

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Reform Fachhochschulen

Neue Entwicklungen in der Praxis



Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Reform
Fachhochschulen

Neue Entwicklungen in der Praxis

Dokumentation des Symposiums vom
3. und 4. April 2003 an der FH München

Herausgeber

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

Verantwortlich

Dr. Angela Lindner

Redaktion

Dr. Volker Meyer-Guckel
Dr. Angela Lindner

Fotoredaktion

Cornelia Herting

Optische Konzeption und Layout

Gestaltmanufaktur GmbH
Westenhellweg 52, 44137 Dortmund

Litho und Druck

Druckerei Schmidt
Waltroper Straße 56, 44536 Lünen

Fotos

Titel, S. 92: Fachhochschule Osnabrück
S. 10/11, 94: Fachhochschule Offenburg – Hochschule für Technik und Wirtschaft
S. 32/33, 86: Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
S. 54/55, 88: Hochschule Bremen
S. 66/67, 90: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Alle weiteren Fotos: David Ausserhofer

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

© 2003, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

Inhalt

AUFTAKT

Manfred Erhardt Schrittmacher der Hochschulreform	Seite 6
---	---------

CHANCEN DER ENTWICKLUNG

Erhard Mielenhausen Paradigmenwechsel durch Machtverzicht	Seite 12
Ein neues Verhältnis zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft – Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulautonomie mit Blick auf die neuen Stiftungshochschulen	

Marion Schick Ohne Diskurs keine Reform	Seite 18
Ein neues Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen – Haben wir die richtigen internen Strukturen für Reformen?	

Markenname „University“	Seite 24
Verschwimmen die Grenzen zwischen Fachhochschule und Universität? – Auszüge einer Podiumsdiskussion	

NEUE FORMEN DES MANAGEMENTS

Winfried Lieber Visionen, Strategien und Maßnahmen verzahnen	Seite 34
Mit der „Balanced Scorecard“ den Veränderungsprozess steuern und nachhaltig sichern – Ein Modellversuch	

Werner Volkert Märkte, Kunden, Grenznutzen	Seite 42
„Interne Märkte“ – Ein Konzept zur effektiven Steuerung und Mittelverteilung	

Frank Eisoldt In der Mitte der Hochschule	Seite 48
Eigenschaften und Struktur einer serviceorientierten Hochschulverwaltung	

INTERNATIONALISIERUNG

Helga Meyer
Internationaler Austausch braucht Anreize Seite 56
 Short Study Programme für internationale Austauschstudierende – Koordinierte
 Betreuungs- und Studienangebote für ausländische Studierende in Bremen

Lothar Schüssele
Profil durch ausländische Studierende Seite 62
 Die „Graduate School“ als Internationalisierungsmodell

KOOPERATION UND TRANSFER

Klaus Semlinger
Entrepreneurship als Regelangebot Seite 68
 Unternehmerisches Denken im Studium, unternehmerisches Handeln
 danach – Das FHTW-Konzept

Michael Steinbeis
Der ideale Partner für den Mittelstand Seite 74
 Erwartungen eines mittelständischen Unternehmens an
 Kooperationen mit Fachhochschulen

Ingmar Niemann
Zielgerichtet und fokussiert Seite 80
 Projektbezogene Partnerschaften und Kooperationen im Personalbereich
 eines Großunternehmens

REFORMEN IN DER PRAXIS

Diskussionsthemen in den Arbeitsgruppen Seite 84

DIE FÜNF REFORMFACHHOCHSCHULEN

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin Jung und Innovativ	Seite 86
Hochschule Bremen Weltweite Kooperationen	Seite 88
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg Service im Mittelpunkt	Seite 90
Fachhochschule Osnabrück Die Lehre optimiert	Seite 92
Fachhochschule Offenburg – Hochschule für Technik und Wirtschaft Neue Instrumente für das Management	Seite 94

ANHANG

Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“	Seite 96
Partner des Stifterverbandes Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“	Seite 98
Pressestimmen	Seite 100

Manfred Erhardt

Schrittmacher der Hochschulreform

Der Reformprozess an den deutschen Hochschulen ist wesentlich auf Ideen und Anstöße aus den Fachhochschulen zurückzuführen. Im Wettbewerb mit den Universitäten, aber auch im europäischen Wettbewerb bedarf es nun weiterer Entwicklungen in Richtung mehr Transparenz im Angebotsprofil, stärkerer Differenzierung des Fächerspektrums, Kooperation statt Konfrontation mit den Universitäten und Intensivierung der Forschung.

Als der Stifterverband im Jahr 2001 nach den reformfreudigsten Fachhochschulen suchte, beteiligte sich jede vierte Fachhochschule in Deutschland an unserer Ausschreibung. Eine Jury mit Mitgliedern aus Wirtschaft und Wissenschaft hat schließlich fünf ausgewählt, deren Reformvorhaben besonders überzeugt haben – vor allem auch deshalb, weil sie auf andere Hochschulen übertragbar erschienen.

In dieser Publikation, die ein Symposium des Stifterverbandes dokumentiert, das am 3. und 4. April 2003 an der Fachhochschule München durchgeführt wurde, wollen wir die Erfahrungen aus den Förderprojekten und Reformwerkstätten präsentieren. Wir sind überzeugt davon, dass es Modellprojekte nicht nur für andere Fachhochschulen sind, sondern darüber hinaus für die gesamte Hochschullandschaft.

Eigenartigerweise konzentriert sich die Hochschulreformdebatte vor allem auf die Universitäten. Dabei wird häufig überse-

hen, dass viele der Reformziele nicht nur von den Fachhochschulen inspiriert, sondern von diesen auch in viel stärkerem Maße umgesetzt worden sind als an den Universitäten. Ich nenne nur die Stichworte modernes Hochschulmanagement und -controlling, Internationalisierung, Profilbildung, Praxisorientierung, Technologietransfer.

In unserem Aktionsprogramm fördern wir Best-Practice-Beispiele in ganz unterschiedlichen Bereichen: Im Schwerpunkt „Hochschulmanagement“ gehören dazu die Einführung einer Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument an der Fachhochschule Offenburg oder das Konzept der „Internen Märkte“, mit dem die Fachhochschule Osnabrück versucht, Transparenz für die Geschäftsabläufe in Studium und Lehre zu schaffen. An der

Eigenartigerweise konzentriert sich die Hochschulreformdebatte vor allem auf die Universitäten. Dabei wird häufig übersehen, dass viele der Reformziele nicht nur von den Fachhochschulen inspiriert, sondern von diesen auch in viel stärkerem Maße umgesetzt worden sind als an den Universitäten.



Manfred Erhardt:
Die anwendungs-
orientierte For-
schung ist eine Do-
mäne der Fachhoch-
schulen.

FHTW Berlin unterstützen und begleiten wir die Aktivitäten des dortigen Existenzgründerzentrums. Die Hochschule Bremen hat mit der Unterstützung des Stifterverbandes „Short Study Programmes“ für ausländische Undergraduates entwickelt und die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg schließlich reformiert mit unseren Fördergeldern die Hochschulverwaltung hin zu einem kunden- und serviceorientierten Dienstleistungszentrum.

Die vorgestellten erfolgreichen Reformprojekte sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass immer noch viele reformfreundige Hochschulen an Grenzen stoßen, die durch engmaschige staatliche Regelungen gezogen werden. Der Stifterverband hat im Jahr 2002 einmal untersucht, welche der 16 Landeshochschulgesetze in Deutsch-

land den Hochschulen wirklich die nötige Freiheit und Autonomie einräumen, die für eine wettbewerbliche Ausrichtung auf einen nationalen und internationalen Bildungsmarkt nötig sind. Das Ergebnis zeigt, dass es vor allem die jüngeren Hochschulgesetze sind, die diesen Weg einschlagen – und zwar ganz unabhängig von der parteipolitischen Ausrichtung der jeweiligen Landesregierung.

Zwei Pole im Reformprozess

Der nationale und föderale staatliche Rahmen bildet den einen Pol im Reformprozess der Hochschulen, die Vereinbarungen zur Schaffung eines großen europäischen Bildungsraumes bilden den anderen. Die Veränderungen, die sich durch den Bologna-Prozess und durch europaweite Re-

formen hin zu mehr Autonomie und Wettbewerb unter den Hochschulen ergeben, bleiben selbstverständlich nicht ohne Auswirkungen auf die Fachhochschulen in Deutschland. Mindestens vier Bereiche sind davon ganz unmittelbar betroffen.

1. Die Grenzziehung zwischen Fachhochschulen und Universitäten

Es ist keine Frage, dass wir auch in einem wettbewerbsmäßig organisierten Hochschulsystem zwei unterschiedliche Hochschultypen mit unterschiedlichen Bildungs- und Ausbildungsaufträgen haben und brauchen werden. Das heißt jedoch auch, dass sich diese Unterschiede im Wettbewerb untereinander herauskristallisieren werden und bewähren müssen.

So verlieren die Universitäten zum Beispiel mit der Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge das Distinktionsmerkmal, „alle Studierenden zu wissenschaftlicher Arbeit zu befähigen“. Denn bereits die Bachelorabsolventen erwerben in einem praxisorientierten Studium einen berufsqualifizierenden Abschluss und

werden zukünftig vor allem mit Absolventen der Fachhochschulen um Arbeitsplätze konkurrieren. Das heißt aber, dass Arbeitgeber und Studierende Transparenz darüber brauchen, wie sich die Studiengänge an den verschiedenen Hochschultypen in Bezug auf die Qualifikationsprofile voneinander

unterscheiden. In meinen Gesprächen mit Unternehmern stelle ich immer wieder fest, dass darüber große Unsicherheiten bestehen. Hier ist viel Aufklärung und mehr Transparenz erforderlich.

2. Entwicklung des Fächerspektrums

Die Schaffung eines gemeinsamen europäischen Bildungsraumes wird auch da-

zu führen, dass in Deutschland zunehmend Berufsbereiche im tertiären Bildungssektor akademisiert werden. Ob Facility Management oder Pflegeberufe, viele Fachhochschulen bieten inzwischen Studiengänge für solche Berufsfelder an.

Auch die Ausbildung zum Wirtschaftsjuristen ist inzwischen an den Fachhochschulen erfolgreich etabliert und zeigt, wie man konkurrenzfähige Studienangebote in bislang den Universitäten vorbehaltenen Disziplinen entwickeln kann. Ähnliches

ist für den Bereich der Berufsschullehrer-ausbildung denkbar, auch wenn Berufsverbände da anderer Meinung sind. Aber gerade hier wird deutlich, dass es nicht nur in Konkurrenz zu den Universitäten zu einer Ausweitung des Fachhochschulangebots kommen wird, sondern auch in Zusammenarbeit mit ihnen.

3. Kooperation

Die Strukturkommission zur Hochschulentwicklung in Hamburg hat Anfang 2003 die Zusammenlegung bestimmter Fachbereiche der Universitäten und der Fachhochschulen zu weitgehend eigenständigen Studien-, Lehr- und Forschungseinheiten, so genannten Schools, empfohlen. Gerade in Ballungsregionen mit einer großen Zahl von Hochschulen scheint mir das eine geeignete Restrukturierung zu sein, um angesichts stagnierender öffentlicher Mittel und sinkender Studierendenzahlen Ressourcen zu bündeln und Synergien zu erzielen, ohne Fachbereiche oder ganze Hochschulen schließen zu müssen. Auch auf diese Entwicklung müssen sich die Fachhochschulen vorbereiten.

4. Forschung

Die anwendungsorientierte Forschung ist eine Domäne der Fachhochschulen. Seit

„Nicht nur in Konkurrenz zu den Universitäten wird es zu einer Ausweitung des Fachhochschulangebots kommen, sondern auch in Zusammenarbeit mit ihnen.“

„Arbeitgeber und Studierende brauchen Transparenz darüber, wie sich die Studiengänge an den verschiedenen Hochschultypen in Bezug auf die Qualifikationsprofile voneinander unterscheiden.“

Jahren fordert der Wissenschaftsrat, die Drittmittelfähigkeit der Fachhochschulen zu verbessern. Noch immer aber liegt viel Forschungspotenzial brach, weil zu einer guten anwendungsorientierten Forschung auch eine gute Ausstattung gehört. Über Kooperationsverträge mit mittelständischen Unternehmen ohne eigene F&E-Abteilungen haben die Fachhochschulen hier in den vergangenen Jahren zweifellos große Fortschritte gemacht – auch, was den Technologietransfer betrifft und die hierdurch erzielbaren Einnahmen. Aber wenn wir die Fähigkeit zur Umsetzung von Forschungsergebnissen in Produkte steigern wollen, dann müssen wir auch die angewandte Forschung an den Fachhochschulen besser ausstatten. „Mehr Innovation fürs Geld“ heißt eine Publikation des Stifterverbandes zum Thema Public Private Partnership in der Forschung. Mehr Forschungsmittel für die Fachhochschulen würden auch die Innovationsdynamik der Wirtschaft stärken.



Chancen der Entwicklung



Erhard Mielenhausen

Paradigmenwechsel durch Machtverzicht

Ein neues Verhältnis zwischen Hochschule, Staat
und Gesellschaft – Möglichkeiten und Grenzen
der Hochschulautonomie mit Blick auf die
neuen Stiftungshochschulen

Seite 12

Marion Schick

Ohne Diskurs keine Reform

Ein neues Verhältnis zwischen Hochschulleitung
und Fachbereichen – Haben wir die richtigen
internen Strukturen für Reformen?

Seite 18

Markenname „University“

Verschwimmen die Grenzen zwischen
Fachhochschule und Universität? –
Auszüge einer Podiumsdiskussion

Seite 24

Erhard Mielenhausen

Paradigmenwechsel durch Machtverzicht

Ein neues Verhältnis zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft – Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulautonomie mit Blick auf die neuen Stiftungshochschulen Niedersachsen ist das erste Bundesland, das Hochschulen ermöglicht, aus der staatlichen Trägerschaft in die einer Stiftung zu wechseln. Mit diesem Machtverzicht des Staates im Bereich der Hochschulpolitik ist ein Paradigmenwechsel eingeleitet in Richtung Dezentralisierung, Eigenverantwortung und Autonomie – Ziele, die dem neuen Verständnis von der Rolle der Hochschulen in der Gesellschaft entsprechen.

Die deutschen Hochschulen sind fixiert auf den armen Staat und ignorieren die reiche Gesellschaft. Die Stiftung ist eine Einrichtung der Bürgergesellschaft. Sie ermöglicht es, die Staatsfixierung der deutschen Hochschulen aufzubrechen und den Dualismus Hochschule – Staat durch das Dreieck Hochschule – Staat – Gesellschaft zu ersetzen.“ Mit dieser Aussage begründete im Sommer 2002 der damalige Wissenschaftsminister des Landes Niedersachsen, Thomas Oppermann, das Kernstück des neuen niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG). Ein halbes Jahr später wurden mit den Universitäten Göttingen, Hildesheim und Lüneburg, der Tierärztlichen Hochschule Hannover und der Fachhochschule Osnabrück mit Wirkung vom 1. Januar 2003 fünf niedersächsische Hochschulen von der staatlichen in die Trägerschaft von Stiftungen öffentlichen

Rechts umgewandelt. Damit wurde in dem in Niedersachsen eingeleiteten Reformprozess des Hochschulwesens ein vorläufiger Höhepunkt erreicht.

Günstige Gemengelage

Eine derart grundlegende Strukturentscheidung über die Neuordnung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschule ist ohne intensive Vorbereitung und weitsichtige Weichenstellung nicht denkbar. Wenn sich dann zusätzlich mit einer reformfreundigen Hochschuladministration, einer sie unterstützenden bzw. gewähren lassenden politischen Leitung und einigen reformfreundigen Hochschulen eine günstige Gesamtgemengelage ergibt, sind entgegen allen Unkenrufen auch im angeblich so verkrusteten staatlichen Hochschulwesen erstaunliche Veränderungen durchsetzbar. Begonnen hat in

Niedersachsen alles bereits zu Beginn der 90er Jahre mit der Einsetzung einer „Kommission zur Reform der Hochschulverwaltung“ unter Leitung des Abteilungsleiters Hochschulen, Klaus Palandt, nachfolgend „Palandt-Kommission“ genannt.

Zum Verständnis des heute Erreichten werden hier einige Eckpunkte stichwortartig genannt. Die Palandt-Kommission

hatte sich das Ziel gesetzt, das Verhältnis zwischen Staat und Hochschule neu zu überdenken und den veränderten nationalen und internationalen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Deregulierung und Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung waren die Schlagworte, mit denen Hochschulen mehr Eigen-

verantwortung und Autonomie eingeräumt werden sollte.

Zum 1. Januar 1995 starteten nach einem einjährigen Probelauf die drei niedersächsischen Hochschulen Universität Clausthal, Universität Oldenburg und Fachhochschule Osnabrück mit dem Modellvorhaben „Globalzuschuss“. Begleitet wurde das Vorhaben von einem wissenschaftlichen Beirat. Geschäftsgrundlage war die Einführung der Rechnungslegung nach den Grundsätzen der kaufmännischen doppelten Buchführung – in entsprechender Anwendung der handelsrechtlichen Vorschriften und des Industriekontenrahmens – sowie Prüfung des Jahresabschlusses von einem Wirtschaftsprüfer; als EDV-Software wurde SAP R 3 eingeführt.

Der Beirat beschloss und veröffentlichte eine Reihe von Empfehlungen, die auch heute noch lesenswert sind. Der abschließende Bericht zur Evaluation des Modellvorhabens „Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land

Niedersachsen“ wurde im Dezember 1999 veröffentlicht.

Das Modellvorhaben „Umstellung von Hochschulen auf Landesbetriebe“ erfolgte im Rahmen der allgemeinen Verwaltungsreform des Landes. Damit waren von Beginn an auch andere Ministerien wie das Finanzministerium, die Staatskanzlei und der Landesrechnungshof einbezogen. Das erschwerte gelegentlich die Diskussion, erwies sich aber bei der späteren Umsetzung als ausgesprochen hilfreich. Im Mittelpunkt standen die so genannten „Neuen Steuerungsmodelle“, die international unter dem Schlagwort „New Public Management“ diskutiert werden. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Modellversuchs wurden 2000 bzw. 2002 in zwei Stufen auf

“

Die Palandt-Kommission hatte sich das Ziel gesetzt, das Verhältnis zwischen Staat und Hochschule neu zu überdenken und den veränderten nationalen und internationalen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.



Erhard Mielenhausen: Die deutschen Hochschulen sind fixiert auf den armen Staat.

Basis der Ergebnisse alle staatlichen Hochschulen Niedersachsens in Landesbetriebe umgewandelt. So weit die Vorgeschichte im Zeitraffer.

Überlegungen, wonach der wirtschaftlichen auch die rechtliche Verselbstständigung der Hochschulen bzw. deren Trägerorganisationen zu folgen hatte, waren nach diesem ersten Reformschritt nahe liegend. Die rechtlichen Voraussetzungen hierzu wurden mit Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) 1998 geschaffen. Bis dahin schrieb das HRG zwingend vor, dass staatliche Hochschulen Körperschaften des öffentlichen Rechts und staatliche Einrichtungen sein müssen. Der neu gefasste § 58 HRG Abs. 1 Satz 2 räumte mit der Formulierung „Sie können auch in anderer Rechtsform errichtet werden“ den Ländern erstmals das Recht auf abweichende Regelungen ein.

Dieser Ball wurde in Niedersachsen aufgenommen, und nach intensiver Diskussion wurde erstmals in Deutschland Hochschulen die Möglichkeit eingeräumt, auf Antrag die staatliche Trägerschaft in die Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen

Stiftung umzuwandeln. Damit bleibt einerseits der Dualismus zwischen Selbstverwaltungskörperschaft im akademischen Bereich und rechtlicher Trägerschaft grundsätzlich erhalten, den Hochschulen wird aber zugleich durch die rechtliche Verselbstständigung der Trägerschaft, größere Eigenverantwortung gegenüber dem Staat eingeräumt. Der Staat zog sich also auf der einen

Seite aus der Detailsteuerung zurück, blieb auf der anderen jedoch als Zuwendungsgeber in der Gesamtverantwortung. Akademische Körperschaft und die Stiftung als Trägerorganisation stehen sich damit

gleichsam als Benutzer und Betreiber gegenüber. Der Staat garantiert die Finanzierung des laufenden Geschäftes im Wege einer gesetzlich garantierten Finanzhilfe (Zuwendungsstiftung).

Zweck mit dauernder Wirkung

Als alternative Handlungsmöglichkeiten neben der Beibehaltung der Anstalt wurden auch die Rechtsformen Körperschaft, eingetragener nichtwirtschaftlicher Verein und die gemeinnützige landeseigene GmbH diskutiert, aus unterschiedlichen Gründen jedoch verworfen.

Von der Anstalt unterscheidet sich die Stiftung dadurch, dass ihr Zweck mit dauernder Wirkung bestimmt wird, während Zweckbestimmung, Organisation und Fortbestand einer Anstalt der dauernden Einflussnahme und Dispositionsbefugnis des Trägers ausgesetzt sind. Körperschaften, etwa nach dem Modell von Gebietskörperschaften, Kammerkörperschaften oder den Sozialversicherungsträgern, hätten zwar ein Höchstmaß an Eigenverantwortung bedeutet. Dies hätte aber andererseits die Gefahr beinhaltet, dass sich der Staat relativ leicht aus der finanziellen Verantwortung hätte zurückziehen, zugleich über die Formulierung der rechtlichen Randbedingungen aber unmittelbaren Einfluss hätte ausüben können. Von der Stiftung unterscheiden sich die Körperschaft darüber hinaus auch dadurch, dass sie in der Regel von einer Vielzahl von Mitgliedern getragen wird, was vielfältige Auswirkungen auf die akademische Körperschaft haben kann.

Von den privaten Organisationsformen Verein bzw. GmbH schied der Verein von vornherein aus: Hinsichtlich der akademischen Angelegenheiten gibt es bereits eine körperschaftliche Organisationsform, hinsichtlich der Trägerorganisation müssten erst künstlich Mitglieder gesucht werden, welche die Gründung und spätere

„Dieser Ball wurde in Niedersachsen aufgenommen, und nach intensiver Diskussion wurde erstmals in Deutschland Hochschulen die Möglichkeit eingeräumt, auf Antrag die staatliche Trägerschaft in die Trägerschaft einer öffentlich-rechtlichen Stiftung umzuwandeln.“

vereinsmäßige Verantwortung übernehmen könnten. Bei der GmbH hätte der Staat als Anteilseigner eine in jeder Hinsicht nahezu unbegrenzte Dispositionsmöglichkeit und er würde vermutlich in erster Linie versuchen, wie bei der Anstalt die materiellen Interessen des Staates durchzusetzen.

Vor diesem Hintergrund schien die öffentlich-rechtliche Stiftung in mehrfacher Hinsicht ein geeignetes Modell für die rechtliche Trägerschaft. Dabei muss man sich allerdings von der gängigen Vorstellung freimachen, dass es bei einer Stiftung in erster Linie um die Ansammlung von Stiftungskapital geht, aus dessen Zinseinnahmen große Teile des laufenden Budgets bestritten werden können. Vielmehr kann das Vermögen auch in wiederkehrenden Zuwendungen (Zuwendungsstiftung) bestehen, vorausgesetzt, der Zuwendungsgeber Staat verpflichtet sich verbindlich, die regelmäßigen Zuwendungen in Form einer Finanzhilfe zu zahlen, und die Stiftung erwirbt im Zuge der Einrichtung einen einklagbaren Anspruch. Selbstverständlich ist auf lange Sicht auch der Aufbau eines zinsbringenden Stiftungsvermögens Ziel, Sinn und Zweck.

Wichtige Punkte für Autonomie

Wie sieht nun das niedersächsische Modell der Stiftungshochschulen konkret aus und welche Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulautonomie beinhaltet es? Der Gesetzgeber hat dem Modell insgesamt neun spezielle Paragraphen gewidmet, in denen sich die Grundlinien widerspiegeln. Durch Verordnung und Satzung werden dann für jede Stiftungshochschule weitere Einzelheiten geregelt. Die für die Hochschulautonomie im Vergleich zur Anstalt wichtigsten Punkte sind:

- Die Stiftung wird Eigentümerin aller von der Hochschule genutzten Liegen-

schaften, wobei Umschichtungen des Grundstockvermögens nach den Regeln ordentlicher Wirtschaftsführung zulässig sind.

- Die Finanzhilfe des Staates ist gesetzlich geregelt, sie unterliegt hinsichtlich ihrer Höhe der Gleichbehandlung mit Hochschulen in staatlicher Trägerschaft.
- Einnahmen der Stiftung außerhalb der Finanzhilfe dürfen nicht auf die Finanzhilfe angerechnet werden; nicht verbrauchte Teile der Finanzhilfe werden in die Rücklagen eingestellt und dürfen nach drei Jahren dem Grundstockvermögen zugeführt werden.
- Die Stiftung besitzt die Dienstherrenfähigkeit für alle Arbeiter, Angestellten und Beamten; sie hat die Zustimmung zur Einrichtung neuer Planstellen und zur Entscheidung über den Wegfall vorhandener Planstellen für Beamtinnen und Beamte; sie beruft die Professorinnen und Professoren.
- Der siebenköpfige Stiftungsrat umfasst fünf unabhängige Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur sowie je einen Vertreter der Hochschule und des Staates im Sinne einer Dreiecksbeziehung Hochschule – Staat – Gesellschaft; der Stiftungsrat ist für alle Aufgaben zuständig, die bei Hochschulen in staatlicher Trägerschaft staatliche Aufgaben sind und hat damit im Gegensatz zu den Hochschulräten konkrete Entscheidungsbefugnisse; der Staat übt lediglich die Rechtsaufsicht aus.
- Das Präsidium führt die laufenden Geschäfte der Stiftung und vertritt die Stiftung nach außen.
- Die Stiftung kann Treuhänderschaft für nicht rechtsfähige Stiftungen und Zuwendungen übernehmen und rechtsfähige Stiftungen verwalten.
- Die Stiftung kann Gesellschaften des Privatrechts errichten und sich an solchen Gesellschaften beteiligen.

In Verbindung mit den übrigen gesetzlichen Regelungen des neuen NHG, die erhebliche weitere Autonomiespielräume bei gleichzeitiger Stärkung der Leitungsebenen und Reduzierung der Zahl der Gremien beinhaltet, bietet das niedersächsische Modell der Zuwendungsstiftungen zwar keine Garantie, wohl aber gute Voraussetzungen, um den Übergang vom Staatsbetrieb zu eigenverantwortlich agierenden Institutionen zu meistern. Mit Ausnahme seiner Zuständigkeit für Zielvereinbarungen überträgt der Staat im niedersächsischen Modell seine gesamten Zuständigkeiten für die Hochschule auf den Stiftungsrat, ohne sich aus der finanziellen Verantwortung zurückzuziehen. Die Grundvoraussetzungen für mehr Autonomie im Verhältnis zwischen Staat und Hochschule sind damit geschaffen. „Die entfesselte Hochschule“, wie sie Müller-Böling in seinem im Jahr 2000 erschienenen wegweisenden Buch forderte, scheint Wirklichkeit werden zu können. Das Buch beschreibt eine Vision der Hochschule der Zukunft: Unter dem Leitsatz „Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen“ soll sie wissenschaftlich und international, virtuell und profiliert, wettbewerbsfähig, wirtschaftlich und vor allem autonom sein. Das niedersächsische Modell der Stiftungshochschule erfüllt wesentliche Voraussetzungen, damit diese Vision Wirklichkeit werden kann.



Hochschulautonomie, Paradigmenwechsel, internationaler Austausch – das Symposium sorgte für genügend Gesprächsstoff.

„ Die Hochschule soll wissenschaftlich und international, virtuell und profiliert, wettbewerbsfähig, wirtschaftlich und vor allem autonom sein: Das niedersächsische Modell der Stiftungshochschule erfüllt wesentliche Voraussetzungen, damit diese Vision Wirklichkeit werden kann.

Im Februar 2003 veröffentlichten die HRK und der BDA unter dem Titel „Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen durch Autonomie – Forderungen an die Politik“ ein gemeinsames Positionspapier. Sie stellten hierbei folgende Forderungen auf:

- Übertragung weitgehender Autonomie auf die Hochschulen inkl. des Rechts der Selbstauswahl der Studierenden und der Erhebung von Kostenbeiträgen im Rahmen der Studienfinanzierung
- Abschließen von dauerhaft verlässlichen Finanzierungsvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen zur Sicherung der Grundfinanzierung, die durch leistungsorientierte Bestandteile ergänzt werden können
- Verabschiedung von Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen, z. B. über Maßnahmen zur Erlangung eines bestimmten Profils in Lehre und Forschung
- Rückzug des Staates aus der Hochschulverwaltung inkl. Verlagerung von Dienstherren- und Arbeitgeberfunktion auf die Hochschulen, Genehmigung von Studiengängen durch die Hochschulen

- Wahl der Organisationsform durch die Hochschulen selbst

Wesentlichen Teilen dieser Forderungen wird im Modell der öffentlich-rechtlichen Zuwendungsstiftung Rechnung getragen. Es liegt nun an den ersten Stiftungshochschulen selbst, ob sie ihre Chance im Wettbewerb zu nutzen verstehen.

Inwieweit sich dann aus dem Dualismus Staat – Hochschule die von Thomas Oppermann geforderte Dreiecksbeziehung Hochschule – Staat – Gesellschaft herausbildet, wird maßgeblich davon abhängen, ob es mit Hilfe der die Gesellschaft repräsentierenden externen Mitglieder des Stiftungsrats gelingt, die geforderte Integration in die Gesellschaft tatsächlich zu befördern. Wenn zur staatlichen Verantwortung auch die gesellschaftliche hinzutritt, scheint es auf längere Sicht auch in Deutschland möglich zu sein, die „einseitige Fixierung auf den armen Staat“ durch eine stärkere Orientierung hin auf „die reiche Gesellschaft“ zu ersetzen und ein Stiftungsvermögen aufzubauen, das die Autonomie der Hochschule nicht nur in rechtlicher und organisatorischer Sicht, sondern auch unter finanziellen Aspekten erhöht und langfristig sichert. Selbst ein sozialverträgliches System von Studiengebühren als Steuerungsinstrument sollte dann kein Tabu sein, zumindest dann nicht, wenn es getragen wird von einem an Leistung ausgerichteten Stipendensystem.

pier verabschiedet. Hierin heißt es: „Die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen ist entscheidend nicht nur im Hinblick auf individuelle, sondern auch auf gesellschaftliche und staatliche Zukunftsvorsorge. ... Die Hochschulen benötigen zur Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrags im Kontext des globalen Wettbewerbs erneuerte Rahmenstrukturen und Handlungsmodalitäten, die sie durch Flexibilisierung und Deregulierung in die Lage versetzen, ihre internationalen und nationalen Verpflichtungen erfolgreich wahrzunehmen. Die Finanzausstattung muss diesen Anforderungen Rechnung tragen, wobei Bund, Länder und Wirtschaft, aber auch Einzelne aufgefordert sind, ihren Beitrag zur Finanzierung der Hochschulen zu leisten.“

Dem ist nichts hinzuzufügen.

Die Akzeptanz der Hochschulen in der Gesellschaft wird maßgeblich davon abhängen, inwieweit die Gesellschaft vom Nutzen eines leistungsfähigen Hochschulsystems überzeugt werden kann.

Wettbewerbsfähigkeit entscheidend

Die Akzeptanz der Hochschulen in der Gesellschaft wird maßgeblich davon abhängen, inwieweit die Gesellschaft vom Nutzen eines leistungsfähigen Hochschulsystems überzeugt werden kann. Unter der Überschrift „Hochschule und Gesellschaft“ hat die Kultusministerkonferenz im Dezember 2002 ein Positionspa-

Prof. Dr. Erhard Mielenhausen ist Präsident der ReformFachhochschule Osnabrück.

Marion Schick

Ohne Diskurs keine Reform

Ein neues Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen – Haben wir die richtigen internen Strukturen für Reformen? Im Vergleich zu anderen gesellschaftlichen Bereichen sind die Veränderungsprozesse an den Hochschulen weit fortgeschritten. Reform kann aber nur genannt werden, was die Strukturen von Grund auf verändert. Dazu kommt es aber nicht über das Durchsetzen einer von vornherein feststehenden optimal durchdachten Managementlösung, sondern nur über eine hochschulspezifisch entstandene und zu verstehende Lösung.

Die Fachhochschule München gehört mit rund 13.000 Studierenden zu den drei größten Fachhochschulen in Deutschland. Sie hat sich wie viele Hochschulen in Deutschland auf den Weg gemacht, den Herausforderungen der Zukunft gerecht zu werden. Dafür wurden wir im Jahr 2002 vom Centrum für Hochschulentwicklung als Best-Practice-Hochschule ausgezeichnet.

Diesen Weg, den wir seit 1999 systematisch beschreiten, nennt man gerne Reformprozess. Dass wir aber gerade dieses Wort in unseren neueren Publikationen sorgsam vermieden haben, ist kein Zufall. Wie Sie sicherlich wissen, ist es das Wort Reform, das zu den sichersten Erzeugern von negativen Assoziationen gehört, die es in der deutschen Sprache überhaupt gibt, nachgewiesen von der Deutschen Gesellschaft für Sprachforschung. Die Macht der Sprache ist groß. Seitdem wir hier an

der Fachhochschule München nicht mehr ständig von Reformen sprechen, ist Weiterentwicklung der und in der Hochschule etwas leichter geworden.

Als noch Milch und Honig flossen

Es mag nach Wortklauberei klingen und ist doch möglicher Ausdruck für eine gesamte Haltung, in der ein solcher Veränderungsprozess in einer Hochschule stattfindet. Stellen Sie nur den Assoziationshof zu anderen zurzeit diskutierten Reformen her – sei es in der Kranken-, in der Renten- oder in der Arbeitslosenversicherung: Wer kann sich hier dem Eindruck völlig verkrusteter Systeme entziehen, die sich selbst überlebt haben und in einer anderen Welt konstruiert wurden, als noch Milch und Honig flossen.

Können Sie diese Analyse in gleicher Weise für Ihre Hochschule nachvollzie-

hen? Ich nicht. Das heißt, mit einer Ausnahme. Wirklich überlebt hat sich an den Fachhochschulen vor allem eines: dass sie in den 70er Jahren als Mutationen von

” Die Fachhochschulen als Hochschulen neu zu erfinden, ist die wirklich angesagte Hochschulreform der kommenden Jahre. Hier ist das Wort Reform in seiner kompletten Tragweite meines Erachtens angebracht.

Schulen, wenn auch Höheren Fachschulen, gegründet und eben solchermaßen ausgestattet wurden. Die personelle Ausstattung dieser Hochschule, in der Sie sich heute befinden, ist noch heute die einer Schule und nicht die einer Hochschule. In diesem Punkt ist Reform nötig, eine wirklich schmerzhaft und einschneidende,

wem immer man auch diese Schmerzen zufügen müsste. Die Fachhochschulen als Hochschulen neu zu erfinden, ist die wirklich angesagte Hochschulreform der kommenden Jahre. Hier ist das Wort Reform in seiner kompletten Tragweite meines Erachtens angebracht.

Statt jedoch diese Reform in Angriff zu nehmen, schaut die Politik dankbar auf die Reformdiskussion in den Hochschulen und steigt – je nach Couleur unterschiedlich schnell – ebenso dankbar ein in den Forderungsreigen nach interner Reformierung der Hochschulen. Globalhaushalte werden erzeugt, zwar mit pauschalen Kürzungen, aber unendlicher Freiheit, übrigens auch in Bayern, man mag es kaum glauben. Leitungsgremien werden in ihren Kompetenzen deutlich gestärkt, auch in Bayern, demnächst dürfen wir zum Beispiel über Berufungslisten befinden, bevor noch der Senat sie gesehen hat. Der Wettbewerb wird durch indikatorengestützte leistungs- und belastungsorientierte Vergabe der staatlichen Mittel auf das Schärfste angeheizt, vor allem dadurch, dass gleichzeitig bei steigenden Studierendenzahlen die Gesamthöhe der Mittel gesenkt wird – auch in Bayern ist das so.

Wer als Hochschule nach all diesen göttlichen Segnungen nicht topfit dasteht, hat wahrscheinlich zu wenig Wettbewerbsorientierung und bei den allerorts beschworenen notwendigen Reformen geschlafen. Nein, dies ist kein Plädoyer gegen Reformen und Weiterentwicklungen in Hochschulen. Mich beunruhigt nur sehr stark, dass es gerade die Politik und die Ministerien sind, die den Reformknüppel so bereitwillig über den Hochschulen schwingen. Dabei könnte dieser angebliche Reformstau in den Hochschulen doch ein äußerst bequemer Weg sein, die wirklichen politischen Reformnotwendigkeiten einzugestehen und anzupacken.

Neben der grundsätzlichen Motivation der politischen Reformdiskussion ist es die Richtung, in die sich die Mainstream-Di-



Marion Schick: Der Wettbewerb wird durch die Mittelvergabe aufs Schärfste angeheizt.

kussion der Reformfreudigen bewegt, die mir Sorge bereitet. Beides zusammen hat einen enormen Einfluss auf die innere Akzeptanz von Weiterentwicklung in Hochschulen und deren konstruktiver Gestaltung. Viele Reformdiskussionen haben, so scheint es mir, ein explizites oder implizites Idealbild einer modernen Hochschule zur Grundlage, das dem eines Bildungs- oder Qualifikationsdienstleisters, orientiert am klassischen Unternehmensmodell, sehr nahe kommt. Wer käme auch nicht in Versuchung, so er sich näher mit einer Hochschule in ihrer Gesamtheit und in ihren Strukturen beschäftigt, dieses verrückte Chaos an Ich-AGs, genannt ProfessorInnen, irgendwie und irgendwann entstandenen Curricula, frei schwebenden akademischen Ämtern mit jahrhundertlang vorhandenen Amtsleiterstellen nach nachvollziehbaren und bekannten betriebswirtschaftlichen Leitlinien ordnen zu wollen.

Welcher aus einem modernen Unternehmen kommende Hochschulmensch mit Führungsverantwortung könnte sich den dringenden Rufen nach mehr Service für die Studierenden, mehr Bewertung der Leistung der Professorinnen und Profes-

soren, klareren Entscheidungsstrukturen usw. entziehen? Ist nicht das Eintauchen in dieses System „Hochschule“ für jeden von uns, der als Fachhochschulprofessor oder -professorin ja aus der Praxis kommt, ein Kulturschock ersten Grades, den man nach einer gewissen Sozialisationsphase dann als der unbändigen Freiheit geschuldet verstandesmäßig einordnet und dann auch ganz gut damit leben kann?

Richtig schwierig wird es eigentlich erst dann wieder, wenn man oder frau sich nicht nur der akademischen Freiheit von Lehre und Forschung hingibt, sondern in eine Führungsrolle in einem solch chaotischen System kommt – wie freiwillig und geplant auch immer. Dann wird die begrenzte Übertragbarkeit klassischer Managementvorstellungen in die „Universitas Scholarum et Magistrorum“ deutlich.

Jeder von uns könnte an dieser Stelle ein ähnliches Lied singen über die Vereinbarkeit von Gremienhochschule und Marktorientierung, von Portfolioanalyse der Studienangebote und der Beharrungskräfte von Fachbereichsräten. Ich frage mich jedoch: Müsste es unbedingt ein Klagegedicht sein? Haben wir alle das Bild von der Hochschule als Bildungsdienstleisterin schon so verinnerlicht, dass wir alle nicht managementgeeigneten Strukturen an unseren Hochschulen lieber heute als morgen verschwinden sehen würden? Heißt „entfesselte Hochschule“ denn automatisch, von den Fesseln von Hochschultraditionen befreit zu werden? Nur als Denksportübung bitte ich Sie, einfach mal das Gegenteil zu denken: Wir Hochschulen wären entfesselt vom immer stärker werdenden Druck der Vermarktung unserer Leistungen auf imaginären Märkten (die weiterhin schön brav staatlich reglementiert bleiben, siehe ZVS und andere Beispiele) und würden für eine staatliche Aufgabe der Grundversorgung einer



Viele Gedankenanstöße: Teilnehmer des Symposiums auf den Weg zum nächsten Vortrag.

Bevölkerung – nämlich mit akademischer Berufsqualifizierung – einfach angemessen ausgestattet?

Können wir uns unsere Hochschulen eigentlich noch als Hochschulen vorstellen oder sehen wir uns alle als verhinderte Vorstände von Bildungs-AGs, denen lästige Gremien und überkommene Besitzstrukturen so genannter freier, durch das Grundgesetz geschützter Professorinnen und Professoren das

marktorientierte Leben unnötig schwer machen?

Ein langer Anlauf, um die Frage zu beantworten: „Haben wir die richtigen internen Strukturen für Reformen?“ Wenn wir Reformen zur Umgestaltung der Hochschule in ein windkanalgetestetes Bildungsunternehmen meinen, dann ist dies mit einem klaren „Nein“ zu beantworten. Wenn wir Re-

formen als Weiterentwicklung eines völlig spezifischen Organisationstypus „Hochschule“ verstehen, dann ist diese Frage mit einem klaren „Vielleicht“ zu beantworten.

Ob Hochschulleitungen und ihre Fachbereiche im Weiterentwicklungsprozess an einem Strang ziehen, hängt meines Erachtens wesentlich von der diskursiven Gestaltung des Prozesses ab. Nur sie wird der wirklichen Struktur einer Hochschule im Kern gerecht. Gelegenheiten für Diskurse gibt es genug: in Fachbereichsräten, Studiengangsreformkommissionen, im Senat, in der Dekanekonferenz, in der Studiendekanekonferenz, im Leitungsgremium, im erweiterten Senat und in Gremien, die Sie sich in Bayern zum Beispiel durch Wahrnehmung der Experimentierklausel im Hochschulgesetz munter selber schaffen können.

Was nun in diesen Gremien diskutiert wird, kann von einer Hochschulleitung

maßgeblich gesteuert werden. In diesem Sinne sind Mitglieder von Hochschulleitungen heute Führungskräfte, die sich den gleichen Anforderungen wie Führungskräfte in komplexen Wirtschaftsunternehmen gegenüber sehen. Hoch motivierte hochkompetente Spezialisten in Unternehmen – und diese verbleiben hauptsächlich nach diversen Abbauaktionen – können Sie genauso wenig durch vermeintliches Muskelspielen mit vermeintlichen Sanktionen („Zur Strafe unterschreibe ich Ihren Urlaubsantrag nicht“) führen wie unsere sich im Grundgesetz-Reservat tummelnden Professorinnen und Professoren. Wer Weiterentwicklung in Unternehmen mit solchen Spitzenkräften wie in Hochschulen erreichen will, kann nicht nach besseren Strukturen oder mehr Sanktionsmöglichkeiten oder weniger Diskurs rufen, sondern muss eines leisten können: Orientierung geben in sich schnell verändernden Umgebungen bei maximaler Einbindung der Potenziale der Menschen, denen er oder sie Orientierung geben will.

Was der Menschenverstand gebietet

Dies ist kein Plädoyer für ein Nichtstun. Und auch wir hier in München haben in den vergangenen Jahren das getan, was einem der gesunde Menschenverstand in einer deutschen Hochschule gebietet: ein Leitbild entwickeln, eine indikatorgestützte Mittelverteilung, ein leitbildbezogenes Zielvereinbarungssystem, eine Verwaltungsreform zur Generierung höherer Servicestandards für die Studierenden, geeignete Organisationsformen für den Technologie- und Wissenstransfer und so weiter und so fort. Auch viele der hier vorgestellten Modelle aus den Reformfachhochschulen greifen einzelne Elemente der nötigen Reformen in höchster Könnerschaft heraus und gestalten sie beispielhaft. All

“

Ob Hochschulleitungen und ihre Fachbereiche im Weiterentwicklungsprozess an einem Strang ziehen, hängt meines Erachtens wesentlich von der diskursiven Gestaltung des Prozesses ab. Nur sie wird der wirklichen Struktur einer Hochschule im Kern gerecht.

diese Ansätze waren und sind nötig, um aus einer fahrlässigen Vernachlässigung der Professionalisierung der Strukturen von Hochschulen herauszukommen.

Doch hier ist eine klare Differenzierung wichtig. So sehr in Deutschland die Hochschulstrukturen nach Professionalisierung schreien – von vernünftigen Raumbelugungssystemen bis hin zu verlässlich angebotenen Sprechstunden von Professorinnen und Professoren – so sehr ist davor zu warnen, diese Professionalisierung auch im akademischen Bereich rein am klassischen Managementmodell aus Unternehmen zu orientieren.

Man wird mit Interesse verfolgen können, wie die zurzeit laufenden Umorientierungsversuche in Landeshochschulgesetzen reüssieren werden, die eine klare Orientierung am Managementmodell verfolgen. Gespannt bin ich auch, wann der logische nächstfolgende Schritt dann getan wird: das Institut „Professur“ aufzulösen in einen Freelance-Status, basierend auf einem Bildungs-Dienstleistungs-Zeitvertrag. Denn genau dieses wäre die logische Konsequenz eines am Managementmodell orientierten Hochschulstrukturmodells.

Realität positiv gestalten

Seien wir ehrlich: Wer von uns in Leitungsfunktionen an Hochschulen hätte nicht schon davon geträumt, dass er oder sie es eben nicht mit lebenslänglichen Berufsbeamten in Gestalt von Professorinnen und Professoren zu tun hat, sondern mit Freelancern mit Zeitverträgen? Wer von uns hätte nicht schon mal davon geträumt, den Führungsjob an einer öffentlichen Hochschule mit dem an einer privaten Hochschule zu tauschen und eben diese traumhaften klaren Managementstrukturen vorzufinden?

Solange es beim Träumen bleibt, gilt es, sich der Realität zu stellen und sie positiv

zu gestalten. Es gilt, die Freiheit von Wissenschaft und Forschung als Strukturprinzip dieser Organisation „Hochschule“ zu verstehen und daraus die Führungs- und Weiterentwicklungsnotwendigkeiten abzuleiten. Es gilt, als Hochschulleitung sich als Orientierungsgeber oder -geberin zu verstehen, ohne sich der Illusion der direktiven Führung hinzugeben bzw. deren Nichtvorhandensein im Chaos Hochschule zu beklagen. Es gilt darüber hinaus, die wirklichen Reformen einzufordern bei denen, die strukturelle Unzulänglichkeiten zu verantworten haben.

Ist ein Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen in diesem Sinne neu? Ja, weil es ein professionelles Führungsverständnis vor allem auf der Seite der Hochschulleitung impliziert. Nein, weil es vom einvernehmlichen Miteinander als konstruktiver Basis ausgeht, einem wohlbekannten Handlungsprinzip in Hochschulen. Die Frage die sich automatisch anschließt, ist die nach der Professionalisierung der Hochschulleitung. Einen solchermaßen anspruchsvollen Führungsjob erfolgreich zu gestalten, ist eine hochkomplexe Aufgabe. Der Hochschule Orientierung zu geben ohne sich als besserwissender Manager zu gerieren, sondern unter Einbeziehung der akademischen traditionellen Strukturen, ist nicht einfach und wäre in der „freien“ Wirtschaft als Vorstandsjob zumindest gut dotiert – während der Ausübung und beim vorzeitigen Scheitern sowieso.

Doch gerade der Vergleich mit den Führungspersönlichkeiten der Wirtschaft gibt auch hier Mut bzw. hilft kräftig mit in Richtung Desillusionierung. Wenn auch

Der Hochschule Orientierung zu geben ohne sich als besserwissender Manager zu gerieren, sondern unter Einbeziehung der akademischen traditionellen Strukturen ist nicht einfach und wäre in der „freien“ Wirtschaft als Vorstandsjob zumindest gut dotiert – während der Ausübung und beim vorzeitigen Scheitern sowieso.

vermeintlich hochkarätige Spitzenmanager in der Wirtschaft die tollsten Fehler machen, obwohl sie vielleicht sogar ausgebildet wurden für ihre herausragende Verantwortung, dann können auch wir Hochschulen es uns vielleicht weiterhin erlauben, mit Zufallsführungs Kräften in so hochkomplexe Steuerungsaufgaben hineinzugehen.

Flucht in vermeintliche Effizienz

In Hochschulen ist alles vorhanden, um interne Weiterentwicklung hochkompetent zu betreiben. Von genügend hoch qualifizierten Menschen und hochdiskursiven Strukturen ausgehend, liegt es an allen Beteiligten, einen Weiterentwicklungsprozess gemeinsam zu verantworten oder den Anspruch Hochschule aufzugeben. Der Ausweg in die Forderung unternehmensangepasster Strukturen mit klaren Linienverantwortlichkeiten z. B. zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen ist nur allzu schnell eine Flucht in eine vermeintliche Effizienz in Unternehmen, den am häufigsten so strukturierten Organisationen. Dass in eben diesen Unternehmen bis zu 80 Prozent der Beschäftigten sich in innerer Kündigung befinden und zwar u. a. aufgrund eben dieser klaren Linienstrukturen, sollte zumindest mitbedacht werden.

Wenn es nicht klappt in einer Hochschule mit der „Reform“ oder Weiterentwicklung, dann lohnt sich allemal der Blick auf die Widerstände. Der Organisationstheorie folgend liegen genau dort die besten Schlüssel zum Verständnis der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder. Von diesen Bedürfnissen sollten wir in der Universitas Scholarum et Magistrorum ausgehen und dann die Notwendigkeiten der Neugestaltung der Schnittstellen zu unserer Außenwelt sorgfältig prüfen – manchmal auch gerne etwas länger.

In diesem Sinne geht unser Entwicklungsprozess an der Fachhochschule München sehr diskursiv weiter. Jetzt geht es um die Strukturen, die Aufgabenteilung zwischen Exekutive und „Legislative“ in der Hochschule, die Bildung virtueller größerer akademischer Einheiten und die Professionalisierung der Organisation der Campi unserer Hochschule.

Die Diskussion ist spannend und verläuft auf hohem Niveau. Erste Ergebnisse wie eine Quasi-Integrierung der Dekane in die Hochschulleitung waren schnell gefunden und werden ganz ohne Strukturänderungen einfach testweise umgesetzt. Der Senat ringt gerade um seine Rolle, aber nicht gegen die Hochschulleitung oder die Dekane, sondern in einem diskursiven gemeinschaftlichen Denkprozess.

Ich bin gespannt, was dabei herauskommt. Mit Sicherheit nicht das, was einmal meine Ausgangsüberlegung war, sondern etwas, das viel mehr Aspekte mit einbezieht und die Vielfalt der Persönlichkeiten. Keine von vornherein feststehende optimal durchdachte Managementlösung, sondern eine hochschulspezifisch entstandene und zu verstehende Lösung.

Ausschlaggebend für die Gestaltung der Vorschläge und deren Umsetzungsgrad wird im Wesentlichen nicht das wie auch immer geartete Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen sein, sondern die gemeinschaftliche Fähigkeit, die Hochschulidee selbstverantwortlich zu leben mit den vielen Individuen, die eine Hochschule ausmachen. Und das ist gut so.

Prof. Dr. Marion Schick ist Präsidentin der Fachhochschule München.

”

Markenname „University“

Verschwimmen die Grenzen zwischen Fachhochschule und Universität? – Auszüge einer Podiumsdiskussion

Gerhard Husung:

Wenn wir von den Inhalten dessen ausgehen, was wir heute tun, dann unterscheidet sich das mit Sicherheit von unseren Vorgängereinrichtungen, den Ingenieurschulen. Es hat seit 1970, seit der Gründung der Fachhochschulen, wichtige inhaltliche Entwicklungen gegeben. Unsere Studiengänge sind interdisziplinär ausgerichtet, unsere Absolventen sind alles andere als Fachspezialisten im negativen Sinne, die Professorenschaft hat sich seit den 70er Jahren deutlich verändert. Deswegen spiegelt der Begriff Fachhochschule unsere Arbeit nicht mehr angemessen wider. Dass der Wissenschaftsrat vor kurzem die Namensänderung geradezu empfohlen hat, kommt uns zu Hilfe. Es war uns in Hamburg also ein inhaltliches Anliegen, den Namen zu ändern. Dass das natürlich auch die Sichtbarkeit unter Marketingaspekten erhöht, das ist sicherlich ein erfreuliches Nebenprodukt, das man aber nicht unterschätzen sollte.



Marion Schick:

Es ist nötig, dass wir von diesem sehr eingrenzenden Namen Fachhochschule wegkommen, der viele falsche Assoziationen erweckt, auch noch nach 30 Jahren. Diese Erfahrung mache ich immer wieder. Wir nennen uns im Englischen *University of Applied Sciences*. Wir sind eine Hochschule für Angewandte Wissenschaften, der Name Fachhochschule muss weg.



Erhard Mielenhausen:

Das Wort Fachhochschule versteht im Ausland niemand. Die Namensdiskussion ist eine typisch deutsche Diskussion. Um sich im Ausland entsprechend darzustellen, dürfen sich die Fachhochschulen zwar University nennen, aber es darf auf keinen Fall der deutsche Name Universität dabei herauskommen. Das ist kleinkariert, aber ich bin sicher, dass wir damit bald unbefangener umgehen. Die entscheidenden Unterschiede zwischen Universitäten und Fachhochschulen sind an ganz anderen Punkten festzumachen als am Namen.



Karl-Dieter Gröske:

In den vergangenen Jahrzehnten hat sich in der Tat viel getan. Wenn wir heute Rankings anschauen, in denen Universitäten und Fachhochschulen gleichzeitig befragt werden, dann kann plötzlich eine Fachhochschule weit vor einer Universität landen. Die Dinge differenzieren sich aus, so dass man nicht grundsätzlich von Grenzziehungen zwischen Universitäten und Fachhochschulen sprechen darf, sondern man genau schauen muss, wie sich in einzelnen Disziplinen der Wettbewerb abspielt. Eine Fakultät für Wirtschaftswissenschaften wird sich anderen Konkurrenten gegenübersehen als eine medizinische Fakultät. Für die Mediziner ist die Fachhochschuldebatte unwichtig. Für die Wirtschaftswissenschaften ist sie vielleicht wichtig. Und wir haben noch andere Konkurrenten, z. B. die privaten *Business Schools*.





Nicht mehr zeitgemäß oder immer noch ein Markenzeichen? Über den Begriff Fachhochschule gingen die Meinungen in der Podiumsdiskussion auseinander.

Christoph Ehrenberg:

Der Name Fachhochschule ist ein eingeführtes Markenzeichen, in vielfacher Hinsicht sogar ein Gütesiegel. Die Absolventen auf haben dem Arbeitsmarkt keine Probleme unterzukommen. Das wird übrigens auch im Ausland so wahrgenommen. Deswegen halte ich es für problematisch, dieses eingeführte Markenzeichen und Gütesiegel zu ändern zugunsten einer anderen Bezeichnung. Ich will auch darauf hinweisen, dass der Begriff University unschärfer geworden ist. So halte ich für problematisch, dass in Großbritannien jetzt auch Weiterbildungseinrichtungen als University bezeichnet werden sollen.

Kurz eine Bemerkung zu dem Begriff Wettbewerb, der jetzt mehrfach benutzt worden ist. Ich denke, dass man aufpassen muss mit der Verwendung dieses Begriffes. Dieser Wettbewerb zwischen den Hochschulen um Finanzmittel, egal ob staatliche Mittel oder Drittmittel, um die besten Wissenschaftler, um die Studierenden, ist ein sehr eingeschränkter Wettbewerb, weil er innerhalb eines öffentlichen Systems stattfindet, was ja in vielen anderen Staaten nicht so ist. Insofern ist es etwas irreführend, in Deutschland diesen Begriff Wettbewerb in dem freien ökonomischen Sinne zu verwenden. Er ist nicht völlig falsch, aber man >>>





muss ihn mit dieser Einschränkung versehen, damit keine falschen Vorstellungen aufkommen, insbesondere bei Leuten, die sich mit dem Hochschulsystem nicht so auskennen.

Marion Schick:

Woher kommt denn der Impetus zu sagen, gebt uns die Freiheit, den Namen zu ändern. Das ist ja eigentlich Ausfluss einer Entwicklung, dass die Hochschulen sich künftig stärker über das eigene Profil differenzieren und nicht über eine „Schubladisierung“. Das heißt, diese Öffnung zur Profilierung auch durch die neuen Abschlüsse, durch die Internationalisierung, kann zur Folge haben, dass man die Individualität der Hochschule auch in der Namensgebung deutlich machen kann. Ich plädiere nicht dafür, nun verpflichtend einen anderen Namen einzuführen, da wären auch sicherlich nicht alle Fachhochschulen unbedingt begeistert. Aber man sollte den Hochschulen die Möglichkeit zu geben, ihr Profil im Namen abzubilden.

Gerhard Husung:

Ich versuche darauf hinzuwirken, dieses zwanghafte Denken in institutionellen Unterscheidungen zu überwinden. Denn was wir heute sehen, ist doch eine Entwicklung, bei der wir massiv vor der Frage stehen: Wird das binäre System die Zukunft meistern, oder werden wir das System so verändern müssen, dass wir in der richtigen Quantität die richtige Qualität der Produkte erzeugen. Ich bin relativ entspannt bei der Frage, welche der beiden Institutionen berufsqualifizierende Abschlüsse in der notwendigen Anzahl in Zukunft erzeugen wird. Wenn Sie die Empfehlungen des Wissenschaftsrates nehmen, sehen Sie bei der Bachelor-Master-Problematik zwei Szenarien in zwei unterschiedlichen Empfehlungen. Da gibt es einmal die historische Empfehlung, dass 25 Jahre Plädoyer für den Ausbau der Fachhochschulen nicht dazu geführt haben, dass diese einen nennenswerten Sprung nach vorne gemacht haben. Gleichzeitig braucht dieses Land mehr von dem erfolgreichen Produkt der Fachhochschulen. Der Wissenschaftsrat zieht daraus die Konsequenz zu sagen, dann müssen die Universitäten eben auch mindestens im Bachelor-Bereich das erfolgreiche Konzept der Fachhochschulen anwenden und übernehmen. In einem anderen Papier entwickelt er dagegen das traditionelle Szenario weiter und plädiert dafür, die Fachhochschulen auszubauen. Wir könnten die Fachhochschulen ausbauen, wenn wir den Mut hätten, an anderer Stelle irgendetwas umzuschichten. Wir vergessen, dass es eigentlich auf die Produkte, auf die Studienangebote, auf die Absolventen ankommt. Ich kann selbstbewusst sagen: Unser Konzept in den Fachhochschulen ist so erfolgreich, dass landauf, landab dafür plädiert wird, mehr von diesen Absolventen zu haben. Ich denke, wir sollten gemeinsam diskutieren, wie wir das hinkriegen. Für mich ist klar, dass wir dies in dem traditionellen binären System nicht hinkriegen werden.



Christoph Ehrenberg:

Auch bei den Empfehlungen des Wissenschaftsrates bleibt es bei einigen klaren Profilelementen, die idealtypisch bestehen bleiben sollen. So ist klar, dass das Promotionsrecht und damit die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses Aufgaben der Universitäten sind. So ist auch klar, dass die Grundlagenforschung eine universitäre Aufgabe ist. Selbst wenn man das politisch anders sehen würde und wollte: Das Bundesland möchte ich sehen, das die



Investitionen aufbringt, um hier für Grundlagenforschung die erforderliche Grundausstattung den Fachhochschulen neben den Universitäten bereitzustellen. Das würde allein an finanziellen Grenzen scheitern. Insofern gehe ich davon aus, dass mindestens diese beiden Elemente, also Promotionsrecht und verbunden damit die Nachwuchsförderung und Grundlagenforschung auf absehbare Zeit ausschließlich Aufgabe der Universitäten bleiben.

Wir sollten darüber diskutieren, das regt ja auch der Wissenschaftsrat an, ob nicht einige Studiengänge, die zurzeit universitär sind, eher zu den Fachhochschulen gehören würden. Das wird man aber sicherlich nur schrittweise schaffen, da ja keine großen zusätzlichen Finanzmengen zu erwarten sind. Ich halte zum Beispiel sehr viel davon, in der Lehrerausbildung, gerade im Berufsschullehrerbereich, dazu zu kommen, die Fachhochschulen stärker in die Ausbildung einzubeziehen. Ein Schlüsselwort lautet: Kooperation. Das heißt nicht, alten Gesamthochschulillusionen nachzuhängen, sondern Kooperation im gesamten Hochschulsystems fördern, statt über Statusfragen nachzudenken.

Erhard Mielenhausen:

Der Wissenschaftsrat hat ein klares Wort gesprochen. Man empfiehlt nicht, dieses oder jenes kleine oder größere Fach zu verlagern, sondern es gibt prinzipiell – so jedenfalls in der Empfehlung für die Fachhochschulen – keinen Grund für ein Fach, das auf einen Beruf hin qualifiziert, nicht auch an einer Fachhochschule angeboten zu werden. Daraus folgt: Es gibt keine Denkverbote oder Platzanweisungen. Im Moment bekommen wir von unseren Kollegen an den Universitäten – obwohl die in der Regel die Fachhochschulen allenfalls vom Namen kennen – kluge Hinweise dazu, was wir dürfen oder was wir nicht dürfen, anstatt in einem vernünftigen Dialog zusammenzukommen.

Karl-Dieter Gröske:

Aus meiner Sicht ist der entscheidende Fehler in den 60er und 70er Jahren passiert, als die Expansion des Hochschulsystems und der Quoten von Studierenden fast ausschließlich an den Universitäten erfolgte. Man hätte natürlich einen Großteil dieser Expansion auf Fachhochschulen verlagern sollen, denn sie betraf ja viele, die ausschließlich an Verfügungswissen interessiert sind. Nun haben wir ein System, das aus meiner Sicht, wenn überhaupt, nur sehr langfristig zu ändern sein wird. Die Hauptprobleme liegen bei den Finanzen. Zu sagen, die Universitäten sollen hier etwas an die Fachhochschulen abgeben, heißt, dass sie in dem Moment sofort Personal, Räume und die gesamten Ressourcen verschieben müssten. Es lassen sich aber nicht einfach ein paar Personen herausnehmen und dorthin schicken. Man muss natürlich auch sagen, dass innerhalb der Fachhochschulen Reserven liegen. Ich habe mir mal die Curricularnormwerte angeschaut, und da können die Universitäten nur sehr neidvoll auf die Fachhochschulen blicken. Nehmen wir BWL, 1,9 an den Universitäten, 5,4 an den Fachhochschulen. Nehmen Sie die Wirtschaftsingenieure, 3,4 an den Universitäten, 5,9 an den Fachhochschulen. Das heißt, die FHs haben paradiesische Zustände, von denen die Unis nur träumen können. Wenn Sie also die größere Zahl von Studierenden haben wollen, dann bräuchten Sie auch andere Curricularnormwerte, weil Sie das sonst mit diesen Werten natürlich überhaupt nicht hinbekommen unter den derzeitigen finanziellen Restriktionen.



>>>





Hans-Gerhard Husung, Christoph Ehrenberg, Christine Burtscheidt, Karl-Dieter Gröske, Marion Schick und Erhard Mielenhausen (v. l.): Verschwimmen die Grenzen zwischen Universitäten und Fachhochschulen?

Marion Schick:

Herr Gröske spricht da einen Punkt an, der extrem wichtig ist. Ich halte es für eine naive Vorstellung, diese 40 Prozent Studierendenquote an den Fachhochschulen könnte man durch einen ganz einfachen linearen Transfer von Universitäten erreichen. Das Fachhochschulsystem ist in der Lehre tatsächlich ein opulentes oder teures. Wenn wir die Curricularnormwerte ändern, dann ist die Kernkompetenz der Fachhochschule weg und das System tot. Das kann nicht die Lösung sein. Die Fachhochschule nimmt ihre Kernkompetenz aus dieser Lehrorientierung mit dem Kleingruppenprinzip, und aus diesem Grund ist es eben nicht möglich, ganz einfach Teile der universitären Ausbildung zu übernehmen. Ich halte es aber auch für einen gefährlichen Ansatz zu sagen, die Unis müssen nun durch die Bank Dinge abgeben. Der richtige Ansatz ist doch zu gucken, welches Studienangebot man an bestimmten Studienstandorten haben will, dann zu fragen, welche Hochschule das hervorragend anbieten kann, und diese dann mit den Ressourcen auszustatten. Dann brauchen wir aber auch etwas, was es heute selten gibt: den Mut, es strukturell umzusetzen.



Gerhard Husung:

Das Stichwort ist Binnendifferenzierung. Das findet auf der institutionellen Ebene statt. Das gilt auch für die Forschung. Ich würde Sie gern einladen, das weiterzudenken unter dem



Stichwort Promotion. Viele Universitätsvertreter sagen kategorisch, das kommt überhaupt nicht in Frage, hier denken wir gar nicht weiter. Wenn ich aber mich auf den Pfad der Binnendifferenzierung begeben, dann haben wir natürlich sofort die Frage, wie wir mit der Promotion umgehen. Ich will Ihnen ein Beispiel nennen. Der Wissenschaftsrat hatte eine private Hochschule zu evaluieren, und da gab es ein einzelnes von der Wirtschaft gestiftetes Institut für Ingenieurwissenschaft. Da saß ein einziger Professor, aber weil es eine Universität war, hatte diese Hochschule für die Ingenieurwissenschaften nicht nur das Promotionsrecht, sondern auch das Habilitationsrecht. Nun frage ich Sie, sichert das die wissenschaftliche Qualität, die wir mit Promotion und Habilitation üblicherweise verbinden, oder müsste man nicht sehr viel differenzierter und genauer hingucken? Und wenn wir das tun, dann kommen eben auch die Fachhochschulen in den Blick. Es wäre allerdings für die Fachhochschulen unklug zu sagen, wir wollen das Promotionsrecht. Das werden wir nicht kriegen. Aber was wir mit Fug und Recht für einzelne Bereiche nach sorgfältiger Evaluierung beanspruchen können, ist, dass wir das, was wir heute schon tun, dann auch im eigenen Namen tun können. Denn was wir gegenwärtig betreiben, ist ja sozusagen eine Umwegpromotion. Das finde ich weder motivierend für diejenigen, die es betreiben, noch kommt es unserem Ruf zugute. Es ist für die dankenswerterweise kooperierenden Universitäten sicherlich ein Asset, weil sie auf diese Art und Weise hoch qualifizierte Doktoranden und gute Doktorarbeiten zusätzlich unter ihrem Namen vermarkten können. Also Binnendifferenzierung ohne Tabus. Und wenn wir dann die Binnendifferenzierung in Richtung *Graduate Colleges* weiterdenken, dann darf man die Fachhochschulen nicht ausklammern. Es gibt ja beispielsweise schon ein Landesgesetz in Sachsen-Anhalt, wo genau dieses eigentlich rechtlich schon möglich wäre, nämlich auf der Basis von Akkreditierung an Fachhochschulen Promotionsstudiengänge mit der Vergabe des Promotionsrechts auf Zeit einzurichten. Wir haben ein Stillhalteabkommen, dass wir von dieser rechtlichen Regelung keinen Gebrauch machen, um den Frieden abzusichern, aber ich denke, wir müssen da weiterdenken. Ich möchte ein auf Akkreditierungsbasis beruhendes programmorientiertes Promotionsrecht.

Karl-Dieter Gröske :

Eine Promotion bedeutet eine wissenschaftliche Arbeit im Bereich der Forschung, und dafür brauchen Sie die entsprechenden Voraussetzungen. Das heißt, Sie brauchen sowohl die Rahmenbedingungen als auch diejenigen, die diese Rahmenbedingungen betreuen, nämlich die Professoren. Die Auswahl der Professoren an Fachhochschulen erfolgt nicht nach wissenschaftlichen Grundsätzen, soweit mir bekannt ist. Ihr Kriterium ist der Ausweis der Lehrbefähigung und der Praxis, also der Anwendungsorientierung. Und wie von dieser Seite her eine entsprechende Promotionsleistung erfolgen soll – und zwar im Sinne dessen, was bisher Promotionen bedeuten, also eine wissenschaftliche Leistung auf einer wissenschaftlich fundierten Basis mit einer entsprechenden Infrastruktur – das ist mir völlig unklar, wenn man nicht die Qualität von Promotionen nach unten ziehen will. Die Frage des Forschungsumfeldes ist bisher einfach nicht in Ihrem Auftrag gewesen, da müssen Sie einen völlig neuen Auftrag bekommen. Dann brauchen Sie die Infrastruktur und die entsprechende Qualifikation, die dann in dem Auftrag derer liegt, die Sie berufen. Wenn ich an unsere Techniker denke, das sind kleine Unternehmen. Unser Laserforscher, der hat 120 Leute, der hat eine >>>





Infrastruktur von jährlich zehn Millionen, die er an Drittmitteln noch reinholt. Der Strömungsmechaniker hat 120 Mitarbeiter. Es sind Forschungszentren, und die haben Fachhochschulen normalerweise nicht. Sie können diese Form nicht bieten und das, was sie an Finanzierungsmöglichkeiten reinholen, würde eine völlige Neuorientierung bedeuten. Die Institutionen sind ja nicht von ungefähr eingeführt worden. Dahinter stehen auch inhaltliche Aufträge. Die Universitäten haben den Auftrag, Forschung und Lehre, beides in der Humboldt'schen Einheit von Forschung und Lehre zu bringen und von der Seite her den Erkenntnisgewinn voranzubringen und auch unmittelbar umzusetzen. Wenn wir nun Forschungsmittel weiter zersplittern, dann bedeutet das, dass wir uns im Forschungsbereich weiter schwächen. Je mehr Sie das zersplittern, um so mehr bedeutet das: Sie haben zwar immer mehr Masse, aber Masse und Qualität haben sich noch nie gegenseitig befruchtet. Man muss eher versuchen, noch mehr Mittel dorthin zu lenken, wo wir schon Stärken haben und nicht dorthin, wo Schwächen sind. Wenn Sie Schwächen stärken, bekommen Sie Mittelmaß. Wenn Sie Stärken stärken, dann bekommen Sie Spitzenleistungen. Und daher wäre ich gegen eine solche langfristige Strategie, die wenigen Forschungsmittel, die wir haben, noch mehr zu verteilen.

Marion Schick:

Was ist denn das Problem, in dem die Fachhochschulen wirklich stehen und warum Promotionsrecht eine Rolle spielt, welcher Druck wirkt ein auf das Fachhochschulsystem? Wir haben uns in den 30 Jahren entwickelt aus Schulen zu Hochschulen, und ich habe die Überzeugung, dass eine Hochschule langfristig als Hochschule nur überlebensfähig ist, wenn sie in der Wissensgewinnung aktiv ist. Das heißt, wenn Sie in der Forschung nicht aktiv ist, wird sie wieder zu einer Lehranstalt degradiert. Das ist die Situation, in der sich die modernen Fachhochschulen heute befinden. Dieser Druck wirkt auf das Fachhochschulsystem ein, denn sonst können wir langfristig nicht argumentieren, warum wir keine Berufsakademien sind. Mit diesem Druck muss man sich bildungspolitisch auseinandersetzen. Ähnlich wirkt ein bestimmter Druck auch auf das Universitätssystem ein, sich stärker berufsqualifizierenden Abschlüssen zuzuwenden. Deswegen macht es keinen Sinn auf Kleinkriegsschauplätzen über das Promotionsrecht zu streiten, sondern man muss die Entwicklungslinien der Hochschultypen insgesamt sehen und darauf Antworten finden.

Gerhard Husung:

Ich möchte anhand der Empfehlungen der so genannten Dohnanyi-Kommission in Hamburg ein anderes Szenario präsentieren, das möglicherweise am Ende noch eine viel dringlichere Fragestellung aufwirft und auch die Universitäten nicht unberührt lässt. Die Dohnanyi-Kommission hat ein Szenario entworfen, in dem ein spezifischer Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an einer Fachhochschule nicht mehr gerechtfertigt ist. Es wird gesagt: Wir wollen eine *School* für Wirtschaftswissenschaften durch Zusammenlegung der HWP und des universitären Fachbereichs aufbauen mit einem Studienangebot, das der Studienstruktur der HWP, also sehr stark einem Fachhochschulstudienangebot, entspricht. Es bestand nun die Gefahr, dass am Ende sogar die Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschulen aufgegeben werden, weil man sie dort nicht mehr braucht. Man hat dann aber doch die



Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule belassen, weil sie konstitutiv durch die Ingenieurwissenschaften gerechtfertigt werden, und empfiehlt jetzt, einen großen Fachbereich, eine „Sektion“ für Ingenieurwissenschaften und Wirtschaft zu machen. Das mag am Ende vielleicht nur eine Hamburger Lösung sein, aber es ist eine Lösung, die meines Erachtens zukunftsweisend ist. Dann können manche Diskussionen, die wir auch heute noch führen, sehr schnell von gestern sein. Das ist dann auch eine Frage, bei der Fachhochschule und Universität gleichermaßen betroffen wären und ins Gespräch kommen müssen, um gemeinsam eine Vision für die Zukunft zu entwickeln, in dem das binäre Denken aufgehoben wird. Das beträfe dann nicht nur die Wirtschaftswissenschaften, sondern auch andere Bereiche, und führt dazu, dass möglicherweise Teile der Fachhochschule an eine Universität verlegt werden. Ein interessantes Szenario also, von dem ich annehme, dass es am Ende nicht auf Hamburg beschränkt bleiben wird.

Moderation

Christine Burtscheidt

Redakteurin, Süddeutsche Zeitung

Teilnehmer

Christoph Ehrenberg

Abteilungsleiter Hochschulen, Bundesministerium für Bildung und Forschung

Dr. Hans-Gerhard Husung

Präsident der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg (bis 1.6.2003)

Professor Dr. Karl-Dieter Gröske

Rektor der Universität Erlangen-Nürnberg

Professor Dr. Erhard Mielenhausen

Präsident der Fachhochschule Osnabrück

Professor Dr. Marion Schick

Präsidentin der Fachhochschule München



A blurred photograph of people in a modern office environment, showing movement and activity. The image is positioned on the left side of the page, partially overlapping a dark blue header.

Neue Formen des Managements

Winfried Lieber

Visionen, Strategien und Maßnahmen verzahnen

Mit der „Balanced Scorecard“ den
Veränderungsprozess steuern und
nachhaltig sichern – Ein Modellversuch

Seite 34

Werner Volkert

Märkte, Kunden, Grenznutzen

„Interne Märkte“ – Ein Konzept zur effektiven
Steuerung und Mittelverteilung

Seite 42

Frank Eisoldt

In der Mitte der Hochschule

Eigenschaften und Struktur einer
serviceorientierten Hochschulverwaltung

Seite 48

Winfried Lieber

Visionen, Strategien und Maßnahmen verzahnen

Mit der „Balanced Scorecard“ den Veränderungsprozess steuern und nachhaltig sichern – Ein Modellversuch Die ReformFachhochschule Offenburg wurde für ihr Modell einer leistungsbezogene Mittelzuweisung ausgezeichnet. Wesentliches Hilfsmittel ist dabei die Balanced Scorecard, ein in Unternehmen eingespieltes Instrument zur strategischen Steuerung. Nach Anpassung an die besonderen Bedingungen einer Hochschule, so zeigt das Offenburger Beispiel, ist es durchaus geeignet, auch hier zu Qualitätsverbesserungen beizutragen.

Um angesichts der komplexen Anforderungen und Erwartungen der modernen Gesellschaft an unsere Hochschule weiterhin gut positioniert zu sein, hat die Fachhochschule Offenburg bereits 1996 eine Mittelzuweisung an die Fachbereiche und die Zentralen Hochschuleinrichtungen entwickelt, die sich an leistungsbezogenen Kennzahlen orientiert. Seit 1998 verfügen die Dekane und Leiter der Hochschuleinrichtungen über ein nahezu globales Haushaltsvolumen, das ihnen ermöglicht, die Mittel sowohl bedarfsorientiert als auch strategisch einzusetzen.

Die Weiterentwicklung des Kennzahlensystems fokussiert auf die zunehmende Substitution einer inputorientierten Zuweisung durch eine leistungs- und outputorientierte Finanzierung. Dabei gestaltet sich für das „Non-Profit-Unternehmen“ Hochschule die Verzahnung von qualita-

tiven und quantitativen Elementen in Zielvereinbarungen auf der Grundlage der Visionen der Hochschule zwischen den beteiligten Akteuren nicht immer unstrittig. Dieser Grundgedanke setzt voraus, dass ein ausgewogenes Instrumentarium gefunden wird, das die strategische Steuerung der Hochschule, der Fachbereiche, der Hochschuleinrichtungen sowie der Verwaltung anhand transparent messbarer Zielgrößen ermöglicht.

Während in Industrieunternehmen vielfältige Instrumentarien zur strategischen Steuerung zum Einsatz kommen, sind diese in Hochschulen entweder nicht bekannt oder aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen nur unzulänglich adaptierbar. Hinzu kommt, dass die inputorientierte kameralistische Budgetierung bisher der Steuerung durch outputorientierte Kennzahlen nach dem Prinzip der Kostenverursachung entgegenstand.



Winfried Lieber: Ziel des Reformvorhabens ist eine systematische Qualitätsverbesserung und -sicherung.

Ein ausgewogenes Zielsystem ist gerade für Ausbildungseinrichtungen wie eine Hochschule unabdingbar; so würde es nicht zufrieden stellen, wenn ausschließlich die Kosten je Student gesenkt werden, dabei aber die Qualität der Lehre leiden

würde. Damit derartige Suboptimierungen bereits im Ansatz vermieden werden, sind entsprechende Systeme heranzuziehen, die eine Ausgewogenheit – eine Balance – zwischen verschiedenen Perspektiven herstellen. Erst das Spektrum mehrerer Perspektiven schärft bei der Zielfindung den Blick für das Wesentliche und trägt letztlich damit auch zur Akzeptanz bei.

Vision und Strategie

Diese grundlegende Anforderung wird von dem Konzept der so genannten Balanced Scorecard (BSC) erfüllt. Dieses Instrument wurde 1996 von D. P. Norton und Professor R. S. Kaplan an der Harvard Business School entwickelt und wird heute in zahlreichen Unternehmen weltweit zur strategischen Steuerung eingesetzt. Bereits im Ansatz versucht diese Methode, durch ausgewogene Zielgrößen Visionen, Strategien und Maßnahmen zu verzahnen. Durch Betrachtung der vier Perspektiven Finanzen und Haushalt, Kunden, Prozesse sowie Potenziale wird die geforderte Ausgewogenheit bei der Übersetzung von Vision und Strategie in konkrete Aktionen sichergestellt. Die dabei entwickelten Messgrößen dienen einerseits als Instrument der Kontrolle, andererseits auch als Rückkopplung zur Anpassung der Strategie und stehen somit auch für das Verbessern von Feedback und Lernen. Oft werden Veränderungen bzw. Verbesserungen durch die Methode nicht nur gemessen, sondern überhaupt erst angestoßen.

Nicht nur die Balance zwischen den verschiedenen Perspektiven muss berücksichtigt werden, sondern als zweite vertikale Dimension sind Vision und Strategie auch auf den verschiedenen Ebenen der Organisation zu implementieren. Die BSCs der verschiedenen Hierarchiestufen werden aus der Unternehmens-Scorecard abgeleitet.

Von Beginn an ist es das Ziel der Hochschulleitung, die Handlungen transparent zu vermitteln und die Entscheidungen zu legitimieren, sonst droht die Gefahr, dass eine mindere Akzeptanz der Beschlüsse den Erfolg des Reformvorhabens schmälert. Vor diesem Hintergrund wurde eine Projektorganisation eingerichtet, in der ein extern besetzter Leitungsausschuss die Verzahnung zwischen dem Hochschulrat, dem Kuratorium sowie mit dem Beirat der Graduate School sicherstellt.

Mit der Einbeziehung dieser für die FHO wichtigen Entscheidungsorgane und Gremien wird eine enge Abstimmung mit den strategischen Zielen der Hochschule gewährleistet. Die Validität der Beschlüsse wird damit verstärkt. Ein Professor des Fachbereichs Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen betreut als wissenschaftlicher Mentor das Projekt.

Ziel des Reformvorhabens ist die methodisch systematische Qualitätsverbesserung und -sicherung sowie die zugehörige Veränderung von Strukturen und Prozessen im Sinn eines Change Managements. Ausgehend von den Visionen und Zielen der Hochschule, soll das Instrumentarium Balanced Scorecard als Kennzahlenbericht entwickelt und erprobt werden.

Am Beispiel der Graduate School (GS) wird die Eignung der BSC-Methode für eine operative Einrichtung zur weiteren Profilbildung bei der Internationalisierung von Forschung und Lehre genutzt. Ziel ist die Weiterentwicklung der GS zu einer Institution, die wesentliche Impulse zur Internationalisierungs-Strategie der FH liefert und die Hochschule im Ausland kompetent repräsentiert.

Erfahrungen zu Beginn haben gezeigt, dass mit der

ursprünglich entwickelten Scorecard für das Gesamtunternehmen Hochschule aufgrund der zunächst unstrukturierten Formulierung von Subzielen eher eine Ideensammlung für Aktionen generiert wurde als ein ausgewogener Bericht im originären Sinn der Balance. Insbesondere die unvollständige Verzahnung zwischen den vier Perspektiven der Scorecard führte bei der Implementierung zu dem Problem, die Gesamtstrategie in einen Katalog von assoziierten Maßnahmen umzusetzen.

Gerade die für das „Non-Profit-Unternehmen“ Hochschule wichtige Einbeziehung der „weichen“ Faktoren in die Zielvereinbarung gestaltet sich in diesen Fällen als ausnehmend schwierig. Der nicht immer vorhandene Bezug zwischen den Perspektiven erschwert darüber hinaus die Software-Abbildung der Balance derart, dass auch ungünstige Suboptimierungen nicht ausgeschlossen sind.

Elementare Leit motive

Auf der Grundlage dieser Erfahrung wurden deshalb zunächst für die Scorecard der Leitungsebene elementare Leit motive – abgeleitet aus den strategischen Schwerpunkten des Struktur- und Entwicklungsplans – formuliert und Fachbereichen zugeordnet. Das Beispiel der Scorecard „Drop-out-Quote“ zeigt, dass Leit motive sehr gut die Leistungen eines Fachbereichs im Sinn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses abzubilden vermögen und damit auch die angestrebte Übertragbarkeit der Scorecard sichern.

Mit der Gründung der Graduate School im November 2000 trägt die Hochschule der konsequenten und erfolgreichen Weiterentwicklung der internationalen Studienangebote Rechnung. Primäres Ziel der Graduate School ist es, die Aufgaben der Verwaltung, der Betreuung der Studierenden und des Marketings der Master-



Ziel ist die Weiterentwicklung der Graduate School zu einer Institution, die wesentliche Impulse zur Internationalisierungs-Strategie der FH liefert und die Hochschule im Ausland kompetent repräsentiert.

Studiengänge effektiver und zielgerichteter zu gestalten. Ein Beirat, bestehend aus den Studiengangleitern und namhaften Vertretern der Wirtschaft, sichert die Koordination der Aufgaben der auslandsorientierten Studiengänge und die effektive Verzahnung zwischen allen Beteiligten. In den Master-Studiengängen sind Ende 2002 rund 284 Studierende eingeschrieben. Im Endausbau wird die Graduate School das administrative Dach für rund 450 Studierende bilden.

Damit steht die Graduate School für einen strategisch relevanten Geschäftsbereich der Hochschule, der sich im Kontext von Change Management für eine Erprobung der Balanced Scorecard zur Zielausrichtung sehr gut eignet.

In einem konsequenten Strategieentwicklungs- und Zielsetzungsprozess wurde in einem Zeitraum von rund einem Jahr eine Scorecard entwickelt und diese in mehreren Strategie-Check-Sitzungen zwischen allen in der Projektorganisation beteiligten Akteuren abgestimmt. Im Juli 2002 konnte

die Vorbereitungsphase mit dem Commitment der Programmverantwortlichen der Graduate School abgeschlossen werden. Damit befindet sich das Projekt bereits im so genannten Feedbackprozess, in dem eine kontinuierliche Überprüfung der Maßnahmen erfolgt. Abweichungen von den Zielwerten wird durch

Nachstufen, gegebenenfalls durch Modifizierung der Aktionen begegnet.

Im Zentrum der Scorecard der Graduate School steht das Leitziel: Entwicklung der GS zu einer Institution, die wesentliche Impulse zur Internationalisierungsstrategie der FH liefert und die Hochschule im Ausland kompetent repräsentiert. Darunter wurden die folgenden Subziele festgelegt:

- dauerhafte Erweiterung der Bildungsangebote im graduierten Bereich
- Master-Abschluss als Perspektive für alle undergraduate Studierenden der Hochschule
- Voraussetzungen für die Umsetzung der Bologna-Erklärung schaffen
- Internationalisierung von Studium und Forschung
- Einstieg in den postgraduierten Bereich durch kooperative Promotionsprogramme
- Partner einer globalen Wirtschaft sein

Perspektive der Kunden

Nachstehend werden die im Wintersemester 02/03 durchgeführten Maßnahmen zur Umsetzung der Subziele vorgestellt. Während bei den hierarchisch gegliederten Scorecards der Privatwirtschaft die Finanzperspektive die oberste Ebene bildet, wurde die Scorecard der Graduate School um die Perspektive der Kunden entwickelt. Zu den Kunden zählen neben den Studierenden auch unsere Partner in der Wirtschaft.

Erfolgreich umgesetzte Maßnahmen der Kundenperspektive:

- Entwicklung der „Uni Info Börse“, einem webbasierten „schwarzen Brett“ für Praktika, Themen für die Master-Thesis, Wohnungsangebote, Notenaushang etc. (Studierende und Privatwirtschaft)
- Einrichtung des „Senior Service“, eine Kooperation zwischen dem Seniorenbüro der Stadt Offenburg und der Graduate School. Betreuung und Beratung von der Ankunft bis zur feierlichen Verabschiedung (Studierende und Kommune)
- Erstausgabe des „Yearbook“, in dem die Studierenden der Master-Studiengänge sich mit ihrem fachlichen Profil vorstellen (Studierende und Privatwirtschaft)

” Damit steht die Graduate School für einen strategisch relevanten Geschäftsbereich der Hochschule, der sich im Kontext von Change Management für eine Erprobung der Balanced Scorecard zur Zielausrichtung sehr gut eignet.



Geht die Fachhochschule Offenburg mit der Balanced Scorecard den richtigen Weg? Nicht nur diese Frage wurde eingehend diskutiert.

- Konsequente Übersetzung von Dokumenten wie Infobroschüren, Satzungen etc. ins Englische
- Erweiterung des kulturellen Angebots in Zusammenarbeit mit der Stadt Offenburg

Bei der Prozessperspektive stellt sich die Frage, bei welchen Prozessen Verbesserungen erforderlich sind, um die Kundenzufriedenheit zu steigern. Subziele sind hier die Optimierung der Ressourcennutzung in der Lehre, insbesondere die durchgängige Modularisierung der Lehrangebote, die Effizienzerhöhung durch Nutzung von Netzwerken sowie durch Prozessoptimierungen im Back-Office-Bereich. Die meisten dieser Ziele wurden inzwischen erfolgreich umgesetzt.

Die Finanzperspektive ist obligatorisch für eine Balanced Scorecard, da das Leitziel immer an der finanziellen Gesamtsituation des Unternehmens zu spiegeln ist.

Im Vordergrund steht dabei die Erhöhung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit der Einrichtung durch die Entwicklung einer kennzahlenorientierten Mittelzuweisung in Ergänzung zur Allokation über Drittmittelprogramme bis hin zu den Themen Sponsoring und Public Private Partnership. Umgesetzt bzw. weiterentwickelt wurden die Maßnahmen:

- Einführung von Studiengebühren im MBA-Studiengang,
- Einführung einer Betreuungspauschale für alle Studierenden der Master-Studiengänge
- die Weiterentwicklung eines Stipendienpools für Studierende, gespeist aus Industriespenden

Die Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton schlägt als vierte Perspektive die Lern- und Wachstumsperspektive vor. Diese bewertet die ideellen Werte hinsichtlich qualifizierter Mitarbeiter. In Ab-

weichung dazu fokussiert die Potenzialperspektive der GS auf die Gesamtheit der Leistungsfähigkeit der Einrichtung. In diesem Sinn benennt die Potenzialperspektive die Subziele kommunikationspolitischer Maßnahmen wie die Entwicklung der Graduate School zu einer Marke, die Innovationsfähigkeit, die Veränderungsbereitschaft, die Etablierung der Programme innerhalb der Wirtschaft sowie die Gewinnung von Werbeträgern, z. B. durch den Aufbau eines Alumni-Netzwerks. Getragen wird die Potenzialperspektive derzeit durch folgende Maßnahmen:

- Durchführung des Forschungsprojekts „NaBiPa“. Im Rahmen des DAAD-Programms IQN (International Quality Network) arbeiten hoch qualifizierte ausländische Doktoranden und Wissenschaftler aus zehn Partnerhochschulen auf dem Gebiet der „Nanopartikel und Biologische Partikel“
- Gastwissenschaftler unterstützen die Internationalisierungsbemühungen in der Lehre
- Vorträge bei Workshops und Tagungen zu Fachthemen und zu Themen wie Internationalisierung, Akkreditierung oder Betreuung
- Aktives Hochschulmarketing durch Messebeteiligungen und Infoveranstaltungen in den USA, Mexiko und Chile; Bewerberüberhang zum WS 02/03 im Mittel 20:1
- Konzeption eines Alumni-Netzwerks für die GS; im Berichtszeitraum wurde mit der Befragung von Studierenden und Absolventen eine Studie erstellt, die auf die Erwartungen unserer Zielgruppe an ein Netzwerk fokussiert. Auf dieser Grundlage wurden gemeinsam mit dem Beirat des Netzwerks die Ergebnisse ausgewertet und erste Maßnahmen daraus abgeleitet. Mit der Planung der Auftaktveranstaltung im Sommer wurde begonnen

Die umgesetzten Maßnahmen machen deutlich, dass die konsequente Zielausrichtung einer strategisch wichtigen Einrichtung wie der Graduate School durch den Einsatz der Balanced Scorecard gefördert und unterstützt wird. Die Leistungsmessung der Einrichtung erhebt den Anspruch, Kosten, Qualität und Erneuerungsfähigkeit abzubilden und zu bewerten. Darüber hinaus liegen die Vorteile der Scorecard unbestritten auch darin, dass der Entwicklungsprozess selbst neues Wissen generiert und so die Entstehung eines organisationalen Lernprozesses stimuliert.

Die umgesetzten Maßnahmen machen deutlich, dass die konsequente Zielausrichtung einer strategisch wichtigen Einrichtung wie der Graduate School durch den Einsatz der Balanced Scorecard gefördert und unterstützt wird.

Kontinuierliches Feedback

In einem weiteren Ansatz wurden elementare Leitmotive, abgeleitet aus den strategischen Schwerpunkten der Hochschule, formuliert und fallweise den Fachbereichen der Hochschule zugeordnet. Um diese Leitmotive herum erfolgt nun der Aufbau dezidiert Scorecards mit dem Ziel, die Vision der Hochschule weitgehend darin abzubilden. Derartige Scorecards lassen sich softwaremäßig relativ einfach abbilden. Darüber hinaus ermöglichen die abgegrenzten Datenbestände bereits nach relativ kurzer Erprobungsphase den Einstieg in einen kontinuierlichen Feedbackprozess. Der Vorteil dieser Methode gegenüber dem klassischen Ansatz der BSC ist, dass die Scorecards ausgewiesener Leitmotive sehr einfach implementiert und übertragen werden können. Es wird außerdem erwartet, dass die kurzfristige Erfolgsmessung die Akzeptanz des Instrumentariums fördert. Im nächsten Schritt werden die erprobten fachbereichsspezifischen Leitmotive auf andere Fachbereiche übertragen.

Am Beispiel der Scorecard „Drop-out-Quote“ des Fachbereichs Elektrotechnik und Informationstechnik sieht man, dass relativ einfache Leitmotive durchaus von zahlreichen Einflussgrößen abhängig sein können, die wiederum sehr gut dazu geeignet sind, mit Kennzahlen und Maßnahmen aus vielen Dimensionen wie Qualität, Kundenzufriedenheit oder Kosten einen kontinuierlichen Lernprozess anzustoßen, um zur Leistungssteigerung der Hochschule als Ganzes beizutragen.

„Drop-out-Quote“

Die leistungsorientierte Mittelzuweisung in Baden-Württemberg orientiert sich seit dem Jahr 2000 u. a. an der so genannten „Drop-out-Quote“, die die positive Veränderung des Anteils der Absolventen zu zeitversetzten (zwei Jahre) Studierenden im vierten Semester betrachtet.

Im Wintersemester 02/03 hat der Fachbereich Elektrotechnik und Informationstechnik das Motiv „Drop-out-Quote“ in die Systematik der Balanced Scorecard eingearbeitet. Von einer Arbeitsgruppe, in der neben mehreren Professoren auch aktuelle Studierende und Absolventen mitarbeiteten, wurden folgende Subziele in den einzelnen Perspektiven formuliert:

- Kundenperspektive:
 - Einstiegshürden und (Schul-)Defizite abbauen
 - Abbruchquote und Härtefälle reduzieren
 - Abbruchquote in höheren Semestern minimieren
- Prozessperspektive:
 - Tutor-/Mentorsystem einrichten,
 - Teamorientiertes Lernen proaktiv unterstützen
 - Nachfrage nach Studienplätzen und Studierfähigkeit der Anfänger erhöhen
- Potenzialperspektive:
 - Betreuung und Beratung verbessern

- Weiterqualifikation Didaktik/Fachdidaktik
- Finanzperspektive:
 - Erhöhung der Ausbildungsproduktivität
 - Tutor-/Mentorsystem einrichten bei gleichzeitig
 - positiver Entwicklung der leistungsorientierten Mittelzuweisung durch das MWK

Bis zu Beginn des Sommersemesters konnten bereits viele Maßnahmen umgesetzt werden. Die Studienanfänger des Wintersemesters wurden unter Betreuung eines Professors zu Lernteams gruppiert. Studierende aus höheren Semestern coachen die Lernteams bei Übungen. Zur Verbesserung der Kenntnisse, insbesondere in den kritischen Grundlagenfächern, wurden Brückenkurse für die Studienanfänger des anstehenden Sommersemesters durchgeführt.

Ein Fragebogen für Studierende, die bereits nach dem ersten Semester die Prüfungen nicht bestanden haben, dient sowohl der Evaluation der Prüfung als auch zur Klärung der Versagensursache. In einem Beratungsgespräch soll dann Hilfestellung für die weitere Entwicklung des Studiums gegeben werden. Gründe für Studienabbruch bzw. Studienwechsel werden in einem weiteren Fragebogen erfasst und die Ergebnisse für die Erfolgsmessung statistisch aufbereitet.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass die Balanced Scorecard gut geeignet ist, eine methodisch systematische Qualitätsverbesserung und -sicherung sowie die zugehörige Veränderung von Strukturen und Prozessen im Sinn des Change Managements zu initiieren und zu unterstützen. Als integratives Instrument trägt die BSC zum Wissensmanagement bei. Die Flexibilität der originären Intention der Scorecard erlaubt die Anpassung an jeweilige Situationen und Er-

fordernissen. Dabei kann unseres Erachtens auch durchaus von der klassischen

”

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass die Balanced Scorecard gut geeignet ist, eine methodisch systematische Qualitätsverbesserung und -sicherung sowie die zugehörige Veränderung von Strukturen und Prozessen im Sinn des Change Managements zu initiieren und zu unterstützen.

Definition abgewichen werden. Die Einführung der Scorecards für ausgewiesene Leit motive erschließt messbare Ergebnisse innerhalb kurzer Zeiträume. Maßnahmen mit hohem Aufwand und geringer Wirkung schaden dem Projekt (leverage!). Deswegen sollte man bei der Festlegung der Maßnahmen darauf achten, dass sie auch wirklich dazu beitragen, das Ziel zu erreichen.

Werner Volkert

Märkte, Kunden, Grenznutzen

„Interne Märkte“ – Ein Konzept zur effektiven Steuerung und Mittelverteilung Die „Internen Märkte“ bescheren den Fakultäten größere Bewegungsfreiheit beim Einsatz ihrer materiellen und personellen Ressourcen. Die Grenzen sind aber auch unverkennbar: Die handelnden Personen lösen sich nur schwer von alten Denkmustern und die hochschulspezifischen Bedingungen verbieten eine 1:1-Umsetzung der klassischen Markt-Kunden-Beziehung.

Die Fachhochschule Osnabrück wird seit 1995 als Landesbetrieb mit globalisiertem Budget geführt, die Globalisierung selbst ist eigentlich noch älter. Es gibt die Möglichkeit, die Spielräume der Globalisierung bei der Hochschulleitung anzusiedeln oder sie weiterzugeben an die Fakultäten. Genau das haben wir getan. In einem ersten Schritt wurden den Fakultäten Budgets zugewiesen, mit denen diese ihre externen Leistungen einkaufen, sei es Dienstleistung, Lehraufträge, seien es der übliche Sachaufwand, von einer Chemikalie bis hin zu Anlagegütern, PCs, größere Maschinen etc. Im zweiten Schritt sind in diese Budgets auch die gesamten Aufwendungen für das Personal integriert worden. Die Fakultäten entscheiden nun selbst darüber, in welchem Umfang sie zur Erreichung ihrer Ziele und Aufgaben Personal einsetzen wollen. Die Möglichkeit,

Personal mit unbefristeten Arbeitsverträgen zu beschäftigen, ist allerdings begrenzt, weil sich daraus dauerhaft gewisse Probleme für die Hochschulfinanzierung ergeben können.

Noch nicht vollständig im Budget verankert sind die Personalaufwendungen für den eigentlichen Prozess der Lehre. Jede Fakultät kann einen ganz individuellen Mix aus Lehraufträgen, hauptamtlichem Personal, Professoren und Lehrkräften für besondere Aufgaben anstreben. Die Entscheidung gehört auf die Ebene der Fakultät, denn dort kann am ehesten eingeschätzt werden, was man machen muss, um das Ziel Ausbildung möglichst gut zu erreichen. Rücklagenbildung ist selbstverständlich. Man darf einerseits das Budget in einzelnen Jahren durchaus überziehen.

Jede Fakultät kann einen ganz individuellen Mix aus Lehraufträgen, hauptamtlichem Personal, Professoren und Lehrkräften für besondere Aufgaben anstreben.

Man soll das Geld dann einsetzen, wenn es wirtschaftlich ist, und man kann Überziehungskredite in Anspruch nehmen. Man muss andererseits aber auch die Möglichkeiten haben, Rücklagen zu bilden. Wenn das für die gesamte Hochschule gilt, müssen die Fakultäten daran auch partizipieren.

Wesentlicher Budgetparameter ist die Zahl der Professuren. Hinter jeder Professur steckt ein bestimmter Umfang an Sachressourcen und an Personal, um sie arbeitsfähig zu machen. Wir haben keine indikatorgesteuerte Verteilung, die auf die Leistungen der Fakultät Bezug nimmt. Leistungen von schwachen Fakultäten werden nicht dadurch stärker, dass man ihnen Mittel entzieht. Die Entscheidung beruht auf internen hochschulpolitischen Erwägungen, die die Verantwortlichen nicht an das Zusammenspiel von Indika-

toren und daran gekoppelte finanzielle Sanktionen abtreten können.

Das wären also die internen Prinzipien der Budgetierung in Bezug auf die Fakultäten. Ähnliche Prinzipien gelten bei den zentralen Einrichtungen mit Ausnahme der Rücklagenbildung. Es macht wenig Sinn, z. B. bei der Studentenverwaltung Mittel zu thesaurieren und die im folgenden Jahr wieder zur Verfügung zu stellen. Hier steht größtmögliche Kosteneffizienz im Vordergrund. Wir wollen für alle Prozesse, die außerhalb der Kernleistungsprozesse in den Fakultäten in Lehre und Forschung stattfinden, so wenig Ressourcen wie möglich einsetzen, damit

Wir wollen für alle Prozesse, die außerhalb der Kernleistungsprozesse in den Fakultäten in Lehre und Forschung stattfinden, so wenig Ressourcen wie möglich einsetzen, damit eben möglichst viele Ressourcen direkt der Qualität der Prozesse in den Fakultäten zugute kommen.



Werner Volkert: Der Bedarf der Gesellschaft an Ausbildung und Forschungsergebnissen ist potenziell unbegrenzt.

eben möglichst viele Ressourcen direkt der Qualität der Prozesse in den Fakultäten zugute kommen.

Was haben wir erreicht? Wir haben mit unserem Budgetierungssystem Fach- und Ressourcenverantwortung auf der Fakultätenebene umfassend zusammengeführt. Die Fakultäten brechen das in unterschiedlicher Weise weiter auf ihre Organisationseinheiten herunter. So wie wir die Philosophie vertreten haben, dass es keinen Sinn macht, dass Entscheidungszuständigkeiten der Ministerialebene an das Präsidium der Hochschule weitergereicht und dort festgehalten werden, sondern weitergereicht werden an die Fakultäten, ist in den Fakultäten entschieden worden, die Budgets runterzubrechen auf die Ebene der einzelnen Labore, auf professorale Arbeitsgruppen etc. Dabei bleiben innerhalb der Fakultät natürlich Spielräume durch zentrale Budgets für Innovationen und für größere Investitionen, die im Gesamtinteresse der Fakultät liegen.

Stellenplan im Kopf

Das System hat allerdings auch Schwächen. Zum einen haben die Fakultäten in sehr unterschiedlicher Weise begriffen, dass man auch mit den für das Personal kalkulierten Mitteln spielen kann. Sie setzen die Mittel oft nicht bewusst ein, sondern haben nach wie vor ihren Stellenplan im Kopf, der abgearbeitet wird. Zweitens, und das ist schwerer wiegend: die Kopplung von Fach- und Ressourcenverantwortung mit Ergebnisverantwortung ist noch nicht realisiert. Das ist aber das eigentliche Ziel des ganzen Modells. Wir wollen nicht, dass wir das Geld jetzt nur mit mehr Aufwand verteilen, sondern wir wollen Ziele erreichen. Und das Ziel, das der Hochschule gesetzt worden ist, heißt: mit einem gegebenen Budget größtmög-

lichen Output zu erzielen. Es geht ausdrücklich nicht darum, Kosten zu senken, um dann Budgets zu reduzieren, sondern darum, eine bestimmte garantierte Summe an Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um daraus das Bestmögliche an Leistung zu erzeugen, da wir davon ausgehen, dass der Bedarf der Gesellschaft an Ausbildung und an Forschungsergebnissen potenziell unbegrenzt ist. Es gibt keinen Grenznutzen, sondern jede neue Erkenntnis nutzt. Und wenn mit einem gegebenen Ressourceneinsatz noch mehr Erkenntnis generiert werden kann, um so besser.

Darüber wird in diesem System, wie wir es bisher kennen, noch nicht genug geredet. Vielmehr werden die Ressourcen entgegengenommen und hoffentlich sinnvoll ausgegeben. Aber es gelingt uns nicht, Leistungen, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht mehr nachgefragt sind sichtbar zu machen. Ob in einem bestimmten Labor überhaupt Lehrveranstaltungen stattfinden, wie viele das sind, oder ob dieses Labor nicht sehr viel mehr leisten könnte, wenn es sich mit anderen Dingen beschäftigte, wird bei unserem bisherigen Budgetierungssystem nicht automatisch sichtbar. Wir haben in quantitativer Hinsicht das Problem, dass uns kein Abbau von Überkapazitäten gelingt. Und wir haben in qualitativer Hinsicht das Problem, dass unser System nicht garantiert, dass die Qualität der Leistung konsequent auf die Bedürfnisse des Leistungsempfängers ausgerichtet wird.

Wenn man an dieser Stelle steht, kommt man sehr schnell zu dem Ergebnis, dass wir auch für unsere Kernauss-

Es geht ausdrücklich nicht darum, Kosten zu senken, um dann Budgets zu reduzieren, sondern darum, eine bestimmte garantierte Summe an Ressourcen zur Verfügung zu stellen, um daraus das Bestmögliche an Leistung zu erzeugen, da wir davon ausgehen, dass der Bedarf der Gesellschaft an Ausbildung und an Forschungsergebnissen potenziell unbegrenzt ist.

tauschprozesse zwischen Anbietern und Nachfragern Regeln eines Marktes einsetzen können. Wir haben es ganz eindeutig zu tun mit Transaktionen zwischen Anbietern und Nachfragern, auch innerhalb der Hochschulen. Das ist eindeutig zwischen zentralen Einrichtungen und den Fakultäten. Dienstleistung im Back-Office in der Prüfungsverwaltung werden nachgefragt von den Professoren und auch von den Studierenden. Und es gibt auch innerhalb der Fakultäten Anbieter und Nachfrager. Das ist eine der Voraussetzungen für einen internen Markt.

Realität statt Simulation

Daraus ergibt sich die Frage, ob man es mit einer realen oder mit einer simulierten Kundenbeziehung zu tun hat, also mit realen und mit virtuellen Märkten. Bei virtuellen Märkten geht man davon aus, dass sowohl die Anbieterseite als auch die Nachfragerseite im Grunde keine echten Handlungsspielräume haben. Der Kunde mit Verhandlungsoptionen ist nur simuliert. Das macht den Beteiligten unter Umständen vorübergehend Spaß, bringt aber insofern langfristig nicht viel, weil wir es innerhalb von Hochschulen mit einem intelligenten Personenkreis zu tun haben, der die Simulation, die Virtualität schnell durchschaut und sich dann nicht mehr darum kümmert. Es muss sich also um reale Märkte handeln, mit welchem Ziel auch immer. Es muss das Verhalten im Markt reale Konsequenzen haben, es reicht nicht aus, die Kunden-Lieferanten-Beziehung lediglich zu simulieren, sondern sie muss real werden, was auf beiden Seiten Ressourcenkompetenz voraussetzt. Potenziell können wir überall Entscheidungsspielräume identifizieren.

Um von internen Märkten reden zu können, müssen Produkte und Dienstleistungen der einzelnen Organisations-

einheit definiert sein. Das sind im typischen Labor oder im Kompetenzzentrum Fahrzeug-Technik zunächst einmal sehr viele Veranstaltungsstunden in der Lehre. Es sind Betreuungs-, Zulassungs- und Öffnungszeiten. Und es gibt ganz viele Zeitstunden in der Forschung.

Im zweiten Schritt müssen dann Sollgrößen erarbeitet werden. Wie viel Leistung ist normal? Was können die Organisationseinheiten schaffen? Angesichts der Vielfalt der Leistungen einer Fachhochschule kommt man hier zu ganz unterschiedliche Berechnungsgrößen. Am einfachsten sind monetäre Kenngrößen, die man miteinander vergleichen kann und die es uns ermöglichen, die Kosten eines einzelnen Produktes bzw. den Preis, der für eine einzelne Produkteinheit erzielt werden müsste, festzulegen.

Klärungsbedürftig ist schließlich, wo die Budgets angesiedelt werden. Wir machen es so, dass die Labore sich ihr Geld verdienen müssen, indem z. B. ein Studiendekan als Einkäufer bei den Laboren auftritt und bei den Laboren und Instituten Leistung abfragt, für die dann ein Verrechnungspreis aus dem Budget des für den Studiengang verantwortlichen Studiendekans an das Labor zu zahlen ist. Man kann aber auch das Geld direkt ins Labor hineingeben und sich später nur mit der Frage beschäftigen, wie hoch eigentlich die Auslastung war. Die interne Marktbeziehung wird aber deutlicher, wenn Budgets bei den Studiendekanen angesiedelt werden.

Eingriffe unvermeidbar

Aber was machen wir, wenn die Studiendekane weniger Leistung bei einem Labor nachfragen, das Budget also bei den Studiendekanen bleibt und anderweitig eingesetzt wird für die Verbesserung von Forschung und Lehre? Das ändert nichts an



Visionen, Strategien, Maßnahmen: Die Referenten präsentierten den Teilnehmern in München interessante neue Ansätze.

dem Aufwand in den Laboren. Wir bekommen bei Absatzschwierigkeiten der internen Lieferanten das Problem, dass wir den Einkäufern Budgets zur Verfügung stellen, in deren Nachfrageverhalten wir bewusst nicht lenkend eingreifen wollen. Andererseits werden wir von Fixkosten auf der Anbieterseite trotz ausbleibender

Nachfrage nicht sofort entlastet. Wir haben im Gegenzug auf der Anbieterseite die Möglichkeit, dem internen Markt auszuweichen und die Leistungen einem lukrativeren externen Markt zur Verfügung zu stellen. Auch hier sind regulierende Eingriffe wahrscheinlich unvermeidbar, wenn man akzep-

tiert, dass die hochschulinterne Nachfrage auf die hochschulinterne Zulieferung angewiesen ist.

Die Schwäche dieses Systems der internen Märkte ist natürlich, dass nicht-monetäre Kenngrößen, sprich, die Qualität der Leistung, dabei nicht so berücksichtigt werden, wie es wünschenswert wäre. Die Studiendekane haben als Nachfrager letzten Endes keine Alternative, sie können sich dem Labor nicht entziehen, wenn ein bestimmtes Praktikum in der Prüfungsordnung vorgeschrieben ist, das nur von einem ganz bestimmten Labor gebucht werden kann. Damit werden Qualitätsmängel ausgeklammert, während ich auf dem freien Markt natürlich, wenn ich mit dem einen Anbieter nicht zufrieden bin, die Option habe, den Anbieter zu wechseln.



Die Schwäche dieses Systems der internen Märkte ist natürlich, dass nicht-monetäre Kenngrößen, sprich, die Qualität der Leistung, dabei nicht so berücksichtigt werden, wie es wünschenswert wäre.

Ein letztes Wort noch zu der Frage: Gibt es bei internen Märkten auch Flächenhandelsmodelle? Wir sind an dieses Thema noch nicht rangegangen, weil wir von Montag früh morgens bis Freitagnachmittag komplett ausgelastet sind, also einen dramatischen Mangel an Veranstaltungsräumen haben. Wir hätten also durch monetäre Anreize wenig bewirkt, auch was die Laborflächen angeht. Die Beweglichkeit der Fachhochschule ist meiner Einschätzung nach nicht so groß wie bei Universitäten. Wir haben unsere Büroflächen und Laborflächen, aber wir könnten mit Flächenhandelsmodellen nicht zu nennenswerten Einsparungen kommen, etwa dadurch, dass wir uns aus nicht mehr unbedingt nötigen Liegenschaften zurückziehen. Das ist im Augenblick noch der falsche Zeitpunkt für ein solches Modell.

Frank Eisoldt

In der Mitte der Hochschule

Eigenschaften und Struktur einer serviceorientierten Hochschulverwaltung Das Leitbild Kundenorientierung implementieren und dann Strukturen und Verantwortung neu organisieren – mit diesem Rezept hat die Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg bemerkenswerte Erfolge erzielt. Vom Stifterverband wurde sie deswegen als eines der fünf reformfreudigsten Fachhochschulen in Deutschland ausgewählt.

Die Hochschulverwaltung steht völlig am Rande der hochschulpolitischen Reformdiskussion in Deutschland. Ich halte das für falsch, weil es unterschätzt, wie eine wettbewerbsfähige, eine serviceorientierte Verwaltung auch zur Profilbildung und zur Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule beitragen kann. Und wie umgekehrt eine träge, bürokratische Verwaltung Innovationen hemmen kann.

Ich möchte Ihnen nicht im Einzelnen alle Projekte, die vom Stifterverband gefördert werden, erläutern, sondern versuchen, ein paar verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse aus diesen Projekten darzustellen. Dazu werde ich zunächst einmal das Selbstverständnis der Hochschulverwaltung verorten, dann anhand verschiedener Punkte beschreiben, wie ein Leitbild „Kundenorientierung“ für die Hochschulverwaltung gelebt werden kann, und schließlich noch die Frage beantworten, wem eigentlich eine serviceorientierte Hochschulverwaltung nützt,

und wer sie vielleicht auch fürchten könnte – auch das gibt es aus meiner Sicht.

Kunden nicht in Anführungsstrichen

Mein Selbstverständnis bei der Überschrift „Serviceorientierte Hochschulverwaltung“ ist: Wenn man über Service spricht, spricht man über die Qualität von Dienstleistungen. Dienstleistung hat einen Anbieter und einen Nachfrager. Den Nachfrager nenne ich Kunden und das auch in einer Hochschule nicht in Anführungsstrichen. Im Qualitätsmanagement bestimmt sich nun Qualität nicht aus der Sicht des Dienstleisters, sondern aus Sicht des Kunden. Das bedeutet: Eine serviceorientierte Hochschulverwaltung ist kundenorientiert, sie stellt sich symbolisch in die Mitte der Hochschule und versteht sich als Dienstleister für Studierende, Fachbereiche, Beschäftigte und gegebenenfalls auch für externe Partner der Hochschule.



Frank Eisoldt: Eine serviceorientierte Hochschulverwaltung versteht sich als Dienstleister.

Das klingt selbstverständlich, ist es aber keineswegs, denn in der Realität kursieren derzeit überwiegend andere Modelle. Typisch ist, dass Hochschulverwaltungen oft gar nicht richtig in den Hochschulen verankert sind, sondern eng am Präsidium als eine Art erweiterter Präsidialstab funktionieren. In ihrer Identität empfinden sie sich so vor allem als Dienstleister des Präsidiums bzw. Rektorats. Ein zweites Modell skizziert die Verwaltung als Exekutivorgan des Präsidiums, also eine sehr starke Hochschulverwaltung, die die Vorgaben des Präsidiums in die Hochschule hinein umsetzt und auch hierarchisch entsprechend verankert ist (formell, vor allem aber informell). Schließlich gibt es eine dritte Variante: Die Hochschulverwaltung steht nahe bei den Fachbereichen, empfindet sich nicht als verlängerter Arm des Präsidiums, hat aber ihr Verhältnis zu den Fachbereichen nicht klar zwischen

Kollegialität, Kooperation und Dienstleistung definiert.

Meines Erachtens müsste sich eine serviceorientierte Hochschulverwaltung näher bei den Studierenden und Fachbereichen als beim Präsidium verorten. Und um wieder den Bogen zur Qualität zu schlagen: Wenn Qualität aus Kundenbedürfnissen abgeleitet wird, muss die Hochschulverwaltung als Dienstleister Sensoren ausbilden und ihr Handeln an den erwarteten Standards ihrer Kunden ausrichten.

Leitbild Kundenorientierung

Das Verständnis als Exekutivorgan oder erweiterter Stab des Präsidiums widerspricht diesem Konzept. Das Präsidium braucht in einem solchen Fall dann allerdings für Dienstleistungen, die unmittelbar ans Präsidium gerichtet sind, einen Präsidialstab oder eine entsprechende Organisationseinheit.

Dies hat erhebliche Auswirkungen. Ein Leitbild Kundenorientierung verlangt Änderungen in den Köpfen und im Verhalten. Und eine Veränderung in diesem Sinne ist auch eine Kulturveränderung, die nicht durch einen Instrumentenkoffer implementiert werden kann, sondern die vor allem bei den Führungskräften anfangen muss. Das Präsidium und insbesondere auch der Kanzler oder die Kanzlerin müssen Orientierung geben und das (neue) Leitbild klipp und klar in die Hochschule hinein kommunizieren. Als ich vor zwei Jahren nach Hamburg kam, habe ich das so intensiv getan, dass meinen Mitarbeitern die Begriffe „Kundenorientierung“ und „Dienstleistungsorientierung“ wahrscheinlich aus den Ohren herausge-

Ein Leitbild Kundenorientierung verlangt Änderungen in den Köpfen und im Verhalten. Und eine Veränderung in diesem Sinne ist auch eine Kulturveränderung, die nicht durch einen Instrumentenkoffer implementiert werden kann, sondern die vor allem bei den Führungskräften anfangen muss.

kommen sind. Es gab kaum ein Gespräch, wo ich das nicht kommuniziert habe, keine Gelegenheit, wo das nicht Thema war. Aber so, glaube ich, war klar, in welche Richtung eine Veränderung verlaufen muss. Bei der Umsetzung ist es übrigens umgekehrt. Hier muss nicht alles im Detail vorgegeben werden, sondern hier besteht die Herausforderung darin, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigeninitiativ werden zu lassen. Sie müssen und wollen selbst Wege finden, wie das Leitbild des Dienstleisters umgesetzt werden kann. Diesen Raum müssen Führungskräfte schaffen.

Das Leitbild Kundenorientierung, wenn es funktionieren soll, muss gelebt werden im internen Werte- und Sanktionssystem. Meine Hypothese ist, dass ein neues Wertesystem nicht formalisiert implementiert werden kann und sich formalisiert bildet, sondern sich gewissermaßen in den „Gesprächen auf den Gängen“ bildet. Es ist eher eine informelle Struktur, die Plattform für Neuorientierungen sein kann,

und die Führungskräfte haben die spannende Aufgabe, dieses Wertesystem, diese „Gespräche auf den Gängen“ zu beeinflussen.

Wie kann man nun informelle Strukturen erfolgreich beeinflussen, verändern, wenn nicht allein mit dem Instrumentenkoffer? Das Erste habe ich bereits

erwähnt: Führung. Man muss den Mut haben, Vorgaben zu machen und klar zu sagen, in welche Richtung es geht. Das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht, weil viele Führungskräfte immer noch ihre Aufgabe eher darin sehen, am besten zu können, was ihre Mitarbeiter nicht so gut können.

Ein weiterer Baustein ist das Thema Feedback, Kritik, also einfach zu sagen,

was gut und was schlecht ist. Feedbackgespräche sind wichtige Foren, um Werte und Orientierungen zu transportieren. Drittens: Das Thema Personalauswahl und -förderung. Beförderungen oder Beurteilungen sind entscheidend für den Transport von Wertorientierungen. Nichts ist schlimmer als in diesem Sinne unglaubliche Personalentscheidungen.

Kultur ist nicht alles

Es wird immanent über Werte diskutiert bei der Frage, warum wird der das, warum macht die Karriere, warum mache ich keine Karriere, warum gibt es denn Personalauswahl, nach welchen Kriterien richtet sich das Ganze. Das sind typische Mechanismen, wo man „Gespräche auf den Gängen“ wirksam beeinflussen kann.

Und schließlich: Foren schaffen, in denen über Strategie und Orientierungen auch gesprochen werden kann, auch mal jenseits vom „Tagesgeschäft“. Ich habe z. B. mit meinen Führungskräften einen regelmäßigen Austausch über allgemeine Themen von Führung und Zusammenarbeit. Da picken wir uns bestimmte Themen heraus und arbeiten daran. Gut funktionierende Gesprächsforen sind zur Initiierung von Veränderungen (in den Köpfen) vielleicht wichtiger als Managementinstrumente aus dem Lehrbuch.

Natürlich ist „Kultur“ nicht alles. Es ist selbstverständlich auch wichtig, dass man eine überzeugende Organisation in der Hochschulverwaltung schafft, die eine kundenorientierte Strategie unterstützt. Wir haben vor einiger Zeit im Rahmen dieses Projektes die Verwaltung reformiert, haben von einer Abteilungs- und Referatsstruktur auf eine Ein-Hierarchie-Ebene mit sechs Servicebereichen umgestellt. Und wir haben die Bereiche so gegliedert, dass wir Kundengruppen oder

„**Meine Hypothese ist, dass ein neues Wertesystem nicht formalisiert implementiert werden kann und sich formalisiert bildet, sondern sich gewissermaßen in den „Gesprächen auf den Gängen“ bildet.**“

Dienstleistungen für bestimmte Kundengruppen zusammengeführt und die Servicebereiche entsprechend zugeschnitten haben. Auch wenn sich dieses Prinzip nicht lupenrein durchhalten lässt, denke ich, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den einzelnen Bereichen sich stärker mit den jeweiligen Kunden identifizieren, dass sie auch verstärkt auf ihre Kunden zugehen.

Als ich vor zwei Jahren kam, sind meine MitarbeiterInnen nicht in die Fachbereiche gegangen, die Kommunikation lief überwiegend schriftlich oder telefonisch – wenn man überhaupt erreichbar war. Ich empfahl ihnen, mal rauszugehen in die Fachbereiche, sich einmal zu zeigen, damit der Kontakt besser und persönlicher wird. Es gab dabei z. T. verblüffend positive Effekte.

Ein weiter gehender Schritt der Reorganisation, den wir noch nicht gegangen sind, sondern den wir im Moment diskutieren, ist eine konsequente Loslösung der Verwaltung vom Präsidium durch die Einrichtung von eigenständigen Betriebseinheiten in der Hochschule – so genannte Cost-Center. Die Budgetverantwortung für die entsprechenden Dienstleistungen wäre bei den Fachbereichen – vorausgesetzt diese haben Globalbudgets. Der Austausch wäre im Sinne eines internen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses organisiert.

Rechtliche Grenzen

Dieses Modell stößt sicher an einige rechtliche Grenzen; trotzdem, so glaube ich, kann man so etwas machen, und es wird dazu führen, dass die Dienstleistungen insgesamt kundenorientierter sind, und dass sich auch die Führungskräfte ein bisschen als Unternehmer im Unternehmen Hochschule verankern und ein originäres Selbstverständnis als Dienstleister entwickeln.

Mein zweiter Punkt beim Thema Organisation ist die Ablauforganisation in der Hochschulverwaltung. Die falsche, aber durchaus typische Ablauforganisation in der Verwaltung verläuft wie folgt: Es gibt ein Kundenbedürfnis, und es gibt mehrere Teilschritte, die zu tun sind. Die Verantwortung gegenüber dem Kunden marschiert munter von einem Teilschritt zum anderen. Möchte der Kunde Auskunft über den Verfahrensstand, erhält er oder sie als Antwort „Das mache ich gerade nicht, das hängt gerade da, Sie müssen den Kollegen sowieso anrufen“ und so weiter. Jeder Kunde einer Hochschulverwaltung kennt dieses Spiel. Das ist natürlich nicht zumutbar

und auch keine adäquate Organisation. Deswegen haben wir in unserem Projekt eine andere Ablauforganisation erarbeitet. Wir haben einen Dienstleistungskatalog (oder Produktkatalog) erarbeitet und für jede Dienstleistung eine ganzheitliche Verantwortung bei einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin definiert. Im Dienstleistungskatalog sind Zuständigkeiten, Vertretungen, Telefonnummern, Mail-Adressen und z. T. Sprechzeiten aufgeführt.

Dieses System ganzheitlicher Verantwortung relativiert auch Hierarchien. Es führt z. B. dazu, dass Mitarbeiter im gehobenen Dienst interne Serviceleistungen für Kolleginnen erbringen, die hierarchisch niedriger stehen. Das Ergebnis, sichtbar insbesondere im Personalservice meiner Hochschule, ist eine stärkere Eigenverantwortung, eine Aufwertung von Arbeitsplätzen und mehr Motivation. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lernen so etwas wie Prozessverantwortung, wozu übrigens eine intensive Teamarbeit gehört. Ich glaube, dass ein solches Konzept für die öffentliche Verwaltung, zumal die

Wir haben einen Dienstleistungskatalog (oder Produktkatalog) erarbeitet und für jede Dienstleistung eine ganzheitliche Verantwortung bei einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin definiert.



Einige Diskussionsthemen wurden im kleinen Rahmen behandelt. Hier leitet Frank Eisoldt die Arbeitsgruppe „Serviceorientierte Hochschulverwaltung“.

Hochschulverwaltung, immer noch sehr anspruchsvoll und keineswegs üblich ist.

Ein weiterer großer Baustein unseres Stifterverbandprojekts ist das Qualitätsmanagement. Unser Ziel ist, es modellhaft für den gesamten Studierendenservice einzuführen, dazu gehören 25 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Studentensekretariat, im Akademischen Auslandsamt und in der Studienberatung. Qualitätsmanagement ist ein Instrument, das aus der Wirtschaft bekannt und in der Regel mit Zertifizierung verbunden ist. Es ist sicher nicht ohne weiteres auf den öffentlichen Dienst übertragbar, es muss angepasst werden. Ich halte Qualitätsmanagement dennoch für insgesamt das beste und geeignetste Instrumentarium, um eine Verwaltungseinheit in einen kundenorientierten Dienstleister zu verwandeln. Es integriert verschiedene Steuerungsinstrumente in ein ganzheitliches Modell, dessen Ziel vor allem die Garantie von Qualitätsstandards für die Kunden ist. Dazu gehören die Erfassung der Kundenwünsche, ein Beschwerdemanagement, Definition von Qualitäts-

zielen, Prozessdefinitionen zur Erreichung der Ziele. Das heißt, es ist im Grunde genommen ein Steuerungskreislauf. Wir sind nach einem Jahr – zumindest auf dem Papier – noch nicht sehr weit, aber das Ziel war von Anfang an, in diesem Projekt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mitzunehmen. Dies ist eine Kernfrage für den Erfolg des Projekts. Die MitarbeiterInnen haben ihr Tagesgeschäft, in dem sie auch sehr ausgelastet sind, die Schaffung von Akzeptanz braucht daher Zeit.

Wir haben den Bereich der Erreichbarkeit für die Studierenden auf verschiedenen Ebenen deutlich verbessert. Das war noch vor zwei Jahren ein ziemlich katastrophaler Zustand, und zwar sowohl die telefonische Erreichbarkeit als auch die Präsenz. Heute arbeiten wir mit einem Call-Center zusammen und erreichen einen Standard der Erreichbarkeit, mit dem wir von montags bis freitags in einer Zeit

Heute arbeiten wir mit einem Call-Center zusammen und erreichen einen Standard der Erreichbarkeit, mit dem wir von montags bis freitags in einer Zeit von 8 bis 20 Uhr innerhalb von 20 Sekunden 95 Prozent der Anrufer beraten können.

von 8 bis 20 Uhr innerhalb von 20 Sekunden 95 Prozent der Anrufer beraten können. Die Zusammenarbeit mit dem Call-Center ist zwar nicht billig, aber sehr effizient. Bisher wussten wir gar nicht, wie viele Leute bei uns eigentlich anrufen, das haben wir erst jetzt festgestellt. Es sind 5000 pro Monat, und früher kam vielleicht jeder Zehnte überhaupt nur durch. Dieser Service hat in kürzester Zeit zu einer erstaunlich größeren Zufriedenheit bis hin zu den Professoren geführt.

Ein ähnliches Ziel verfolgen wir mit einer Infothek und einem Mail-Service, die wir derzeit aufbauen. Wir wollen den Besucherstrom im Präsenzbereich so abfangen, dass keine Wartezeiten entstehen, dass es keine verschlossenen Türen gibt (wie es vorher war) oder Sprechzeiten für die unterschiedlichen Anliegen von Studierenden und Studieninteressierten, die nie zusammen gepasst haben. Und wir versuchen, alle Services durch ein Internet-Portal mit Selbstbedienungsfunktionen auch online anzubieten.

Wem nützt eigentlich eine serviceorientierte Hochschulverwaltung? Das ist mein letzter Punkt nach diesem etwas kursorischen Durchlauf, und es ist eine keineswegs selbstverständliche Frage. Den Studierenden nützt es sicher, das stellen wir jetzt schon fest. Die Zufriedenheit der Studierenden ist nach kurzer Zeit sehr stark gestiegen, allein was die Erreichbarkeit angeht. Für uns ist das ein wichtiger, vielleicht der entscheidende Faktor. Den Lehrenden und Forschenden, davon bin ich ganz fest überzeugt, nützt eines Tages die serviceorientierte Hochschulverwaltung auch. Mit den jetzigen Hochschulverwaltungen in Deutschland sind Lehrende und Forschende eher unzufrieden. Zu den Gründen, der Verankerung der Verwaltung in der Hochschule und ihrem Selbstverständnis, habe ich Ausführungen gemacht. Eine serviceorientierte Verwal-

tung nutzt aber auch den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Verwaltung selbst, und zwar aus zwei Gründen: weil sie zufriedener Kunden haben und weil sie eine Orientierung und eine klare Richtung des Handelns haben. Sie haben den Rahmen, in dem sie selbstständig und eigenverantwortlich agieren können.

Anspruchsvolles Unterfangen

Wer könnte eine serviceorientierte Hochschulverwaltung aber auch fürchten? Einige Hochschulverwaltungen agieren faktisch teilweise als verlängerter Arm der Ministerialverwaltung: Sie verstehen sich als Regelhüter. Das ist häufig historisch gewachsenes Selbstverständnis. Der aufsichtführende Staat könnte Sorge haben, dass er über informelle Kontakte nicht mehr so leicht in die Hochschule hineinregieren kann, wenn die Verwaltung ein anderes Selbstverständnis hat. Auch das Präsidium könnte eine kundenorientierte Verwaltung fürchten, denn sie könnte selbstbewusster und eben nicht mehr das leichtgängige Exekutivorgan sein. Ihr Anspruch, vor allem für die Studierenden, Lehrenden und Forschenden da zu sein, könnte Loyalitätsängste erzeugen.

Ich hoffe, dass ich deutlich gemacht habe, dass die Veränderung in Richtung einer serviceorientierten Hochschule nicht nur ein anspruchsvolles Unterfangen ist, sondern auch eine hochschulpolitische Dimension haben kann. Trotzdem oder vielleicht gerade deshalb bin ich der festen Überzeugung, dass es sich lohnt.

Frank Eisoldt ist Kanzler der ReformFachhochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg.





Internationalisierung

Helga Meyer

Internationaler Austausch braucht Anreize

Short Study Programme für internationale Austauschstudierende – Koordinierte Betreuungs- und Studienangebote für ausländische Studierende in Bremen

Seite **56**

Lothar Schüssele

Profil durch ausländische Studierende

Die „Graduate School“ als Internationalisierungsmodell

Seite **62**

Helga Meyer

Internationaler Austausch braucht Anreize

Short Study Programme für internationale Austauschstudierende – Koordinierte Betreuungsg- und Studienangebote für ausländische Studierende in Bremen Studierende aus aller Welt kommen nur nach Deutschland, wenn sich die hiesigen Hochschulen über das rein Fachliche hinaus um ihre Gäste kümmern. Ohne das intensive Engagement von Professoren und Kommilitonen kann dies nicht funktionieren. Aber auch organisatorische und finanzielle Anreizsysteme gehören zur erfolgreichen Internationalisierung.

In der aktuellen Diskussion über die Zukunft der Hochschulen spielen die Themen „Globalisierung“ und „Internationalisierung“ eine bedeutende Rolle. Dabei dient „Globalisierung“ als Stichwort für die wachsenden Verflechtungen in der Welt, durch die nationale Besonderheiten einem Konvergenzdruck ausgesetzt werden. Mit Internationalisierung wird vor allem ein Hinweis auf zunehmende grenzüberschreitende Kommunikation, Kooperation und Mobilität gegeben, wobei nationale Entitäten im Prinzip bedeutsam bleiben.²⁾

Auch die Hochschulpolitiker in Europa haben inzwischen erkannt, dass die Bildungspolitik diesen Gesichtspunkten Rechnung tragen muss, damit Europa und die Hochschulen der europäischen Mitgliedsstaaten am entstehenden Welt-Bildungsmarkt als gewichtige Partner anerkannt werden. Als Antwort hierauf einigten sich die Mitgliedsstaaten auf den Bologna-Prozess.³⁾

Viele deutsche Hochschulen verfügen inzwischen über internationale Studiengänge und erwarten von ihren Studierenden, dass sie Teile des Studiums an einer ausländischen Hochschule oder einem Unternehmen im Ausland ableisten. Dies trifft auf die Hochschule Bremen im besonderen Maß zu.

Die Entwicklung der Hochschule Bremen zu einer internationalen Hochschule war zunächst das Ergebnis einzelner Projekte. Zusammengenommen dienten sie als Bindeglied zwischen den verschiedenen Bereichen der Hochschule und dem Wunsch, über die Grenzen des eigenen kleinen Bundeslandes Bremen hinaus Aufmerksamkeit zu erzielen. Dank des großen Einsatzes der StudiengangsleiterInnen bei Organisation und Durchführung der internationalen Studiengänge entwickelte sich so ein prestigereiches Standbein der Hochschule. Die Internationalisierung beförderte zudem die Forschungstätigkeit in der Hochschule. Mit einem Forschungs-

Drittmittelaufkommen von circa 20 Prozent zum staatlichen Zuschuss sind Forschungsansätze entwickelt worden, die in Relation zu anderen Fachhochschulen Bestand haben.⁴⁾

Konsequent international

Seit 1992 ist eine Professionalisierung der Hochschulen im Bereich der Internationalisierung zu beobachten, Hochschulen verstehen sich zunehmend als strategisch handelnde Akteure der Internationalisierung.⁵⁾ Für die Hochschule Bremen begann dieser Prozess bereits Mitte der 80er Jahre mit der konsequenten Einrichtung internationaler Studiengänge. 1982, in ihrem Gründungsjahr, bot sie acht Studiengänge an, zwei davon international. Die intensive Diversifikation des Studienangebots, die Zahl der Studiengänge stieg in den folgenden 20 Jahren um das Fünffache auf 42, führte zu einer Verdopplung der Studierendenzahl von 3600 im Jahr 1982 auf 7400 im Jahr 2002. Kern dieser Veränderung war die Internationalisierungsstrategie. Neue Studiengänge wurden konsequent als internationale Studiengänge, das heißt mit obligatorischem Auslandsaufenthalt von mindestens einem Semester, geplant und implementiert.

Heute sind zwei Drittel der angebotenen Studiengänge international. Jedes Jahr gehen circa 680 Studierende der Hochschule Bremen an eine der über 200 Partnerhochschulen im Ausland. Dementsprechend sind mehr als 40 Prozent der 1600 Studienanfänger des Wintersemesters 2002/2003 international mobil und daher zukünftige Outgoings. Diesen 680 Outgoings standen im akademischen Jahr 2002 noch 107, im akademischen Jahr 2003 bereits 176 internationale Austauschstudierende (Incomings) gegenüber. Insgesamt studierten im Winterse-

mester 2002/2003 an der Hochschule Bremen 984 ausländische Studierende aus 160 Ländern. Der Anteil der ausländischen Studierenden an der Hochschule Bremen überstieg mit 13,3 Prozent deutlich den Bundesdurchschnitt, er betrug an Fachhochschulen 9,7 Prozent.⁶⁾ Zusätzlich hielten sich im Sommer 2002 etwa 350 Studierende aus über 40 verschiedenen Ländern an der Summer School der Hochschule Bremen auf, darunter 45 Studierende von amerikanischen Partnerhochschulen.



Helga Meyer: Die Bildungspolitik muss der Internationalisierung Rechnung tragen.

Mit dem dargelegten Werdegang im Bereich Internationalisierung nimmt die Hochschule Bremen eine führende Position in der Bundesrepublik ein und übertrifft die europäischen Erwartungsnormen hinsichtlich der Mobilität ihrer Studierenden bereits heute um ein Vielfaches. Die Hochschule Bremen begründet einen großen Teil ihres gegenwärtigen Erfolgs und der Reputation, regional, bundesweit und

international auf dieser Entwicklung. Ziel der Hochschule Bremen ist es nun, langfristig eine zahlenmäßige Balance zwischen den internationalen Austauschstudierenden, den *Incomings*, und den eigenen Studierenden in den internationalen Studiengängen (*Outgoings*), zu erreichen, denn nur so lässt sich die Existenz und Qualität der internationalen Studiengänge nachhaltig sichern.

Der erste Abschnitt der Internationalisierung, der weitgehend mit einer Diversifikation des Angebots an Studiengängen verknüpft war, geht damit in eine neue Phase über, die den Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung durch Förderung und Investition in eine internationale Qualitätsgemeinschaft legt.

” Im Bereich Internationalisierung nimmt die Hochschule Bremen eine führende Position in der Bundesrepublik ein und übertrifft die europäischen Erwartungsnormen hinsichtlich der Mobilität ihrer Studierenden bereits heute um ein Vielfaches.

- *Incomings* studieren mindestens ein Semester an der Hochschule Bremen, mit entsprechender Anerkennung der Studienleistungen an der Heimathochschule.
- Zusätzlich können die *Incomings* an einem Praktikum, einem weiteren Semester oder Seminar der Summer School teilnehmen.
- Falls ein einsemestriger Studienaufenthalt im Ausland noch eine zu große Barriere darstellt (z. B. für Studierende aus den USA), werden für *Incomings* Sommerkurse mit entsprechend anrechenbaren Studienleistungen (*Credits*) als Einstieg angeboten. Grundsätzlich hält die Hochschule aber an ihrem Ziel fest, internationale Austauschstudierende ein komplettes Semester lang an die Hochschule Bremen zu binden.
- Internationale Studierende in Studiengängen mit *Double Degree* studieren in der Regel ein bis zwei Jahre an der Hochschule Bremen und werden entsprechend gefördert.

Das Studienangebot für die *Incomings* besteht aus drei Kernelementen: dem Studium generale (Arbeitstitel), dem Fachstudium und wahlweise einem Praktikum. Das Fachstudium ergibt sich aus dem jeweils gewählten Studienfach der Heimathochschule, das um entsprechend geeignete reguläre Fachvorlesungen der Hochschule Bremen ergänzt wird. Hierfür ist es erforderlich, dass eine ausreichende Zahl regulärer Fachvorlesungen in englischer Sprache angeboten wird. Zurzeit bietet die Hochschule Bremen mehr als 40 Fachvorlesungen in englischer Sprache an. Weitere Angebote sind in Planung. Weiterbildungsprogramme und Coaching für Hochschullehrer zur Unterstützung ihrer Lehrtätigkeit in englischer Sprache, Ausschreibung und Berufungspolitik von Hochschullehrerstellen werden entsprechend vorgenommen.

Short Study Programme

Das Short Study Programme richtet sich an die internationalen Austauschstudierenden der Hochschule Bremen. Diese *Incomings* sind permanent Studierende an einer ausländischen Partnerhochschule und verbringen einen Teil ihres Studiums an der Hochschule Bremen. Die Dauer des Studienaufenthalts an der Hochschule Bremen folgt der Leitidee „1 Semester plus“, die für folgende Merkmale der Zielgruppe steht:

Das „Studium generale“ bezeichnet eine Reihe von Veranstaltungen, welche die Hochschule Bremen ihren internationalen Austauschstudierenden studiengangübergreifend anbietet. Hierzu zählen selbstverständlich Deutschkurse, aber auch Seminare zu Kultur und Politik in Europa, Veranstaltungen aus der Reihe *Soft Skills*, wie Präsentation, Academic Writing, Firmenbesuche mit gezielten Vorträgen durch die Vertreter der Praxis und weitere Exkursionen.

Fülle von Kontakten

Die Veranstaltungen stehen auch permanent Studierenden der Hochschule Bremen offen. Besonderes Augenmerk wird auf die Vermittlung kultureller Kenntnisse und Einsichten aus regionaler, nationaler und europäischer Perspektive gelegt. In den Veranstaltungen erwerben die Studierenden *Credits*. Internationale Austauschstudierende erhalten auch die Möglichkeit, ein Praktikum zu absolvieren. Hierfür nutzt die Hochschule Bremen ihre Fülle von Kontakten zur Praxis vor allem in der Region.

Zur Sicherung der Qualität eines Studienaufenthalts im Ausland werden fachliche und soziale Betreuung benötigt. Die soziale Betreuung, die Aspekte wie Fragen zu Gewohnheiten, Ernährung, Versicherung, Wohnung und manch andere alltägliche aber wichtige Dinge des Lebens umfasst, hat in der Vergangenheit bereits einige Aufmerksamkeit erfahren. Aber auch und gerade die fachliche Betreuung ist von zentraler Bedeutung. Bislang wird die fachliche Betreuung häufig individuell von einzelnen Hochschullehrern übernommen. Die steigende Zahl der Incomings hat jedoch gezeigt, dass der Kontakt zu einem betreuenden Hochschullehrer durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden muss. Zudem besteht seitens der auslän-

dischen Studierenden oftmals eine große Scheu, Professoren direkt anzusprechen. Zur Unterstützung der fachlichen Betreuung wurden daher in den betroffenen Bereichen Stellen für die administrative Unterstützung geschaffen. So gibt es in den einzelnen Fachbereichen vor Ort direkte AnsprechpartnerInnen für die ausländischen Studierenden, welche die Studierenden bei ihren Fragen zu Veranstaltungen, Levels, Credits und Leistungsnachweisen betreuen.

Dieses Modell wird ergänzt durch die Benennung von verantwortlichen Hochschullehrern sowie die Vergabe eines finanziellen Bonus für die fachliche Betreuung. Das Maß für die Höhe des finanziellen Bonus für die fachliche Betreuungsleistung bilden die von den betreuten Studierenden erworbenen Credits. Für die Zuweisung des Bonus gelten folgende Voraussetzungen:

- Nachweis über die betreuten Studierenden (Name, Semester, erzielte Credits und Noten, besondere Probleme, Ereignisse).
- Die Bereitschaft, öffentlich als Betreuungsperson (für einen oder mehrere bestimmte Studiengänge) benannt zu werden, an die sich interessierte ausländische Studierende bereits vor ihrer Ankunft in Bremen wenden können.
- Der Bonus soll die gebündelte Betreuung ausländischer Studierender fördern.
- Der Bonus ist zweckgebunden im Rahmen der Internationalisierung, z. B. für Tutoren, einzusetzen.
- Die betreuenden Hochschullehrer wirken mit am Austausch von Erfahrungen und Lösungsansätzen, koordiniert durch eine verantwortliche Stelle des akademischen Auslandsamtes.

Die soziale Betreuung obliegt bisher studentischen Tutoren, deren Verantwortung

Dieses Modell wird ergänzt durch die Benennung von verantwortlichen Hochschullehrern sowie die Vergabe eines finanziellen Bonus für die fachliche Betreuung.



Diskussionsthema: Internationalisierung.

es ist, sich um die ihnen zugewiesenen Studierenden zu kümmern. Fraglich ist, ob in Verknüpfung mit dem Modell fachlicher Betreuung ein anderes Modell sozialer Betreuung sinnvoll ist, z. B. die Benennung von Tutoren, die zentral auf dem Campus bekannt gemacht werden (Modell Münster) und von den Studierenden angesprochen werden. Die Initiative zur Kontaktaufnahme muss in diesem Fall immer von den ausländischen Studierenden ausgehen. So können sie auch jemanden ansprechen, der nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit ihrer Studienumgebung steht, möglicherweise existierende Scheu seitens der internationalen Studierenden wird so vermieden.

Die Schnittstelle, an der soziale und fachliche Belange zusammentreffen, bilden die bereits genannten Mitarbeiterstellen in den Fachbereichen. Für die Ankunft und die Eingewöhnungsphase wird zusätzlich schon seit mehreren Semestern der Newcomer Service (NEWS) erfolgreich praktiziert. Die ersten Schritte wie Wohnungssuche, Immatrikulation, Einrichten einer E-Mail-Adresse und Deutschkurs werden in diesem Rahmen vom akademischen Auslandsamt an einem zentralen Ort angeboten.

Das dargestellte Modell zeigt bereits, wie umfangreich die Aufgaben im Zusammenhang mit der fachlichen und sozialen Betreuung internationaler Studierender sind. Die Frage der Koordination und Aufgabenverteilung wird uns daher noch längere Zeit beschäftigen. Die Verknüpfung der hier erbrachten Leistungen mit entsprechenden Anreizen oder einem Budgetierungsmodell ist unbedingt notwendig.

Weitere Analysen sind erforderlich, um den erforderlichen Aufwand der Hochschule zu bewerten. Der Nutzen für die Hochschule Bremen besteht in der Sicherung der internationalen Studiengänge, Entwicklung einer internationalen Studierendenpopulation, Ausbau eines internationalen Qualitätsnetzwerkes, Steigerung der Attraktivität des Studiums für zukünftige Studierende regional, überregional und international und damit Anziehung leistungsstarker Studienbewerber auch für Master-Studiengänge. Insgesamt wird der Aufwand für administrative Aufgaben in diesem Bereich an unseren Hochschulen weiter wachsen, und die notwendigen Finanzierungsquellen müssen sichergestellt werden.

Ein positiver Aspekt der intensiven Auseinandersetzung mit internationalen Austauschstudierenden ist der Umstand, dass die Belange ausländischer Studierender generell stärker in das Zentrum der Aufmerksamkeit dringen. Das oben skizzierte Modell der Tutoren, die zentral eingesetzt und bekannt gemacht werden, wendet sich naturgemäß an alle ausländischen Studierenden, nicht nur an Austauschstudierende. Fragen des Deutschunterrichts lenken den Blick ebenfalls auf die gesamte Gruppe der ausländischen Studierenden. Eine Gleichbehandlung ist wünschenswert und wird dazu beitragen, dass die Internationalität in allen Kernbereichen der Hochschule präsent ist.

Zuletzt noch ein Blick auf die Studiengebühren. Der Umstand, dass ein grundständiges Studium in Deutschland gebührenfrei ist, weckt bei unseren Studierenden die nachhaltige Anspruchshaltung, das obligatorische Studium an einer Partnerhochschule im Ausland sei ebenfalls gebührenfrei. Das bedeutet, die Kolleginnen und Kollegen müssen jedes Jahr mehr als 600 Studienplätze im Ausland akquirieren.

Hohes Maß an Kreativität

Die Beteiligten setzen ein hohes Maß an Kreativität und Arbeit ein, um entsprechende Austauschgeschäfte zu realisieren, die manchmal auch einen konkreten Nutzen für die Hochschule bringen, z. B. die Gewinnung eines ausländischen Gastdozenten für ein Masterprogramm. Es gibt auch Fälle, in denen unsere Studierenden die Studiengebühren in einen Fonds der ausländischen Partnerhochschule zahlen, die dafür im Gegenzug ein Stipendium an ihre eigenen Studierenden zahlt, damit diese sich den Lebensunterhalt für einen Studienaufenthalt in Bremen leisten können. Hinsichtlich der Finanzierung sind jedoch noch weitere, vielleicht auch ganz neue Konzepte gefragt, um den dauerhaften Bestand und Erfolg der Internationalisierung zu sichern.

Eine Reihe weiterer Aufgaben wird noch im Rahmen der Internationalisierung auf die Hochschule zukommen, etwa eine regelmäßige Evaluation und Risikobetrachtung der Internationalisierungsaktivitäten.

Anmerkungen

1. SCHEYTT, T. & MEISTER-SCHEYTT, C. (2000) Das ausgesparte Zentrum: Zum Widerspruch eines professionellen Hochschulmanagements, in: Laske, S., Scheytt, T., Meister-Scheytt, C. & Scharmer, C. O. (Eds.) Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft, pp. 419-446 (München/Mering).
2. TEICHLER, U. Internationalisierung – auch eine Gestaltungsaufgabe für die Hochschule?, *hochschule innovativ*, 6, 2-3.
3. FRIEDRICH, H. R. (2002) Neuere Entwicklungen und Perspektiven des Bologna-Prozesses, pp. 22 (Halle Wittenberg, Institut für Hochschulforschung Wittenberg e. V. an der Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg).
4. MÖNCH, R. (2001) Die Marketing-Konzeption der Hochschule Bremen – Ein Erfahrungsbericht, *Die neue Hochschule*, 42, 23-25.
5. KEHM, B. M. (2002) Strategies of Internationalisation in Higher Education, Paper presented at the DAAD EDU.DE Visiting Programme, Berlin, November 2002.
6. DEUTSCHLAND, S. B. (2003) Studierende in den Wintersemestern 1998/99 bis 2002/2003 nach Hochschularten, Ländern und Geschlecht (Studierende insgesamt, Deutsche und Ausländer) (<http://www.destatis.de/allg/d/veroe/hoch/hochdow/vdl2w03.xls>).

Lothar Schüssele

Profil durch ausländische Studierende

Die „Graduate School“ als Internationalisierungsmodell Die Einführung von internationalen Studiengängen erfordert die Lösung der fach- und studiengangspezifischen Probleme. Darüber hinaus aber gibt es Aufgaben, etwa die Beantwortung von Anfragen und Bewerbungen bis hin zur persönlichen Betreuung ausländischer Studierender, die gebündelt an einer übergreifenden Einrichtung bearbeitet werden können. Eine denkbare Lösung: Die Graduate School.

An den Begriff „Internationalisierung“ knüpfen Hochschulen eine Reihe von Erwartungen, Anforderungen und Ziele, wie Attraktivität der Hochschule, Erhöhung des Ausländeranteils, englischsprachiges Lehrangebot, Betreuung und vieles mehr. Für die Hochschulen, die ein internationales Profil anstreben, stellt sich die Frage, wie sie die Ziele am besten und im Hinblick auf die Kosten am effizientesten erreichen können. Dieser Beitrag zeigt die Problematik auf, die sich in diesem Zusammenhang für viele Hochschulen stellt und zeigt am Beispiel der Fachhochschule Offenburg, welche Möglichkeiten und Chancen sich durch die Gründung einer Graduate School ergeben können.

Jede Hochschule mit internationalem Profil versucht, sich im Wettbewerb um gute Studierende gut zu positionieren. Voraussetzung dafür ist ein zweistufiges Lehrangebot mit Bachelor- und Master-Abschlüssen. Das allein reicht jedoch bei

weitem nicht aus. Die Hochschule muss überzeugen durch

- Attraktivität und Qualität ihrer Studiengänge,
- Service am Studierenden (am Kunden),
- Einbindung in internationale Netzwerke,
- kulturelle Angebote.

Dahinter verbergen sich Begriffe wie modularisiertes Curriculum, Forschung, Credit Points, Akkreditierung, englischsprachige Vorlesungen, Vermittlung der deutschen Sprache, Ausländeranteil, interkulturelle Konfliktberatung, Betreuung, Wohnungsvermittlung, Kundenzufriedenheit, Bewerberauswahl, Gastdozenten und -wissenschaftler, ausländische Partnerhochschulen, Auslandsaufenthalt, Internship, Alumni, Sponsoring, Studiengebühren, Stipendien, Finanzierung, internationales Hochschulmarketing, Pressearbeit etc. Alle diese sehr unterschiedlichen Aufgaben müssen nun auf die Institutionen der Hochschule – Fachbereiche, Verwaltung,

Akademisches Auslandsamt und Studentenwerk – verteilt werden. Am einfachsten geht das mit dem Curriculum, denn das ist eindeutig Aufgabe der Fachbereiche. Schwieriger wird es bereits mit der Studien- und Prüfungsordnung für die internationalen Studiengänge, deren nicht studienfachspezifischen Inhalte im Sinne von Transparenz möglichst einheitlich sein sollen. Das Thema Partnerhochschulen wird meist von den akademischen Auslandsämtern und den Fachbereichen bearbeitet.

Wer aber beantwortet die vielen Anfragen zum Studium, wer bearbeitet die Bewerbungen aus dem Ausland, wer sorgt für die Optimierung der Prozesse, wer ist für die nichtfachliche Betreuung zuständig, wer koordiniert dies alles? Die Fachhochschule Offenburg hat sich bereits früh entschlossen, alle fachbereichs- und studien-gangübergreifenden Aufgaben einer neuen Institution, der Graduate School, anzuvertrauen. Sie wurde im November 2000 gegründet.

Enger Kontakt zur Wirtschaft

Zur Graduate School gehören die vier internationalen Master-Studiengänge Communication and Media Engineering, International Business Consulting, Energy Conversion and Management, Automotive Engineering und der deutsch-französische Studiengang Systemtechnik. Alle Studiengänge werden vom DAAD, vom Ministerium für Forschung, Wissenschaft und Kunst, Baden-Württemberg, sowie von der EU gefördert.

Die Graduate School ist eine zentrale Hochschuleinrichtung mit einem wissenschaftlichen Leiter. Außerdem gehören ihr die Studiengangleiter sowie die Koordinatoren der internationalen Programme an. Sie pflegt einen engen Kontakt zur Wirtschaft durch das Advisory Board. Die Vision war und ist, die Graduate School zu einer Institution zu entwickeln, die wesentliche Impulse zur Internationalisierungsstrategie der Hochschule liefert und die Hochschule im Ausland kompetent repräsentiert.

Bisher konnte sich die Graduate School fast vollständig aus den Förderprogrammen finanzieren. Leider wird das in Zukunft aber immer weniger der Fall sein. Das Zauberwort für die Zeit danach heißt Verstetigung. Die Mittelzuweisung wird nach spezifischen Kennzahlen erfolgen.



Lothar Schüssele: Graduate Schools werden sich in Zukunft weniger aus Förderprogrammen finanzieren können.

Die Fachhochschule Offenburg entwickelte für die Graduate School Kennzahlen nach der Methode der Balanced Scorecard (BSC), mit denen quantitativ Ziele formuliert und Erfolge gemessen werden können. Danach müssen die vier Perspektiven Kunden, Prozess, Potenzial und Finanzen zueinander in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden. Für dieses Pilotprojekt wird die Hochschule als Reformfachhochschule vom Stifterverband mit Unterstützung der Dieter Schwarz Stiftung gefördert. Die Kennzahlen sind Grundlage für die künftige Mittelzuweisung durch die Hochschule. An der Graduate School Offenburg haben die Begriffe folgende Bedeutung:

Kundenperspektive

- Studiengänge mit internationaler Reputation und hohem Qualitätsanspruch
- Betreuung der Studierenden
- Beziehungen und Kontakte zu Unternehmen

Prozessperspektive

- Optimierung der Ressourcennutzung in der Lehre, Modularisierung der Lehrangebote
- Effizienzerhöhung durch Nutzung bzw. Aufbau von Synergien
- Administrative Prozessoptimierung,
- Effizienzerhöhung im Back-Office-Bereich
- Graduate School und ihre Programme als Marke
- Gewinnung exzellenter Studierender,
- Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft
- Ehemalige als Werbeträger
- Etablierung der Programme innerhalb der Wirtschaft und Unternehmen

Potenzialperspektive (Finanzen)

- Erhöhung der wirtschaftlichen Eigenständigkeit

- Entwicklung einer kennzahlorientierten Mittelzuweisung
- Senkung der Kosten im Back-Office-Bereich

Als Ausdruck für den Erfolg des Konzepts der Graduate School möchte ich einige Kennzahlen herausgreifen. Die Anzahl der Bewerber für die Master-Studiengänge ist stetig gestiegen. So haben sich für die 130 Master-Studiengänge im letzten Jahr 2.500 Kandidaten aus 50 Ländern beworben. Zwei Studiengänge sind ohne Auflagen akkreditiert, ein dritter Studiengang ist im Prozess.

Soweit bekannt, konnten bisher alle 75 Absolventen einen Arbeitsplatz finden, etwa zwei Drittel der Ausländer sind zunächst in Deutschland geblieben, einige deutsche Absolventen sind ins Ausland gegangen, einige promovieren.

Blick über den Tellerrand

Einige Maßnahmen, die zur Verbesserung der Kennzahlen und damit im Sinne der oben genannten Vision in den vergangenen zwei Jahren ergriffen wurden, möchte ich nachfolgend exemplarisch nach den Perspektiven geordnet nennen.

Maßnahmen „Kundenzufriedenheit“

- Herausgabe des „Yearbook“, in dem die Studierenden der Master-Studiengänge sich mit ihrem fachlichen Profil vorstellen. Es handelt sich dabei um einen Service für Unternehmen.
- Die Einrichtung des Senior Service, eine Kooperation zwischen dem Seniorenbüro der Stadt Offenburg und der Graduate School.
- Die Entwicklung der „Uni Info Börse“, einem „schwarzen Brett“ im Internet für Praktika, Themen für die Master-Thesis, Wohnungsangebote, Notenaustausch etc.

Maßnahmen „Prozesse“

- Entwicklung und Einführung der Datenbank OASIS (Online Application & Screening Information System), im Internet für die Vereinfachung des Bewerbungsverfahrens
- Ausarbeitung einer konsequent modularen Studien- und Prüfungsordnung, die allen Aspekten im internationalen Kontext gerecht wird
- Akkreditierung zweier Master-Studiengänge

Maßnahmen „Potenziale“

- Gastwissenschaftler aus den USA, aus China, Brasilien und Frankreich im Rahmen des IQN (International Quality Network) in Offenburg
- Internationale Workshops an der Fachhochschule Offenburg
- Aktives Hochschulmarketing durch Messebeteiligungen und Infoveranstaltungen in vielen Ländern

Maßnahmen „Finanzen“

- Einführung von Studiengebühren im MBA-Studiengang
- Einführung einer Betreuungspauschalen für aller Studierenden der Master-Studiengänge
- Einwerben von Fördermitteln
- Erarbeiten eines Sponsoringkonzepts

Die Internationalisierung, vorangetrieben durch die Graduate School, hat zu vielerlei Veränderungen in der Hochschule geführt. Während die deutschen Studierenden in den Diplomstudiengängen in der Anfangszeit die gute Betreuung der Ausländer mit neidvollem Ärger zur Kenntnis genommen haben, wird gute Betreuung jetzt auch für die Deutschen immer selbstverständlicher. Seit der Einführung der internationalen Studiengänge ist die Nachfrage der deutschen Studierenden nach einem Auslandssemester an einer Partner-

hochschule stetig gestiegen. Alle Hochschulangehörigen empfinden die internationale Atmosphäre auf dem Campus als wohltuend, aus der jeder seinen ganz persönlichen Gewinn zieht. Hochschulmarketing war einige Zeit lediglich ein Thema der Graduate School, heute ist Marketing eine Abteilung der Hochschule. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema Sponsoring. Die Internationalisierung erlaubt einen besseren Blick über den Tellerrand hinaus, von dem letztlich jede Hochschule lernen und profitieren kann.

Die insgesamt positiven Ergebnisse, nicht nur an der Fachhochschule Offenburg, sollten Motivation genug sein, den eingeschlagenen Weg der Internationalisierung der Hochschulen in Deutschland fortzusetzen.

„Während die deutschen Studierenden in den Diplomstudiengängen in der Anfangszeit die gute Betreuung der Ausländer mit neidvollem Ärger zur Kenntnis genommen haben, wird gute Betreuung jetzt auch für die Deutschen immer selbstverständlicher.“

Prof. Dr. Lothar Schüssele ist Leiter der Graduate School an der ReformFachhochschule Offenburg.



ReformFach-Hochschule für Angewandte
Wissenschaften Hamburg



Kooperation und Transfer

Klaus Semlinger
Entrepreneurship als Regelangebot

Unternehmerisches Denken im Studium,
unternehmerisches Handeln danach –
Das FHTW-Konzept

Seite **68**

Michael Steinbeis
Der ideale Partner für den Mittelstand

Erwartungen eines mittelständischen Unternehmens
an Kooperationen mit Fachhochschulen

Seite **74**

Ingmar Niemann
Zielgerichtet und fokussiert

Projektbezogene Partnerschaften und Kooperationen
im Personalbereich eines Großunternehmens

Seite **80**

Klaus Semlinger

Entrepreneurship als Regelangebot

Unternehmerisches Denken im Studium, unternehmerisches Handeln danach – Das FHTW-Konzept Gründerausbildung umfasst viele Aspekte: Anreize, ein eigenes Unternehmen zu gründen, aber auch die Kompetenz, dieses langfristig wirtschaftlich stabil zu halten. Zielgruppen der Ausbildung sind nicht nur zukünftige Gründer, sondern auch zukünftige Angestellte bei Wirtschaft und Staat, denn auch dort ist unternehmerisches Denken und Handeln immer gefragter. Der Schluss liegt daher nahe, dieses Angebot in das Regelangebot der akademischen Ausbildung einzubinden.

Die Rahmenbedingungen, sich selbstständig zu machen, sind schlechter geworden und auch das Interesse daran hat nachgelassen. Das zeigen die Gründerzahlen, und wir merken auch an den Hochschulen, dass das Thema nicht mehr so zieht wie noch vor einigen Jahren. Trotzdem sollte man jetzt nicht nachlassen und in Katzenjammer verfallen, sondern ein bisschen ernüchtert, aber mit um so klarerem Blick weiter an der Idee arbeiten.

Kann man zum Gründer, zum Unternehmer gar, ausbilden? Man kann. Manch einer mag zum Unternehmer geboren sein, und es kann sein, dass der eine durch genetische Veranlagung oder durch den Sozialisationsprozess ein bisschen mehr mitbringt als der andere – darüber möchte ich nicht spekulieren. Aber viele mit unternehmerischem Elan scheitern in der Praxis, weil die nötige Kompetenz fehlt.

Ich maße mir nicht an, zu wissen, was eine solche Kompetenz im Detail alles umfasst, wir haben ja auch erst seit ein paar Jahren eine theoretisch und empirisch fundierte Gründer- und Gründungsfor schung, es gibt aber bereits heute relevante Inhalte, die beim nötigen Kompetenzaufbau – auch (und gerade) im Rahmen der akademischen Ausbildung – helfen.

Aufmuntern und aufklären

Worum geht es also bei der Ausbildung? Wir müssen aufmuntern und aufklären. Aufmuntern heißt, Vorbilder präsentieren, spannende und attraktive Perspektiven aufzeigen sowie Chancen verdeutlichen. Aufklären heißt, nicht nur über die Pros, sondern auch über die Cons reden. Und schließlich können wir den Interessierten oder auch schon wild Entschlossenen Anregungen und so manche Instrumente an

die Hand geben, wie sie das Beste daraus machen können.

Wir sind an der FHTW Berlin in unserem Engagement für eine verstärkte Gründerausbildung immer behutsam vorgegangen und haben nie verkündet, der wahre Mensch fange beim Existenzgründer an, und die höchste Stufe ist erst dann erreicht, wenn sich ein Gründer zum gestandenen Unternehmer entwickelt hat. Obwohl: Die wachsenden Gründungszahlen und der deutliche Anstieg der Selbstständigkeit in Deutschland während der vergangenen Jahrzehnte wurden maßgeblich von Einzelgründungen und so genannten Solo-Selbstständigen getragen, von denen nicht wenige als moderne Tagelöhner angesehen werden müssen. Hier tragen wir Verantwortung – auch als Bildungs- und Ausbildungseinrichtung. Wenn wir Existenzgründungen und berufliche Selbstständigkeit fördern und stützen wollen, dann die unternehmerische Selbstständigkeit, nicht die Kümmerexistenz. Also: aufmuntern, aufklären, vorbereiten.

Aufklären heißt auch, deutlich zu machen, dass unternehmerische Kompetenz mehr ist als Gründerkompetenz oder Gründungskompetenz. Nicht jede Gründung ist ein unternehmerisches Unterfangen. Zum anderen sollte auch klar sein: Unternehmerische Kompetenz wird nicht nur von Selbstständigen und von selbstständigen Unternehmern gefordert, sondern auch von Führungskräften in abhängiger Beschäftigung. Mancher mag es nicht glauben, aber selbst von Beamten werden unternehmerische Kompetenz und unternehmerische Initiative erwartet. Die Schulung unternehmerischer Kompetenz ist mehr als nur Ausrichtung auf selbstständige Berufstätigkeit oder den Aufbau eines eigenen Unternehmens, sondern auch wichtig, wenn Führungsverantwortung wahrgenommen werden soll. Wir brauchen heute unternehmerische Orien-



Klaus Semlinger: Die Rahmenbedingungen, sich selbstständig zu machen, sind schlechter geworden.

tierung, Kompetenz und Initiative auf allen Unternehmensebenen. Die Fähigkeit und die Bereitschaft, auf Probleme und Chancen zu achten, zu überlegen, was zu tun ist oder getan werden könnte, und dies dann auch aus eigenem Antrieb tatsächlich zu tun, brauchen wir nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch beim ganz normalen Mitarbeiter.

Weiterhin brauchen wir Nachhaltigkeit in der Gründerausbildung. Das heißt ers-

tens, wir müssen schauen, dass wir auch nach dem euphorischen Gründerhype um die Jahrtausendwende das Interesse und die Begeisterung für Selbstständigkeit, für unternehmerisches Handeln selbst unter widrigen Bedingungen wach halten.

” Förderung der Selbstständigkeit durch Aufmunterung, Aufklärung und Qualifizierung muss deshalb auch die (schon länger) am Markt aktiven Selbstständigen und Kleinunternehmen mit einbeziehen. Hier können Fachhochschulen einen wichtigen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten.

Darüber hinaus erfordert Nachhaltigkeit, dass die Ausbildung nicht beim Schritt in die berufliche Selbstständigkeit Halt macht, sondern auch für die Zeit nach der Gründung stärkt, wenn es für die Existenzgründer gilt, sich wirklich unternehmerisch am Markt zu behaupten. Förderung der Selbstständigkeit durch Aufmunterung, Aufklärung und

Qualifizierung muss deshalb auch die (schon länger) am Markt aktiven Selbstständigen und Kleinunternehmen mit einbeziehen. Hier können Fachhochschulen auch einen wichtigen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten.

Nachhaltigkeit gilt aber auch in Hinblick auf die Kontinuität des Angebots der Gründungsförderung an und durch Hochschulen. Wir haben in den vergangenen fünf Jahren erlebt, dass sowohl die Öffentliche Hand als auch die Privatwirtschaft massiv Ressourcen in diesen Prozess hineingesteckt haben. Stiftungsprofessuren wurden eingerichtet, Existenzgründungslehrstühle sind überall nahezu explosionsartig entstanden, das Bundesbildungsministerium hat mit EXIST den Anstoß zum Aufbau hochschulübergreifender Fördernetzwerke gegeben, und auch die Landespolitik hat vielerorts einschlägige Initiativen gestartet. Keiner hat jedoch bis heute eine Idee, wie es weiter geht, wenn diese Anschubphase und damit auch die Anlauffinanzierung ausläuft.

Bevor ich darauf zurückkomme, möchte ich das inhaltliche Konzept der Gründerförderung an der FHTW Berlin vorstellen, das wir in den vergangenen Jahren mit maßgeblicher Unterstützung durch den Stifterverband aufgebaut haben. Oberstes Ziel ist es, einen Beitrag zur Entwicklung der Kultur der Selbstständigkeit zu leisten. Mehr noch: Wir wollen unternehmerische Initiative stärken und wir wollen zu einer Professionalisierung im Mittelstandsmanagement beitragen, indem wir qualifizierte Gründer ausbilden, aber auch indem wir qualifiziertes, unternehmerisch orientiertes Führungspersonal für kleine Unternehmen „produzieren“.

Mittelstand im Mittelpunkt

Der kleinbetriebliche Mittelstand steht nämlich von zwei Seiten her unter Druck: die fortschreitende Internationalisierung einerseits und die grassierende Schwarzarbeit andererseits. Insbesondere Handwerksbetriebe stehen in diesem doppelten Wettbewerb und können sich nur schwer behaupten, weil sie dem Preiswettbewerb nicht ausweichen können und weil ihnen gleichzeitig für den Leistungswettbewerb die professionelle betriebswirtschaftliche Kompetenz fehlt.

Wir erkennen das immer wieder, wenn wir Diplomarbeiten in Kleinbetrieben betreuen, in denen, wie sich dabei immer wieder zeigt, die einfachsten kaufmännischen Regeln und Managementaufgaben vernachlässigt werden, und wo man schon mit wenigen Verbesserungsvorschlägen massive Verbesserungen erreichen kann. Wir haben also nicht nur das Problem, unsere Studierenden unternehmerisch auszubilden, wir müssen mitunter auch – das klingt jetzt vielleicht etwas überheblich – die betriebliche Abnehmerseite qualifizieren.

Die Wege, auf denen wir diese Ziele erreichen wollen, sind Information, Motivation und Qualifikation. Welche Infrastruktur haben wir dafür aufgebaut? Zunächst beteiligen wir uns an der Gründungsforschung, soweit wir das an Fachhochschulen können, denn unsere Drittmittelfähigkeit ist vergleichsweise begrenzt und das Thema ist – anders als konkrete betriebswirtschaftliche und technische Entwicklungsaufträge – kaum geeignet, private Auftraggeber zu finden. Förderung gibt es momentan z. B. im Rahmen des BMBF-Programms zur Förderung „anwendungs-

orientierter Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen (aFuE)“ und im Rahmen verschiedener EU-geförderter Regionalinitiativen.

Kernbereich unseres Engagements ist allerdings die Lehre. Wir haben als eine der wenigen Hochschulen in Deutschland im Rahmen des BWL-Hauptstudiums ein Spezialisierungsangebot im Umfang von 22 Semester-

wochenstunden, bei dem es um Gründungs- und Mittelstandsmanagement geht. Wenn ein Studierender in diesem Bereich auch seine Diplomarbeit schreibt, dann ist er den größten Teil seines Hauptstudiums einschlägig mit Mittelstandsfragen befasst, bei uns ist die BWL-Ausbildung für Interessierte also keineswegs großbetriebslastig.

Wir bieten darüber hinaus regelmäßig auch Gründerseminare für unsere nicht-ökonomischen Studiengänge an. Perspektivisch verfolgen wir das Ziel, ein Entrepreneurship-Modul aufzubauen, das wir, jeweils angereichert um berufsfeld- und branchenspezifische Inhalte, in verschiedene Studiengänge einbauen können als integralen Bestandteil des jeweiligen Kern-

Curriculums oder auch in unserem einschlägigen Weiterbildungsangebot für Externe.

Dabei bemühen wir uns um eine ausgesprochene Praxisorientierung der Gründerausbildung. Das betrifft nicht nur die Inhalte, sondern auch die Form. Wir versuchen, berufliche Selbstständigkeit und unternehmerisches Handeln anschaulich zu machen, Vorbilder zu präsentieren, die Studierenden in Kontakt mit mittelständischen Praktikern und Jungunternehmern zu bringen. Das kann jedoch keine Einbahnstraße sein. Wenn wir die Unterstützung kleiner Unternehmen und mittelständischer Unternehmer suchen, die sich häufig schon aus Kapazitätsgründen hier nicht so stark engagieren können wie Großunternehmen, so müssen wir denen auch etwas bieten, und zwar nicht nur das Versprechen auf einschlägig qualifizierte Absolventen. Dementsprechend betreiben wir u. a. ein aktives Marketing, um Partner für betriebspezifische Diplomarbeiten mit kleinbetrieblichen Managementfragestellungen zu gewinnen.

Schwellenängste überwinden

Dabei zeigt sich, dass man bei vielen Kleinbetrieben noch Informationsdefizite und Schwellenängste gegenüber Hochschulen überwinden muss. Wir haben hierfür z. B. unser so genanntes KMU-Forum eingerichtet, das als integraler Bestandteil unserer Hochschulausbildung berlinweit Praktiker aus dem Mittelstand einlädt, zusammen mit unseren Studierenden Fachthemen zu diskutieren und im informellen Teil Kontakt zu uns und unseren Studierenden aufzunehmen.

Wir haben ferner ein so genanntes „Gründerlabor“ aufbauen können. Das sind Arbeitsplätze mit einem einschlägigen Handapparat mit Zugriffsrechten auf ansonsten kostenpflichtige Datenbanken,

Wenn ein Studierender in diesem Bereich auch seine Diplomarbeit schreibt, dann ist er den größten Teil seines Hauptstudiums einschlägig mit Mittelstandsfragen befasst, bei uns ist die BWL-Ausbildung für Interessierte also keineswegs großbetriebslastig.

mit einer technischen Infrastruktur, die es den Nutzern ermöglicht, Recherchearbeiten zu machen für die Ausarbeitung ihrer Businesspläne, für Präsentationsvorlagen oder was auch immer sie brauchen, um ihre Gründungsidee weiter voranzutreiben.

Und natürlich machen wir Gründungsberatung für Interessierte, die teilweise sogar mit der Vergabe eines Gründungsstipendiums verbunden ist: Dank der finanziellen Unterstützung durch den Stifterverband können an der FHTW Berlin Absolventen der Hochschule im Wettbewerbsverfahren eine zeitlich befristete finanzielle Unterstützung zur Ausarbeitung ihres Businessplanes und für die erste Anlaufphase erhalten. Mit diesen Stipendien schließen wir eine Lücke, denn Hochschulabsolventen haben in der Regel keinen Anspruch auf die einschlägige Unterstützung durch das Arbeitsamt, und gerade als praxisorientierte Hochschule sehen wir darin ein durchaus angemessenes Pendant zu den üblichen Promotionsstipendien.

” Mit diesen Stipendien schließen wir eine Lücke, denn Hochschulabsolventen haben in der Regel keinen Anspruch auf die einschlägige Unterstützung durch das Arbeitsamt, und gerade als praxisorientierte Hochschule sehen wir darin ein durchaus angemessenes Pendant zu den üblichen Promotionsstipendien.

Als eine der wenigen Hochschulen in Deutschland verfügt die FHTW Berlin schließlich auch über ein eigenes Gründerzentrum auf dem Hauptcampus der Hochschule, wo wir Gewerberaum in enger räumlicher Anbindung an Labore, das Rechenzentrum und die Bibliothek anbieten können.

Um die unternehmerische Orientierung stärker nach innen und nach außen deutlich werden zu lassen, wollen wir als Hochschule jetzt auch ein eigenes Unternehmen gründen. Ein erstes entsprechendes „Leuchtturm-Projekt“ planen wir im Studiengang „Bekleidungsgestaltung“. Dort steht im siebten Semester „Kollektionsentwurf“ auf dem Programm, und es

entsteht in jedem Semester eine komplette Damenoberbekleidungskollektion, die mit einer expliziten Vermarktbarkeitsperspektive gestaltet wird. Der Studiengang Bekleidungstechnik ist in die schnitttechnische „Produktionsvorbereitung“ eingebunden, der Studiengang „Kommunikationsdesign“ in die Erstellung von Werbemedien und die Organisation des öffentlichen Auftritts. Die Hochschule hat hier zusätzliche Personalmittel bereitgestellt, um die Fertigung von Musterkollektionen und Messepräsentationen zu organisieren und den Business-Plan weiter zu entwickeln.

Kompetenz und Kooperation

Eine Musterkollektion konnte inzwischen an einen Handelspartner in Tokio verkauft werden, und die Resonanz auf internationalen Messen, z. B. in Paris, war durchaus ermutigend. Die Hochschule soll Mehrheitsgesellschafter der künftigen Firma sein, einige befreundete Firmen aus dem Bereich Stoffherstellung, Modevertrieb und Medien wollen sich als „Sponsorship“-Gesellschafter beteiligen. Das Unternehmen soll sich dem Marktwettbewerb stellen, das heißt zumindest kostendeckend arbeiten, vor allem aber wollen wir damit den Studierenden zeigen: Mit dem, was ihr bei uns lernt und macht, kann man sich am Markt behaupten.

Damit komme ich zu den Zielgruppen: Wir richten uns an Existenzgründer, Jungunternehmer und Kleinbetriebe, Studierende, Lehrkräfte, sonstige Mitarbeiter der Hochschule und intermediäre Organisationen. Also wir sprechen nicht nur Studierende an, wir sprechen nicht nur Gründungsinteressierte an. Dabei machen wir auch nicht alles alleine wir bemühen uns um Kooperation mit internen und externen Partnern. Wir verstehen uns – und damit meine ich das „startup-Kompetenz-

zentrum für Existenzgründung und selbstständiges Unternehmertum“ an der FHTW Berlin – als lockeres Netzwerk, das Kolleginnen und Kollegen einlädt, mitzumachen mit unterschiedlichen gründungs-

„ Wir müssen deshalb versuchen, die Existenzgründungsförderung einzubetten in ein umfassenderes Konzept des unternehmerischen Handelns und der unternehmerischen Kompetenz, und wir müssen dieses Angebot in das Regelangebot der akademischen Ausbildung einbinden.

oder kleinbetriebsbezogenen Aktivitäten, die sich aus den jeweiligen Interessen- und Kompetenzschwerpunkten herleiten oder damit verknüpfen lassen.

Wir kooperieren darüber hinaus mit BCPro, der studentischen Unternehmensberatung an unserer Hochschule, und wir kooperieren mit anderen Hochschulen, mit Wirtschaftsvereinen der Region, mit den Banken,

insbesondere den Mittelstandsbanken der Region, mit Wirtschaftsförderern und nicht zuletzt mit einzelnen Betrieben, die sich in unsere Lehre einbeziehen lassen.

Wir dürfen nicht nur dahingehend ausbilden, dass Studierende den Mut finden, mit Kompetenz ein Unternehmen zu gründen, sondern diese Unternehmen müssen sich auch am Markt behaupten können. Wir wissen aber, dass im Allgemeinen jedes zweite junge Unternehmen nach fünf Jahren wieder vom Markt verschwunden ist. Es geht daher um Nachhaltigkeit der Gründerausbildung an Hochschulen, das heißt der Wirkung des Ausbildungsangebots, aber auch des Angebots selbst. Wir müssen deshalb versuchen, die Existenzgründungsförderung einzubetten in ein umfassenderes Konzept des unternehmerischen Handelns und der unternehmerischen Kompetenz, und wir müssen dieses Angebot in das Regelangebot der akademischen Ausbildung einbinden.

Fachhochschulen haben sich Praxisrelevanz und Praxisorientierung der akademischen Ausbildung auf die Fahnen ge-

schrieben. Dazu gehört auch unternehmerische Orientierung, nicht nur bei angehenden Betriebswirten, sondern auch bei Ingenieuren, Designern, Informatikern etc. Es geht also letztendlich darum, das Gründungsthema im weiteren Sinn und den unternehmerischen Gedanken im umrissenen Verständnis in das Regelangebot akademischer Ausbildung und des akademischen Wissens- und Technologietransfers zu integrieren. In dem Maß, wie uns dies gelingt, wird es dann auch möglich sein, das entsprechende Angebot ohne große zusätzliche Ressourcen dauerhaft bereitzustellen.

Prof. Dr. Klaus Semlinger ist Vizepräsident der ReformFachhochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin.

Michael Steinbeis

Der ideale Partner für den Mittelstand

Erwartungen eines mittelständischen Unternehmens an Kooperationen mit Fachhochschulen Die Fachhochschulen waren und bleiben die idealen Partner insbesondere für mittelständische Unternehmen. Zukünftig sollten sie stärker in Richtung Führungskompetenz, Internationalisierung und Interdisziplinarität ausbilden.

Die Steinbeis Packaging ist ein Verpackungsdrucker und Etikettenspezialist. Wir sind Lieferant von Markenartiklern, überwiegend von Globalmarkenartiklern. Diese globalisieren auch ihre Einkaufsquellen, so dass auch die Lieferanten gezwungen sind, in die Welt hinauszugehen und dort Fertigungsstätten aufzubauen.

Sozialkompetenz verbessern

Ich bin im Hochschulrat der Fachhochschule Rosenheim. Rosenheim ist im Schwerpunkt eine Ingenieurschule, weltweit bekannt wegen ihrer Holztechnik. Die Zielgruppe der Hochschulabsolventen sind internationale Holzfirmen bis zum ostbayerischen Mittelstand. Die Hochschule hat schon seit vielen Jahren diese Zielgruppen eingebunden in diverse Gremien, in Fachbeiräte für die einzelnen Studiengänge, in den Hochschulrat natürlich, und seit neuestem auch in einen Freundeskreis, der einmal im Jahr zusammen kommt, um die Strategie der Hochschule zu diskutieren.

Was erwarten wir von dieser Hochschule, und was kann man auf andere Fachhochschulen übertragen, die Ingenieure ausbilden? Wir erwarten weiterhin Fachkenntnisse in Theorie und Praxis, und zwar ungeschmälert durch alle Bemühungen, weitere Kompetenzen zu vermitteln. Es ist uns klar, dass der deutsche Ingenieur zusammen mit dem deutschen Facharbeiter die weltweite Geltung der deutschen Industrie begründet hat, und dass das unsere Stärke ist. Wir sind zufrieden mit dieser Ausbildung, wir sind erfolgreich, das muss erhalten bleiben. Aber es reicht in zunehmendem Maß nicht mehr, und die Industriefirmen, die in Rosenheim engagiert sind, haben unisono immer wieder den Wunsch vorgetragen, auf die Globalisierung zu reagieren. Das Geschäft wird komplexer, und wir brauchen bei unseren Ingenieuren mehr Sozialkompetenz, wenn sie zu uns kommen – und Füh-

Das Geschäft wird komplexer, und wir brauchen bei unseren Ingenieuren mehr Sozialkompetenz, wenn sie zu uns kommen – und Führungspotenzial muss schon auf der Hochschule erkannt und gefördert werden.



Michael Steinbeis: Englischkenntnisse können gar nicht gut genug sein.

rungspotential muss schon auf der Hochschule erkannt und gefördert werden. Natürlich bilden wir weiter, wenn auch nicht in dem Umfang wie die Großunternehmen. Aber wir wissen auch, je später man mit dieser Weiterbildung anfängt, um so schwieriger ist sie zu vermitteln.

Die Förderung von Sozialkompetenzen und Führungspotenzial darf nicht auf Kosten der Fachkompetenz gehen. Wir können uns zwar um die Anzahl von Wochenstunden unterhalten, aber nicht über die eigentliche Ingenieurskompetenzen, die müssen unbedingt bleiben.

In Rosenheim ist in den vergangenen Jahren etwas entstanden, das ich für sehr gut und wertvoll halte: die „Projektarbeit“. Die Industriefirmen stellen Projekte vor, und die Studenten bewerben sich darum, in diesen Projekten zu arbeiten, und zwar im Team. Es sind Dreier-teams, Vierer-teams, möglichst fachbereichübergreifend, also z. B. mit Informatikern, Ingenieuren, Wirtschaftsingenieuren und Kunststoffingenieuren. Und es gibt ein doppeltes Assessment: Die Firmen suchen sich die Studenten aus, die Studenten suchen sich die Firmen aus, das ist sehr erfolgreich. Die Projektarbeit ist nicht immer ganz gleich organisiert, einige Studiengänge haben sie zur Pflicht gemacht, manche haben das zweite Praxissemester total dafür reserviert, andere machen sie vorher oder danach. Das ist eine sehr erfolgreiche Sache, die wir weiter ausbauen wollen.

Ein weiteres Thema ist Englisch: Die Absolventen können gar nicht gut genug Englisch können, wenn sie von der Hochschule kommen. Unsere Generation hat ja Englisch irgendwie gelernt, aber wir sind nicht gut genug, um wirklich auf gleicher Augenhöhe mit angelsächsischen Geschäftspartnern zu verhandeln. Insofern kämpfe ich stark in Rosenheim, dass englische Studiengänge aufgebaut werden oder zumindest immer mehr englische Lehrbestandteile dabei sind. Der Engpass sind natürlich die Englischkenntnisse der Professoren.

Führungspotenziale beurteilen

Ein Wunsch, den wir mit zunehmender Dringlichkeit an die Professoren herantragen, ist, dass sie die Studenten im Verlauf des Studiums auch nach ihren Führungspotenzialen beurteilen. Dazu gehört auch, sie zu motivieren, sich über ihr Fach hinaus zu engagieren, z. B. durch Teilnahme

an freiwilligen Veranstaltungen, etwa am Wochenende zum Thema Wirtschaftsethik. Hochschulen, die uns gute Leute anbieten, können auch Geld dafür verlangen, das die Wirtschaft zur Unterstützung bereit stellt.

Bachelor und Master nutzen

Wir haben eine intensive Diskussion über den Sinn des „Masters“ gehabt. Ich war am Anfang zunächst eigentlich gegen die Einführung des Masters, denn wir brauchen ihn nicht in der Industrie; die Absolventen sind ein Jahr älter, wenn sie zu uns kommen. Aber er ist nun mal nicht zu vermeiden. Die Fachhochschulen wollen ihn unbedingt, weil er ihnen die Chance gibt, mit den Universitäten im Status gleichzuziehen. Das ist uns in der Wirtschaft eigentlich kein Anliegen oder gar ein Pro-

blem. Wir versuchen jetzt, den „Master“ in Rosenheim zusammen mit der Hochschulleitung auf das Thema „Führungspotenzial“ hin zu fokussieren.

Wir wollen also nicht eine weitere Verwissenschaftlichung in diesen zusätzlichen anderthalb Jahren, sondern wir wollen, dass der Student in dieser Zeit an selbstständiges Arbeiten herangeführt wird. Dazu ist es wahrscheinlich zweckmäßig, dass der Master gekoppelt wird mit einem Unternehmenspraktikum. Unsere Vorstellung ist, dass der Masteranwärter schon einen Vertrag mit einem Unternehmen hat, der natürlich nur beschränkt bindend ist, so dass er auch Geld von diesem Unternehmen erhält. Dann kommt sehr schnell auch die Frage

Wir wollen also nicht eine weitere Verwissenschaftlichung in diesen zusätzlichen anderthalb Jahren, sondern wir wollen, dass der Student in dieser Zeit an selbstständiges Arbeiten herangeführt wird.



Kundenorientierter, internationaler, autonomer – diese Themen standen immer wieder im Raum bei der Diskussion um

auf, ob nicht ein Teil dieses Geldes an die Hochschule weitergegeben werden sollte. Das Ganze liegt besonders nahe, wenn der Masteranwärter nicht unmittelbar nach dem Bachelor oder Diplom den Master macht, sondern – was uns eigentlich sehr Recht wäre – zuerst ein paar Jahre in der Wirtschaft arbeitet.

Der Einwand dagegen ist immer wieder: Wenn der erst einmal in der Wirtschaft ist, dann geben ihn die Firmen, vor allem die mittelständischen Firmen, nicht mehr her, dann kommt er nicht mehr zurück an die Hochschule. Ich glaube, da müssen wir mittelständischen Firmen auch an uns arbeiten. Ich würde es für sehr zweckmäßig halten, wenn ein junger Ingenieur nach vielleicht zwei Jahren Praxis wieder auf die Hochschule geht und in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen, das ihn entsendet, z. B. Projekte

macht, die sich teilweise an der Hochschule abspielen und teilweise im entscheidenden Unternehmen.

Was erwartet umgekehrt die Hochschule vom Mittelstand? Traditionell bringen wir, die guten Firmen, das Praxissemester in unserem höchsten Interesse ein. Praxissemester und Diplomarbeiten vergeben, darin hat sich schon immer eine enge Verbundenheit eines Unternehmens mit der Hochschule geäußert. In Rosenheim werden z. B. alle Diplomvorarbeiten in Verbindung mit einer Firma gemacht.

Aber ich glaube, dass wir uns damit abfinden müssen, dass wir auch in zunehmendem Maß Geld geben müssen. Bisher haben sich die Spenden oft auf eine Technikmaschine beschränkt, auf der der Spender selbst einen Versuch fahren konnte. In Zukunft werden wir auch Personalkosten der Hochschule übernehmen müssen, an den Fachhochschulen vor allem in dem von der öffentlichen

Hand zu schwach ausgestatteten Servicebereich, also Sekretärinnen, Sachbearbeiter, technisches Personal. Im Tausch dagegen wollen wir Führungsnachwuchs. Natürlich versuchen wir immer wieder, gute Leute auf dem Markt zu bekommen, aber gute Leute werden auch dort erkannt, wo sie schon bisher waren und gehen selten weg. Wenn wir versuchen, gute Leute von Großunternehmen abzuwerben, müssen wir einen gewaltigen Aufstieg, z. B. in eine Geschäftsführerposition, anbieten können.

Die Partnerschaft mit einer oder mehreren Hochschulen gehört auch in den mittelständischen Firmen zur strategischen Planung, denn die Hochschule ist in Zukunft unsere einzige zuverlässige Quelle für Führungsnachwuchs. Und

Die Partnerschaft mit einer oder mehreren Hochschulen gehört auch in den mittelständischen Firmen zur strategischen Planung, denn die Hochschule ist in Zukunft unsere einzige zuverlässige Quelle für Führungsnachwuchs.



die Fachhochschule von morgen.

wenn die Unternehmen merken, dass die Hochschule nicht genügend Leute hat, um die Internationalisierung voranzutreiben, oder den Wissenstransfer zu organisieren, dann sollten wir das Geld für Personal stellen, um diesen Engpass zu beseitigen. Ob man das nun direkt an der Hochschule macht oder über ein An-Institut oder über Vereine, das ist eine technische Frage.

Ein weiteres Thema ist, dass wir im Ausland uns besonders schwer tun, Führungspersonal zu akquirieren, beispielsweise in China oder den USA. Da ist ein unbekannter Mittelständler kein sehr attraktiver Arbeitgeber für High Potentials. Die Möglichkeit ist, sich die ausländischen Leute über die deutsche Hochschule zu holen, durch Partnerschaften mit Professoren und Partneruniversitäten unserer Hochschule, z. B., indem wir diese Leute für eine Masterausbildung nach Deutschland holen. Aber da

Funktion bleiben. Aus meiner Praxis in Rosenheim habe ich allerdings das Gefühl, dass eine Hochschule sich nur dann verbessert, wenn sie im überregionalen Wettbewerb steht. Den regionalen Wettbewerb gibt es ja nicht. Das heißt, dass sich eigentlich jede Hochschule fokussieren muss auf Technologien oder Branchen, und damit auch auf eine Liste von Unternehmen, auf die sie sich als Zielgruppe konzentriert. Das ist bei der Holztechnik ganz von selbst gegeben, bei der Kunststofftechnik schon weniger in Rosenheim, das ist eigentlich zu unspezifisch, das müsste enger gefasst werden. Ich meine auch, dass diese Fokussierung beispielsweise in Rosenheim dahin führen sollte – wir sind eine Ingenieurschule – dass bei den Betriebswirten immer auch ein gewisser Ingenieuranteil hinzu kommt, dass die Studenten als Betriebswirte herangeführt werden an die Welt der Technik, so wie wir bei den Wirtschaftsingenieuren die Ingenieure an die Welt der Kaufleute herangeführen.

“ Die Verbindung zur Hochschule ist also für ein Unternehmen ein Standortfaktor ersten Ranges.

muss es natürlich eine englische Masterausbildung sein, denn wir können nicht verlangen, dass diese High Potentials Deutsch lernen.

Die Verbindung zur Hochschule ist also für ein Unternehmen ein Standortfaktor ersten Ranges. Ich könnte mir denken, dass sich Industrien noch mehr mit bestimmten Hochschulen clustern, die auf ihren Gebieten spezialisiert sind. Und dann wünsche ich mir auch, dass Wirtschaftsvertreter zunehmend gefragt werden bei der Berufung von Professoren.

Die Fachhochschulen sind ursprünglich als regionale Schulen gegründet worden und haben einen vor allem regionalen Auftrag. Sie sollen in möglicherweise entlegenen Gebieten dafür sorgen, dass die Leute von zu Hause aus studieren können, ohne irgendwo die Miete zahlen zu müssen. Das wird sicher auch in Zukunft eine

Persönliche Netzwerke

Zum Thema Wissenstransfer und Weiterbildung: Es ist für uns immer noch schwierig, hier Kompetenzen aufzuspüren. Selbst in Rosenheim, wo ich seit vier Jahren Hochschulrat bin, ist es mir nicht ohne weiteres möglich herauszufinden, ob unter den 100 Professoren einer ist, der von einer bestimmten Sache etwas versteht. Wie viel schwieriger ist es da in München bei 500 Professoren oder gar in ganz Bayern. Es gibt zwar staatlicherseits Anstrengungen, das zu verbessern, aber das wird oft zu bürokratisch durchgeführt. Es ist wenig erfolgversprechend, die Kompetenz von Professoren über einen Fragebogen zu ermitteln, der erste wird meistens lieblos ausgefüllt, der zweite oder dritte Fragebogen meist überhaupt nicht

mehr. Das Ganze geht nur über persönliche Netzwerke, jemanden, der ein gewisses Charisma hat und der dann dieses Geflecht aus Professoren und Wirtschaftsvertretern zusammenbringt. Auch hier ist die

”

Die Fachhochschulen haben für die Wirtschaft den Riesenvorteil, dass sie keinerlei Probleme haben, mit der Wirtschaft eng zusammenzuarbeiten, vor allem kein philosophisches Problem.

Branchenspezifität wichtig, um das Netzwerk lebendig zu halten.

Zum Abschluss sei gesagt: Die Fachhochschulen haben für die Wirtschaft den Riesenvorteil, dass sie keinerlei Probleme haben, mit der Wirtschaft eng zusammenzuarbeiten, vor allem kein philosophisches

Problem. Es gibt ein enges Geflecht, und das funktioniert traditionell gut. Und aus genau diesem Grund schätzen wir, der Mittelstand, die Fachhochschulen auch in Zukunft als wichtige Partner für die Entwicklung unserer Unternehmen.

Ingmar Niemann

Zielgerichtet und fokussiert

Projektbezogene Partnerschaften und Kooperationen im Personalbereich eines Großunternehmens Auch für Großunternehmen ist die enge Zusammenarbeit mit den Fachhochschulen ein wichtiges Anliegen. Die Universitäten haben im Praxisbezug zwar aufgeholt, die Fachhochschulen mit ihrem praxisnahen Profil bleiben aber auch zukünftig in vielen Bereichen die interessanteren Partner für die Unternehmen.

Spätestens seit der McKinsey-Studie „The War for Talent“ ist den meisten Unternehmen bewusst geworden, dass die Gewinnung und Entwicklung qualifizierter Führungskräfte ein wesentliches Erfolgskriterium darstellt. Die Nachwuchspotenziale finden sich vor allem an Universitäten und Fachhochschulen. Jedes Unternehmen ist daher bemüht, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Dazu dienen vor allem Maßnahmen des Hochschulmarketings, deren Ziel es zudem ist, die Akquisition von Absolventen und die Zusammenarbeit von Hochschule und Unternehmen zu fördern.

Frühzeitige Präsenz

Großunternehmen und internationale Konzerne betreiben seit einigen Jahren ein strategisches Hochschulmarketing. Dabei steht die frühzeitige und kontinuierliche Kontaktaufnahme mit den Studierenden im Mittelpunkt. High Potentials suchen sich ihre zukünftigen Arbeit-

geber nach ganz persönlichen und individuellen Gesichtspunkten aus. Deshalb legen Konzerne und Großunternehmen Wert darauf, frühzeitig Präsenz bei den Studierenden zu zeigen und die beruflichen Entwicklungsperspektiven, wie internationale Einsatzmöglichkeiten, gute Aufstiegschancen und attraktive Verdienstaussichten zu präsentieren. Denn letztlich bilden Kontakte zu Hochschulen neben der Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten den dritthäufigsten „Beschaffungsweg“ im Recruiting von Hochschulabsolventen.

Entsprechend wichtig sind für Konzerne langfristige Projekte, die die Beziehung zwischen Unternehmen und Hochschule verstärken und auf eine dauerhafte Partnerschaft zielen. Und dies gilt nicht nur für Universitäten. Auch Fachhochschulen stellen eine wichtige Rekrutierungs-

Letztlich bilden Kontakte zu Hochschulen neben der Vergabe von Praktika und Diplomarbeiten den dritthäufigsten „Beschaffungsweg“ im Recruiting von Hochschulabsolventen.

adresse dar. Aus Sicht des Finanzdienstleisters sind hier vor allem Absolventen der Studienrichtungen Betriebswirtschaft, Informatik und Wirtschaftsinformatik von besonderem Interesse. In diesen Bereichen werden Absolventen der Fachhochschulen in der Regel genau so gern gesehen wie der entsprechende Gegenpart von der Universität. Auch wenn heute letztere einen deutlich stärkeren Praxisbezug als noch vor einigen Jahren aufweisen, ist die traditionell praxisorientierte Fachhochschulausbildung in vielen Bereichen ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Die Allianz als Finanzdienstleistungsunternehmen mit den drei Kerngeschäftsfeldern Versicherung, Vorsorge, Vermögen zeichnet sich im Vergleich zu Industrie- bzw. Sachleistungsunternehmungen durch

eine Reihe von Besonderheiten aus. Zu erwähnen ist hier vor allem die große Bedeutung der Persönlichkeit im Geschäft mit Finanzdienstleistungen, da die jeweiligen Produkte stark erklärungsbedürftig und vertrauensabhängig sind. So ist die Chance, sich im Markt zu positionieren und zu profilieren in hohem Maß an die qualifizierte Kundenbetreuung gebunden. Das erforderliche hohe Qualitätsniveau ist daher ein wichtiger Produktionsfaktor. Aus diesem Grund verfolgen wir in der Zusammenarbeit mit Fachhochschulen folgende Projekte:

- Im Betriebswirtschaftsstudium die Erweiterung des Schwerpunktes Finanz-

„ Auch wenn heute Letztere (die Universitäten) einen deutlich stärkeren Praxisbezug als noch vor einigen Jahren aufweisen, ist die traditionell praxisorientierte Fachhochschulausbildung in vielen Bereichen ein nicht zu unterschätzender Vorteil.



Ingmar Niemann: Ziel des Hochschulmarketings ist es, die Akquisition von Absolventen und die Zusammenarbeit von Hochschule und Unternehmen zu verbessern.

wissenschaften um den Bereich Versicherungswesen

- Aufbau bzw. Unterstützung postgraduierter Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich Versicherungswesen, insbesondere im Vertrieb
- Projekte zur Umsetzung einzelner Interessen: u. a. Ausbildung für Großrechneranlagen (Fachbereich Informatik), Führungsmanagement, interkulturelle Kompetenz

Diese Beispiele sind sehr unternehmensspezifisch. Eine allgemeinverbindliche Aussage über das Engagement von Groß-

unternehmen kann aufgrund dieser Aspekte sicher nicht getroffen werden. Festhalten lässt sich jedoch, dass in Zeiten finanzieller Knappheit jegliches Engagement sehr zielgerichtet und fokussiert gestaltet werden muss.

” In Zeiten finanzieller Knappheit muss jegliches Engagement sehr zielgerichtet und fokussiert gestaltet werden.

Abstrakt lassen sich diese Ziele zumindest für die Allianz folgendermaßen definieren: Unterstützen von Rekrutierungsmaßnah-

men, Fördern des Images der Allianz als attraktives Unternehmen und Sicherstellen des Wissenstransfers.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass Fachhochschulen entsprechenden Konzepten sehr interessiert gegenüber stehen – nicht nur, weil wir diese Maßnahmen finanziell unterstützen, sondern auch, weil in den erwähnten Projektentwürfen Chancen für Studenten und potenzielle Arbeitgeber entstehen, zukunftsträchtige Arbeitsplätze mit qualifiziertem Personal besetzen zu können. Diese „Win-win“-Situation kann nur im Interesse der praxisorientierten Fachhochschule liegen. So bleibt die Intensivierung der Partnerschaft zwischen Konzern und Hochschule nicht nur Theorie, sondern mündet in einen gewinnbringenden Gedankenaustausch.

Unser strategisches Ziel ist es, die Allianz als *Employer of Choice* an den Hochschulen zu etablieren. Neben einem verbesserten Image und einer deutlichen Wahrnehmungserhöhung setzen wir auch auf neue Bildungsanreize in Zusammen-



Zwei Tage Symposium, zwei Tage Austausch unter Gleichgesinnten.

arbeit mit Fachhochschulen, z. B. durch die Kombination mehrerer Ausbildungsgänge. In einem Modellversuch in Köln haben wir die Ausbildung von Versicherungskauffrauen (IHK) mit dem Betriebswirtschaftsstudium an der FH Köln kom-

” Neben einem verbesserten Image und einer deutlichen Wahrnehmungserhöhung setzen wir auch auf neue Bildungsanreize in Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, z. B. durch die Kombination mehrerer Ausbildungsgänge.

biniert. Dies erscheint sinnvoll, da an der dortigen Fachhochschule ein Fachbereich Versicherungswirtschaft existiert, der eine gezielt versicherungsorientierte betriebswirtschaftliche Ausbildung garantiert.

So bemühen wir uns auf den unterschiedlichsten Wegen, die Potenziale von morgen für unser Unternehmen zu rekrutieren und zu fördern, immer handelnd nach unserem langfristigen Geschäftsgrundsatz: „Wir wissen, dass die Nachhaltigkeit unseres Erfolges auf unserer Reputation, unserer Akzeptanz in der Gesellschaft und Attraktivität als Arbeitgeber für hervorragende Mitarbeiter basiert“, denn „... the human element, in all probability, represents the major difference between our companies winning and losing ...“



Diskussionsthemen in den Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppe I

Neue Formen des Managements – die Professionalisierung der Hochschulleitung

Moderation:

Professor Dr. Rolf Dalheimer, ehem. Präsident der Fachhochschule Hamburg

Input:

Mit der „Balanced Scorecard“ den Veränderungsprozess steuern und nachhaltig sichern – Ein Modellversuch

Professor Dr. Winfried Lieber, Rektor der Fachhochschule Offenburg

„Interne Märkte“ – Ein Konzept zur effektiven Steuerung und Mittelverteilung

Professor Dr. Werner Volkert, Vizepräsident der Fachhochschule Osnabrück

Arbeitsgruppe II

Internationalisierung – Qualität und Profil durch ausländische Studierende

Moderation:

Professor Dr. Gisela Rauschhofer, Gründungsrektorin der Fachhochschule Nordhausen

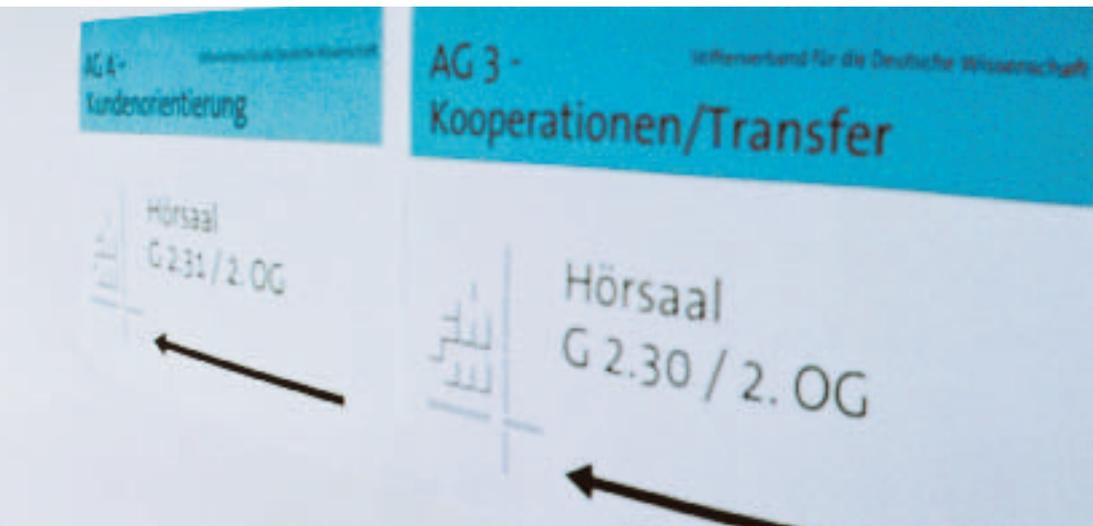
Input:

Short Study Programme für internationale Austauschstudierende – Koordinierte Betreuungs- und Studienangebote für ausländische Studierende in Bremen

Professor Dr. Helga Meyer, Prorektorin der Hochschule Bremen

Die „Graduate School“ als Internationalisierungsmodell

Professor Dr. Lothar Schüssele, Fachhochschule Offenburg, Leiter der Graduate School



Arbeitsgruppe III

Kooperationen/Transfer – mehr Forschung und Beratung für die Praxis

Moderation:

Professor Dr. Helmut Roland, Vorstand Stiftung Grone-Schule

Input:

Unternehmerisches Denken im Studium, unternehmerisches Handeln danach – Das FHTW-Konzept

Professor Dr. Klaus Semlinger, Prorektor der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft, Berlin

Erwartungen eines mittelständischen Unternehmers an Kooperationen mit Fachhochschulen

Michael Steinbeis, Steinbeis Packaging Group, Holzkirchen

Projektbezogene Partnerschaften und Kooperationen im Personalbereich eines Großunternehmens

Ingmar Niemann, Allianz Versicherungs-AG, München

Arbeitsgruppe IV

Kundenorientierung – die Hochschule als Dienstleister

Moderation:

Professor Dr. Hans-Jürgen Block, Geschäftsführer der Technologiestiftung Schleswig-Holstein, Kiel

Input:

Eigenschaft und Struktur einer serviceorientierten Hochschulverwaltung

Frank Eisoldt, Kanzler der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hamburg

Orientierung, Beratung, Bildung – Serviceleistungen der Hochschule für Schulen der Region

Professor Dr.-Ing. Werner Fischer, Fachhochschule Karlsruhe

Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Jung und innovativ

Das Urteil der Jury

Die FHTW Berlin überzeugte die Jury mit dem Konzept eines durch die Fachhochschule organisierten Existenzgründerzentrums, das Hochschulabsolventen bei der Errichtung von Start-up-Unternehmen mit Beratung, Netzwerken und Stipendien unterstützt (siehe auch den Beitrag von Klaus Semlinger, ab Seite 68).

**Reform
Fachhochschule**

ausgezeichnet vom Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Selbstdarstellung



Die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW Berlin) ist die größte und vielfältigste Berliner Fachhochschule und zählt mit zu den größten in Deutschland. Rund 9.200 Studierende qualifizieren sich hier für Berufe in Technik, Wirtschaft, Informatik, Kultur und Gestaltung. Gegenwärtig lehren an der FHTW Berlin 268 ProfessorInnen und DozentInnen, darunter 72 Hochschullehrerinnen; die Einbindung der Praxis erfolgt nicht zuletzt durch eine große Zahl von Lehrbeauftragten. Das Budget der Hochschule, das durch das Land Berlin gespeist wird, beläuft sich im Haushaltsjahr 2003 auf 39,1 Mio. €. Hinzu kommen Drittmittel aus Förderprogrammen und anwendungsbezogenen Projekten.

In ihrem Leitbild hat die FHTW Berlin ihr Selbstverständnis als „Hochschule in Bewegung“ definiert, die sich als international offene, auf anwendungsorientierte Wissenschaft und berufliche Praxis ausgerichtete Bildungs-, Ausbildungs- und Forschungseinrichtung versteht, die sich in

den Dienst der regionalen Entwicklung stellt. Das Ausbildungsangebot umfasst zurzeit 37 verschiedene Studienprogramme, die teilweise bereits auf gestufte Abschlüsse umgestellt sind. Das Spektrum reicht von den klassischen Fachhochschuldisziplinen wie Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre über jüngere Studienrichtungen wie Regenerative Energiesysteme und Internationale Medieninformatik bis zu selten angebotenen Studiengängen wie Restaurierung/Grabungstechnik und Museumskunde. Fernstudienangebote und Weiterbildungsaktivitäten gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Aktuell werden sieben Bachelor- und zehn Masterstudiengänge an der Hochschule angeboten, darunter zwei englischsprachige Master in „International Business“ und „International and Development Economics“ mit Studierenden aus 18 Ländern. Alle Bachelor- und Masterstudiengänge sind akkreditiert. Die Hochschule kooperiert mit über 120 Partnerhochschulen in Lehre, Studium und angewandten Forschungsprojekten.

Die FHTW Berlin feiert am 1.4.2004 ihr zehnjähriges Bestehen. Trotz oder gerade

weil sie noch eine junge Hochschule ist, ist sie auch eine innovative Hochschule. Dreimal wurde sie dafür innerhalb kurzer Zeit ausgezeichnet: Der Titel „Best-practice-Hochschule 2001“ würdigt die Reformaktivitäten im Hochschulmanagement; vergeben wurde er vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), der gemeinsamen Einrichtung von Hochschulrektorenkonferenz und Bertelsmann Stiftung. Das Prädikat „Total Equality Science Award“ gilt den Bemühungen um Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Vom Stifterverband geförderte Reformen

Das umfassende Ausbildungs-, Beratungs- und Infrastrukturangebot im Bereich Mittelstandsmanagement und Existenzgründung fand die besondere Anerkennung des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, der dafür der FHTW Berlin den Titel „ReformFachhochschule“ verliehen und das Projekt mit Mitteln des Stifterverbands und der Verbundnetz Gas AG gefördert hat. Die Hochschule sieht dieses Projekt als zentralen Ansatz, unternehmerische Initiative und unternehmerisches Denken zum integralen Bestandteil von Hochschulausbildung zu machen und ihre Absolventen auf die Berufsperspektive unternehmerischer Selbstständigkeit vorzubereiten.

Ein weiteres Beispiel für aktuelle, geförderte Reformvorhaben an der FHTW Berlin ist die koordinierende Beteiligung am BLK-Verbundprojekt 1 „Entwicklung eines Leistungspunktsystems“, in dem acht Fachhochschulen an gemeinsamen Eckpunkten der Modularisierung von Studiengängen und an der Entwicklung kompatibler Akkumulations- und Transfersysteme von Prüfungsleistungen arbeiten. Mit einem anderen Projekt – „MUSICAL (Multimedia, Sicherheitstechnik, E-Commerce, Facility-Management und Tele-Learning)“ – soll Studierenden und Lehrenden ein si-

cherer, orts- und zeitunabhängiger Zugriff auf Lernangebote und Hochschulinformationen ermöglicht werden.

Mittelfristig arbeitet die Hochschule an folgenden Zielen:

- Flexibilisierung der Studienangebote durch kompetenz- und workloadorientierte Modularisierung,
- verstärkte Internationalisierung durch Aufbau weiterer international ausgerichteter Studiengänge und den Ausbau von internationalen Doppelgraduierungen,
- forcierte Umstellung auf gestufte Ausbildungsabschlüsse (Bachelor/Master) und Erleichterung des Übergangs in ein Promotionsstudium,
- Weiterentwicklung der Transfer- und Weiterbildungsaktivitäten zu einem integrierten Dienstleistungsangebot,
- Ausbau eines ganzheitlichen Qualitätssicherungs- und -managementsystems in Lehre, Forschung, Service und Verwaltung,
- weitere Effektivitäts- und Effizienzsteigerung im Hochschulmanagement,
- Entwicklung und Umsetzung eines neuen CI/CD/CC-Konzepts,
- Stärkung des Hochschulpotenzials durch räumliche Konzentration der FHTW-Standorte.

Ansprechpartner: Prof. Dr. Klaus Semlinger
 Vizepräsident, Fachhochschule für Technik und
 Wirtschaft Berlin
 Treskowallee 8, 10318 Berlin
 Tel.: (0 30) 50 19-28 30
 Fax: (0 30) 50 19-28 25
 E-Mail: k.semlinger@fhtw-berlin.de

FHTW

Fachhochschule
 für Technik und Wirtschaft
 Berlin

University of Applied Sciences

Hochschule Bremen

Weltweite Kooperationen

Das Urteil der Jury

Die Hochschule Bremen hat sich durch eine konsequente Internationalisierung ein herausragendes Profil unter den deutschen Fachhochschulen verschafft. In dem vom Stifterverband geförderten Projekt „Short Study Programme“ sollen für ausländische Studierende im Grundstudium Angebote für einen Studienaufenthalt in Deutschland entwickelt werden, die Lehrmodule und Praktika miteinander verbinden (siehe auch den Beitrag von Helga Meyer, ab Seite 56).

**Reform
Fachhochschule**

ausgezeichnet vom Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Selbstdarstellung



Die Hochschule Bremen blickt auf eine mehr als 200-jährige erfolgreiche Tradition in Lehre und Studium zurück. Sie entstand

1982 als Zusammenschluss der vier bis dahin selbstständigen Hochschulen für Nautik (gegründet 1799), für Sozialwesen (1919), für Technik (1894) und für Wirtschaft (1968).

Von 1982 bis heute hat sich die Zahl der Studierenden mehr als verdoppelt und die Zahl der Studiengänge nahezu sechsfacht: Zum Wintersemester 2003/2004 sind an der Hochschule 7500 Studierende in insgesamt 47 Studiengängen, darunter 16 wirtschafts-, geistes- und sozialwissenschaftliche Studiengänge, 20 Ingenieur- und naturwissenschaftliche Studiengänge sowie 11 Master-Studiengänge (Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften), eingeschrieben.

Strukturelle Internationalität ist inzwischen längst ein Markenzeichen der Hoch-

schule Bremen. Heute sind 43 Prozent der Studierenden in internationalen Studiengängen eingeschrieben. Es besteht ein weltweites Netz von mehr als 200 Kooperationen. Internationalität, kleine, identitätsstiftende Studiengangseinheiten und innovative Studieninhalte – die Hochschule Bremen bietet zum Wintersemester 2003/2004 bundesweit als erste Hochschule den internationalen Studiengang Bionik an – ziehen regional und überregional Studienbewerber und Studienbewerberinnen an.

Die Hochschule ist zugleich eine Forschungshochschule. Mit einem Forschungs-Drittmittelaufkommen von circa 20 Prozent zum staatlichen Zuschuss sind Forschungsansätze entwickelt worden, die Bestand haben. Dies zeigt sich u. a. in der bundesweit ersten Akkreditierung des Bachelor of Science und Master of Science in Bauingenieurwesen und Umwelttechnik im Winter 2002. Für die weitere Entwicklung der Hochschule steht die Reform der Studiengänge im Mittelpunkt: Bis zum Jahr 2005 erfüllt die Hochschule ihren Bei-

trag zur Entwicklung des europäischen Hochschulraums und stellt all ihre Studiengänge auf die neuen Inhalte und Abschlüsse Bachelor und Master um.

Als eine der ersten deutschen Hochschulen entwickelte die Hochschule Bremen in einem hochschulweiten Kommunikationsprozess im Rahmen des Projektes KIS – Kommunikation, Identifikation, Strategiebildung – ein eigenes Leitbild. Ausgehend von den Profilelementen Innovation, Internationalität und Praxisnähe verpflichtet sich die Hochschule, eine Wissenschaftskultur zu entwickeln, die eine aktive Mitgestaltung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene ermöglicht. Angesichts wachsender Bedeutung von Markt- und Wettbewerbsmechanismen auf nationaler wie internationaler Ebene entwickelt sie sich zu einer Universität neuen Typs und verfolgt dabei die Eckpunkte:

- fachliche Breite des Studienangebots,
- hohe Qualität von Lehre und Studium,
- Erhöhung des Forschungs- und Entwicklungsanteils,
- hohes Maß an Internationalität,
- Sicherung und Ausbau der Praxisorientierung und des Anwendungsbezugs,
- Erschließung wissenschaftlichen und kooperativen Potenzials durch Erhöhung des Frauenanteils an der Hochschule,
- gestufte Abschlüsse bis hin zur Promotion,
- Unterstützung des Prinzips des lebenslangen Lernens.

Für ihre Strategiebildung, den umfassenden Prozess der Restrukturierung sowie die Erfolge in der Internationalisierung erhielt die Hochschule Bremen im Jahr 2000 die erstmalig vergebene Auszeichnung zur „Best-practice-Hochschule 2000“, vergeben durch das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

Vom Stifterverband geförderte Reformen

Im Jahr 2001 folgte die Auszeichnung als ReformFachhochschule durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Gegenstand des mit Mitteln des Daimler-Chrysler Fonds im Stifterverband unterstützten Reformvorhabens ist die Gestaltung und Umsetzung eines hochschulweiten Konzepts zur fachlichen und sozialen Einbindung ausländischer Studierender, das auf andere Hochschulen übertragbar ist.

Im Rahmen des Reformprojekts „Incoming Students“ wurde die Hochschulmarke „Link-to-success“ entwickelt, die für eine breite Palette von Angeboten für ausländische Studierende steht. Ziel ist es, die strukturelle Internationalität der Hochschule zu sichern und ausländische Studierende für ein Master- und Austauschstudium zu gewinnen. In dem Reformprojekt wurde hierzu das „Programme for Success“ etabliert, das sich vornehmlich an Gaststudierende unserer Partnerhochschulen richtet, die ein Semester oder länger an der Hochschule Bremen studieren.

Weitere Maßnahmen im Rahmen des Reformprojekts beziehen sich auf die Angebote Short Study Programme, Double Degree Programme und Master Programme.

Ansprechpartnerin: Prof. Dr. Helga Meyer
 Konrektorin für Lehre und Studium,
 Hochschule Bremen
 Neustadtswall 30
 28199 Bremen
 Tel.: (04 21) 59 05-22 08
 Fax: (04 21) 59 05-22 79
 E-mail: krmeyer@hs-bremen.de



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Service im Mittelpunkt

Das Urteil der Jury

Die Fachhochschule Hamburg gestaltete mit Hilfe der Stifterverbandsmittel die gesamte Verwaltungsstruktur grundlegend kunden- und prozessorientiert um. Neben dem Aufbau von Service-Points und Call-Centern für Studierende hat man nach dem Grundsatz „One Face to the Customer“ alle Dienstleistungen effizienter gebündelt (siehe auch den Beitrag von Frank Eisoldt, ab Seite 48).

Reform
Fachhochschule

ausgezeichnet vom Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Selbstdarstellung



46 Studiengänge, 13.500 Studierende, 428 ProfessorInnen und rund 500 MitarbeiterInnen – das ist die Hochschule für

Angewandte Wissenschaften Hamburg in Zahlen. Dahinter verbirgt sich ein Studienangebot, das von Design und Life Sciences über Ingenieurstudiengänge und Informatik bis hin zu Medien, Wirtschaft und Bauen reicht. Die Hochschule hat innerhalb Hamburgs fünf Standorte, doch allein am Campus Berliner Tor finden sich täglich über 6.000 Studierende ein. Die HAW Hamburg bildet in ihrem Fächerspektrum eine breite Palette von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Betätigungsfeldern ab – und mit einem Anteil von 15 Prozent ausländischen Studierenden aus über 100 Ländern ist sie auch ein Mikrokosmos der Kulturen.

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg – das steht für interdisziplinäres Studium und praxisnahe Methodenkompetenz. 20 der 46 Studiengänge

ermöglichen den internationalen Abschluss Bachelor oder Master. Vor allem in Masterstudiengängen oder hochschul- und länderübergreifenden Studiengängen werden Lehrveranstaltungen entweder vollständig oder überwiegend in englischer Sprache angeboten.

Vom Stifterverband geförderte Reformen

Die HAW Hamburg wurde vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft für ihre Reformprojekte zur Kundenorientierung im Fachhochschulmanagement ausgezeichnet. Die sieben Einzelprojekte lassen sich in drei Reformschwerpunkte zusammenfassen:

- Kundenorientierung und Verbesserung der Leistungsprozesse in der Hochschulverwaltung, Einführung eines Prozess- und Projektmanagements,
- Einführung eines Qualitätsmanagements im Studierendenservice, verbesserte Kommunikation mit den Studierenden und Studieninteressierten,
- Intranetgestützte hochschulinterne Kommunikation und internetbasierter Studierendenservice.

Die Hochschulverwaltung wurde 2002 organisatorisch neu gegliedert. Eine Hierarchieebene wurde abgeschafft, statt 13 Referaten in drei Abteilungen existieren seit Oktober 2002 nun sechs Servicebereiche: Das Studierendenzentrum, der Bereich Planung, Entwicklung, Forschung, der Personalservice, Finanz- und Rechnungswesen, Gebäudemanagement und IT-Service. Eine effektive, kundenorientierte Verwaltung, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Begriffe Service oder Dienstleistung nicht nur kennen, sondern auch leben, ist das Ziel des Reformprozesses.

An der HAW Hamburg hat sich nicht nur in den Köpfen des Verwaltungspersonals einiges bewegt, auch die Verwaltung selbst ist im Oktober 2002 zusammen mit anderen Teilen der Hochschule umgezogen. Dadurch entstand eine zentrale Anlaufstelle für die Studierenden: Das Studentensekretariat, die Zentrale Studienberatung und das Akademische Auslandsamt sind in einem Gebäude zu finden. Zudem verbessert ein Qualitätsmanagement verbunden mit der Einführung einer Kundengarantie für bestimmte Prozesse die Dienstleistungen für unsere Studierenden.

Zwei neue Serviceangebote wurden geschaffen. An der Infothek können sich die Besucherinnen und Besucher alle wichtigen Standardinformationen über die Verfahren, Bewerbungs-, Einschreibe- und Rückmeldefristen und das Studienangebot unproblematisch beschaffen. Die Evaluation dieses neuen Angebots hat ergeben, dass dort über 70 Prozent aller Anfragen direkt beantwortet werden konnten.

Ein weiteres Erfolgskonzept hat die HAW erstmals in Deutschland im Studierendenservice implementiert: das Call-Center. Dadurch erreichen durchschnittlich 90 Prozent derjenigen, die das Studierendenzentrum anrufen, innerhalb von 20 Sekunden einen Ansprechpartner. Die Nachfrage übersteigt alle Erwartungen. In

den Monaten nach Bewerbungsablauf (Februar/August) wurden fast 6000 Anrufe monatlich für das Studierendenzentrum angenommen und beantwortet. Das „Virtuelle Studierendenzentrum“, das auch die Möglichkeit einer Online-Bewerbung enthalten wird, wird das neue Servicekonzept abrunden. Mit Hilfe eines Intranets soll zugleich die hochschulinterne Kommunikation verbessert werden.

Die HAW Hamburg ist auch hochschulpolitisch in einen Reformprozess eingebunden. Das neue Hamburger Hochschulgesetz wird die Hochschullandschaft neu strukturieren. Die HAW erhält eine neue Leitungsstruktur, in der dem Hochschulrat eine zentrale Steuerungsaufgabe zukommt. Sie wird zudem aus derzeit 13 Fachbereichen fünf Fakultäten bilden. Dies beinhaltet auch eine Kooperation mit anderen Hochschulen. Mit der Umstellung der Professorengehälter auf die so genannte W-Besoldung entsteht 2004 ein weiterer Reform-Meilenstein.

Auch wenn die vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft geförderten Projekte Mitte 2004 offiziell beendet sind, so wird die HAW Hamburg ihre Kundenorientierung nachhaltig weiter verbessern und in ihren neuen Organisationsstrukturen verankern.

Ansprechpartner: Frank Eisoldt
Kanzler, Hochschule für Angewandte
Wissenschaften Hamburg
Berliner Tor 5
20099 Hamburg
Tel.: (0 40) 4 28 75-90 03
Fax: (0 40) 4 28 75-90 09
E-Mail: frank.eisoldt@pv.haw-hamburg.de



**Hochschule für Angewandte
Wissenschaften Hamburg**
Hamburg University of Applied Sciences

Fachhochschule Osnabrück

Die Lehre optimiert

Das Urteil der Jury

Die Fachhochschule Osnabrück hat die Fördermittel des Stifterverbandes dazu verwendet, durch den Einsatz modernster Software Transparenz für die Geschäftsabläufe in Studium und Lehre zu schaffen. Mit Leistungsanreizsystemen und Zielvereinbarungen wurde die Qualität des Lehrangebotes verbessert. Außerdem sollte die Hochschulbindung der Studierenden durch besondere Initiativen an den Schnittstellen von Schule/Hochschule und Hochschule/Arbeitsmarkt gestärkt werden (siehe auch den Beitrag von Werner Volkert, ab Seite 42).

Reform Fachhochschule

ausgezeichnet vom Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Selbstdarstellung



Ein Traumjob in der Wirtschaft, eine anspruchsvolle Aufgabe in einer Non-Profit-Organisation oder auch die Gründung der eigener Firma – die Absolventen der Fachhochschule Osnabrück haben hervorragende Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Das verdanken sie der Kombination aus fundierten wissenschaftlichen Kenntnissen und praktischem Know-how, aber auch dem exzellenten Ruf der FH Osnabrück mit ihrem modernen praxisorientierten Studienangebot und ihrer Aufgeschlossenheit gegenüber innovativen Gestaltungskonzepten.

Über 7.000 Studierende lernen und forschen heute an der Fachhochschule Osnabrück, die 1971 gegründet wurde. Die vier Fakultäten an den beiden Standorten Osnabrück und Lingen (Ems) sowie das Konservatorium bieten mit ihren 48 Studiengängen ein umfassendes Angebot. Zukünftige Ingenieure und Verwaltungsma-

nager, Landschaftsarchitekten und Kommunikationswirte, Wirtschaftswissenschaftler und Theaterpädagogen, Gesundheitsmanager und Musiklehrer, Wirtschaftsjuristen und Ökotoxikologen, Informatiker und Pflegewirte werden von 236 praxiserfahrenen Professoren und circa 370 Mitarbeitern betreut.

Die FH Osnabrück hat sich die Qualitätssteigerung auf die Fahnen geschrieben und beschreitet für ihre Ziele neue Wege. So ist sie zum 1.1.2003 als die erste Fachhochschule bundesweit in die Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts übergegangen. Dadurch kann sie eigenverantwortlich und flexibel über den effizienten Einsatz ihrer Mittel verfügen.

Auch ihre Organisationsstruktur hat sie von Grund auf geändert: Aus zwölf Fachbereichen und Instituten wurden vier Fakultäten gebildet, die modernes interdisziplinäres Schwerpunktstudium ermöglichen. Die vier Dekane fungieren gleichzeitig als Vizepräsidenten. Mit diesem Leitungsmodell will die Hochschule die Wege

der Kommunikation und Willensbildung effektiver gestalten.

Vom Stifterverband geförderte Reformen

Mut zu Neuem, zur Optimierung eigener Arbeit und zur Einbeziehung möglichst vieler Hochschulangehöriger in die Entscheidungsprozesse gehört zur Tradition. Nicht umsonst zeichnete der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die FH Osnabrück als Reformfachhochschule aus. Mit dem Antrag zur Optimierung der Leistungsprozesse in Lehre und Studium, z. B. durch konsequente Kunden- und Marktorientierung, zur Verbesserung der internen und externen Kommunikation sowie zur Erhöhung der Identifikation aller FH-Mitglieder mit ihrer Hochschule überzeugte die Hochschule die Jury. Die Projekte wurden 2001 bis 2003 mit Mitteln der Heinz Nixdorf Stiftung gefördert.

Strategien zur Umsetzung der Reformziele erarbeiten Professoren, Mitarbeiter und Studierende in den fünf Teilprojekten: „Hochschulbindung“, „Leistungspakete – insbesondere für ausländische Studierende“, „Leistungspunkte“, „SAP Campusmanagement“ und „Interne Märkte“.

Hochschulbindung wird bisher vornehmlich mit Alumniarbeit verbunden. Sie beginnt jedoch bereits bei dem ersten Kontakt der Studieninteressenten mit der Hochschule und setzt optimale Betreuung voraus. Mitglieder des Teilprojekts greifen in ihrer Arbeit diese Aspekte der Hochschulbindung auf und beraten über Maßnahmen zur Koordination der Schnittstellen „Schule/Hochschule“ und „Hochschule/Arbeitsmarkt“ sowie zur Stärkung der Identifikation der Mitglieder der Hochschule mit ihrer Einrichtung.

Leistungspakete – insbesondere für ausländische Studierende – werden entwickelt, um die Bindung dieser Gruppe zu stärken. Dazu wird ein Konzept für ein ganzheitliches, zielgruppenorientiertes

und transparentes Paket von Informations-, Beratungs- und Betreuungsangeboten erarbeitet. Es beinhaltet die Änderung des Zulassungsverfahrens für ausländische Studienbewerber, die Einführung eines Vorbereitungsjahrs sowie die Implementierung eines Servicebaukastens.

Leistungspunkte (ECTS) werden an der FH Osnabrück sowie an sieben weiteren Fachhochschulen eingeführt, die gemeinsam an einem Verbundprojekt der Bund-Länder-Kommission (BLK) teilnehmen. Die FH Osnabrück hat „Leistungspunkte“ in das Projekt Reformfachhochschule aufgenommen.

SAP Campusmanagement dient der Transparenzsteigerung von Geschäftsabläufen. Damit verbunden ist die Verwirklichung einer einheitlichen EDV-Plattform für Studierendenangelegenheiten, Personalmanagement und Finanzbuchhaltung sowie Raum- und Veranstaltungsplanung.

Interne Märkte regeln zukünftig die nachfrageorientierte Optimierung des Lehrangebots sowie die Steuerung der Ressourcenverteilung.

Alle Teilprojekte wirken ineinander und tragen nachhaltig zur Strukturverbesserung bei.

Ansprechpartner: Prof. Dr. Werner Volkert
 Vizepräsident, Fachhochschule Osnabrück
 Caprivistraße 30A
 49076 Osnabrück
 Tel.: (05 41) 9 69-21 02
 Fax: (05 41) 9 69-20 66
 E-Mail: vize3@fh-osnabrueck.de



Fachhochschule Osnabrück
 University of Applied Sciences

Fachhochschule Offenburg – Hochschule für Technik und Wirtschaft

Neue Instrumente für das Management

Das Urteil der Jury

Die Fachhochschule Offenburg wurde von der Jury für ihr umfassendes Qualitätsmanagementkonzept ausgezeichnet. Mit Hilfe des in Wirtschaftsunternehmen entwickelten Prozesses der „Balanced Scorecard“ sollte die Kundenzufriedenheit erhöht und die Potenziale der Hochschule effizienter genutzt werden. Vor allem wollte die Fachhochschule dadurch ihre Stärke im Bereich internationaler Studiengänge ausbauen (siehe auch den von Beitrag Winfried Lieber, ab Seite 34).

**Reform
Fachhochschule**

ausgezeichnet vom Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

Selbstdarstellung



Die Fachhochschule Offenburg – 1964 als Staatliche Ingenieurschule gegründet – ist heute mit insgesamt 2.100 Studierenden eine wichtige Bildungseinrichtung am südlichen Oberrhein. 85 Professorinnen und Professoren bilden die Basis für die Lehre und die Forschung, 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter garantieren einen reibungslosen Studienablauf ganz im Interesse unserer Studierenden. Darüber hinaus wird der enge Praxisbezug durch rund 100 Lehrbeauftragte sichergestellt.

Am Standort Gengenbach können die grundständigen Diplomstudiengänge Technische Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen studiert werden. Auf dem Campus in Offenburg werden Studiengänge der Fachbereiche Elektrotechnik und In-

formationstechnik, Maschinenbau und Verfahrenstechnik sowie Medien und Informationswesen angeboten. In Ergänzung zu den grundständigen Diplom- und Bachelor-Studiengängen bietet die Hochschule vier Master-Studiengänge an, die ihren Studierenden die Weiterqualifizierung zum Master of Science oder Master of Business Administration aufschließen. Vom Wintersemester 2003/2004 an bietet die FHO in Kooperation mit der Pädagogischen Hochschule Freiburg erstmals einen Studiengang für das Lehramt an beruflichen Schulen an.

Die Hochschule hat einen exzellenten Ruf, der ihr in den vergangenen Jahren immer wieder durch herausragende Ranking-ergebnisse bestätigt wurde. Spitzenplätze auf vielen Gebieten bescheinigen der Hochschule gleich mehrfach das „managemagazin“, das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und der „Stern“. Die DAAD-Studie „Wissenschaft weltweit“

2003“ kennzeichnet die FH Offenburg beim weiterführenden Studium als wichtigste Fachhochschule für Bildungsausländer.

Mit der Ausbildung qualifizierter Betriebswirte und Ingenieure sowie mit der Bereitstellung von anwendungsorientierten Forschungs- und Entwicklungsangeboten leistet die Fachhochschule Offenburg (FHO) einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit insbesondere der regionalen Wirtschaft.

Dank der Nähe zu Frankreich bestehen vier Doppeldiplom-Abkommen mit bedeutenden französischen Universitäten. Diese beinhalten den gleichzeitigen Studienabschluss der französischen Partnerhochschule und das Diplom der FHO. Darüber hinaus gibt es Vereinbarungen mit weltweit rund 40 Hochschulen.

Mit der Einrichtung der Graduate School im Jahr 2000 trägt die FHO der erfolgreichen Weiterentwicklung ihrer international ausgerichteten Masterstudiengänge Rechnung. Ein teilweise extern besetzter Beirat sichert die Koordination der Aufgaben der Studienangebote sowie die effektive Verzahnung zwischen Hochschule und Wirtschaft (siehe auch den Beitrag von Lothar Schüssele, ab Seite 62).

Die FHO ist seit 1985 mit dem Institut für Angewandte Forschung (IAF) in der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung engagiert. Die Hochschule bildet hier einen Schwerpunkt, der es den kooperierenden Unternehmen ermöglicht, Beratung, Technologietransfer wie auch umfangreichere Entwicklungsunterstützung auf kurzem Weg anzufordern.

Vom Stifterverband geförderte Reformen

Leitidee des vom Stifterverband mit Mitteln der Dieter Schwarz Stiftung geförderten Reformvorhabens ist die methodisch-systematische Qualitätsverbesserung und -sicherung sowie die zugehörige

Veränderung von Strukturen und Prozessen im Sinn eines Change-Managements. Ausgehend von den Visionen und Zielen der Hochschule soll das Instrumentarium Balanced Scorecard als Kennzahlenbericht entwickelt und erprobt werden. Am Beispiel der Graduate School (GS) wird die Eignung der BSC-Methode für eine operative Einrichtung zur weiteren Profilbildung bei der Internationalisierung von Forschung und Lehre genutzt. Ziel ist die Weiterentwicklung der GS zu einer Institution, die wesentliche Impulse zur Internationalisierungsstrategie der FH liefert und die die Hochschule im Ausland kompetent repräsentiert.

Die FHO sieht außerdem in ihrer internationalen Ausrichtung ein wichtiges Areal zukünftiger Entwicklungsziele. Im Vordergrund steht dabei, die Attraktivität des eigenen Standorts weiter zu erhöhen. Mit einer fortschreitenden Internationalisierung gilt es, dem verschärften Wettbewerb um qualifizierte Studierende zu begegnen.

In der Umsetzung der Bologna-Erklärung sieht die Hochschule eine der größten Herausforderungen seit Bestehen der Bildungseinrichtung. Die Umstellung der Diplomstudiengänge auf die konsekutiv gestuften Abschlüsse Bachelor und Master soll möglichst zügig verwirklicht werden.

Ansprechpartner: Prof. Dr. Winfried Lieber,
Rektor, Fachhochschule Offenburg,
Badstr. 24,
77652 Offenburg,
Tel.: (07 81) 2 05-2 01,
Fax: (07 81) 2 05-3 33,
E-Mail: lieber@fh-offenburg.de



FachHochschule Offenburg
University of Applied Sciences

Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“

Im Sommer 2001 wählte der Stifterverband mit Hilfe einer hochrangig besetzten Jury fünf Fachhochschulen aus, die besonders vielversprechende Reformprojekte durchgeführt oder geplant hatten. 34 Fachhochschulen hatten sich nach der Ausschreibung mit ihren Reformvorhaben vorgestellt, neun waren für die Auszeichnung nominiert worden, fünf machten schließlich das Rennen.

Die Wettbewerbsteilnehmer sollten vor allem auf den folgenden vier Reformfeldern aktiv sein: Hochschulmanagement, Profilbildung, Kooperationen, Servicefähigkeit. Sie mussten ein möglichst umfassendes Konzept von Reformmaßnahmen und eine ausgearbeitete Zukunftsstrategie nachweisen, sie sollten Strategie und Reformen aus einer Stärken/Schwächen-Analyse abgeleitet haben, sie mussten einen Arbeitsplan entwickeln und darin Meilensteine definieren, und sie sollten modellhafte Reformvorhaben verfolgen, also solche, die auch auf andere Fachhochschulen übertragbar sind.

„Das Idealbild einer wettbewerbsorientierten Fachhochschule ist noch nicht zu erkennen. Aber jede der fünf ausgezeichneten Fachhochschulen hat ihre spezifischen Stärken entwickelt. Es gibt eine Menge vielversprechender Projekte und interessanter Ideen, die in der Summe Modellcharakter für die gesamte Fachhochschullandschaft haben,“ kommentierte der Vorsitzende der Jury, Dr. Gert Maichel, Vorstandsmitglied des Essener Energieunternehmens RWE, die Entscheidung. Die fünf ausgewählten ReformFachhochschulen erhielten 600.000 € für die Weiter-

führung ihrer Reformvorhaben. Die Jury stand ihnen drei Jahre lang zur Verfügung, um sie dabei kritisch beratend zu begleiten. Die ReformFachhochschulen werden mit ihren Projekten anderen Fachhochschulen als Impuls- und Ratgeber zur Verfügung stehen.

Reformarbeit im Stifterverband

Das Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“ des Stifterverbands ist ein weiterer Beitrag zur Reform der Hochschulen in Deutschland. Weitere Beiträge sind:

- die Auswahl von sechs „ReformUniversitäten“ (1997),
- die Auszeichnung von fünf „ReformFakultäten“ (1999),
- von fünf „ReformStudiengängen“ für die wegweisende Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse (2003),
- die Auszeichnung von Hochschulen mit strategischer Alumniarbeit (Aktionsprogramm „AlumniNetzwerke“ 2001),
- die Prämierung für vorbildliche Zusammenarbeit zwischen Schule und Hochschule (Aktionsprogramm „Übergänge“ 2003).

Die vier Reformschwerpunkte

Die geförderten Modelle sollten in ihren Konzepten für Strukturverbesserungen möglichst viele der Kriterien in den vier folgenden Reformschwerpunkten berücksichtigen:

Autonomie/Neue Formen des Hochschulmanagements

- Neue Trägermodelle und Rechtsformen
- Effiziente Management- und Entscheidungsstrukturen
- Kaufmännisches Rechnungswesen, Controlling
- Neue Formen der Studierendenauswahl

Profilbildung

- Leitbild/Hochschulentwicklungsstrategien
- Profilierte und modularisierte Studiengangsangebote
- Forschungsprofil
- Marketing
- Strategien und Anreizsysteme zur Drittmittelinwerbung („Seed-money“-Konzept etc.)

Kooperationen

- Internationalität (internationale Studienverbände, englischsprachige Studienprogramme, binationale Studiengänge, Programme für Auslandspraktika etc.)
- Kooperationen mit der Wirtschaft (beispielhafte Verknüpfungen von Berufswelt und Studium, duale Studiengänge, Praxissemester, Diplomarbeiten in Betrieben, Einbeziehung der KMUs und Public Private Partnerships)
- Angewandte Forschung/Technologietransfer
- Zusammenarbeit FH/Uni (Forschungs- und Lehrkooperationen)

Servicefähigkeit/Dienstleistungen

- Betreuung der Studierenden (insbesondere Serviceprogramme für ausländische Studierende)
- Alumnipflege
- Existenzgründungsinitiativen
- Career-Centers
- Kooperationen mit Schulen
- Weiterbildungsangebote

Die Jury

Vorsitz

Dr. Gert Maichel

Mitglied des Vorstandes der RWE AG, Essen

Prof. Dr. Hans-Jürgen Block

Technologie-Stiftung Schleswig-Holstein, Kiel

Prof. Dr. Rolf Dalheimer

ehem. Präsident der Fachhochschule Hamburg

Prof. Dr. Manfred Erhardt

Generalsekretär des Stifterverbandes, Essen

Prof. Dr.-Ing. Werner Fischer

Rektor der FH Karlsruhe

Dipl.-Ing. Walter Thurl

Kathrein-Werke KG, Rosenheim

Joachim Luchterhand

Leiter der Siemens-Berufsausbildung Nord/Ost, Berlin

Prof. Dr. Erhard Mielenhausen

Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn

Prof. Dr. Gisela Rauschhofer

Gründungsrektorin FH Nordhausen

Prof. Dr. Helmut Roland

Vorstand der Stiftung Grone-Schule, Hamburg

Partner des Stifterverbandes

Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“

Das Aktionsprogramm „ReformFachhochschulen“ ist mit insgesamt 1,5 Mio.€ ausgestattet. Die hier aufgeführten Unternehmen und Privatpersonen haben mit ihren Spenden einen großen Teil des Programms finanziert. Ihnen sowie den vielen Unternehmen, Stiftungen und Privatpersonen,

die alljährlich mit ihrer freien Spende die Arbeit des Stifterverbandes und damit auch dieses Förderprogramm unterstützen, danken wir für dieses Engagement. Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems.

Partner mit einem Förderbeitrag über 300.000 €

Dieter Schwarz Stiftung (Neckarsulm)

Heinz Nixdorf Stiftung (Essen)

DaimlerChrysler Fonds im Stifterverband (Essen)

Partner mit einem Förderbeitrag über 30.000 €

VNG-Verbundnetz Gas AG (Leipzig)

Partner mit einem Förderbeitrag bis 10.000 €

Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland (München)

Auxilia Rechtsschutz-Versicherungs-Aktiengesellschaft (München)

Bankhaus Reuschel & Co. (München)

C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung (München)

Blobner, Rudolf (Hanau)

BPW Bergische Achsen Kommanditgesellschaft (Wiehl)

Concordia Versicherungs-Gesellschaft auf Gegenseitigkeit (Hannover)

August Dohrmann GmbH Bauunternehmung (Remscheid)

Dresdner Bank AG Niederlassung Essen (Essen)

Franz-Xaver Erlacher Wirtschaftsberatungs GmbH (Starnberg)

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH (Frankfurt am Main)

Großmann, Dr.-Ing. Jürgen R. (Hamburg)

Hirschvogel-Umformtechnik GmbH Gesenkschmiede und Presswerk (Denklingen)

HT Troplast AG (Troisdorf)
Niederrheinische IHK Duisburg-Wesel-Kleve (Duisburg)
Industrie-Pensions-Verein e. V. (Varel)
Albrecht Kind GmbH (Gummersbach)
Knechtel, Detlef (Dötlingen)
Hans-Krüger-Stiftung (Berlin)
Kubatz, Dr. Herbert (Berlin)
Kühnen, Dr. jur. h.c. Harald (Köln)
Lebensversicherung von 1871 a. G. (München)
Main-Kraftwerke Aktiengesellschaft (Frankfurt am Main)
Maurer Söhne GmbH & Co. KG (München)
MD Lang Papier GmbH (Dachau)
Metro AG (Düsseldorf)
Moldenhauer, Dipl.-Ing. Winfrith (Essen)
Pfeiffer, Dipl.-Kfm. Wilhelm (Neubiberg)
Pirchann, Dipl.-Ing. Friedrich (Erlangen)
Renschler, Dr. med. Lieselotte (Baden-Baden)
Ritgen, Dipl.-Ing. Günter (Duisburg)
Saacke GmbH & Co. KG (Bremen)
Saarländische Investitionskreditbank AG (Saarbrücken)
Saur, Dipl.-Ing. (FH) Jörg (Eislingen)
schattdecor (Rohrdorf)
Schlepper, Dr. Otto (Sinzig-Bad Bodendorf)
Schwill, Dr. Andreas (Garrel)
Steinbeis Packaging GmbH & Co. KG (Holzkirchen)
Steinbeis Temming Papier GmbH & Co. (Glückstadt)
Süwag Energie AG (Frankfurt am Main)
Thüga Aktiengesellschaft (München)
UPM-Kymmene Papier GmbH + Co. KG (Augsburg)
Verband Münsterländischer Metallindustrie (Münster)
Vesta GmbH (Idar-Oberstein)
Winkhaus Holding (Telgte)
WOCO Unternehmensgruppe (Bad Soden-Salmünster)
Zertus GmbH (Hamburg)

Pressestimmen

Süddeutsche Zeitung, 24.7.2001

Eifrige Brüder

Nach den Universitäten werden nun die „kleineren“ Hochschulbrüder vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft für ihren Reformeifer belohnt. Fünf „reformstärkste“ Fachhochschulen erhalten je 600.000 DM für Modellprojekte. An der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW) in Berlin soll damit ein Existenzgründerzentrum ausgebaut werden, an der Hochschule Bremen ein „Short Study Programme“ für ausländische Studenten, das Studium und Praktika verbindet. Die FH Hamburg wird bei der Bündelung aller Dienstleistungen für ihre Studenten unterstützt, Osnabrück beim Einsatz moderner Software in Studium und Lehre und Offenburg beim Ausbau des mit der Wirtschaft entwickelten Qualitätsmanagements. Am Wettbewerb hatten sich 34 Fachhochschulen beteiligt. *fine*

Bild (überregional), 11.7.2001

600.000-Mark-Auszeichnung

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat die fünf reformstärksten Fachhochschulen in Deutschland ausgezeichnet. Die Fachhochschulen Berlin (FHTW), Bremen, Hamburg, Osnabrück und Offenburg erhalten jeweils 600.000 DM.

Weser-Kurier, 10.7.2001

Stifterverband zeichnet Hochschule Bremen aus

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, ein Zusammenschluss der Wirtschaft, hat jetzt die Hochschule Bremen für ihre Reformstärke ausgezeichnet. Sie erhält 600.000 DM. Dieselbe Summe geht an vier andere vom Stifterverband ausgezeichnete Fachhochschulen: Hamburg, Berlin, Osnabrück und Offenburg. Insgesamt 34 Hochschulen hatten sich beworben. „Das Idealbild einer wettbewerbsorientierten Fachhochschule ist noch nicht zu erkennen, aber jede der fünf hat spezifische Stärken entwickelt“, heißt es von der Jury. Gefragt wurde nach Management, Profilbildung, Kooperationen und Servicefähigkeit. *spa*

Süddeutsche Zeitung, 8.4.2003

Streit unter Geschwistern

Eine gute Marke braucht ein griffiges Label. Wenn sich Marion Schick etwas wünschen dürfte, dann hätte sie gerne für die Fachhochschule München einen weniger sperrigen Namen: „Fachhochschule, das weckt doch völlig falsche Assoziationen“, sagte die FH-Präsidentin bei einem Symposium des Stifterverbandes zu „ReformFachhochschulen“. (...)

Es geht aber um mehr als nur das Etikett. Die Fachhochschulen wollen nicht mehr die kleinen Geschwister neben den Universitäten sein. Zum Teil ist ihnen das auch schon gelungen. So dürfen sie längst forschen, zumindest im angewandten Bereich. Auch bieten sie inzwischen mit Bachelor und Master vergleichbare Abschlüsse an. Doch gibt es nach wie vor eine klare Grenzlinie: „Die Grundlagenforschung und das Promotionsrecht ist Aufgabe der Universitäten“, sagte Ehrenberg. Ersteres scheint auch weiterhin für Fachhochschulen tabu zu sein. Letzteres würden sie jedoch gerne haben, schon weil es immer noch für gute FH-Absolventen schwer ist, an Universitäten zu promovieren. (...)

Die großen Schwestern haben jedoch mit solchen Forderungen ihre Probleme: „Sie verfügen doch dazu gar nicht über die notwendige wissenschaftliche Ausstattung“, kritisierte der Rektor der Erlanger Universität, Karl-Dieter Gröske, und warnte: „Die Qualität würde nach unten gehen.“ Ebenso schmetterte er die Frage ab, ob nicht einzelne Studiengänge wie die Berufsschullehrerbildung an FHs zu verlagern seien. (...)

Vor allem aber befürchtet der Rektor in finanziell eh schon angespannten Zeiten Verteilungskämpfe zwischen den Hochschulen. Die Universitäten seien nicht in der Lage, ganze Studiengänge samt Personal abzutreten. (...)

Christine Burtscheidt

Tagesspiegel, 23.7.2001

Existenzgründer

Berlins Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW) hat erneut eine Auszeichnung für ihre Reformvorhaben erhalten. Für ihr Existenzgründerzentrum wurde die FHTW vom Stifterverband als eine der fünf reformstärksten deutschen Fachhochschulen ausgezeichnet. Der Preis ist mit je 600.000 DM verbunden.

Mit dem Existenzgründerzentrum unterstützt die Hochschule ihre Absolventen bei der Gründung neuer Firmen durch Beratung, Einbindung in Netzwerke und auch durch Stipendien. (...)

rt

Neue Osnabrücker Zeitung, 11.7.2001

Reformen zahlen sich aus: FH Osnabrück ausgezeichnet

Freude bei der Fachhochschule Osnabrück: Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hält sie für eine der fünf reformstärksten Fachhochschulen in Deutschland und zeichnet das Engagement mit einem Zuschuss von 600.000 DM aus.

Wie der Verband am Dienstag in Essen weiter bekanntgab, erhalten – über drei Jahre verteilt – die Fachhochschulen Bremen, Hamburg, Berlin (FHTW) und Offenburg die gleiche Summe. Die Einrichtungen hätten in den vier Feldern Hochschulmanagement, Studienprofil, Kooperationen und Servicefähigkeit besonders vielversprechende Projekte unternommen oder geplant, hieß es zur Begründung. (...)

Der Präsident der Fachhochschule, Prof. Erhard Mielenhausen, zeigte sich erfreut, dass die Bemühungen der Osnabrücker Einrichtung um umfassende Betreuung der Studierenden gewürdigt worden seien. Ziel sei die Begleitung der Absolventen von Anfang an: von der Schule über die Hochschule bis hin zum Beruf und Angeboten zur Weiterbildung. (...)

Gewürdigt worden sei auch das Reformprojekt, den Übergang zwischen Schule und Hochschule zu erleichtern und die Lehrinhalte wechselseitig abzustimmen, erklärte Mielenhausen. Den Übergang in den Beruf begleite die FH mit Seminaren für Existenzgründer und Firmenkontaktbörsen. Weitere Initiativen seien geplant, um den Absolventen lebenslanges Lernen zu ermöglichen. *Eb.*

Nordwest-Zeitung, 10.7.2001

Mit Internationalisierung bundesweit an der Spitze

Die Hochschule Bremen kann sich über bundesweite Beachtung freuen: Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat ihr das Prädikat „ReformFachhochschule“ verliehen. Diese Auszeichnung wurde insgesamt nur fünf Fachhochschulen zuteil, verlautete gestern aus der Pressestelle der Landesregierung.

Nicht nur der Titel, sondern auch ein Preisgeld in Höhe von 600.000 DM sollen den Kurs der konsequenten Internationalisierung würdigen, mit dem sich die Hochschule Bremen bereits seit Jahren profiliert. (...) *Lo*

Hamburger Abendblatt, 14.8.2001

Der Student als Kunde – die FH auf Reformkurs

Die Wirtschaft steht Pate, wenn sich die Hochschulen heutzutage für den „Wettbewerb“ rüsten. Worte sind verräterisch: Die „Kundenorientierung“ müsse verbessert, eine „schnellere Dienstleistung“ organisiert, das „Personal“ geschult werden. Diese Ziele nennt der Präsident von Hamburgs zweitgrößter Hochschule, der Fachhochschule (FH), Dr. Hans-Gerhard Husung. In dem vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft verliehenen Titel „ReformFachhochschule“ sieht er ein „Gütesiegel“, und das macht sich sogar bezahlt. Mit 600.000 DM in drei Jahren finanziert der Stifterverband die Erneuerung. Drei Projekte sind geplant:

- Ein Studierendenzentrum soll an der Stiftstraße am Berliner Tor als Beratungszentrale entstehen,
- in den Fachbereichen sollen die Prozesse übersichtlicher, die Dienstleistungen verbessert werden,
- eine bessere Kommunikation nach innen und außen soll mehr Aufmerksamkeit auf die Fachhochschule ziehen und positiv auf die Motivation aller Beteiligten wirken. (...)

Seit anderthalb Jahren arbeitet die FH mit der Hamburger Unternehmensberatung „Tormin“ an einem Konzept für die Reform der Präsidialverwaltung. Kurztitel des Projekts: „STEP“ (Struktur und Entwicklung der Präsidialverwaltung). (...)

Husung ist überzeugt: „Mit Geld plus Engagement und Reformbereitschaft werden wir ein großes Stück vorankommen.“ *cri*

Münchener Merkur, 4.4.2003

Fachhochschulen setzen auf Reformen

(...) Auch innerhalb der Hochschule sieht Schick Reformbedarf. So setzt sie sich etwa für neue Leistungsstrukturen ein, die „Orientierung geben statt direktiv führen“. Professor Manfred Erhardt, Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, der die Tagung veranstaltet, warnte jedoch davor, Führungsstrukturen aus der Wirtschaft eins zu eins auf Hochschulen zu übertragen. „Die Leitung einer Hochschule ist qualitativ etwas anderes als die eines Betriebes.“

Schon heute seien die Fachhochschulen reformfreudiger als die Universitäten, betonte der Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz, Professor Erhard Mielenhausen. Erhardt sieht sie gar als „Motor der aktuellen Reformdebatte“. Allerdings verlaufe die Entwicklung je nach Bundesland höchst unterschiedlich. Bei einem Vergleich der Hochschulländergesetze durch den Stifterverband im Sommer 2002 sei Bayern nur im Mittelfeld gelandet, so Erhardt: „Den Hochschulen wird hier noch zu wenig Eigenständigkeit gewährt.“ (...)

N. A. Zeitler

Offenburger Tageblatt, 10.7.2001

Stifterverband kürt Fachhochschule

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat die Fachhochschule Offenburg für ein besonders vielversprechendes Reformprojekt ausgezeichnet. Die FH hat ein Qualitätsmanagementkonzept entwickelt, das die Kundenzufriedenheit erhöhen und vor allem den Bereich internationale Studiengänge weiter ausbauen helfen soll. Die Auszeichnung ist mit 600.000 DM dotiert. (...)

Vergangenen Donnerstag hatte eine Delegation aus Offenburg ihr Programm der Jury des Stifterverbandes unter Vorsitz von Dr. Gert Maichel, Vorstandsmitglied des Essener Energieunternehmens RWE, in Bonn vorgestellt. (...)

Die FH Offenburg hatte ein in Wirtschaftsunternehmen entwickeltes Steuerungsinstrumentarium so modifiziert, dass es jetzt für die Fachhochschule anwendbar ist. Der Umsetzungsprozess ist auf drei Jahre angelegt und wird von der Jury des Stifterverbandes als Beirat beratend begleitet und kritisch evaluiert. (...)

„Mit der Förderung kann das Programm jetzt gestartet werden,“ betont der Rektor der Fachhochschule, Professor Winfried Lieber. Alle Hierarchien der Hochschule sind in einem sehr aufwändigen Prozess unter die Lupe genommen worden. „Viele Verantwortungsträger sind mit im Boot und haben in der Vorbereitungsphase engagiert mitgearbeitet.“ (...)

Entscheidend für die Auszeichnung war nach Liebers Worten auch die Tatsache, dass die Fachhochschule Offenburg bezüglich der Lehre in den Rankings eine gute Stellung einnimmt, dass in der Verwaltung Prozesse in der Vergangenheit bereits reformiert und die internationalen Studiengänge weiter vorangebracht worden sind. suwa