

Qualifizierung für Hochschulprofessionen

Neue Studiengänge in Deutschland

Januar 2006

POSITIONEN

Impressum**Herausgeber**

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
Barkhovenallee 1
45239 Essen
Telefon: (02 01) 84 01-0
Telefax: (02 01) 84 01-3 01
E-Mail: mail@stifterverband.de
Internet: www.stifterverband.de

Verantwortlich

Ulrich Teichler
Barbara M. Kehm
Bettina Alesi
Mathias Winde

Layout

Gestaltmanufaktur GmbH, Dortmund

Inhalt

Vorwort	4
I. Einleitung	6
Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung Neue Studiengänge in Deutschland <i>Ulrich Teichler, Barbara M. Kehm, Bettina Alesi</i>	
II. Die Studiengänge im Überblick	14
Der Weiterbildungsstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Hochschule Bremen und der Fachhochschule Osnabrück <i>Hans-Peter Füssel, Malte Moewes und Frank Ziegele</i>	
Der internationale Master-Studiengang „Higher Education – Hochschulforschung und -gestaltung“ an der Universität Kassel <i>Barbara M. Kehm</i>	18
Studiengang „Master of Higher Education“ an der Universität Hamburg <i>Margret Bülow-Schramm</i>	22
Das berufsbegleitende MBA-Programm „Bildungsmanagement“ an der Universität Oldenburg <i>Anke Hanft und Tim Zentner</i>	25
Der postgraduale Studiengang „Master of Evaluation“ <i>Peter Maats</i>	30
Studienangebote zum Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer <i>Dorothea Jansen und Christiane Müller</i>	33
III. Autoren	38

Vorwort

Es kann kein Zweifel bestehen: An deutschen Hochschulen besteht großer Bedarf an professionellen Hochschulmanagern. In einem auf Autonomie und Selbstverwaltung ausgerichteten Hochschulsystem ist es anachronistisch, Hochschulverwaltungen mit Laufbahnbeamten ohne ausreichende Managementenerfahrung zu besetzen. In dem Maße, in dem Entscheidungsbefugnisse von den Ministerien auf die Ebene der Hochschulen verlagert werden, nimmt auch die Notwendigkeit einer stärkeren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements zu.

Ein geeignetes Instrument zur Professionalisierung dieses sich dramatisch wandelnden Berufsfeldes sind (Aufbau-)Studiengänge, die die spezifischen Anforderungen von wissenschaftlichen Einrichtungen mit Managementelementen verbinden. Deswegen hat der Stifterverband im Frühjahr 2002 in einer Ausschreibung die Hochschulen gebeten, schlüssige Konzepte für einen "Modellstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" vorzulegen. In diesen Studiengängen sollten sowohl betriebswirtschaftliches Know How als auch Kenntnisse über das „System“ Hochschule bzw. Forschungseinrichtung unterrichtet werden. Darüber hinaus gehörten zu den Bewertungskriterien neben einem schlüssigen Curriculum, das auch Praxiselemente integriert, eine fundierte Marktanalyse, eine solide Finanzierung, ein Stellen- und Businessplan sowie die Kooperationspartner des Studiengangs.

Die besten Studiengänge mit Modellcharakter erhielten drei Jahre lang eine Anschubfinanzierung des Stifterverbandes und eine Begleitung durch einen Beirat. An der Fachhochschule Osnabrück unterstützte der Stifterverband den Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“, der gemeinsam mit der Hochschule Bremen durchgeführt wird. Dieser Studiengang ist 2005 akkreditiert worden. An der Universität wird der Studiengang „Bildungsmanagement“ gefördert. An der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer schließlich fördert der Stifterverband fünf Jahre lang eine „Stiftungsprofessur Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“. Dahinter steckt die Überzeugung, dass die akademische Lehre in diesem wichtigen Themenfeld auch von einer einschlägigen wissenschaftlichen Forschung begleitet werden muss. Insgesamt bewarben sich zehn Universitäten und Fachhochschulen um die Förderung durch den Stifterverband.

Die Bilanz nach drei Jahren Förderung der Modellstudiengänge zeigt: Nicht zuletzt durch die Impulse des Stifterverbands hat sich ein neues Feld der akademischen Lehre mit vielen – sich größtenteils ergänzenden – Studienangeboten entwickelt. Die vorliegende Dokumentation zeigt eindrucksvoll die Vielfältigkeit der Studiengänge auf, die ihre Studenten mit unterschiedlichen Konzepten auf ihre spätere Betätigung als Wissenschaftsmanager in Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen vorbereiten.

Das Angebot ist also inzwischen etabliert und, wie diese Publikation zeigt, auch hinreichend differenziert. Doch die Nachfrage, besonders in den berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengängen, entspricht noch nicht immer dem von den Hochschulen und ihren Leitungen proklamierten Bedarf.

Dahinter stecken nicht selten die typischen Probleme, mit denen Weiterbildungsstudiengänge an deutschen Hochschulen zu kämpfen haben. So werden zum Beispiel gebührenpflichtige Angebote nur angenommen, wenn die Nachfrager nach dem Absolvieren des Studiengangs auch höhere Einkommen erwarten dürfen. Dies ist jedoch in den bestehenden Tarifstrukturen des öffentlichen Systems nur sehr bedingt möglich. Zum anderen gibt es nur wenig Bereitschaft der mit unterschiedlichsten Reformprojekten ohnehin überlasteten Hochschuladministrationen, ihre (besten) Mitarbeiter für (längerfristige) Weiterbildungsschulungen freizustellen. Die Alternative, webbasierte online-Studiengänge mit kurzen Präsenzphasen an den Wochenenden zu belegen, erfordert wiederum einen ganz eigenen Studierenden-Typus mit hinreichend intrinsischer Motivation und einem privaten Umfeld, das genügend Zeit für das Lernen am Abend und am Wochenende lässt.

Trotz dieser (Start-)Probleme: Der akademische Bildungsmarkt für die Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements hat sich in den vergangenen fünf Jahren in Deutschland beeindruckend rasant entwickelt. Die Angebote werden sich, auch in ihren curricularen Formaten, weiter differenzieren. Wegzudenken sind sie aber nicht mehr. Denn die selbstverantwortliche Steuerung der Hochschulen schreitet weiter voran und schafft eine Vielzahl neuer hochschulspezifischer Professionen in einem ganz eigenständigen Berufsfeld.

Der Stifterverband dankt Ulrich Teichler, Barbara Kehm und Bettina Alesi vom Wissenschaftlichen Zentrum für

Berufs- und Hochschulforschung dafür, die unterschiedlichen Studiengänge auf einer Fachtagung gegenübergestellt und der Öffentlichkeit präsentiert zu haben. Sie haben dankenswerterweise auch die Herausgeberschaft für die vorliegende Publikation verantwortlich vorbereitet.

Volker Meyer-Guckel

I.

Einleitung

Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung Neue Studiengänge in Deutschland

Ulrich Teichler, Barbara M. Kehm, Bettina Alesi

1. Ein neues Thema

In der Bundesrepublik Deutschland sind innerhalb einer kurzen Zeitspanne an mehreren Hochschulen Master-Studiengänge entstanden, die das Ziel haben, auf eine professionelle Gestaltung der Hochschulen vorzubereiten. Weitere Studiengänge dieser Art sind im Aufbau. Darüber hinaus sind Studiengänge etabliert worden, die „Hochschule“ als einen von mehreren Themenbereichen zum Gegenstand haben, so insbesondere Studiengänge für Bildungsmanagement mit einem Themenbereich Hochschulmanagement. Schließlich haben auch kürzere, weiterbildende Studienangebote in diesem Bereich zugenommen. Zweifellos erlebt in Deutschland derzeit die Qualifizierung für eine professionelle Gestaltung der Hochschulen einen raschen Aufschwung.

Diese auf den ersten Blick vielleicht überraschende Entwicklung ist keineswegs zufällig:

- Sie erklärt sich vor allem daraus, dass an den Hochschulen mehr Personen mit Hochschulabschluss für Aufgaben eingestellt werden, die weder den Kernaufgaben von Forschung und Lehre noch den klassischen Verwaltungs- (z. B. Finanzverwaltung) und Dienstleistungsaufgaben (z. B. Bibliothekswesen) zuzurechnen sind. Sie werden im Folgenden als „Hochschulprofessoren“ bezeichnet.
- Hinzu kommt, dass es ähnliche Professionalisierungsprozesse auch in anderen Bereichen gibt. Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft drängen sich vielerorts neue fachliche Spezialisierungen wie fach- und disziplinübergreifende Aufgabenbereiche auf. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an die Gliederung vorberuflicher und berufsbegleitender Studiengänge.
- Beiden Entwicklungen kommt entgegen, dass in Deutschland wie in vielen anderen europäischen Ländern derzeit – im Bemühen um eine europäische Konvergenz der Studiengänge und -abschlüsse – eine generelle strukturelle Umgestaltung der Qualifizierungslandschaft für hochqualifizierte Berufe vorgenommen wird. Es entstehen gestufte Bachelor- und Master-Stu-

diengänge sowie mehr strukturierte Doktorandenprogramme. Weiterbildende Studienangebote – zum Teil auch in Form von Master-Programmen – werden ausgebaut.

Angebote von vollständigen Studiengängen für eine professionelle Hochschulgestaltung sind in Deutschland zur Zeit sicherlich noch in einem Stadium der Exploration und der Suche nach dauerhaften Lösungen. Aber es lohnt sich bereits, eine erste Zwischenbilanz zu ziehen. Zum einen bietet es sich an, für mögliche Interessenten an einer solchen Qualifizierung aufzuzeigen, welche Palette an Studienangeboten bereits entstanden ist. Zum anderen ist ein Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Hochschulen nützlich, um die Qualität und Relevanz dieser Studienangebote weiter zu erhöhen.

2. Eine Antwort auf Professionalisierungstendenzen an Hochschulen

Die traditionellen deutschen Universitäten lassen sich durchaus als typische Institutionen für Professionelle interpretieren. Personen, die die Kernleistungen der Institution – Forschung und Lehre – erbringen, haben für ihre berufliche Aufgabe – Wissenschaft als Beruf – eine hohe, spezialisierte wissenschaftliche Kompetenz erworben. Sie sind in der Lage, zielgerichtet, unabhängig und mit hoher Motivation tätig zu sein. Und sie verstehen selbst am besten oder sogar ausschließlich, was eine ausgezeichnete Leistungserbringung im Bereich ihrer Expertise ist. Deshalb sollte dieser Personenkreis – oder besser die Senioren dieses Personenkreises, die Professorinnen und Professoren – in der Vergangenheit weitgehend selbst über die Rahmenbedingungen ihres Wirkens, über die Beurteilung der Leistung und über die Aufnahme neuer Mitglieder in ihre Profession entscheiden. Die über ihr stehende Leitung war deshalb eher mit symbolischer Macht und nur kurzfristiger Gestaltungsmöglichkeit ausgestattet. Daneben traten eine eher wesensfremde Ressourcenverwaltung unter einem Neben-Regenten und einige Dienstleistungsberufe, wie zum Beispiel der Bibliothekarsberuf.

Dass Hochschulen besondere Institutionen sind, weil sie besonders stark durch das Handeln von Experten geprägt sind und weil diese die Aufgabe haben, neues, kaum vorhersehbares Wissen zu generieren, ist nach wie vor unbestritten. Aber die traditionelle Organisation der Hochschulen hat einen Vertrauensverlust in drei Richtungen erlebt: Bezweifelt wird, dass sie in Forschung und Lehre besonders effizient ist, die bestmögliche Qualität hervorbringt und eine angemessene Balance in der Orientierung der Wissenschaft zwischen wissenschaftsinhärenten Zielen und äußeren Relevanz- und Nützlichkeits-erwartungen gegenüber Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur sichert. Einen Vertrauensverlust erlebte ebenfalls die staatliche Prägung und Vorsorge für das Hochschulsystem. Obendrein sind die Ansprüche an die Hochschulen komplexer geworden, mit externen Förderern und Leistungserwartungen umzugehen, Entscheidungen über wissenschaftliche Akzentsetzungen in einer differenzierter werdenden Hochschullandschaft zu treffen, die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Forschen, Lehren und Lernen zu verbessern sowie die Qualität und Wirksamkeit von Forschung und Lehre zu erhöhen.

Das deutsche Hochschulsystem ist in jüngster Zeit immer mehr in einen Trend eingeschwenkt, der für die Mehrheit der europäischen Länder und für viele Länder anderer Regionen kennzeichnend ist:

- Der Staat verringert die Aufsicht im Detail und wirkt auf die Hochschulen eher durch Zielvorgaben ein.
- Die einzelnen Hochschulen gewinnen größere Spielräume, strategische Optionen für ihre Einordnung im Spannungsverhältnis von Einheitlichkeit und Differenzierung der Hochschullandschaft zu treffen und dazu auch die angemessenen Mittel zu suchen.
- Das Hochschulmanagement erhält mehr Verantwortung und Macht, Entscheidungen und die Alltagspraxis der Hochschulen zu prägen.
- Anreiz- und Leistungsbewertungssysteme erhalten einen höheren Stellenwert, um die in Forschung und Lehre Tätigen zur Reflexion ihrer Tätigkeit anzuhalten, sie zu motivieren und sie zu lenken.

Umstritten bleibt, was die leitenden Prinzipien dieses Trends sind, wie diesbezügliche Reformen im Einzelnen ausgestaltet werden sollten und wie wünschenswert deren Erträge sind. Unumstritten ist jedoch, dass die Hochschulen ihre Professionalität zu steigern haben.

Vier Richtungen einer zunehmenden Professionalisierung sind zu nennen:

- Professionalisierung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler,
- Professionalisierung der Hochschule insgesamt durch stärkere Stützung des Handelns auf systematische Information,
- Professionalisierung der Leitungen und
- Expansion und Höherqualifizierung der Hochschulprofessionen.

Erstens wird auch von den Erbringern der Kernleistungen der Hochschule, den in Forschung und Lehre tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, erwartet, in einem breiteren Sinne professionell zu werden. Neben einem fundierten Verstehen und einem originellen Weiterentwickeln des Sachgebiets der Forschung und Lehre, dem traditionellen Kern ihrer Professionalität, wird nunmehr erwartet, dass sie zu Experten werden in den Bedingungen, Prozessen und Erträgen von Lehren und Lernen, der organisatorischen und finanziellen Gestaltung von Forschungsprozessen, und dem Transfer des Wissens in die Praxis hinein. Derartige professionelle Kompetenzen werden zunehmend Gegenstand von Qualifizierung, Aufgabenbeschreibung und Leistungsbewertung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Geschätzt wird zum Beispiel, dass in Deutschland jährlich mehr als 10.000 Personen an Kursen zur Qualifizierung für die Lehre teilnehmen. Manche Doktorandenprogramme sehen Kurse für die Vorbereitung auf Lehrfunktionen und Forschungsmanagement vor. Der in dieser Publikation vorgestellte postgraduale Studiengang an der Universität Hamburg hat zum Ziel, die Lehrkompetenz der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler durch Professionalisierung zu steigern.

Zweitens wächst die Überzeugung, dass die Hochschulen und andere Wissenschaftsorganisationen systematisches Wissen über sich selbst brauchen. Zu professionellem Handeln gehört auch, dass sich die Akteure immer weniger allein auf eigene Alltagserfahrungen verlassen, sondern diese durch systematisierten Erkenntnisgewinn ergänzen. Damit gewinnt Hochschulforschung an Bedeutung. Daneben wird systematischer Erkenntnisgewinn mit Hilfe von Informationssystemen, Hochschul-Evaluation und -Consulting gesucht. Insbesondere der hier vorgestellte Master-Studiengang Higher Education an der Universität Kassel hat als ein zentrales Ziel, den wissenschaftlichen Nachwuchs für die Hochschulforschung zu qualifizieren.

Drittens wird eine Professionalisierung der Leitungsfunktionen in den Hochschulen immer mehr für not-

wendig erachtet. Dies wird durch längere Amtszeiten der Präsidenten bzw. Rektoren und der Dekane sowie durch eine stärkere Auswahl von Personen zu sichern gesucht, die mit Managementaufgaben vertraut sind. Aus anderen Ländern sind bereits Schritte zu einer systematischen Qualifizierung von Hochschulleitern bekannt: Es gibt einen europäischen Kurs für neu ernannte Hochschulleiter; in den USA gibt es einige Summer Schools für Universitätspräsidenten, und einige Universitätspräsidenten in den USA haben in früheren Stadien ihrer Karriere ein Master- bzw. Doktoranden-Programm für „Higher Education“ durchlaufen. In Deutschland gibt es bisher noch keine Qualifizierungsprogramme für Hochschulleiter.

Viertens beobachten wir ein deutliches Wachstum der Hochschulprofessionen – d. h. eine Zunahme von Berufsrollen außerhalb von Forschung und Lehre und unterhalb von Leitungspositionen, die in einem breiten Funktionsspektrum von Management und Dienstleistungen angesiedelt sind. Mit einer Ausnahme haben die hier vorgestellten Studienangebote die Aufgabe, zur Qualifizierung dieser Hochschulprofessionen beizutragen. Die Zunahme von Qualifizierungsangeboten zum Thema „Hochschule“ ist zweifellos am stärksten durch das Wachstum und den Bedeutungsgewinn der Hochschulprofessionen ausgelöst worden.

3. Zur Entwicklung der Hochschulprofessionen

An den Hochschulen in Deutschland ist im Laufe der Jahre eine Berufsgruppe immer mehr gewachsen, ohne dass ihr in den üblichen Beschreibungen des Hochschulsystems große Aufmerksamkeit geschenkt worden ist. Es hat sich nicht einmal ein genereller Begriff zur Bezeichnung dieser Berufsgruppe eingebürgert. Inzwischen können wir annehmen, dass sie in Deutschland mit mindestens einem Zehntel so zahlreich ist wie die in Forschung und Lehre Tätigen. An manchen Hochschulen in den USA umfasst sie sogar mehr als ein Drittel aller hochqualifizierten Beschäftigten. Dort finden wir Termini wie „administrators“, „middle-level leaders“, u. a. m., doch diese Begriffe lassen sich nicht direkt ins Deutsche übertragen, ohne Missverständnisse auszulösen. „Hochschulprofessionen“ dürfte daher eine treffende Bezeichnung sein.

Ein Sammelbegriff ist auch deshalb bisher nicht entstanden, weil der Trend zum Wachstum von Hochschulprofessionen auf den ersten Blick als eine Zunahme vie-

ler vereinzelter Berufsrollen erscheint: In Ergänzung zu den klassischen Funktionen der Hochschulverwaltung und den traditionellen Dienstleistungen, wie z. B. der Bibliothekare, ist in den letzten Jahren ein immer breiteres Spektrum von Aufgabenbereichen entstanden: Studienberater, Forschungsreferenten, Transfer-Beauftragte, Verantwortliche in den Akademischen Auslandsämtern, Studiengangreferenten, Dekanatsassistenten, Praktikumskoordinatoren, Pressereferenten, Berater im Bereich Career Services, Spendensammler u. a. m. Hervorzuheben ist, dass diese Professionen nicht allein innerhalb der Hochschulen wachsen, sondern auch in ihrem Umfeld: Studentenwerk, Förderorganisationen, Interessenvertretungen sowie verschiedene Instanzen zur Koordination des Hochschulsystems (Ministerien, Evaluations- und Akkreditierungsorganisationen) und dass es in den Forschungsinstitutionen außerhalb der Hochschulen ähnliche Funktionen gibt.

Versuchen wir, die Fülle der bisher entstandenen Hochschulprofessionen systematisch zu gliedern, so können wir *erstens* manche von ihnen dem Hochschulmanagement zurechnen: Ihre Aufgaben bestehen darin, Entscheidungen vorzubereiten und deren Umsetzung in enger Beziehung zu den Entscheidungsträgern umzusetzen: Das gilt sicherlich für Planungsreferenten des Präsidenten, Referenten für Gremien und für Öffentlichkeitsarbeit, Dekanatsassistenten u. a. m. *Zweitens* sind viele von ihnen für Dienstleistungen zuständig: Studienberatung, Career Services, Fundraising u. a. m. *Drittens* stellen wir fest, dass an vielen Hochschulen im Zuge der Zunahme der Hochschulprofessionen die Grenzen zwischen Management- und Dienstleistungspositionen fließend werden: Die Verantwortlichen für Akademische Auslandsämter, Evaluation, Akkreditierung und Weiterbildung sowie die Studiengangreferenten haben in vielen Fällen einen Aufgaben-Mix zwischen Management und Dienstleistungen.

Welche Kompetenzen benötigen die Personen, die im Bereich der neuen Hochschulprofessionen tätig sind? Immer wieder werden fünf Aspekte genannt:

- Unbestritten ist *erstens*, dass ein abgeschlossenes Hochschulstudium dazu befähigt, die Komplexität der Handlungsbedingungen analysieren und adäquate Lösungen finden zu können.
- *Zweitens* sind Kenntnisse des weiteren Aufgabenfeldes erforderlich: Wer im Bereich von Hochschulmanagement tätig ist, benötigt sowohl Kenntnisse der für Management wichtigen wissenschaftlichen Bereiche (z. B. Rechtswissenschaft, Verwaltungswissenschaft,

Betriebswirtschaftslehre) als auch generelle Kenntnisse des Hochschulmanagements einschließlich der darauf bezogenen Hochschulforschung.

- *Drittens* sind vertiefte Kenntnisse im engeren Bereich der speziellen Aufgaben erforderlich. Wer im Bereich der Studienberatung tätig ist, benötigt zum einen grundlegendes disziplinäres Wissen (in diesem Falle von Persönlichkeits- und Lernpsychologie) und zum anderen systematisches Wissen zur Studienberatung (z. B. Erfahrungen und Forschungsergebnisse zu Studienproblemen und Bedingungen des Studien Erfolgs).
- *Viertens* müssen die Angehörigen der Hochschulprofessionen die typischen Bedingungen, Akteure und Prozesse von Forschung und Lehre gut kennen, um Management und Dienstleistungen situationsadäquat zu gestalten.
- *Fünftens* benötigen die Angehörigen eine Fülle von Kompetenzen zur Ausgestaltung ihres beruflichen Handelns, für die in jüngster Zeit immer mehr der Begriff „Schlüsselqualifikationen“ in Mode gekommen sind: Sie reichen von Problemlösungsfähigkeit, sozio-kommunikativer Geschicklichkeit über Fremdsprachen und Computer-Kenntnisse bis hin zu professionell produktiven Werthaltungen.

Für die Entwicklung von Professionen ist typisch, dass in einer frühen Phase die Herkunft und Auswahl der Personen sehr heterogen ist, die Aufgaben relativ offen sind und die tätigen Personen ihre eigenen Wege finden, ihre Qualifikationsdefizite durch Erfahrungslernen oder individuelle Qualifizierung auszugleichen. Mit fortschreitender Professionalisierung bilden sich gewöhnlich bestimmte Muster der Vorqualifizierung, der berufsvorbereitenden Ausbildung und der berufsbegleitenden Weiterbildung heraus.

4. Neue Studiengangsstrukturen

Man kann annehmen, dass sich spezielle Studiengänge für die Hochschulprofessionen in Deutschland sicherlich nicht so schnell hätten entwickeln können, wenn nicht seit einigen Jahren grundlegende Reformen der Studiengangsstrukturen begonnen hätten, die offensichtlich beträchtliche Veränderungen in den Beziehungen von Studium und Beruf mit sich brachten. Selbst wenn die Qualifizierung für die Hochschulprofessionen nur ein kleiner und ungewöhnlicher Bereich zu sein scheint, muss er im Zusammenhang mit übergreifenden Reformen der Studiengangsstruktur gesehen werden.

Bis vor wenigen Jahren galt die Wahl eines Studienfachs zu Studienbeginn als eine folgenreiche Vorentscheidung für einen größeren Berufsbereich. Auf der einen Seite nahmen nur wenige Studierende hoch spezialisierte Studien für bestimmte Berufsbereiche auf (z. B. Medizin-Informatik); auf der anderen Seite studieren nur wenige Fächer, die nicht auf größere Berufsbereiche zuführten (z. B. Soziologie). Umgekehrt gab es auf der einen Seite nur wenige Berufe, auf die ein Studium passgenau zugeschnitten war; auf der anderen gab es auch nur wenige und meist dann nur sehr kleine Berufsbereiche, zu denen Absolventen sehr verschiedener Studienfächer Zugang hatten (so z. B. die sich neu entwickelnden Hochschulprofessionen). Schließlich führten Aufbau-, Ergänzungs- und Weiterbildungsstudiengänge in Deutschland – im Vergleich zu angelsächsischen und nordischen Ländern – ein Kümmerdasein.

Das Bild scheint sich nunmehr deutlich zu ändern. In Deutschland wird seit 1996 intensiv diskutiert, ob eine gestufte Struktur von Studiengängen und -abschlüssen die Attraktivität deutscher Hochschulen für ausländische Studierende erhöhen könnte. 1998 wurde das Hochschulrahmengesetz novelliert, um gestufte Studiengänge in Ähnlichkeit zu Bachelor- und Master-Studiengängen zu einer Regelstruktur zu erheben. 1998 stimmten die Minister von vier europäischen Ländern in der Sorbonne-Erklärung und 1999 die Minister der Mehrheit der europäischen Länder in der Bologna-Erklärung überein, dass eine gestufte Studiengangsstruktur in Europa die Regel werden sollte. In dem sogenannten Bologna-Prozess ist inzwischen als generelles Ziel sichtbar, dass eine gestufte Studienstruktur von drei- bis vierjährigen Bachelor-Studiengängen und von ein- bis zweijährigen Master-Studiengängen bis zum Jahre 2010 mehr oder weniger zur Regelstruktur in ganz Europa entwickelt werden soll. Auch sollen strukturierte Promotionsangebote erheblich ausgebaut werden.

Dabei handelt es sich nicht allein um Veränderungen in Studiendauern und Abschlüssen, sondern auch in der Menge und in den curricularen Akzentsetzungen der Studiengänge. Zwar werden sicherlich eine nicht unbedeutende Zahl von Studiengängen nicht weit von den früheren curricularen Akzentsetzungen und den früheren Beziehungen von Studium und Beruf abrücken, aber folgende Trends in Richtung größerer Veränderungen zeichnen sich ab:

- Der Anteil der Absolventen mit einem ersten Studienabschluss an den entsprechenden Jahrgängen erhöht

sich, u. a. durch Aufwertungen von verschiedenen Ausbildungen zu Bachelor-Studiengängen.

- Ein Teil der Bachelor-Studiengänge an Universitäten ist in geringerem Maße berufsvorbereitend angelegt als die vorher bestehenden universitären Langstudien-gänge, selbst wenn generell ein bestimmtes Maß grundlegender Berufsorientierung gefordert wird.
- Ein Teil der Master-Studiengänge ist stärker spezialisiert angelegt als vorher das Hauptstudium in Langstudien-gängen. Eine solche Spezialisierung erfolgt zum Teil innerhalb der „alten“ Studienfächer und zum Teil als neuer Hybrid gegenüber der alten Studienfächerstruktur.
- Eine nicht unbedeutende Zahl von Master-Studien-gängen wird „weiterbildend“ angelegt; das setzt voraus, dass die Studierenden nach ihrem ersten Studienabschluss einige Zeit einschlägige Berufserfahrung gewonnen haben, bevor sie zu dem weiteren Studiengang zugelassen werden, in dem sie dann berufsbegleitend oder vollzeitig studieren.

Damit konnte auch in Deutschland die Frage aufgegriffen werden, ob – ähnlich, wie das in beträchtlicher Zahl in den USA und in begrenzter Zahl auch in anderen Ländern mit gestuften Studiengängen und -abschlüssen der Fall ist – Master-Studiengänge zur Vorbereitung auf Hochschulprofessionen bzw. Master- und Doktorstudienprogramme zur Vorbereitung auf Forschung und Lehre im Bereich von „Higher Education“ etabliert werden sollten. Und in der Tat wurden sehr schnell erste Schritte in dieser Richtung unternommen.

Die Etablierung solcher Studiengänge erhielt auch dadurch Impulse, dass der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2002 eine Ausschreibung zur Förderung eines Modellstudiengangs „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ veröffentlichte. Hintergrund war die Feststellung, dass in Deutschland, im Unterschied zu anderen Ländern, noch kein eigenständiges Ausbildungsangebot bestand, das für die neuen Leitungsaufgaben in Hochschulen vorbereitet.

Für die Ausbildung professioneller Hochschul- oder Wissenschaftsmanager, die sowohl über ein hochschulspezifisches Wissen als auch über Managementkenntnisse verfügen, hat der Stifterverband ein Förderprogramm von insgesamt 500.000 Euro eingerichtet. Die Ausschreibung war offen für alle Hochschultypen. Auch konnten, je nach Zielgruppe und Hochschuleinrichtung, unterschiedliche Studiengangsmodele vorgeschlagen werden: grundständige Studiengänge, Schwerpunktbildungen in grundständigen Studiengängen, Aufbau-studiengänge, Fernstudiengänge, berufsbegleitende Studiengänge. Allerdings enthielt die Ausschreibung fünf Konzeptkategorien, die von den antragstellenden Einrichtungen berücksichtigt werden sollten: Führung und Strategisches Management; Finanzmanagement und Controlling; Hochschul- und Wissenschaftsrecht sowie Organisation des Wissenschaftssektors; Verwaltungsmanagement und Steuerung sozialer Systeme sowie Schlüsselqualifikationen.

Die Entscheidung über die Förderung wurde durch einen Beirat im Rahmen eines zweistufigen Auswahlverfahrens getroffen. Insgesamt hatten sich zehn Universitäten und Fachhochschulen beworben. Folgende drei Initiativen erhielten eine Förderung:

• Der Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ (Fachhochschule Osnabrück in Kooperation mit der Hochschule Bremen);

• Der Studiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Universität Oldenburg;

• Eine Stiftungsprofessur in „Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Nach einer dreijährigen Anschubfinanzierung durch den Stifterverband und einer regelmäßigen Evaluierung durch den Beirat werden die Initiativen von den geförderten Einrichtungen eigenständig weitergeführt. Alle drei Konzepte sind im Rahmen dieser Publikation ausführlich dargestellt.

5. Die ersten Studiengänge für eine professionelle Hochschulgestaltung

Ein Blick auf Studiengänge im Bereich „Higher Education“, die bereits zuvor in den USA und einigen anderen Ländern bestanden, und auf die in Deutschland neu entstandenen und hier dokumentierten Studiengänge zeigt, dass Studiengänge für eine professionelle Hochschulgestaltung sehr unterschiedliche Akzentsetzungen wählen können. Sechs wichtige Weichenstellungen sind vor allem zu nennen.

Erstens kann die Hochschule einer von verschiedenen Gegenstandsbereichen oder der zentrale Gegenstandsbereich sein:

- Bei dem Oldenburger Studiengang ist Hochschulmanagement einer von zwei Spezialbereichen des Bildungsmanagements, und in Saarbrücken ist Hoch-

schulevaluation einer von vielen Anwendungsbereichen von Evaluation.

- Dagegen konzentrieren sich die Studienangebote in Bremen/Osnabrück, Hamburg, Kassel und Speyer auf Hochschulfragen.

Zweitens können die Studiengänge unterschiedliche Leitdisziplinen haben:

- Manche Higher Education-Studiengänge sind primär von pädagogischen Ansätzen geprägt: Das gilt in Deutschland sicherlich für den Hamburger Master-Studiengang.
- Andere Studiengänge dieser Art legen primär sozialwissenschaftliche Ansätze zugrunde: Dies trifft für den Kasseler Studiengang zu.
- Schließlich sind weitere Studiengänge vor allem von Management-Ansätzen geformt und nehmen disziplinäre Selbstverständnisse der Rechts- bzw. Wirtschaftswissenschaften auf: Das trifft in Deutschland für die Studienangebote in Bremen, Osnabrück und Speyer und auch für den Oldenburger Studiengang Bildungsmanagement zu.

Drittens beanspruchen alle hier behandelten Studiengänge nicht, mehr oder weniger vollständig für die professionelle Gestaltung der Hochschulen zu qualifizieren. Manches überlassen sie dem vorangehenden Studium und anderes dem Selbstlernen im Beruf bzw. der beruflichen Weiterbildung. Sie setzen jedoch sehr unterschiedliche Akzente in der Auswahl ihrer Qualifizierungsleistungen:

- Ein Master-Studiengang Higher Education mag beabsichtigen, einen breiten Horizont zu Hochschulfragen aufzubauen, der eine systematische Grundlegung zum Stand der Hochschulforschung und -praxis vermittelt, aber die Qualifizierung für größere Bereiche und einzelne Spezialisierungen der Hochschulprofessionen dem Vorstudium, der Weiterbildung bzw. dem Selbstlernen bei der Berufstätigkeit überlassen. Das ist in den USA bei der Mehrzahl der Master-Studiengänge im Bereich „Higher Education“ der Fall und trifft in Deutschland für den Kasseler Studiengang zu.
- Ein Studiengang mag die Grundlagen für einen größeren Teilbereich der Tätigkeiten von Hochschulprofessionen legen. In den USA zum Beispiel zielen manche Studiengänge eher auf Tätigkeiten, die Studierende betreffen (Zulassung, Beratung, Betreuung des studentischen Lebens u. ä.), und andere eher auf Fragen der Hochschulorganisation. In Deutschland avisieren die Studiengänge für Hochschulmanagement einen solchen breiten Tätigkeitsbereich.

- Ein Studiengang mag schließlich eine fachliche Spezialisierung für bestimmte Aufgaben der Hochschulgestaltung anbieten. Wer einen Studiengang „Evaluation“ wählt und eine Tätigkeit in der Hochschulgestaltung anstrebt bzw. dort bereits während des Studiums tätig ist, erwartet eine fachliche Qualifizierung für Evaluation.

Viertens mag ein Studium zur Qualifizierung für die Gestaltung von Hochschulen vorberuflich oder berufsbegleitend bzw. vollzeitlich nach einer Zeit der Berufstätigkeit durchgeführt werden. In den USA sind die meisten Studiengänge im Bereich „Higher Education“ im Prinzip für beide Zwecke angelegt. Im neuen deutschen Akkreditierungssystem ist dagegen vorgesehen, dass ein Master-Studiengang entweder vorberuflich oder weiterbildend angelegt sein soll. Tatsächlich sind von den unten genannten Studiengängen

- fast alle als weiterbildende Studiengänge und
- nur der Kasseler Studiengang als vorberuflicher Studiengang

etabliert worden. Das schließt jedoch nicht notwendigerweise andere biographische Zielsetzungen der Studierenden aus: So sind im Kasseler Studiengang auch Teilnehmer eingeschrieben, die berufsbegleitend studieren.

Fünftens können Studiengänge auf die praktische Gestaltung der Hochschulen in Hochschulprofessionen vorbereiten. Sie können jedoch auch andere Ziele verfolgen:

- Der Hamburger Studiengang richtet sich primär an Tätige in Lehre und Forschung und beabsichtigt, sie zu kompetenter Lehre zu qualifizieren;
- der Kasseler Studiengang intendiert, zugleich auf Hochschulpraxis und Hochschulforschung vorzubereiten;
- alle anderen Studiengänge beabsichtigen, vor allem auf praktische Tätigkeiten der Hochschulgestaltung vorzubereiten.

Sechstens ist zu bedenken, dass die Etablierung von Bachelor- und Master-Studiengängen in Deutschland zu Beginn primär mit dem Ziel befürwortet wurde, ein Studium in Deutschland für Studierende aus allen Teilen der Welt attraktiv zu machen. Für die hier behandelten deutschen Studiengänge ist festzustellen, dass

- der Kasseler Studiengang in der Substanz international vergleichend angelegt ist, in englischer Sprache angeboten wird und überwiegend international mobile Studierende hat,

- die anderen Studiengänge in deutlich geringerem Maße auf internationalen Vergleich hin angelegt sind, in deutscher Sprache angeboten werden und international mobile Studierende nur in wenigen Fällen ansprechen (mit Ausnahme des geplanten European MBA-Studiengangs in Speyer).

Schließlich können sich die Studiengänge danach unterscheiden, welche Stufen der beruflichen Qualifikation bzw. der beruflichen Karriere die berufserfahrenen Studierenden einnehmen. Die Studienangebote in Bremen und Osnabrück wollen Tätigen im „gehobenen Dienst“, die ihren Studienabschluss im „alten System“ an Fachhochschulen oder Verwaltungsfachhochschulen erworben hatten“, mit der Absolvierung eines weiterbildenden Studiengangs Hochschul- und Wissenschaftsmanagement die Chance bieten, in den höheren Dienst aufzusteigen. Da in Zukunft in Deutschland ein Bachelor-Studium an Universitäten wie an Fachhochschulen für den „gehobenen Dienst“ qualifizieren soll, könnte es sein, dass auch bei anderen Studiengängen die Qualifizierung für den höheren Dienst in Zukunft ein wichtiges Ziel wird. Auch wenn mit der Gewöhnung an ein Bachelor- und Master-System die klare Trennung von Karrieren des gehobenen und höheren Dienstes auf die Dauer ersetzt wird durch ein offeneres System, dürfte die Absolvierung eines Master-Studium ein wichtiger Schritt für den Zugang zu den höheren und fachlich anspruchsvolleren Bereichen der Hochschulprofessionen sein.

8. Einige abschließende Überlegungen

Die Professionalisierung an den Hochschulen wird sicher weiter voranschreiten. Daher ist anzunehmen, dass auch die Nachfrage nach ansprechenden Studienangeboten weiter wachsen wird. Die Verantwortlichen für die bisher bestehenden Studienangebote haben keinen Grund zur Sorge, dass die Teilnehmerzahlen zu klein bleiben.

Dass in den vergangenen Jahren ein so starker Akzent auf den Aufbau von Master-Studienprogrammen gelegt worden ist, ist auf den derzeit laufenden Umbau der Studiengangsstruktur in Deutschland und die Entwicklung vieler anderer Studienangebote zurückzuführen. Wahrscheinlich wird sich in Zukunft ein vielfältigeres Angebot von Masterstudien, Doktorstudien und kürzeren Weiterbildungskursen entwickeln.

Es gibt bereits einige weitere, hier nicht dokumentierte Masterprogramme, die Fragen der Hochschulen

innerhalb eines breiteren Spektrums behandeln. Auch gibt es eine Fülle von Weiterbildungskursen und Tagungen mit weiterbildendem Charakter für die professionelle Gestaltung der Hochschulen (Hochschuldidaktik, Studienberatung, Hochschulevaluation, Hochschulverwaltung u.a.m.).

Die ersten Studiengänge in Deutschland sind zum Teil an Orten entstanden, an denen es kaum Hochschulforschung gibt, und manche Institutionen der Hochschulforschung sind bisher nicht an Lehre für die professionelle Hochschulgestaltung beteiligt. Die Qualität der Studienangebote dürfte in Zukunft insgesamt gewinnen, wenn an ihr ein größerer Teil erfahrener Hochschulforscher beteiligt ist. Ebenso ist das Potenzial der Hochschulpraktiker, die systematische Analysen zu Hochschulfragen betreiben haben, für Lehrtätigkeiten sicherlich noch nicht ausgeschöpft.

Bei allen Studienangeboten zeigt sich, dass die Teilnehmer ein breites Spektrum vorausgehender Studienfächer, beruflicher Erfahrungen, zeitlicher Involvierung in das Studium und Qualifizierungsziele repräsentieren. Die einzelnen Studienangebote haben jeweils unterschiedliche Akzente, aber die Teilnehmer wählen die Studiengangsprofile nicht so spezifisch nach ihren Voraussetzungen und Qualifizierungszielen, dass eine klare „Arbeitsteilung“ zustande kommt. Daher müssen die Studienangebote ertragreich für eine Vielfalt von Studierenden sein. Wenn ihnen das gelingt, können sie auch von der Vielfalt in den Lehr- und Lernprozessen gewinnen.

Die Masterstudiengänge können sicherlich dazu beitragen, dass Entscheidungen über die Gestaltung der deutschen Hochschulen weniger als bisher von okkasioneller Kenntnis der Hochschulsituation in den anderen Ländern beeinflusst wird, sondern Stärken und Schwächen anderer Ansätze systematisch verarbeiten. Alles spricht dafür, dass die vorhandenen Studienangebote für die Qualifizierung zur Hochschulgestaltung besser bekannt werden sollten. Dabei sollten die Interessenten auch die jeweiligen besonderen Profile der Studienangebote besser verstehen. Schließlich wird es sicherlich für den Ausbau und die Qualität der Studienangebote hilfreich sein, wenn ein intensiver Erfahrungsaustausch zwischen den Verantwortlichen der Studienangebote zur Regel wird. Die hier vorgelegte Übersicht wurde in der Absicht erstellt, zu solchen Verbesserungen beizutragen.

Der vorliegende Band ist im Rahmen einer Fachtagung zur Qualifizierung für eine professionelle Hochschulgestaltung entstanden. Sie wurde vom Wissenschaftlichen Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel vorbereitet und vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft finanziell unterstützt. Anlässlich dieser Tagung wurde Prof. Dr.-Ing. Helmut Winkler geehrt, der der jetzt ausscheidenden Generation der Hochschulexperten angehört – zunächst als Hochschulplaner und danach als Hochschulforscher an der Universität Kassel. Die neuen Studienangebote werden sicher dazu beitragen, dass die Pionier-Generation der Hochschulexperten durch eine Generation ersetzt wird, die für die Analyse und Gestaltung früher und systematischer vorbereitet sein wird.

II.

Die Studiengänge im Überblick



Der Weiterbildungsstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der Hochschule Bremen und der Fachhochschule Osnabrück

Hans-Peter Füssel, Malte Moewes und Frank Ziegele

1. Ausgangspunkte für die Entwicklung des Studiengangs

Die Ausschreibung des „Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft“ aus dem Jahre 2002 war Anlass für eine Initiative norddeutscher Fachhochschulen, mit einem gemeinsamen Studiengang an verschiedenen Standorten ein Weiterbildungsangebot für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement zu entwickeln. Generelles Ziel dieser Initiative war es, den Veränderungen in Bezug auf das Management von Wissenschaftseinrichtungen in Richtung größerer Eigenverantwortung, gesteigerter Relevanz von Wettbewerb und Wirtschaftlichkeit, neuen Governance-Strukturen etc. Rechnung zu tragen und die Entscheidungsträger im Wissenschaftssystem für diese neuen Herausforderungen zu qualifizieren.

Ausgangspunkt für die – letztlich beim Stifterverband erfolgreiche – Bewerbung der Hochschule Bremen und der Fachhochschule Osnabrück waren die Erfahrungen mit dem Institut für Öffentliches Management in Osnabrück und die Erfahrungen mit einem entsprechenden grundständigen Studienschwerpunkt „Wissenschaftsmanagement“ in Bremen. In Osnabrück konnte dabei an den zehn Jahre bestehenden grundständigen Diplomstudiengang „Öffentliches Management“ sowie an den Weiterbildungsstudiengang „Verwaltungsmanagement“ angeknüpft werden. In Bremen wurden seit 2001 Erfahrungen mit einem Schwerpunkt „Wissenschaftsmanagement“ im Rahmen des „Europäischen Studiengangs Wirtschaft und Verwaltung“ gemacht. Auf der Grundlage der insoweit bereits vorhandenen Einsichten und Kompetenzen entwickelten beide Hochschulen gemeinsam einen Studiengang, der mit Hilfe der für insgesamt drei Jahre bewilligten Unterstützung durch den Stifterverband zum Sommersemester 2003 in Osnabrück mit 18 Studierenden und zum Wintersemester 2003/2004 in Bremen mit zehn Studierenden starten konnte.

2. Studienabschluss und Studienstruktur

Bereits in der Planungsphase war eine durch die Vorgaben der Kultusministerkonferenz¹ mögliche, zweifache Abschlussberechtigung ins Auge gefasst worden. Die Studierenden sollten einerseits einen MBA-Abschluss erwerben können, der durch einen spezifischen Zusatz die fachliche Qualifikation im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement ausweist, und darüber hinaus die Zugangsberechtigung für den höheren Dienst erwerben. Damit sind verschiedene Zielgruppen angesprochen, von Absolventen der Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes, die den Übergang in den höheren Dienst anstreben, über (teilweise promovierte) Universitätsabsolventen, die neue Kompetenzen und Beschäftigungsfelder suchen, bis hin zu Professoren, die sich auf die Übernahme von Führungsverantwortung an Hochschulen vorbereiten.

Gleichzeitig wurde eine zweijährige Berufserfahrung im Wissenschaftsmanagement als Zugangsvoraussetzung definiert. Damit wird trotz heterogener Vorqualifikationen sichergestellt, dass auf profunde Vorerfahrungen aller Studierenden zurückgegriffen werden kann. Die Unterschiedlichkeit in den Ausgangsqualifikationen und die damit einhergehenden unterschiedlichen beruflichen Vorerfahrungen der Studierenden auf dem Feld von Wissenschafts- und Hochschulmanagement werden von den Studierenden als bereicherndes und anregendes Element für die Studieninhalte und den Studienerfolg wahrgenommen und positiv bewertet.

Der studiengebührenpflichtige Studiengang ist berufsbegleitend konzipiert und auf den Erwerb von insgesamt 120 ECTS-Punkten hin ausgerichtet. Dabei ist eine Anrechnungsmöglichkeit von anderweitig erworbenen, einschlägigen Kompetenzbeständen aus vorangehenden Studien bis zu 60 Credits vorgesehen. Je nach An-

rechnung liegt die Studiendauer in der Regel zwischen vier und sechs Semestern. Die Belegung einzelner Module an einem der beiden Studienorte Bremen und Osnabrück ist wegen des an beiden Standorten inhaltlich identischen Studienprogramms problemlos möglich.

Es besteht auch die Möglichkeit, einzelne Module zu studieren und dafür ein Zertifikat zu erhalten. Es wurde bei der Konzeption des Studiengangs großer Wert darauf gelegt, aus den einzelnen Modulen ein konsistentes Gesamt-Curriculum mit aufeinander bezogenen Teilen zu schaffen. Entsprechend streben nahezu alle bisher vorhandenen Studierenden das Gesamtstudium und den Erwerb des MBA an.

In Anbetracht des Weiterbildungscharakters des Studienganges wird von einer andauernden beruflichen Tätigkeit der Studierenden während des Studiums ausgegangen, so dass die für das Studium notwendigen Präsenzzeiten auf Freitage und Samstag gelegt worden sind. Im doppelten Umfang der Kontaktzeiten werden darüber hinaus von den Studierenden Selbstlernanteile erwartet; eine Unterstützung des Selbstlernens erfolgt an beiden Hochschulen durch elektronische Lernplattformen sowie durch modulbezogene Reader.

3. Ziele und Profil des Studiengangs

Ziel ist es, berufstätige Wissenschaftsmanager auf die Herausforderungen eines modernen Wissenschaftsmanagements vorzubereiten und ihnen im Rahmen der sich herausbildenden „Profession“ erweiterte Berufsperspektiven und Karriereschritte zu ermöglichen. Zur Erreichung dieses übergeordneten Ziels sollen folgende Teilziele beitragen:

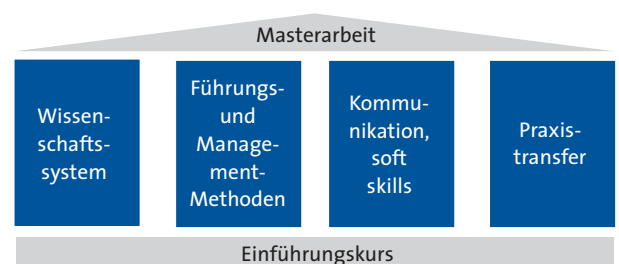
- *Die Studierenden erhalten breites betriebswirtschaftliches Know-how in allen betrieblichen Funktionsbereichen* (Strategisches Management, Personal, Marketing, Controlling, Qualitätsmanagement). Dies verschafft spezialisierten Wissenschaftsmanagern eine breitere Kompetenzbasis und damit größere Flexibilität für die weitere Karriere.
- *Institutionelles und methodisches Wissen werden integriert.* Betriebswirtschaftliche Methoden lassen sich an Wissenschaftseinrichtungen nur dann gewinnbringend einsetzen, wenn sie auf die Bedürfnisse und Spezifika des Wissenschaftssystems zugeschnitten sind. Dazu muss ein Verständnis für die Funktionsweise, kulturellen Eigenheiten und Rahmenbedingungen von Wissenschaftseinrichtungen geschaffen werden. Der Methodentransfer in den speziellen Kon-

text des Wissenschaftssystems zieht sich als Leitmotiv durch alle Module des Studiengangs.

- *Die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten wird durch Soft-Skill-Trainings unterstützt.* Es reicht beispielsweise nicht aus, die Techniken der Zielvereinbarung zu beherrschen; zusätzlich ist die Kommunikationskompetenz erforderlich, einen Zielvereinbarungsprozess durchzusetzen und zu steuern. Daher finden neben Managementtechniken auch Module zu Kommunikation und Führung ihren Platz im Curriculum.
- *Die Studierenden erhalten eine interdisziplinäre Sicht der Dinge.* In einem MBA-Studiengang sind BWL und Ökonomie naturgemäß die „Leitwissenschaften“ und nehmen den größten Anteil des Studienprogramms ein. Im Hochschul- und Wissenschaftskontext geht es aber nicht ohne Rechts- und Sozialwissenschaften. Rechtsvorschriften stecken den Rahmen für das Management ab; sozialwissenschaftliche Erkenntnisse helfen, ökonomisches Denken zu relativieren. Managementfragen werden daher im Studienprogramm aus der Perspektive aller drei Disziplinen aufgegriffen.
- *Die Lehr- und Lerninhalte sind durchgängig praxisorientiert.* Das Studium ist auf die Verwertung der erworbenen Kenntnisse in der Praxis angelegt. Daher nehmen Fallstudien und die Module zum „Praxistransfer“ einen breiten Raum ein, auch die Masterarbeit ist in der Regel praxisbezogen. In allen Modulen werden Praktiker als Dozenten herangezogen.
- *Die Studierenden sollen wechselseitig von ihren Erfahrungen profitieren.* Daher spielen die Präsenzphasen eine wichtige und unverzichtbare Rolle. Sie sind die Basis für Diskussionen vor den unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und für eine Netzwerkbildung der Studierenden.

4. Studieninhalte

Kennzeichnend für die Inhalte des Studienganges sind vier curriculare Säulen:



1. die vertiefte Behandlung von Fragestellungen des Wissenschaftssystems, mithin die Betonung einer verwaltungswissenschaftlich-rechtlichen Perspektive, bei der namentlich auch die Einbeziehung internationaler Aspekte als prägend vorgesehen ist (Säule „Wissenschaftssystem“),
 2. die klare und bewusste Orientierung auf den Erwerb spezifischer Managementqualifikationen, die sich auch in einer starken Betonung innerhalb der Module und der Pflichtanteile niederschlägt (Säule „Führungs- und Managementmethoden“),
 3. die Betonung von soft skills und deren praktische Erarbeitung durch Übungen und entsprechendes Training (Säule „Kommunikation, soft skills“),
 4. zwei Praxistransfers, die zwingend auch außerhalb des eigenen Arbeitsplatzes zu absolvieren sind und aufgabenbezogen der vertieften Erörterung einer praktischen Fragestellung gewidmet werden (Säule „Praxistransfer“).
- Damit ergibt sich (inkl. der Fundierung durch einen Einführungskurs und einer Masterarbeit) ein auf vier Säulen basierender inhaltlicher Aufbau (s. Grafik unten).

5. Erste Erfahrungen

Auch wenn in Osnabrück und Bremen erst jeweils ein Abschlussjahrgang vorhanden ist, so lassen sich dennoch aus den kontinuierlichen Evaluationen bei den Studierenden während des Studienverlaufs und den ersten Rückmeldungen aus dem Kreis der Absolventen und Absolventinnen erste Schlüsse ziehen.

Bezüglich der Ausgangssituation bei den Studierenden ist auffällig, dass entgegen den Erwartungen – und auch den öffentlichen Proklamationen – die Unterstützung der Studierenden durch die jeweiligen Arbeitgeber keineswegs so breit und umfassend ausfällt, wie man dies im Vorfeld aufgrund entsprechender Nachfragen hätte erhoffen können. Zwar gibt es an beiden Standorten Studierende, bei denen in unterschiedlicher Weise Arbeitgeber sich an den Belastungen beteiligen (durch Freistellungen, durch Übernahme von Studiengebühren oder Reisekosten), andererseits sind aber auch Studierende anzutreffen, die ihre Weiterbildungsaktivitäten gegenüber dem Arbeitgeber verschweigen. Offenbar ist die Bereitschaft zur Unterstützung und Einbeziehung in entsprechende Personalentwicklungskonzepte im Bereich der Hochschul- und Forschungsadministrationen doch noch nicht überall hinreichend entwickelt.

Auffällig ist gleichzeitig aber die Bereitschaft der Studierenden, für die Dauer des Studiums eine hohe Belastung auf sich zu nehmen. Neben der beruflichen Tätigkeit, die nach den bisherigen Erfahrungen von den jeweiligen Arbeitgebern bei den Studierenden eher selten nennenswert reduziert wird, und neben familiären Verpflichtungen werden von den Studierenden während des Studiums insgesamt erhebliche, für das Studium wichtige Präsenzzeiten abverlangt. Hinzu kommen die für den erfolgreichen Studienabschluss zu erbringenden Leistungsnachweise sowie die abschließende Masterarbeit. Aus diesen Bedingungen resultiert ein hoher Qualitätsanspruch der

Basis- und Vertiefungsmodule

Wissenschaftssystem	Führungs-/Managementmethoden	Kommunikation, soft skills	Praxistransfer
<p>VERTIEFUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationale Beziehungen • Wissenschaft – Forschung – Wirtschaft • Rechtliche Analyse von Problemen im Wissenschaftsmanagement <p>BASIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationales Wissenschaftssystem • Hochschul- und Wissenschaftsrecht • Organisation und Verwaltung 	<p>VERTIEFUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten- und Finanzmanagement • Human Resource-Management • Qualitäts- und Prozessmanagement • Hochschul- und Wissenschaftsmarketing <p>BASIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Management • Operatives Management • Betriebswirtschaftl. Instrumente und Methoden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Führung 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt 1 • Projekt 2

Studierenden an das Studienangebot. Die klare Artikulation von Nachfragerwünschen ermöglichte es, sehr schnell die Studienbedingungen und -inhalte den Bedürfnissen entsprechend zu optimieren. Je nach Zusammensetzung und Vorerfahrungen der jeweiligen Studierendengruppen müssen jedoch auch Lehrinhalte permanent und dynamisch angepasst werden.

Trotz häufig schwieriger Rahmenbedingungen für die Studierenden ist es gelungen, den Studiengang zu etablieren und Studierende (fast) aus der ganzen Bundesrepublik zu gewinnen. Ein Schwergewicht im norddeutschen Raum ist dabei zu erkennen: Circa ein Drittel der Studierenden kommt bisher aus Niedersachsen, 18 Prozent aus Nordrhein-Westfalen, jeweils elf Prozent aus Bremen und Berlin-Brandenburg, der Rest aus Hamburg, Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein, Hessen und Sachsen.

Die Studierenden kommen mit sehr unterschiedlichen Erwartungen und bestätigen damit die Zielgruppenausrichtung des Studiengangs:

- Vielen Studierenden geht es um die Anpassung ihres Wissens und ihrer Kompetenzen an neue Herausforderungen. Der Jobwechsel steht dabei nicht unbedingt im Vordergrund.
- Einige Studierende sind sehr speziell vorqualifiziert (Personal, Controlling o. Ä.) und wollen über die Breite des MBA ihre Karriereoptionen erweitern.
- Einige Studierende wollen über die Karriere im gehobenen Dienst hinauskommen und den Zugang zu neuen, interessanten Stellen und Tätigkeitsfeldern erlangen.
- Wiederum andere Studierende haben bereits Vorwissen in Betriebswirtschaft und Management, wollen aber vertieftes Know-how im institutionellen Kontext der Wissenschaft.

All diese Motivationen, die sich teilweise auch überlagern, lassen sich mit der vorliegenden Konzeption des MBA bedienen. Dies funktioniert auf Basis der wechselseitigen Wertschätzungen der Studierenden für die unterschiedlichen beruflichen Vorerfahrungen. Die Zugangsvoraussetzung der Berufserfahrung erweist sich damit als eine entscheidende Bedingung für die Qualität des Studiums.

Die Studierenden sind fachlich heterogen und bestätigen damit das Bild, dass Wissenschaftsmanager typischerweise ein breites Spektrum an Vorqualifikationen aufweisen. 34 Prozent der bisherigen Studierenden an beiden Standorten sind Geisteswissenschaftler, 18 Prozent kommen aus den Natur-/Ingenieurwissenschaften,

26 Prozent haben einen verwaltungswissenschaftlichen und 15 Prozent einen betriebs- bzw. rechtswissenschaftlichen Hintergrund. Circa 20 Prozent der Studierenden sind promoviert. 65 Prozent der Studierenden arbeiten an einer Hochschule, 14 Prozent in der außeruniversitären Forschung.

Berufliche Erfolge der Absolventen lassen sich ein gutes halbes Jahr nach dem ersten Studienabschluss noch nicht umfassend beschreiben. Dennoch erscheint es erwähnenswert, dass Absolventen und Studierende in zahlreichen Fällen bereits den Job gewechselt haben. Unter anderem treten drei Absolventen eine Präsidenten- bzw. Kanzlerstelle an, hinzu kommen Aufstiege zum Dezernatsleiter, neue Tätigkeiten für Organisationen im Hochschulumfeld wie HIS oder die HRK. Eine spezifische MBA-Qualifikation zu besitzen, die im deutschen Hochschulsystem noch sehr selten vorzufinden ist, scheint einen Beitrag zum Erfolg in Bewerbungsverfahren zu leisten. Nicht zuletzt ist zu erwähnen, dass die Zahl der Abbrecher bislang bei nahe Null liegt und ein Großteil der Studierenden die Regelstudienzeit eingehalten hat.

Hinweis

Nähere Informationen zum Studiengang finden sich unter <http://www.hs-bremen.de/Deutsch/Seiten.asp?SeitenID=11127> und unter <http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/hwm-mba.html>.

Adressen

Hochschule Bremen
School of International Business
Malte Moewes
Werderstr. 73, 28199 Bremen
Tel.: +49 (0) 4 21 59 05-42 24/-44 16

Fachhochschule Osnabrück
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Geschäftsstelle Hochschul- und
Wissenschaftsmanagement
Postfach 19 40, 49009 Osnabrück
Tel.: +49 (0) 5 41 9 69-31 77
E-Mail: m.schwegmann@fh-osnabrueck.de

1 Beschluss „Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs.2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“ vom 10. Oktober 2003 (unter 6.) und Vereinbarung „Zugang zu den Laufbahnen des höheren Dienstes durch Masterabschluss an Fachhochschulen“ vom 24. Mai 2002/6. Juni 2002.

Der internationale Master-Studiengang „Higher Education – Hochschulforschung und -gestaltung“ an der Universität Kassel

Barbara M. Kehm

1. Vorbemerkung

Nach fast 25 Jahren Forschung über den Gegenstandsbereich „Hochschule“ wurde im Jahr 2002 der Vorschlag an das Wissenschaftliche Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Kassel herangetragen, das vorhandene Wissen und die Expertise auch für die Lehre zu nutzen und einen Studiengang zu konzipieren. Die Einführung einer gestuften Studienstruktur mit Bachelor- und Master-Studiengängen im Rahmen des Bologna-Prozesses schuf günstige Bedingungen für die Entwicklung eines forschungsorientierten Master-Studiengangs, der folgende Bedingungen erfüllen sollte:

- internationale Orientierung, d. h. der Studiengang wird in englischer Sprache unterrichtet und ist offen für ausländische Studierende; außerdem liegt ein besonderer Schwerpunkt auf vergleichenden Aspekten der Hochschulforschung und -gestaltung,
- Möglichkeiten zur besseren Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Hochschulforschung und zugleich
- ein Angebot für eine systematischere Ausbildung für die neuen Hochschulprofessionen, d. h. solche Tätigkeiten im mittleren Hochschulmanagement, die zunehmend professioneller und mit wachsender Verantwortung in entscheidungsvor- und -nachbereitende Aufgaben einbezogen sind, sowie Tätigkeiten im unmittelbaren Umfeld von Hochschulen, wie z. B. Akkreditierung und Evaluation.

Der Studiengang, für den sich das Wissenschaftliche Zentrum verantwortlich zeichnet, ist am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel verortet und wurde im Rahmen der Umstellung aller Studiengänge des Fachbereichs auf Bachelor- und Master-Abschlüsse im Wintersemester 2004/05 begonnen. Die Akkreditierung erfolgte seitens der ZEvA im Januar 2005.

2. Inhalte und Themen

Der Master-Studiengang beschäftigt sich mit einem breiten Spektrum von Themen aus den Bereichen der Hochschulforschung und Hochschulgestaltung, die in sieben

thematische Schwerpunkte gruppiert sind. In jedem Themenbereich müssen ein oder zwei Module absolviert werden, wobei insgesamt 13 Module zu studieren sind: ein Modul im Themenbereich 1 und je zwei Module in den Themenbereichen 2 bis 7. Mittelfristig ist geplant, die derzeit noch eingeschränkten Wahlmöglichkeiten in den sieben Themenbereichen durch das Angebot einer größeren Zahl von Modulen zu erweitern. Die folgende Aufstellung gibt einen Überblick über die Themenbereiche und die derzeit angebotenen Module:

Themenbereich 1: Hochschulforschung und -entwicklung mit zwei zu einem Modul zusammengefassten Schwerpunkten:

- Topics and Objectives of Higher Education Research and Development
- Concepts of Higher Education Research and Development.

Themenbereich 2: Das Hochschulsystem mit den Modulen:

- Structural Development of Higher Education Systems
- Higher Education, State, and Society.

Themenbereich 3: Wissen und Gesellschaft mit den Modulen:

- Higher Education and Work
- Transition from Higher Education into Employment and Professional Career.

Themenbereich 4: Lehren, Lernen und Forschen mit den Modulen:

- Curriculum Development and Course Design, Didactics and Evaluation of Teaching
- Research Management: Planning, Development, Funding, Transfer.

Themenbereich 5: Hochschulmanagement, Organisation und Entscheidungen mit den Modulen:

- Structures of Leadership and Decision Making in Higher Education; Introduction to Quality Management
- Gender Change Management
- Change Management in Higher Education.

Themenbereich 6: Evaluation und Internationalisierung mit den Modulen:

- Research Management: Indicators and Evaluation
- Internationalisation.

Themenbereich 7: Empirische Forschungsmethoden mit den Modulen:

- Data Collection and Analysis I: Introduction to Quantitative and Qualitative Methods
- Data Collection and Analysis II: Introduction to Computer-Aided Data Collection Techniques (CAPI, CATI) and Multivariate Data Analysis.

Im Themenbereich 6 werden vorrangig aktuelle Reformdebatten aufgegriffen. In zwei oder drei Jahren mag dies nicht mehr Evaluation und Internationalisierung, sondern vielleicht Akkreditierung und Organisation von Graduiertenkollegs sein.

3. Zielgruppen

Das Studienangebot richtet sich an Interessenten, die mindestens einen Bachelor-Abschluss in einem sozial- bzw. erziehungswissenschaftlichen Fach, in Jura oder Wirtschaftswissenschaften haben und in ihren bisherigen Studienerfahrungen bzw. Tätigkeiten inhaltliche Anknüpfungspunkte an das thematische Feld nachweisen können. Der Studiengang ist offen für drei Typen von Bewerbern:

- a) Wir sind an Studierenden interessiert, die im Bereich der Hochschulforschung arbeiten wollen, also eine wissenschaftliche Qualifikation anstreben. Zur Zeit nehmen wir auch Doktoranden mit einschlägigen Dissertationsthemen auf, die dann aber nicht den gesamten Studiengang absolvieren müssen, sondern sich durch die Teilnahme an einzelnen Modulen, die in einem engen thematischen Zusammenhang zu ihrer Dissertation stehen, einen systematischeren Einblick in das Feld verschaffen und eine entsprechende Qualifikation erwerben wollen.
- b) Wir sind an Studierenden interessiert, die eine Tätigkeit im Bereich der neuen Hochschulprofessionen anstreben oder in ihren jeweiligen Heimatländern Hochschulreformen auf nationaler oder lokaler Ebene vorantreiben wollen. Über die einzelnen Tätigkeitsfelder der Gruppe von Berufstätigen im Bereich der neuen Hochschulprofessionen informiert Abschnitt 6.
- c) Schließlich sind wir auch offen für bereits Berufstätige im Feld der neuen Hochschulprofessionen, für die es bisher keine systematischen Ausbildungs- bzw.

Qualifizierungsangebote gab, und die den Studiengang zur berufsbegleitenden Weiterbildung nutzen wollen. Ein Teilzeitstudium ist in unserem Studiengang möglich.

4. Zugang und Auswahl

Zugangsvoraussetzung ist – wie bereits erwähnt – mindestens ein Bachelor-Abschluss in einem sozialwissenschaftlichen Fach (einschließlich Wirtschaftswissenschaften, Jura oder Erziehungswissenschaft) und Studien- oder Tätigkeitsschwerpunkte im Bereich der Hochschulforschung und -gestaltung. In den bisherigen beiden Jahrgängen gab es sowohl Doktoranden als auch Berufstätige in der Gruppe der Studierenden. Die Berufstätigen sind in der Regel Teilzeitstudierende, die Doktoranden durchlaufen nur in Ausnahmefällen das ganze Programm. Sie absolvieren in der Regel zwischen zwei und fünf Module, die eine thematische Beziehung zu ihrer Dissertation haben.

Zum Zweck der Auswahl müssen alle Studienbewerber ein sogenanntes „Statement of Objectives“ mit ihren Unterlagen einreichen, aus dem die Motivation für eine Teilnahme, bisherige inhaltliche Anknüpfungspunkte und spätere berufliche Ziele erkennbar sind. Wir halten den Studiengang für nicht geeignet für Studienbewerber, die ihre Qualifikationen für das Lehramt an Schulen ergänzen oder erweitern wollen oder eine berufliche Karriere im Bereich der Schulpolitik und Schuladministration anstreben.

5. Gebühren

Der Studiengang ist derzeit noch gebührenfrei, d. h. die Studierenden müssen sich an der Universität Kassel regulär immatrikulieren und bezahlen die üblichen Semester- und Einschreibgebühren. Wir gehen jedoch davon aus, dass der Studiengang mittelfristig gebührenpflichtig wird. Über den Zeitpunkt der Einführung von Studiengebühren und ihre Höhe können wir derzeit noch keine Aussagen machen.

6. Potenzielle Tätigkeitsfelder der Absolventen

Neben der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Hochschulforschung, sind wir besonders daran interessiert, ein systematisches Angebot für den Erwerb von Kompetenzen und Qualifikationen für Tätigkeiten im Bereich der neuen Hochschulprofes-

sionen zu schaffen. Wir beobachten in den letzten Jahren, dass diese Gruppe von Tätigkeiten innerhalb und im direkten Umfeld der Hochschulen wächst. Es handelt sich dabei um vielfältige und zunehmend professionalisierte Tätigkeiten, die zwischen den Kernfunktionen der Hochschule (also Lehre und Forschung) und ihrer Administration und Leitung angesiedelt sind, vielfach entscheidungsvor- und -nachbereitende Funktionen haben und deren Protagonisten viel von der Organisation von Forschung und Lehre als auch von der Administration und Leitung einer Hochschule verstehen müssen, um ihren Job verantwortlich und effektiv ausfüllen zu können. Es handelt sich hierbei um Fachbereichs- und Studiengangsentwicklung, um Dekanatsassistenten und um die Leitung von International Relations Offices und die Entwicklung von Internationalisierungsstrategien, um Frauenförderung, um die Organisation von Forschungstransfer und Studienexport, um Career Services, Fundraising und Alumni-Pflege und die Durchführung von Absolventenuntersuchungen, um die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit, um Tätigkeiten in Akkreditierung und Evaluation. Dies sind nur einige Beispiele von Tätigkeiten im Bereich der neuen Hochschulprofessionen, für die es bisher keine systematischen Ausbildungsangebote gibt.

Einige dieser Tätigkeiten sind verwandt mit dem, was in englischsprachigen Ländern, insbesondere den USA, als „institutional research“ bezeichnet wird. Viele Studiengänge mit dem Titel „Higher Education“ in den USA bilden für diese Tätigkeit aus. Bei „institutional research“ geht es vorrangig um die Beschaffung, Auswertung und Aufbereitung von Informationen und Daten, die für strategische Entscheidungen der Hochschulspitze benötigt werden. Wir haben Elemente dieses Ansatzes in das Curriculum unseres Studiengangs integriert, gehen aber auch davon aus, dass die Studierenden Kompetenzen erwerben, die es ihnen erleichtern, strategische Entscheidungen auf der Meso- und Mikroebene (in Fakultäten, Fachbereichen, Instituten und zentralen Einrichtungen) umzusetzen. Folglich liegen einzelne Schwerpunkte auf der Arbeit mit quantitativen und qualitativen Daten sowie auf Fragen des Organisationshandelns und der Entscheidungsstrukturen und -prozesse.

7. Struktur des Studiengangs

Die Dauer des Studiengangs beträgt zwei Jahre, es werden 120 Credits erworben. In diesem Zeitrahmen müssen 13 Module (à 6 Credits) und ein achtwöchiges Praktikum (à 12 Credits) absolviert sowie eine Master-Arbeit

geschrieben (à 25 Credits) und verteidigt (à 5 Credits) werden. Die Berechnung der Credits beruht auf einem Workload-Ansatz, bei dem pro Kreditpunkt ca. 30 Stunden Arbeitseinsatz zugrunde gelegt werden, die sich zwischen Vorbereitung (Selbststudium), Unterricht und Verfassen der Hausarbeit aufteilen.

Die Module werden im Rahmen einwöchiger Intensivveranstaltungen angeboten. Zur Vorbereitung werden ca. 300 Seiten Textmaterial bereitgestellt, zur Nachbereitung ist eine Hausarbeit im Umfang von 15 bis 20 Seiten anzufertigen, die benotet wird. Praktika können innerhalb unseres Zentrums, in der Hochschulverwaltung der Universität Kassel, in internationalen Organisationen oder bei Kooperationspartnern im In- und Ausland absolviert werden, mit denen entsprechende Vereinbarungen bestehen. Die Unterrichtssprache ist Englisch

8. Art des Abschlusses

Wird der Studiengang erfolgreich absolviert, erhalten die Studierenden den akademischen Grad eines „Master of Arts in Higher Education“. Der Abschluss wird vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel verliehen.

9. Curriculare Internationalisierung

Der Studiengang ist durch das durchgängig englischsprachige Textmaterial, die Einbeziehung der Erfahrungen von Studierenden aus den verschiedensten Ländern der Welt sowie die internationalen, auch entwicklungsländerbezogenen Erfahrungen der Lehrenden hochgradig internationalisiert. Die Studierenden werden ermutigt, in den Modularbeiten auf Beispiele und Erfahrungen aus ihren eigenen Ländern zurückzugreifen oder ein Thema im Hinblick auf die Situation ihres Landes zu untersuchen. Im Unterricht werden Beispiele und Erläuterungen von Sachverhalten ständig im internationalen Vergleich eingebracht.

10. Erste Erfahrungen

Die erste Kohorte – Studienbeginn Herbst 2004 – bestand aus 14 Studierenden, darunter zwei aus der VR China. Die anderen haben die deutsche Staatsbürgerschaft. Von den deutschen Studierenden war ein Teil berufstätig, ein anderer Teil mit der Doktorarbeit beschäftigt. Die übrigen wollten ein bereits vorhandenes Interesse an Hochschulfragen vertiefen. Alle deutschen

Studierenden hatten bereits einen universitären Abschluss, der über dem Bachelor-Abschluss lag (Diplom, Magister, Staatsexamen), während die beiden Studierenden aus China einen Bachelor-Abschluss besaßen.

In einer solchen Zusammensetzung besteht sehr schnell die Gefahr, dass der Studiengang, statt grundständig und konsekutiv zu bleiben, zu einem Weiterbildungsstudiengang wird. Dies ist angesichts der Zusammensetzung der zweiten Kohorte, die im Wintersemester 2005/06 ihr Studium aufgenommen hat, nicht zu befürchten. Allerdings ist die Balance zwischen deutschen und ausländischen Studierenden derzeit noch nicht optimal. Wir wünschen uns etwa zwei Drittel ausländische und ein Drittel deutsche Studierende. In der zweiten Kohorte sind nun die deutschen Studierenden unterrepräsentiert.

Die Kombination der Herkunftsländer der Studierenden ist dennoch aufregend. Die 28 Studierenden (19 Frauen und neun Männer) kommen aus folgenden Ländern: China (7), Deutschland (6), Kamerun (3), Emirat Oman (2), Indonesien (2), Taiwan (1), Türkei (1), Polen (1), Brasilien (1), Kenia (1), Griechenland (1), Russland (1), Nepal (1). Die meisten Studierenden sind zwischen 23 und 35 Jahren alt.

Allerdings ist für die Lehrenden und die Studiengangsverantwortlichen der Betreuungsaufwand deutlich größer als in regulären Studiengängen. Nicht nur müssen die Studierenden auf einen gleichen Stand hinsichtlich der Arbeits- und Lerntechniken gebracht werden, sie brauchen auch zusätzliche Informationen über Erwartungen an selbstständiges Arbeiten. Viele der ausländischen Studierenden kommen aus Ländern, in denen das Studium durch Memorieren festgelegter Textbücher geprägt ist. Sie sind in den Techniken der Informationsbeschaffung nicht versiert, weil sie nie offenen Zugang zu allen Quellen, Büchern und Daten hatten. Außerdem werden sie Unterstützung beim Finden eines Praktikumsplatzes benötigen, da es wenig sinnvoll erscheint, ausländische Studierende, die zum Studium nach Deutschland kommen, für ein Praktikum wiederum ins Ausland zu schicken. Daher ist es erforderlich, für sie in Kassel oder zumindest in Deutschland Praktika zu organisieren, in deren Rahmen die Kommunikation in englischer Sprache kein Problem ist.

Trotz zusätzlicher Belastungen durch erhöhten Betreuungsaufwand ist die Arbeit mit einer solchen Gruppe von Studierenden spannend und lohnenswert. Das Ideal einer Gemeinschaft von Lehrenden und Studierenden

lässt sich deutlich leichter herstellen, als in regulären, auf den deutschen „Normalstudenten“ zugeschnittenen Studiengängen.

Hinweis

Ausführliche Informationen in englischer Sprache sowie Antragsformulare für die Zulassung zum International Master Programme in Higher Education finden sich im Internet unter <http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/>

Adresse

Universität Kassel
Wissenschaftliches Zentrum
für Berufs- und Hochschulforschung
Master-Studiengang „Higher Education“
Mönchebergstraße 17
D-34109 Kassel
Tel.: +49 (0) 5 61 804-24 15
Fax: +49 (0) 5 61 804-74 15
E-Mail: mahe@uni-kassel.de



Studiengang „Master of Higher Education“ an der Universität Hamburg

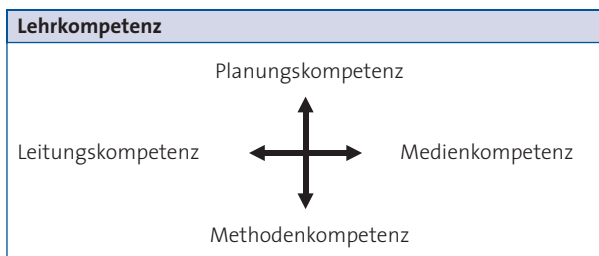
Margret Bülow-Schramm

Der Studiengang „Master of Higher Education“ ist geronnene Erfahrung aus langjähriger hochschuldidaktischer Tätigkeit – lehrender und forschender – an der Universität Hamburg und nicht wie viele andere Masterstudiengänge in diesem Bereich innerhalb weniger Jahre entstanden.

Er ist das Produkt einer Krise, an der das Interdisziplinäre Zentrum für Hochschuldidaktik (IZHD) zu zerbrechen drohte, und wurde ein Erfolgsmodell: der erste akkreditierte Studiengang in diesem Themengebiet bundesweit und der erste akkreditierte Masterstudiengang an der Universität Hamburg (März 2005).

Beginn des Studiengangs ist das Sommersemester 2006, dann wird der Zusatzstudiengang Lehrqualifikation, der seit 1999 als Modellversuch lief und in dessen Rahmen die Beschäftigungsfähigkeit Gegenstand der Evaluation war, abgelöst.

Dieser Masterstudiengang deckt ein relativ breites, etabliertes Berufsfeld ab (Hochschullehre) und zielt nicht auf eine neue, durch den Studiengang generierte Profession. Beides unterscheidet ihn von anderen Masterstudiengängen im Bereich Hochschulgestaltung.



Der aktuellen Diskussion entspricht, dass der Studiengang schon vor sechs Jahren entlang von Kompetenzen inhaltlich strukturiert wurde und dass die Hauptfrage für die Gestaltung der Angebote ist: Was sollen die Absolventinnen und Absolventen können?

Die Modularisierung erfolgt auf Basis der Beruflichkeit und nicht aufgrund einer fachwissenschaftlichen Systeme-

matik: mikrodidaktische (Medien- und Methodenkompetenz) und makrodidaktische (Planungskompetenz) Qualifikationsfelder werden ergänzt durch eine stärker psychologisch fundierte Ausbildung der Leitungskompetenz.

Der Studiengang bietet die Voraussetzung dafür, die in Hochschulgesetzen geforderte pädagogische Eignung der Hochschullehrer zu professionalisieren und sie auf die hohen Anforderungen, die die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge für die Hochschullehrer bedeuten, angemessen vorzubereiten.

Die Kompetenzbereiche umfassen im Einzelnen:

Planungskompetenz

Lehrveranstaltungen oder eine Veranstaltungssequenz inhaltlich planen, Ziele definieren, sie organisatorisch begleiten, die Ergebnisse kontrollieren und evaluieren.

Die Elemente des Moduls „Planungskompetenz“ sind untergliedert in vorbereitende Aspekte (Veranstaltungsplanung und Unterrichtsorganisation) sowie auswertende Teile (Qualität, Evaluation und Prüfungen). Sie werden am exemplarischen Fall unter Heranziehung einschlägiger Empirie und Theorie dargestellt.

Als Kerninhalte sind festgelegt:

- Kursplanung,
- Studien- und Lernorganisation,
- Entwicklung von Lehr- und Lernzielen,
- Qualitätssicherung,
- Evaluation,
- Prüfungen.

Leitungskompetenz

Den Lernprozess mit seinen Unwägbarkeiten steuern, d. h. mit der Lernsituation, dem Lernstoff und den Lernbedingungen verantwortlich umgehen.

Das Modul „Leitungskompetenz“ ist untergliedert in Aspekte der Lerngruppe (Kommunikation und Prozesssteuerung) sowie Aspekte der Lehrkraft (Leitungspersönlichkeit: Reflexion und Entwicklung).

Als Kerninhalte sind festgelegt:

- Grundlagen der Kommunikationspsychologie,
- Theorie und Praxis der Gesprächsführung,
- Dynamik in Lerngruppen,
- Leitungs- und Interaktionsstile,
- Die eigenen Stärken und die Weiterentwicklung als Leitungspersönlichkeit,
- Feedback.

Methodenkompetenz

Zielgruppen- und sachorientiert ein angemessenes Methodenspektrum einsetzen, das sich an den Bedürfnissen von Lehrenden und Lernenden orientiert.

Das Modul „Methodenkompetenz“ unterteilt sich in die Perspektive der Lehrenden (Lehre, Didaktik und Unterrichtsmethoden) sowie die Perspektive der Lernenden (Lernumgebungen und Lernmethoden).

Als Kerninhalte sind festgelegt:

- Lern- und Unterrichtstheorien,
- Moderation,
- Präsentation und Visualisierung,
- Microteaching,
- Didaktische Phantasie.

Medienkompetenz

Die neuen Medien- und Kommunikationsmöglichkeiten in die Lehre integrieren, die einschlägige Technologie in ihren Besonderheiten auf empirischer und theoretischer Basis beurteilen können.

Das Modul enthält die stärker medienwissenschaftliche Perspektive auf neue Medien (Multimedia und Hypermedia) sowie die stärker bildungswissenschaftliche Perspektive auf Lernszenarien unter Verwendung aktueller Systeme (E-Learning und Blended Learning).

Als Kerninhalte sind festgelegt:

- Grundlagen von Multimedia,
- Präsentation mit Neuen Medien,
- Lehren und Lernen im Internet und Intranet,
- Lernen mit Hyper-Systemen.

Formate und Zielgruppen

- | | |
|----------------------------------|---------------------|
| • Vorlesung | • Wiss. Mitarbeiter |
| • Workshop | • Assistenten |
| • Praxisberatung und -begleitung | • Doktoranden |
| • Supervision | • Habilitanden |
| • Hospitation | • Juniorprofessoren |
| • Thesis | • Lehrbeauftragte |
| • Mündliche Prüfung | |

Die Lehrveranstaltungen durchzieht das reflexive Prinzip, Feedback ist die zentrale Methode des kollektiven und expansiven Lernens. Das vermittelte Wissen ist stets kontextualisiertes Wissen und entsteht in aktivem Lernen, konstruktiver Denktätigkeit und selbsttätiger Lernaktivität.

Der selbstständigen Anwendung des Gelernten und seinem Transfer in den Lehralltag der TeilnehmerInnen ist das Praxisbegleitseminar gewidmet, zu dem Lehrproben, Hospitationen und die Dokumentation der Erfahrungen in einem Portfolio gehören.

Dieses anspruchsvolle und vielfältige Lernarrangement ist der Adressatengruppe angemessen: zum Studiengang zugelassen werden wissenschaftlich tätige Mitarbeiter an einer Hochschule, die sich im Qualifizierungsprozess befinden und mindestens einen Diplom- oder Magisterabschluss nachweisen können, ein B.A.-Abschluss genügt nicht.

Die Evaluation des Vorläufers des Masterstudiengangs, der Modellversuch Lehrqualifikation, zeigt, dass 74 Prozent der Teilnehmer Frauen sind. Eine Ergänzung der Studieninhalte um ein Gender-Modul oder die Integration der Gender-Thematik in die verschiedenen Kompetenzbereiche bietet sich von daher an.

25 Studierende können pro Jahr in den Studiengang einsteigen, so dass die Kapazität bei 50 Studierenden liegt.

Um den Mastertitel zu bekommen, müssen 60 Credits erworben werden, d. h. im Regelfall jährlich 30 Credits. Somit dauert das Studium 4 Semester; allerdings sind bis zu 6 Semester möglich. (siehe Studienstruktur nächste Seite)

Der Masterstudiengang entspricht damit einem halben postgradualen Vollzeitstudium, ist berufsbegleitend und stärker anwendungsorientiert. Wegen einer spezifischen

Studienstruktur		
Einführungsvorlesung		1 cp
MODUL 1 bis 4 Planungs-Leitungs- Methoden- Medienkompetenz		Je 9 cp
z. B. Teilmodul 1.1	28 Stunden = 2 SWS	4 cp
z. B. Teilmodul 1.2	28 Stunden = 2 SWS	4 cp
Modulprüfung		1 cp
Praxisbegleitseminar: Lehrprobe, Hospitation, Dokumentation	56 Stunden = 4 SWS	6 cp
Masterthesis		15 cp
mdl. Abschlussprüfung		2 cp
Gesamt	21 SWS	60 cp

Bestimmung im Hamburgischen Hochschulgesetz kann er nicht als „weiterbildend“ bezeichnet werden, da in solchen Studiengängen keine Grade verliehen werden dürfen (HmbHG § 57 (4): „Für weiterbildende Studien darf ein Grad nicht erteilt werden.“)

Dennoch sollen auf längere Sicht Studiengebühren erhoben werden, jedoch fehlen hierfür noch die verwaltungstechnischen Grundlagen wie z. B. eine Gebührenordnung. Zur Zeit ist der Studiengang also gebührenfrei und wird aus den Haushaltsmitteln der Universität finanziert.

Die erforderliche Personalkapazität zur Durchführung des Studiengangs mit allen erforderlichen Modulen beträgt 40 SWS. Für die Vielfalt der Einzelthemen innerhalb der Module werden in hoher Zahl auswärtige Experten als Lehrbeauftragte hinzugezogen, was ein besonderes Qualitätsmanagement erfordert, um Verbindlichkeit und hohe Qualität zu gewährleisten.

Hinweis

Weitere Informationen unter <http://www.izhd.uni-hamburg.de/>

Inzwischen ist das Interdisziplinäre Zentrum für Hochschuldidaktik (IZHD) unter dem Namen Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung (ZHW) eine Untergliederung der Fakultät Erziehungswissenschaft, Psychologie, Bewegungswissenschaft der Universität Hamburg.

Berufsbegleitender internetgestützter Masterstudiengang
Bildungsmanagement (MBA)

**Das berufsbegleitende MBA-Programm „Bildungsmanagement“
 an der Universität Oldenburg**

Anke Hanft und Tim Zentner

**1. Zur Begründung eines Studiengangs
 für Bildungs- und Wissenschafts-
 management**

Was bedeutet es, Bildungseinrichtungen, Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen professionell zu managen? Auf der *fachlichen Ebene* obliegt es den Managern, die verschiedenen Organisationsbereiche an veränderte Anforderungen anzupassen und sie erfolgreich auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Hierzu sollten sie sich in Managementfeldern, wie beispielsweise Marketing, Personalmanagement, Informationsmanagement, Qualitätsmanagement und Prozessmanagement auskennen. Als *Führungskräfte* tragen sie Mitarbeiterverantwortung, müssen motivieren, führen und die Interessen der Organisation und der Mitarbeiter in Einklang bringen.

Ein Blick in den Alltag von Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen macht deutlich, dass auf beiden Managementebenen ein erheblicher Professionalisierungsbedarf besteht. Trotz grundlegend veränderter Anforderungen und einem zunehmend betriebswirtschaftlich geprägten Gesamtsystem sind Managementpositionen häufig semi-professionell besetzt. Führungsverantwortung wird nur unzulänglich wahrgenommen. Neben einer unzureichenden internen Nachwuchsförderung sind diese Defizite auch darin begründet, dass in Deutschland bislang kaum Professionalisierungsangebote bestanden. Erst in jüngster Zeit verändert sich dieses Bild. Mit dem MBA „Bildungsmanagement“ verfügt die Universität Oldenburg über ein in Deutschland bislang einzigartiges Studienprogramm, das konsequent auf Managementanforderungen in Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen ausgerichtet ist.

**2. Der MBA-Studiengang Bildungs-
 management**

2.1. Zielgruppe und Zugang

Der Studiengang richtet sich an akademisch vorgebildete Berufstätige, die sich berufsbegleitend auf Managementtätigkeiten in Bildungs- und Wissenschaftseinrich-

tungen vorbereiten bzw. sich für diese weiterqualifizieren wollen. Eine weitere Zielgruppe bilden Personen mit einem wissenschaftlichen bzw. forschungsorientierten Interesse an (Weiter-)Bildungs-, Hochschul- und Wissensmanagement.

Anders als Studierende im grundständigen Bereich, die unmittelbar nach der Schulzeit das Studium beginnen, verfügen diese Zielgruppen bereits über berufspraktische Erfahrungen und über grundlegende Kenntnisse im wissenschaftlichen Arbeiten. Sie besitzen zudem in der beruflichen Praxis erworbene Kompetenzen über organisatorische Zusammenhänge in Bildungs- bzw. Wissenschaftsinstitutionen, an die bei der inhaltlichen Gestaltung der Studienmodule angeknüpft werden kann.

Die Organisation eines berufsbegleitenden Studiums auf Masterniveau erfordert weiterhin, dass a) die Lerninhalte an den beruflichen Kompetenzen und Erfahrungen ausgerichtet sind und b) die Studienorganisation ein berufsbegleitendes Studium ermöglicht. Zudem sollen die im Studium vermittelten Kompetenzen nicht auf fachliche Qualifikationen beschränkt bleiben, sondern soziale und methodische Kompetenzen beinhalten, die ein erfolgreiches Handeln in neuartigen und komplexen beruflichen Situationen ermöglichen (Learning outcomes). Die Planung eines solchen Studiengangs bedeutet für Hochschulen einen Paradigmenwechsel, weg von der Angebotsorientierung hin zur konsequenten Nachfrageorientierung.

Der Zugang zum Studiengang ist beschränkt. In jedem Studienjahr werden 25 Studierende aufgenommen. Voraussetzung für die Zulassung sind ein erster akademischer Studienabschluss (Bachelor, Diplom (auch FH), gleichgestellte Abschlüsse an Berufsakademien) und eine mindestens zweijährige Berufserfahrung. Über die Zulassung zum Studiengang entscheidet ein Zulassungsausschuss anhand von Motivationsschreiben, Darlegung der Studienziele, bisherigen Weiterbildungserfahrungen, beruflichem Werdegang, ggf. auch Kenntnisprüfungen etc.

2.2. Studienorganisation

Die Studienorganisation ist konsequent an den Anforderungen des Bologna-Prozesses und an den besonderen Erfordernissen berufstätiger Lernender ausgerichtet. Der Bologna-Prozess schreibt die Modularisierung und Vergabe von Kreditpunkten vor. Insgesamt sind für den Abschluss „Master of Business Administration“ 16, mit jeweils 6 Kreditpunkten versehene Studienmodule zu absolvieren, die in ca. 16 Wochen einen durchschnittlichen studentischen Arbeitsaufwand von fünf bis acht Stunden pro Woche („workload“) umfassen. Zusammen mit der mit 24 Kreditpunkten bewerteten Master-Thesis werden 120 Kreditpunkte erreicht. Die Studiendauer ist berufsbegleitend auf drei Jahre angelegt, kann aber dem persönlichen Zeitbudget entsprechend verlängert oder verkürzt werden. Der MBA Bildungsmanagement ist, anders als andere mit weniger Kreditpunkten versehene MBA-Programme, ein vollwertiger Masterstudiengang („Master of Arts“). Zusammen mit einem 180 Kreditpunkte umfassenden Bachelor-Abschluss erreichen die Absolventen die für eine Promotionsberechtigung erforderliche Anzahl von 300 Kreditpunkten.

Um die im Vergleich zu kurzzeitigeren MBA-Programmen längere Studiendauer zu verkürzen, können sich Studierende berufliche Kompetenzen und Erfahrungen, sowie in anderen Hochschulen erbrachte Leistungen anerkennen lassen. Die Anrechnungsquote kann entsprechend den Empfehlungen der Kulturministerkonferenz bis zu 50 Prozent des Studiums (60 KP) betragen.

Ein zeitlich und örtlich flexibles Studieren wird durch die internetgestützte Studienorganisation ermöglicht, d. h., Phasen des selbstgesteuerten Lernens sind mit Präsenzlernen und internetgestütztem kooperativen Lernen kombiniert. Bis auf zwei Präsenztermine je Modul ist der Studienbetrieb in einer internetgestützten Lernumgebung organisiert, in der sich die Studierenden in virtuellen Seminarräumen treffen. Derartige Lernmanagementsysteme (LMS) bieten eine Reihe von Funktionen zur Unterstützung individuellen Lernens und haben sich insbesondere für die Organisation der Zusammenarbeit der Studierenden in Projektgruppen sowie für den Austausch mit den Mentoren und Lehrenden überaus bewährt. Die internetgestützte Studienorganisation stellt sicher, dass die Studierenden trotz unterschiedlicher Lernzeiten effektiv zusammenarbeiten. Zudem ermöglicht sie die Teilnahme von Studierenden und Lehrenden aus dem gesamten Bundesgebiet sowie dem angrenzenden Ausland.

2.3. Curriculum und inhaltliche Schwerpunkte

Die Studienmodule werden von einschlägig ausgewiesenen wissenschaftlichen Experten unterschiedlicher Fachdisziplinen (Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft, Pädagogik, Informatik) aus verschiedenen wissenschaftlichen Institutionen des gesamten deutschsprachigen Raums geplant und durchgeführt. Die kontinuierliche Einbeziehung international ausgewiesener Experten bei der Erstellung der Studienmaterialien und Durchführung der Module stellt ein wichtiges Profilmerkmal dieses weiterbildenden Studiengangs dar. Zurzeit sind Lehrende aus ca. 20 Hochschulen und Forschungsinstituten am Programm beteiligt.

Für jedes Modul werden den Studierenden eigens für den Studiengang erstellte Studienmaterialien zur Verfügung gestellt, deren Bearbeitung Voraussetzung für die dann folgende Projektphase ist. Im Mittelpunkt der Module steht die Bearbeitung praxisbezogener Projekte, die von den Studierenden aus ihrem beruflichen Alltag in Hochschulen, Wissenschafts- und Weiterbildungseinrichtungen eingebracht werden. Dabei werden sie durch die wissenschaftlichen Experten sowie durch fachlich und hochschuldidaktisch ausgewiesene, zumeist als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Universität Oldenburg tätige Mentoren unterstützt. Mit der Begriffswahl „Mentor“ soll auch ein qualitativer Unterschied zu den im grundständigen Studium häufig eingesetzten Tutoren ausgedrückt werden. Mentoren unterstützen und beraten die Studierenden auf der inhaltlichen und methodischen Ebene. Als Lernbegleiter geben sie regelmäßig Feedback und Reflexionsanlässe und sorgen so für den Lernerfolg der Studierenden. Den im Studiengang eingesetzten Mentoren obliegt außerdem die Prozessverantwortung für die Durchführung der Module.

Das Studium besteht aus folgenden Schwerpunkten: (1) *Pflichtmodule*, die im Bildungs- und Wissenschaftsbereich notwendige und grundlegende theoretische Ansätze und Managementkompetenzen vermitteln. Diese acht Module sind von allen Studierenden zu belegen. Modulthemen sind u. a. Strategisches Management, Bildungsökonomie, Bildungspolitik, Projektmanagement, Marketing und Controlling.

(2) *Wahlpflichtmodule*, die die Entwicklung eigener Profile ermöglichen. Im Studiengang werden jeweils mit mehreren Modulen die Profile „Hochschul- und Wissensmanagement“ und „Weiterbildungsmanagement“ angeboten. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit zur

weiteren Professionalisierung in den Bereichen: „Lernen mit neuen Technologien“, „Organisation und Veränderungsmanagement“, „Daten, Informationen und Wissen verarbeiten“ und „Kommunikation und Führung“. Die Studierenden können aus allen Wahlpflichtmodulen frei wählen, was ihnen eine individuelle Profilbildung ermöglicht.

Neben dem Besuch des gesamten Master-Studiengangs besteht auch die Möglichkeit, einzelne Studienmodule für die individuelle Weiterbildung zu besuchen. Auf diese Weise können Praktiker, die keinen Studienabschluss anstreben, sich aktuelles Managementwissen und -kompetenzen in einzelnen, von ihnen ausgewählten Schwerpunkten aneignen.

Die Prüfungsleistungen sind modulbezogen und setzen sich aus mehreren Teilleistungen zusammen. Sie umfassen die Bearbeitung von Online-Aufgaben, die Präsentation der Projektarbeit und die Erstellung eines Lernportfolios zu den individuellen Anteilen der Projektarbeit. Alle Studienmodule schließen mit einem Zertifikat ab.

2.4. Erweiterung beruflicher Kompetenzen

Der Masterstudiengang Bildungsmanagement bietet den Absolventen eine wissenschaftliche Weiterqualifizierung auf universitärem Niveau, die zu kompetentem Managementhandeln in Bildungs-, Weiterbildungs- bzw. Hochschul- und Wissenschaftsinstitutionen befähigt. Der MBA qualifiziert für leitende Funktionen mit Personal- und Ressourcenverantwortung. Durch den MBA-Abschluss erwerben die Studierenden ferner die Promotionsberechtigung und die Zugangsberechtigung zum höheren Dienst.

Gegenüber anderen Angeboten besteht das Besondere des MBA-Studiengangs darin, den Studierenden a) durch an beruflichen Handlungsfeldern ausgerichtete Lerninhalte (Management von Bildung und Wissenschaft) und b) durch einen ständigen Praxistransfer in der projektorientierten Teamarbeit eine kontinuierliche und berufsnahe Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Die Studierenden werden von den Lehrenden dahingehend beraten, für ihre Projektbearbeitung Themen auszuwählen, die in einem direkten Bezug zur eigenen beruflichen Tätigkeit stehen oder aktuelle Fragestellungen ihres Unternehmens aufgreifen. Bei der Bearbeitung der Themen arbeiten die Studierenden häufig mit den zuständigen Organisationseinheiten zusammen. Durch den ständigen Austausch zwischen Projektteam und den Mentoren, sowie den fachlichen

Input durch die wissenschaftlichen Experten kommt es zu Lernsynergien, die in den Unternehmen zu konkreten Organisationsentwicklungsprojekten führen können.

Durch die Kooperation mit anderen Studierenden aus unterschiedlichen organisatorischen Kontexten wird Wissen nicht nur ausgetauscht, sondern auch generiert, mit interessanten neuartigen Lösungsansätzen und Synergien. Im Aufbau von organisationsübergreifenden Netzwerken wird daher von vielen Teilnehmern ein bedeutsamer Nebeneffekt des Studiums gesehen.

Neben den Fachkompetenzen und den vor allem in der projektförmigen Studienorganisation geförderten Methoden- und Sozialkompetenzen werden in so genannten Professionalisierungsmodulen wichtige, im beruflichen Alltag zwingend erforderliche Handlungskompetenzen wie Präsentation, Moderation, Zeitmanagement oder Gesprächstechniken gezielt trainiert. Regelmäßig eingebrachte authentische Praxisbeispiele und modellhafte Übungen runden das Lernarrangement ab.

2.5. Qualitätsmanagement

Als gebührenpflichtiges und berufsbegleitendes Studienangebot unterliegt der MBA-Studiengang besonderen Qualitätsanforderungen. Neben der Erfüllung der Bologna-Kriterien gelten für den Studiengang besondere Standards, die an der Universität Oldenburg für berufsbegleitende Studiengänge entwickelt und eingeführt wurden. Die Überprüfung und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards erfolgt auf mehreren Ebenen:

1. *Akkreditierung und externe Begutachtung:* Der MBA-Studiengang wurde im Februar 2005 ohne Auflagen für einen Zeitraum von fünf Jahren durch die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA) akkreditiert. In seiner Aufbauphase wurde der Studiengang zudem mehrfach durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft evaluiert, der dieses Angebot im Rahmen seines Programms „Modellstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ fördert.

2. *Interne Evaluation:* Jedes Studienmodul wird in Form mehrerer standardisierter Befragungen evaluiert: (1) Teilnehmerbefragung zu den Studienmaterialien, (2) Teilnehmerbefragung zum Gesamtmodul (z. B. Zufriedenheit mit der Betreuung, Relevanz der Inhalte, Projektarbeit, etc.), (3) Mentorenbefragung und (4)

Dozentenbefragung. Die Ergebnisse der Befragungen fließen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zur Weiterentwicklung des Programms ein.

3. *Feedback-Runden*: In regelmäßigen Treffen mit den studentischen Vertretern des Studiengangs, den Dozenten sowie Mentoren erhalten die Studiengangskordinatoren Hinweise und Anregungen zur Weiterentwicklung des Programms.

4. *Mentorentraining*: Die Mentoren, denen als ständige Lernbegleiter eine besondere Bedeutung in diesem Programm zukommt, werden durch Schulungen und Trainings auf ihre Aufgaben vorbereitet. Dies sichert die Wahrung hochschuldidaktischer Standards über alle Module hinweg und erweist sich bei der hohen Beteiligung auswärtiger Lehrender als wichtiges Qualitätsmerkmal.

5. *Wissenschaftlicher Beirat*: Die Weiterentwicklung des Programms wird durch einen wissenschaftlichen Beirat, der aus renommierten Experten aus Wissenschafts- und Weiterbildungsorganisationen zusammengesetzt ist, begleitet.

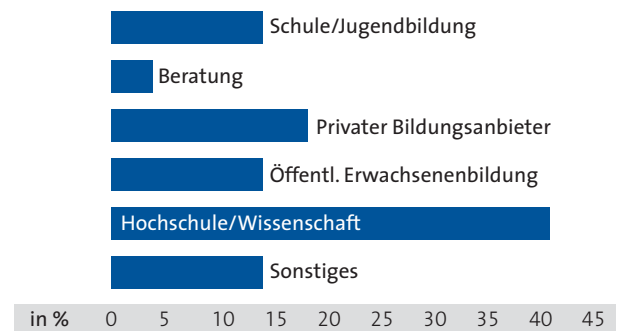
3. Erfahrungen mit dem MBA-Programm

Die Universität Oldenburg hat mit der Einrichtung ihrer ersten berufsbegleitenden Studiengänge Neuland betreten. Da sich der MBA-Studiengang noch im Aufbau befindet (im Herbst 2005 startete der zweite Jahrgang), können hier nur erste Erfahrungen und Trends wiedergegeben werden.

Als wichtigste Bestätigung der Planungsphase kann gelten, dass die avisierte Zielgruppe sehr gut erreicht wurde. Die Studierenden sind Praktiker, die jeweils zu etwa einem Drittel über eine bis zu fünfjährige, fünf bis fünfzehnjährige oder über fünfzehnjährige Berufserfahrung verfügen. Befragt zu ihrer Studienmotivation, lassen sich zwei Hauptinteressen identifizieren: Die Studierenden wollen ihre Kompetenzen an veränderte berufliche Anforderungen anpassen und/oder sich auf Führungsaufgaben vorbereiten. Alle erhoffen sich über den MBA-Abschluss verbesserte berufliche Aufstiegschancen, wobei ihnen der „Master of Business Administration“ besonders wichtig ist. Überraschend groß ist der Anteil der Teilnehmer, die bereits Führungsverantwortung tragen (40%). Sie nutzen das Programm für die Anpassung ihrer Qualifikationen an ver-

änderte berufliche Anforderungen, aber auch als Investition in die weitere Karriereentwicklung. Als beunruhigend betrachten wir, dass die Bereitschaft ihrer Arbeitgeber, sie bei der Qualifizierung zu unterstützen, sehr unterschiedlich ist. Während einige das Studium finanziert bekommen und für die Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen freigestellt werden, erhalten andere keine oder nur eine geringe Unterstützung.

Abb.: Berufliche Herkunft der Studierenden (Stand WiSe 2005/06)



Durch die internetgestützte Studienorganisation konnte die Universität Oldenburg auch Studierende außerhalb ihres unmittelbaren Einzugsgebiets erreichen. Fast 50 Prozent der Studierenden kommen aus anderen Bundesländern oder dem benachbarten Ausland.

4. Zusammenfassung

Der MBA-Studiengang Bildungsmanagement ist mit dem Anspruch angetreten, möglichst viele der derzeit im Hochschulbereich diskutierten Neuerungen in ein Angebot zu integrieren.

- Die Studierenden erhalten einen international anerkannten wissenschaftlichen Universitätsabschluss (Master of Business Administration) in dem an deutschen Hochschulen neuen Gebiet „Bildungsmanagement“.
- Organisation und Struktur des Studiengangs sind konsequent auf Berufstätige zugeschnitten, u. a. durch Verwendung einer internetgestützten Lehr-Lernumgebung. Durch die Modularisierung der Studienangebote können die Studierenden ihren Studienplan auf ihre zeitlichen Ressourcen zuschneiden und ortsunabhängig studieren.
- Berufliche Kompetenzen, die in anderen Kontexten erlangt wurden, werden auf das Studium angerechnet. Diese Möglichkeit wird von den Studierenden über-

aus begrüßt, da durch die Anrechnung eine Verkürzung der Studienzeit ermöglicht wird.

- Die Arbeit in Projekten sichert eine hohe Transferorientierung und fördert die Kooperation in Netzwerken.
- Die Einbeziehung international anerkannter Experten als Autoren der Studienmaterialien und Dozenten sichert die wissenschaftliche Exzellenz des Programms und garantiert seine Akzeptanz.
- Der Studiengang ist in einen an betriebswirtschaftlichen Konzepten orientierten ständigen Verbesserungsprozess eingebunden.
- Der MBA-Studiengang weist einen engen Forschungs- und Wissenschaftsbezug auf (u. a. durch regelmäßige Forschungskolloquien, Fachtagungen, Verzahnung mit einschlägigen und an der Universität Oldenburg durchgeführten Forschungsprojekten und Publikationen zum Bildungs- und Wissenschaftsmanagement).

Die konsequente Ausrichtung des Programms an den vorgenannten Merkmalen erscheint uns als wichtiger Garant für einen dauerhaft erfolgreichen Studienbetrieb in einem zunehmend durch Wettbewerb geprägten Hochschulumfeld.

Hinweis

Der MBA-Studiengang im Internet:
www.mba.uni-oldenburg.de

Adresse

Universität Oldenburg
Fakultät I
Arbeitsbereich Weiterbildung und
Bildungsmanagement
26111 Oldenburg
Prof. Dr. Anke Hanft: anke.hanft@uni-oldenburg.de
Tim Zentner: t.zentner@uni-oldenburg.de



Der postgraduale Studiengang „Master of Evaluation“

Peter Maats

1. Steigender Bedarf an Evaluationen

Aufgrund von Haushaltsrestriktionen mehren sich Forderungen nach wirksamerem und effizienterem Handeln. Vor diesem Hintergrund hat *Evaluation* als wissenschaftlich gestütztes Verfahren zur Beschreibung, Analyse und Bewertung von Programmen, Maßnahmen und Organisationen bzw. Organisationsabläufen in den vergangenen Jahren eine erhebliche Bedeutungszunahme erfahren.

Da Budgetprobleme eine stärkere Prioritätensetzung und Entscheidungen über Alternativen erforderlich machen, besteht ein erhöhter Bedarf an Informationen, dem Evaluation Rechnung tragen kann. Somit erleben Evaluationen auch im Rahmen neuer Steuerungsmodelle („New Public Management“) eine deutliche Aufwertung.

Ferner steigt der Druck auf die politischen Akteure und das Management von Organisationen in allen gesellschaftlichen Bereichen, die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Programmen gegenüber der Öffentlichkeit zu belegen. Schließlich ist die professionelle Praxis selbst daran interessiert, die Wirkungen, die Wirksamkeit und Angemessenheit von Konzepten und Interventionen im Interesse der Nutzer zu überprüfen.

Mit Ausnahme der Psychologie sind evaluationstheoretische Fragestellungen in keinem der klassischen Studienfächer hinreichend etabliert. Institutionell zeigt sich dies unter anderem darin, dass der „Master of Evaluation“ der bisher einzige (Aufbau-)Studiengang für Evaluation im deutschsprachigen Raum ist. Ein solches Defizit an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten macht der Bundesrechnungshof (BRH) in einer 1998 durchgeführten Studie wesentlich dafür verantwortlich, dass die öffentliche Verwaltung in Deutschland den in §7 der Bundeshaushaltsordnung vorgeschriebenen Erfolgskontrollen finanzwirksamer Maßnahmen kaum nachkommen kann. Der BRH empfiehlt deshalb die Schaffung der organisatorischen und methodischen Voraussetzungen für die Durchführung von Evaluationen und fordert entsprechende Methoden und Verfahren zu entwickeln und Mitarbeiter für die Durchführung von Erfolgskontrollen qualifiziert aus- und fortzubilden.

Es besteht demnach ein deutlicher Widerspruch zwischen der enorm gewachsenen Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Evaluationen und dem Angebot an qualifizierten Evaluationsforschern und Gutachtern sowie evaluationsgeschulten Mitarbeitern in Ministerien, kommunalen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen.

Um diese Lücke zu schließen, wurde ab dem Wintersemester 2004/2005 erstmalig der postgraduale Studiengang „Master of Evaluation“ angeboten. Der Aufbaustudiengang wird von der Fakultät 5 ‚Empirische Humanwissenschaften‘ der Universität des Saarlandes (UdS) in Kooperation mit dem Fachbereich ‚Betriebswirtschaft‘ der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW) und der Katholischen Hochschule für Soziale Arbeit Saarbrücken (KHSa) hochschulübergreifend und interdisziplinär ausgerichtet angeboten.

2. Ziel des Studiums

Ziel des Aufbaustudiums ist es, den Studierenden im Rahmen eines berufsqualifizierenden, praxisorientierten Studiums und unter Berücksichtigung der Anforderungen und Veränderungen in der internationalen Berufswelt die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten so zu vermitteln, dass sie dazu befähigt werden, Evaluation eigenständig, professionell und wissenschaftlichen Standards entsprechend durchzuführen bzw. zu koordinieren. Der praxisorientierte Studiengang soll sowohl zur professionellen Bearbeitung von Evaluationsfragestellungen als auch zur gutachterlichen und beratenden Tätigkeit im Evaluationsbereich befähigen. Gleichzeitig sollen Kernkompetenzen vermittelt werden, die organisationsintern auf Aufgaben im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung vorbereiten und damit breite Tätigkeitsfelder eröffnen.

3. Potenzielle berufliche Felder für Absolventen

Der Studiengang erfasst das gesamte Spektrum der mit Evaluation befassten Akteure, vom Wissenschaftler über den hauptberuflichen Gutachter bis hin zum verant-

wortlichen Personal auftraggebender oder selbst Evaluationen durchführender Organisationen. Unabhängig von dem gewählten Vertiefungsfach erhebt der Studiengang den Anspruch, die Studierenden zu Evaluationsgeneralisten auszubilden. Sie sollen nach ihrem Studienabschluss in allen, auch über die Vertiefungsfächer hinaus gehenden Evaluationsfeldern tätig werden können. Eine Reihe parlamentarischer Initiativen haben in Deutschland dazu geführt, dass Ministerien in größerem Umfang Effektivitäts- und Effizienzanalysen durchführen lassen. In Programmen der EU und anderen internationalen bzw. multilateralen Institutionen gehört die Durchführung von Evaluationen bereits zum Standard. Verstärkt fragen deshalb staatliche Verwaltungen und Institutionen (auch Hochschulen, Schulen etc.), aber auch Verbände, Stiftungen und andere Nicht-Regierungsorganisationen Evaluationen, insbesondere Wirkungsevaluationen, ihrer Programme nach.

4. Aufbau und Inhalte des Studiengangs

Der postgraduale Studiengang „Master of Evaluation“ ist als viersemestriges, berufsbegleitendes Aufbaustudium angelegt und beinhaltet ein 10-wöchiges Berufspraktikum. Die Bezeichnung berufsbegleitend bezieht sich dabei auf die zeitliche Form des Studienangebots. Die einzelnen Veranstaltungen werden thematisch geblockt an drei aufeinanderfolgenden Tagen, jeweils donnerstags bis samstags gehalten. Die Kurszeiten ermöglichen eine An- und Abreise an den jeweiligen Studientagen. Je nach Semester sind acht, sechs, vier und zwei dreitägige Blockveranstaltungen vorgesehen. Die Durchführung des Praktikums, welches zwischen dem dritten und vierten Semester stattfinden soll, kann flexibel an die Bedürfnisse von berufstätigen Studierenden angepasst werden. Freiwillige Einführungs- und Auffrischkurse sollen den Schritt zurück in die Universität erleichtern. Die Veranstaltungen werden exklusiv angeboten, d. h., sie sind nicht Bestandteil des normalen Hochschulbetriebes.

Thematisch zielt das Studienprogramm in einem ersten Abschnitt (1. und 2. Semester) auf die Vermittlung grundlegender, allgemein für die Evaluation erforderlicher Kenntnisse und Fertigkeiten ab. Wesentliche Inhalte sind hierbei:

1. Studienabschnitt:

- Evaluationstheorie,
- Evaluationspraxis,
- Organisationswissen,
- Methoden der Datenerhebung und -auswertung im Evaluationskontext und

- Schlüsselqualifikationen in den Bereichen Moderation, Verhandlungsführung und Mediation sowie Reporting.

Aufbauend darauf erfolgt in einem zweiten Abschnitt (3. und 4. Semester) eine Vertiefung der erlernten Inhalte anhand eines Praxisfeldes der Evaluation: Hierbei werden fünf Praxisfelder zur Auswahl gestellt, die jeweils in direktem Zusammenhang mit den Forschungs- und Lehrschwerpunkten der beteiligten Hochschulfakultäten stehen:

- Evaluation in der Entwicklungszusammenarbeit,
- Evaluation im Umweltbereich,
- Evaluation von sozialen Dienstleistungen,
- Evaluation von Wirtschaftspolitik und
- Evaluation im Bildungsbereich (Hochschule, Schule, Berufsbildung).

Studienübersicht

Veranstaltung	Credits (ECTS)
1. Semester:	
Evaluationstheorie	6
Organisationswissen	6
Evaluationsdurchführung I	5
Qualitative Datenerhebungsmethoden	4
Quantitative Datenerhebungsmethoden	4
Kommunikation: Moderation	4
2. Semester:	
Qualitätsmanagement	4
Evaluationsdurchführung II	4
Praxisfelder der Evaluation	5
Qualitative Auswertungsverfahren für Evaluationen	5
Quantitative Auswertungsverfahren für Evaluationen	5
Kommunikation: Verhandlungsführung und Mediation	4
3. Semester:	
Schwerpunktfach: Institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen	6
Schwerpunktfach: Evaluationsstudien im Überblick	6
Schwerpunktfach: Ausgewählte Evaluationsbeispiele I	8
Kommunikation: Reporting	6
Praktikumstutorium	1
Vorlesungsfreie Zeit:	
Praktikum 10 Wochen	15
4. Semester:	
Schwerpunktfach: Ausgewählte Evaluationsbeispiele II	6
Abschlussarbeit, 3 Monate	15
Kolloquium	1
Insgesamt	120

Bei erfolgreich bestandener Master-Prüfung (inkl. Master's Thesis) wird der international anerkannte, akademische Grad „Master of Evaluation“ verliehen.

5. Zielgruppen

Der postgraduale Studiengang verfolgt einen international vergleichenden Ansatz und bietet Anknüpfungspunkte zu allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Der Studiengang ist grundsätzlich Absolventen ausländischer Hochschulen zugänglich und richtet sich somit an eine breite Zielgruppe aus dem In- und Ausland. Er ist insbesondere an Absolventen sozialwissenschaftlicher, aber auch verwandter (Fach-)Hochschulstudiengänge gerichtet (z. B. Soziologen, Politik-, Erziehungs-, Verwaltungs- und Informationswissenschaftler, Psychologen, Wirtschaftswissenschaftler, Sozialpädagogen/Sozialarbeiter etc.). Aber auch Bewerber aus ganz anderen Fächern (z. B. Gesundheit, Medizin, Technik) können im Hinblick auf ihre Eignung für den Masterstudiengang geprüft werden.

Dass dieses interdisziplinär ausgerichtete Studienangebot tatsächlich den Bedarf trifft, zeigt die Zusammensetzung der ersten berufsbegleitend studierenden Kohorte. Unter ihnen sind neben den verschiedensten sozialwissenschaftlichen Berufsfeldern gleich fünf Studierende aus dem Bereich des Ingenieurwesens vertreten. Die Studierenden kommen aus dem gesamten Bundesgebiet sowie aus Schweden, Luxemburg, der Schweiz und Burkina Faso.

6. Zugangsvoraussetzungen und Auswahlverfahren

Studienvoraussetzung für den Masterstudiengang ist nach §3 der Studienordnung ausschließlich der „Nachweis eines ersten berufsqualifizierenden Hochschulstudiums, das mit einem Bachelor, Master, Magister, Diplom oder einem ersten Staatsexamen abgeschlossen wurde (bzw. Nachweis eines äquivalenten Studienabschlusses)“. Das heißt, alle, die ein abgeschlossenes Hochschulstudium haben, können sich um einen Studienplatz bewerben.

Da nach §4 der Studienordnung für den postgradualen Studiengang eine Höchstzahl für aufzunehmende Studierende festgesetzt wurde (Zulassungsbeschränkung), nämlich 25, gibt es so genannte Zulassungsvoraussetzungen, die zur Anwendung kommen, wenn die Zahl der Bewerber die festgesetzte Zulassungszahl von 25

übersteigt. Diese Zulassungsvoraussetzungen oder auch Auswahlkriterien sind folgende:

- die Studien- und Prüfungsleistungen im vorausgegangenem Erststudium
- die persönliche Eignung und der Werdegang der Bewerber, die anhand einzureichender Nachweise glaubhaft zu machen sind. Zentrale Entscheidungskriterien sind:
 - wesentliche Tätigkeiten, die in einem konkreten Bezug zu den Inhalten des Aufbaustudiengangs bzw. des gewünschten Wahl-Schwerpunktfaches stehen. Solche sind insbesondere Berufspraxis, Praktika, Studienschwerpunkt, Diplom- oder Hausarbeiten, Veröffentlichungen etc.
 - fundierte Kenntnisse im Bereich der Statistik und Methoden der empirischen Sozialforschung.

Bei mehr als 25 Bewerbern bestimmt sich also die Rangfolge nach diesen Punkten, d. h., die Zulassungsvoraussetzungen (Auswahlkriterien) sind nicht als zusätzliche Studienvoraussetzung zu betrachten, sondern beeinflussen lediglich das Auswahlverfahren bei mehr als 25 Bewerbern. Die Angaben zu diesen Auswahlkriterien müssen dennoch bereits mit dem Antrag auf Zulassung eingereicht werden.

Hinweis

Detaillierte Informationen zur Zulassung und zum Studienprogramm erhalten Sie auf der Homepage des Studiengangs: www.master-evaluation.de.

Adresse

Universität des Saarlandes, FR 5.2 – Soziologie
 Studiengang „Master of Evaluation“
 Postfach 15 11 50
 D-66041 Saarbrücken
 Tel.: +49 (0) 6 81 3 02-43 28
 Fax: +49 (0) 6 81 3 02-38 99
 e-mail: p.maats@mx.uni-saarland.de



Studienangebote zum Wissenschaftsmanagement an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Dorothea Jansen und Christiane Müller

1. Der neue Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement an der DHV Speyer

Die 1947 gegründete Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV Speyer) ist Deutschlands einzige postuniversitäre Hochschule auf dem Gebiet der Verwaltungswissenschaften mit Promotions- und Habilitationsrecht. Zu ihrem Auftrag gehört die postgraduale Lehre für künftige Führungskräfte im öffentlichen Dienst und angrenzenden Bereichen, die Weiterbildung von Führungskräften im öffentlichen und angrenzenden Bereich und die verwaltungswissenschaftliche Forschung. Die DHV Speyer bietet derzeit als postgraduale Studienprogramme das verwaltungswissenschaftliche Ergänzungstudium, das verwaltungswissenschaftliche Aufbaustudium u. a. mit einem Schwerpunkt „Wissenschaftsmanagement“, das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement sowie das Ergänzungstudium Rechtsberatung und Rechtsgestaltung an.

Die DHV Speyer baut seit 2002 in Kooperation mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM) den Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement für ihr Lehrprogramm auf. Mit der nunmehr eingerichteten Stiftungsprofessur „Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ verstärkt die DHV Speyer diesen Schwerpunkt deutlich. DHV Speyer, das ZWM und die Stifter verfolgen damit das Ziel einer nachhaltigen Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements. Der internationale Wettbewerb hat die staatlich finanzierten Forschungs- und Wissenschaftseinrichtungen in eine Situation gebracht, in der sie sich mit einem höheren Grad an Autonomie von einer bürokratisch-normativen Steuerung auf eine ökonomisch-ergebnisorientierte Steuerung umstellen müssen. Das erfordert ein professionelles Management zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Das Profil der Stiftungsprofessur ist daher auf eine anspruchsvolle theoretische und empirische Forschung auf Gebieten der Wissenschaftsorganisation und des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements in internationalen und interdisziplinären Zusammenhängen und im Austausch

mit der Praxis angelegt. Die Stiftungsprofessur unterstützt die Gestaltung und Weiterentwicklung des einsemestrigen Weiterbildungsstudiengangs Wissenschaftsmanagement ebenso wie das postuniversitäre, einjährige verwaltungswissenschaftliche Magister-Aufbaustudium, das seit 2003 auch mit dem Schwerpunkt „Wissenschaftsmanagement“ studiert werden kann. Sie wird ferner den Aufbau postgraduierter und europäischer Studiengänge vorantreiben, insbesondere den von der DHV Speyer gemeinsam mit einem Konsortium europäischer Universitäten geplanten Studiengang „European MBA in Higher Education and Research Management“.

Mit der DHV Speyer verbunden ist das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung (FÖV), das im Kontext der Gründung des ZWM in Speyer einen Forschungsschwerpunkt im Bereich der Wissenschafts- und Hochschulforschung etabliert hat. Das FÖV versteht sich dabei als Kristallisationspunkt für die in Deutschland und Europa räumlich und disziplinär verstreute Forschung zu Fragen der Governance von Universitäten und Forschungseinrichtungen. Hieraus ging im Sommer 2003 die DFG-Forschergruppe „Internationale Wettbewerbsfähigkeit und Innovation von Universitäten und Forschungsorganisationen – neue Governanceformen“ hervor. Sie untersucht mit einem interdisziplinären Ansatz die aktuelle Reformpolitik im deutschen Wissenschaftssystem „auf dem Papier“ und in der Realität empirisch und systematisch. Aus den Ergebnissen der Analysen sollen schließlich auch Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden.

Der Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement und die Stiftungsprofessur an der DHV Speyer sind eingebettet in die seit dem Jahr 2002 bestehende strategische Partnerschaft der DHV Speyer und des FÖV mit dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. Alle drei Institutionen sind auf dem Speyerer Campus angesiedelt. Das ZWM ist die gemeinsame Selbsthilfeeinrichtung von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschafts- und Wissenschaftsförderorganisationen zur wei-

teren Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements. Über die Kooperation mit dem ZWM wird die Brücke in die Praxis geschlagen und der Austausch mit erfahrenen Wissenschaftsmanagern ermöglicht.

2. Magister der Verwaltungswissenschaften mit Schwerpunkt „Wissenschaftsmanagement“

Das Aufbaustudium zum Magister der Verwaltungswissenschaften an der DHV Speyer wird seit 1976 angeboten und hat bisher ca. 1200 Absolventen. Der laufende 30. Jahrgang umfasst 60 Studierende, davon 46 deutsche und 14 ausländische Hörer. Seit dem Jahr 2003 wird das verwaltungswissenschaftliche Aufbaustudium auch mit dem Schwerpunkt „Wissenschaftsmanagement“ angeboten. Bereits 21 Hörer haben sich bisher für diesen Schwerpunkt entschieden. Das verwaltungswissenschaftliche Aufbaustudium ist ein einjähriges, postuniversitäres und interdisziplinäres Präsenzstudium. Es beginnt jeweils am 1. Mai eines Jahres und richtet sich insbesondere an Absolventen der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Das Ziel des verwaltungswissenschaftlichen Aufbaustudiums ist die Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die für eine leitende Tätigkeit als Fach- und Führungskraft, insbesondere in öffentlichen Verwaltungen und Körperschaften, aber auch in Unternehmen und Organisationen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene erforderlich sind. Das verwaltungswissenschaftliche Aufbaustudium wird schwerpunktbezogen studiert. Neben dem Grundlagenbereich mit der Vermittlung von Grundlagen der öffentlichen Verwaltung, der Verwaltungswissenschaften und der Sozialwissenschaften werden jeweils ein Kern- und Ergänzungsbereich aus den Schwerpunkten Öffentliches Management, Europa und Internationales, Staat und Wirtschaft, Staat und Verwaltung und nunmehr auch Wissenschaftsmanagement gewählt. Für das Aufbaustudium wird derzeit kein Entgelt erhoben.

3. Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement

Mit der Etablierung des dreimonatigen (z. Zt. Sommersemester: 1. Mai bis 31. Juli eines Jahres) postgradualen Weiterbildungsstudiums Wissenschaftsmanagement im Jahre 2002 hat die DHV Speyer zusammen mit ihrem strategischen Partner ZWM eine systematische postgraduale Ausbildung im Wissenschaftsmanagement geschaffen und weiterentwickelt, die es in dieser Form

vorher in Deutschland nicht gab. Das Programm wurde bisher von 65 Studierenden absolviert. Im Jahr 2005 konnte bereits der 5. Weiterbildungsstudiengang erfolgreich abgeschlossen werden. Mit der Konzipierung des Weiterbildungsstudiums Wissenschaftsmanagement als Präsenzstudium kam die DHV Speyer dem schon seit einiger Zeit bestehenden Bedarf nach einem solchen speziellen Programm entgegen. Es trägt dazu bei, die Innovationsfähigkeit von Wissenschaft und Forschung zu steigern und den zukünftigen erheblichen Bedarf an qualifiziertem Personal in diesen Bereichen zu decken.

Das Speyerer Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement wurde in ein bereits bestehendes Ausbildungskonzept eingefügt. Eine generalistische und praxisorientierte Ausbildung im Management öffentlicher Einrichtungen im Wissenschaftssektor ist das Ziel dieses Weiterbildungsstudiums. Es dient der Erlangung eines umfassenden Überblicks über Grundlagen, Problemfelder und aktuelle Entwicklungen des Wissenschaftsmanagements, der Vermittlung sozialer Fertigkeiten, Methoden und Verfahren, die für eine Tätigkeit im Wissenschaftsmanagement essentiell sind und dem Aufbau einschlägiger beruflicher Kontakte und Netzwerke. Erfahrene Wissenschaftler und Dozenten aus der Berufspraxis vermitteln an der DHV Speyer Inhalte, Erfahrungswissen und Verständnis für übergreifende Zusammenhänge und Entwicklungen.

Das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement richtet sich an Mitarbeiter in den zentralen Verwaltungen, in Instituten und anderen Einheiten von Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen und Ministerien. Die Institutionen entsenden hierfür ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur spezifischen Qualifizierung im Wissenschaftsmanagement an die DHV Speyer. Unabhängig davon können sich interessierte Einzelpersonen und auch Berufsanfänger direkt bewerben. Zugelassen werden können Personen mit Universitätsabschluss und Fachhochschulabsolventen mit einschlägiger Berufserfahrung. Von den bisherigen Absolventen wurde knapp die Hälfte von Hochschulen und Forschungseinrichtungen entsandt. Die überwiegende Mehrheit sind Deutsche. Das Studienangebot trifft aber auch auf Interesse in den EU-Beitrittsländern. Am letzten Jahrgang haben drei Studierende aus Beitrittsländern teilgenommen.

Die Inhalte des Weiterbildungsstudiums Wissenschaftsmanagement konzentrieren sich insbesondere auf die

Vermittlung neuer wissenschaftsadäquater Managementansätze. Veranstaltungen zum „New Public Management“ werden daher ebenso angeboten wie neues Haushaltsrecht, Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung und der Qualitätssicherung und ein dem Wissenschaftsbetrieb entsprechendes Dienstrecht. Reform- und Entwicklungsprozesse und deren Implementierung werden in einer Veranstaltung zum „Change Management“ dargestellt.

Der Schwerpunktbereich Wissenschaftsmanagement umfasst im Weiterbildungsstudium und im Aufbaustudium sechs Module, die folgende hochschul- und wissenschaftsbezogene Themenfelder betrachten:

Modul 1	Grundlagen des Wissenschaftsmanagements (Rechtliche Grundlagen und Instrumente, zum Beispiel wissenschaftsadäquates Dienst- und Arbeitsrecht, Verträge und Lizenzen; New Public Management)
Modul 2	Das nationale und internationale Wissenschaftssystem (Vergleich nationaler Innovationssysteme, Hochschul- und Forschungssysteme, europäische Forschungspolitik und Förderprogramme)
Modul 3	Finanzmanagement (Finanz- und Kostenmanagement, zum Beispiel wissenschaftsadäquates Rechnungswesen, Kosten-Leistungsrechnung und Controlling)
Modul 4	Personalmanagement (Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung)
Modul 5	Strategieentwicklung und Prozessmanagement (Strategisches Management, zum Beispiel Qualitätssicherung im Wissenschaftsbereich, Change Management; öffentliches Marketing, Projektmanagement)
Modul 6	Schnittstellenmanagement und Kooperation (Public Private Partnership, Wissens- und Technologietransfer, Netzwerkmanagement)

Dieser Schwerpunktbereich kann individuell durch Veranstaltungen aus dem gesamten Programm der DHV Speyer ergänzt werden. Es sollen mindestens 22 Semesterwochenstunden, vorrangig aus dem Schwerpunkt Wissenschaftsmanagement, belegt werden. Die Teilnehmer des Weiterbildungsstudiums Wissenschaftsmanagement haben dabei freien Zugang zu allen Veranstaltungen der DHV Speyer. Mindestens zwei Leistungsnachweise im Schwerpunktbereich Wissenschaftsmanagement müssen für das erfolgreiche Absolvieren des Weiterbildungsstudiums erbracht werden: Ein Leistungsnachweis in einem Seminar und ein Leistungsnachweis in einer projektbezogenen Arbeitsgemeinschaft. Mit erfolgreichem Studium wird ein Zertifikat er-

worben, welches die belegten Veranstaltungen und Noten ausweist.

Eine Anrechnung des erfolgreich absolvierten Weiterbildungsstudiums Wissenschaftsmanagement auf das zweisemestrige Promotionsstudium und auf das einjährige verwaltungswissenschaftliche Aufbaustudium (Mag. rer. publ.) ist möglich. Für das Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement wird z. Zt. ein Deckungsbeitrag in Höhe von 1.700 Euro erhoben.

4. European MBA in Higher Education and Research Management

Ein European MBA in Higher Education and Research Management wird im Herbst 2006 von einem Konsortium europäischer Universitäten gestartet, dem neben der DHV Speyer auch die University of London, Institute of Education (IoE), die Universiteit Maastricht Business School (UMBS) und die Universidad Politécnica de Valencia, Center for Study of Higher Education Management (CEGES), angehören. Mit der Entwicklung dieses neuen Studiengangs setzt die DHV Speyer gemeinsam mit ihrem strategischen Partner, dem Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM), ihr Engagement für die Professionalisierung des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements fort.

Ziel des European MBA ist die Entwicklung europäischer Standards für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Für den Aufbau einer wissensbasierten Gesellschaft in der Europäischen Union kommt dem Hochschul- und Forschungssektor eine herausragende Bedeutung zu. Damit Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihrer geänderten Rolle gerecht werden können, brauchen sie ein professionelles und wissenschaftsadäquates Management. Mit dem ehrgeizigen Ziel der Verdoppelung der europäischen Investitionen in Forschung und Technologie im zur Entscheidung anstehenden 7. Rahmenprogramm will die EU-Kommission einen Beitrag zur Erreichung des Barcelona-Ziels leisten, der Investition von drei Prozent des europäischen Bruttosozialprodukts in Forschung und Technologie. Die zunehmende Europäisierung von Hochschul- und Forschungspolitik hat Auswirkungen auf die nationalen Politiken und wird den Wettbewerb zwischen den Ländern und zwischen den einzelnen Universitäten und Forschungseinrichtungen stimulieren. Der European MBA will die für ein erfolgreiches Bestehen dieser kommenden Herausforderungen notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln.

Mit diesem Projekt wird erstmals ein europäischer Studiengang für das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement angeboten. Insbesondere sollen auf Europa ausgerichtete Qualifikationen vermittelt und Europa-Kompetenzen (z. B. Bologna-Prozess, Europäischer Forschungsraum) aufgebaut werden. Dies spiegelt sich in der vorgesehenen europäisch-internationalen Zusammensetzung der Lehrenden – sowohl ausgewiesene Wissenschaftler als auch hochrangige Praktiker aus den europäischen Wissenschaftssystemen – als auch in der angestrebten europäischen Mischung der Teilnehmer des Studienprogramms wider. Das Programm des European MBA ist an dem europäischen Modell für die Struktur von MBA-Programmen (EQUAL) ausgerichtet und führt zunächst zu einem Joint Degree der Universitäten Maastricht und London. Eine Erweiterung ist beabsichtigt. Die Business School der Universität Maastricht (UMBS) ist von AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) und EQUIS (European Quality Improvement System) akkreditiert. Das European MBA-Programm wird ferner zur Anerkennung im Erasmus Mundus Programm der Europäischen Union angemeldet. Es ist beabsichtigt, dass das European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU) mit Sitz in Brüssel die Koordination des Programms übernimmt.

Zielgruppe des European MBA-Programms sind Nachwuchsführungskräfte mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung aus Hochschul- und Forschungseinrichtungen, Wissenschaftsorganisationen, Bildungs- und Forschungsministerien etc. Die Teilnehmer können von ihren Heimatinstitutionen entsandt werden oder sich persönlich bewerben. Das zweijährige berufsbegleitende Executive MBA-Programm ist auf eine Teilnehmerzahl von 20 bis 25 Personen pro Studienkohorte ausgerichtet. Über das Anmeldeverfahren wird ein hohes Niveau an Qualität und Berufserfahrung sowie eine europäische „Mischung“ der Teilnehmer sichergestellt. Für die Teilnahme am zweijährigen Studiengang wird ein Entgelt pro Teilnehmer in Höhe von 19.000 Euro erhoben. Ferner entstehen Reise- und Übernachtungskosten.

Der Studiengang richtet sich nicht nur an Nachwuchsführungskräfte aus dem Bereich der Hochschulen, sondern ebenso an die außeruniversitäre Forschung sowie die Bildungs- und Forschungsministerien und Förderungsinstitutionen in den Ländern der Europäischen Union und darüber hinaus. Das gesamte öffentlich finanzierte Hochschul- und Wissenschaftssystem auf der na-

tionalen wie auf der europäischen Ebene wird mit dem Studiengang in den Blick genommen.

Der European MBA wird Managementkompetenzen vermitteln, die auf den Wissenschaftsprozess von Forschung und Lehre fokussiert sind. Auch unter internationalem Wettbewerbsdruck haben Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen prinzipiell anderen „Produktionsprozess“ als klassische Produktions- oder Dienstleistungsbetriebe. Die detaillierte Kenntnis dieser Prozesse ist relevant, um betriebswirtschaftliche Instrumente angemessen einsetzen zu können. Diese lassen sich ebenso wie die Instrumente des „New Public Management“ nicht eins zu eins auf Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder Forschungsförderungsinstitutionen übertragen.

Das Programm des European MBA ist berufsbegleitend konzipiert und basiert auf einem praxisorientierten Lernkonzept. Es geht darum, die Verwaltungen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen der EU-Länder für die neuen Herausforderungen, Anforderungen und Chancen im Bologna-Prozess und der European Research Area fit zu machen. Die Zukunft der nationalen Hochschul- und Forschungssysteme in der EU wird sehr davon abhängen, ob und wie sie sich in der EU positionieren. Grenzüberschreitende Forschungskooperationen oder die Gewinnung guter Studierender oder Nachwuchswissenschaftler werden für Hochschulen und Forschungseinrichtungen immer wichtiger. Um sich als Organisationen hier erfolgreich zu behaupten, benötigen Hochschulen und Forschungseinrichtungen Mitarbeiter, die mit den unterschiedlichen nationalen Hochschul- und Forschungssystemen und deren kulturellen Differenzierungen umgehen können.

Das Kernstück des European MBA sind sechs Module mit je einer Präsenzwoche an der das Modul veranstaltenden Partneruniversität. Die Präsenzphase wird durch Lernmaterialien (Skripte, internetbasierte Lernprogramme, Leselisten und -materialien) vorbereitet. Neben Vorträgen und Diskussionen im Plenum werden in der Präsenzwoche in kleinen Gruppen, die gezielt verschiedene organisationelle, nationale und disziplinäre Erfahrungshintergründe der Teilnehmer mischen, kleinere praxisorientierte Projekte bearbeitet. Die Vor- und Nachbereitung der Präsenzmodule erfolgt im Fernstudium. Nach jeder Präsenzphase sind innerhalb von acht Wochen Essays zu modulbezogenen Fragen vorzulegen. Neben den Modulen wird es internetbasierte Kurse und Prüfverfahren geben. Am Ende des Studiums ist ein

größeres praktisches Projekt durchzuführen, über das ein Projektbericht anzufertigen ist.

Folgende thematische Schwerpunkte sind Gegenstand der Module:

1. Modul	Higher Education and Research Institutions: Their Strategic Management (IoE, London)
2. Modul	Financial Management and Resources (UMBS Maastricht)
3. Modul	The European Higher Education and Research Areas (DHV Speyer)
4. Modul	Management of Teaching and Research (IoE, London)
5. Modul	Marketing and Governance (CEGES, Valencia)
6. Modul	Leadership, Management of Professionals and Innovation (UMBS Maastricht)

Das Speyerer Europa-Modul wird sich mit dem europäischen Hochschul- und Forschungsraum und den Herausforderungen und Chancen, die hiermit für Hochschulen und Forschungseinrichtungen der verschiedenen nationalen Hochschul- und Forschungssysteme verbunden sind, befassen. Ein weiterer Themenkomplex sind die nationalen Entwicklungen und Reformen in den europäischen Hochschul- und Forschungssystemen. Ziel ist es, Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu Akteuren im europäischen Hochschul- und Forschungsraum zu machen, die sich in Politikberatung und Politikimplementierung auf der EU-Ebene positionieren und strategische Kooperationen mit anderen europäischen Partnern in Lehre und Forschung initiieren und umsetzen können. Hierzu wird sowohl Hintergrundwissen über die Prozesse des Policy-Learnings und der sogenannten Komitologie auf EU-Ebene vermittelt, als auch praktisches Wissen zu Fragen der Einführung neuer Studienformen und Abschlüsse, der Akkreditierung neuer Studiengänge und der Einwerbung ausländischer Studierender. Hinzu kommt die Vermittlung von Wissen über Antragstellung und Management von EU-Forschungsprojekten verschiedenen Zuschnitts.

Hinweis

Weiterführende Informationen finden sich auf der Homepage des Studiengangs unter www.euroherm.org

Adresse

Prof. Dr. Dorothea Jansen,

DHV Speyer

Tel.: +49 (0) 62 32 6 54-3 64

jansen@dhv-speyer.de

www.foev-speyer.de/governance/

www.dhv-speyer.de/studium/aufbau/index.htm

www.dhv-speyer.de/Studium/Wissenschaftsmanagement/index.htm

www.euroherm.org (Homepage des European MBA in Higher Education and Research Management)

(Internetseiten der DHV Speyer)

III.

Autoren

Bettina Alesi

ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Wissenschaftlichen Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung an der Universität Kassel,
Mönchebergstr. 17
34109 Kassel
E-Mail: alesi@hochschulforschung.uni-kassel.de

Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm

ist Professorin am Interdisziplinären Zentrum für Hochschuldidaktik (IZHD) der Universität Hamburg,
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg
E-Mail: buelow-schramm@uni-hamburg.de

Prof. Dr. Hans-Peter Füssel

ist Professor für Öffentliches Recht an der Hochschule Bremen, Fachbereich 6, School of International Business
Werderstr. 73
28199 Bremen
E-Mail: hfuessel@fhn-hs-bremen.de

Prof. Dr. Anke Hanft

ist Professorin für Weiterbildung an der Universität Oldenburg, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung der Fakultät I und wiss. Leiterin des Wolfgang Schulenberg Instituts für Bildungsforschung an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Weiterbildung Uhlhornsweg 49-55
26111 Oldenburg
E-Mail: anke.hanft@uni-oldenburg.de

Prof. Dr. Dorothea Jansen

ist Professorin für Soziologie der Organisation an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,
Postfach 1409
67324 Speyer
E-Mail: jansen@dhv-speyer.de

Prof. Dr. Barbara M. Kehm

ist Geschäftsführende Direktorin des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung an der Universität Kassel,
Mönchebergstr. 17
34109 Kassel
E-Mail: kehm@hochschulforschung.uni-kassel.de

Peter Maats

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität des Saarlandes, Centrum für Evaluation,
Postfach 151 150
66041 Saarbrücken
E-Mail: p.maats@mx.uni-saarland.de

Malte Moewes

ist Dipl.-Ökonom an der Hochschule Bremen, Fachbereich 6, School of International Business,
Werderstraße
28199 Bremen
E-Mail: moewes@fhn-hs-bremen.de

Christiane Müller

ist Ltd. Regierungsdirektorin und Leitende Verwaltungsbeamtin an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer,
Postfach 1409
67324 Speyer
E-Mail: mueller@dhv-speyer.de

Prof. Dr. Ulrich Teichler

ist Professor für Berufs- und Hochschulforschung an der Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Universität Kassel,
Mönchebergstr. 17
34109 Kassel
E-Mail: teichler@hochschulforschung.uni-kassel.de

Prof. Dr. Frank Ziegele

ist Professor für Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Weiterbildungsstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement,
Postfach 1940
49009 Osnabrück
E-Mail: f.ziegele@fh-osnabrueck.de

Tim Zentner

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Fakultät I, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement,
26111 Oldenburg
E-Mail: t.zentner@uni-oldenburg.de

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de