

# CHECK UP

Mitteilungen des Gemeinnützigen Centrums für Hochschulentwicklung GmbH

## Studiengebühren mehrheitsfähig

Ergebnisse einer repräsentativen forsa-Umfrage

**54 Prozent der Deutschen** wären mit der Erhebung von Studiengebühren einverstanden, wenn das Geld direkt an die Hochschulen fließen und dort zur Verbesserung der Studienbedingungen eingesetzt würde. Und es wären sogar **56 Prozent**, wenn darüber hinaus die Kosten über ein Darlehen finanziert werden könnten, das erst nach dem Studium und Überschreiten einer gewissen Einkommensgrenze zurückzuzahlen ist. Mit diesem Modell zeigen sich auch **47 Prozent** der Studierenden einverstanden. Hingegen lehnt es die Bevölkerung mit einer Mehrheit von **70 Prozent** ab, daß das Gebührenaufkommen in die Haushalte von Bund und Ländern fließen soll.

Das sind Ergebnisse einer im Februar 1998 von CHE und Stifterverband bei „forsa“ in Auftrag gegebenen repräsentativen Umfrage. Auch im Detail zeigt die Erhebung ein **interessantes Meinungsklima**: Die an Darlehen gekoppelten Gebühren werden vor allem von Wählern der SPD und von B'90/ Die Grünen befürwortet (**61 Prozent**). Die Studierenden sprechen sich – in der Altersklasse von 22-25 Jahren – sogar mehrheitlich (**54 Prozent**) für dieses Modell aus.

Diese Reaktionen zeigen einmal mehr, daß es nicht hilfreich ist, die Frage nach Studiengebühren auf ein einfaches „Sind Sie dafür oder dagegen?“ zu reduzieren. Die Ablehnung liegt dann auf der Hand; denn wer will schon

Aussage: „Ich bin für die Einführung von Studiengebühren von 1.000 Mark pro Semester, wenn diese Gebühren direkt der jeweiligen Hochschule zugute kommen und wenn die Studierenden hierzu ein Darlehen aufnehmen können, das sie erst nach Ende des Studiums und auch erst nach Überschreiten einer bestimmten Einkommensgrenze zurückzahlen müssen.“

	stimmen zu (%)	stimmen nicht zu* (%)
<b>Bevölkerung insgesamt</b>	<b>56</b>	<b>38</b>
Hauptschule	55	32
mittlerer Abschluß	62	36
Abitur, Studium	51	46
Anhänger von CDU/CSU	50	38
Anhänger von SPD	61	35
Anhänger von B'90/Grünen	61	37
<b>Studenten</b>	<b>47</b>	<b>49</b>
unter 22 Jahre	40	60
22 bis 25 Jahre	54	42

\*) an 100 Prozent fehlende Angaben= „weiß nicht“

neue Gebühren? Aber wenn die Frage weniger pauschal gestellt wird, so zeigt die Umfrage, bekommt man differenzierte Urteile: Die Haltung der Menschen gegenüber Studiengebühren hängt entscheidend davon ab, wie und wofür diese erhoben werden sollen.

Aus diesem Grund sollte genau geprüft werden, **welche Chancen und welche Risiken** mit einer bestimmten Systemkonzeption verbunden sind. Risiken bestehen in einer möglichen sozialen Selektion und Abschreckung von Studienbewerbern. Und natürlich würden die Gebühren versickern, wenn sie nur zum Stopfen von staatlichen Haushaltslöchern dienen. Andererseits könnten sie aber dazu beitragen, die erhebliche Unterfinanzierung der deut-

Aussage: „Ich bin für die Einführung von Studiengebühren von 1.000 Mark pro Semester“, wenn diese Gebühren direkt der jeweiligen Hochschule zugute kommen und zur Verbesserung der Studienbedingungen eingesetzt werden.

	stimmen zu (%)	stimmen nicht zu* (%)
<b>Bevölkerung insgesamt</b>	<b>54</b>	<b>40</b>
unter 30 jährige	66	33
30 bis 59 jährige	52	44
60 Jahre und älter	49	37
Hauptschule	53	36
mittlerer Abschluß	58	39
Abitur, Studium	51	48
Anhänger von CDU/CSU	53	40
Anhänger von SPD	55	41
Anhänger von B'90/Grünen	42	56
<b>Studenten</b>	<b>34</b>	<b>64</b>

\*) an 100 Prozent fehlende Angaben= „weiß nicht“

schen Hochschulen zu mindern, Gerechtigkeit im Sinne von Leistung und Gegenleistung zu schaffen, Anreize zu wirtschaftlichem Handeln zu setzen und ein Anbieter-Nachfrager-Verhältnis zwischen Hochschule und Studierenden zu etablieren. Wie ein System aussehen könnte, das ohne die sozialen Nachteile die vielfältigen Vorteile gewährleistet – darüber muß sorgfältig nachgedacht und diskutiert werden.

Die differenzierten Umfrageergebnisse zeigen: Studierende und breitere Bevölkerungskreise erkennen die **Potentiale, die in der Erhebung von Studiengebühren stecken**, und würden sich darauf einlassen, wenn offenkundige Nachteile vermieden würden. DIE ZEIT schreibt dazu mit Bezug auf die Studierenden: „Auf Versprechen der Politiker lassen sich keine Hoffnungen bauen - das ist der Nachhall der weitgehend wirkungslosen Studentenproteste. Sicherer ist es, die eigene Zukunft selbst zu beeinflussen – mit einem Beitrag zur Verbesserung der Hochschulen und damit der eigenen Ausbildung. Studiengebühren als eine Art studentischer Qualitätskontrolle an den Hochschulen – das wäre denkbar. Allerdings nur dann, wenn garantiert ist, daß diese Gebühren auch tatsächlich in die Hochschulen investiert und nicht zur Sanierung maroder Landeshaushalte mißbraucht werden.“

Auch auf diese Umfrageergebnisse hin war wieder einmal zu hören, es sei völlig unrealistisch, daß die Einnahmen aus Studiengebühren tatsächlich den Hochschulen zugute kommen. Damit sei die gestellte Frage irreführend.

Aussage: „Ich bin für die Einführung von Studiengebühren von 1.000 Mark pro Semester, wenn diese Gebühren dem allgemeinen Landes- bzw. Bundeshaushalt zufließen.“

	stimmen zu (%)	stimmen nicht zu* (%)
<b>Bevölkerung insgesamt</b>	<b>23</b>	<b>70</b>
Hauptschule	28	59
mittlerer Abschluß	22	75
Abitur, Studium	16	83
Anhänger von CDU/CSU	27	64
Anhänger von SPD	22	72
Anhänger von B'90/Grünen	12	86
<b>Studenten</b>	<b>3</b>	<b>96</b>

\*) an 100 Prozent fehlende Angaben= „weiß nicht“

Dieser Einwand täuscht allerdings darüber hinweg, daß durchaus praktikable Regeln vorstellbar sind, um die **Spielräume des Staates zur Mittelkürzung einzuschränken**. So könnte man beispielsweise die staatlich und privat finanzierten Anteile eines Studienplatzes gesetzlich vorschreiben und damit einer Abwälzung der Kosten vom Staat auf die Studierenden entgegenwirken.

Die Umfrage sollte uns alle dafür sensibilisieren, wie wichtig es ist, bei der Debatte über Studiengebühren stets genau hinzuschauen, um was für ein Modell es denn geht. Studiengebührenmodelle, die die erörterten Bedingungen nicht erfüllen, sind weder vernünftig noch mehrheitsfähig. Gerade deshalb wäre es aber unsinnig, die Debatte über konkrete Möglichkeiten dafür durch Gesetzesbeschluß zu unterbinden. So sollte nicht enden, was noch gar nicht richtig begonnen hat. Das CHE wird daher zusammen mit dem Stifterverband versuchen, durch ein pragmatisches Modellkonzept der Diskussion neue Impulse zu geben.

## Hochschulreform gegen Studiengebührenverbot?



Eigentlich ist es nicht mehr nachvollziehbar: Der Miniruck der Hochschulrahmengesetzesnovelle wird zerrieben im Wahlkampf mit dem Popanz des Verbots von Studiengebühren. Wie weit sich einige Politiker damit (wieder einmal) von ihrem Wählervolk entfernt haben, zeigt unsere forsa-Umfrage: Die Mehrheit der Bevölkerung und fast die Hälfte der Studierenden können sich Studiengebühren durchaus vorstellen,

wenn sie denn den Hochschulen zugute kommen und wenn man ein sozialverträgliches Darlehensmodell schafft. Damit zeigen sich sowohl Studierende wie auch die Menschen insgesamt in unserem Land mittlerweile sehr viel urteilsfähiger in der hochschulpolitischen (Gebühren-)Debatte als manche meinen.

Fragen der Leitungsstruktur, der Personalstruktur, der Finanzierung durch den Staat sind weiterhin ungelöst, um nur einige zu nennen. Mittlerweile haben sich jedoch die Hochschulen selbst auf den Weg gemacht und entwickeln Strategien, organisieren sich neu, führen Kostenrechnung ein oder betreiben systematische Qualitätssicherung, eindrucksvoll demonstriert auf unserer Veranstaltung „Hochschulen machen Reform“. Dies zeigt einmal mehr, das Heil kommt nicht immer von oben.

## ZUR SACHE

Allerdings: auch wenn wir seit Jahren aus hochschul-, verteilungs- und finanzpolitischen Gründen für Beiträge der Studierenden zu den Kosten des Studiums eintreten, meinen wir nicht, damit alle Probleme des deutschen Hochschulsystems lösen zu können.

Herzlichst

## Der Arbeitsbereich Organisationsstruktur

Die Projekte im Überblick

Das CHE arbeitet in den Bereichen Leitbildvision, **Organisationsstruktur**, Leistungstransparenz, Wirtschaftlichkeit und Rahmenbedingungen. Wir wollen in diesem CHEck up damit beginnen, die Projekte aus jeweils einem dieser Arbeitsbereiche im Überblick vorzustellen, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, den **Entwicklungsstand** im Zusammenhang eines ganzen Arbeitsfeldes nachvollziehen zu können. Außerdem berichten wir nach wie vor über einzelne Projekte ausführlich.

Die folgende Übersicht stellt nur laufende Projekte dar. Abgeschlossen ist bereits die Kooperation mit der Fachhochschule Hamburg, deren Ziel es war, das „Strukturkonzept 2000“ umzusetzen, einen Strategieplan, den die Hochschule bereits 1993 verabschiedet hatte. Die Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP), Hamburgs kleinste staatliche Universität, hat – begleitet vom CHE – einen Profilbildungsprozeß abgeschlossen, dessen Hauptelemente die Leitbild- und Organisationsentwicklung waren. Im Rahmen dieses Projektes haben die HWP und das CHE im Oktober 1996 die Tagung „Strategiebildung an Hochschulen und Fachbereichen“ durchgeführt. Die Beiträge dieser Veranstaltung, ergänzt um weitere instruktive Erfahrungsberichte, sind in dem Band „Strategiebildung an Hochschulen“ enthalten.

Den Schwerpunkt weniger auf „Strategiebildung“ als auf den Aspekt „**Leitung/ Verwaltung**“ legte das Kooperationsprojekt mit der Universität Hohenheim, dessen Hauptziel es war, das Verbesserungspotential einer prozeßorientierten (Neu-)Gestaltung von Verwaltungsabläufen aufzuzeigen und Ressourcen für neue Aufgabenfelder der Universitätsverwaltung zu erschließen. In einer Vorstudie wurden die Voraussetzungen für ein Projekt mit ähnlicher Zielsetzung an der Tierärztlichen Hochschule Hannover untersucht. Die Tierärztliche Hochschule und das CHE diskutieren zur Zeit über die Art der Weiterführung des Projektes mit dem Ziel einer Modernisierung der Hochschulverwaltung. Mit der Technischen Universität München wurde ein Auftaktworkshop zur Entwicklung und Implementierung eines Akademischen Controlling durchgeführt. Ziel eines gemeinsamen Projektes sollte die Entwicklung eines durch Zielvereinbarungen gestützten Akademischen Controllings sein.

Projekte Strategiebildung	Ziel	Laufzeit	Stand	Veröffentlichungen
Strukturentwicklung Philosophische Fakultät / CHE (StEP) an der Universität Münster	Strukturentwicklung und Profilbildung einer Philosophischen Fakultät	bis Ende WS 97/98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentation der Ergebnisse in den fünf Kampagnen Lehre, Datenverarbeitung, Planungssicherheit / Zielvereinbarungen, Corporate Identity und Qualitätssicherung in einem Abschlußbericht;</li> <li>• modellhafte Umsetzung zentraler Ergebnisse im Fachbereich Philologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berthold, Hortschansky: Qualitätssicherung in: Wissenschaftsmangement 2/97</li> <li>• fünf Ausgaben der Projektzeitung StEP-info</li> <li>• CHE Arbeitspapiere: Nr. 14 „Qualitätssicherung“ Nr. 16 „CI-Konzept“ Nr. 18 „Umfrage zur Studienzufriedenheit“</li> <li>• Berthold, Hortschansky, Neuvians „StEP in Münster“ und Dopheide: „Ein Kommunikationsprozeß StEP by step“ in: Strategieentwicklung an Hochschulen 1998</li> <li>• DUZ Spezial: 3/98</li> <li>• Abschlußbericht SS 98</li> </ul>
Fachbereichsentwicklung durch Zielvereinbarungen, Universität Kaiserslautern	Modellhafte Erprobung des Konzeptes der Zielvereinbarungen in den Fachbereichen Maschinenbau und Verfahrenstechnik und Architektur, Raum- und Umweltplanung, Bauingenieurwesen	seit 4 /96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erfolgreicher Abschluß des Zielfindungsprozesses in beiden Fachbereichen;</li> <li>• Evaluation der Projekte auf Grundlage des Kontraktes zwischen FB und Hochschulleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUZ Spezial: 3/98</li> </ul>
KIS (Kommunikation, Identifikation, Strategieentwicklung) an der Hochschule Bremen (Folgeprojekt)	Verbesserung der Kommunikation, Identifikation und Strategiebildung	seit 10/97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung von Vorschlägen in den Kampagnen: Leitbild für die Hochschule Bremen, Strategische Planung mit Hilfe von Zielvereinbarungen, Verbesserung der Kommunikation, Verbesserung der Identifikation, Leitbild für die Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zum Vorgängerprojekt: Barfuß, Kurpiers, Neuvians, Szemeitzke: Entscheidungsfindung, Strategie, Kommunikation und Identifikation an der Hochschule Bremen, in: Strategieentwicklung an Hochschulen, 1998</li> <li>• DUZ Spezial 3/98</li> </ul>
Formative Evaluation von zwei Vorgängereinrichtungen der FH Aargau, CH	Externe Evaluation von Leistungen und Potentialen der beiden Vorgängereinrichtungen der neu errichteten FH als Grundlage für die weiteren strategischen Planungen und Positionierung der Hochschule	seit 1/ 98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• der Bericht an den Fachhochschulrat wird vorbereitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bericht an den FH-Rat (Mai 98)</li> </ul>
<b>Projekte Leitung/ Verwaltung</b>				
Innovatives Verwaltungsmanagement Thüringen (IVM) mit dem IWi, Institut für Wirtschaftsinformatik (Universität des Saarlandes) an den Hochschulen: FH Erfurt TU Ilmenau FSU Jena	Exemplarische Untersuchung zur Verbesserung der Effizienz und Effektivität des Verwaltungshandels, Konzeption einer prozeßorientierten Verwaltungsorganisation	10/96-12/97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsentwicklung unter Einsatz DV-gestützter Werkzeuge zur Gestaltung von Geschäftsprozessen;</li> <li>• Modellierung und Analyse ausgewählter Verwaltungsprozesse aus den Bereichen „Ressourcenbewirtschaftung“ (vor allem Sachmittelbewirtschaftung, Personal- und Stellenverwaltung, Drittmittelbewirtschaftung, Haushaltsüberwachung) und „Serviceprozesse Studium/ Lehre“ (vor allem Studentensekretariat und Prüfungsverwaltung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• drei Ausgaben des IVM info</li> <li>• DUZ Spezial 3/98</li> <li>• Abschlußbericht</li> </ul>

## Minister erhält Abschlußbericht

Innovatives Verwaltungs-  
management an Thüringer  
Hochschulen (IVM)

Die Untersuchung zentraler Verwaltungsabläufe, die im September 1996 begann und an der **Friedrich-Schiller-Universität Jena**, der **Technischen Universität Ilmenau** und der **Fachhochschule Erfurt** durchgeführt wurde, ist beendet. Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung und das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität des Saarlandes, IWi, werden den Abschlußbericht in Kürze an den Thüringer Minister für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Dr. Gerd Schuchardt, übergeben. Ziel der Untersuchung war die Entwicklung von Vorschlägen für eine prozeßorientierte Gestaltung von Verwaltungsabläufen aus den Kernbereichen der Hochschulverwaltung. Zu diesem Zweck wurden die betreffenden Verfahren gemeinsam mit Mitarbeitern der beteiligten Hochschulen unter Zuhilfenahme eines computergestützten Modellierungswerkzeuges, dem ARIS-Toolset, dokumentiert und in Workshops analysiert.



*Eine nachhaltige Verbesserung der Verwaltungsabläufe ist nur durch eine möglichst umfassende Unterstützung der operativen Vorgangsbearbeitung durch moderne DV-Anwendungen zu erzielen.*

Das Gesamtprojekt war in standortbezogene Teilprojekte untergliedert. Die Festlegung der Untersuchungsschwerpunkte sowie die **Beschreibung und Analyse der betreffenden Verwaltungsverfahren** erfolgte zunächst unabhängig voneinander an den einzelnen Hochschulen. Dabei zeigte sich eine große Übereinstimmung bei der Auswahl der im einzelnen zu betrachtenden Prozesse. Für jedes Teilprojekt wurden schließlich zwei weitgehend deckungsgleiche Untersuchungsbereiche definiert:

Im Bereich „**Serviceprozesse Studium/Lehre**“ wurden in erster Linie die Verfahren der Studierenden- und Prüfungsverwaltung untersucht. Der Untersuchungsbereich „**Ressourcenbewirtschaftung**“ umfaßt die wichtigsten Prozesse der Finanzverwaltung, des Beschaffungswesens und der Personalverwaltung. Die gemeinsame Analyse und prozeßorientierte Betrachtung hat eine Vielzahl von Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt, von denen einige bereits während der laufenden Untersuchung von den beteiligten Hochschulen realisiert wurden. Vor allem im Untersuchungsbereich „Ressourcenbewirtschaftung“ konnten strukturell bedingte Ablaufhindernisse identifiziert werden. Lange Durchlaufzeiten z.B. waren weniger ein Ergebnis der eigentlichen Bearbeitungsdauer, als vielmehr der schnittstellenbedingten Übergabe-, Liege-, Einarbeitungs- und Prüfzeiten. Eine Reduzierung der Schnittstellen würde eine erhebliche Verkürzung der Durchlaufzeiten bewirken. Es hat sich gezeigt, daß hier eine **umfassende Reorganisation** notwendig ist, die strukturelle Veränderungen, technische Investitionen und Maßnahmen zur Qualifizierung des Personals umfaßt.

Die Verfahren im Bereich „Serviceprozesse Studium/Lehre“ zeichnen sich demgegenüber durch ein hohes Maß an operativer Geschlossenheit mit wenigen Schnittstellen zu anderen Verwaltungsstellen aus. Grundlegende Änderungen sind bis auf wenige Ausnahmen vorerst nicht erforderlich. Punktuell könnten jedoch **erhebliche Verbesserungen** erzielt werden. So wird empfohlen, die bisherige Praxis bei der Vereinnahmung von Semestergebühren aufzugeben und auf ein Lastschrift- oder automatisches Einzugsverfahren umzustellen. Im Zusammenhang damit sollte auch das Rückmeldeverfahren in der bisherigen Form abgeschafft und auf das reine Beitragsverfahren zurückgeführt werden. Ein umfassender Reorganisationsbedarf wäre vor allem dann angezeigt, wenn neue Servicekonzepte realisiert werden, wie eine multifunktionale Chipkarte im Rahmen eines Self-Service-Konzeptes. Für eine Reihe von Verfahren wurden allgemeingültige Soll-Konzepte erarbeitet. Sie sind prinzipiell auf andere Hochschulen übertragbar.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Olaf Keitzel,

Tel.: 0 52 41-97 61-31,

e-mail:

[olaf.keitzel@bertelsmann.de](mailto:olaf.keitzel@bertelsmann.de)

Einen Überblick über das Projekt liefern auch unsere

WWW-Seiten:

<http://www.che.de/projekte.htm>

## Die Umsetzung der Finanzautonomie von Studentenwerken

Workshop für Mitarbeiter  
Niedersächsischer  
Studentenwerke



*Ein leerer Bauch studiert nicht gern. Die  
Verpflegungsbetriebe der Studentenwerke  
kümmern sich um das leibliche Wohl der  
Studierenden.*

**Erfordernisse und Chancen der Finanzautonomie** für die niedersächsischen Studentenwerke wurden auf einem Workshop im Studentenwerk Göttingen am 25. Februar diesen Jahres erörtert. Mit der Erhebung von Leistungsentgelten, der autonomen Beitragserhebung, der kaufmännischen Wirtschaftsführung und seit 1994 der Gewährung eines staatlichen Globalhaushalts - der sogenannten „Finanzhilfe“ – verfügen die niedersächsischen Studentenwerke über umfassende finanzielle Eigenverantwortlichkeit. Die Studentenwerke haben somit weitreichende Möglichkeiten, ihre Spielräume zu effizienter und effektiver Leistungserbringung im Dienste ihrer Kunden und der Gesellschaft zu auszuschöpfen.

Der Workshop in Göttingen, zu dem die Arbeitsgemeinschaft der Niedersächsischen Studentenwerke und das CHE Mitarbeiter und die Geschäftsführer der Studentenwerke eingeladen hatte, ging von der grundlegenden Überlegung aus, daß die Finanzautonomie allein noch nicht viel bewirke. Vielmehr sei es entscheidend, daß die internen Strukturen der Studentenwerke es ermöglichen, die Potentiale der Autonomie auch tatsächlich zu nutzen. Der Workshop sollte ein **Forum für Selbstreflexion** bieten und neue Perspektiven aufzeigen: In welche Richtung müßten wir strukturelle Reformen vorantreiben?

Die Chancen und Risiken der Finanzautonomie und – daraus abgeleitet – die Anforderungen an interne Kommunikations-, Organisations- und Kooperationsstrukturen wurden einführend aufgezeigt. Dabei kristallisierten sich drei wesentliche Fragestellungen für interne Reformen heraus, die auch Gegenstand der weiteren Diskussionen waren:

### interne Dezentralisierung

Wird von der staatlich gewährten Finanzautonomie innerhalb der Studentenwerke genug weitergegeben, um auch interne Dezentralisierungsvorteile zu nutzen? Wird dabei ein adäquates internes Steuerungsmodell angewandt? Funktionieren Bottom-up-Prozesse, z.B. bei der strategischen Planung bzw. der Kommunikation?

### Kooperation zwischen Studentenwerken

Sind die AG-Sitzungen niedersächsischer Studentenwerke ein ertragreiches Instrument der Kooperation? Wie könnte man gegebenenfalls die Kooperation verbessern?

### externe Rechenschaftslegung

Ist die bisherige Form ausreichend? Sollte man Kennzahlenvergleiche durchführen und wie kann man Qualität und Quantität in Kennzahlen abbilden?

Der zweite Teil des Workshops galt **exemplarischen Reformen** in den drei genannten Bereichen. Die Erläuterungen, welche Techniken beispielsweise einzelne Hochschulen im Rahmen von Reformen einsetzen, boten Anregungen für eine lebhaftere Diskussion: ein Erfahrungsbericht zum internen Steuerungsinstrument der Zielvereinbarungen, die Effekte eines Benchmarking als Instrument zur strukturierten Kooperation und die Erfahrungen mit dem Einsatz von Kennzahlen in Studentenwerken. Gerhard Kiehm, Geschäftsführer des Studentenwerks Oldenburg, kam zu dem Schluß, daß der Workshop genau das bewirkt habe, was auch beabsichtigt war: sich einmal die Zeit zu nehmen, studentenwerksinterne Strukturen und Abläufe zu überdenken, dabei die Mitarbeiter einzubinden und deren fachliches und kreatives Potential zu aktivieren; neue Entwicklungsperspektiven kennenzulernen und zu diskutieren. Nicht zuletzt soll der Workshop kein einmaliges Ereignis bleiben, sondern als **Anstoß und Auftakt für eine längerfristigen Entwicklung** dienen. Denn daß die Diskussion fortgeführt werden muß – darüber waren sich alle Beteiligten einig.

## Programm zur Stärkung der Lehre

Technische  
Universität München



**Dr.-Ing. H.-Ch. Bartscherer**  
ist im Auftrag des Präsidenten  
und des Konvents der Wissen-  
schaftlichen Mitarbeiter  
der Technischen Universität  
München verantwortlich für  
„Lehren und Lernen“

E-Mail: [bartscherer@lrz.tu-muenchen.de](mailto:bartscherer@lrz.tu-muenchen.de)

Die Änderung von Wertvorstellungen ist ein langfristiger Prozeß: Mit dem Programm „**Lehren + Lernen**“ versucht die Technische Universität München seit 1994, ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter **für deren Lehrtätigkeit auszubilden** und damit den Wert guter Hochschullehre sichtbar zu machen. Das Programm wurde begrüßt „als ob man schon lange darauf gewartet habe“. Für die soeben begonnene Zweijahresausbildung PROLEHRE 98 haben sich für die vorhandenen 10 Plätze bereits 16 Teilnehmer gemeldet.

Die Ausbildung erfolgt durch:

### ■ Seminare zu Rhetorik und Praxis der Hochschullehre,

In Einzelveranstaltungen wird sowohl eine **Grundausbildung** vermittelt als auch zu **Spezialthemen** wie „Prüfungen“, „Massenveranstaltungen“ Hilfe gegeben. Zur Zeit wird mit „Hochschullehre kompakt“ eine zusammenhängende Ausbildung erprobt, die in einem Semester eine Basis für gute Hochschullehre vermittelt.

### ■ Lehrberatungen (Supervisionen),

Aus einer Analyse des aktuellen Lehrverhaltens werden **individuell abgestimmte Vorschläge** zur Optimierung der Lehre entwickelt.

### ■ Rhetorikeinzelstunden

Auf die spezifische Situation einzelner Lehrender wird in Rhetorikeinzelstunden eingegangen.

## DREHSCHLEIBE

### ■ PROLEHRE

Besonderes Augenmerk gilt dem **Hochschullehrenachwuchs**. Das Programm PROLEHRE bereitet jeweils 10 Habilitanden auf ihre zukünftige Lehrtätigkeit vor. Die Arbeit in einer geschlossenen Gruppe über einen Zeitraum von zwei Jahren bietet ideale Voraussetzungen, um die Lehrqualität der Teilnehmer deutlich zu verbessern. Das intensive Programm hat einen Umfang von 180 Stunden und wird mit einem **Zertifikat** abgeschlossen.

### ■ Forum der Lehre

Alle die an der Universität lehren und darüber reden wollen, treffen sich einmal im Semester beim Forum der Lehre, um sich anlässlich eines Abendvortrages mit einem **aktuellen Thema** der Hochschullehre zu befassen.

### ■ Lehrmails

Im Semester erscheint alle 14 Tage eine „Lehrmail“, die ein spezifisches Thema der Lehre behandelt und an Abonnenten per E-mail versandt wird.

Die beschriebenen Aktivitäten richten sich in erster Linie an die jungen Mitarbeiter, den Nachwuchs.

- Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist grundsätzlich freiwillig.
- Die Persönlichkeit des Lehrenden steht im Vordergrund der Ausbildung.
- Die Teilnahme gehört zu den dienstlichen Tätigkeiten.
- Die Teilnehmer beteiligen sich mit einem Eigenbeitrag an den Kosten.

Die Durchführung der Aktivitäten liegt weder bei einem Hochschuldidaktischen Zentrum noch bei einem Fachlehrstuhl. Organisation und Leitung erfolgen vielmehr durch einen eigens beauftragten wissenschaftlichen Mitarbeiter, der die Veranstaltungen mit freiberuflichen Moderatoren und Trainern durchführt. Diese Struktur ist flexibel und kostengünstig.

Die Finanzierung der Aktivitäten erfolgt aus Teilnehmerbeiträgen und aus Eigenmitteln der Universität.



## SKIP unterstützt die Selbstverwaltung

Groupware an der Hochschule Bremen



Im letzten CHEck up (2/97) berichtete Prof. Dr. Ludwig Nastansky von der Universität GH Paderborn über **innovative Lösungen** für das Fachbereichsmanagement: Durch den Einsatz von Groupware-Systemen kann die Kommunikation und Kooperation im Fachbereich effektiver gestaltet werden. Vorgangsmanagement, elektronische Vorlagemappen oder die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten erleichtern die Verwaltungstätigkeit in Dekanat und Gremien wie dem Fachbereichsrat erheblich. Das System **SKIP (System zur Unterstützung der Kommunikation und Informationsprozesse in der Selbstverwaltung von Fachbereichen an Hochschulen)** an der **Hochschule Bremen** geht in der Gestaltung eines Groupware-Systems zur Optimierung von Prozessen der akademischen Selbstverwaltung noch einen Schritt weiter: es bezieht auch die „Schnittstelle“ zu den Studierenden mit ein und effektiviert zentrale Verwaltungsprozesse.

**SKIP** wurde innerhalb eines Kooperationsprojektes der Hochschule Bremen mit der SIGNUM GmbH unter der Leitung von Prof. Dr. Axel Viereck entwickelt und besteht aus zwei Komponenten, die auf eine gemeinsame Datenbasis zurückgreifen:

- die **Informationskomponente** bietet fachbereichsbezogene Informationen z.B. über die angebotenen Lehrveranstaltungen. Studierende können sich mittels dieser Komponente rückmelden oder zu Prüfungen anmelden. Der Zugriff kann von zentralen „Points of Information“ innerhalb der Hochschule oder über das WWW auch von außerhalb der Hochschule erfolgen.
- die **Kommunikationskomponente** unterstützt sowohl die Gremienarbeit als auch administrative Prozesse wie die Beantragung von Dienstreisen, die Einstellung studentischer Hilfskräfte oder die Bearbeitung von Leistungsnachweisen durch elektronische Formulare in Verbindung mit einem Workflow-Management-System.

## Software-DREHSCHEIBE

In **SKIP** sind Referenzprozesse implementiert, die durch Interviews mit Mitarbeitern des Prüfungsamtes, mit Studierenden und Hochschullehrern der Hochschule Bremen sowie durch Beleganalysen entwickelt wurden. Die modellierten Prozesse des Prototypen wurden in Vorführungen und Diskussionen mit Verantwortlichen verschiedener Fachbereiche, auch anderer Hochschulen, evaluiert und verbessert. Das System basiert auf einer Client-Server-Architektur und ermöglicht über standardisierte Schnittstellen die **Einbindung bereits existierender Software**, wie z.B. von Produkten der HIS GmbH, von Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationsprogrammen. Es ist mit einer leicht verständlichen Benutzeroberfläche ausgestattet, die auch DV-Laien einen schnellen Zugang ermöglicht.

Geplant ist die **Ausweitung des Systems** auf andere Organisationseinheiten der Hochschule Bremen, wie der Zentralverwaltung. Mittel zur Fortführung der Arbeiten mit dem Ziel einer hochschulweiten Groupware-Lösung wurden bereits bei verschiedenen Trägern beantragt. **SKIP** ist in der Version 1.0 mit Lösungen für die Selbstverwaltung von Fachbereichen seit Oktober 1997 erhältlich.

Kontakt: Prof. Dr. Axel Viereck, Hochschule Bremen,  
E-mail: viereck@flow.hs-bremen.de



Die Client-Server-Architektur von SKIP

## Dank an Reinhard Mohn



Prof. Dr. Ferdinand Mertens ernennt Reinhard Mohn zum Ehrenmitglied des CHE-Beirates.

Am 23. März wurde **Reinhard Mohn** als Mitglied des CHE Beirates verabschiedet. Sein Nachfolger wird Dr. Mark Wössner, der Reinhard Mohn auch als Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung folgen wird. Prof. Dr. Ferdinand Mertens, Vorsitzender des CHE-Beirates, und der Leiter des CHE, Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, würdigten Mohns Einsatz für die Reform der deutschen Hochschulen und sprachen dabei auch stellvertretend für die Mitarbeiter des CHE.

Die Gründung des CHE 1994 geht wesentlich auf die **persönliche Initiative und das Engagement** von Reinhard Mohn zurück. Hintergrund war die Überzeugung Mohns, daß mehr Wettbewerb auch im Hochschulsystem zu innovativen Lösungen führen wird, diese aber nur in Zusammenarbeit mit den Hochschulen selbst entwickelt werden können. Im damaligen Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen, fand er einen aktiven Mitstreiter zur Umsetzung seiner Ideen.

## 25 Jahre zurück, 3 Schritte voraus

Aufbau der kantonalen  
Fachhochschule Aargau

25 Jahre nach Deutschland geht man nun auch in der Schweiz daran, das Hochschulsystem durch die **Gründung von kantonalen Fachhochschulen** institutionell zu differenzieren. Ähnlich wie damals hierzulande wird der neue Hochschultyp auch dort aus Vorgängereinrichtungen wie Höheren Technischen Lehranstalten (HTL) und Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV) aufgebaut, soweit solche bereits existieren. Und auch in der Schweiz übernimmt der Bund einen Teil der Kosten, wofür eine landesweite Abstimmung der künftigen Studienangebote und Produktlinien eingeleitet wurde.

Aber im Unterschied zu Deutschland folgen die schweizerischen FH in Organisation und Management den Zeichen der neuen Zeit: So wurde beispielsweise für neue „FH Technik, Wirtschaft und Gestaltung“ des Kantons Aargau zeitgleich mit deren Errichtung Ende 1997 ein **Fachhochschulrat** eingesetzt. Als externes Aufsichts- und Steuerungsorgan ist er für die strategische Planung, für Leistungsaufträge und -kontrakte, Budgetierung und für die Ernennung der operativen Schulleitung zuständig. Bereits in den Aufbauprozess sind dort mithin Steuerungselemente eingebaut, die sich im deutschen Hochschulwesen erst ganz allmählich durchsetzen.

So hat das CHE jetzt auf Bitten des FH-Rates und des Kantons die Aufgabe übernommen, eine **externe Evaluation der Leistungen und Potentiale** der beiden Vorgängereinrichtungen dieser FH durchzuführen. Dafür wurde eine Expertengruppe aus Wissenschaftlern und Wirtschaftsvertretern einberufen, die, vorbereitet durch eigens dafür erarbeitete Dokumente, im Mai 1998 eine mehrtägige „Begehung“ durchführen wird. Ihre Befunde und Empfehlungen werden die Grundlage für die weiteren strategischen Planungen des FH-Rates bilden. Gefragt sind nicht nur eine Portfolio-Analyse und Potentialbewertung von Lehrangeboten, angewandter Forschung und Entwicklung sowie der Dienstleistungen. Vielmehr geht es insbesondere um eine kritische Würdigung der Entwicklungspläne: Welche Schwerpunktbildungen und übergreifende Schnittstellen – z.B. in der Methodenausbildung - sind für die einzelnen Bereiche sinnvoll, welche Querbezüge eignen sich für ein anzustrebendes Gesamtprofil der neuen FH ?

**Evaluationen als Instrument strategischer Entscheidungsfindung** und nicht nur des organisatorischen Lernens oder der Qualitätssicherung: Damit betritt das CHE in der Schweiz neue Wege, die auch für die Hochschulentwicklung in Deutschland interessant sein dürften.

## Hochschulen machen Reform

Hochschulen präsentierten am 16. Februar in Bonn ihre Reformprojekte

Im **Wissenschaftszentrum Bonn** stellten über 20 Hochschulen ihre Projekte vor, die z.B. neue Formen der Finanzierung und Mittelverteilung erproben, die Strategieentwicklung an Hochschulen fördern oder die Hochschulverwaltung modernisieren sollen. Unterstützt wurden die Hochschulen dabei vom **CHE** und anderen Förderorganisationen wie der **Volkswagen-Stiftung** und dem **Stifterverband**. „Es war uns ein Anliegen zu demonstrieren, daß auch die deutschen Hochschulen bereits konkrete Schritte zu ihrer Reform unternehmen und auch Erfolge vorweisen können“, so **CHE**-Chef Prof. Dr. Detlef Müller-Böling. „Wir konnten dies der interessierten Öffentlichkeit in Bonn eindrucksvoll unter Beweis stellen.“ Die Veranstaltung stieß auf ein lebhaftes öffentliches Interesse. Die etwa 500 Teilnehmer diskutierten an Messeständen und in Workshops über **innovative Lösungen und laufende Reformbemühungen**

*Warum brauchen wir ein neues Modell? Die Frage wurde im Workshop „Mittelverteilung Staat-Hochschule“ angeregt diskutiert.*



*Dr. Axel Horstmann, Volkswagen Stiftung, und Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel, UGH Kassel erfreuen sich bester Stimmung angesichts des großen Interesses an „Hochschulen machen Reform“.*



*Gespräch am Messestand: Yorck Hener, Universität Oldenburg, als Vertreter einer der Modellversuchshochschulen des Landes Niedersachsen.*

## Wir (ent)wickeln nicht nur Hochschulen....

Glückwunsch!

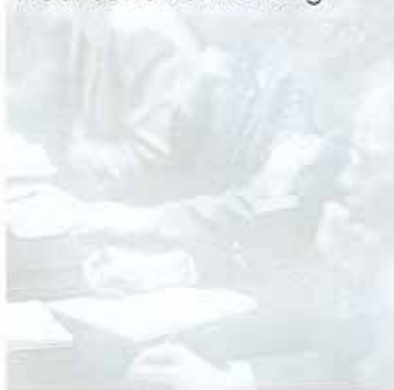
Das **CHE** gratuliert ganz herzlich Dr. Jutta Fedrowitz und Dr. Ulrich Specht zur Geburt Ihres Sohnes **Carl Julis Fedrowitz**, geboren am 19.3.98.

Jutta Fedrowitz, hat u.a. die Entwicklung des „Vergleichenden Studienführers für die Fächer Chemie und Wirtschaftswissenschaften“ beim **CHE** verantwortlich betreut. Nachdem das **CHE** bereits in den Ruf geraten ist, Unis zu testen wie Babywindeln, kann nun untersucht werden, ob auch die Umkehrung dieser Behauptung möglich ist. Carlchen jedenfalls gibt sich beim Testen laut Auskunft seiner Eltern große Mühe.



## CHE-Workshop

„Prozeßoptimierung in der Hochschulverwaltung“



Innovatives Verwaltungsmanagement wird in der nächsten Veranstaltung der CHE-Workshopreihe am 19. Mai in der Stadthalle Bielefeld vorgestellt. In dem Workshop werden anhand von Praxisbeispielen die Methodik und der Nutzen einer prozeßorientierten Reorganisation von Verwaltungsabläufen in der Hochschulverwaltung dargestellt und erörtert. Neben einer Präsentation der wichtigsten Ergebnisse aus dem Projekt „**Innovatives Verwaltungsmanagement Thüringen**“ wird mit dem ARIS-Toolset (Architektur integrierter Informationssysteme) ein modernes Software-Werkzeug zur Modellierung und Analyse von Verwaltungsprozessen vorgestellt. Mitglieder der am Projekt beteiligten Hochschulen werden über ihre Erfahrungen berichten und stehen gemeinsam mit den CHE-Projektleitern in einer Diskussion zur Verfügung.

Der Teilnahmebeitrag für den Workshop beträgt 400,- DM, darin enthalten sind die Tagungsunterlagen, Tagungsgetränke sowie ein Mittagessen. Die Teilnehmerzahl ist auf 50 Personen limitiert, Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

**Kontakt im CHE:** Olaf Keitzel, Klaudia Kricks unter Tel. 0 52 41/97 61-28, E-mail: [klaudia.kricks@bertelsmann.de](mailto:klaudia.kricks@bertelsmann.de)

## Top-level Seminar für Europäische Universitätsrektoren

„The Modernisation of University Management“

Gemeinsam mit CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies) setzt das CHE die Seminarreihe für Europäische Universitätsrektoren und -präsidenten fort. Internationale Referenten wie Prof. Robert Birnbaum, University of Maryland, Lord Dearing, The National Committee of Inquiry into Higher Education, Prof. Lars Engwall, University of Uppsala, Dr. Detlef Hunsdiek, Bertelsmann AG, Sir William Taylor, Society for Research in Higher Education, London, Frans van Vught, University of Twente sowie Dr. Peter Maassen, CHEPS und Prof. Detlef Müller-Böling, CHE, werden neue Entwicklungen im Universitätsmanagement vorstellen. Das Seminar wird vom 17. - 20. September im Hotel Kronenhof in Pontresina, Schweiz, stattfinden.

**Kontakt im CHE:** Dr. Jutta Fedrowitz, Klaudia Kricks unter Tel. 0 52 41/97 61-28, E-mail: [klaudia.kricks@bertelsmann.de](mailto:klaudia.kricks@bertelsmann.de)

**Kontakt bei CHEPS:** Jon File, Tel. +31-53-489.3263, E-mail: [j.file@cheps.utwente.nl](mailto:j.file@cheps.utwente.nl)

## Groupware Hochschultage

Groupware – basierte Konzepte für die Lehre

Am 14. - 15. Mai finden in Paderborn die „**Groupware Hochschultage '98**“ statt. Veranstalter ist das Groupware Competence Center (GCC) an der Universität Paderborn, Leitung Prof. Dr. Ludwig Nastansky. Ziele des zweitägigen Symposiums mit 15 Vorträgen und drei ‚In-depth‘ Workshops liegen in praxisnaher Erfahrungsvermittlung und Diskussionen über innovative Groupware-basierte Konzepte, vor allem in der Lehre (Erfahrungsberichte u.a.: Realisierung eines ‚Virtuellen Campus‘?, asynchrone Lernprozesse in Lerngruppen, effektive Wissensgenerierung, computerbasierte ‚Learning Spaces‘). Das CHE ist mit Prof. Müller-Böling und dem Beitrag ‚Hochschulen machen Reform‘ vertreten.

Teilnahme ist kostenlos, Anmeldung notwendig: GCC - Prof. Dr. Ludwig Nastansky, Universität Paderborn, Warburger Str. 100, 33098 Paderborn, Fax. 0 52 51/60-33 99 oder via: <http://gcc.uni-paderborn.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

**Verantwortlich:**  
Klaus Neuvians

**Redaktion:**  
Susanne Dopheide

**Cartoon:**  
Erik Liebermann

**Fotos:**  
Erik Lichtenscheidt  
J. Fedrowitz  
Studentenwerk Oldenburg

**Produktion:**  
P & P GmbH, Gütersloh

**Druck:**  
Gütersloher Druckservice