

2. Jahrgang - Heft 1
Einzelpreis: 5 DM

Special

Wissenschafts management

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

best practice - Hochschule

2000

Hochschule Bremen

Technische Universität München



Centrum für
Hochschulentwicklung

Ganzheitliche Reformmodelle präsentiert das CHE im Rahmen des Symposiums „Unternehmen Hochschule - Hochschule unternehmen“ in Bonn.



Dettel Müller-Böling

VORWORT

Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen?!

Es war vor fast genau fünf Jahren als das CHE mit einer programmatischen Auftaktveranstaltung seine Arbeit als Unternehmen für die Hochschulen begann. „Qualitätssicherung in Hochschulen“ lautete das Thema des damaligen Symposiums – ein Kernthema der Hochschulreform im zurückliegenden Zeitraum.

„Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“ – so nun das Motto unserer „Jubiläums“-Veranstaltung, und neben zentralen Aspekten der Organisation und Führung von Hochschulen stehen zwei besonders erfolgreiche Reformmodelle im Mittelpunkt des Interesses.

Unternehmen Hochschule? Für einige ist dies noch immer eine eher skandalöse Formel. Da keimt die Befürchtung auf, Humboldt könne vom Kommerz zur Hintertür der Hochschule hinausgetrieben werden; oder die Gefahr einer „Aldi-isierung“ der altherwürdigen Alma mater wird beschworen, in der die Freiheit von Forschung und Lehre einer umfassenden Discountierung von „Bildungsprodukten“ zum Opfer fällt. Dabei ist doch eines völlig klar: Hochschulen sind weder Cash cow noch Supermarkt; und sie sind keine Unternehmen, die auf Gewinnerzielung ausgerichtet oder dem Primat der Wirtschaftlichkeit unterstellt wären.

Aber Hochschulen sind Unternehmen in dem Sinne, dass auch sie bestimmte Ziele – wissenschaftliche Ziele! – formulieren und verfolgen müssen; und ein effizienter Einsatz von Mitteln im Sinne dieser Ziele kann auch für sie kein absolutes Fremdwort sein.

So einfach das nun wieder klingen mag, hieraus ergibt sich ein durchaus anspruchsvolles Programm. Denn verlangt wird eine Sicht aufs Ganze, ein ganzheitlicher Ansatz der Hochschulentwicklung, der die verschiedenen Reformbereiche zusammenführt, sie miteinander vernetzt und den erforderlichen Einsatz in korporative Handlungsfähigkeit, in Eigenverantwortlichkeit und Autonomie übersetzt.

Dass dies nicht ohne Anstrengung zu haben ist, liegt auf der Hand. Denn eine Hochschule „zu unternehmen“ heißt: Vorstellungen entwickeln von dem, was „richtig“ ist, und andere davon überzeugen; Neuland betreten und das Risiko dabei nicht scheuen; viele Fragen stellen und

Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

2. Jahrgang 2000 · Heft 1 · Einzelpreis: 5 DM

vorwort

- 3 Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen?!**
- 5 CHE-Symposium**
Themen, Referenten, Diskutanten

porträts

- 6 Hochschule Bremen**
- 7 Technische Universität München**

die preisträger

- 9 CHE-Workshop Hochschule Bremen**
- 10 Unternehmen Hochschule**
- 11 Internationalität unternehmen**
- 13 Forschung und Existenzgründung unternehmen**
- 15 Unternehmen Fachbereich**
- 17 Unternehmen Institut**
- 18 Lehre unternehmen**
- 21 Kultur und Marketing unternehmen**
- 22 Studierende unternehmen**
- 24 CHE-Workshop Technische Universität München**
- 25 Unternehmen TU München**

service

- 30 Impressum, Adressen und Bildnachweise**

vieles in Frage stellen, um Kreativität und damit neue Wege zu erschließen. Wie steinig diese Wege auch immer sein mögen, ihr gemeinsames Ziel ist klar: die bestmögliche Qualität von Forschung und Lehre.

Internationale *best practice* präsentiert das Symposium „Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“

Wie man Hochschule in diesem Sinne „unternehmen“, wie man sie als Unternehmen verstehen und organisieren kann – das zeigen die Beispiele, die im Mittelpunkt unseres Symposiums am 3. und 4. Februar stehen. Wie immer bei Veranstaltungen des CHE spielen auch diesmal internationale Entwicklungen eine zentrale Rolle. Sie sollen zeigen, dass Veränderungen möglich sind; und zugleich sollen sie die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch bieten.

Wie funktioniert in Zürich das Zusammenspiel zwischen Hochschulrat und Universität? Wie gelangt man an einer Universität, die sich wie die Wirtschaftsuniversität Wien als „Bildungskonzern“ versteht, zu einer gemeinsam getragenen Strategie? Welche Möglichkeiten der Koordination und Steuerung eröffnen Zielvereinbarungen, wie sie an der Universität Amsterdam geschlossen wurden? Welche Finanzquellen erschließen sich einer Hochschule durch unternehmerisches Handeln? Wertvolle Hinweise hierzu liefert die Universität von Warwick. Und schließlich: Wie lassen sich die Herausforderungen meistern, die die Informationsgesellschaft an das Unternehmen Hochschule stellt? Einige Antworten auf diese Frage gibt die Universität im kalifornischen Monterey Bay.

Ein besonderes Highlight aber ist das Grundsatzreferat von Burton Clark, dessen jüngste Studie „Creating Entrepreneurial Universities“ den Orientierungsrahmen, die theoretische Fundierung und vielleicht auch das Programm für die künftige Hochschulentwicklung liefert.

Hochschule Bremen und Technische Universität München erhalten Auszeichnung als *best practice*-Hochschulen 2000

Zwei deutsche Hochschulen und ihre jeweiligen Reformansätze bilden den zweiten Schwerpunkt des Symposiums: Die Technische Universität München und die Hochschule Bremen. Als *best practice*-Hochschulen 2000 stehen sie beide für engagierte Reformen auf allen Ebenen; sie zeigen, wie sich unternehmerisches Handeln im Hochschulkontext entwickeln lässt und zu welchen Ergebnissen es führen kann; und beide verbindet der gelungene Blick auf das Ganze, auf die Entwicklung der gesamten Hochschule durch die konsequente Integration der unterschiedlichen Ansätze zu einem „Gesamtkunstwerk“ der Hochschulreform.

Dies ist, was die TU München und die Hochschule Bremen in besonderem Maße auszeichnet – und wodurch sie sich die Auszeichnung *best practice*-Hochschule 2000 verdienen. Daher erlauben sie allen Interessenten vertiefte Einblicke in ihre Reformarbeit, nicht nur auf den folgenden Seiten, sondern auch und vor allem im Rahmen von zwei gesonderten Workshops in Bremen (10. Februar 2000) bzw. München (14. Februar 2000). Intensive Diskussionen zu ausgewählten Reformaspekten sowie persönliche Gespräche mit den Beteiligten vor Ort – hierzu laden die beiden Hochschulen gemeinsam mit dem CHE ein.

Reformen verlangen Mut, aber mutige Reformen regen an. In den vergangenen fünf Jahren hat das CHE immer wieder Anregungen gegeben – und dieser Aufgabe bleiben wir auch in Zukunft treu.



Centrum für
Hochschulentwicklung

Symposium aus Anlass des 5-jährigen Bestehens des CHE

„Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“

Themen, Referenten, Diskutanten

03. Februar 2000

Begrüßung

Detlef Müller-Böling, CHE

Unternehmen Hochschule: Aufgaben und Verantwortung des Hochschulrates an der Universität Zürich

Ernst Buschor, Präsident des Universitätsrates Zürich,
Vorsteher der Bildungsdirektion und Präsident des
Bildungsrates des Kantons Zürich

Diskussion

Ernst Buschor; Evelies Mayer, Vorsitzende des Landeshochschul-
rats Brandenburg; Jochen Holzer, Vorsitzender des Hochschulrats
der TU München, ehem. Aufsichtsrats-Vorsitzender VIAG AG

Hochschule unternehmen:

Strategien im Bildungskonzern WU Wien entwickeln

Hans Robert Hansen, Rektor, Wirtschaftsuniversität Wien

Diskussion

Hans Robert Hansen;
Wolfgang A. Herrmann, Präsident, TU München;
Ronald Mönch, Rektor, Hochschule Bremen

(Ein) Unternehmen für die Hochschulen: 5 Jahre CHE

Klaus Landfried, Präsident der Hochschulrektorenkonferenz,
Bonn;

Erhard Mielenhausen, Vorsitzender des Beirats des CHE;
Mark Wössner, Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann
Stiftung, Gütersloh

Moderation: Ferdinand Mertens, Generalinspektor des Nieder-
ländischen Bildungswesens

Burton R. Clark, University of California, Los Angeles,

Keynote speech: Entrepreneurial Universities

Diskussionsleitung: Hans N. Weiler, Rektor Emeritus Europa-
Universität Viadrina, Professor Emeritus Stanford University



Tagungsort: Kunst- und Ausstellungshalle der Bundes-
republik Deutschland in Bonn

04. Februar 2000

Unternehmen Fachbereich:

Contract Management an der Universität Amsterdam

Sijbolt Noorda, Präsident, Universität Amsterdam

Diskussion

Sijbolt Noorda; Peter Vogl, Dekan FB Physik, TU München;
Uwe Apel, Dekan FB Maschinenbau, Hochschule Bremen

Hochschule unternehmen:

Die University of Warwick finanzieren

Michael Shattock, ehem. Registrar, University of Warwick,
Visiting Professor, Institute of Education, University of London

Diskussion

Michael Shattock; Ludwig Kronthaler, Kanzler, TU München;
Jürgen-Peter Henckel, Kanzler, Hochschule Bremen

Unternehmen Hochschule der Zukunft:

Universities in the Information Age

Peter Smith, President, CalState University of Monterey Bay
Diskussionsleitung: Hans N. Weiler, Rektor Emeritus Europa-
Universität Viadrina, Professor Emeritus Stanford University

PORTRÄTS

Die Preisträger stellen sich vor

best practice - Hochschule
2000

Hochschule Bremen

Die Hochschule Bremen ist traditionsreich und innovativ zugleich. Lassen sich die Anfänge auf das Jahr 1799 zurückdatieren, so ist das Fächerspektrum modern und in besonderer Weise zukunftsorientiert ausgerichtet. Die Hochschule Bremen setzt konsequent auf Internationalisierung: Die rund 6.500 Studierenden der Hochschule Bremen können an neun Fachbereichen derzeit unter 32 überwiegend Internationalen Studiengängen auswählen. In 20 Studiengängen sind Auslandsaufenthalte mit Praxis- und Studiensemestern obligatorisch.

Knapp ein Drittel aller Neu-Immatrikulierten ist derzeit in den Internationalen Studiengängen der Hochschule Bremen eingeschrieben. Hinzuzurechnen sind weitere etwa drei Prozent der Studierenden, die freiwillig außerhalb der Internationalen Studiengänge fakultative Auslandsstudien- bzw. -praxissemester absolvieren. Mit diesen Werten liegt die Hochschule Bremen auf Rang eins unter den staatlichen Universitäten und Fachhochschulen. EU-weit haben etwa drei Prozent aller Studierenden Auslands Erfahrung, die EU-Zielzahl lautet zehn Prozent; diese übertrifft die Hochschule Bremen um das Dreifache.

Internationalität ist kein Selbstzweck. Die zunehmende Internationalisierung, ja Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft stellt an das Management von Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen Anforderungen, die Bestandteile eines praxis- und anwendungsorientierten Studiums sein sollten. Die Hochschule Bremen hat insbesondere mit den Internationalen Studiengängen diese Herausforderungen angenommen. Dieser Kurs der Internationalisierung wird konsequent fortgesetzt.

Lehre und Forschung an der Hochschule Bremen stehen in einem komplementären Verhältnis zueinander: Ihre jeweiligen Ziele werden miteinander dahingehend verzahnt, dass einerseits aktuelle Forschungsergebnisse in die Curricula einfließen, andererseits Studienleistungen im Rahmen drittmittelgeförderter Projekte erbracht werden können.

Die Diskussion um die Zukunft des Wirtschaftsstandortes Deutschland hat die Fachhochschulen mehr ins Blickfeld von Forschungsaufgaben gerückt. Die Hochschule Bremen hat die für sie günstigen Rahmenbedingungen voll genutzt. Anerkennung hat die Forschungsarbeit der Hochschule Bremen durch eine Reihe von regionalen und überregionalen Förderzusagen gefunden, z.B. durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Die Hochschule Bremen ist in zahlreichen und thematisch breitgefächerten Forschungs- und Entwicklungsvorhaben engagiert: Problemstellungen aus der Luft- und Raumfahrttechnik werden ebenso behandelt wie spezielle Fragen aus dem Bereich des Umweltschutzes, der Elektrotechnik oder des Maschinenbaus. Auch in den Bereichen Betriebswirtschaft oder Sozialwissenschaften sind Hochschulangehörige tätig (z.B. Handelsforschung; Analyse von Mensch-Umwelt-Beziehungen; Forschung im Bereich Freizeit und Tourismus u.v.a.m.).

Der Hochschule Bremen ist schließlich mit dem Patent- und Normenzentrum (PNZ) eine Patentschriftenauslegestelle des Deutschen Patentamtes angegliedert, in der sämtliche Patente seit 1870 archiviert sind.

Ulrich Berlin



Die rund 6.500 Studierenden können an neun Fachbereichen derzeit unter 32 überwiegend Internationalen Studiengängen wählen.

best practice-Hochschule
2000

Technische Universität München

Die Technische Universität München hat seit ihrer Gründung durch König Ludwig II. im Jahre 1868 auf dem Weg Bayerns vom Agrarstaat zu einer der führenden Hightech-Regionen Europas namhafte Beiträge in Naturwissenschaft und Technik geleistet. Der Eisenbahn-, Fahrzeug- und Straßenbau, elektrotechnische Anlagen und Unternehmen, Erfindungen im Maschinenwesen bis hin zur modernen, computergestützten Prozessautomation gehen auf Forschungsarbeiten in der TUM zurück. Namen wie Max von Bauernfeind, Rudolf Diesel, Claude Dornier, August Föppl, Carl von Linde, Wilhelm Nusselt, Hans Piloty, Robert Sauer, Friedrich von Thiersch sind aufs engste mit der TUM verbunden.



Das Stadtgelände der TU München aus der Luft betrachtet.

Das traditionell hohe Ansehen der TUM in Lehre und Forschung gründet sich besonders auf den exzellenten Ruf ihrer Wissenschaftler. Stellvertretend genannt seien drei ihrer Professoren, die in der jüngeren Vergangenheit mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurden: Rudolf Mößbauer (Physik 1961), Ernst Otto Fischer (Chemie 1973) und Robert Huber (Chemie 1988). Die Deutsche Forschungsgemeinschaft finanziert gegenwärtig vier Graduiertenkollegs und 14 Sonderforschungsbereiche an der TUM, die damit an der Spitze der deutschen Universitäten steht.

An der Schwelle zu einem neuen Jahrhundert erkennt die Universität nun auf dem Weg in die Wissensgesellschaft neue Herausforderungen. Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen ließen zu wünschen übrig, sie drohten im internationalen Vergleich zurückzufallen. So lautet(e) die Diagnose der Politik zu Beginn der Hochschulreformdebatte in Deutschland.

Folgende Therapievorschläge liegen auf dem Tisch:

◆ **Wettbewerb**

Mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen anstelle staatlich verordneter Gleichheitsfiktion.

◆ **Autonomie**

Wettbewerb erfordert eine höhere Autonomie der Hochschulen.

◆ **Verantwortlichkeit**

Autonomie setzt ihrerseits die Wahrnehmung höherer Verantwortlichkeiten der Hochschulen und ihrer Entscheidungsträger voraus.

◆ **Leistungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen**

Höhere Verantwortlichkeit bedeutet konkret die Änderung und Straffung der Leistungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen, um sich von der vermuteten „Verantwortungslosigkeit“ der anonymen Gremienzuständigkeiten ab- und der persönlichen Verantwortung von Entscheidungsträgern zuzuwenden.

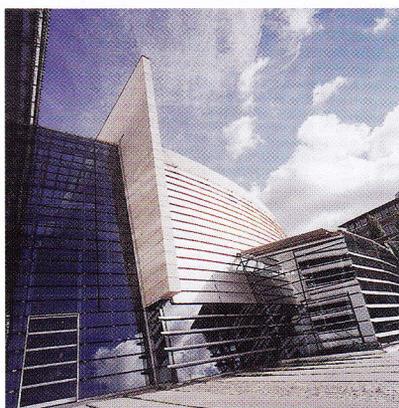
◆ **Flexibilisierung**

Damit sich die Hochschulen schneller als bislang auf sich ändernde und geänderte Anforderungen einstellen können, ist auch eine Flexibilisierung aller der Hochschule zur Verfügung stehenden Ressourcen (Sach- und Personalmittel, Stellen und Räume) notwendig, d.h. eine grundsätzlich leistungsorientierte Mittelverteilung in und zwischen den Hochschulen sowie eine grundsätzliche Befristung von Berufungszusagen.

Das Ziel ist, handlungsfähige und entscheidungsfreudige Hochschulen zu schaffen.

Erforderlich war und ist ein Aufbrechen verkrusteter Strukturen, die Förderung der Bewegung und Beweglichkeit der Hochschulen in derselben Weise, wie sich Wirtschaft und Gesellschaft den Herausforderungen eines globalisierten Wettbewerbs und den rasanten Änderungs- und Umbruchgeschwindigkeiten stellen müssen. Die Lösungsansätze haben aber den wissenschaftlichen Auftrag der Universität zu respektieren, der sich in einfachen betriebswirtschaftlichen Schemata nicht erfassen lässt. Hier ist Neuland zu erschließen – mit allen Chancen und Risiken.

Hans-Helmut Günther



Das futuristisch anmutende Auditorium maximum – sichtbarer Ausdruck der Innovationsfreudigkeit der TUM.

CHE-WORKSHOP

Hochschule Bremen

10. Februar 2000

Grußwort

Willi Lemke, Senator für Bildung und Wissenschaft der Freien Hansestadt Bremen

Thema 1**Unternehmen Hochschule***Moderation:*

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, CHE

Leitbild und Profilbildung der Hochschule Bremen auf dem Weg zur Universität neuen Typs (*entrepreneurial university*)

Prof. Dr. h.c. Ronald Mönch

Zielvereinbarungen und Budgetierung als neues Steuerungsmodell für Hochschulen

Jürgen Peter Henckel

Innovation und Hochschulentwicklung

Dr. Gabriele Witter

Thema 2**Internationalität unternehmen***Moderation:*

Prof. Dr. Beatrice Dernbach, HS Bremen

Internationalität als Markenzeichen und Motor einer Hochschule

Birgit Ganteföhr

Internationaler Studiengang Luftfahrtssystemtechnik und -management (ILST)

Prof. Dr. Jakob Weiß

Studiengang Angewandte Wirtschaftssprachen und internationale Unternehmensführung (AWS)

Prof. Dr. Monika Schädler

Thema 3**Forschung und Existenzgründung unternehmen***Moderation:*

Klaus Neuvians, CHE

AGPL und GUSTAV: Synergie-Effekte im Design mechatronischer Systeme

Prof. Dr. Bernd Steckemetz

Existenzgründungen als optimierter Technologietransfer

Prof. Dr. Stefan Rill

Interdisziplinäre Forschungsprojekte als Verknüpfungspunkte von Industrie und Hochschule

Prof. Reinhard Bartolles

Japanische Unternehmer – Ein Projekt zu „entrepreneurship“ im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis

Prof. Dr. Cornelia Storz

Thema 4**Unternehmen Fachbereich***Moderation:*

Dr. Andreas Barz, CHE

Diversifizierung und Innovation in Fachbereichen als wissenschaftlich-unternehmerischer Focus

Prof. Dr. Uwe Apel, Dekan FB Maschinenbau

Prof. Wolf-Dieter Weiss, Dekan FB Schiffbau, Meerestechnik und Angewandte Naturwissenschaften

Prof. Dr. Hans G. Jansen, Dekan FB Allgemeinwissenschaftliche Grundlagenfächer

Prof. Dr. Günther Dey, Dekan FB Wirtschaft

Thema 5**Unternehmen Institut***Moderation:*

Prof. Dr. Helga Meyer, HS Bremen

Forschung und Technologietransfer im Institut für Experimentelle Statik (IFES)

Prof. Dr. Klaus Steffens

G 7-Projekt SPOCK

Schnelle Produktentwicklung durch optimierte, computerbasierte Kommunikation im Institut für Aerospace Technologie

Prof. Dr. Stefan Rill

Beispiele aus der Projektarbeit des Instituts für Wasserbau

Prof. Dr. Horst Nasner

Thema 6**Lehre unternehmen***Moderation:*

Klaus Neuvians, CHE

Master in Global Management (MGM)

Prof. Ulrich Rohr

Master in European Studies (MES)

Prof. Dr. Friedrich Lehmann

Planungen zum Masterstudiengang „Qualitätsmanagement in der Softwareentwicklung“ (MQS)

Prof. Dr. Andreas Spillner

Planungen zum Modellversuch: Internationaler Frauenstudiengang für Informatik (IFI)

Prof. Dr. Axel Viereck

Thema 7**Kultur und Marketing unternehmen***Moderation:*

Lars Tutt, CHE

Die kulturelle Dimension einer unternehmerischen Hochschule

Prof. Dr. Karl Marten Barfuß

Mögliche privatwirtschaftliche Angebote staatlicher Hochschulen

Prof. Dr. h.c. Ronald Mönch

Ausstellungs- und Messeaktivitäten

Prof. Heinz Hermann Albers

Thema 8**Studierende unternehmen***Moderation:*

Prof. Dr. Martina Röhrich, HS Bremen

Learners' Company

Horizon 2000

Der Einsatz interaktiver Medien bei Bürgerbeteiligungsprozessen

China-Institut Bremen e.V.

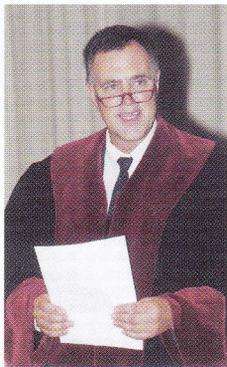
Japan Forum e.V.

verein deutscher wirtschaftsarabisten e.V.

UNTERNEHMEN HOCHSCHULE

Die Hochschule Bremen auf dem Weg zur Universität neuen Typs

Staatliche Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland werden in der Öffentlichkeit oft als wenig unternehmerisch, als Objekt einer hochentwickelten staatlichen Bevormundung wahrgenommen. Den Widerspruch zu der Einsicht, dass Markt und Wettbewerb, eigenständiges unternehmerisches Handeln der Hochschulverantwortlichen die Hochschulentwicklung prägen, hat die Hochschule Bremen durch eine seit 15 Jahren systematisch angelegte Hochschulstrategie zu überwinden gesucht: Profilbildung durch Internationalisierung und Diversifizierung des Studienangebots (24 neue Studiengänge seit 1980; 20 Internationale Studiengänge, zwei Master-Pro-



**Prof. Dr.
Ronald Mönch**
ist seit 1982
Rector an der
Hochschule
Bremen.

gramme), Förderung der anwendungsorientierten Forschung, Aufbau einer kulturellen Dimension und Stärkung der regionalen Einbindung prägten jedoch mehr die Realität als das Bewusstsein aller Hochschulangehörigen. Die Erarbeitung eines neuen Leitbildes musste daher diesen Prozess reflektieren und bilanzieren und auf dieser Grundlage das Tor zu einer neuen Entwicklungsstufe aufstoßen. Mit den Begriffen der „entrepreneurial university“ oder „Universität neuen Typs“ wird die Vielfalt der Aufgaben deutlich. Sie gehen von der Erschließung neuer Disziplinen über den Ausbau der Forschung bis hin zur Entwicklung neuer Formen der Public-private-partnership.

Die Erarbeitung des Leitbildes als gemeinsamer Prozess und das neue Leitbild als Ausdruck gemeinsamer Zukunftsorientierung durch Ziele und Wege haben die Hochschule Bremen dynamisiert, zukunftsfähiger und zukunftswilliger gemacht. Dies nicht durch Vereinheitlichen, sondern durch Öffnung selbstbestimmter und selbstgewollter unternehmerischer Optionen.

Ronald Mönch

Zielvereinbarungen und Budgetierung als neues Steuerungsmodell

Das Neue Steuerungsmodell bildet auch im Hochschulwesen den Ausgangspunkt für weitreichende Strukturreformen. Dabei ist der wesentliche Ansatz die Erwartung, dass durch Effizienzsteigerungen die unzureichende staatliche Finanzierung der Hochschulen ausgeglichen werden kann. Merkmale des Neuen Steuerungsmodells sind die Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung – Entscheidungen über Mittelverwendung sollen mit der fachlichen Verantwortung verbunden werden – die Steuerung durch Kontraktmanagement sowie die Bildung von Budgets. Damit wird die Finanzierung der Hochschulen von der Erfüllung vereinbarter Leistungen abhängig gemacht. Es ist Aufgabe der Hochschulen, Instrumente zu entwickeln, mit deren Hilfe die hochschulinterne Mittelverteilung so gestaltet werden kann, dass die zwischen Staat und Hochschule getroffenen Vereinbarungen erfüllt werden können.

Die Hochschule Bremen hat ein System entwickelt, mit dem die Budgetbildung an Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen geknüpft wird. Die Budgets umfassen nicht nur die Sachausgaben, sondern auch die Personalmittel. Grundlage der Zielvereinbarungen sind die Fachbereichsentwicklungspläne, die nach einem vereinbarten Schema aufgestellt und regelmäßig fortgeschrieben werden. Sie enthalten Leistungen und Ausstattungen, die personellen Planungsperspektiven des Fachbereichs, die Entwicklung in Lehre, Forschung und Weiterbildung sowie geplante Maßnahmen zur Qualitätssicherung in Lehre, Forschung und Organisation. Jeder Fachbereichsentwicklungsplan

wird ergänzt durch einen Vorschlag des Fachbereichs für den Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem Rektorat.

Die Summe der Fachbereichsentwicklungspläne ist gleichzeitig die Grundlage für den Hochschulentwicklungsplan, der unter dem Dach des Leitbildes der Hochschule die mittelfristigen operativen Ziele bestimmt.

Die finanzielle Ausstattung der Fachbereiche muss dem System von Zielvereinbarungen entsprechen. Deswegen wurde an der Hochschule Bremen ein dreigeteiltes Fachbereichsbudget entwickelt. Die Grundfinanzierung gestaltet sich volumenorientiert im Umfang von etwa 80 Prozent des Gesamtbudgets, ein zweiter Teil von etwa 10 Prozent des Gesamtbudgets wird kennzahlengesteuert nach Leistungen vergeben, ein dritter mit einem Umfang von etwa 10 Prozent des Gesamtbudgets ist innovationsorientiert. Insbesondere die letzten beiden Budgetbereiche werden über Zielvereinbarungen dotiert.

Jürgen-Peter Henckel

Innovation und Hochschulentwicklung

Das umfangreiche und wachsende Leistungsangebot in Form von Internationalen Studiengängen ist Ergebnis einer langfristigen, aber auch flexiblen Diversifizierungsstrategie im Rahmen der Umsetzung des Hochschulentwicklungsplans. Damit hat die Hochschule auch Neuland als Fachhochschule betreten. Die Internationalen Studiengänge Angewandte Weltwirtschaftssprachen mit den Segmenten Arabisch, Chinesisch und Japanisch (AWS), Pflegewissenschaften (ISP), Wirtschaft und Verwaltung (ESWV), Mikrosystemtechnik (ISMS), Luftfahrtssystemtechnik- und management (ILST), Journalistik (ISJ), Volkswirtschaftslehre (ISVW), Technische und Angewandte Biologie (ISTAB) und Medieninformatik sind qualitativer Ausdruck ihrer Entwicklung. Quantitativ hat diese Strategie in den letzten 15 Jahren zur Verdoppelung der Immatrikulationen geführt. Damit hat sich die Hochschule frühzeitig dem Wettbewerb gestellt und wird auch in Zukunft auf dieser Basis ihre Entwicklung durch innovative Forschung und Lehre gestalten.

Gabriele Witter

INTERNATIONALITÄT UNTERNEHMEN

Internationalität als Markenzeichen und Motor

Die Internationalität trägt in besonderer Weise zum Profil der Hochschule Bremen bei und zieht sich wie ein roter Faden durch die Arbeitsschwerpunkte Lehre, Forschung und Weiterbildung. Die Internationalität ist in zwei Jahrzehnten entstanden, zunächst in Form von Kooperationsbeziehungen und seit 1981 durch die fortlaufende Einrichtung Internationaler Studiengänge mit integrativen Auslandsanteilen, ohne die das deutsche Diplom nicht erteilt werden kann. Inzwischen sind zwei Drittel aller Studiengänge internationale Studiengänge.

Die Breite dieses Gesamtangebots bewirkt eine grundlegende Veränderung der Hochschule. So führen die Kontakte aus den internationalen Studiengängen beispielsweise zu internationalen Forschungsk Kooperationen wie auch zu länderspezifischen Weiterbildungsangeboten. Damit ist ein Prozess eingeleitet worden, der die Bereitschaft vieler Hochschulangehöriger widerspiegelt, an Umschichtungen im Hinblick auf eine internationale Dimension der Hochschule mitzuwirken. Diese Entwicklung kann auch als Beleg für den unternehmerischen Wagemut vieler Hochschulangehöriger gesehen werden.

Der Studiengang Luftfahrtssystemtechnik und -management (ILST) hat einen neuen Weg beschritten durch die Kooperation mit Ausbildungseinrichtungen der Industrie, und zwar mit insgesamt vier Fliegerschulen. Den Piloten wird durch die Ausbildung zum Diplomingenieur ein wesentlich breiteres berufliches Spektrum eröffnet.

Der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung als Modellstudiengang anerkannte und geförderte Studiengang Angewandte Wirtschaftssprachen und internationale Unternehmensförderung (AWS) mit den Schwerpunkten Arabisch, Chinesisch, Japanisch und einem einjährigen Praktikumsaufenthalt in entsprechenden Regionen ist beispielhaft für das Bestreben der Hochschule,

möglichst viele Länder, Regionen und Sprachen zu erschließen, was, wenn man so will, auch in einem gewissen Sinne ein „risk management“ bedeutet.

Birgit Ganteföhr



Studentin in Bremen? Ein Netz von Partnerschaftsbeziehungen mit ausländischen Hochschulen ist Grundlage der „internationalen“ Hochschule Bremen.

ILST: Luftfahrtssystemtechnik und -management

Dieser Internationale Studiengang wurde zum WS 1995/96 an der Hochschule Bremen in Kooperation mit der Verkehrsfliegerschule Bremen eingerichtet und hat im Oktober 1999 die ersten Absolventen entlassen. Ziel des Studiengangs ist die gleichzeitige Ausbildung zum Ingenieur und Verkehrspiloten. Die zunächst geringe Zahl der Studienanfänger konnte kontinuierlich auf inzwischen über 50 gesteigert werden.

Die ersten Absolventen waren mit ihrem Studium sehr zufrieden, wenn sie auch über zum Teil hohe Belastungen geklagt haben. Aus den bisherigen Erfahrungen wurden die

Studieninhalte (erneut) überprüft und geringfügig geändert. Längerfristig soll das Studienangebot modularisiert werden und ein weiteres Ziel ist es, große Teile davon als Fernstudium für Piloten im Dienst anzubieten.

Die räumliche Nähe zur Verkehrsfliegerschule Bremen bietet für die Organisation des Studiums erhebliche Vorteile. Dennoch hat die Hochschule Bremen jetzt auch mit drei weiteren Fliegerschulen Kooperationsverträge abgeschlossen.

Jakob Weiß

AWS: Angewandte Wirtschaftssprachen und internationale Unternehmensführung

Der Internationale Studiengang Angewandte Wirtschaftssprachen und internationale Unternehmensführung AWS, 1988 gegründet und gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und von der Bremer Wirtschaft, kombiniert betriebswirtschaftliche Fächer mit Sprache und Regionalstudium einer außereuropäischen Region (Arabische Welt, China oder Japan) sowie einer europäischen Wirtschaftssprache (Englisch oder Französisch). Er basiert auf einem soliden Fundament notwendiger Kenntnisse der Wirtschafts-, Gesellschafts- und Sozialstrukturen der jeweiligen Sprachräume, das durch ein einjähriges Praktikum im Land der gewählten Sprache vertieft wird. Dieses besteht je nach Region aus einem Sprachkurs und einem anschließenden Betriebspraktikum. Für das acht- bis zwölfmonatige Praktikum bieten sich vielfältige Möglichkeiten in Unternehmen und Institutionen. Bei der Organisation des Auslandsjahres kann sich die Hochschule Bremen auf die enge Zusammenarbeit mit den Partnerinstitutionen in den Regionen stützen.

Das erfolgreiche Studium schließt mit dem Grad Diplom-Wirtschaftsarabist/in, Diplom-Wirtschaftssinologe/in oder Diplom-Wirtschaftsjapanologe/in ab. Die Absolventen sind international und in Deutschland in zum meist handelsbezogenen Unternehmen tätig.

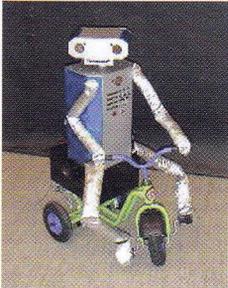
Monika Schädler

FORSCHUNG UND EXISTENZGRÜNDUNG UNTERNEHMEN

Synergy Effects with AGPL and GUSTAV

The small Autonomous Gliding Parachute Landing system AGPL has been developed by the „Institut für Aerospace-Technologie“ for save descent and landing of sensitive payloads. Such systems may be used for delivery of food to people who are isolated from civil infrastructure by earth quake, weather, or war implications.

The GPS and Ultra Sonically Tracked Autonomous Vehicle GUSTAV is a land based tricycle system derived from the AGPL system.



The general design of the systems AGPL and GUSTAV are the same providing a low-cost possibility to establish a flying vehicle as well as a rover vehicle.

GUSTAV is planned to make its debut at toy fairs engaged by the tricycle manufacturer.

In general the flying system and the rover vehicle are the same, making use of synergy effects in mechatronic design. Inhouse IAT these vehicles are platforms for applied research as well as for education in mechatronics. With these high technology activities Hochschule Bremen proves its capabilities in cost efficient applied research.

Bernd Steckemetz

Optimierter Technologietransfer

Das Institut für Aerospace-Technologie (IAT) der Hochschule Bremen wurde 1996 gegründet. Momentan sind am IAT 20 Wissenschaftler in folgenden Arbeitsbereichen tätig:

Informationstechnologie; Aerodynamik, Produkt-Entwicklung und -Simulation; Struktur-Analyse und Bauteil-Festigkeit; Mechatronik in der Luft- und Raumfahrt.

Aufgrund der Industrie-Nähe der bearbeiteten Projekte der angewandten Forschung am IAT haben sich zahlreiche Vermarktungsmöglichkeiten ergeben, in deren Folge seit 1996 sechs Firmengründungen realisiert werden konnten:

- ◆ CeCeNetwork GmbH
- ◆ work center GmbH
- ◆ dsi GmbH
- ◆ aerobotics GmbH
- ◆ synaps GmbH
- ◆ sbs GmbH

Das gemeinsame Operieren von Institut und „Spin-off“-Unternehmen ermöglicht die Nutzung von Synergien, die den Technologietransfer optimieren und als beispielhaft gelten können: So fungieren in einigen Verbund-Projekten die „Spin-off“-Firmen als Akquisitoren und das IAT als Forschungspartner. In anderen Fällen wiederum ist das IAT Projekt-Antragsteller, und die „Spin-offs“ organisieren die Vermarktung der Produkte.

Stefan Rill

Interdisziplinäre Forschungsprojekte

Die fortschreitende Spezialisierung und die damit verbundene Segmentierung erfordert intensive Verknüpfung von Wissenschaftsbereichen. Hier liegt eine besondere Chance der Hochschulen, ihre unterschiedlichen Disziplinen und fachlichen Schwerpunkte an einem Ort zu bündeln. Neben fachbereichsübergreifenden Forschungsprojekten an einer Institution sind zunehmend gemeinsame Vorhaben an unterschiedlichen Hochschulen bzw. Universitäten zu beobachten.

Mit der Gründung des „Institute for new Dimensions“, einer von den Fachbereichen Architektur und Maschinenbau gemeinsam getragenen Forschungs- und Entwicklungseinrichtung mit dem Schwerpunkt „Einsatz

digitaler Medien für Visualisierung und Animation“, sowie des „Instituts für Konstruktion und Entwerfen“ – Schwerpunkt: „Holzbau“ – eröffnen sich der Hochschule Bremen innovative und synergetisch zu nutzende Betätigungsfelder vor allem in den Bereichen Design und archäologische Rekonstruktion, Architektur-Visualisierung, 3D-Visualisierung oder Animation.

Reinhard Bartolles

Japanischer Unternehmer: Ein Projekt zu „entrepreneurship“

Vom Arbeitgeber geförderte Gründungen sind in Japan deutlich häufiger anzutreffen als in Deutschland: Rund 50 Prozent der Mittelständler fördern gründungswillige Arbeitnehmer mit Kapital, Personal oder Know-how. In Deutschland spielen geförderte spin-offs eine nachgeordnete Rolle: Nur fünf Prozent der Mittelständler unterstützen z.B. gründungswillige Angestellte mit Kapital. Ziel des Forschungsprojektes ist es zu klären, warum geförderte Ausgründungen in Japan deutlich stärker verbreitet sind. Kern der Untersuchung ist die Frage, welche Faktoren zu einer erhöhten Bereitschaft zur Unterstützung gründungswilliger Arbeitnehmer führen. Thesen und Anregungen aus Japan werden vertiefend für Deutschland diskutiert. Aufgrund ähnlich gelagerter Interessen erfolgt eine Zusammenarbeit mit dem Rheinisch-Westfälischen Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Essen (RWI), Forschungsgruppe Handwerk und Mittelstand.

Der derzeit zu beobachtende hohe Anteil von sponsored spin-off an Existenzgründungen in Japan dürfte auf das institutionelle Umfeld (z.B. unterentwickelte Kapitalmärkte, industrielle Organisation, auf eine spezifisch japanische Transaktionsatmosphäre) sowie auf unternehmerisches Kalkül und strategische Managemententscheidungen (Risiko-reduktion, Flexibilität) zurückzuführen sein.

Cornelia Storz

UNTERNEHMEN FACHBEREICH

Modernisierungs-Erfolg

Für den Fachbereich Maschinenbau fiel der Beginn des derzeitigen Innovations-Schubes an der Hochschule Bremen mit einer Phase der personellen Erneuerung zusammen. Hinzu kamen Anfang der neunziger Jahre tief greifende strukturelle Änderungen bei den Firmen, den „Abnehmern“ der Maschinenbau-Absolventen.

Diese für Innovationen günstige Ausgangslage nutzt der Fachbereich für einen mehrstufigen Innovations-Prozess mit folgenden Elementen:

- ◆ Anpassung der Organisation von Lehre und Forschung an die neuen Bedürfnisse im Fachbereich und in der Hochschule im Sinne einer stärker unternehmerisch geprägten Kultur einschließlich der Übernahme von Verantwortung für die Finanzen

- ◆ Einführung von Master-Studiengängen
- ◆ Diversifizierung des Studienangebotes und Ausbildung von Alleinstellungs-Merkmalen im Rahmen der internationalen Ausrichtung der Hochschule
- ◆ Neuordnung des Studienangebotes im klassischen Maschinenbau und Modernisierung der Studien-Verlaufspläne
- ◆ Aufbau einer Infrastruktur für anwendungsorientierte Forschung und verstärkte Einwerbung von Drittmitteln

Eine Zwischenbilanz belegt den eingeschlagenen Weg als richtig, speziell mit Blick auf die erzielten Synergien in Lehre, Forschung und Verwaltung.

Uwe Apel

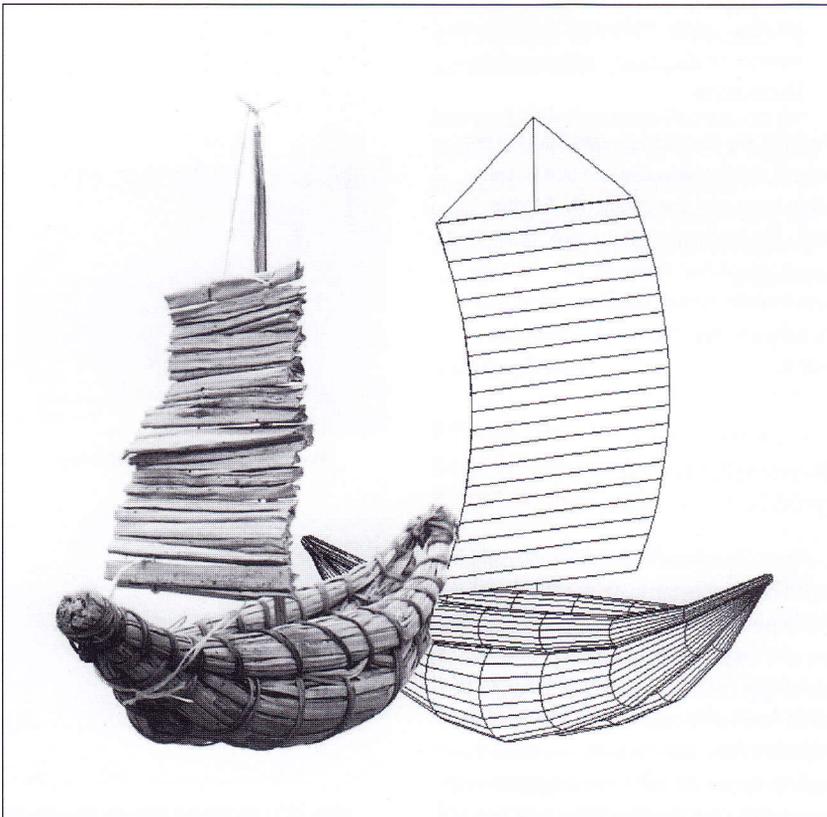
Diversifikation und Innovation

Schiffbau und Meerestechnik verkörpern eine Kernkompetenz der Hochschule Bremen, in der sich beispielhaft die Verknüpfung von Tradition und Innovation widerspiegelt. Ein modernes Schiff als autarkes System praktisch aller ingenieurwissenschaftlicher Disziplinen ist ein Abbild der Innovations-Technologie. Als Stichworte sind beispielhaft zu nennen: Einführung der Qualitäts- und Gütesicherung, Entwicklung der Wasserstoff-Technologie im Groß-Maßstab, Entwicklung der Computational Fluid Dynamics etc. – alles Disziplinen, die im Curriculum des Studiengangs Schiffbau und Meerestechnik abgebildet sind.

Das gestiegene Umwelt-Bewusstsein der Schifffahrt gegenüber veranlasste den Fachbereich, sein Profil um das Element „Angewandte Naturwissenschaften“ zu ergänzen, dessen Kompetenzen in den „Internationalen Studiengang Technische und Angewandte Biologie“ und weitere geplante naturwissenschaftliche Studienangebote einfließen und die vom Fachbereich Schiffbau, Meerestechnik und Angewandte Naturwissenschaften, wie er nun folgerichtig heißt, als fachbereichsübergreifendem Anbieter von Service-Veranstaltungen durch andere Studiengänge angefordert werden können.

Wolf-Dieter Weiss

Schiffbau und Meerestechnik verkörpern eine Kernkompetenz der Hochschule Bremen. Das Modell zeigt die Verbindung von Tradition und Innovation durch den Einsatz nachwachsender Nutzpflanzen in der Industrie.



Vom reinen Service-Fachbereich zu eigenen Studienangeboten

Der Fachbereich Allgemeinwissenschaftliche Grundlagenfächer befindet sich in einem Transformations-Prozess vom reinen Service-Fachbereich zum Fachbereich mit eigenen Studiengängen. Die erste Etappe wurde zum WS 1996/97 mit der Einrichtung des „Internationalen Studiengangs Fachjournalistik“ erfolgreich absolviert. Die in der Planungs- und Implementierungsphase gewonnenen Erfahrungen kommen den Studiengang-Projekten „Politik-Management“ (Einführung: WS 2000/2001) und „Angewandte Psychologie“ (WS 2001/2002) zugute.

Innovative Kernpunkte der Weiterentwicklung des Fachbereichs sind:

- ◆ Umorientierung von nebenfach- auf hauptfachorientierte Lehre
- ◆ Integration praktischer Studieninhalte in einen Hochschul-Studiengang
- ◆ Kooperation mit anderen Fachbereichen mit dem Ziel der Integration fachbereichsfremder Inhalte in den Fachjournalistik-Studiengang

Auch für die Forschungs- und Transferleistungen des Fachbereichs auf den Gebieten „Berufsfeld und Qualifikation“, „Stadtökologie“, „Medienlandschaft Bremen“ oder „Regionalgeschichte“ sowie für die „Ständige Arbeitsstelle Indien“ werden positive Impulse aufgrund des Innovations-Prozesses erwartet.

Hans G. - Jansen

land. Mit ca. 2.000 Studierenden ist der Fachbereich Wirtschaft heute der größte der Hochschule Bremen.

In den zurückliegenden zehn Jahren wurde der grundständige Studiengang „Betriebswirtschaft“ um vier weitere internationale Angebote ergänzt. Während der „Klassiker“ eine breit angelegte Ausbildung ermöglicht, bieten die neueren Studiengänge jeweils ein spezifisches Profil: Sie orientieren sich in Verbindung mit einem Auslandsstudium oder einem integrierten Betriebspraktikum auf eine breite, europäisch ausgerichtete Management-Ausbildung („Betriebswirtschaft/Internationales Management“) und auf spezifische Bereiche im Rechnungswesen („European Finance and Accounting“), im Marketing („European Marketing“) und im Handel („Management im Handel“). Sie kombinieren aber auch ökonomische und interkulturelle Kompetenz im Studiengang „Angewandte Wirtschaftssprachen und internationale Unternehmensführung“.

Günther Dey



Auslandsstudium oder Betriebspraktikum?
Die ständig wachsende Nachfrage erfordert frühzeitiges Informieren.

Diversifizierung auch im größten Fachbereich

Die hohe Nachfrage nach den Studienangeboten des Fachbereichs Wirtschaft belegt die Richtigkeit seiner Profilgebung. Die Zunahme studiengangübergreifender Lehrveranstaltungen betont die positiven Synergie-Effekte. Das fachbereichseigene Zentrum für Praxiskontakte und die funktionierende Zusammenarbeit mit den Unternehmen ermöglichen gute Fach-Praktika im In- und Aus-

UNTERNEHMEN INSTITUT

Anwendungsbezug und wirtschaftlicher Nutzen von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben der Hochschule Bremen sind wesentliche Gradmesser für deren Bewertung. Die Arbeitsergebnisse der drei hier beispielhaft vorgestellten Institute spiegeln sich vor allem in den enormen Einsparpotenzialen wider, deren Nutzung den Auftraggebern handfeste geldwerte Vorteile verspricht, oder in Existenzgründungen von Absolventen und ehemaligen Mitarbeitern der Hochschule Bremen.



Belastungsversuche am Berliner Reichstag



Versuche am Pavillon Kolumbien EXPO 2000

SPOCK: Schnelle Produktentwicklung durch optimierte, computerbasierte Kommunikation

Das Projekt SPOCK wurde von der G7-Staatengemeinschaft als Referenzprojekt auf dem Weg zur Informationsgesellschaft ausgewählt. SPOCK zielte darauf ab, das Potenzial des telekooperativen, computerunterstützten Arbeitens von national und international verteilten Entwicklungsteams unter Verwendung von Hochgeschwindigkeits-Datennetzen (ATM) aufzuzeigen. Diese Arbeitsform (Computer Supported Cooperative Work, CSCW) wurde in den Kernprozess der Produktentwicklung bei Airbus Industrie-Partnern eingeführt, der beispielhaft für eine industrielle und hochtechnologische Entwicklungsumgebung steht.

Das ausgewählte industrielle Umfeld von integrierten Flugversuchen, Windkanalexperimenten und Computersimulationen wurde wegen seiner Komplexität und allgemeinen Übertragbarkeit ausgewählt und dient heute als erfolgreiches Beispiel für die optimierte Nutzung dieser neuen Art der Zusammenarbeit verteilter Arbeitsgruppen.

Das Institut für Aerospace-Technologie der Hochschule Bremen hat für SPOCK wesentliche Beiträge durch die Entwicklung neuer Softwaresysteme und die Durchführung von Integrationsaufgaben und Anwendungstests geliefert.

Stefan Rill

wirtschaft erschließt sich die Möglichkeit des Drittmittelerwerbs durch Technologietransfer, um technische Einrichtungen, Reinvestitionen und technisch/wissenschaftliches Personal zu finanzieren.

Ausführliche Informationen auf Internetseite <http://www.hs-bremen.de/ifes>

Klaus Steffens

Projektarbeit am Institut für Wasserbau

Neben der studentischen Ausbildung werden vom Institut für Wasserbau (IWA) Forschungs- und Entwicklungsarbeiten sowie Aufgaben des Technologietransfers übernommen. Das IWA befasst sich vornehmlich mit Strömungsvorgängen und Sedimentationsproblemen in Flüssen und Häfen. Die im regionalen Bereich begonnenen Arbeiten finden inzwischen auch das überregionale und internationale Interesse von Behörden, Ingenieurbüros und Firmen. Die Entwicklung innovativer Verfahren für „in-situ“-Untersuchungen auf wissenschaftlicher Grundlage hat inzwischen zum Einsatz auch im außer-europäischen Ausland geführt.

Horst Nasner

Pflege von Bausubstanz schont Ressourcen und spart Geld

Seit über 20 Jahren betreibt das Institut für Experimentelle Statik Forschung, Entwicklung und Technologietransfer auf dem Gebiet der experimentellen Tragsicherheitsbewertung von bestehenden Bauwerken. Durch Bausubstanz-Erhaltung bei Hoch- und Ingenieurbauten, Brücken, Abwasserkanälen und denkmalgeschützten Gebäuden lassen sich Ressourcen schonen. Als Partner der Bau-

LEHRE UNTERNEHMEN



Kompetenz im globalen Management ist eine wichtige Voraussetzung für Führungsaufgaben in internationalen Unternehmen.

MBA-Studiengang: Master in Global Management

Mit dem „Master in Global Management“ hat die Hochschule Bremen zum Wintersemester 1998/99 ihren ersten Postgraduierten-Studiengang eröffnet. Das einjährige Studienprogramm wird vollständig in englischer Sprache durchgeführt. Die Verleihung des MBA-Grades macht das Studium im internationalen Markt gleichermaßen kommunizierbar wie attraktiv.

Globalisierungsstrategien von Unternehmen erfordern spezifische Managementinstrumente und veränderte Qualifikationsprofile, denen die akademische Managementausbildung entsprechen muss.

Der MGM-Studiengang macht die folgenden Kernkompetenzen des globalen Managements zum Ausbildungsziel:

- ◆ Verständnis für die Trends und Interdependenzen der globalen Entwicklung der Weltwirtschaft
- ◆ Beurteilung von Chancen und Risiken der Globalisierung von Unternehmen im allgemeinen
- ◆ Bestimmung der Voraussetzungen für die Globalisierung eines Unternehmens
- ◆ Entwicklung einer Globalisierungsstrategie und deren praktische Umsetzung

Nicht weniger wichtig und deshalb gleichermaßen als Kernkompetenz zu bezeichnen ist die interkulturelle Kompetenz, die den Manager befähigt, kulturbedingte Unterschiede auf allen Ebenen des Managements zu erkennen und eine situationsangemessene Handlungsorientierung zu finden.

Die Absolventen des MGM-Studiengangs werden besonders dazu befähigt, Führungsaufgaben in international tätigen Unternehmen zu übernehmen. Ihr ökonomisches Denken in globalen Dimensionen, ihre internationale Managementqualifikation und interkulturelle Handlungskompetenz befähigen sie in außergewöhnlicher Weise für den Einsatz in den globalen Organisationsnetzen, in

denen Wertschöpfung von Unternehmen heute zunehmend stattfindet. Das Konzept des Studienganges hat daher sogleich überzeugt und national wie auch international die erwünschte Akzeptanz gefunden.

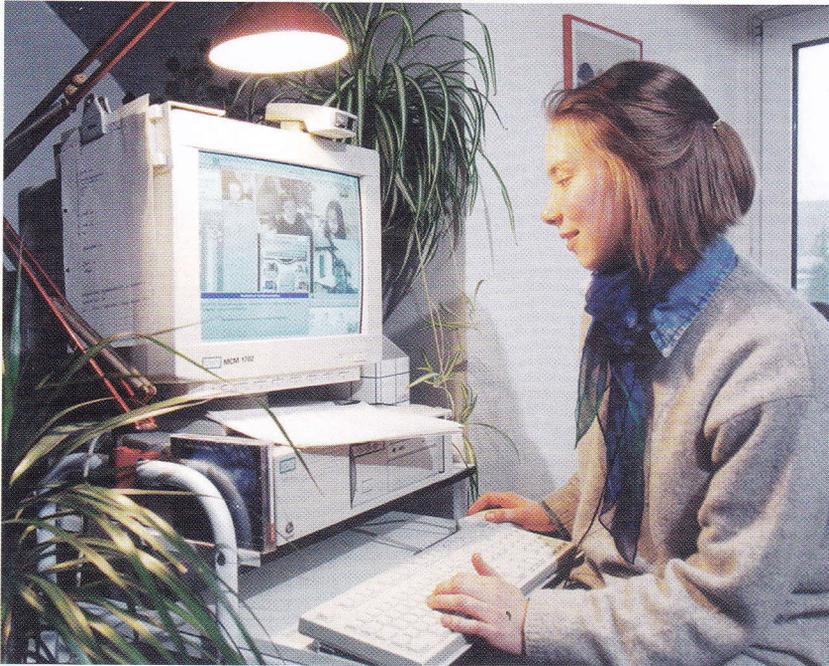
Ulrich Rohr

Master in European Studies

Um in- und ausländische Studierende für entsprechende nationale und internationale Aufgabenfelder und Leitungspositionen in Verwaltungen, Behörden, europäischen Unternehmen und Organisationen zu qualifizieren, bietet die Hochschule Bremen den neuen postgradualen Studiengang „Master in European Studies“ an. Kurse in europäischem Recht und Politik, Wirtschaft und Management bereiten die Studierenden auf künftige Aufgaben als „Europa-Manager“ vor. Internationalität, Praxisnähe und innovative Lehre zeichnen den Studiengang in besonderem Maße aus:

- ◆ alle Veranstaltungen finden in englischer Sprache statt
- ◆ EU-Referenten aus Verwaltung und Wirtschaft vermitteln praxisorientiertes Wissen
- ◆ das Rahmenprogramm „Meet the Europeans“ bietet regelmäßig Exkursionen (u.a. nach Brüssel) und Besuche bei EU-geförderten Projekten und Unternehmen an
- ◆ integraler Bestandteil des Studiums ist ein achtwöchiges Praktikum
- ◆ im Kurs „Management Skills“ organisieren die Studenten selbstständig eine Tagung bzw. Konferenz
- ◆ der Studiengang bindet die Studierenden in ein umfangreiches, von der EU-gefördertes Netzwerk europäischer Universitäten ein
- ◆ internationale Referenten und Studenten ermöglichen interkulturelles Lernen vor Ort.

Friedrich Lehmann



Softwaresysteme sind nach wie vor verbesserungswürdig; häufig fehlt das professionelle Projekt- und Qualitätsmanagement. Hier soll der „QMS“ Abhilfe schaffen.

Masterstudiengang: Qualitäts-Management in der Software-Entwicklung

Softwaresysteme zeichnen sich oft durch mangelnde Qualität aus. Ende der achtziger Jahre wurde erkannt, dass die Prozesse der Entwicklung und Einführung von Software beherrscht werden müssen, um substanzielle Verbesserungen zu erreichen. Der in den meisten Unternehmen praktizierte Software-Entwicklungsprozess befindet sich jedoch bis heute in einem relativ unreifen Entwicklungsstadium.

Die Entwicklung komplexer Anwendungssysteme ist ohne professionelles Projekt- und Qualitätsmanagement kaum noch denkbar. Der Aufbau- und Weiterbildungsstudiengang QMS wird dazu beitragen, dem wachsenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften im Bereich des Qualitäts- und Projektmanagements nachzukommen. Er ist als einjähriger Master-Aufbau-Studiengang konzipiert und wird sowohl von Studierenden als auch von Berufstätigen durch die spezielle Form der Vermittlung der Lehrinhalte wahrgenommen werden können.

Andreas Spillner

Modellversuch: Internationaler Frauen- studiengang Informatik

An der Hochschule Bremen wird auf der Grundlage des Programms zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) vom Oktober 1999 ein neuer Studiengang nur für Frauen zum Erwerb allgemeiner Kompetenzen im Fach Informatik entwickelt.

Dieser Studiengang „Internationaler Frauenstudiengang Informatik“ wird weitgehend monoedukativ organisiert und im Fachbereich „Wirtschaft“ angesiedelt. Er führt zum Erwerb des Abschlusses „Diplom-Informatikerin (FH)“.

Mit der Einrichtung und Durchführung des Studienganges soll erreicht werden:

- ◆ eine Erweiterung der Berufsperspektiven von Frauen
- ◆ eine Erhöhung des Frauenanteils der Studierenden in den technischen Studiengängen der Hochschule
- ◆ eine Verstärkung des Anwendungsbezugs im Curriculum eines Informatik-Studiengangs bei gleichzeitiger Orientierung auf Struktur- und Methodenwissen, Internationalität, aktivierende Lernformen und berufsorientierende Inhalte
- ◆ die Integration virtueller Lehrformen in die Veranstaltungen zum Curriculum
- ◆ eine Erprobung des Curriculums mit dem Ziel, die Inhalte auch auf koedukative Angebote zu übertragen und somit Informatik-Studiengänge für beide Geschlechter attraktiver und zugänglicher zu machen.

Der Studiengang wird als Modellversuch geplant und soll ab dem WS 2000 den Studienbetrieb aufnehmen.

Axel Viereck

KULTUR UND MARKETING UNTERNEHMEN

Privatwirtschaftliche Angebote staatlicher Hochschulen

Im vergangenen Jahrzehnt haben sich zahlreiche private Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland neu gegründet. Ihre Handlungsparameter entsprechen den im internationalen Vergleich üblichen (Studiengebühren; wenig oder keine staatliche ex ante- oder ex post-Kontrolle; staatliche Subventionen; privates Kapital; geringe Bandbreite des Fächerangebots). Daneben haben sich viele branchenbeschränkte Akademien herausgebildet, vor allem im Dienstleistungssektor.

Staatliche Hochschulen sind in ihrem Aktionsradius bewusst eingeschränkt; sie wollen in Markt und Wettbewerb bestehen, dürfen sich ihm aber nur in höchst beschränktem Maße aussetzen. Jedoch würden sie in gemischten Formen einer Public-private-partnership oder in Form eigener privatwirtschaftlicher „Hochschultöchter“ den staatlichen Hochschulbereich wesentlich stärker in die Moderne einführen: Es wären akademische Unternehmen.

Die Hochschule Bremen beabsichtigt, gemeinsam mit niedersächsischen Fachhochschulen im Jahr 2000 ein Modell einer gemeinsamen „Tochter“ vorzustellen: Sie muss die unternehmerische Freiheit privater Hoch-

schulen haben, bringt in den sich entwickelnden Welt-Hochschulmarkt das Potenzial für weltumspannende Akquisition ein, soll aber zugleich das Gütesiegel anerkannter öffentlich-rechtlicher Standards haben. Zentrale Akquisition und dezentrales Studium an den Centres of excellence der tragenden Fachhochschulen, privatrechtliche Handlungsparameter und anerkannte Qualität, Nutzung ohnehin vorgehaltener Ressourcen und Erweiterungspotenziale sollen die tragenden Hochschulen unternehmerisch beleben.

Ronald Mönch

Die kulturelle Dimension einer unternehmerischen Hochschule

Die kulturelle Dimension gewinnt im Gesamtprogramm der Hochschule Bremen aus folgenden Gründen mehr und mehr an Bedeutung: Die Hochschule erreicht mit ihrem kulturellen Programm für ihre Studien- und Forschungsangebote neue Zielgruppen. Kulturelle Ereignisse fördern ihr Ansehen und sind wichtige Faktoren im zukünftigen Marketingkonzept der Hochschule Bremen. Sie wirken identitätsstiftend für die Hochschulmitglieder.

Das kulturelle Programm der Hochschule ruht auf drei Säulen: Musikforum, Literaturforum und Theaterwerkstatt. Das Musikforum mit seiner EuropaChorakademie und dem Brahms-Chor veranstaltet regelmäßig Konzerte und begeistert ein großes Publi-

kum. Mit der Theaterwerkstatt werden theaterengagierte Hochschulangehörige angesprochen und Schlüsselqualifikationen wie Kreativität und Kommunikation „spielend“ eingeübt. Mit dem Literaturforum „Literatur der Welt – Welt der Literatur“ beschreitet die Hochschule seit Beginn des Jahres 1999 Neuland; es sieht neben regelmäßigen Lesungen in der Hochschule ein „internationales Literaturfestival“ vor, das im Mai 2000 unter dem Thema „Poetry on the Road“ Schriftsteller von internationalem Rang in Bremen zusammenrufen soll.

Die kulturellen Aktivitäten der Hochschule finden ihre Ergänzung im Weiterbildungsstudiengang „Musik- und Kulturmanagement“, der berufs begleitend Teilnehmer mit kultureller Eingangsqualifikation für anspruchsvolle Managementaufgaben im Kulturbereich ausbildet. **Karl Marten Barfuß**

Ausstellungen und Messen als strategisches Marketing- Instrument

Die deutschen Hochschulen haben seit 1995 auf die Herausforderung des sich zunehmend verschärfenden Wettbewerbs mit einer gestiegenen Beteiligung an aus- und inländischen Messen reagiert. Generell sind Messen eines der wichtigsten Marketing-Instrumente, um Märkte zu erschließen und zu pflegen.

Die Hochschule Bremen hat die Präsenz auf internationalen Schüler- und Studierenden-Messen systematisch zu einem strategischen Marketing-Instrument entwickelt. Bestätigt wird diese Strategie durch die steigenden Bewerberzahlen aus den jeweiligen Regionen bzw. Ländern. Neben dem persönlichen Gespräch als unverzichtbarem Instrument hat sich der Einsatz insbesondere des Internets – so sind online-Abfragen aus der Hochschul-Homepage einschließlich dem Ausdrucken von Bewerbungsunterlagen möglich – bestens bewährt.

Heinz Hermann Albers

Gustav Mahler wird aufgeführt von der EuropaChorakademie an der Hochschule Bremen.



STUDIERENDE UNTERNEHMEN

Learners' Company

Zum Wintersemester 1998/99 hat die Hochschule Bremen die beiden Studiengänge Internationaler Studiengang Tourismusmanagement (ISTM) und Internationaler Studiengang Angewandte Freizeitwissenschaft (ISAF) eröffnet.

Die gleichzeitige Entwicklung und Implementierung der beiden Studiengänge ISTM und ISAF hat es ermöglicht, einen curricularen Verbund zwischen traditionell isoliert gesehenen Handlungs- und Ausbildungsfeldern zu schaffen. Neben anderem gehört dazu vor allem die Learners' Company.

„Kinder im Reich der Mitte“ – Das Siegerfoto aus dem Wettbewerb des China-Instituts Bremen, ein gemeinnütziger Verein, der 1992 von Studenten und Dozenten des Studiengangs Angewandte Wirtschaftssprachen und Internationale Unternehmensführung gegründet wurde.



Die Learners' Company ist das wichtigste Bindeglied zwischen dem ISTM- und dem ISAF-Studiengang. Sie stellt gewissermaßen ein Joint Venture dar. Praxiswirklichkeit der Tätigkeitsfelder beider Studiengänge wird hier in die Ausbildung „hereingeholt“. Dabei dient die Herstellung des Theorie-Praxis-Bezugs in der Learners' Company dem exemplarischen Eindringen in konkrete Arbeits- und Projektsituationen, und zwar vorzugsweise in solche, die Schnittmengen zwischen wirtschaftswissenschaftlichem und sozialwissenschaftlichem Erkenntnisinteresse aufweisen. Es handelt sich um eine „Werkstatt“, in der durch die Konfrontation mit der Praxis zugleich die Begegnung und Auseinandersetzung verschiedener Sozialisationsdenkmuster und „Sprachen“ stattfindet. Interessen, Rahmenbedingungen und Organisationsformen von Freizeit- und Tourismusarbeit werden hier miteinander „erlebt“ und gemeinsam bewertet.

Mit der Learners' Company wird die Handlungskompetenz der Absolventen beider Studiengänge verbessert: Sie werden durch den ganzheitlichen interdisziplinären Ausbildungsansatz für vielfältige Einsatzmöglichkeiten qualifiziert und haben im Freizeit- und Tourismusbereich als Promotoren von Verbesserung und Innovation ausgezeichnete Beschäftigungsmöglichkeiten im nationalen und internationalen Arbeitsmarkt.

Drei junge AWS-Vereine: China-Institut Bremen, Japan Forum, verein deutscher wirtschaftsarabisten

Es werden die drei dem Studiengang Angewandte Wirtschaftssprachen und Internationale Unternehmensführung (AWS) angegliederten Vereine China-Institut Bremen e.V., Japan Forum e.V. und verein deutscher wirtschaftsarabisten e.V. und ihre Aktivitäten vorgestellt:

Zum einen wurden sie eingerichtet, um der Öffentlichkeit den Studiengang besser nahe



Lernen, damit wir einen schönen Urlaub haben – praktisches Lernfeld für die Studiengänge Freizeitwissenschaft und Tourismusmanagement bietet die Learners' Company.

bringen zu können. Darüber hinaus steht jedoch der wirtschaftliche, wissenschaftliche und kulturelle Austausch mit den jeweiligen Ländern, also China, Japan und den Ländern des arabischen Raumes. Die Schaffung und Pflege von Kontakten ist dabei ebenso wichtig wie die Förderung der Verbindung zur Wirtschaft sowie die Erhaltung kontinuierlicher Kontakte zwischen Absolventen und Studierenden.

In der noch recht kurzen Zeit seit ihrer Gründung haben die Vereine bereits eine Reihe von Veranstaltungen und Aktivitäten durchgeführt. Dazu zählen die regelmäßige Organisation von Vorträgen, Seminaren, Ausstellungen und die Publikation von Vereinschriften (so der CIB-Kurier für das China-Institut). Für Mai 2000 ist erstmalig ein gemeinsames Forum aller drei Vereine geplant, das zu einem regen Austausch mit Vertretern aus der Wirtschaft führen soll. Gemäß dem Konzept von AWS, Kenntnisse über Wirtschaft, Sprache und Gesellschaft der Regionen China, Japan sowie der arabischen Welt zu vermitteln, sollen Vorträge zu diesen Wirtschaftsräumen gehalten werden. In drei Reihen, die zeitlich parallel zueinander verlaufen, beleuchten sie spezifische wirtschaftliche Themen der jeweiligen Regionen aus dem Blickwinkel des Redners.

Annual Festival „HORIZON 2000“

The students of School of International Business (SIB) of Hochschule Bremen will initiate and organize the Annual Festival HORIZON 2000.

The festival will be a yearly academic and cultural event with participation of teams from top German universities. HORIZON 2000 will have competitions ranging from a Business Quiz to a simulated Stock Exchange Game where the best brains of the participating teams will vie for the top position. Apart from these there will be social events like a Jam Session and a Rock Concert. The festival will be held for 48 hours non-stop

simultaneously at three different sites at the Hochschule Bremen and shall have an audience of about 10000 people from all over Germany.

The institute winning the overall competition will be awarded with prizes in cash and the HORIZON 2000 Running Trophy, which shall have the winning institute's name engraved on it and shall be returnable to the Hochschule Bremen before the start of HORIZON 2001, so that once again various institutes can compete for the trophy.

All the costs of organizing HORIZON 2000 will be covered by way of sponsorships.

Students of School of International Business (SIB) will explore and realize their entrepreneurial brains and skills by organizing HORIZON 2000 autonomously.

48 Stunden non-stop Musik und Spaß beim jährlichen Festival.



CHE-WORKSHOP

Technische Universität München

14. Februar 2000

Begrüßung

Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, Präsident der Technischen Universität München

Grußwort

Erwin Huber, Staatsminister und Leiter der Bayerischen Staatskanzlei, München

best practice-Hochschule 2000

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE

Unternehmen TUM-LEO

Dr. Ludwig Kronthaler, Kanzler der TU München

Parallele Sessions:

Outsourcing unternehmen:

Nikolaus von Halem

Verwaltung unternehmen:

➤ Reorganisation der Verwaltung

Peter Heckmann, Booz-Allen & Hamilton

• Personal- u. Finanzabteilung

Michaela Häring, Dr. Friedrich Käck

• Fakultäts-Service-Büro

Birgitt Pleiß

Moderation: Hans-Helmut Günther

• Evaluierung der Verwaltung

Ines Jung

Akademisches Controlling unternehmen:

Dr. Frank Ziegele, CHE

Prof. Dr. Peter Vogl

KLR und Leistungserfassung unternehmen:

➤ Dr. Jürgen Weichselbaumer

• Controlling mit Berichtswesen

Liana Deligianni-Damm

• Mittelverteilung

Dr. Gerhard Möller

Moderation: Prof. Dr. Ralf Reichwald

Ein Unternehmen der Hochschule: TUMTECH

Bernd Grohs

Diskussion und Schlusswort

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

UNTERNEHMEN TU MÜNCHEN

1 TUM-LEO-Modell zur Verbesserung der Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen

Bereits am 28. Mai 1997 hat der akademische Senat der TU München einen „Konzeptvorschlag zur inneren Organisation der Universität“ einstimmig verabschiedet. Dieser Konzeptvorschlag ist in wesentlichen Teilen in das Bayerische Hochschulgesetz eingeflossen und wurde mit Wirkung vom 1.1.1999 durch eine Rechtsverordnung des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst umgesetzt.

Das **TUM-LEO-Modell** verfolgt folgende Ziele (vgl. Abb. 1):

- ◆ Prinzip der Personenverantwortung, der Subsidiarität und der Gewaltenteilung;
- ◆ „Verschlankung“ der Hochschulgremien (Erhöhung der Entscheidungsfreudigkeit und Reduzierung der Selbstverwaltungskosten).

Ein **Hochschulrat** als externes „Kontrollorgan“ der Hochschule wird die Außenansicht der Hochschule und externen Sachverstand einbringen und soll dem Staat ermöglichen, sich mittelfristig auf seine „Eigentümer- und Richtlinienfunktion“ zurückzuziehen. Dem Hochschulrat gehören acht Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik an, die von der Erweiterten Hochschulleitung gewählt und vom Staatsminister bestellt werden. Die Amtszeit der Hochschulratsmitglieder beträgt vier Jahre.

Die **Hochschulgremien** werden in ihrer Anzahl reduziert und in der Folge darüber hinaus schlanker und effizienter. Dies gilt insbesondere für den **akademischen Senat**, dessen Kompetenzen sich jetzt auf die akademischen Angelegenheiten beschränken. Die Aufgaben der bislang sehr großen **Verwaltungsrat** übernimmt der sog. **Verwaltungsrat** (akademischer Senat plus Hochschulrat). Dies geht einher mit einer Kompetenzstärkung der **Hochschulleitung** und der Dekane, insbesondere im Hinblick auf die Ressourcenverantwortung (vgl. Abb. 2).

Ein **Präsidialkollegium**, das aus Präsident, Vizepräsidenten und Kanzler besteht, übernimmt die Aufgaben der Hochschulleitung, die im Wesentlichen in der strategischen Führung liegen, während die operative Führung von den Dekanen und Leitern der Zentralen Einrichtungen wahrgenommen wird. Diese dezentralen Entscheidungsträger sind der Hochschulleitung für alle in ihrem Bereich zu entscheidenden Angelegenheiten verantwortlich. Die in den Vordergrund gerückte Personenverantwortung geht so weit, dass auch der Präsident abgewählt werden kann.

Die **Erweiterte Hochschulleitung** (Hochschulleitung plus alle Dekane) bildet die Plattform für ein kollegiales Zusammenwirken der Hochschulleitung mit den Dekanen. Sie ist der Garant dafür, dass das relativ kleine Leitungsgremium alle entscheidungsrelevanten Gesichtspunkte zuverlässig berücksichtigt. Die wesentlichen Kompetenzen der

Abb. 1: TUM-LEO-Modell

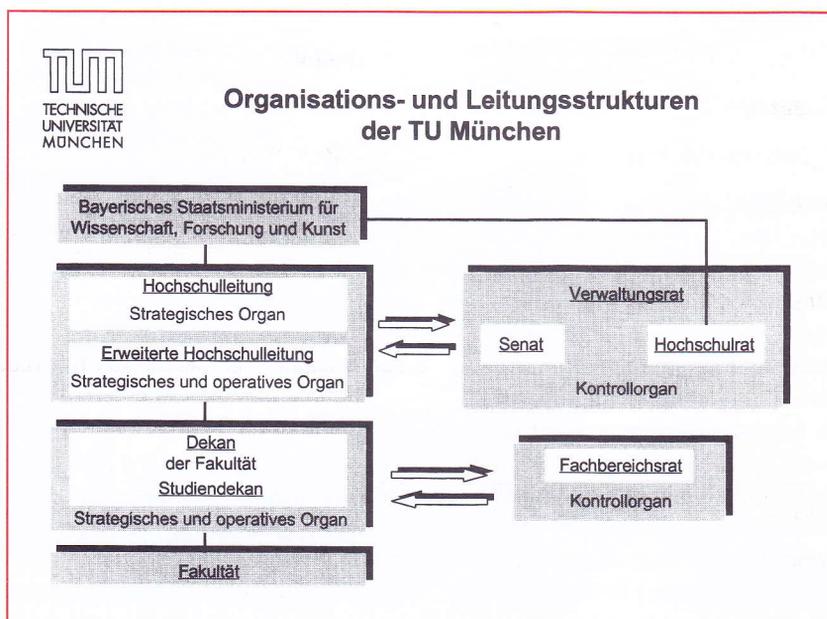




Abb. 2: Übersicht entbehrlicher Einzelgremien und neue Aufgabenzuordnung

Erweiterten Hochschulleitung liegen in der Aufstellung und Fortschreibung des Entwicklungsplanes der Hochschule, im Treffen der daraus abgeleiteten konkreten Zielvereinbarungen sowie der Entscheidung über Grundsatzfragen und Schwerpunkte des Haushaltes und der Ressourcenverteilung. Die Dekane sind gleichzeitig für die Umsetzung dieser strategischen Entscheidungen in den Fakultäten verantwortlich.

Neben dem Dekan verfügt jede Fakultät über einen **Studiendekan**, der die Verantwortung für die Leistungstransparenz und die Evaluierung der Lehre ebenso trägt wie für die Ausrichtung von Studiengängen.

2. Verwaltungsreform im Unternehmen TUM

Die Einführung des TUM-LEO-Modells erfordert für die Verwaltung ein Umdenken von der Ordnungs- zur Dienstleistungsverwaltung. Die neuen Strukturen sind durch eine prozessorientierte Organisation zu unterstützen.

Eine wichtige Säule im Prozess des Wandels und der angestrebten Identität der Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter mit dem „Unternehmen Hochschule“ bilden die eingeführten und praktizierten Mitarbeitergespräche, an deren Ende eine zukunftsorientierte und protokollierte Zielvereinbarung steht, sowie das zur Qualitätssicherung angebotene interne Weiterbildungsprogramm der Verwaltung, das hinsichtlich der Zielgenauigkeit permanent hinterfragt und weiterentwickelt wird. Einige Bausteine des Reformnetzwerks werden im Folgenden exemplarisch dargestellt.

1. Personal- und Finanzverwaltung

Die neue Organisation der Personal- und Finanzverwaltung wurde stärker fakultätsorientiert ausgerichtet. Die Verwaltung rückt näher an ihren Kunden heran und bietet den vollständigen Service in Personal- oder Haushaltsfragen aus einem für eine bestimmte Fakultät zuständigen Team heraus an. Spezialkenntnisse einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen dem Team dabei zugute. Damit steht zugleich ein Ansprechpartner mit umfassendem Überblick in Personal- oder Haushaltsfragen in der jeweiligen Fachabteilung zur Verfügung. Diese Kompetenzstärkung bewirkt zwar in der Re-

gel einen Motivationsschub bei den Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeitern, erfordert aber auch einen erheblichen Fortbildungsaufwand. Ein zielgerichtetes Weiterbildungsprogramm wurde hierzu an der TU München unter dem Motto „Kollegen unterrichten Kollegen“ eingeführt.

Die wesentlichen Veränderungen im Überblick:

- ◆ Gliederung der Personalbetreuungszuständigkeiten nach Fakultäten statt nach Beschäftigtenstatus (Beamte, Angestellte, Arbeiter);
- ◆ Gliederung der Zuständigkeiten im Haushaltsbereich nach Fakultäten statt nach spezifischen Mitteltypen/Titelgruppen;
- ◆ Verlagerung der Personalstellenbewirtschaftung in die Finanzabteilung;
- ◆ Abrundung des Aufgabenspektrums des Drittmittelreferats bei der Projektanbahnung (Beratung) und -abwicklung (Finanzabteilung);
- ◆ Bündelung von Sekretariats- und Sonderaufgaben im Personalbereich auf der Ebene der Abteilungsleiter.

2. Fakultäts-Service-Büro

Parallel zur Reorganisation der Personal- und Finanzverwaltung wurden und werden an der TU München Fakultäts-Service-Büros eingerichtet. Diese Fakultäts-Service-Büros sind Teil der jeweiligen Fakultät, stehen unter der Leitung des Dekans und unterstützen diesen bei der Wahrnehmung seines erweiterten Verantwortungsbereiches. Darüber hinaus entlasten die Fakultäts-Service-Büros die Lehrstühle von administrativen Aufgaben und das bisher in Verwaltungsaufgaben eingebundene wissenschaftliche Personal. Die konkreten Arbeitsfelder und Aufgaben der Servicebüros, z.B. aus dem Personal- und Finanzbereich oder dem Studienbetrieb, orientieren sich stets an den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Fakultäten. Die Fakultäts-Service-Büros sind als effiziente und qualitätssichernde Serviceeinheiten konzipiert. Sie setzen sich aus qualifizierten Serviceteams zusammen, die



Die Hochschulen müssen umdenken: Kaufmännisches Rechnen setzt sich allmählich durch.

primär aus dem Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Lehrstuhl- bzw. Institutssekretariaten und der Zentralverwaltung besetzt werden.

Die Fakultäts-Service-Büros arbeiten als kompetente Partner eng mit der fakultätsorientierten Zentralverwaltung zusammen und steigern als Folge des geringeren Nachbearbeitungsaufwandes die Effizienz der Zentralverwaltung. Außerdem garantieren die fachkundigen Ansprechpartner vor Ort mehr Kundennähe und problembezogene Betreuung. Begleitende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind auch hier unverzichtbar. Kurze Wege gewährleistet zudem die Vernetzung der Fakultäts-Service-Büros mit EDV-Systemen der Zentralverwaltung.

3. Kosten- und Leistungsrechnung als Bestandteil des Hochschulrechnungswesens

Die TU München hat den ersten Schritt hin zu einem kaufmännisch orientierten Hochschulrechnungswesen vollzogen. Seit 1. Januar 1999 läuft auf der Basis des kameralistischen Rechnungswesens über alle Bereiche der Hochschule eine Kosten- und Leistungsrechnung, die auf einer Kostenarten-, Kostenstellen- und hinsichtlich der For-

schungsprojekte einer Kostenträgerrechnung aufbaut. Herzstück ist ein Berichtswesen, das in Abhängigkeit des Informationsbedarfs des jeweiligen Informationsempfängers an der Hochschule Finanzberichte monatlich und Leistungsberichte halbjährlich (jeweils nach Semesterabschluss) zur Verfügung stellt. Bei den Finanzberichten werden über das kameralische Rechnungswesen hinaus auch kalkulatorische Kostenelemente (nicht-ausgabengleiche Kosten wie z.B. Abschreibungen) sichtbar gemacht, daneben auch Kosten, die von den Nutzern bislang nicht zur Kenntnis genommen wurden (Raum- und Gebäudekosten).

Diese Finanz- und Leistungsberichte werden laufend kommuniziert. Die Lehrstuhlinhaber bekommen detaillierte Einzelberichte, der Dekan einer Fakultät gesammelte Lehrstuhlberichte, die Hochschulleitung aggregierte Fakultätsberichte.

Bereits die Einrichtung der Kosten- und Leistungsrechnung als solche kann als Erfolg gewertet werden, weil Kosten und Leistungen der einzelnen universitären Einheiten jetzt ein Thema in der inneruniversitären Diskussion sind. Dieses Rechnungswesen ist als Informations- und Planungsgrundlage von zunehmender Bedeutung für universitäre Entscheidungen, im Prozess des akademischen Controllings (vgl. hierzu Punkt 5) wie auch ergänzend zum System der leistungs- und belastungsbezogenen Mittelverteilung (vgl. hierzu Punkt 7).

Die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung an der TU München hat die Erreichung wichtiger strategischer universitärer Zielsetzungen maßgeblich unterstützt, wie z.B.:

- ◆ die Deckung des Informationsanspruchs der Öffentlichkeit im Hinblick auf die Verwendung öffentlicher Finanzmittel und die daraus letztlich hervorgegangenen Leistungen;
- ◆ die Lieferung relevanter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinformationen für die Entscheidungsträger auf allen organisatorischen Ebenen der TU München;

- ◆ eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität sowohl innerhalb als auch zwischen den Hochschulen mit dem Ziel der universitären Effektivitäts- und Effizienzsteigerung;
- ◆ die konsequente Umsetzung des Leistungsprinzips in allen universitären Bereichen und ihr Niederschlag im Rahmen der finanziellen Mittelzuweisung;
- ◆ die Entscheidungsunterstützung im operativen Tagesgeschäft (z.B. Outsourcing-Entscheidungen).

DV-technisch wurde die Konzeption der Kosten- und Leistungsrechnung der TU München in der Eigenentwicklung TUM-CoSy realisiert, die derzeit auf der vorhandenen EDV-Struktur unter Nutzung der bewährten operativen Softwaresysteme als Datenquellen aufsetzt. Die weiteren Ausbauschritte hängen wesentlich davon ab, ob und gegebenenfalls welche Standardsoftware zukünftig den spezifischen Anforderungen eines Hochschulrechnungswesens gerecht wird. Diese Anforderungen sind im Schlussbericht des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen (AK HSReW) der deutschen Universitätskanzler unter Vorsitz des Kanzlers der TU München niedergelegt und auf der Kanzlerjahrestagung am 1. Oktober 1999 in Greifswald beschlossen worden.

4. Outsourcing-Entscheidungen (Auftragsmanagement)

In der inner- und außeruniversitären Diskussion um einen effizienten Ressourceneinsatz nimmt das Thema „Outsourcing technischer Dienste“ einen relativ breiten Rahmen ein. Für eine objektive Entscheidung mangelt es in der Regel an relevanten Daten und der Möglichkeit, dass die betroffenen Arbeitsbereiche die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns nicht nur nachweisen, sondern auch steuern können. Die TU München hat sich deshalb im Interesse der Leistungstransparenz, der Sicherung von Arbeitsplätzen und einer zukünftigen internen Leistungsverrechnung für die Entwicklung eines Auftragsmanagementsystems (AMS) entschieden.

Mit dem AMS können die Arbeitsbereiche Produktkataloge erstellen und pflegen, Er-

kennnisse über Produktkosten gewinnen und diese aktiv beeinflussen. Das EDV-System ist anwenderfreundlich konzipiert und wurde von den Mitarbeitern ohne jegliche DV-Vorkenntnisse erfolgreich erprobt. Die Erfahrung, dass das AMS eine Optimierung der Arbeitsabläufe begünstigt und somit zur Sicherung der Arbeitsplätze beiträgt, hat zur großen Akzeptanz geführt und die anfänglich ablehnende Haltung der Mitarbeiter aus Sorge um „eine totale Überwachung“ ins Gegenteil verkehrt.

5. Akademisches Controlling

Zur einvernehmlichen und transparenten Steuerung der Hochschule hat sich die TU München entschlossen, das Instrument der hochschulinternen Zielvereinbarung und ein damit verknüpftes akademisches Controlling zu implementieren. Im Rahmen dieser Zielsetzung kooperieren die Technische Universität München und das CHE bei der Entwicklung und Implementierung eines akademischen Controllings für die Hochschule.

Zweck des akademischen Controllings ist es, akademische Ziele transparent zu machen, operationale Ziele zu generieren, die effektive Verfolgung und Erreichung von

Zielen zu sichern und zu dokumentieren. Dem Controlling kommt dabei eine Koordinationsfunktion zu:

Die Planungs-, Steuerungs-, Informations-, Kommunikations- und Kontrollinstrumente werden so gestaltet und abgestimmt, dass die beschriebenen Funktionen im Hinblick auf die akademischen Ziele erfüllt werden. Das akademische Controlling sorgt dafür, dass die Ziele, die über hochschulinterne Zielvereinbarungen festgelegt werden, tatsächlich handlungsleitend für operative Entscheidungen werden.

Akademisches Controlling macht so Zielvereinbarungen zu einem wirksamen Instrument. Folgende Typen von hochschulinternen Zielvereinbarungen sollen an der TU München entwickelt und umgesetzt werden:

◆ Typ 1:

Zielvereinbarungen zur Standortbestimmung und Selbstverpflichtung von Fakultäten:

Vereinbart werden insbesondere Ziele, die eine Profilbildung und Positionsstärkung in einzelnen Fakultäten bewirken.

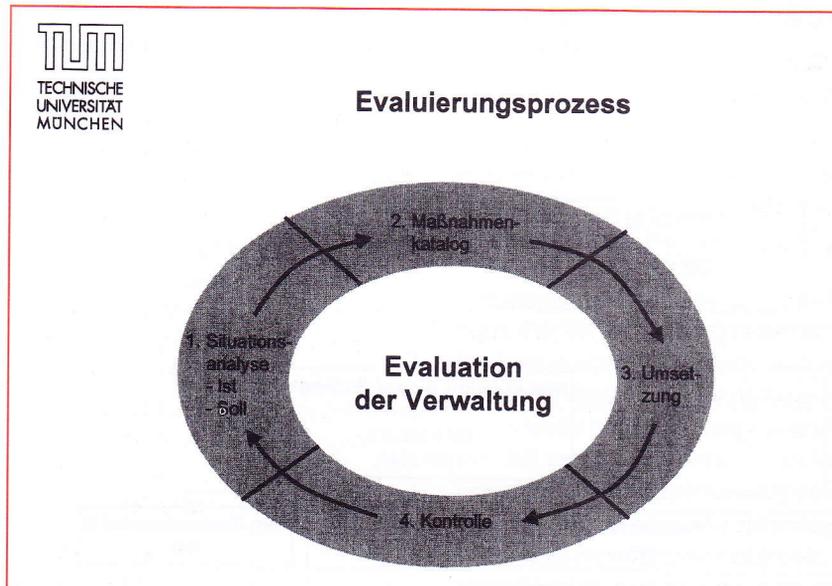
◆ Typ 2:

Zielvereinbarungen zur Realisierung eines gemeinsamen Aktionsprogramms der ganzen Hochschule:

Allgemeine Ziele werden angestrebt, die sich aus anerkannten Werten der akademischen community ableiten und für die Wettbewerbsposition der TU München besonders bedeutend sind.

Beide Typen tragen – auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Zielbereichen – dazu bei, durch Verfolgung und Erreichung anspruchsvoller Ziele und die strategische Ausrichtung der universitären Aktivitäten die Wettbewerbsposition der TU München zu sichern und auszubauen. Die hochschulinterne Implementierung der Zielvereinbarung hat darüber hinaus den Effekt, dass staatliche Interventionen zurückgedrängt und Autonomiespielräume gestärkt werden können. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Dokumentation der Verfolgung und Erreichung von Zielen eine Legiti-

Abb. 3: Evaluierungsregelkreis



mation für finanzielle Freiheiten bietet. Zielvereinbarungen könnten sich zudem nach hochschulinternem Vorbild zu einem wesentlichen Steuerungsinstrument auch im Verhältnis Staat/Hochschule entwickeln.

Die erste Zielvereinbarung nach dem Typ 1 konnte bereits zwischen der Hochschulleitung und der Fakultät für Physik abgeschlossen werden und hat große Resonanz innerhalb der Hochschule gefunden. Dies führte dazu, dass auch mit der Fakultät für Informatik eine sich an das Beispiel anlehende Zielvereinbarung fixiert werden konnte. Zwei weitere Zielvereinbarungen mit den Fakultäten Chemie und Mathematik befinden sich in der Entwicklung und haben die erste Phase der Anbahnung durchschritten.

6. Evaluierung der TUM-Verwaltung

Ein Baustein des TUM-LEO-Konzeptes ist die Evaluierung der Verwaltung, die eine unverzichtbare Komponente zur Qualitätssicherung der Verwaltungstätigkeit darstellt. Denn nur eine leistungsfähige Universitätsverwaltung ist in der Lage, die Herausforderungen aus der zunehmenden Bedeutung der Bildung für die Zukunft unseres Landes ebenso wie die aus dem national und international wachsenden Wettbewerb der Bildungseinrichtungen zu meistern.

Das Konzept der Evaluierung der TUM-Verwaltung sieht in einem ersten Schritt vor, die

Leistungen der Verwaltung für die „Kunden“-Lehrstühle zu durchleuchten. Die Untersuchung von Serviceangeboten für andere Kunden, wie beispielsweise Studentinnen und Studenten, sollen folgen. Der Evaluierungsprozess lässt sich in Form eines Evaluierungsregelkreises beschreiben (vgl. Abb. 3).

Das Projekt befindet sich zur Zeit in der Phase der Situationsanalyse (Phase 1). Zur Vorbereitung der im Wintersemester 1999/2000 durchgeführten Fragebogenaktion, die alle Lehrstühle der TUM umfasst und der Analyse der Ist-Situation sowie der Entwicklung des Soll-Horizontes gedient hat, wurde eine Interviewphase vorgeschaltet, mit deren Hilfe der Fragebogen speziell an den Bedürfnissen der TU München ausgerichtet werden konnte. Nach Auswertung der Befragungsergebnisse und einer Peer-Review-Phase wird ein konkreter und priorisierter Maßnahmenkatalog erarbeitet sowie dessen Umsetzung konzipiert und kontrolliert. Durch stetige Wiederholung des Evaluierungsregelkreises in angemessenen zeitlichen Abständen wird eine dauernde Qualitätssicherung und -steigerung der Verwaltungsarbeit angestrebt.

7. Leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung

Wie an den meisten Hochschulen ist die inneruniversitäre Mittelverteilung auch an der Technischen Universität München „historisch gewachsen“. Das geflügelte Wort der

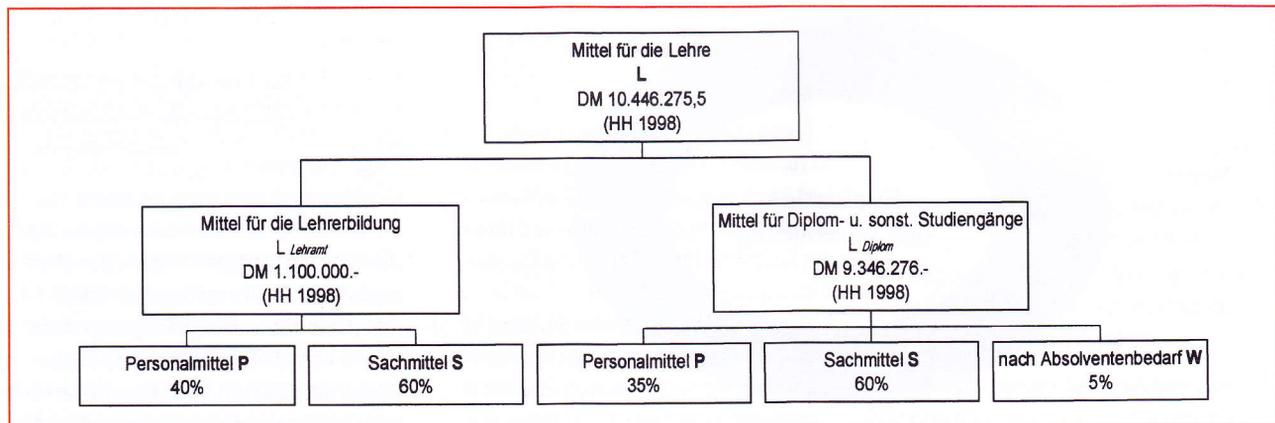
„historisch gewachsenen Ungerechtigkeiten“ soll hier bewusst vermieden werden, weil eine Mittelverteilung auf der Grundlage von Berufungszusagen durchaus sinnvoll ist; Berufungszusagen sind schließlich ein wichtiges Instrument des Wettbewerbs der Hochschulen untereinander um die „besten Köpfe“. Allerdings wurde hierbei bislang zweierlei nicht hinreichend berücksichtigt:

Einmal konnten und können auch den besten Rufempfängern in Zeiten leerer Haushaltskassen, absolut gesehen, häufig nur geringere Ausstattungen zugesagt werden, als dies in „guten Zeiten“ möglich war und ist. Abgesehen von Drittmittelaktivitäten und Rufabwendungsverfahren konnten daher in der Regel auch die Besten ihre staatliche Ausstattung nicht mehr verbessern, wenn sie das „Pech“ der Berufung in kargen Zeiten hatten.

Zum zweiten wurde bislang kritiklos unterstellt, dass die bis zum Abschluss von Berufungsverhandlungen nachgewiesenen Leistungen auch weiterhin erbracht würden, was sich gelegentlich nicht bewahrheitete; dennoch wurden einmal zugesagte Ausstattungen weiterhin gewährt, obwohl diese Ressourcen an anderen Stellen der Hochschule sinnvoller und nutzbringender hätten eingesetzt werden können.

Mit Wirkung vom 1. Januar 1998 hat die TU München per einstimmigem Senatsbe-

Abb. 4: Verteilung der Mittel für die Lehre



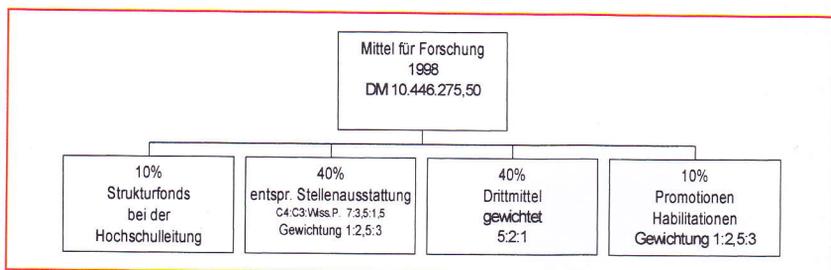


Abb.5: Verteilung der Mittel für die Forschung

schluss einen ersten Schritt hin zu einem System der inneruniversitären leistungsbezogenen Mittelverteilung unternommen: Seit diesem Zeitpunkt werden 50 Prozent der Sachmittel für Lehre und Forschung (immerhin ca. zehn Mio. DM) nach Leistungsparametern verteilt. Dieser Anteil der Sachmittel für die Lehre wird vollständig nach der Anzahl der Studenten verteilt. Zu gleichen Teilen geht dabei die Zahl der Studienanfänger (als Belastungskriterium) und die Zahl der Absolventen (als Leistungskriterium) in die Berechnung ein. Mit einem Anteil von fünf Prozent wird der Bedarf an Absolventen berücksichtigt. Unter „Bedarf“ versteht die TU München, dass ihre Absolventen ausbildungsadäquate Beschäftigungen finden. Erste Ergebnisse einer Absolventenbefragung haben ergeben, dass TU-Absolventen durchweg gute Chancen am Arbeitsmarkt haben, sich aber durchaus erhebliche fachspezifische Unterschiede feststellen lassen.

Im Laufe des Jahres 1998 wurde auch der Weg zur parametergestützten Verteilung der restlichen 45 Prozent geebnet und im Frühjahr 1999 beschlossen. Vom Anteil der Sachmittel für die Forschung (50 Prozent) werden vorab fünf Prozent in einen Strukturfonds eingebracht, der für neue Forschungsschwerpunkte eingesetzt wird. Um diese Mittel (ca. eine Mio. DM pro Jahr) stehen die Fakultäten in unmittelbarem Wettbewerb untereinander. Von den restlichen 45 Prozent der Sachmittel für die Forschung (ca. neun Mio. DM) werden 20 Prozent als ein Grundbetrag für die Wissenschaftsfreiheit entsprechend der Personalausstattung mit wissenschaftlichem Personal, weitere 20 Prozent entsprechend der Höhe der eingeworbenen

Drittmittel sowie fünf Prozent nach der Anzahl von Promotionen und Habilitationen verteilt.

Beim Grundbedarf wird der unterschiedlichen Fächerkultur an der Hochschule dadurch Rechnung getragen, dass die Personalstellen im Verhältnis 1 : 2,5 : 3 (Geisteswissenschaften : Naturwissenschaften : Ingenieurwissenschaften) gewichtet werden. Im gleichen Verhältnis werden auch die Promotionen und Habilitationen gewichtet. Umgekehrt wird die unterschiedliche Ausstattung mit Drittmitteln durch eine Drittmittelgewichtung von 5 : 2 : 1 (G : N : I) berücksichtigt. Um den Wettbewerbscharakter der Mittelverteilung zu betonen, wurde bei den Drittmitteln ein Qualitätsfaktor eingeführt, der beachtet, mit welchen Haushaltsmitteln (Personal- und Sachmittel) wie viele Drittmittel eingeworben wurden.

Bemerkenswert erscheint bei alledem, dass der Senatsbeschluss zum Einstieg in die leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung einstimmig gefasst wurde, obwohl sechs der zwölf Fakultäten zum Teil dramatisch verlieren. Daran zeigt sich – wie bereits beim Senatsbeschluss zum TUM-LEO-Modell –, dass in den bestehenden Gremien der Technischen Universität München ein hohes Niveau an konstruktiver Diskussionskultur herrscht.

Die TU München steht trotz dieses Systems weiterhin zu Berufungszusagen, um auch zukünftig exzellente Wissenschaftler und Hochschullehrer gewinnen zu können. Berufungszusagen werden künftig jedoch nach spätestens sieben Jahren in die jeweils aktuelle leistungsbezogene Mittelverteilung überführt; nach dieser Zeit muss jeder Neuberufene in der Lage sein, seine Ausstattung „zu verdienen“, kann diese eventuell sogar verbessern, oder es wird zugunsten leistungsstärkerer Bereiche umgeschichtet werden müssen.

Dieses System der leistungsbezogenen Mittelverteilung ist in mehrfacher Hinsicht nur ein erster Schritt – dessen ist sich die TU München bewusst. Einmal wird man in quantitativer Erweiterung alsbald auch beim größten Posten des Universitätsetats, den

Personalressourcen, zu einem positiven leistungsstimulierenden System finden müssen; die TU München verfügt insoweit schon über gewisse Erfahrungen, als der staatlich verordnete Stelleneinzug – also eine negative Personalressourcenverteilung – bereits seit 1996 rein leistungsbezogen vorgenommen wird. In qualitativer Hinsicht wird das jetzige System der leistungsbezogenen Mittelverteilung vermutlich sehr rasch Veränderungen erfahren, weil es auf die Inhalte und Ergebnisse des akademischen Controllings und der Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule, zwischen Hochschulleitung und Fakultäten sowie zwischen Dekanen und Instituten reagieren und die entsprechenden Incentives aufnehmen muss.

8. TUM-TECH

Die TUM-Tech GmbH wurde als gewinnorientierte GmbH außerhalb des Körperschaftsbereichs der TU München gegründet mit dem Ziel, das hervorragende technische und wissenschaftliche Potenzial der Technischen Universität München noch umfassender als bisher für Wirtschaft und Gesellschaft verfügbar zu machen und neue Finanzierungswege für die TU München zu erschließen. Die gesellschaftsrechtliche Konstruktion läßt sich der Abbildung 6 entnehmen.

Derzeit ist die TUM-Tech GmbH in drei Geschäftsfeldern tätig:

- ◆ Strategie-, Technologie- und Organisationsberatung;

- ◆ Vermarktung von Leistungen der TU München;
- ◆ Dienstleistungen für die TU München.

Die TUM-Tech GmbH erbringt mit qualifiziertem und erfahrenem eigenem Personal folgende Dienstleistungen:

- ◆ Unternehmensanalysen;
- ◆ Marktanalysen;
- ◆ Technologieberatung;
- ◆ Organisationsberatung;
- ◆ Gründungsberatung.

Dabei kann die TUM-Tech GmbH auch auf dem riesigen Reservoir von qualifizierten Mitarbeitern der TU München aufbauen.

Die TU München versteht sich als Partner der Wirtschaft für:

- ◆ Firmen- und branchenspezifische Weiterbildung und Nachqualifizierung der Mitarbeiter von Unternehmen;
- ◆ Auftragsforschung und -entwicklung, Transfer von Technologie, Unternehmensanalysen und Beratung;
- ◆ Nutzungsüberlassung von universitätseigenen Einrichtungen und Geräten für Analytik, Prüfung, Entwicklung und Produktion.

Die TUM-Tech GmbH dient der Wirtschaft als Anlaufstelle und wird die bestgeeigneten Partner in der TU München vermitteln.

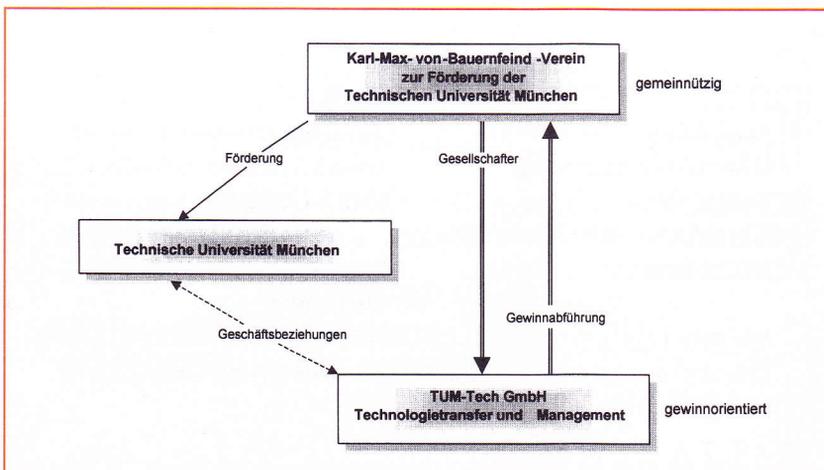
3 Weitere Reformbausteine im Unternehmen TUM

Das Reformnetzwerk wird durch folgende und in der Umsetzung befindlichen Projekte, die an dieser Stelle nur nachrichtlich vorgestellt werden sollen, verdichtet. Es sind dies:

- ◆ Optimierung des Studienbereichs mit dem Schwerpunkt der Studentenbetreuung statt -verwaltung;
- ◆ Reorganisation der Universitätsbibliothek;
- ◆ Evaluierung der Lehre;
- ◆ Aufbau eines Ehemaligen-Netzwerks.

Hans-Helmut Günther

Abb. 6: Gesellschaftsrechtliche Konstruktion der TUM-Tech GmbH



Wissenschaftsmanagement

ZEITSCHRIFT FÜR INNOVATION

2. Jahrgang 2000

Impressum

Koordinierender Herausgeber

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH
Gütersloh

Redaktion

Bruni Köppen

Verantwortlich im CHE

Susanne Dopheide

Geschäftsführende Herausgeber der Zeitschrift

Prof. Dr. Jürgen Blum, Prof. Dr. Péter Horváth,
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Dr. Johannes Neyses

Herausgeberbeirat der Zeitschrift

Dr. Pol Bamelis,
Prof. Dr. Dres. h.c. Peter Hanau,
Prof. Dr. Karl Heinrich Oppenländer,
Prof. Dr. Werner Popp,
Prof. Klaus-Dieter Vöhringer,
Prof. Dr.-Ing. Dr. h.c. mult. Hans-Jürgen Warnecke,
Prof. Dr. Claus Weyrich,
Prof. Dr.-Ing. Hartmut Weule

Verlag, Konzeption und Anzeigen

Lemmens Verlags- & Mediengesellschaft mbH
Königswinterer Straße 95, D – 53227 Bonn
Telefon: +49-(0)2 28/421 37-0/Telefax: -29
E-mail: lemmens-medien@ndh.net
Internet: <http://www.lemmens.de>

Titelbild

David Ausserhofer, Berlin

Bildnachweis

Das in diesem Heft verwendete Bildmaterial wurde überwiegend von der Hochschule Bremen und der TU München zur Verfügung gestellt.
Weitere Fotos: Darching (S. 3),
Richard Bryant/Arcaid (S. 5), Derlath (S. 16),
Deutsche Telekom AG (S. 19), Ausserhofer (S. 23),
Lichtenscheidt (S. 28)

Copyright

Nachdruck sowie Wiedergabe in jeder Form von Text- und Bildmaterial, auch auszugsweise, wird nach Rücksprache mit dem Verlag gerne genehmigt.

Bezugsbedingungen

Einzelpreis DM 5,- zzgl. Versand, für Abonnenten der Zeitschrift Wissenschaftsmanagement im Preis inbegriffen

Herstellung

Courir-Druck GmbH, Bonn
ISSN 0947-9546

Service

Kontakte



Centrum für
Hochschulentwicklung

Postfach 105
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Telefon: +49 (0) 52 41/97 61-21
Telefax: +49 (0) 52 41/97 61-40
Internet: www.che.de



HOCHSCHULE BREMEN
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Neustadtwall 30
28199 Bremen

Kanzler:
Jürgen-Peter Henckel
Telefon: +49 (0) 4 21/59 05-22 23

Pressestelle:
Ulrich Berlin
Telefon: +49 (0) 4 21/59 05-22 45
Telefax: +49 (0) 4 21/59 05-22 75
E-Mail: uberlin@hs-bremen.de



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
MÜNCHEN

Arcisstraße 21
80333 München

Hans-Helmut Günther
Telefon: +49 (0) 89/2 89-2 22 04

Dr. Gerhard Möller
(Leistungsbezogene Mittelverteilung)
Telefon: +49 (0) 89/289-222 76



Das CHE befindet sich im Gebäude der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh.

Um Reformen im deutschen Hochschulwesen zu initiieren und zu unterstützen haben die Bertelsmann Stiftung und die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) im Mai 1994 das CHE Centrum für Hochschulentwicklung gegründet.

Das CHE versteht sich als „Denkfabrik“ und als Berater für das Hochschulsystem. Als gemeinnützige Institution definiert es politisch unabhängig Ziele, entwickelt Konzepte und lotet in Pilotprojekten gemeinsam mit Hochschulen und Bundesländern Gestaltungsspielräume aus.

Ziele

Die Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen zu fördern und ihre Evolutionskräfte zu stärken, ist vorrangiges Ziel des CHE. Zusammen mit seinen Projektpartnern auf Fachbereichs-, Hochschul- oder Landesebene entwickelt das CHE Lösungen, die

- ◆ die Autonomie der Hochschulen stärken
- ◆ ihre Wissenschaftlichkeit unterstützen
- ◆ ihre Profilierung fördern
- ◆ ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern
- ◆ ihre Wirtschaftlichkeit verbessern
- ◆ ihre internationale Orientierung ausweiten
- ◆ und die multimedialen Techniken in Forschung und Lehre nutzen.

Denkfabrik

Das CHE beteiligt sich als „Denkfabrik“ durch konzeptionelle Arbeit an den notwendigen Veränderungen des Hochschulsystems. Dies geschieht in Form von Empfehlungen und gutachterlichen Stellungnahmen ebenso wie durch hochschulpolitische Konzepte und Initiativen.

Beratung

In Modellprojekten werden gemeinsam mit einzelnen Hochschulen oder Fachbereichen Steuerungs- und Strukturkonzepte entwickelt und erprobt. Das CHE begleitet die gemeinsamen Projekte vom Konzept bis zur Praxis.

Transfer

Das CHE initiiert und fokussiert die öffentliche Diskussion aktueller Themen der Hochschulpolitik, sorgt für Erfahrungsaustausch und stellt Informationen zur Verfügung.

CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Postfach 105
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh

Telefon: +49 (0)5241 9761-21

Fax: +49 (0)5241 9761-40

Internet: www.che.de



Centrum für
Hochschulentwicklung