

CHEck up

Mitteilungen des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung GmbH

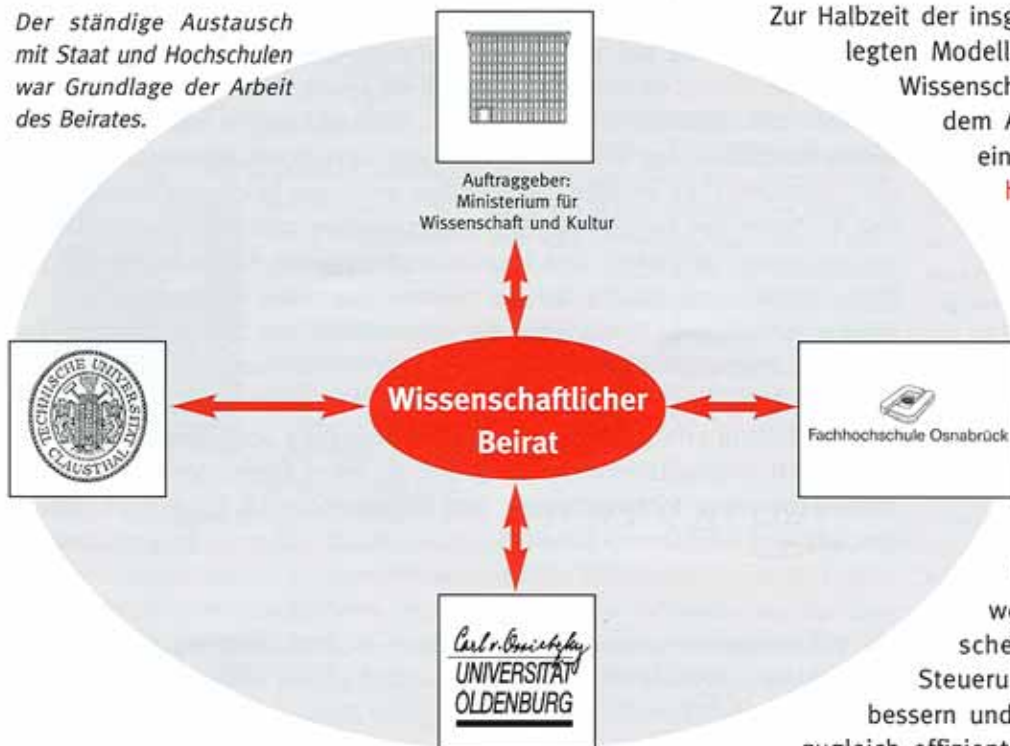
Der Wandel ist nicht aufzuhalten

Fünf Jahre Modellversuch zur Finanzautonomie in Niedersachsen

Seit dem 1. Januar 1995 wird in **Niedersachsen ein Modell der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten** erprobt. Ziel des Modellvorhabens ist, 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, nämlich die Universität Oldenburg, die Technische Universität Clausthal und die Fachhochschule Osnabrück seit dem 1. Januar 1995 als Landesbetriebe geführt. Sie 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 den Vorsitz und die Geschäftsführung übernommen hat. Wir haben im **CHEck up** bereits mehrfach über die **Empfehlungen des Wissenschaftlichen Beirats** berichtet, welche dieser im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Modellanordnung erarbeitet hat.

Der ständige Austausch mit Staat und Hochschulen war Grundlage der Arbeit des Beirates.



Zur Halbzeit der insgesamt auf zehn Jahre angelegten Modellversuchsanordnung hat der Wissenschaftliche Beirat entsprechend dem Auftrag der Landesregierung eine **Evaluation des Modellvorhabens** vorgenommen. Im Zuge der Evaluation wurde deutlich, dass eine Bewertung des Modellvorhabens weder absolut noch allgemein erfolgen kann. Zu bewerten ist nur, ob es den Modellversuchshochschulen nachweisbar gelungen ist, ihre Fähigkeit zu einer eigenverantwortlichen, an ihren strategischen Zielen ausgerichteten Steuerung ihrer Aktivitäten zu verbessern und diese damit effektiver und zugleich effizienter durchzuführen. Der Wissenschaftliche Beirat hat sich der Mühe unterzogen, im Rahmen von schriftlichen Stellungnahmen und mehreren Gesprächsrunden mit den beteiligten Hochschulen die in den Hochschulen erfolgten Verände-

Der Wissenschaftliche Beirat hat sich der Mühe unterzogen, im Rahmen von schriftlichen Stellungnahmen und mehreren Gesprächsrunden mit den beteiligten Hochschulen die in den Hochschulen erfolgten Verände-

rungsprozesse aufzuspüren und nachzuzeichnen. Dabei wird deutlich, dass die Führung eines eigenen Betriebes in den Modellversuchshochschulen vieles in Bewegung gebracht hat. Das Bewusstsein von der Notwendigkeit einer kontinuierlichen kritischen Überprüfung von Aufgaben und Leistungen sowie strategischer Orientierungen in einem sich rasch verändernden Umfeld ist deutlich gestiegen. Neue **nachfragegerechte Aktivitäten** in den primären Leistungsbereichen wurden in Angriff genommen und **Maßnahmen zur Profilbildung** eingeleitet. **Produktivitätssteigerungen** und **Kosteneinsparungen** in verschiedenen Prozessen sind zu verzeichnen und die **autonome**

Statement

Prof. Dr. Erhard Mielenhausen,
Präsident der FH Osnabrück,
einer der drei Modellversuchshochschulen

Hochschulen stehen – stärker als sie dies in der Vergangenheit gewohnt waren – im institutionellen Wettbewerb. Sie können diesen Wettbewerb nur erfolgreich gestalten, wenn sie sich einen weitgehenden kreativen Spielraum im Sinne einer „lernenden Organisation“ schaffen und zugleich ein Höchstmaß an Effizienz und Effektivität beim Einsatz ihrer Ressourcen sichern. Finanzautonomie und modernes Hochschulmanagement sind hierfür notwendige, wenn auch nicht hinreichende Voraussetzungen. Mit dem Leitbild der Hochschule als „nachgeordnete Behörde“ sind die Aufgaben der Zukunft jedenfalls nicht zu bewältigen.

Prioritätensetzung beim Mitteleinsatz, beispielsweise im Sinne einer langfristigen Substanzsicherung durch Stärkung des investiven Bereichs, lässt sich in den Bilanzen der Modellversuchshochschulen nachvollziehen. Die Aufhebung der Stellenpläne im Bereich der Nicht-Beamten ermöglicht den flexiblen, anforderungsgerechten Einsatz von Personalressourcen.

Andererseits wurde im Zuge der Evaluation deutlich, dass es auch nach fünf Jahren Modellversuch Bereiche

gibt, in denen die **Globalisierung nicht konsequent zu Ende geführt wurde**. Ohne eine umfassende Verantwortung der Hochschulen für alle Bereiche ihrer Ausgabentätigkeit bleiben die Möglichkeiten zu strategischer Prioritätensetzung und zu wirtschaftlichem Handeln begrenzt.

Die **wesentlichen Einschränkungen**, die nach wie vor bestehen, liegen in folgenden Bereichen: Die Hochschulen haben **die Bauherreneigenschaft** nicht übertragen bekommen, bei der Anmietung von Räumen und Grundstücken existieren nach wie vor staatliche Genehmigungsvorbehalte. Die **Übertragbarkeit von Mitteln** ist analog zur Resteübertragung in der Kameralistik gem. LHO auf drei Jahre begrenzt. Auch wenn das Land alle rechtlichen Möglichkeiten im Rahmen des Modellversuchs ausgeschöpft hat, ist **keine Schaffung von Beamtenstellen** möglich, Stellenpläne existieren in diesem Bereich weiter. An Stelle der Fortschreibung von Haushalten müssen neue Verfahren der aufgaben-, leistungs- und innovationsbezogenen Mittelvergabe treten. Diese Entwicklung ist nur für die niedersächsischen Fachhochschulen in Gang gekommen, im Hinblick auf die Universitäten des Landes besteht akuter Handlungsbedarf. Die Führung der Hochschule als Landesbetrieb mit den damit verbundenen Konsequenzen für die Wirtschaftsführung kann erst dann langfristig erfolgreich sein, wenn der Übergang von einer Input-Steuerung durch haushaltsrechtliche Vorgaben zu einer Output-Steuerung durch formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarung tatsächlich vollzogen ist. **Eine aufgaben-, leistungs- und innovationsbezogene Finanzierung ist das zentrale Gegenstück zur Finanzautonomie**.

Die aufgezeigten Problembereiche machen deutlich, dass trotz großer Reformanstrengungen in den vergangenen fünf Jahren weiterhin erheblicher Handlungsbedarf vorliegt. Die Umsetzung der Globalisierung ist ein längerer Prozess, der erst in Gang gekommen ist.

Statement

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

1. Die Umwandlung von drei Hochschulen in Landesbetriebe mit kaufmännischem Rechnungswesen zum 01.01.1995 zielte darauf ab, die prozessorientierte Aufsichtsführung des Staates durch ein neues Steuerungsmodell im Sinne des "New Public Management" abzulösen:

- Keine Detailsteuerung des Haushalts mehr, sondern globale Zuführungen.
- Steuerung durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen auf der Grundlage mittelfristiger Struktur- und Entwicklungsplanungen der Hochschulen und des Landes (Planungssicherheit).
- Aufgaben- und leistungsorientierte Mittelbemessung mit starken Wettbewerbselementen.
- Systematische Evaluierung von Lehre, Forschung und Hochschulmanagement.

2. Das neue Steuerungsmodell bedingt eine vollständige Zusammenführung von Aufgaben- und Ressourcenverantwortung. Das gilt auch hinsichtlich der Flächenressourcen. Daher wird den Hochschulen im Rahmen des vorgesehenen zentralen Liegenschaftsmanagements eine Sonderrolle eingeräumt werden.

3. Die umfassende Stärkung der Hochschulautonomie setzt eine vollständige Änderung der Leitungs- und Entscheidungsstruktur der Hochschulen voraus. Der mit der Hochschulgesetznovelle 1995 begonnene Prozess soll im Rahmen der anstehenden völligen Novellierung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes konsequent zu Ende geführt werden, so dass die Ressourcenverantwortung allein bei der Hochschulleitung liegt.

4. Schon jetzt kann festgestellt werden, dass sich das 1995 begonnene Modell in seiner

Zielsetzung bewährt hat. Zum 01.01.1999 sind daher alle staatlichen Fachhochschulen in Landesbetriebe umgewandelt worden; zum 01.01.2000 tritt im Konsens mit den Fachhochschulen ein leistungsorientiertes formelgebundenes Verfahren der Mittelbemessung in Kraft.

5. Zum 01.01.2000 sollen die restlichen staatlichen Hochschulen in Landesbetriebe umgewandelt werden.

6. Im Rahmen einer vollständigen Neufassung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes soll in Fortentwicklung des 1995 begonnenen Modells (z.B. in der Form einer selbständigen Stiftung des öffentlichen Rechts) eine rechtliche Verselbständigung der Trägerorganisation von Hochschulen ermöglicht werden; in Betracht kommt in erster Linie eine neue Trägerorganisation für die drei Modellversuchshochschulen.

7. 1997 begann eine von den Hochschulen des Landes Niedersachsen getragene, vom Staat finanzierte zentrale Agentur zur Evaluierung der Lehre (ZEvA) ihre Arbeit. In diesem Jahr ist ihr eine neue Aufgabe, nämlich die Akkreditierung neuer Studiengänge, übertragen worden; die Akkreditierungsagentur hat im November 1999 ihre Arbeit aufgenommen.

8. 1998 setzte die Landesregierung eine ständige „Wissenschaftliche Kommission“ und eine Generaldirektorin zur Evaluation der Forschung und der Beratung der Landesregierung in strukturellen Fragen des Hochschulsystems ein.

5 Jahre Finanzautonomie Niedersachsen



Der international besetzte Wissenschaftliche Beirat hat soeben sein Votum nach fünf Jahren Modellversuch Finanzautonomie in Niedersachsen abgegeben. Dabei zeigt sich: Finanzautonomie ist

keine haushaltstechnische Akrobatik von der Kameralistik zur Doppik. Finanzautonomie beinhaltet vielmehr einen grundlegenden Wandel unserer Hochschulen, der als Prozess begriffen werden muss und bei dem fünf Jahre kurz bemessen sind.

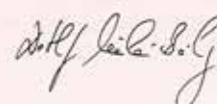
Viel hat sich bereits an der Technischen Universität Clausthal, der Universität Oldenburg und der Fachhochschule Osnabrück getan: Effektivität und Effizienz des Mitteleinsatzes haben sich erhöht, die strategische Orientie-

rung der Hochschulen hat zugenommen, die hochschulinterne Mittelverteilung wurde ziel- und ergebnisorientiert, Organisationsstrukturen wurden verändert. Der Beirat hat aber auch offengelegt, was weiterhin fehlt: Auf Seiten des Landes ist die Globalisierung unvollständig, solange Bauten und Personal nicht voll einbezogen sind, in den Ministerien weiterhin kameralistisch gedacht und gehandelt wird, die Mittelzuteilung nicht volumen-, leistungs- und innovationsbezogen ist.

ZUR SACHE

Auf Seiten der Hochschulen sind die Potenziale nicht ausgeschöpft, solange nicht mutig neue Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen eingeführt werden, das vorhandene Instrumentarium zu einem konsequenten Controlling auf allen Hochschulebenen genutzt und die Rechnungslegung nach außen nicht offensiver gehandhabt wird.

Der Beirat hat konkrete Vorschläge zur Weiterentwicklung des Modellversuchs gemacht, z. B. zur Einführung einer umfassenden Finanzautonomie, zur Neugestaltung des Verfahrens der staatlichen Mittelvergabe, zur Reorganisation des Ministeriums, zu hochschulinternen Managementreformen und zur Erprobung neuer Rechtsformen. Der Prozess der Finanzautonomie ist nicht mehr umkehrbar. Gleichzeitig muss man sich aber auch immer wieder verdeutlichen, dass es sich um einen Prozess handelt: Es geht nicht um einen einmaligen Akt, sondern um Lernerfahrungen, Erprobungen und nicht zuletzt um die Entwicklung von Vielfalt. Clausthal, Oldenburg und Osnabrück haben sich auf der Basis der neuen Möglichkeiten auseinanderentwickelt, dabei ihre Profile gestärkt und für die Studierenden und unsere Gesellschaft ein konturierteres und qualitativ besseres Angebot erzeugt.



Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg

Land legt 50 Millionen-
Programm auf



Auf die Herausforderungen durch Multimedia und Telematik reagiert das Land Baden-Württemberg mit dem größten deutschen Programm dieser Art.

Für den Präsidenten der Stanford University, Gerhard Casper, sind die Tage der traditionellen Präsenzuniversität gezählt: Die „Virtuelle Hochschule“ ist seiner Auffassung nach **„keine Zukunftsvision, sondern eine entstehende Gegenwart**. Soweit die Universität vor allem Lehranstalt geworden ist, wird sie zum Teil ersetzbar sein und wird ersetzt werden“. Selbst wenn man sich dieser radikalen Prognose nicht anschließen will – Lehre und Studium an unseren Hochschulen werden sich in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Digitalisierung und Informatisierung von Wirtschaft und Gesellschaft haben inzwischen auch das Bildungswesen erreicht. Wissen kann durch Multimedia und Telematik zu jeder Zeit und an jedem Ort unabhängig vom Massenbetrieb der Hörsäle vermittelt werden. Das Internet ermöglicht **neue Formen der Zusammenarbeit** sowohl zwischen Studierenden als auch zwischen Studierenden und Hochschullehrern, ähnlich den Arbeitsprozessen in Virtuellen Unternehmen. Dies hat erhebliche Auswirkungen nicht nur auf Inhalte, Form und Struktur des Lehrens und Lernens, sondern auch auf die **Rolle der Hochschullehrer und der Studierenden**. Auch die Struktur des Bildungssektors verändert sich: Die amerikanischen Internet-Universitäten und das Auftreten ausländischer Universitäten als Bildungsanbieter in Deutschland zeugen davon, dass Bildung zu einer Ware auf einem internationalen Markt wird. Der Einsatz von Multimedia und Telematik in der Lehre bis hin zum Angebot vollständiger Online-Studiengänge wird künftig wesentlich zur Attraktivität und Profilierung einer Hochschule beitragen.

Mit dem Programm „Virtuelle Hochschule“ zur Förderung des Einsatzes neuer Medien in der Lehre reagiert das Land Baden-Württemberg auf diese Herausforderungen. Der Stellenwert des Programms wird an seinem Volumen deutlich; es beläuft sich auf 50 Mio. DM für fünf Jahre. Wichtigstes bildungspolitisches Ziel ist die **Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit** der baden-württembergischen Hochschulen. Aus pädagogischer Sicht geht es darum, die **Potentiale der neuen Medien zu nutzen**, um Lernen und Lehren an den Hochschulen flexibler, effizienter, attraktiver und offener – auch für neue Zielgruppen – zu machen. Schließlich verfolgt das Programm auch **wirtschaftliche Ziele**: die Erprobung geeigneter Rahmenbedingungen für die Produktion und die Distribution von multimedialen Lehr-/Lernmaterialien an den Hochschulen. Einschreiben kann man sich in der „Virtuellen Hochschule Baden-Württemberg“ (noch) nicht. In sechs Verbundprojekten wird der Einsatz von Multimedia und Internet in der Hochschullehre erprobt. Das Spektrum der neuen Lehr- und Lernangebote reicht von Online-Seminaren, virtuellen Arbeitsgruppen und Online-Vorlesungen über multimediale Kursmaterialien, Skripte und Übungsaufgaben bis hin zu Selbstlernprogrammen und Planspielen.

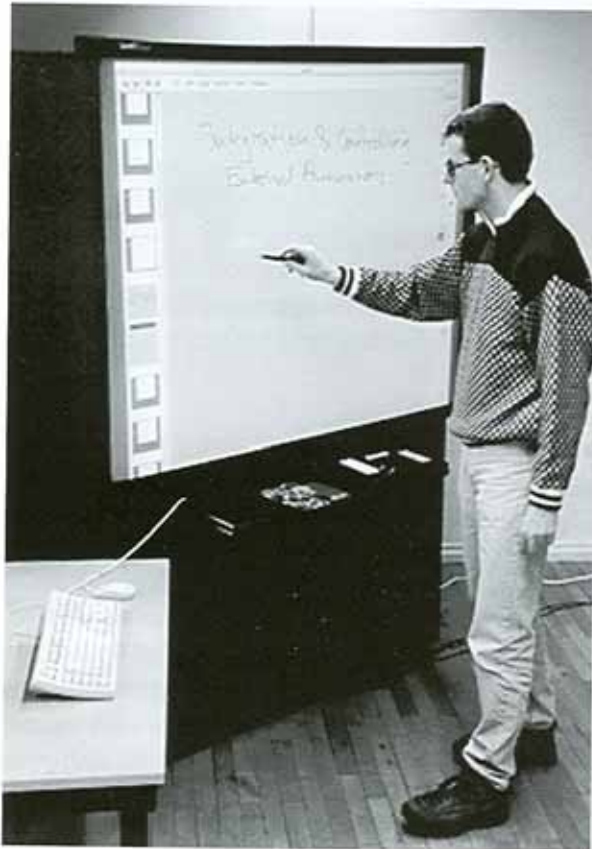
In den **Verbänden der „Virtuellen Hochschule“** kooperieren unterschiedliche Fachrichtungen, Hochschulen und häufig auch Hochschularten miteinander: Im Verbund „VIROR - Virtuelle Universität Oberrhein“ erstellen die Universitäten Freiburg, Karlsruhe, Mannheim und Heidelberg ein gemeinsames Online-Lehrangebot. Innerhalb von „ViKar – Virtueller Hochschulverbund Karlsruhe“ werden multimediale Wissensbausteine entwickelt, die hochschulartenübergreifend genutzt werden können. Im Mittelpunkt von „Virtu-Grade“ an der Universität Tübingen stehen neue Formen der Doktoranden-ausbildung auf der Grundlage von Internetseminaren und virtuellen

Ansprechpartner:

Dr. Tilman Küchler, CHE
Tel.: 05241/9761-33
E-Mail:
tilman.kuechler@bertelsmann.de

Graduiertenkollegs. Im Medizinprojekt „Docs'n Drug – Die Virtuelle Poliklinik“ der Universität und der Fachhochschule Ulm wird ein interaktives, web-basiertes Entscheidungs- und Handlungstraining entwickelt. Im Projekt „VIB – Virtualisierung im Bildungsbereich“ liegt der Schwerpunkt auf der Förderung der Medienkompetenz der Studierenden und Lehrenden der Pädagogischen Hochschulen. Der „Verbund Virtuelles Labor“ ist ein ingenieurwissenschaftliches Gemeinschaftsprojekt der Fachhochschulen Baden-Württembergs, in dem Experimente für virtuelle und reale Maschinenlabors entwickelt werden, die über das Internet durchführbar sind. Ergänzend zu

den Verbundprojekten bietet das „Kompetenzzentrum für Multimedia und Telematik“ in Tübingen Beratung, Information und Schulung zu allen Fragen des Lehrens und Lernens mit neuen Medien und sorgt für den Transfer der Erfahrungen und Ergebnisse aus den geförderten Projekten in die Hochschulen.



Neue Medien haben auf Methoden und Inhalte des Lernens und Lehrens erhebliche Auswirkungen.

Wissenschaftlern der Fachrichtungen Pädagogik, Psychologie und Informatik, aus zwei Vertretern der Wirtschaft sowie in beratender Funktion Mitgliedern der drei Landesrektorenkonferenzen von Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. Konzeptionell wird der Beirat vom CHE unterstützt.

Die **Aufgaben des Programmbeirats** gehen jedoch über Programmsteuerung und Qualitätssicherung hinaus. Seine wichtigste Funktion ist es, zur Entwicklung einer **aktiven Multimediastrategie im Hochschulbereich** beizutragen und die Bereitschaft der Hochschulen (Hochschulleitungen und einzelner Wissenschaftler) zum gezielten Einsatz multimedialer und telematischer Techniken zu fördern. Die Multimediastrategie muss zu einem integrativen Bestandteil des Struktur- und Entwicklungsplans jeder Hochschule werden. Professor Müller-Böling hat überzeugend dargelegt, dass **zwischen erfolgreichem Medieneinsatz und der Reform der Strukturen, der gesetzlichen Grundlagen und der Steuerungsinstrumente** im Hochschulsystem eine **enge Interdependenz** besteht. Mit der Novellierung der Hochschulgesetze, die im nächsten Jahr in Kraft treten wird, hat Baden-Württemberg wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der neuen Medien geschaffen.

Hochschulkurs: Management- Fortbildung für Führungskräfte an Hochschulen

CHE und Freie Universität
Berlin bieten Fortbildungs-
programm 2000 an

Mit einer Folge von zwölf inhaltlich aufeinander abgestimmten Workshops startet im **Februar 2000** das vom Referat für Weiterbildung der FU Berlin und dem CHE ins Leben gerufene Fortbildungsprogramm „Hochschulkurs: Management-Fortbildung für Führungskräfte an Hochschulen“. Absicht der Initiatoren des Hochschulkurses ist, dem Fortbildungsbedarf des *middle managements* von Hochschulen zu entsprechen. Wir berichteten in der Ausgabe 1/99 darüber. Das Programm ist darauf ausgerichtet, sowohl **persönliche Kompetenzen zu erweitern** als auch den neuesten Stand in wichtigen Aufgabenfeldern der Hochschulentwicklung direkt an die Frau oder den Mann zu bringen. Nicht zuletzt möchten FU und CHE durch den „Hochschulkurs“ den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch **Entwicklung eines hochschul- und länderübergreifenden Netzwerkes** ermöglichen.

Das Referat Weiterbildung der Freien Universität greift mit diesem Fortbildungsprogramm auf seine Erfahrung mit dem Programm „Hochschulmanagement – Fortbildung für Führungskräfte der Hochschulen“ in Berlin/Brandenburg zurück. Das CHE bringt seine Erfahrung mit bundesweiten Veranstaltungen, mit den CHE-Workshops und mit der Fortbildung für Dekane ein, die für die Basisworkshops dieses Programms Pate stand. Die **Kooperationsvereinbarung** zwischen beiden Institutionen wurde Mitte November unterschrieben.

Das **Fortbildungsprogramm 2000** wird **etwa zwölf Veranstaltungen** umfassen, von denen drei „Basisworkshops“ sein werden, die einen Überblick über alle angebotenen Themenfelder bieten und in die Hochschulkurse einführen. Die Hochschulkurse bieten Know-how in den Themenbereichen Qualitätsmanagement, wirtschaftliche Führung, *change management*, Verwaltungsmanagement sowie Führung und Kommunikation an. Diese Themenbereiche stellen aus Sicht der Veranstalter den dringendsten Bedarf dar. Weitere Themenfelder wie strategische Führung oder DV-Management sollen ab 2001 zusätzlich in das Programm aufgenommen werden.

Den **Auftakt der Veranstaltungsreihe** wird ein Basisworkshop am 16. und 17. Februar 2000 im Gustav-Stresemann-Institut in Bonn bilden, Programm und Anmeldeformular liegen dieser Ausgabe bei. Weitere Basisworkshops folgen im März und April. Das Programm „Hochschulkurs: Management-Fortbildung für Führungskräfte an Hochschulen“ wird Mitte Dezember an die Hochschulen verschickt und ist dann auch im Internet unter www.che.de und www.fu-berlin.de/weiterbildung erhältlich.

Ansprechpartner:

Hans Georg Schumacher
Referat Weiterbildung, FUB
Tel.: 0 30/8 22-08 05
E-mail:
schumahg@zedat.fu-berlin.de

Dr. Jutta Fedrowitz, CHE
Bereich Transfer
Tel.: 0 52 41/97 61-28
Fax: 0 52 41/97 61-40
E-mail:
jutta.fedrowitz@bertelsmann.de

I. Basisworkshops

- Überblick über aktuelle Themen der Hochschulentwicklung, „Einsteigerworkshop“

II. Strategische Führung: organisationsbezogene Führungsthemen

- Leitungsstrukturen, Hochschulorganisation
- Leitbildentwicklung, Strategiebildung
- akademisches Controlling
- Hochschulmarketing, PR, Fundraising

III. Qualitätsmanagement: Qualitätssicherung in Verwaltung, Forschung und Lehre

- Der Qualitätsmanagementprozess in der Hochschulverwaltung
- Qualitätsmanagement in Forschung und Lehre

IV. Wirtschaftliche Führung: Kosten und Leistungsrechnung, Controlling, Budgetierung für Hochschulen

- KLR an Hochschulen
- Budgetierung

V. Change Management: Management, Führung und Motivation in Veränderungsprozessen

- Management von Veränderungsprozessen an Hochschulen und Fachbereichen
- Führung im Veränderungsprozess
- Projektmanagement

VI. Verwaltungsmanagement: Neues Selbstverständnis der HS-Verwaltung, Dienstleistungen, Personalmanagement

- kundenorientierte Hochschulverwaltung
- Management von Dienstleistungsprozessen
- Personalmanagement

VII. Führung und Kommunikation: Persönliche Führungsqualifizierung

- Gesprächs- und Verhandlungsführung
- Konfliktmanagement
- Moderation und Meetings
- Zeitmanagement, Selbstorganisation
- Präsentation, Präsentationstechnik

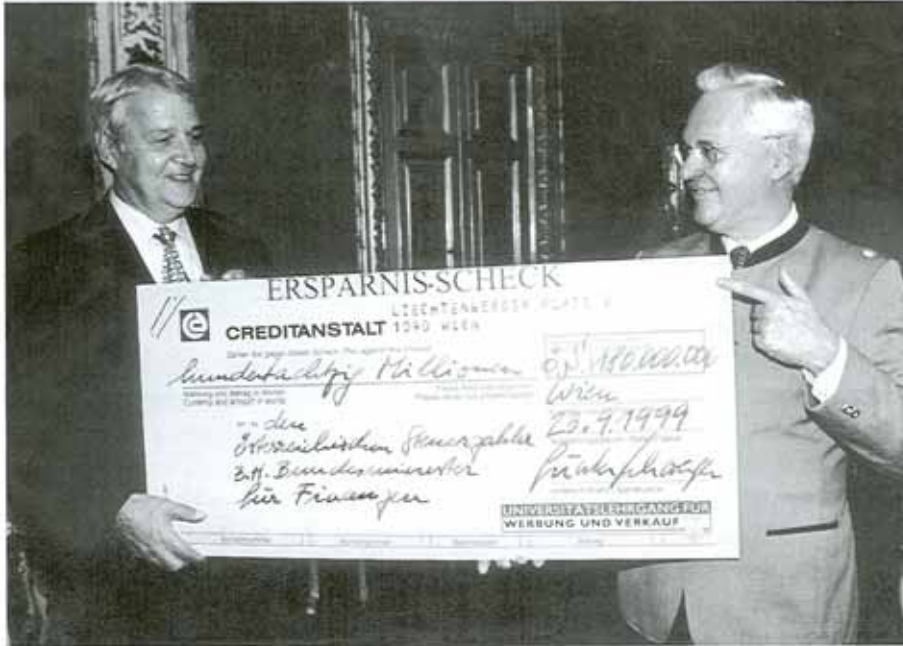
VIII. DV-Management: Vernetzte Verwaltung, Software für Hochschulen

- vernetzte Verwaltung
- Groupware-Lösungen für den Fachbereich

Lob zum Geburtstag

Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf der Wirtschaftsuniversität Wien ließ sich vom CHE evaluieren

Der **Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien** sollte sein Studienangebot um einen Master of Advanced Studies (MAS) „Werbung und Marketing“ erweitern, ist aber grundsätzlich für den heftiger werdenden **Wettbewerb am Bildungsmarkt gerüstet**. Dieses Ergebnis einer Evaluierung durch das **CHE** wertet Lehrgangsleiter Univ.Prof. Dr. Günter Schweiger als „wunderschönes Geburtstagsgeschenk“: „Man hat uns nach 50 Jahren Weiterbildung bescheinigt, auf der Höhe der Zeit zu sein.“



Zum 50jährigen Jubiläum überreichte Lehrgangsleiter Univ.Prof. Dr. Günter Schweiger dem österreichischen Finanzminister Rudolf Edlinger einen symbolischen „Ersparnis-Scheck“ über 180 Mio. Schilling. Diese Summe musste der Steuerzahler in den vergangenen 50 Jahren nicht aufbringen, da durch die Studiengebühren von rund 60.000 Schilling für 4 Semester pro Hörer sich der Lehrgang weitgehend selbst erhalten kann.

Als **erster österreichischer Universitätslehrgang** hatten sich die Wiener einer **Evaluierung durch ein externes Institut** unterzogen. „Es ging natürlich auch um Leistungsbeurteilung und Qualitätskontrolle, hauptsächlich aber um die **strategische Ausrichtung** des Lehrganges,“ so Schweiger über die Ausgangslage. „Unser Ziel ist, die Position als führendes Weiterbildungsprogramm junger Fachleute in Marketing, Werbung und Verkauf für die Zukunft abzusichern. Da die Hörer ihre Ausbildung mit Studiengebühren selbst finanzieren, müssen die **Kosten durch ein aktuelles und attraktives Bildungsangebot legitimiert** werden.“

Das **Evaluierungsprojekt** sah in der ersten Phase eine **Selbstanalyse** mit Stärken-/Schwächenbeurteilung vor, in der auch vorhandene Untersuchungen (z.B. Absolventen- und Studierenden-

Befragungen) ausgewertet wurden. In einen Strategie-Workshop flossen Erfahrungen von Lehrgangsabsolventen, Dozenten und Vertretern der beruflichen Praxis ein.

Eine **externe Gutachtergruppe** unterzog sodann die Selbstevaluation des Lehrganges einer kritischen Prüfung, zu der auch ein zweitägiger Ortsbesuch und Anhörungen der Lehrgangsleitung bzw. ausgewählter Stakeholders gehörten. Mitglieder der Kommission waren Dr. Ulrich H. Bode (General Manager Glaxo Wellcome Pharma GmbH), em. o. Univ.Prof. Dr. Ernest Kulhavy, Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel (Prorektor der Universität München), Wolfgang Wieser (Geschäftsführer Bahlsen Italien) und Dr. Walter Wolfsberger (Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates von Siemens Österreich).

Der schriftliche Abschlussbericht attestiert dem Wiener Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf einen **hohen Praxisbezug**, der durch die Auswahl der Lektoren, Verwendung von Fallbeispielen und die Hausarbeit erreicht wird. Die **Lehrgangsabsolventen seien am Arbeitsmarkt gefragt**, Bekanntheitsgrad und Image des Lehrganges bei den österreichischen Firmen sei sehr gut. Für die Zufriedenheit der Absolventen spricht, dass 82 Prozent den Lehrgang wieder wählen würden (Befragung der Absolventen 1992-1996). Ein beachtliches Ergebnis!

Ansprechpartner:

Dr. Tilman Kuechler, CHE
Tel.: 0 52 41/97 61-33
E-Mail:
tilman.kuechler@bertelsmann.de

Ja zu einer Reform der Bildungsfinanzierung

S HEME™ plädiert für Diskussion ohne Tabus



Stefan Niemeyer, Autor dieses Beitrags, ist Student an der FU Berlin.



Von der neuen Bundesregierung ist weder zum Thema Bafög-Reform noch zu Studiengebühren etwas Substanzielles zu hören. SCHEME™, der unabhängige studentische Beirat des CHE, hat den Stillstand in Berlin zum Anlass genommen, einmal selbst ein Wochenende lang über eine umfassende **Reform der Bildungsfinanzierung** nachzudenken, undogmatisch und ohne Tabus. Das heiße Eisen „**Studiengebühren**“ haben die dreizehn aus ganz Deutschland angereisten Studierenden nicht ausgespart. Die **Ergebnisse des Hamburger Workshops** stellt Stefan Niemeyer, Mitglied von SCHEME™, hier als Zusammenfassung dar. Der ausführliche Bericht dazu findet sich unter www.che.de/scheme.

Studiengebühren sind ein Thema der hochschulpolitischen Diskussion. Abwehrreflexe – nicht mit uns! – sind nicht hilfreich. Aus unserer Sicht war es notwendig, Forderungen zu formulieren, die Studiengebühren erfüllen müssen:

- Die **Sozialverträglichkeit** hat höchste Priorität. Jede/r Befähigte soll finanziell zum Studium in der Lage sein. Nur wer nach dem Studienabschluss über das entsprechende Einkommen verfügt, beginnt mit der Rückzahlung der gewährten Beträge. Zugleich soll die Bafög-Reform zu mehr Elternunabhängigkeit führen.
- Die **Gebühren** werden **zweckgebunden** und **transparent verwendet**. Sie sind zusätzliche Einnahmen der Hochschulen. Sie bedeuten einen gegenseitigen (Rechts-) Anspruch auf Leistungserfüllung und führen so zu mehr Qualität in Lehre und Service.
- Studiengebühren sollen Hochschulen motivieren, **eigenständige Profile zu entwickeln**. Damit führen sie zur Differenzierung des Hochschulsystems und ermöglichen Wettbewerb zwischen den Hochschulen (und Hochschultypen).

Unabhängig von der Antwort auf die Frage „Studiengebühren – ja oder nein?“ muss die **individuelle Studienfinanzierung**, sprich das **Bafög**, reformiert werden. Wie das aussehen könnte, darüber liegen Entwürfe vor. Doch wer setzt sie endlich um? Unabhängig davon, welches Modell letzten Endes am Zug sein wird, so muss es folgenden **Kriterien** genügen:

- Studierende entscheiden selbst über Umfang und Zeitpunkt der Förderung;
- die Förderung erfolgt elternunabhängig;
- die Geförderten zahlen ab einer gewissen Einkommensgrenze nach ihrem Studium den Förderbetrag zurück;
- Transferleistungen des Staates (z.B. Kinderfreibeträge) fließen in die Studienförderung ein.

Existenz und Förderung hervorragender Hochschulen liegen im öffentlichen Interesse einer zukunftsfähigen, wissensbasierten Gesellschaft. Bezogen auf die Verteilung der Mittel plädieren wir für dieses dreistufige System:

- Hochschulen brauchen Globalhaushalte (was in vielen Bundesländern auch schon praktiziert wird). Nur so können sie ihre Mittel effektiver und leistungsgerechter verwenden und verteilen. Eine staatliche Sockelfinanzierung dient der Grundsicherung von Forschung und Lehre. Über diesen Betrag hinaus fließen Mittel leistungsorientiert mit dem Ziel der Profilbildung Lehre und Forschung zu.
- Damit einher geht eine **Reform der Entscheidungsstrukturen**: Es muss mehr Transparenz der Entscheidungen und mehr persönliche Verantwortung für Entscheidungen geben. Wir brauchen verbindliche Leistungsvereinbarungen und Leistungskontrollen.

SCHEME™ wünscht sich eine Reformdiskussion ohne gegenseitige Diffamierung, gerade unter Studierenden, einen kontroversen, sachbezogenen und konstruktiven Streit um den besten Weg.

Ansprechpartner:

Dr. Andreas Barz, CHE
Tel.: 0 52 41/97 61-25
E-Mail: andreas.barz@bertelsmann.de

Internationales Benchmarking

Westfälische Hochschule
Zwickau (FH)



Standort der Automobilindustrie
nicht erst seit heute – Zwickau in
Westfalen

Internationale Hochschulkooperationen gewinnen im globalen Szenario immer mehr an Bedeutung. Erst im November diesen Jahres forderte die Hochschulrektorenkonferenz ihre Mitglieder auf, die **Internationalisierung von Hochschulen zu verstärken** und **Auslandsmarketing** zu betreiben. Zur gleichen Zeit bestätigte eine Tagung der HIS GmbH, die im Auftrag des Bundesbildungsministeriums veranstaltet wurde, dass die „Zeit der großen Skepsis“ gegenüber internationalen Hochschulvergleichen vorbei sei. Das findet auch die Westfälische Hochschule Zwickau (FH). Sie führt auf Initiative ihres Rektors, Prof. Dr. Horst-Dieter Tietz, und von Prof. Dr. Gudrun Jägersberg ein **internationales Benchmarking-Projekt** durch. Partner ist das CEFET-PR (Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná), eine technische Hochschule in Curitiba, Brasilien. Ziel ist, die für beide Hochschulen vergleichbaren Anforderungen ihrer regionalen **Wirtschafts- und Arbeitsmärkte in die Curricula-Entwicklung zu integrieren**.

Hochschulen können nicht mehr im Alleingang und abgenabelt von ihren Märkten überleben. Es ist für die Absolventen von entscheidender Bedeutung, der Nachfrage des (Arbeits-) Marktes nach bestimmten Qualifikationen nachzukommen. Diese Anforderungen werden in Zwickau und Curitiba in enger Kooperation mit den regionalen Märkten ermittelt. Die synergetische Zusammenarbeit wird ermöglicht durch **die strukturelle Vergleichbarkeit der Regionen** – beide sind überwiegend mittelständisch orientiert mit klarer Prägung durch die Automobilindustrie. Mit Hilfe des Benchmarkings werden die an beiden Standorten erworbenen Erfahrungen und Erkenntnisse von Hochschulen und Wirtschaft genutzt, um **gemeinsam Curricula-Module zu erarbeiten**. Dabei wird zwangsläufig das Zusammenspiel von Hochschule und Industrie gestärkt.

DREHSCHEIBE

Durch gegenseitige Analyse sollen Standards zur Verbesserung der Praktiken an der eigenen und der Partnerhochschule gefunden werden. Das Benchmarking wird als „kooperativer“ Prozess verstanden, weil die Partner nicht miteinander konkurrieren, sondern kooperieren. Die von Benchmarking-Teams ermittelten Standards bilden den Ausgangspunkt gemeinsamer und getrennter Curriculumentwicklung. Zielmärkte – einzelne Marktsektoren – werden auf **Ausbildungs- und Fortbildungsbedürfnisse, Defizite bei Studienabsolventen** usw. befragt. Fehlende, überflüssige sowie veraltete Qualifikationen am Arbeitsplatz werden ermittelt. Auf dieser Grundlage werden dann gemeinsam Curriculum-Module (weiter-)entwickelt – on site und online – , die auf die Bedürfnisse beider Regionen eingehen. Lokalspezifische Besonderheiten werden getrennt behandelt. Ziel ist nicht, Curricula zu harmonisieren, sondern zu diversifizieren und durch gemeinsam genutzte Einzelmodule Synergien zu binden.

Gemeinsame Curriculumentwicklung hat weitere Vorteile. Sie erleichtert die **Akkreditierung von Studienleistungen** und steigert damit die **Mobilität von Dozenten und Studierenden**. Die Ausbildung interkultureller Kompetenz – Schlüsselkompetenz im Zeitalter der Globalisierung – ist die beabsichtigte Folge. Mittel- bis langfristig kann eine Vernetzung von Regionen gestärkt werden, geplant nicht nur für die Region Curitiba, sondern auch für São Paulo. Ein Kooperationsvertrag mit dem CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza ist abgeschlossen. Das Projekt läuft mit Unterstützung des DAAD und wird im nächsten Jahr auch eine argentinische Hochschule einbeziehen. Dem Auslandsmarketing deutscher Hochschulen kann es als ‚praktische Nutzenanwendung‘ nur zuträglich sein.

Ansprechpartnerin:

Prof. Dr. Gudrun Jägersberg,
Westfälische Hochschule Zwickau
E-Mail:
gudrun.jaegersberg@fh-zwickau.de
Internet: [http:// www.fh-zwickau.de](http://www.fh-zwickau.de)

Positionierung absichern

Strategieprojekt an
der Fachhochschule
Reutlingen

Was für Unternehmen ganz selbstverständlich und für private Hochschulen eher durchführbar ist, fällt staatlichen Hochschulen schwer, und nicht nur, weil die öffentlichen Mittel normalerweise dafür nicht vorhanden sind: Die **Entwicklung einer Hochschulstrategie**. Die Fachhochschule Reutlingen hat aus diesem Grund gemeinsam mit dem CHE ein Projekt unter den folgenden Leitfragen aufgelegt: Welche Fachbereiche (Bildungsprogramme) sollen auf welchen Märkten mit welchen Bildungsangeboten auftreten? Wie soll das gemeinsame und das spezielle Erscheinungsbild sein? Worin bestehen Stärken und Schwächen einzelner Programme? Wie lauten die Marktabgrenzungen? Wie soll die Kommunikation nach innen und außen erfolgen?



Internationalität ist Programm – Studierende des Europäischen Studienprogramms für Betriebswirtschaft.

Das CHE wurde vom Rektor der FH Reutlingen beauftragt, in enger Zusammenarbeit mit allen Fachbereichen der FH eine fachbereichsübergreifende Strategieentwicklung zu initialisieren und zu koordinieren, wurde doch überall erkannt, dass selbst eine Spitzenstellung auf dem Markt durch langfristig wirkende Maßnahmen abgesichert werden muss. Ein anspruchsvolles Strategieprojekt zu einer schwierigen Zeit, denn die Diskussion um Studienzeiten und international anerkannte Studienabschlüsse erfordern viel Flexibilität, Kenntnis und Verständnis fremder Managementausbildungen. Vielleicht ist im Einzelfall auch die großzügige Auslegung juristischer Rahmenbedingungen seitens des Ministeriums gefragt.

Das **ESB Reutlingen**, das „Europäische Studienprogramm für Betriebswirtschaft“ als Teil der dortigen Hochschule für Technik und Wirtschaft feiert im Herbst 1999 **20jähriges Jubiläum**. Es ist das einzige staatliche Programm, das in die Spitzengruppe der Deutschen Business Schools vorgedrungen ist und diese sogar deutlich mitgeprägt hat. Das ESB und die Fachhochschule Reutlingen sind stolz darauf, dass bildungspolitische Innovationen für die internationale Managementausbildung in Deutschland von diesem Programm ausgingen:

- 1979 organisierte das ESB Reutlingen die ersten internationalen Doppel-Diplom-Studiengänge in Deutschland. Am ESB müssen alle Studenten die Hälfte ihres Studiums im Ausland studieren, Praxissemester eingeschlossen. Sie erhalten anschließend zusätzlich zum deutschen auch den ausländischen Titel und lösen damit einige Probleme der internationalen Anerkennung des deutschen Studienabschlusses.
- Von Beginn an hat sich das ESB Reutlingen auf die Ausbildung des internationalen Führungsnachwuchses konzentriert. Es hat sehr frühzeitig erkannt, dass Globalisierung nur durch entsprechende Managementqualifikation gelingen kann.
- Für das ESB Reutlingen wurde bereits 1979 gesetzlich geregelt, dass dieses Programm 100% der Studenten durch eigene Testverfahren aussuchen kann.
- Deutsche Lehrpläne werden vollständig in die Curricula ausländischer Partner integriert. Es geht für die Studenten nicht um einen kurzfristigen Austauschaufenthalt, sondern um ein zweijähriges Auseinandersetzen mit Lehre, Kultur und Leben einer fremden Nation.

Ansprechpartner:

Prof. Dr. Hans-Werner Stahl,
FH Reutlingen
E-mail:
hans-werner.stahl@fh-reutlingen.de

Nachrichten

Personen und Projekte

● Beirat

Den Vorsitz des CHE-Beirates hat Prof. Dr. Erhard Mielhausen, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, übernommen. Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich bei Dr. Ferdinand Mertens, der bislang den Beiratsvorsitz innehatte. Wir begrüßen gleichzeitig Prof. Dr. Utho Creusen, Vorstand der OBI AG und Geschäftsführer der OBI-Systemzentrale, als neues Mitglied im Beirat.

● Verstärkung

Das CHE hat im Oktober Verstärkung erhalten und zwar von Dr. Christian Berthold, vormals Geschäftsführer der Philosophischen Fakultät der Universität Münster, und Lars Tutt, ehemaliger Mitarbeiter im Bereich Unternehmenskommunikation der Bertelsmann AG. Christian Berthold betreut im Bereich Beratung Organisationsentwicklungsprojekte und Lars Tutt wird sich im Bereich Transfer um Hochschulmarketing und Fortbildung kümmern.

● Augenringe



Das CHE gratuliert den stolzen Eltern, Anne und Olaf Keitzel, zur Geburt von Jan am 9.10.99! Olaf Keitzel betreut im CHE Projekte aus den Feldern Prozessoptimierung,

IT-Management und Benchmarking. Wir hoffen mit Jans Mutter, dass Jan noch nicht sofort in die Fußstapfen seines Vaters tritt, und die häusliche Pflege oder vielleicht seinen Kindergarten prozessoptimiert.

● Entfesselung

Unter dem Titel „Die entfesselte Hochschule“ erscheint zum Februar 2000 eine Monografie. Wie sieht die Hochschule der Zukunft aus? Zusammen mit konkreten Reformbeispielen aus den Hochschulen zeichnet Detlef Müller-Böling ein Leitbild für die Hochschulentwicklung am Übergang zum neuen Jahrtausend.

● Evaluation

Nach fünf Jahren hat das CHE seine bisherige Arbeit einer Evaluation unterzogen. Die Gutachter waren Prof. Dr. Ernst Buschor, Präsident des Universitätsrates Zürich, Vorsteher der Bildungsdirektion und Präsident des Bildungsrats des Kantons Zürich; Professor Dr. Sigurd Höllinger, Bundesministerium für Wissenschaft

und Forschung, Wien; Dr. Ferdinand J. H. Mertens, Generalinspektor des Niederländischen Bildungswesens; Professor Dr. Gerhardt Neuweiler, Ludwig-Maximilians-Universität München; Uwe Schlicht, Der Tagespiegel; Professor Dr. Hans N. Weiler, ehemaliger Rektor der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder. Ergebnisse aus dem Gutachten werden auf dem Symposium „Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“ am 3./4. Februar 2000 in Bonn präsentiert.



„My new approach to effective team development will take a bit longer. In my plan, we raise them from birth.“

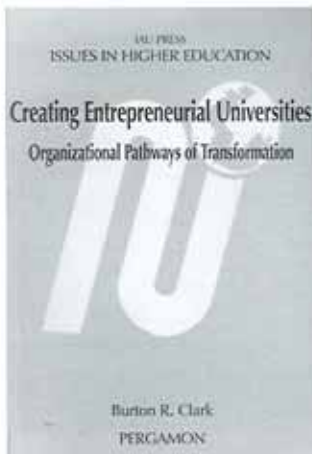
● Hochschulstrategie

Die Fachhochschule München führt einen ehrgeizigen Strategieentwicklungs-Prozess durch. Sie entwickelt ein neues Leitbild, auf das auch die Fachbereichs-Entwicklungspläne abgestimmt werden sollen. Gleichzeitig steigt das Land Bayern in eine sogenannte leistungs- und belastungsbezogene Mittelverteilung ein, in die zunächst allerdings nur der Sachmittelletat mit 25% einbezogen ist. Vor diesem Hintergrund erarbeitet die FHM zugleich auch ein indikatorengestütztes internes Mittelverteilungssystem, das wiederum Bezug nimmt auf die übergreifenden Ziele der Hochschule. Gleichzeitig beginnt die Hochschulleitung mit einem umfassenden Zielvereinbarungsprozess, in dem detaillierte, leistungsorientierte Vereinbarungen mit allen 14 Fachbereichen getroffen werden. Diese Zielvereinbarungen werden zunächst zu Strukturbereinigungen wie zu Neuorientierungen genutzt und sollen später ergänzender Teil der jährlichen Budgetierung werden. Schließlich ist auch eine Erneuerung der Leitungsstrukturen und eine Verwaltungsreform geplant. Das CHE unterstützt den Gesamtprozess und begleitet vor allem die Teilprojekte indikatorengestützte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen.



Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen

CHE-Symposium
3./4. Februar 2000
Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland, Bonn



Burton R. Clark, Autor von „Creating Entrepreneurial Universities“ (Guildford, 1998) referiert im Februar in Bonn.

Das Symposium „Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“ trägt den zentralen Aspekten der aktuellen hochschulpolitischen Diskussion auf besondere Weise Rechnung. Es zeigt unter der Leitidee der *entrepreneurial university* das Zusammenwirken einzelner Instrumente der Hochschulentwicklung zu einem integrierten Konzept.

In den letzten fünf Jahren hat das CHE Centrum für Hochschulentwicklung immer wieder Veranstaltungen zu Schwerpunkten der Hochschulentwicklung wie zu Leitungsstrukturen, strategischer Planung, Zielvereinbarungen und Finanzierungsstrategien durchgeführt.

Das Symposium „Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“ stellt zum fünften Geburtstag des CHE diese Einzelaspekte in ihrem aktuellen Entwicklungsstand dar und zeigt ihre enge Verknüpfung auf. Die Themenfelder des Symposiums – *Aufgaben und Verantwortung des Hochschulrates*, *Strategieentwicklung*, *contract management/Zielvereinbarungen*, *Hochschul-Finanzierung* sowie *Unternehmen Hochschule der Zukunft: „University in the Information Age“* – spiegeln dieses Leitbild zukünftiger Hochschulentwicklung wider.

SYMPOSIUM!

Referenten sind u.a. **Ernst Buschor**, Präsident des Universitäts- und Bildungsrats der Universität Zürich, **Sijbolt Noorda**, Präsident der Universität Amsterdam, **Michael Shattock**, Visiting Professor, University of London, früherer Registrar der University of Warwick, **Peter Smith**, Präsident der Cal-State University of Monterey Bay sowie **Burton R. Clark**, University of California, Los Angeles, Autor des Buches „Creating Entrepreneurial Universities“.

Das CHE zeichnet auf diesem Symposium zwei deutsche Hochschulen als *best practice-Hochschulen 2000* aus, die sich durch „unternehmen“ im doppelten Wortsinn profiliert haben. Die beiden Preisträger werden sich sowohl in Bonn präsentieren als auch in ganztägigen Workshops in ihren Hochschulen ihr unternehmerisches Programm der Öffentlichkeit vorstellen.

Wir laden Sie schon jetzt herzlich zu „Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen“ ein und bitten Sie, den 3. und 4. Februar 2000 in Ihrem Terminkalender vorzumerken. Ein Anmeldeformular liegt dieser Ausgabe des CHEck up bei.

Ansprechpartner:

Dr. Jutta Fedrowitz, CHE
Bereich Transfer
Tel.: 0 52 41/97 61-28
Fax: 0 52 41/97 61-40
E-mail:
jutta.fedrowitz@bertelsmann.de

Impressum:

Herausgegeben vom:
CHE Centrum für
Hochschulentwicklung
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Carl-Bertelsmann-Str. 256
D-33311 Gütersloh
Telefon: 0 52 41/97 61-21
Telefax: 0 52 41/97 61-40

Redaktion:
Susanne Dopheide
Fotos:
MWFK Baden-Württemberg
FH Reutlingen
WU Wien
CHE

Cartoon:
Randy Glasbergen
Produktion:
P&P GmbH, Gütersloh
Druck:
Top Publishing, Gütersloh