

Die neue Hochschule

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst

- *Dorit Loos*
Haken und Ösen der
Besoldungsreform
- *hlb-Bundesvorstand*
bestätigt und erweitert
- *Hartmut F. Binner*
Qualität in Forschung
und Lehre
- *Hartmut F. Binner*
Qualitätsmanagement
- *Folker Roland/
Hans-Jürgen Scheruhn*
Prozessorientiertes
Qualitätsmanagement
- *Offmar Kliem*
Wahrnehmung und Lehre
- *Ulrich Günther*
Wirtschaftspsychologie



Qualität
in Lehre und
Forschung

Werbung
„Fachbibliothek-Verlag

Anzeige „Ludus update“

Einige Haken und Ösen der Bulmahn'schen Reformvorschläge oder Die Gefährdung der Zukunft der Fachhochschule

Mit ihren Reformvorschlägen hat die Bundesministerin Bulmahn ein beachtliches politisches Geschick bewiesen: wie leicht hätte der Vorschlag der Expertenkommission, Professoren an Fachhochschulen mit einem geringeren Grundgehalt auszustatten als Universitätsprofessoren, zu einer Hierarchisierung der Hochschularten führen können. Nun aber sollen die Professoren an Fachhochschulen und an Universitäten prinzipiell gleich besoldet werden, da die neuen Professorenämter W2 und W3 an allen Hochschularten eingeführt werden können. Die Bundesregierung hat die Fachhochschulen theoretisch gerettet, für die praktische Umsetzung sind die Länder verantwortlich, und die haben jetzt den schwarzen Peter!

In der ganzen Aufregung, ob die Länder die Besoldungsgruppe W3 den Universitäten vorbehalten und sich die Fachhochschulen mit W2 begnügen müssen – ein fatales Signal an alle Außenstehenden, dass Lehre und Forschung in den Fachhochschulen grundsätzlich weniger wert wären als in den Universitäten – geht unter, dass das Grundgehalt von W2 (7000 DM) dem Amt eines Professors/einer Professorin, gleichgültig an welcher Hochschule, nicht angemessen ist. Dieses wird plakativ darin deutlich, dass nach der Grundbesoldung W2 beispielsweise ein Professor für Informatik in Deutschland keine Greencard genehmigt bekäme (Mindestjahresgehalt 100.000 DM).

Das Beispiel zeigt die ganze Abstrusität des Besoldungsvorschlags. Die Ministerin würde antworten, dass das Grundgehalt ja durch Leistungszulagen erhöht würde. Wenn aber alle Kollegen und Kolleginnen Leistungszuschläge bekommen, wie wird dann die durchschnittliche Leistung definiert? Wenn für durchschnittliche Leistungen Leistungszuschläge gezahlt werden, ist der Begriff „Leistungszuschlag“ ein reiner Etikettenschwindel. Wenn Leistungen extra bezahlt werden, muss es sich doch um besondere, nicht selbstverständliche Leistungen handeln! Wenn das aber nicht so ist, wenn alle Professoren Leistungszuschläge bekommen, kann auch das Grundgehalt entsprechend erhöht werden und man spart sich die komplizierte Bewertung und Berechnung.

Allerdings könnte man einzelnen Professoren, die unterdurchschnittliche Leistungen erbringen, die Leistungszuschläge

entziehen. Dann ergibt sich jedoch einerseits das Problem der amtsangemessenen Besoldung. Andererseits empört mich die Vorstellung, man müsse generell allen Professoren mit einer Minderung des Gehalts drohen, um sie zum Arbeiten anzuhalten! Diese Einstellung ist unerträglich und beleidigt den gesamten Berufsstand.

Der nächste Haken ist die Kostenneutralität. Der „Gesamtbetrag der Leistungsbezüge eines Dienstherrn“ soll bei gleicher Stellenanzahl gleich bleiben, getrennt nach Universitäten und Fachhochschulen. Das heißt, der Kuchen bleibt gleich groß, wie sehr sich auch die gesamte Kollegenschaft anstrengt. Ein höheres Gehalt ist nur auf Kosten eines anderen Kollegen oder einer Kollegin erreichbar. Was das für das innere Klima eines Fachbereichs oder einer Hochschule bedeuten wird, kann ich mir lebhaft vorstellen. Die C2/C3 Problematik wird durch den Kampf um die Zulagen ersetzt, und das an allen Hochschularten. Wertvolle Energien, die in Lehre und Forschung gesteckt werden sollten, wer-



den in den unausweichlichen Zwistigkeiten verbrannt, Frustrationen und Demotivierungen werden die Folge sein und das Engagement in Lehre und Forschung beeinträchtigen. Denn die Frage der Leistungsmessung ist noch bei weitem nicht gelöst. Gewiss gibt es einige quantitative Kriterien. Darüber wird es auch keinen Streit geben. Aber wie soll die Qualität gemessen werden? In der Forschung sind Begutachtungen üblich, aber in der Lehre nicht. Studentische Veranstaltungskritiken sind weder valide (= sie messen nicht das, was sie vorgeben zu messen; der Sympathiefaktor und das Interesse für das Fach überstrahlen sämtliche Beurteilungen) noch allezeit reliabel (= zuverlässig; bei mehreren Befragungen

der gleichen Gruppe zur gleichen Person zu verschiedenen Zeitpunkten muss dieselbe Beurteilung herauskommen), Notendurchschnitte in Prüfungen sind manipulierbar, für Absolventenbefragungen gilt das Gleiche wie für studentische Kritiken. Sicher erkennt man die begnadeten Lehrer und weiß, wer sich nicht so gut für die Lehre eignet. Aber das breite Mittelfeld lässt sich mit den bisher vorliegenden Instrumenten nicht verlässlich differenzieren.

Auf der anderen Seite ist es auch möglich, dass sich viele Kollegen an dem Kampf um die Leistungszulagen nicht beteiligen. Mit Nebentätigkeiten in der Industrie oder mit einer eigenen Unternehmung lässt sich auch Geld verdienen, und oft mehr, als die Zulagen ausmachen. Das Nachsehen hat wieder die Hochschule, die dann nur noch ein Randdasein im Interessenspektrum der erfolgreichen Existenzgründer und Nebenverdiener führt.

Ein weiteres Problem ist die Berufung neuer Professoren an die Fachhochschulen. Das in Industrie und Wirtschaft gezahlte Gehalt für tüchtige akademische Mitarbeiter – ganz zu schweigen von dem für exzellente – ist wesentlich höher als die Besoldung. Hieran ist zwar zu erkennen, dass die Bezahlung nicht der wesentliche Anreiz für die Professorentätigkeit ausmacht (deswegen greift die „leistungsorientierte“ Besoldung auch generell zu kurz). Dennoch spielt die Bezahlung beim Vergleich zwischen der Professur an einer Fachhochschule und an einer Universität eine Rolle. Das müssen die Länder bei der Abwägung berücksichtigen, welche Professorenämter sie an welcher Hochschulart einführen. Wenn dann noch die weiteren Arbeitsbedingungen (Ausstattung, Mitarbeiter, Lehrdeputat) verglichen werden, werden die Fachhochschulen mit 7000 DM Grundgehalt in diesem Wettbewerb um junge, tüchtige Kollegen keine Chancen haben.

Fazit: Die Einführung der „leistungsorientierten“ Besoldung wird die Leistung des Hochschulsektors als Ganzes nicht steigern, sondern das Gegenteil wird eintreten: die Hochschulen werden Nachwuchsschwierigkeiten haben, die berufenen Professoren ihre Arbeitskraft in Verteilungskämpfen vergeuden oder sich nach außen orientieren, kurz: diese Besoldungsreform führt geradewegs in die Mittelmäßigkeit!

Ihre Dorit Loos



Qualität in Lehre und Forschung

Leitartikel:

Einige Haken und Ösen der Bulmahn'schen Reformvorschläge oder Die Gefährdung der Zukunft der Fachhochschule 3

Sicherung und Verbesserung der Qualität in Forschung und Lehre Ein integrierter Gestaltungsansatz 9

Insbesondere die Bachelor- und Masterabschlüsse im angloamerikanischen Sprachraum sind mit Auslöser dafür, dass in Deutschland auf unterschiedlichen Gebieten innerhalb der Hochschulen verstärkte Anstrengungen unternommen werden, durch Vorgabe von Mindeststandards die Qualität von deutschen Studiengängen und Lehrinhalten zu gewährleisten. *Hartmut F. Binner* zeigt die Hauptansatzpunkte für ein umfassendes Vorgehensmodell zur Qualitätssicherung an Hochschulen auf.

Prozessorientierte Qualitätsmanagement Systemeinführung FH Hannover sichert die Qualität der Lehre und Forschung 16

Im Rahmen der Sicherung der Qualität wurde an der Fachhochschule Hannover ein normkonformes Qualitätsmanagement-System nach ISO 9000:2000 eingeführt. Dies erleichtert die Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre und stärkt damit die eigene Position für den angestrebten Wettbewerb zwischen den Hochschulen. *Hartmut F. Binner* geht auf die Einzelheiten des Verfahrens ein.



FH Harz

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement Ein Beispiel an der Hochschule Harz 20

Ein ähnliches Modell des prozessorientierten Qualitätsmanagement wird an der FH Harz eingeführt. *Folker Roland* und *Hans-Jürgen Scheruhn* informieren über Reengineering durch crossfunktionale Prozessteams in ihrer Hochschule.



Verwaltungsgebäude der FH Harz

Wahrnehmung und Lehre Antworten auf Fragen an eine Evaluation oder: „Prüf den Prof“ reconsidered. 23

Lernen ist eine Begegnung zwischen zumeist ungleichen Menschen, deren Eigentümlichkeiten direkt und/oder indirekt den Prozess des Lernens selbst beeinflussen. *Ottmar Kliem* berichtet aus seinen Lehr- und Evaluationserfahrungen.

Fachhochschulstudiengang Wirtschaftspsychologie: Konzeption, Realisierung, Folgegründungen 28

Ulrich Günther beschreibt die Geburt eines neuen Studiengangs. Welche Überlegungen führten zu dem neuen Studienangebot? Was sind seine Inhalte? Wie sieht die erste Zwischenbilanz aus? Was ist die Zukunftsperspektive?



Aufmerksame Zuhörer bei der Podiumsdiskussion in Berlin

Impressum

Herausgeber: Hochschullehrerbund – Bundesvereinigung – e.V. (*h/b*)

Verlag: *h/b*, Rüngsdorfer Straße 4 c, 53173 Bonn, Telefon (02 28) 35 22 71, Telefax (02 28) 35 45 12 E-mail: hlbbonn@aol.com, Internet: www.hlb.de

Schriftleitung: Prof. Dr. Dorit Loos Buchenländer Str. 60, 70569 Stuttgart, Telefon (07 11) 68 25 08, Telefax (07 11) 677 05 96 E-mail: d.loos@t-online.de

Redaktion: Prof. Dr. Dorit Loos Dr. Hubert Mücke

Titelbildentwurf: Prof. Wolfgang Lüftner

Verbands offiziell ist die Rubrik „*h/b*-AKTUELL“. Alle mit Namen des Autors/der Autorin versehenen Beiträge entsprechen nicht unbedingt der Auffassung des *h/b* sowie der Mitgliedsverbände.

Erscheinungsweise: zweimonatlich Jahresabonnements für Nichtmitglieder DM 89,- (Inland), inkl. Versand DM 89,- (Ausland), zzgl. Versand

Probeabonnement auf Anfrage Erfüllungsort, Zahlungsort und Gerichtsstand ist Bonn.

Herstellung und Versand: GfD – Gesellschaft für Druckabwicklung mbH, Linzer Straße 140, 53604 Bad Honnef

Inserenten:

Fachbibliothek Verlag: Moderne Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung	U 2
R&P Rathgeber & Partner GmbH: LUDUS 4.0 update	U 2
Kongresszentrum Karlsruhe: 9. Europäischer Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie	U 4

h/b-AKTUELL

Gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle Hochschularten **6**

Der *h/b*-Bundesvorstand geht gestärkt in das 21. Jahrhundert **7**

Eine Besoldungsreform für das 21. Jahrhundert **8**

FH-Trends

Technische Informatik an der FH Nordhausen **14**

Fachhochschulen erringen BDA-Bildungspreis **14**

Angewandte Informatik im Maschinenbau an der FH Gelsenkirchen **15**

Bachelor of Communication Science an der FH Gelsenkirchen **15**

Masterstudiengang „Textile and Clothing Management“ an der FH Niederrhein **15**

Master-Studiengang Krankenhausmanagement an der KFH NW **15**

Precision farming an der FH Osnabrück **15**

Meldungen

Professorenbesoldung C ab 1.1.2001 **26**

Besoldungserhöhung 2000 **26**

Fachhochschulen durch DFG benachteiligt **26**

Physik bei Schülern unbeliebt **26**

Erstattung von Kosten der Telefon- und Internetnutzung **26**

Rahmenvorgaben für die Modularisierung **27**

Informatikstudium boomt **27**

Wirtschaft im Abseits? **27**

Aus Bund und Ländern

Bund: Internationale Fachhochschul-Arbeitsgemeinschaft gegründet **30**

BY: Baden-Württemberg bei Stiftungsprofessuren bundesweit vorn **30**

BB: Neuer *h/b*-Vorstand **33**

HH: Novellierung des Hamburgischen Hochschulgesetzes **31**

Informationen und Berichte

1. German Transportation Design Forum an der FH Pforzheim präsentierte Designvorschläge für das Auto der Zukunft **31**

Studieren in Deutschland. Das DEUTSCHE WELLE FORUM **32**

Hochschulfinanzierung gelungen **33**

Neues von Kollegen **34**

Neuberufene **35**

Die nächste Ausgabe erscheint

am 15. Februar

als Sonderheft

zur Dokumentation

des *h/b*-Kolloquiums

Marketing

als Aufgabe

deutscher

Hochschulen

Vorschau

Gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle Hochschularten

Bundes-Delegiertenversammlung des Hochschullehrerbundes beschließt Randbedingungen für eine Reform der Professorenbesoldung.

Berlin, 9. Dezember 2000. Die Delegierten des Hochschullehrerbundes, des Berufsverbandes der Professorinnen und Professoren an den deutschen Fachhochschulen, haben während ihrer Sitzung am 9. Dezember 2000 an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin gefordert, bei der Einführung einer so genannten leistungsorientierten Besoldung die folgenden Randbedingungen zwingend notwendig zu berücksichtigen:

Die Vertreter der Fachhochschulen in den 16 Bundesländern sehen eine leistungsorientierte Besoldung nur dann als umsetzbar an, wenn sie auf einer angemessenen Höhe der Grundvergütung aufbaut. Sie soll als einheitliche Grundvergütung für alle Hochschularten festgelegt werden. Die Delegierten appellierten an die Politik, Grundvergütungen mindestens bei 8000,- DM festzulegen, da unterhalb dieser Schwelle keine qualifizierten Bewerber aus der Wirtschaft zu gewinnen seien. Außerdem müsse sich die Erfahrung der Hochschullehrer in der Gehaltsentwicklung niederschlagen. Besonders herausragende Leistungen sollen durch Zulagen honoriert werden. Leistungszulagen sollen unbefristet und kumuliert gewährt werden.

Der Diskussion der Delegierten lag folgender Forderungskatalog zu Grunde:

Nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Fachhochschulen herstellen!

Frau Bundesministerin Bulmahn hat am 21.9.2000 ihr Konzept für ein „Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert“ veröffentlicht. Hierin schlägt sie zwei Professorenämter gemeinsam für Fachhochschulen und Universitäten, nämlich W2 und W3, vor. Zu den Grundvergütungen sollen variable Gehaltsbestandteile anlässlich der Berufung, für individuelle Leistungen und für die Übernahme von Funktionen treten. Das Gehaltsvolumen wird für Fachhochschulen und Universitäten getrennt berechnet und soll grundsätzlich konstant, also kostenneutral bleiben.

Die Vorschläge erfüllen nicht einmal die Zielvorgaben der Bundesministerin: Schaffung eines wettbewerbstauglichen Umfeldes und Steigerung der Mobilität zwischen Hochschule und Wirtschaft. Sie erfüllen schon gar nicht die Forderung des Wissenschaftsrates nach einer Stärkung der Fachhochschulen durch

ordnungspolitische Maßnahmen. Auch bleiben die Vorschläge weit hinter dem hochschulrechtlich und hochschulpolitisch Erreichten zurück: Das Hochschulrahmengesetz hat in seiner Neufassung die Vielfalt der Hochschulprofile nicht nur dulden, sondern bewusst fördern wollen. Es hat dabei jegliche Wertung einer Andersartigkeit vermieden. Die Länder sind den Intentionen des HRG bei der Umsetzung gefolgt. Sowohl Fachhochschulen als auch Universitäten werden Bachelor- und Masterstudiengänge einrichten (§ 19 HRG) und die interna-

nur in wenigen Ausnahmefällen in der Lage sein werden, W3-Stellen einzurichten. Die Höhe einer W2-Grundvergütung wertet den Beruf des Hochschullehrers an einer Fachhochschule ab. Sie wirkt auf Bewerber aus der beruflichen und betrieblichen Praxis abschreckend.

Dabei werden die Hochschulen in den neuen Bundesländern besonders benachteiligt, denn sie müssen weiterhin die abgesenkte Besoldung hinnehmen. Eine Besoldungsreform muss die Absenkung für die Hochschullehrer-Besoldung abschaffen.



Die Delegierten des **h**lb**** während ihrer Sitzung an der FHTW Berlin.

tionalen Beziehungen intensivieren (§ 2 Abs. 5 HRG). Beide Hochschularten haben sich im internationalen Wettbewerb zu bewähren. Beide Hochschularten sind aufgerufen, den Wissens- und Technologietransfer auszubauen (§ 2 Abs. 7 HRG) und anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung zu intensivieren.

Zukunftsgerichtete Grundvergütung für das Professorenamt an Hochschulen

Ein Besoldungsrecht für das 21. Jahrhundert muss der Entwicklung der Fachhochschulen im Forschungsbereich Rechnung tragen. Die Höhe der Grundvergütung muss bei mindestens 8.000 DM liegen, um für qualifizierte Bewerber aus der Wirtschaft und der betrieblichen Praxis attraktiv zu sein. Die von Frau Bulmahn vorgeschlagene Differenzierung nach W2 und W3-Stellen wertet die Fachhochschulen de facto ab, da sie

Wettbewerb statt Mangelverwaltung

Die Reform des Dienstrechts soll den Wettbewerb der Hochschulen fördern. Wettbewerb ist aber erst dann möglich, wenn sich das Besoldungsvolumen aus einem für alle Hochschularten gemeinsamen Budget speist. Nur so können Wettbewerbsnachteile für die eine oder andere Hochschule oder die eine oder andere Hochschulart vermieden werden. Nur so kann ein Wettbewerb um Profile und Systeme stattfinden.

Damit die Reform ihr Ziel erreicht und nicht in eine reine Mangelverwaltung einmündet, muss der Grundsatz der Kostenneutralität aufgegeben werden. Ohne eine Aufstockung der Personalbudgets können bei Inkrafttreten der Reform Zulagen nicht gewährt werden.

Mobilität zwischen Wirtschaft und Hochschulen herbeiführen

Das Ziel der Expertenkommission, nach Wegen einer Verbesserung der Mobilität zwischen Wirtschaft und Hochschulen zu suchen, wurde völlig aus den Augen verloren.

Die Auflistung der Möglichkeiten für die Vergabe von Zulagen sieht eine besondere Förderung von Bewerbern aus der Wirtschaft nicht vor. Im Professorenreformgesetz ist einzufügen, dass bei einer Berufung aus der Wirtschaft grundsätzlich eine unbefristete Zulage zu gewähren ist. Nur so kann es zu einem regelmäßigen Austausch zwischen Wirtschaft und Hochschulen kommen, wie er an den Fachhochschulen die Regel ist.

Versorgung der Hochschullehrer sichern

Eine für den einzelnen Hochschullehrer kalkulierbare Altersversorgung ist nur dann gewahrt, wenn Zulagen grundsätzlich unbefristet vergeben werden. Ausnahmsweise befristete Zulagen müssen mindestens so behandelt werden wie Amtszulagen, also mit einem bestimmten Anteil in die Höhe der ruhegehaltfähigen Bezüge einfließen.

Motivation der C2-Stelleninhaber erhalten

C2-Stelleninhaber an Fachhochschulen haben den Ruf in der Erwartung einer folgenden Berufung auf eine C3-Stelle angenommen. Diese Zweitberufungen

sind dem neuen Besoldungssystem fremd. Die heutigen C2-Professoren haben daher einen erheblichen Verlust des monatlichen und insbesondere Lebens Einkommens hinzunehmen. Ihre weiterhin motivierte und engagierte Mitarbeit ist zu sichern. Daher fordert der **h**lb****, eine Übergangslösung zu schaffen, die ihnen den Verbleib im alten System oder den Übergang in das neue System ohne Abstriche im Lebens Einkommen ermöglicht.

Der **h**lb****-Bundesvorstand geht gestärkt in das 21. Jahrhundert

Günter Siegel ist erneut Präsident des Hochschullehrerbundes. Die ehemalige bayerische Staatsministerin Ursula Männle und der ehemalige brandenburgische Referatsleiter Hochschulrecht Nicolai Müller-Bromley verstärken den Bundesvorstand.



Der neue **h**lb****-Bundesvorstand v.l.n.r.: Prof. Dr. iur. Müller-Bromley, Prof. Godehart, Prof. Männle MdL, Prof. Dr. Siegel

Berlin, 9. Dezember 2000. Günter Siegel ist alter und neuer Präsident des Hochschullehrerbundes. Die Delegierten der 16 Landesverbände des **h**lb**** haben ihn mit großer Mehrheit im Amt bestätigt und 3 weitere Mitglieder in den Bundesvorstand gewählt. Siegel vertritt an der Technischen Fachhochschule Berlin die Lehrgebiete Software-Engineering und neue Medien in der Lehre. Sein besonderes Anliegen ist der

Aufbau einer virtuellen Hochschule. Eine Stärkung der politischen Durchschlagskraft verspricht sich Siegel durch die Wahl von Personen, die während ihres beruflichen Werdegangs auch auf der Seite der Adressaten der **h**lb****-Forderungen standen.

Zu Ihnen gehört Ursula Männle. Die Professorin für Politikwissenschaft an der Katholischen Stiftungsfachhochschule Benediktbeuern war Bundestags-

abgeordnete und bayerische Staatsministerin für Bundes- und Europaangelegenheiten. Zurzeit ist sie Mitglied des Wissenschaftsausschusses im bayerischen Landtag.

Dazu gehört auch Prof. Dr. iur. Nicolai Müller-Bromley, der an der Fachhochschule Osnabrück das Lehrgebiet öffentliches Recht vertritt. Müller-Bromley war unter anderem bis 1990 Persönlicher Referent des damaligen Forschungsministers Riesenhuber, dann Referatsleiter für Hochschulrecht sowie Dienst- und Personalvertretungsrecht in Wissenschaft und Forschung im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg, Rektor der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Brandenburg und Referatsleiter im brandenburgischen Innenministerium, bevor er 1996 an die Fachhochschule Osnabrück berufen wurde.

Wieder gewählt wurde Wilfried Godehart. Godehart vertritt an der Fachhochschule des Bundes das Lehrgebiet Sozialwissenschaftliche Grundlagen des Verwaltungshandelns. Die verbandsinterne Kommunikation ist ihm ein besonderes Anliegen, das er mit der Fortsetzung der finanziellen Stärkung des Verbandes weiter vorantreiben will.

Der Bundesvorstand wird weiterhin durch die Schriftleiterin der Zeitschrift Die neue Hochschule, Dorit Loos, unterstützt. Die promovierte Volkswirtin vertritt ihr Fach an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg.

Eine Besoldungsreform für das 21. Jahrhundert

Gefährdet die Besoldungsreform die Entwicklung der Fachhochschulen? Das war das Thema einer Podiumsdiskussion, mit der die diesjährige Bundes-Delegiertenversammlung des **h**lb**** am 8. Dezember 2000 an der Hochschule für Technik und

Peter Eckardt hob das Problem von der institutionellen auf die individuelle Ebene. In den vorliegenden Vorschlägen sah er eine gewollte Differenzierung der Gehaltshöhe je nach Einschätzung des Wertes des einzelnen Hochschullehrers.

ten sie auch mit der Wirtschaft konkurrieren können.

Die CDU/CSU war durch den Vorsitzenden der Arbeitsgruppe Bildung und CSU-Abgeordneten Gerhard Friedrich vertreten. Die CDU/CSU legt auch weiterhin Wert auf eine Unterscheidung der Hochschularten, die sich im Besoldungsrecht abbildet. Gleichwohl soll die Besoldung an den Fachhochschulen auf eine Höhe von C3 vereinheitlicht werden. Die Universitäten sollen weiterhin die Möglichkeit haben, eine an der heutigen C4-Besoldung angelehnte Vergütung zu vergeben. Friedrich stellte in Aussicht, dass sich eine weitere Angleichung der Leistungen von Fachhochschulen und Universitäten auch besoldungsrechtlich auswirken werde. In der



Links: Ulrike Flach (F.D.P.) mit Dr. Peter Eckardt (SPD)
Mitte rechts: Matthias Berninger (Bündnis 90/Die Grünen) mit Bärbel Schubert vom Berliner Tagesspiegel (Moderation)
Mitte links (v.l.n.r.): Maritta Böttcher (PDS)
 Dr. Gerhard Friedrich (CDU/CSU)
 Dr. Josef Lange (Berliner Wissenschaftsstaatssekretär)

Wirtschaft Berlin eingeleitet wurde. Der Berliner Wissenschaftsstaatssekretär Dr. Josef Lange stellte in seinem einleitenden Referat den Sachstand der Diskussion dar. Auf dem Podium diskutierten die hochschulpolitischen Sprecher der im Bundestag vertretenen Parteien.

Die Reform der Professorenbesoldung muss offen sein für zukünftige Entwicklungen im Hochschulsystem. Mit dieser Forderung eröffnete Matthias Berninger von den Grünen die Diskussion und konfrontierte die Teilnehmer mit einer weiter gehenden Frage: „Wird es in

Diese Unterschiede sah Eckardt auch heute schon gegeben. Die Besoldungsreform werde die Unterscheidung lediglich auf eine rationale Basis stellen.

Ulrike Flach präsentierte die F.D.P. als verlässlichen Koalitionspartner der FHen. In ihrem Antrag zur Besoldungsreform



zwanzig Jahren noch einen Unterschied zwischen Fachhochschulen und Universitäten geben?“ Eine Antwort auf diese Frage durch das Besoldungsrecht sah Berninger durch den Bulmahn-Vorschlag gegeben. Die vorgegebene Kostenneutralität werde sich mittelfristig nicht als Einschränkung auswirken, wenn der Wettbewerb zwischen den Ländern auf Grund des Generationswechsels und des damit verbundenen hohen Bedarfs an Hochschullehrern begonnen habe.

hat die F.D.P.-Bundestagsfraktion die volle besoldungsrechtliche Gleichstellung der Hochschularten verlangt. Ulrike Flach versah die Diskussion mit der notwendigen Bodenhaftung, indem sie darauf hinwies, dass der Bulmahn-Vorschlag eine Gleichstellung nur vordergründig in Aussicht stellt.

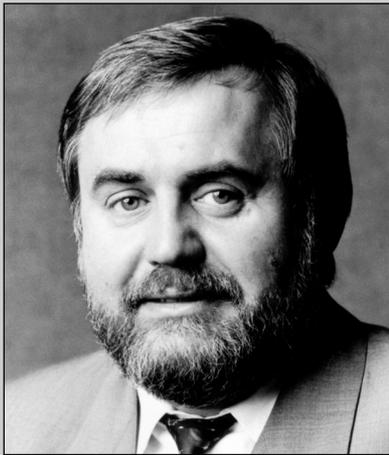
In der Praxis würden die Fachhochschulen kaum in der Lage sein, die propagierte Gleichstellung umzusetzen. Wenn ihr Ausbau Ernst gemeint sei, dann müss-

im CDU/CSU-Antrag angelegten Vereinheitlichung der Besoldung an Fachhochschulen sah Friedrich einen wesentlichen Fortschritt für die Fachhochschulen.

Die hochschulpolitische Sprecherin der PDS-Bundestagsfraktion, Maritta Böttcher, trat ebenfalls für eine einheitliche Grundvergütung ein. Nur eine besoldungsrechtliche Gleichstellung der Hochschulen werde den gewünschten Wettbewerb ermöglichen. Die Dienstrechtsreform müsse die Unterschiede der Hochschularten verringern und nicht vergrößern. Die vorgegebene Kostenneutralität werde die Länder daran hindern, W3-Stellen auch an den Fachhochschulen einzurichten.

Über der Veranstaltung lag ein Schleier von Ratlosigkeit: Wie in der Vergangenheit auch werden die Fachhochschulen ihre Probleme aus eigener Kraft lösen müssen. Sie können immer noch nicht - wie die Universitäten - auf staatliche Fürsorge hoffen.

Hubert Mücke



Die Auswirkungen von Internationalisierung und Globalisierung machen auch vor den Toren von Fachhochschulen und Universitäten nicht Halt. Genauso wie sich Industrieunternehmen oder Dienstleistungsorganisationen dem europäischen oder internationalen Wettbewerb stellen müssen, sind auch deutsche Universitäten und Fachhochschulen gefordert, die Qualität der Lehre und Forschung den steigenden Anforderungen anzupassen, um im Aus- und Weiterbildungswettbewerb im Vergleich zu ausländischen Hochschulen zu bestehen.

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner
Fachhochschule Hannover
Dr. Binner CIM-house GmbH
Consulting & Software
Vahrenwalder Str. 7
30165 Hannover

Sicherung und Verbesserung der Qualität in Forschung und Lehre

Ein integrierter Gestaltungsansatz

Insbesondere die Bachelor- und Masterabschlüsse im angloamerikanischen Sprachraum sind mit Auslöser dafür, dass in Deutschland auf unterschiedlichen Gebieten innerhalb der Hochschulen verstärkte Anstrengungen unternommen werden, um durch Vorgabe von Mindeststandards die Qualität von deutschen Studiengängen und Lehrinhalten zu Gewähr leisten.

Hauptansatzpunkte zur Qualitätsverbesserung im Hochschulbereich

In Bild 1 sind ohne Anspruch auf Vollständigkeit einige Hauptansatzpunkte genannt, die sich mit der oben genannten Problemstellung beschäftigen. Allerdings gibt es zurzeit noch kein Vorgehensmodell im Hochschulbereich, das diese Hauptansatzpunkte umfassend und ganzheitlich bündelt, um übergreifend Synergien zu schaffen und die Zielerfüllung zu erleichtern.

Bei dem Hauptansatzpunkt 1 „Akkreditierung von Studiengängen“ geht es

um die Vergabe von Mindeststandards beispielsweise in Form von Fragenkatalogen, in denen die

- Zulassungsvoraussetzungen
- Curricula
- Lehrmethoden
- Lehrkörper
- Ausstattung für Lehre und Forschung
- Qualitätssicherungsmaßnahmen
- Kooperation mit anderen Hochschulen

geregelt sind. Diese Mindeststandards werden vom bereits eingerichteten Akkreditierungsrat auf der Grundlage eines Beschlusses der Kultusministerkonferenz vorgegeben und von Akkreditierungsagenturen geprüft und überwacht, wobei der Akkreditierungsrat auch die Tätigkeit dieser Agenturen koordiniert und überwacht.¹⁾

Das Ziel dieser Akkreditierungsverfahren ist es, eine Vielfalt der Studiengänge zu ermöglichen, die Qualität der Ausbildung zu sichern und Transparenz zu schaffen, damit Studiengänge international vergleichbar und anerkannt werden. Weiter soll die Akkreditierung die Wei-

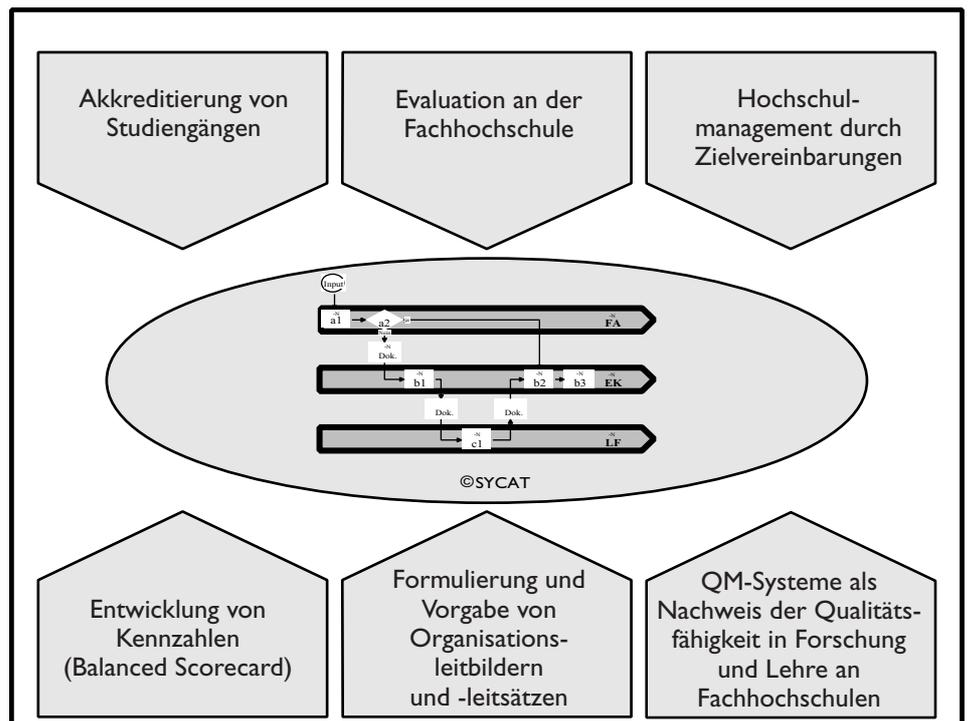


Bild 1: Aktivitäten für die Qualitätsverbesserungen im Hochschulbereich

DNH 6/2000

terentwicklung und kontinuierliche Verbesserung der wissenschaftlichen Ausbildung fördern und zur Qualitätsverbesserung der Studiengänge beitragen. Hierbei ist sicherzustellen, dass die erarbeiteten Akkreditierungsstandards und -verfahren im Einklang mit deutschen Gesetzen, Verordnungen, Hochschulrahmengesetzen, Hochschulgesetzen der Länder und den einschlägigen europäischen Richtlinien Beachtung finden. Eine weitere Aufgabe der Akkreditierungsagentur ist die Zusammenarbeit mit anderen Akkreditierungsinstitutionen und gegenseitige Anerkennung der akkreditierten Studiengänge. Im Gegensatz zu der vorher von den Kultusministern praktizierten Vorgabe von Rahmenprüfungsordnungen, in denen allein formale Standards vorgegeben waren, sind jetzt inhaltliche Standards gefragt. Alle Universitäten und Fachhochschulen, die diese Mindeststandards erfüllen, erhalten ein Gütesiegel des Akkreditierungsrates.

Als zweiter Hauptansatzpunkt war die Evaluation genannt. Hierfür gibt es seit drei Jahren in Niedersachsen eine zentrale Evaluationsagentur (ZevA), die dafür sorgen soll, dass über Selbst-Evaluation in den Fachhochschulen die Organisation und Qualität der Lehre ebenfalls mit dem Ziel überprüft wird, die Qualität zu verbessern. Bei der Evaluation werden folgende Bereiche betrachtet und bewertet:

- Rahmenbedingungen der Lehre
- Aufbau und Organisation des Faches
- Lehrangebot
- Lehrmanagement und -organisation
- Lehr- und Lernprozesse
- Studienverhalten

- Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses
- Frauenförderung
- Arbeitsmarktchancen und Berufseinstieg der Absolventen.

Ein weiterer Hauptansatzpunkt in Bild 1 ist die Neuregelung der Steuerungsmechanismen und Organisationsstrukturen im staatlichen deutschen Hochschulwesen, weil die staatlichen Ordnungsvorgaben zusammen mit den hochschulinternen Steuerungsmechanismen nicht mehr sicherstellen, dass die Hochschulen ihre vielfältigen Aufgaben effektiv, effizient und innovativ erfüllen können. Aus diesem Grund verzichtet der Staat immer mehr auf eine Detailsteuerung der Hochschularbeit und wendet Inhalte des neuen Steuerungsmodells an. Statt bürokratischer Haushalts- und Organisationsauflagen, die vor Ort keinen Handlungsspielraum zulassen, wird über die Regulierung mit dezentraler Ergebnisverantwortung und über Zielvereinbarungen das Hochschulmanagement vor Ort in die Lage versetzt, eigenverantwortlich entsprechend der Weiterbildungsanforderungen zu reagieren. Über die Entwicklung von Kennzahlen im Sinne von Balanced-Scorecard lässt sich eine Zielerfüllung der vorher mit den Mitarbeitern vereinbarten Ziele messen.

Voraussetzung bzw. Ausgangspunkt für diese Zielsetzungen sind die als weiterer Hauptansatzpunkt genannten zu erarbeitenden Vorgaben von Organisationsleitbildern und Leitsätzen. Bei Anwendung dieser Leitsätze durch die beteiligten Mitarbeiter soll die Kundenorientierung, der Einsatz der Ressourcen, die Leistungs-

fähigkeit und die Wirtschaftlichkeit in der Hochschule verbessert werden. Insbesondere soll eine Ermutigung zur Selbstverantwortung erfolgen, damit das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiviert wird.

Als letzter Hauptansatzpunkt wurde die Einführung eines normkonformen Qualitätsmanagements nach der ISO 9000:2000 als Nachweis der Qualitätsfähigkeit in Forschung und Lehre genannt. Dieser Ansatzpunkt besitzt eine besondere Bedeutung, weil er wesentlich zur Integration der vorher genannten Gestaltungsansätze beitragen kann. Ziel dieser neuen ISO 9000:2000 Qualitätsnorm ist es, durch Einführung eines geeigneten Qualitätsmanagement-Systems einer Organisation, hier also der Hochschule, Vertrauen in die Fähigkeit und Zuverlässigkeit ihrer Prozesse zu schaffen sowie die Grundlage für ständige Verbesserungen zu legen. Beides führt zur Kundenzufriedenheit und zum Erfolg. Die Begründung für die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen in dieser Norm lautet, dass alle Organisationen Ergebnisse (Produkte) produzieren, welche die Kunden zufrieden stellen sollen. Wobei unter Kunden hier beispielsweise die Studierenden, die Unternehmen als zukünftige Arbeitgeber der Studenten aber auch der Steuerzahler verstanden wird, der über Steuerabgaben die Hochschulen mit finanziert.

Grundsätze der neuen Qualitätsnorm ISO 9000:2000

In dieser Norm sind acht Grundsätze des Qualitätsmanagements aufgestellt, um das Erreichen von Qualitätszielen zu ermöglichen. Diese Grundsätze gelten uneingeschränkt auch im Hochschulverwaltungsbereich.

Kundenorientierte Organisation: Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher die jetzigen und künftigen Erfordernisse der Kunden verstehen, Kundenforderungen erfüllen und danach streben, die Erwartungen ihrer Kunden zu übertreffen.

Führung: Führungskräfte legen die einheitliche Zielsetzung, die Richtung und das interne Umfeld der Organisation fest. Sie schaffen das Umfeld, in dem Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen.

Einbeziehung der Mitarbeiter: Mitarbeiter auf allen Ebenen sind das Wesentliche einer Organisation, und ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation.

Prozessorientierter Ansatz: Das gewünschte Ergebnis lässt sich auf effizien-

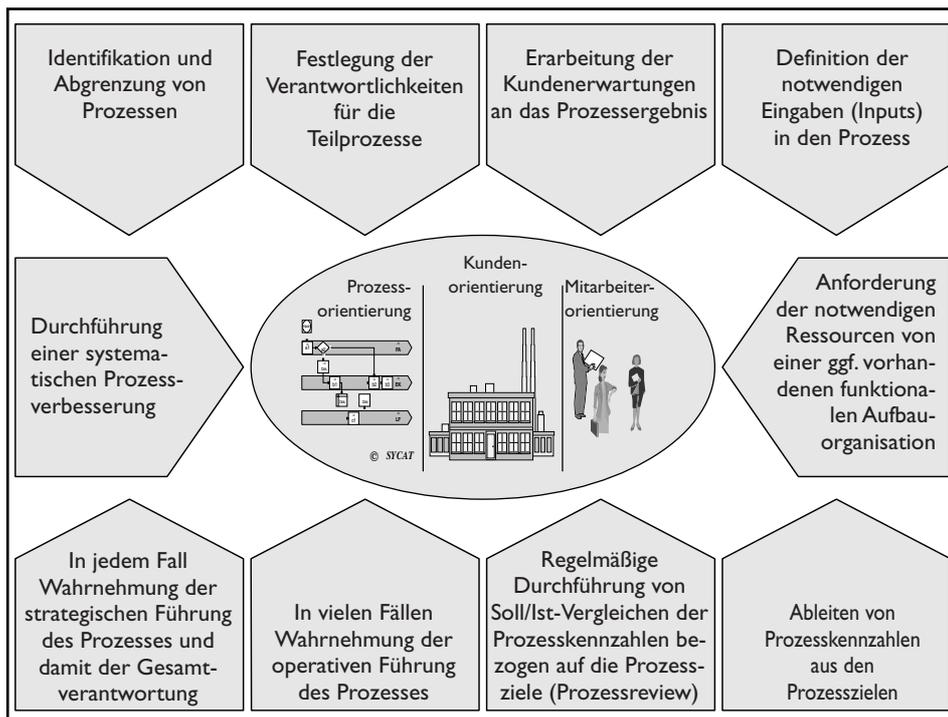


Bild 2: Aufgaben des Process-Owners nach der ISO 9000:2000

DNH 6/2000

tere Weise erreichen, wenn zusammengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess geleitet werden.

Systemorientierter Managementansatz: Das Erkennen, Verstehen und Führen eines Systems mit einander in Wechselbeziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei.

Ständige Verbesserung: Ständige Verbesserung ist ein permanentes Ziel der Organisation.

Sachlicher Ansatz zur Entscheidungs-

findung: Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen und intuitiven Analyse von Daten und Informationen.

Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen: Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zwischen der Organisation und ihren Lieferanten fördern die Fähigkeiten beider Organisation, Werte zu schaffen.

Prozessorientierter Qualitätsmanagement-Systemansatz

Die neue ISO 9000:2000 ist prozessorientiert aufgebaut und speziell auch für Dienstleistungsunternehmen ausgerichtet. Auch die Fachhochschulen und Universitäten sind als Dienstleistungsunternehmen zu verstehen, die sich an den Kundenanforderungen orientieren müssen, um über erfüllte Qualitätsanforderungen ein Dienstleistungsergebnis zu präsentieren, das die Kunden umfassend zufrieden stellt. Über ein prozessorientiertes Herangehen wird es der Hochschule ermöglicht, ihre Tätigkeiten und wechselseitigen Abhängigkeiten festzustellen und zu verstehen. Damit kann die betrachtete Organisation diese Tätigkeiten definieren und lenken. In einem wirksamen Qualitätsmanagement-System werden also Prozesse und die dazugehörigen verantwortlichen Verfahren und Mittel einheitlich festgelegt und geführt.

Das Qualitätsmanagement-System erfordert eine Koordinierung und Kompatibilität seiner Prozesskomponenten sowie eine Definition der Schnittstellen. Für die Bewertung eines Qualitätsmanagement-Systems gibt es 4 Grundfragen, die für jeden bewerteten Prozess zu be-

- antworten sind. Sie lauten:
- Sind die Prozesse festgestellt und eingeführt ?
 - Liefern die Prozesse wirksam die geforderten Ergebnisse ?
 - Sind die Prozesse hinreichend beschrieben ?
 - Werden diese Verfahren umgesetzt und entsprechende Dokumentationen durchgeführt ?
- In Form von Qualitätsmanagementaudits und Qualitätsmanagementbewertungen werden diese Fragen beantwortet. Weiter muss die Organisation sicherstellen, dass diese Prozesse unter beherrschten Bedingungen ablaufen und Ergebnisse hervorbringen, die die Forderung des Kunden erfüllen. Sie muss ermitteln, welchen Einfluss die einzelnen Prozesse auf ihre Fähigkeit haben, die Forderungen an das Produkt zu erfüllen. Außerdem muss die Organisation
- die für die Prozesse zutreffenden Methoden und Arbeitsweisen im jeweils für einen durchgängigen Betrieb erforderlichen Umfang festlegen
 - die Kriterien und Methoden zur Lenkung von Prozessen im jeweils erforderlichen Umfang zum Erreichen der Konformität des Produkts mit den Kundenforderungen festlegen und einführen
 - verifizieren, dass die Prozesse so betrieben werden können, dass das Produkt die Kundenerforderungen erfüllt
 - Regelungen für das Messen, Überwachen und Folgemaßnahmen festlegen und einführen, damit die Prozesse weiterhin die geplanten Ergebnisse erreichen
 - die Verfügbarkeit der zum wirksamen Betrieb und zur wirksamen Überwa-

- chung der Prozesse erforderlichen Informationen und Daten sicherstellen
- die Ergebnisse der Prozesslenkungsmaßnahmen aufzeichnen, um wirksam den Betrieb und die Überwachung der Prozesse zu belegen

In der neuen prozessorientierten ISO 9000:2000 Qualitätsnorm ist auch festgelegt, dass die Organisationsziele der Qualitätspolitik festgelegt werden. Auch dies ist eine der genannten derzeitigen Hauptaktivitäten im Hochschulbereich. Unter Qualitätspolitik werden die umfassenden Absichten und Zielsetzungen einer Organisation, wie sie durch die oberste Leitung formell dargelegt werden, verstanden.

Das Messen der Zielerfüllung der aus der Strategie und Politik abgeleiteten Qualitätsziele ist eine weitere Forderung der prozessorientierten ISO 9000:2000. Die bereits als Hauptansatzpunkt genannte Entwicklung von Kennzahlensystemen mit

- kundenorientierten
- mitarbeiterorientierten
- prozessorientierten

Kennzahlen ist ebenfalls als Forderung genannt. Danach sollte die Organisation die Messverfahren für die Beurteilung der Wirksamkeit und Effizienz der Prozesse feststellen. Die Organisation sollte festlegen, wie die Messungen in den Produktrealisierungsprozess eingebunden werden und welche Rolle Messungen im Prozessmanagement spielen.

Beispiele von Anforderungen an die Messverfahren für die Wirksamkeitsmessung von Prozessen sind z.B.:

- Genauigkeit
- Rechtzeitigkeit
- Zuverlässigkeit

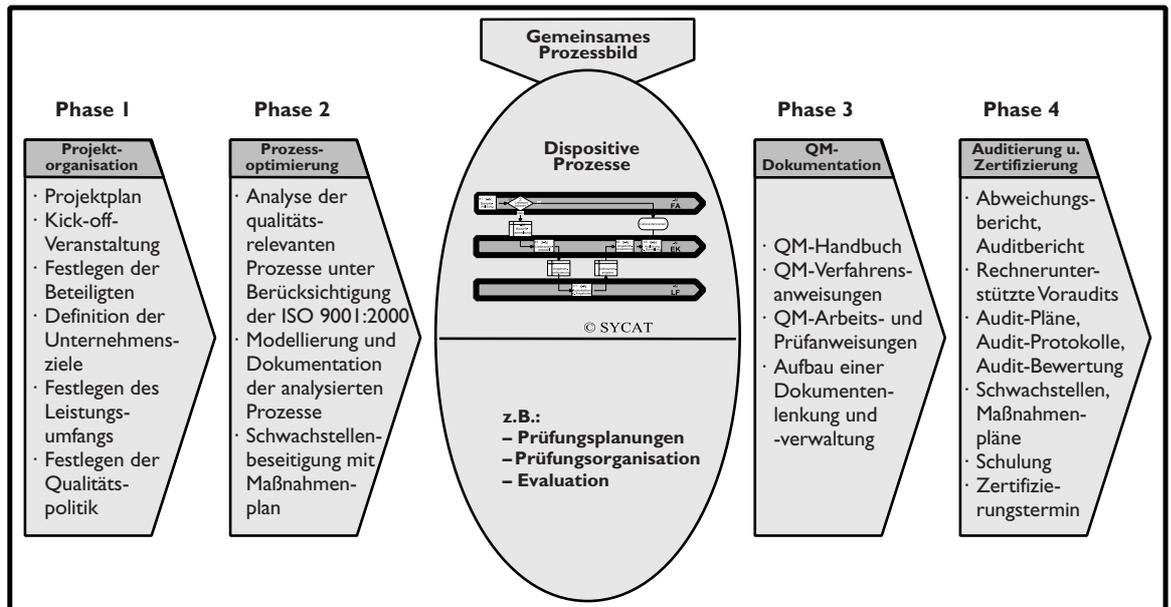


Bild 3: Vorgehensmodell bei der normkonformen Qualitätsmanagement-Systemeinführung im Fachhochschulbereich

DNH 6/2000

- Aufgeschlossenheit
- Kurze Reaktionszeit von Prozessen und Mitarbeitern auf besondere interne und/oder externe Anfragen.

Der Messprozess sollte auch die Einhaltung von Umweltschutz- und Sicherheitspolitik, Gesetzen, behördlichen Bestimmungen und Normen berücksichtigen. Hierbei wird gleichzeitig die Grundlage gelegt, eine Selbstbewertung nach den Kriterien des dezentralen Qualitätspreises (Ludwig Erhardt-Preis) durchzuführen.

In Bild 2 sind die in der Norm ISO 9000:2000 genannten Aufgaben eines einzusetzenden Prozessowners genannt, der dafür zu sorgen hat, dass die oben erläuterten Organisationsforderungen erfüllt werden.

Rechnergestütztes Vorgehensmodell zur Qualitätsmanagement-Einführung in Hochschulen

Über ein rechnerunterstütztes Vorgehensmodell zur Einführung von normkonformen Qualitätsmanagement-Systemen, wie es bereits bei Aus- und Weiterbildern z.B. dem REFA-Verband, der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) aber auch an der Fachhochschule Hannover erfolgreich eingesetzt wird, können die in Bild 1 einleitend genannten Aspekte zur Qualitätsverbesserung integrativ berücksichtigt werden.

Dieses Vorgehensmodell setzt sich, wie Bild 3 zeigt, aus folgenden Phasen zusammen

- 1) Projektinitialisierung
- 2) Prozessanalyse und -optimierung
- 3) Erstellung der Qualitätsmanagement-Dokumentation mit Qualitätsmanagement-Handbuch und Aufbau einer Dokumentenlenkung und -verwaltung
- 4) Auditierung, Schulung der Mitarbeiter und Zertifizierung

Phase 1: Projektinitialisierung

Voraussetzung für die Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems ist die Identifikation der Unternehmensleitung mit den Zielvorstellungen. Folgende Einzelaktivitäten sind notwendig:

- Festlegung des Qualitätsmanagementbeauftragten (Beauftragter der obersten Leitung (QMB)).
- Projektrahmendaten besprechen (Kosten, Zeiten, Dauer des Projektes, Zertifizierungstermin).
- Kernprozesse/Hauptprozesse/Wertschöpfungsprozesse definieren (Verbesserungspotenzial).
- Personalversammlung, Führungskräfte-schulung planen.

Es folgt die Aufstellung und Pflege eines Projektstrukturplanes durch den Berater und den QMB mit Festlegung der

- Projektschritte (siehe Vorgehensmodell Bild 1)
- Termine oder ggf. Zeitfenster
- Verantwortlichkeiten
- Prozessbeteiligten in den Kernprozessen (wichtig für Prozessworkshops)

Wichtig ist, dass alle Mitarbeiter innerhalb der obersten Leitung diese Entscheidung mittragen, sich mit diesen Zielen identifizieren und durch ihr persönliches Engagement in der Wirkung verstärken. Das wird durch eine Kick-off-Veranstaltung erreicht.

Themen dazu sind:

- ISO 9000:2000
- Qualitätsmanagement-System
- Zertifizierung
- Was bedeutet Qualitätsmanagement für den einzelnen Mitarbeiter
- Grober Projektablauf (Vorgehensmodell)

Phase 2: Prozessoptimierung

In dieser Phase sind die qualitätsrelevanten Geschäftsprozesse zu analysieren und modellieren. Eine wesentliche Prozess-

einteilung, die in der Praxis gerade bei der Qualitätsmanagement-Systemeinführung immer stärker Verwendung findet, ist die Gliederung nach der ausführenden Organisationsfunktion. Hierbei sind folgende Prozesse zu unterscheiden:

- organisationsspezifische Kern- bzw. Leistungsprozesse
- organisationsspezifische Führungsprozesse
- organisationsspezifische Unterstützungsprozesse

Hochschulspezifische Kernprozesse sind beispielsweise:

- Akquisition und Betreuung von Referenten
- Planung der Prüfungen
- Planung der Lehrveranstaltungen
- Praxissemesterorganisation
- Prüfungsorganisation
- Evaluation des Lehrangebotes
- Gremienarbeit

Um alle relevanten Aspekte zu erfassen, bietet sich zunächst eine Betrachtung der Schnittstellen an. Bei der Schnittstellenuntersuchung ist es wichtig herauszufinden, was der zu betrachtende Prozess von den vorgeschalteten Prozessen benötigt bzw. was die nachgeschalteten Prozesse von dem zu betrachtenden Prozess benötigen. Dazu sind nicht nur Forderungen an das Gerät und Personal sondern auch an Informationen festzulegen.

Sind die Schnittstellen und damit auch die Forderungen nachgeschalteter Tätigkeiten auf den zu betrachtenden Prozess bekannt, kann nun die Aufgabenstellung, der Zweck und das Ziel des betrachteten Prozesses definiert werden.

Darauf aufbauend werden Prozesse mit folgenden Parametern/Daten charakterisiert:

Es folgt die Schwachstellenanalyse mit Schwachstellenbenennung und Kennzeichnung. Aus den lokalisierten Schwachstellen ergeben sich Maßnahmen zur Prozessverbesserung. Diese Maßnahmen werden wieder gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet. Kostenträchtige Änderungen, die unter Umständen durch das Reengineering überflüssig werden, sind zu vermeiden. Wenn Verbesserungen kostengünstig bereits vor dem Reengineering zu erzielen sind sollte man sofort handeln.

Phase 3: Erstellung der Qualitätsmanagement-Dokumentation

Um das Qualitätsmanagement-Zertifikat zu erhalten, müssen die Abläufe im Fachbereich dokumentiert sein. Eine zentrale Bedeutung erhält dabei das Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH). Das Qualitätsmanagement-Handbuch als

Wer macht	(durchführende/ verantwortliche Personen)	Funktionsbereiche/ Mitarbeiter
Was bis	(Tätigkeiten)	Funktionen
Wann	(Zuordnung zum Arbeitsablauf)	Zeitliche Reihenfolge/ Funktionen
Wo	(Ort)	Funktionsbereiche
Womit	(Mittel, Methoden)	Hilfsmittel, DV
Wie	(festgelegte Weise)	Reihenfolge Funktionen, Arbeitsschritte
Auf Grund welcher Informationen		Informationsträger/ Mitteltende Dokumente

„Top-Dokument“ der Qualitätsmanagement-Dokumentation beschreibt im Wesentlichen

- die Qualitätspolitik
- die Qualitätsziele
- das Qualitätsmanagement-System
- die qualitätsrelevanten Vorgehensweisen der Organisation.

Es ist hochschul- bzw. fachbereichspezifisch und individuell nach den Erfordernissen der Organisation aufgebaut und präsentiert sich als Visitenkarte der Hochschule. Es ist somit in der Regel ein das ganze Unternehmen umfassendes Dokument und sollte die im Unternehmen ablaufenden Prozesse aufzeigen.

Bei der prozessorientierten Gliederung wird das Qualitätsmanagement in Abschnitte gemäß den festgelegten Unternehmensprozessen strukturiert.

Gefordert ist weiter der Aufbau einer Dokumentenlenkung und -verwaltung zur Lenkung der Dokumente und Daten, Führungsdokumente und Qualitätsmanagement-Systemdokumente (z.B. QMH, Prozessbeschreibungen, usw.). Gefordert ist weiter die Lenkung aller Aufzeichnungen und Daten, die notwendig sind, um die Rückverfolgbarkeit nachzuvollziehen und den Nachweis führen zu können, dass Forderungen erfüllt worden sind. z. B:

- Auditberichte
- Schulungsnachweise

In diese Phase gehört auch die Information und Schulung der Mitarbeiter in allen Führungsebenen. Der Inhalt der Schulung (Veranstaltung) sollte sein:

- Was heißt Qualität ?
- Was ist ein Prozess ?
- Beispiele von Prozessen (aus der betrieblichen Praxis, QMH) aufzeigen
- Regelkreis der Verbesserung, Prozessziele

Phase 4: Auditierung und Zertifizierung

Die Prüfung der Normkonformität mit der Erfüllung der Qualitätsforderungen erfolgt in Phase 4 in Form interner Audits in den Arbeitsschritten:

- Auditplanung
- Auditdurchführung
- Maßnahmenüberwachung.

Der erfolgreiche Abschluss mit Dokumentation der Auditergebnisse ist Grundlage für die anschließende Zertifizierung mit:

- Zertifizierungsvorbereitung
- Begleitung des Zertifizierungsaudits
- Nachbearbeitung.

Zusammenfassung

Die Beschreibung der Inhalte eines normkonformen Qualitätsmanagement-

Aufbau:		
Pos.	Benennung	Erläuterungen
1	Deckblatt	Anzugeben sind: Firmenname, Nachweisstufe, Laufende Nummer des QMH (Version-Nummer), Vermerk (ob vom Änderungsdienst erfasst)
2	Inhaltsverzeichnis	Änderungsstand der Kapitel, Register
3	Benutzerhinweise/ Vorwort	Allgemeiner Überblick der Unternehmensentwicklung (Historie)
4	Aufgaben und	Im Rahmen der Aufbauorganisation ist ein Organigramm zu Pflichten des Management zu erstellen und eine Regelung der Zuständigkeiten zu treffen (Zuständigkeit = Verantwortung + Kompetenz).
5	Übersicht der Unternehmens-Prozesse	Grafische Übersicht der Prozesszusammenhänge. (Konnektorenübersicht)
6	Beschreibung der Prozesse im QMH	Die einzelnen Prozesse sind im QMH kurz und prägnant zu beschreiben. Dabei müssen die Kerninhalte eindeutig beschrieben sein.

Systems zusammen mit der Vorgehensweise bei der Qualitätsmanagement-Systemeinführung in der Fachhochschule Hannover mit dem Abschluss der Zertifizierung als Beweis für die Qualitätsfähigkeit hat gezeigt, dass die einleitend beschriebenen Ansatzpunkte wie

- Akkreditierung von Studiengängen
 - Evaluation an der Fachhochschule
 - Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen
 - Entwicklung von Kennzahlen (Balanced Scorecard)
 - Formulierung und Vorgabe von Organisationsleitbildern und -leitsätzen
- volle Berücksichtigung finden. Zum Teil überdecken sich diese Ansätze mit Normenforderungen der ISO 9000:2000. Dies ist deshalb plausibel, weil über allen Aktivitäten das gemeinsame Ziel der Verbesserung der Qualität von Forschung und Lehre steht. Ein großer Vorteil ist der Rechneinsatz. Auf Grund der eingesetzten Prozessmanagement- und Qualitätsmanagement-Einführungsoftware werden die Beteiligten bei der Durchsetzung und Umsetzung der Aufgaben von Routinetätigkeiten entlastet. Gleichzeitig ist eine einfache Pflege und Modifizierung der Qualitätsmanagement-Systemdokumentation möglich. Zusätzlich wird ein datenbankorientierter Erfahrungsspeicher aufgebaut, der den integrativen Gestaltungsansatz auf der Grundlage der dokumentierten Geschäftsprozesse weiter fördert. Somit erhält das Qualitätsmanagement eine herausragende Bedeutung als Erfolgsfaktor für den Wettbewerb zwischen den Hochschulen.

- 1) So gibt es beispielsweise seit 1999 eine Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften und der Informatik e.V. mit Sitz in Düsseldorf. Mitglieder dieser Akkreditierungsagentur sind alle namhaften deutschen technischen und naturwissenschaftlichen Vereine sowie berufständische Verbände wie beispielsweise die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ), das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN), der Hochschullehrerbund, der Verband der Elektrotechnik, Elektronik, Informationstechnik (VDE), der Verein Deutscher Ingenieure e.V. (VDI) und viele andere mehr.

Literatur

Binner, Hartmut F.: Umfassende Unternehmensqualität. Ein Leitfaden zum Qualitätsmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 1996. 253 Seiten. ISBN 3-540-58995-3

Binner, Hartmut F.: Integriertes Organisations- und Prozessmanagement. REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, Carl Hanser Verlag, München 1997. 536 Seiten. ISBN 3-446-19174-7

Binner, Hartmut F.: Organisations- und Unternehmensmanagement. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 1998. 256 Seiten. ISBN 3-446-19375-8.

Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte Arbeitsvorbereitung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 1999. 250 Seiten. ISBN 3-446-21114-4.

Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 2000. 364 Seiten. ISBN 3-446-21263-9

Kaplan, Robert F.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, ISBN 3-7910-1203-7.

Neue Studiengänge

Technische Informatik an der FH Nordhausen

Die jüngste Fachhochschule des Freistaates Thüringen, die FH Nordhausen, hat ihr Fächerspektrum um einen vierten Studiengang erweitert. Neben den bereits seit 1998 angebotenen Studiengängen Betriebswirtschaft, Sozialmanagement und Technische Sanierung ist der Studiengang Technische Informatik neu im Studienangebot.

Ingenieurtechnische Grundlagen, besonders die der Elektrotechnik/Elektronik, der Technischen Informatik und der Kommunikations- und Automatisierungstechnik stehen im Mittelpunkt der an der FHN ausgebildeten Ingenieurinformatiker. Mit einer solchen soliden wie zukunftsweisenden Ausbildung können die Absolventen der FHN komplexe und komplizierte technische Systeme mit einem hohen informationsverarbeitenden Anteil konzipieren, entwickeln und im Hard- und Softwarebereich einer Realisierung zuführen, anwenden und betreiben. Die stark systemorientierte Ausrichtung der Ausbildung eröffnet den Absolventen vielseitige Einsatzmöglichkeiten.

Eine fachliche Ausbildung auf hohem Niveau ist nur ein Teil des Ausbildungskonzeptes der FHN. Zusätzlich erhalten alle Studierenden der FHN Unterricht in Fremdsprachen, Präsentations- und Kommunikationstechniken. Auslandspraktika und Studienaufenthalte an einer der vielen europäischen Partnerhochschulen sind möglich und werden von der FHN gefördert. So verfügen die Absolventen der FHN über wichtige Schlüsselqualifikationen, die den Start ins Berufsleben erleichtern.

Das achtsemestrige Studium der Technischen Informatik gliedert sich in ein dreisemestriges Grund- und ein fünfsemestriges Hauptstudium. Darin eingeschlossen ist ein Praxissemester sowie ein Prüfungssemester, in dem die Diplomarbeit erstellt wird. Das Studium wird mit der Diplomprüfung für das Fach „Technische Informatik“ abgeschlossen.

Derzeit stehen zwei Schwerpunktfächer für das Hauptstudium zur Wahl. Der Studienschwerpunkt Kommunikationssysteme beinhaltet vorwiegend die Ingenieurinformatik/Kommunikationstechnik und deren Einsatz bei wissenschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Problemen. Hier werden technische Lösungen für die Wirtschaft wie für die Automatisierungs- und Kommunikationstechnik des Dienstleistungs- und Servicebereiches erarbeitet. Da der Innovationsprozess in der Mikroelektronik sich immer stärker beschleunigt, zielt die Ausbildung darauf, ausbaufähige Grundlagen zu vermitteln, um sich stets rasch in neue Entwicklungen einarbeiten zu können. Logisches und abstraktes Denkvermögen ist deshalb eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium. Eine vertiefte Ausbildung in den Fächern Mathematik, Physik und in der Elektrotechnik/ Elektronik bildet die Basis, um aktuelle Entwicklungen nicht nur zu verfolgen, sondern auch selbst mitgestalten zu können. Besonderes Gewicht wird im Studium auf Digitaltechnik und Programmierung gelegt. Programmier-, Maschinen- und Fachsprachen gehören ebenso wie Datenbanksysteme sowie den Internettechnologien/ Multimediatechniken zum Curriculum.

Der Studienschwerpunkt Automatisierungssysteme befasst sich mit Methoden, mit denen automatische und automatisierte Systeme entwickelt und realisiert werden können. Eine gute technische Allgemeinbildung, aktuelles Fachwissen und die Fähigkeit, sich rasch in die Denk- und Arbeitsweisen anderer

Fachdisziplinen einarbeiten zu können, sind deshalb Bestandteile für ein erfolgreiches Studium. Die Besonderheiten wesentlicher Prozessklassen, Grundlagenprinzipien von typischen Komponenten der Prozessmesstechnik, der Steuerungs- und Regelungstechnik sowie der Stelltechnik sind wichtige Bereiche des Studiums. Auf Grund der Breite des Prozess- und Gerätespektrums und im Interesse eines effektiven Systementwurfs werden zudem auch Grundprinzipien von Verhaltensmodellen in der Ausbildung bearbeitet. Lehrveranstaltungen in den Bereichen Regelungstechnik, Steuerungstechnik, Prozesssteuerungstechnik, Prozessrechenstechnik, Prozessanalyse, Kommunikationssysteme, Betriebssysteme und Mikrocontrollertechnik runden das Ausbildungsangebot ab.

Praktika in Laboratorien mit moderner Ausrüstung

sind in beiden Schwerpunktfächern wichtige Ergänzungen zu den theoretischen Lehrveranstaltungen. Hier wird das theoretische Wissen gefestigt und der praktische Einsatz von Methoden und Geräten geprobt.

Die Berufsaussichten für die Absolventen beider Studienrichtungen sind aus heutiger Sicht sehr gut. Der Einsatz informationsverarbeitender Technik erfolgt nahezu in allen Lebensbereichen, begonnen bei der Allradlenkung und dem Antiblockiersystem des Autos über medizinische Operationstechnik und Prothesensteuerung bis zur Gestaltung der weltweiten multimedialen Kommunikation. Daraus ergeben sich für Technische Informatiker vielfältige Einsatzmöglichkeiten in unterschiedlichsten Bereichen der Industrie, der Forschung, des öffentlichen Dienstes und der Wirtschaft.

Gisela Rauschhofer

Steckbrief

Studiengang:	Technische Informatik
Hochschule:	FH Nordhausen
Abschlussgrad:	Diplom-Ingenieur/in (FH)
Regelstudienzeit:	8 Semester
Voraussetzung:	Allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife, Fachhochschulreife
Vorpraktikum:	nicht erforderlich
Schwerpunktfächer:	Kommunikationssysteme Automatisierungssysteme

Fachhochschulen erringen BDA-Bildungspreis

Zum ersten Mal schrieb die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände einen Preis für Bildung in den Kategorien Schule, Hochschule und berufliche Bildung aus. Damit werden die besten Initiativen an Schulen, Hochschulen und in Betrieben ausgezeichnet, die mit innovativen Ideen und Projekten das Bildungssystem nachhaltig verbessern und vorantreiben. Der BDA-Bildungspreis wird von der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft gefördert und ist in den drei Kategorien jeweils mit 20.000 DM dotiert.

Als Preisträger in der Kategorie Hochschule wurden die Märkische Fachhochschule Iserlohn und die Fachhochschule Stralsund ausgewählt. Beide verbinden durch eine enge Verknüpfung der Lernorte Hochschule und Betrieb die wissenschaftliche mit einer praxisbezogenen Ausbildung.

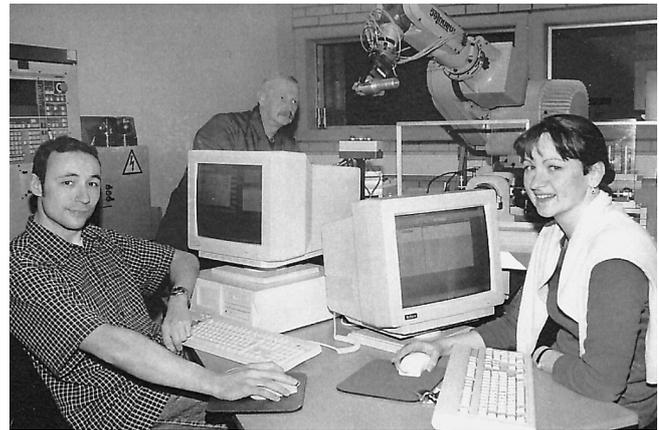
Neben den Preisträgern wurden die Hochschule Bremen, die Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Hannover sowie die Fachhochschule Nordakademie Elmsborn für besondere Projekte gewürdigt. ls.

Angewandte Informatik im Maschinenbau an der FH Gelsenkirchen

Maschinenbauinformatiker werden als Experten für die rechnergestützte Fertigung von Automobil- und Maschinenbauunternehmen, aber auch von Unternehmen der Verfahrenstechnik, Softwarehäusern und Ingenieurbüros zunehmend nachgefragt. Die künftigen Absolventen des Studiengangs Angewandte Informatik im Maschinenbau entwickeln Computerprogram-

me zur Steuerung von Anlagen, zur Weiterentwicklung technischer Programme sowie der Unternehmensorganisation. Die Regelstudienzeit beträgt acht Semester und wird mit dem Grad Diplominformatikingenieur/in (FH) abgeschlossen.

Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung von NRW



Fachhochschule Gelsenkirchen

Neue Abschlüsse

Bachelor of Communication Science an der FH Gelsenkirchen

Kommunikationsmanager, die die Fähigkeit haben, Inhalte „auf den Punkt“ zu bringen und mit Wort und Bild erfolgreich Informationen zu vermitteln, sind gefragt. Ihnen stehen je nach Spezialisierung auf technische oder wirtschaftliche Inhalte unterschiedliche Tätigkeitsfelder nach dem Studium offen. Mögliche Arbeitsbereiche sind beispielsweise die technische Dokumentation von Produkten, das Wissensmanagement für Betriebe oder Tätigkeiten in der Öffentlichkeitsarbeit wie die Darstellung von Firmenprofilen im Internet. Die künftigen Absolventen des Studien-

gangs Technik-Kommunikation und Journalismus können komplizierte Sachverhalte einfach beschreiben und in ihrer Wirkungsweise veranschaulichen. Auf diese Weise werden wichtige Inhalte für die jeweilige Zielgruppe adressatengerecht zugänglich gemacht. Informationen werden durch Grafiken, Bilder, Skizzen oder Piktogramme verständlich. Außerdem entwerfen die Kommunikationsfachleute Texte, Broschüren und Kataloge und setzen neue Medien ein. Die Regelstudienzeit beträgt sechs Semester.

Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung von NRW

Masterstudiengang „Textile and Clothing Management“ an der FH Niederrhein

Nachdem der Fachbereich Textil- und Bekleidungstechnik der FH Niederrhein den sechssemestrigen Studiengang „Bachelor in Textile and Clothing Management“ bereits zum WS 1999/2000 gestartet hat, wird im kommenden Wintersemester auch der entsprechende Masterstudiengang beginnen. Er umfasst vier Semester, davon ein Semester Auslandsstudium und ein Semester für die Masterarbeit. Die Lehrveranstaltungen werden in englischer Sprache abgehalten.

Voraussetzung für die Aufnahme des Studiums ist ein

Bachelorabschluss, der mit dem fachhochschuleigenen vergleichbar ist und einen einschlägigen Bezug zur Textil- oder Bekleidungstechnik aufweist oder ein Abschluss als Diplom-Ingenieur der Textil- oder Bekleidungstechnik bzw. Diplom Designer der Fachrichtungen Mode oder Textildesign.

Innerhalb des Studiengangs wird es drei Spezialisierungen geben: Management and Trade, Management and Technology sowie Management and Design.

FH Niederrhein

Aufbaustudiengänge und Weiterbildung

Master-Studiengang Krankenhausmanagement an der KFH NW

Der Fachbereich Gesundheitswesen an der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen richtet ab dem SS 2001 in Kooperation mit dem Deutschen Krankenhausinstitut den berufs begleitenden Weiterbildungsstudiengang „Krankenhausmanagement für Fachärzte“

ein. Die Studiendauer beträgt vier Semester. Das Studium ist modular aufgebaut und findet an 24 Wochenenden und vier Präsenzwochen statt. Es schließt mit dem Master of Hospital Administration ab. Die Studiengebühren betragen rund 19.000 DM.

KFH

Forschung und Entwicklung

Precision farming an der FH Osnabrück

An der Fachhochschule Osnabrück wird in den Versuchsbetrieben des Fachbereichs Agrarwissenschaften im Rahmen eines interdisziplinären Projekts die Technologie des „precision farmings“ eingeführt, erprobt und weiterentwickelt. Der Begriff precision farming bezeichnet die Möglichkeit, Daten von Satellitenortungssystemen (GPS) mit Informationen, die vor Ort gewonnen werden, zu verknüpfen und beispielsweise für eine optimierte automatische Flächenbewirtschaftung bereitzustellen. Mittels Satellitenortung ist es möglich, seinen Fuhrpark zu überwachen, anhand von

Sensormessungen lässt sich die Beschaffenheit der Böden und Pflanzen bestimmen. Hinzu kommen die neuesten Ertragskarten, Wetterinformationen, Bodenuntersuchungen – alles sehr detaillierte, flächenbezogene Messwerte, die im Betriebscomputer verknüpft werden. Über den Bordcomputer an der Landmaschine werden die Informationen dann für den jeweilig besten Düngereinsatz je nach Teilfläche und Pflanzenaufwuchs weitergegeben. Mittels Chipkarten sind alle Daten sowohl im mobilen als auch im stationären Computersystem austauschbar.

ls.



Der Fachbereich I+K (Information und Kommunikation) an der Fachhochschule Hannover hat beschlossen, ein normkonformes Qualitätsmanagement-System nach der ISO 9000:2000 einzuführen. Dies soll ein wesentlicher Beitrag zur Qualitätsverbesserung in Forschung und Lehre und damit zur Stärkung der eigenen Position für den angestrebten Wettbewerb zwischen den Hochschulen sein.

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner
Fachhochschule Hannover
Dr. Binner CIM-house GmbH
Consulting & Software
Vahrenwalder Str. 7
30165 Hannover

Prozessorientierte Qualitätsmanagement Systemeinführung

FH Hannover sichert die Qualität der Lehre und Forschung

Zwischen den unterschiedlichen Hochschulen entwickelt sich zurzeit ein starker Wettbewerb zur Profilbildung als Differenzierungskriterium auf dem hochschulspezifischen Weiterbildungsmarkt. Letztendlich entscheidet die Zahl der eingeschriebenen Studenten darüber, ob eine Hochschule als qualitätsfähig eingeschätzt wird. Allerdings ist nicht nur die Einschätzung der Studierenden wichtig, sondern ebenso die des Arbeitsmarktes, also des Unternehmens, das diese Absolventen aufnimmt. Auch der Steuerzahler hat ein Interesse, dass die aus Steuergeldern bereitgestellten Mittel für die Hochschulen hocheffizient und effektiv Verwendung finden. Sicherlich wird die Qualitätsfähigkeit der Hochschule immer stärker ein Kriterium für die Vergabe von Forschungsaufträgen und Drittmitteln werden. Über das Zertifikat der ISO 9000:2000 wird der Hochschule bestätigt, dass sie die in der Norm aufgestellten Anforderungen an Qualitätsmanagement-Systeme erfüllt und damit Qualitätsfähigkeit besitzt.

Umfassende Qualitätsdefinition

Qualität ist nach der DIN EN ISO 8402 die Gesamtheit von Eigenschaften und Leistungsmerkmalen einer betrachteten Einheit, die in Form von Qualitätsstandards festgelegten und vorausgesetzten Erfordernisse zu erfüllen. Als Beurteilungsinstrument, ob die erbrachte Leistung der betrachteten Einheit gute oder schlechte Qualität besitzt, sind Qualitätsstandards zu verwenden. Der Qualitätsstandard gibt an, welches Qualitätsziel vorgegeben und erreicht werden soll. Dieser Qualitätsstandard muss veränderbar sein, um sich dem jeweiligen vom Unternehmen vorgegebenen Qualitätsniveau anzupassen. Dieses Qualitätsniveau ist der am Kunden ausgerichtete unternehmensspezifische Qualitätsanspruch unter Beachtung von Kosten-Nutzen-Überlegungen. Als Maßstab für die Formulierung dieses Qualitätsniveaus durch das Unternehmen gilt, was der Kunde bereit ist, für diese umfassende Qualität zu zahlen. Um einen Qualitätsstandard

als Beurteilungsinstrument für die Feststellung einer guten oder schlechten Qualität zu verwenden, muss dieser die Anforderungen hinsichtlich Sensitivität, Verlässlichkeit und Überprüfbarkeit erfüllen. Erst über diese exakte Vorgabe von quantitativen Bewertungskriterien wird die umfassende Organisationsqualität messbar und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bewertbar.

Zusammengefasst lässt sich die Qualitätsstandard-Erarbeitung wie folgt beschreiben: Ausgangspunkt sind die ermittelten Kundennutzen und Kundennwerte sowie die unternehmensinternen Qualitätsforderungen, die jetzt den vorher definierten Qualitätseinheiten in Form von Leistungsmerkmalen zugeordnet werden. Diese Leistungsmerkmale werden über Qualitätspolitik-Grundsätze formuliert und präzisiert. Die Umsetzung der Qualitätspolitik-Grundsätze erfolgt durch das Bilden von Qualitätsmerkmalen bzw. Qualitätsstandards. Das sind definierte Kennzahlen und Vorgaben für die einzelnen Leistungsmerkmale pro betrachteter Qualitätseinheit. Sie können beispielsweise in einem Zielsetzungsprozess ermittelt und in Form von Zielvereinbarungen an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Mit Hilfe des Qualitätscontrollings erfolgt im Prozessablauf die Überprüfung der Qualitätsstandards. Durch einen permanenten Soll/Ist-Vergleich werden Anstöße zur kontinuierlichen Verbesserung der vorher definierten Qualitätsstandards bzw. -kennzahlen möglich.

Eine umfassende Dienstleistungsqualität in Forschung und Lehre setzt sich aus mehreren Qualitätseinheiten zusammen (s. Bild 1). Differenziert wird hier nach Ergebnisqualität, Ausführungsqualität, Führungs- und Organisationsqualität, Mitarbeiterqualität und Prozessqualität. Innerhalb Einheiten einer umfassenden Aus- und Weiterbildungsqualität sind die Qualitätsstandards nach dem vorher beschriebenen Vorgehen festzulegen.

Mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems soll die Erfüllung des oben ge-

nannten Qualitätsstandards zum Erreichen der Qualitätseigenschaft der Organisation unterstützt werden.

In der neuen ISO 9000:2000 als Grundlage für die Einführung normkonformer Qualitätsmanagement-Systeme ist eine Hauptforderung die Prozessorientierung.

Diese internationale Norm befürwortet einen prozessorientierten Ansatz zum Management der Organisation und deren Prozesse sowie als Mittel zum bereitwilligen Erkennen und Einleiten von Verbesserungsmöglichkeiten.

Allgemein wird ein Prozess bzw. Geschäftsprozess definiert „als Bündel von Aktivitäten, für das ein oder mehrere Inputs benötigt werden und das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt“ oder als eine sachlich-logisch zusammengehörende Folge von Aktivitäten die

- dem Kunden des Prozesses einen messbaren Nutzen bringen
- einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten
- von betrieblichen Aufgabenträgern nach bestimmten Regeln durchgeführt werden.

Eine mögliche Prozessunterteilung, wie sie auch die DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität) in ihrem Leitfaden

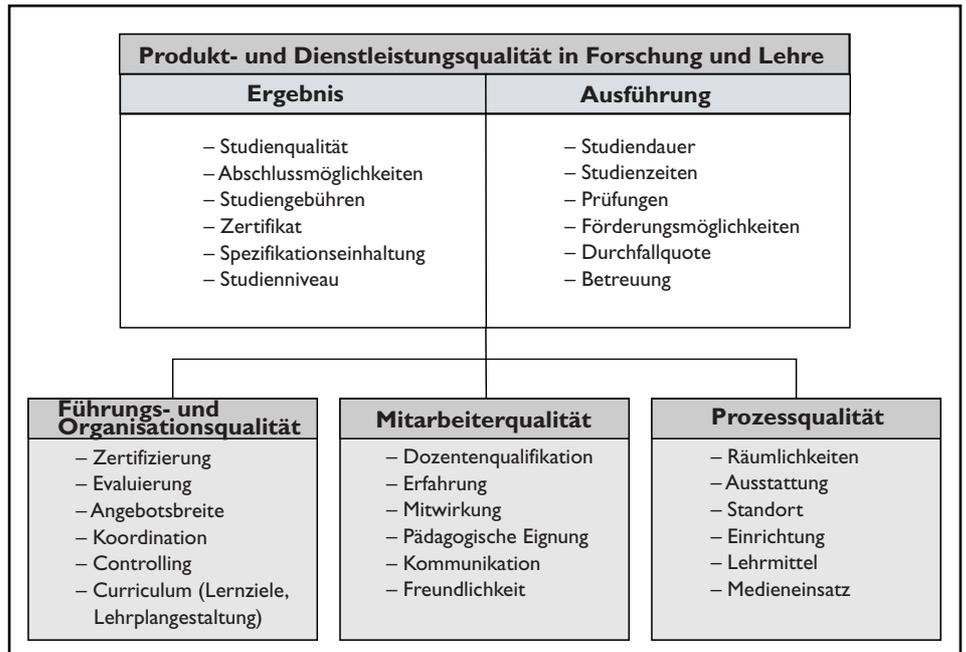


Bild 1: Umfassende Weiterbildungs-Qualitäts-Komponenten bzw. -Standards

DNH 6/2000

„Anleitung zur prozessorientierten Betrachtung von Qualitätsmanagement-Systemen nach der DIN EN ISO 9001 bis 9003“ verwendet, ist die Einteilung in Führungs-, Realisierungs- und Unterstützungsprozesse.

Das Zusammenwirken dieser genannten Prozesse ist durch ein Managementsystem zu ordnen, das als Prozessmanagement bezeichnet wird. Es umfasst die planerischen, organisatorischen und überwachenden Maßnahmen zur zielori-

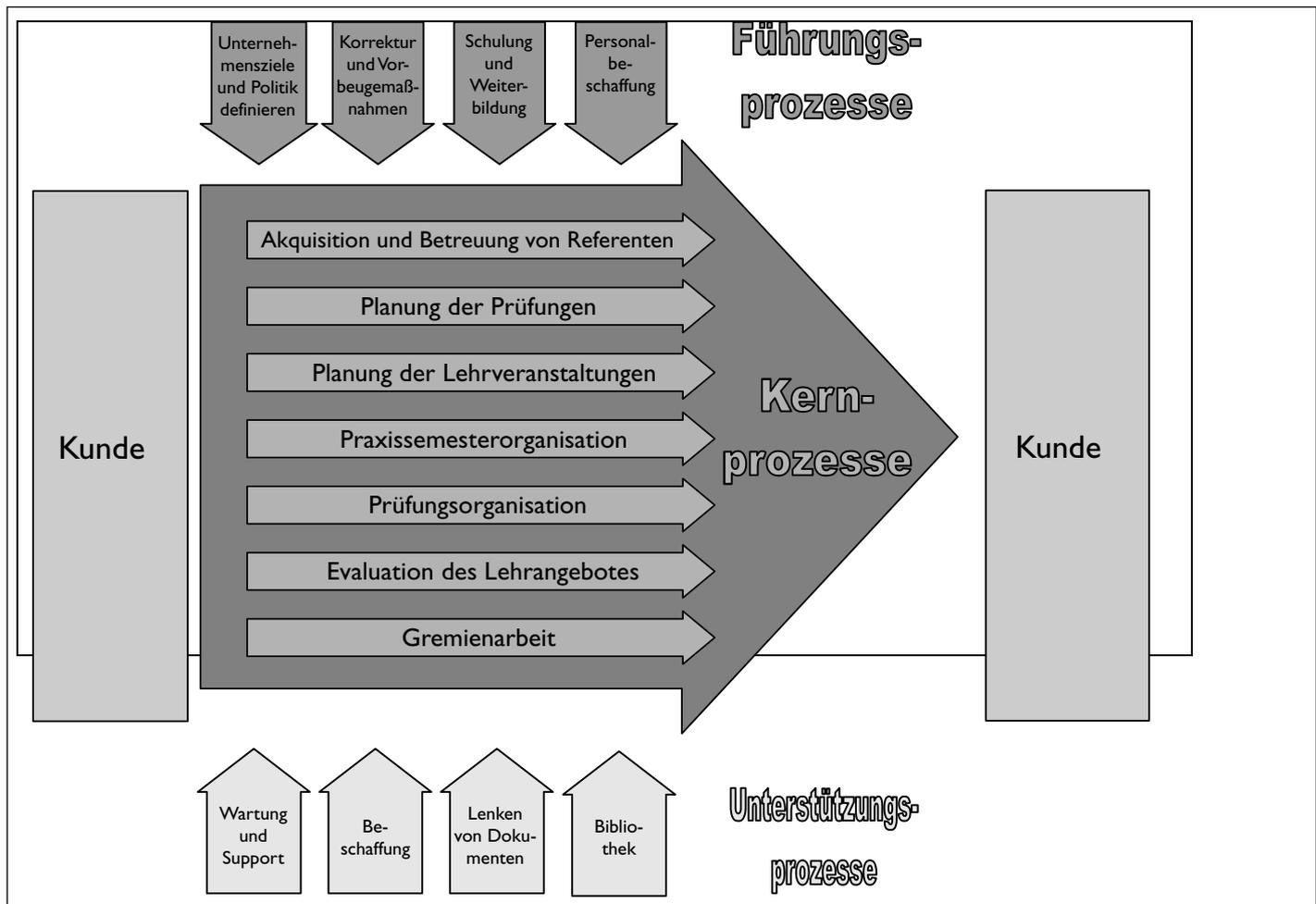


Bild 2: Geschäftsprozessmodell für Aus- und Weiterbilder

DNH 6/2000

entierten Steigerung der Wertschöpfung sämtlicher Unternehmensabläufe hinsichtlich Qualität, Terminen und Kosten.

Prozessmodell für Lehre und Forschung

Die Definition und Erarbeitung der Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse nach obigem Geschäftsprozessmodell für Hochschulen erfolgt nach der in Bild 2 gezeigten Modellstruktur.

In allgemeiner Form haben die Führungs- bzw. Managementprozesse die Aufgabe, die Kern- und Unterstützungsprozesse zu planen, zu lenken und aufeinander abzustimmen. Hierzu gehört auch die Formulierung von hochschulstrategischen Zielen unter Berücksichtigung der organisationsexternen Anforderungen.

Rechnergestützte Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems nach der ISO 9000:2000

Als sehr sinnvoll bei der Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen hat sich herausgestellt, dass leicht handhabbare rechnergestützte Software-Tools zur Analyse und Modellierung der Geschäftsprozesse zur Erstellung der Qualitätsmanagement-Dokumentation und zur Erstellung Verteilung und Verwaltung der qualitätsrelevanten Dokumente einzusetzen sind. Ansonsten ist der zu treibende Entwicklungs- und Pflegeaufwand ohne Rechnerunterstützung viel zu zeitaufwändig und damit auch zu kostenintensiv. In Bild 3 wird die rechnergestützte Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems in den

folgenden vier Phasen beschrieben, wie sie unter anderen bei der Qualitätsmanagement-Systemeinführung an der Fachhochschule Hannover ebenfalls Anwendung fand (s. dazu auch S. 11). Eingesetzt wird hierbei das Prozessmanagement-Tool SYCAT, mit dem sehr einfach und transparent unter Einbeziehung aller Beteiligten die notwendigen Qualitätsmanagement-Einführungsaktivitäten durchgeführt werden.

In Phase 1 geht es dabei in erster Linie um die Qualitätsmanagement-Projektplanung und -eröffnung in Form einer Kick-off-Veranstaltung. Angesprochen ist dabei in erster Linie die Verantwortung der Leitung. In der ISO 9000:2000 ist dazu Folgendes ausgeführt: Die Organisation muss ein Qualitätsmanagement-System einführen, das als Mittel zur Erfüllung ihrer Qualitätspolitik, zur Erreichung ihrer Qualitätsziele und zur Sicherstellung der Übereinstimmung des Produkts mit den Kundenforderungen dient.

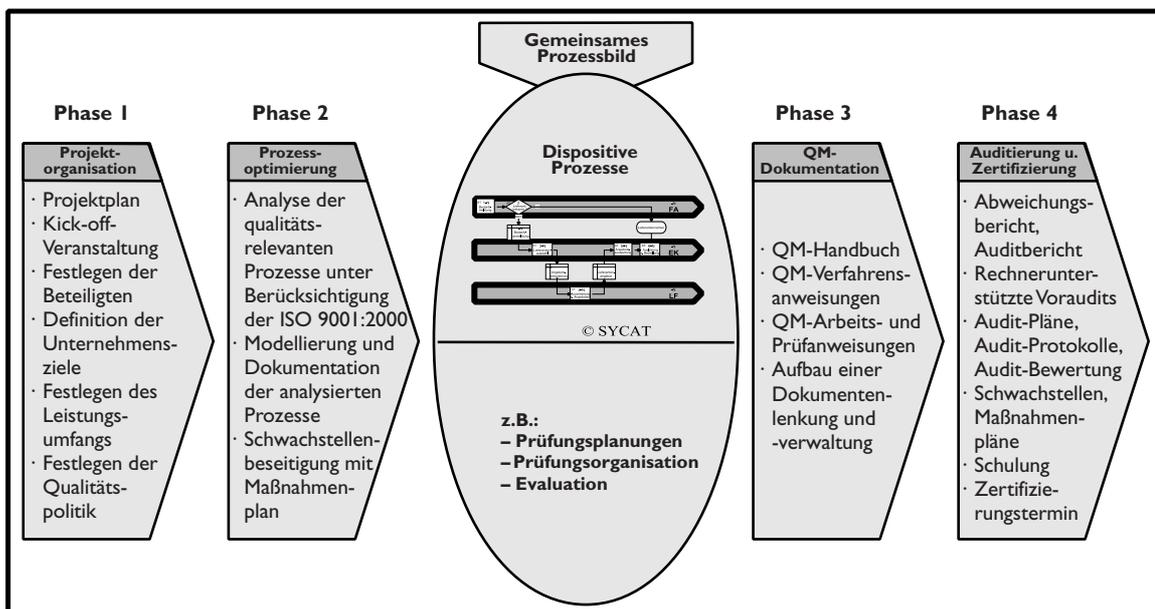
In Phase 2 wird die eigentliche Prozess-Analyse-Modellierung und Dokumentation mit dem SYCAT-Tool durchgeführt. In der ISO 9000:2000 ist festgelegt, dass die oberste Leitung die Hauptprozesse benennen soll, die unmittelbar mit der Produktion oder Dienstleistungserbringung im Zusammenhang stehen. Außerdem sollte die oberste Leitung die übrigen Prozesse ermitteln, die die Wirksamkeit dieser Hauptprozesse und/oder die Erfordernisse der interessierten Parteien beeinflussen. Um sicherzustellen, dass sämtliche Prozesse als ein effizientes Netz funktionieren, sollte die Organisation auch die Wechselwirkung der Prozesse analysieren.

Bedacht werden sollte dabei Folgendes:

- Ablauf und Wechselwirkung von Prozessen sind so zu gestalten, dass die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.
- Eingaben, Tätigkeiten und Ergebnisse sind klar festzulegen und zu lenken.
- Es ist ein Management von Risiken und Chancen einzuführen.
- Es sind Verfahren festzulegen und einzuführen, mit denen sich verifizieren lässt, dass die Schnittstellen zwischen Prozessen wirksam funktionieren.
- Die Eingaben und Ergebnisse sind zu überwachen, um zu verifizieren ob die einzelnen Prozesse wirksam ineinander greifen.
- Es ist eine Datenanalyse einzuführen, die über alle Prozesse hinweg eine ständige Verbesserung ermöglicht.

Wenn sich ein Prozess über verschiedene hierarchisch gegliederte Funktionen erstreckt, ist es sinnvoll, einen Prozesseigentümer mit voller Verantwortung und Befugnis für die Führung des Prozesses sowie das Erreichen der Prozessziele festzulegen. Nach Fertigstellung des bereits in Bild 2 genannten Geschäftsprozessmodells, das alle qualitätsrelevanten Geschäftsprozesse unterteilt nach Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozessen enthält, wird die dazugehörige Prozessdokumentation als Grundlage des Qualitätsmanagement-Handbuches aus der SYCAT-Prozessdatenbank erstellt. In Bild 4 ist der Prozess „Prüforganisation“ in der spezifischen SYCAT-Prozessdarstellung abgebildet. Aus der sachlich-logischen und zeitlichen Reihenfolge der Aufgabenerledigung wird für alle Beteiligten deutlich, welche Prozessaktivitäten übergreifend ablaufen. In der Datenbank sind die einzelnen Prozessfunktionen den Prozessparametern zugeordnet.

In Phase 3 steht für die normkonforme Erstellung, Pflege und Lenkung der qualitätsrelevanten Dokumente dem Anwender die SYCAT-Dokumentenlenkung und -verwaltung (DLV) zur Verfügung. Die Strukturierung der Qualitätsmanagement-Dokumentation erfolgt nach Dokumentenarten (z.B. Verfahrensanweisungen, Formulare, Prüfpläne) und den Qualitätsmanagement-Elementen. Alle zur Lenkung und für den Änderungsdienst notwen-



DNH 6/2000

Bild 3: Vorgehensmodell zur rechnergestützten Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagement-Systems

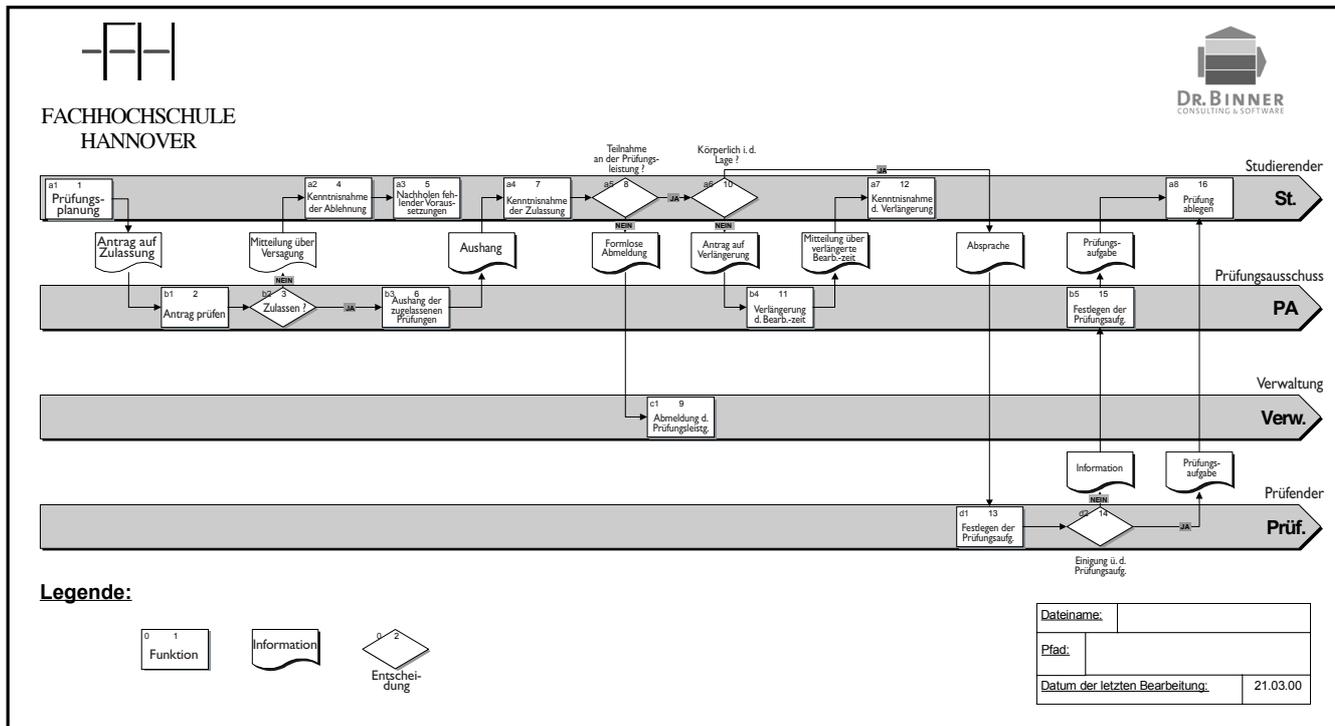


Bild 4: SYCAT-Prozessdarstellung „Prüfungsorganisation Grundstudium im Fachbereich Information und Kommunikation (I+K)“

DNH 6/2000

digen Daten (insbesondere die relevanten Rechtsvorschriften) können in der SYCAT-DLV strukturiert angelegt und übersichtlich ausgegeben werden (Ersteller, Prüfer, Freigeber, Version, Aufbewahrung, Beseitigung, mitgeltende Unterlagen, u.v.m.). Gerade die Aktualisierung und Verteilung solcher rechtswirksamen Dokumente stellt häufig eine Schwachstelle in der Organisation dar.

In Phase 4 werden die dokumentierten Geschäftsprozesse mit dem SYCAT-Audit-Tool hinsichtlich ihrer Normkonformität überprüft. Auch weitere Managementsichten wie beispielsweise Qualitäts-, Umwelt- oder Arbeitssicherheits- und Arbeitsschutzmanagement lassen sich auf gleiche Weise auditieren.

In einem automatisch erstellten Audit-Abweichungs-Bericht werden die festgestellten Abweichungen dokumentiert. Die zu erfolgenden Maßnahmen werden ebenfalls in der Datenbank in einer Prozessverbesserungsmatrix hinterlegt. Hierbei besteht eine 1:1 Beziehung zum Prozess, d. h. die Schwachstellen und Maßnahmen sind eindeutig, sachlich-logisch und zeitlich lokalisiert. Üblicherweise werden mehrere Maßnahmen zur Beseitigung einer einzelnen Schwachstelle in dieser Prozessverbesserungsmatrix hinterlegt, gleichzeitig werden die Verantwortlichkeiten, Erfolgskennzahlen und Termine ebenfalls fixiert, sodass eine Überprüfung möglich ist ob tatsächlich eine Schwachstellenbeseitigung stattgefunden hat. Eine weitere Funktionalität dieser Prozessverbesserungsmatrix ist beispiels-

weise die Vergabe von Prioritätskennziffern für die Abarbeitung der einzelnen Maßnahmen.

Zusammenfassung

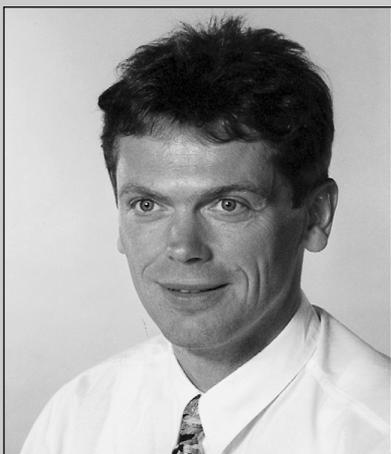
Wie einleitend erläutert, entwickelt sich zurzeit geografisch wie auch fachlich ein Wettbewerb zwischen den Hochschulen. Mittel- und langfristig werden die Hochschulen diesen Wettbewerb gewinnen, die die Qualitätsfähigkeit in Forschung und Lehre besitzen. Diese Qualitätsfähigkeit leitet sich aus definierten Qualitätsstandards ab, die in Qualitätseinheiten zusammengefasst sind. Über die in der neuen ISO 9000:2000 genannten Vorgaben werden die Qualitätsstandards in allen qualitätsrelevanten Prozessen vorgegeben und ihre Einhaltung überwacht. So wird die Qualitätsfähigkeit durch ein normkonformes Qualitätsmanagement-System abgesichert.

Gleichzeitig bietet das hochschulverwaltungsspezifisch eingeführte Qualitätsmanagement-System den Vorteil, dass es viele Ansatzpunkte des neuen Steuerungsmodells der öffentlichen Verwaltungen beinhaltet. Beispielsweise die Leitbildvorgabe als neues Rollen- und Führungsverständnis von Politik und Verwaltung, die Dezentralisierung und Verselbstständigung mit höherer dezentraler Entscheidungsverantwortung und größeren Handlungsspielräumen, die Einführung neuer Steuerungsinstrumente für Controlling und Budgetierung ebenso wie die Verbesserung und Verein-

fachung von Verwaltungsabläufen. Damit ist in dem hier geschilderten Vorgehensmodell eine Integration vieler derzeitiger Aktivitäten im Hochschulbereich möglich, die ebenfalls die Qualität in Lehre und Forschung verbessern sollen bzw. garantieren, dass gewisse Mindestqualitätsstandards eingehalten werden. Angesprochen sind beispielsweise die Akkreditierung von Studiengängen, die Evaluation an der Hochschule oder die Entwicklung von Organisationskennzahlen für das Hochschulmanagement.

Literatur

- Binner, Hartmut F.:** Umfassende Unternehmensqualität. Ein Leitfaden zum Qualitätsmanagement. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 1996. 253 Seiten. ISBN 3-540-58995-3
- Binner, Hartmut F.:** Integriertes Organisations- und Prozessmanagement. REFA-Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, Carl Hanser Verlag, München 1997. 536 Seiten. ISBN 3-446-19174-7
- Binner, Hartmut F.:** Organisations- und Unternehmensmanagement. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 1998. 256 Seiten. ISBN 3-446-19375-8.
- Binner, Hartmut F.:** Prozessorientierte Arbeitsvorbereitung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 1999. 250 Seiten. ISBN 3-446-21114-4.
- Binner, Hartmut F.:** Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 2000. 364 Seiten. ISBN 3-446-21263-9



Das Qualitätsmanagement von Hochschulen darf sich nicht allein auf die Lehrveranstaltungen konzentrieren. Vielmehr müssen alle Ebenen des Kundenprozesses und der zugehörigen Erstellungsprozesse einbezogen werden.

Prof. Dr. Folker Roland,
Professor für Betriebs-
wirtschaftslehre, Schwerpunkt
Logistikmanagement
Prof. Dr. Hans-Jürgen Scheruhn
Professor für
Wirtschaftsinformatik
Hochschule Harz
Friedrichstraße 57-59
38855 Wernigerode

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Ein Beispiel an der Hochschule Harz

Wie für alle Unternehmen und Institutionen ist auch für Hochschulen die Qualität der produzierten Güter und Dienstleistungen ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.¹⁾ Im vergangenen Jahrzehnt hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Sicherung und Verbesserung der Qualität nur durch eine systematische Vorgehensweise erreicht werden kann, die als Qualitätsmanagement bezeichnet wird.

Total Quality Management

Im Europäischen Modell eines umfassenden Qualitätsmanagements (häufig auch als Total Quality Management (TQM) bezeichnet) werden als Ziele die Zufriedenheit der Kunden, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung und die Verbesserung der Geschäftsergebnisse genannt.²⁾ Neben der Einbeziehung der Unternehmensführung, der Integration in Politik und Strategie des Unternehmens, der Mitarbeiterorientierung und der systematischen Nutzung der Ressourcen stellt dabei die kontinuierliche Verbesserung aller Unternehmensprozesse eine Komponente des TQM dar.

Business Process Reengineering

Diese Verbesserung der Prozesse findet in vielen Unternehmen im Rahmen von Business Process Reengineering (BPR)-Projekten statt, deren kurzfristiges Ziel häufig in der Verkürzung der Durchlaufzeiten und der Produktivitätserhöhung besteht. Aus diesem Grund liegt der Schwerpunkt der Betrachtung zumeist in der Optimierung der reinen Erstellungsprozesse. Dienstleistungsbereiche unterscheiden sich von der Sachgüterproduktion u.a. dadurch, dass der Leistungserstellungsprozess ohne Kundenbeteiligung als externem Faktor in der Regel nicht möglich ist.³⁾ Hieraus entsteht die Forderung, das Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen an den Kontaktpunkten mit dem Kunden im zeitlichen Ablauf zu orientieren, dem Kundenprozess.⁴⁾ Folglich sollten auch Hochschulen als Institutionen des Dienstleistungsbereiches die BPR-Projekte an ihrem Kundenprozess ausrichten.

Qualitätsmanagement an Hochschulen

Das Qualitätsmanagement an Hochschulen lässt sich entsprechend den Aufgaben der Hochschulen in verschiedene Teilbereiche gliedern. Zu ihnen zählen Prozesse, die im weiteren Sinne dem Bereich Studium und Lehre und der Betreuung der Studierenden zuzuordnen sind und die im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.⁵⁾ Dabei lassen sich die strategische und die taktisch/operative Dimension der mit dem Hauptprozess in Verbindung stehenden Kunden- und Erstellungsprozesse unterscheiden.

Dimensionen des prozessorientierten Qualitätsmanagements

Der strategischen Dimension sind beispielsweise die (Weiter-)Entwicklung von Studiengängen sowie die Bereitstellung von Ressourcen (Personalplanung, Planung von Lehr- und Arbeitsräumen) zuzuordnen.⁶⁾

Zur taktisch/operativen Dimension gehören der Kundenprozess und die damit verbundenen Erstellungsprozesse für den Zyklus eines Studierenden.⁷⁾ Hierfür sollen die Studiengänge als Produkte und die potenziell und tatsächlich Studierenden als Kunden der Hochschule betrachtet werden.⁸⁾ Im Zentrum des Ansatzes stehen dabei die Studierenden - von der ersten Kontaktaufnahme mit der Hochschule noch als Schüler und Schülerinnen bis zur erfolgreichen Vermittlung an ein Unternehmen als Absolventen und Absolventinnen. Dieser Kundenprozess soll am Beispiel der 12 Teilprozesse des „Studieren an der Hochschule Harz“ (vgl. Abb. 1) veranschaulicht werden werden.⁹⁾

Die ganzheitliche Darstellung des Kundenprozesses erscheint geboten, da verschiedene Teilprozesse eng miteinander korrespondieren: Beispielsweise sollte im Teilprozess „Information/Werbung“ nur den „Kunden“ kommuniziert werden, was die übrigen Teilprozesse auch charakterisiert. Umgekehrt müssen alle Mitarbeiter wissen, welche Informationen im Rahmen des Teilprozesses „Information/Werbung“ weitergegeben werden. Differenzen zwischen in der Information/Werbung gemachten Qualitäts-

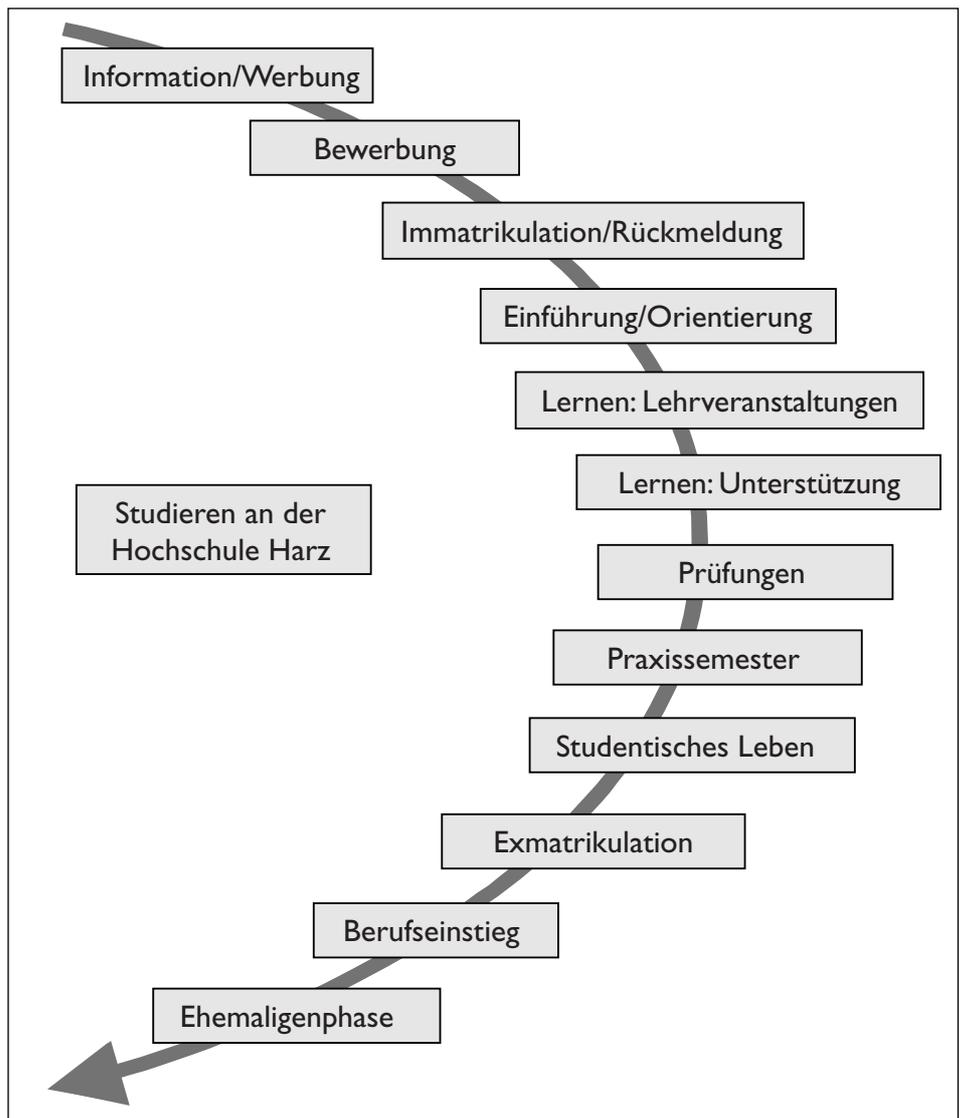
zusagen und den realen Prozessen können von den Kunden der Hochschulen besonders leicht identifiziert werden, da häufig ein intensiver Kontakt zwischen den aktuell Studierenden und den zukünftig potenziell Studierenden besteht.

Als weiteres Beispiel für die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung können Ehemalige wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung des Studiums geben, da sie sowohl die Abläufe an der Hochschule und die Inhalte des Studiums als auch unmittelbar Bedarfe der Abnehmer der Absolventen, der Unternehmen und Institutionen, kennen. Außerdem können sie durch ihre beidseitigen Kontakte zur Finanzierung von Information/Werbung oder anderer Aktivitäten (Auslandsaufenthalte, Auszeichnungen) sowie zum Finden von Praxissemesterplätzen und zum Berufseinstieg von Studierenden beitragen.

Allen Kundenteilprozessen lassen sich Erstellungsprozesse zuordnen, in die auch Aktivitäten eingebunden werden sollten, für die die Hochschule nicht primär verantwortlich ist. Hierzu zählen beispielsweise die reibungslose Vergabe von Wohnheimplätzen, die Schaffung/Aufrechterhaltung guter Bedingungen in den Wohnheimen oder die Sicherung der Qualität der Leistungen von Mensen und Cafeterien, für die in der Regel die Studentenwerke zuständig sind. Dies ist deshalb so wichtig, weil die Studierenden bei der Bewertung der Qualität der mit dem Studium verbundenen Leistungen in der Regel nicht zwischen der Hochschule und anderen Leistungserbringern unterscheiden. Aus gleichem Grund sollten auch weitere für die Studierenden wichtige Unternehmen und Institutionen (Stadt (wichtig z.B. für Radwege und Parkplätze), Stadtwerke (öffentlicher Nahverkehr) oder private Vermieter) in die Überlegungen einbezogen werden. Als qualitätssteigernd werden von den Studierenden auch Maßnahmen wahrgenommen, die den Freizeitbereich betreffen (Sport, Kultur) und zur Lösung privater Probleme beitragen (z.B. eine allgemeine Rechtsberatung).

Vernetzung der taktischen und operativen Kunden- und Erstellungsprozesse

Die Vernetzung der taktischen und operativen Kunden- und Erstellungsprozesse soll im Folgenden am Beispiel des Teilprozesses „Prüfungen“ verdeutlicht werden:¹⁰⁾ Der Kundenprozess auf taktischer Ebene beinhaltet z.B. die Festlegung der Anmelde- und Prüfungszeiten im Semesterablauf oder die zur Anmeldung einzusetzenden Medien (Formulare, In-



Kundenprozess „Studieren an der Hochschule Harz“

ternet). Der taktische Erstellungsprozess hat zum Ziel, den reibungslosen Ablauf des Kundenteilprozesses „Prüfungen“ sicherzustellen. Hierzu gehört z.B. die Erstellung von Anmeldeformularen oder die Programmierung und/oder Anpassung sowie Installation von Prüfungsanmeldungssoftware (inklusive der nötigen Sicherheitsroutinen).

Im Rahmen der operativen Kunden- und Erstellungsprozesse sind die Konzepte der taktischen Ebene zu konkretisieren und umzusetzen. Der operative Kundenteilprozess beinhaltet z.B. die konkrete An-/Abmeldung zu/von Prüfungen oder die Information über die genauen Prüfungsumstände (Prüfungszeiten, Räume). Aktivitäten des operativen Erstellungsprozesses sind z.B. die Erstellung von Teilnahmelisten und die Organisation der einzelnen Prüfungen (Festlegung von Prüfungszeiten, -orten und Aufsichten).

Reengineering durch crossfunktionale Prozessteams

Für die taktische Planung der Kunden-

und Erstellungsprozesse ist die Einbeziehung aller beteiligten Organisationseinheiten sinnvoll. An der Hochschule Harz wurde hierfür ein crossfunktionales Prozessteam gegründet, dem neben Vertretern des Prüfungsamtes und der Fachbereiche (beteiligt sind hier die Prüfungsausschüsse und die Dekanate) auch das Rechenzentrum (für die Entwicklung, Anpassung und Implementierung der notwendigen Software) und das Rektorat angehören. Unterstützt wird die Prozessgestaltung durch die Erstellung von Informationsmodellen durch Studierende des Studienganges „Wirtschaftsinformatik“, durch die neben der Prozesssicht auch die Daten-, Funktions- und Organisationsansicht ganzheitlich abgebildet werden konnte.¹¹⁾ Die Neugestaltung der mit Prüfungen zusammenhängenden Prozesse hatte z.B. zum Ergebnis, dass nun sämtliche Anmelde- und Informationsaktivitäten der Studierenden (überwiegend) über das Internet abgewickelt werden, wodurch für die Studierenden die Prüfungsan- und -abmeldung wesentlich kurzfristiger möglich ist. Für die

Neue Stiftungsprofessuren

Drei Stiftungsprofessuren der Fachhochschule Heilbronn

Prof. Dr. h.c. Reinhold Würth, Vorsitzender des Beirats der Würth-Gruppe in Künzelsau, finanziert eine Stiftungsprofessur (C 3) für die Dauer von 10 Jahren mit jährlich 120.000 Mark. Mit der Professur soll die Studienrichtung „Sportmanagement“ im bestehenden BWL-Studiengang weiter aufgebaut werden.

Von der „Fritz Müller-Stiftung in Ingelfingen“ und der Stiftung „Jugend, Natur und Heimat der Sparkasse Hohenlohekreis“ erhält die Fachhochschule für eine Stiftungsprofessur (C 2) jeweils 60.000 Mark pro Jahr über einen Zeitraum von 10 Jahren. Damit soll der neue Studienschwerpunkt Medienmanagement im sehr stark nachgefragten BWL-Studiengang in Künzelsau aufgebaut werden. Ziel dieses Studienangebots mit 30 Studienanfängerplätzen ist die Ausbildung von BWL-orientierten Medienmanagern, die in der Medienbranche und bei deren Kunden den unternehmensspezifisch optimalen Einsatz von klassischen und neuen Medien planen und steuern.

Die Firma ebm-Werke GmbH & Co in Muldingen stiftet eine Professur (C 3) für die Dauer von 10 Jahren mit jährlich 120.000 Mark für den Aufbau eines internationalen Master-Studienganges. Dadurch soll die Zusammenarbeit des Fachhochschulstandorts Künzelsau mit ausländischen Hochschulen und der regionalen Wirtschaft unterstützt werden.

Stiftungsprofessur der Fachhochschule Nürtingen

Die Fachhochschule Nürtingen hat von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt für die Dauer von 5 Jahren Mittel in Höhe von jährlich 300.000 DM zur Beschäftigung eines Professors (C 2) nebst Mitarbeitern und zur Finanzierung von Sachkosten zugesagt bekommen. Die Stiftungsprofessur deckt die Lehrgebiete „Umweltinformation und Umweltethik“ ab.

Stiftungsprofessur der Fachhochschule Reutlingen

Die Fachhochschule Reutlingen hat für die sehr gut nachgefragten Studiengänge ihres renommierten Europäischen Studienprogramms für Betriebswirtschaft (ESB) von der Dieter-Schwarz-Stiftung Neckarsulm zur Finanzierung einer Stiftungsprofessur (C 2) nebst Mitteln für den laufenden Aufwand auf die Dauer von 10 Jahren jährlich 200.000 DM ab Besetzung der Stelle sowie einmalig 10.000 DM für die Grundausrüstung zugesagt bekommen. Die Stiftungsprofessur soll den internationalen Handel zum Inhalt haben.

MWK BW

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Prüfungsamtes wurde der Aufwand im Zusammenhang mit der Prüfungsan- und -abmeldung durch den weit gehenden Verzicht auf Papier entscheidend reduziert.

Qualitätsmessung

Die Qualität sämtlicher Teilprozesse (also nicht nur die der Lehrveranstaltungen) sollte z.B. mittels Kundenbefragungen gemessen werden, die eine Bewertung der Aktivitäten der Hochschule ermöglichen und den Ausgangspunkt zukünftiger Qualitätsverbesserungen bilden. An der Hochschule Harz werden beispielsweise Studierende bei der Immatrikulation mittels Fragebögen über die Qualität der Informations-/Werbeaktivitäten der Hochschule befragt. Durch einen Vergleich des durch die Informations-/Werbeaktivitäten verursachten Aufwands mit den erzielten Wirkungen können auch Effektivität und Effizienz der Maßnahmen beurteilt werden.

Fazit

Das Qualitätsmanagement von Hochschulen darf sich nicht auf einzelne Aspekte der Leistungserstellung wie die Lehrveranstaltungen beschränken. Die Gestaltung und kontinuierliche Verbesserung des gesamten Kundenprozesses von der ersten Kontaktaufnahme der Hochschule mit den zukünftigen Studierenden bis zur erfolgreichen Vermittlung der AbsolventInnen an ein Unternehmen und der zugehörigen Erstellungsprozesse muss Teil des Qualitätsmanagements sein. Dabei ist die Vernetzung der Teilprozesse untereinander, der Kunden- und Erstellungsprozesse sowie der strategischen, taktischen und operativen Prozessebenen zu Gewähr leisten. Da sich die Aufbauorganisation von Hochschulen selten am Kundenprozess und/oder den zugehörigen Erstellungsprozessen orientieren, stellen crossfunktionale Prozessteams ein geeignetes Instrument zur Gestaltung und Weiterentwicklung der Hochschulprozesse dar. Eine sinnvolle Unterstützung sind dabei Instrumente des BPR wie der Einsatz von Software zur Entwicklung von Prozess-, Daten-, Funktions- und Organisationsmodellen.

- 1) Vgl. Meffert, H.: Qualität als Wettbewerbsfaktor, in: Preßmar, D. B. (Hrsg.): Total Quality Management I, Wiesbaden 1995, S. 19ff.
- 2) Vgl. Zink, K.J.: Total Quality Management: Begriff und Aufgaben - ein Überblick, in: Preßmar, D. B. (Hrsg.): Total Quality Management I, Wiesbaden 1995, S. 3ff.

- 3) Vgl. Mehnert, A.; Schäfer, H.: Dienstleistungen - Begriff und Ansatzpunkte für ökonomische Untersuchungen, in: Cornetz, W. (Hrsg.): Chancen durch Dienstleistungen, Wiesbaden 1998, S. 14.
- 4) Vgl. Stauss, B.: Kundenprozessorientiertes Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, in: Preßmar, D. B. (Hrsg.): Total Quality Management II, Wiesbaden 1995, S. 29ff.
- 5) Weitere Kernaufgaben der Hochschulen wie Forschung und Weiterbildung erfordern ihr eigenes Qualitätsmanagement. Zudem ist zu prüfen, inwiefern sich Verwaltungsprozesse diesen Aufgaben zuordnen lassen oder ob es sinnvoll erscheint, sie in einem ganz oder teilweise von den Kernaufgaben unabhängigen Qualitätsmanagement zu betrachten.
- 6) Vgl. hierzu Roland, F.; Daub, A.: Zeitmanagement in der Dienstleistungsproduktion, in: Götze, U.; Mikus, B.; Bloech, J. (Hrsg.): Management und Zeit, Heidelberg 1999, S. 448f.
- 7) Die taktische und die operative Ebene sind auch getrennt darstellbar. So könnte der taktischen Ebene die Gestaltung der grundsätzlichen Teilprozesse und der operativen Ebene die Festlegung und Durchführung der Detailabläufe zugeordnet werden. Dies wird später noch am Beispiel des Teilprozesses „Prüfungen“ erläutert.
- 8) Dabei laufen die Teilprozesse nicht zwangsläufig strikt sequenziell ab (die Teilprozesse „Immatrikulation/Rückmeldung“, „Lernen: Lehrveranstaltungen“, „Lernen: Unterstützung“, „Prüfungen“ und „Studentisches Leben“ wiederholen sich z.B. in jedem Semester). Zu weiter gehenden Informationen vgl. Hochschule Harz (Hrsg.): Projekt „Qualität an der Hochschule Harz“, in: http://www2.fh-harz.de/fh-harz/infos/projekt_qualitaet vom 15.09.2000.
- 9) Als Kunden und Produkte der Hochschule kämen grundsätzlich auch andere Objekte in Betracht. Unternehmen und Institutionen, die die Absolventen der Hochschule nach Beendigung des Studiums einstellen, könnten als Kunden der Hochschulen aufgefasst werden (in diesem Fall wären die Absolventen die Produkte der Hochschule). Kundeneigenschaften weist in Deutschland auch die Gesellschaft auf, die in Gestalt von Ländern (und auch Bund) die Hochschulen weit gehend finanziert. Im Kundenprozess wurden auch die Phasen vor und nach der eigentlichen Dienstleistung der Hochschule (Information/Werbung, Ehemaligenphase) berücksichtigt, vgl. hierzu Stauss, B.: Kundenprozessorientiertes Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, in: Preßmar, D. B. (Hrsg.): Total Quality Management II, Wiesbaden 1995, S. 32.
- 10) Vgl. hierzu Roland, F.; Daub, A.: Zeitmanagement in der Dienstleistungsproduktion, in: Götze, U.; Mikus, B.; Bloech, J. (Hrsg.): Management und Zeit, Heidelberg 1999, S. 450ff.
- 11) Für die Erstellung der Prozessmodelle wurde an der Hochschule Harz das ARIS-Toolset und die dort verwendete Methode der „Ereignisgesteuerten Prozessketten (EPK)“ eingesetzt, vgl. hierzu Houy, C.: Die neue ARIS Toolset Familie, in: Maicher, M.; Scheruhn, H.-J. (Hrsg.): Informationsmodellierung, Wiesbaden 1998, S. 407ff.



Als ich im Herbst 1997 in dieser Zeitschrift über die Evaluation meiner Rolle als Hochschullehrer berichtete, hatte ich nicht mit einem so großen Echo gerechnet, wie es sich schließlich ergab¹⁾. In diesem Wintersemester habe ich nach genau 30 Jahren die Feedback-Befragungen meiner Zielgruppen endgültig eingestellt und möchte im Zusammenhang mit den schriftlichen und mündlichen Nachfragen von Kolleginnen und Kollegen auf einige Besonderheiten meines pädagogischen Ansatzes näher eingehen.

Prof. Dr. phil. Ottmar Kliem
Fleischmannplatz 11
90419 Nürnberg
Der Autor arbeitet in Passau,
Nürnberg und Absberg als
Hochschullehrer und Berater.

Wahrnehmung und Lehre

Antworten auf Fragen an eine Evaluation oder: „Prüf den Prof“ reconsidered

Als ein besonderes Ergebnis meiner Feedback-Befragungen fiel auf, dass sich bereits mit der ersten Stichprobe (WS 1969/70) und danach mit jedem neuen Semester ein eigentümliches Muster von mir als Lehrer im Bewusstsein meiner Lernpartner kurzfristig aufbaute, das dem aus der internationalen Führungsforschung bekannten Typus „Charisma“ bzw. „Transformational Leadership“ sehr ähnelt.

Dieses Muster erweist sich über die vielen Jahre als sehr stabil.²⁾ Vermutlich hat diese stabile Ähnlichkeit in der Attributierung von Vorlesung und Professor durch Lernpartner verschiedene Ursachen, die nicht allein in der Persönlichkeit des Professors, seinem Verständnis von Lehre und Lernen, Autorität und Führung oder günstigen Arbeitsbedingungen liegen mögen. Wie auch immer: wir wollen uns auf wenige Punkte beschränken, die „Ursachen“ oder „Bedingungen“ sein könnten. An dieser Stelle muss die Skizze eines Konzeptes genügen.

Zu den Voraussetzungen meines Ansatzes: Lernen als Begegnung von Individuen

Lernen ist eine Begegnung zwischen meiste ungleichen Menschen, deren Eigentümlichkeiten direkt und/oder indirekt den Prozess des Lernens selbst beeinflussen. Es gibt Personen, die lernen wollen, aber auch solche, die dies nicht wollen. Es gibt Personen, die lernen können, aber auch solche, die dies nicht können. Lernen verbindet und trennt. In diesem Sinne ist jeder Lernpartner ein Individuum mit unterschiedlichem Potenzial. Potenziale können wachsen, stagnieren und verkümmern. Solche individuellen Potenziale als Subjekt wie Objekt von Lernprozessen lassen sich – ceteris paribus – auf grundlegende Dimensionen wie Motivation und Kompetenz reduzieren. Ob vereinfacht oder komplex definiert werden solche Potenziale zuallererst sehr persönlich („individuell“) wahrgenommen. Interessant für Voraussetzungen, Eigentümlichkeiten und Ergebnisse gemeinsamen Lernens ist daher die oft unterschiedliche Wahrnehmung des Potenzials durch den Lernpartner Student bzw. den Lernpartner Professor.

Jede Situation, die Menschen begrün-

den, hat ihre Eigentümlichkeit. Es gibt also Ähnlichkeiten und Verschiedenheiten. Da sich die Menschen vor allem an ihren eigenen Bedürfnissen, Motiven, Erwartungen, Problemen, Einstellungen, Haltungen, Werten und Zielen orientieren, ist die besondere Situation Vorlesung immer nur so gut, wie beide Seiten es wollen und können. Vertrauen, Geduld und Toleranz sind dafür unabdingbar. Dies gilt besonders für personorientiertes Lernen in vergleichsweise großen Gruppen.

Nicht nur hier sondern prinzipiell muss der Professor Mut zu konsequenten Entscheidungen in jeder lernzielrelevanten Situation beweisen. Der Professor selbst sollte sich als Autorität bekennen und erklären. Er sollte klarstellen, wie er die Macht seiner Autorität handhaben will. Er sollte mutig sein, seine eigenen Lebenserfahrungen und die seiner Studenten in die Inhalte seiner Vorlesung einzubringen. Er sollte sich nicht nur als Lernpartner, sondern als Person positionieren, erklären und annehmen – Gleiches gilt für die Studenten. Wenn beide Seiten ehrlich und spontan agieren und reagieren, werden sie mehr gewinnen als herkömmlichen Lerntransfer. In einem solchen Dialog wächst im günstigsten Fall jede beteiligte Person über ihre bisher erkannten Grenzen hinaus. Lernen macht also mächtig – den Lehrenden wie den Lernenden, vermittelt Orientierung, Bindung, Teilhabe und Anstiftung zum Handeln, ermöglicht – salutogenetisch formuliert – Comprehensibility, Manageability und Meaningfulness – stiftet lebens- und kulturgestaltenden Sinn!

Auf Grund seiner Berufs- und Lebenserfahrung und seines Wertesystems bleibt der Professor letztlich der entscheidende Partner im Prozess des gemeinsamen Lernens. Er ist und bleibt verantwortlich für die Voraussetzungen, Inhalte und Ergebnisse dieses Prozesses. Und dafür wird er bezahlt!

Nicht unähnlich der Psychotherapie entscheidet über die Qualität des gemeinsamen Lernens die Qualität der Beziehung zwischen den Partnern. Zu den wichtigsten Prozessfaktoren dieser Beziehung zählen Selbstöffnung (Selfdisclosure) und Rückmeldung (Feed-back) selbstverständlich entfaltet von beiden Seiten! Diese Faktoren sind auch entscheidend dafür verantwortlich, in wel-

cher Weise sich Motive und Ziele der Partner realisieren. Offene und rückmel- dungsorientierte Partner motivieren sich selbst und andere durch klare Ziele. Sie agieren als „Modell“, Vorbild oder gar Leitbild. Umgekehrt gilt dies nicht für Lernpartner, die sich gegeneinander verbal oder nonverbal verschließen.

Aus meiner Sicht sollten Lernziele, Lerninhalte, Lernprozesse und Lernhilfen personale Mündigkeit und Selbstverantwortung der Lernpartner fördern. Mündigkeit und Selbstverantwortung bedeuten, die Grenzen der eigenen Zu- ständigkeit erkennen und damit Autoritäten anerkennen, die sich bei kritischer Prüfung als glaub- und vertrauenswürdig erwiesen haben. Autorität als kritisierbarer und kontrollierbarer Auftrag auf Zeit, der sich bewusst dem „Risiko des Scheiterns“ aussetzt und selbst seinen eigenen Abbau vorbereitet: aus vormundschaftlicher Erziehung entwickelt sich folgerichtig partnerschaftliche Erziehung.

Autorität als funktionaler Auftrag schließt jenes wohlfeile Verständnis von Freiheit aus, das von der Abwesenheit jeglicher Frustrationen in einem die Persönlichkeit entfaltenden Lernprozess ausgeht, wie es auch heute noch einige (wenige) Protagonisten einer post-antiautoritären Erziehung beiläufig zu suggerieren versuchen. Vielmehr sollte eine Erziehung, der es um eine Entfaltung von Persönlichkeit geht, von der anthropologischen Gegebenheit ausgehen, dass eine Robinsonade die viel zitierte Ausnahme jener Regel von der menschlichen Gesell- schaft bildet. Gesellung heißt im Alltag auch Umleitung, Vertagung oder gar Verzicht von individuellen Bedürfnissen, was von jungen Menschen oft als Zu- stand von Unlust, Spannung, Deprivati- on und Frustration erlebt wird. Entwick- lung zur mündigen und selbstverant- wortlichen Persönlichkeit bedeutet aus meiner Sicht Erziehung zur Frustrati- onstoleranz. Menschen, die auf Belastun- gen und Widerstände nicht nach dem „Lustprinzip“, sondern nach dem „Reali- tätsprinzip“ handeln, sind verhältnis- mäßig selbstbewusst, mündig, ich- auto- nom und (wirklich) frei.³⁾

Lernen heißt daher auch Grenzen zei- gen, erfahren und anerkennen. Dies be- deutet konkret Kontrolle und Bewertung von Wollen, Können und Handeln - von Leistung. Prüfungen sind daher notwen- dig! Sie sind Maßstab zum Vergleichen von lern- und lebenszielrelevanten Ver- haltensmustern. Sie sollten Chancen für

die Zukunft bieten und lediglich ein- schränkende, niemals aber bedrohliche Frustrationen beim Lernpartner auslö- sen. Der Spielraum für eine solche Erzie- hung ist zugegebenermaßen kein weites Feld: er wird klar begrenzt durch die „Scylla des Gewährenlassens“ und die „Charybdis des Versagens“ (S. Freud). Jeder, der noch nicht den Blick für die Wirklichkeiten des Lebens verloren hat, weiß, dass auch Zustände einschränken- der Versagung (zum Beispiel sog. Stress) als lustvolle Herausforderung unter be- stimmten Bedingungen sogar zu Leistun- gen motiviert, zu Kreativität inspiriert und damit Wachstum von Person zu Per- sönlichkeit anregt.

Wahrnehmung als Grundlage von pädagogisch relevanten Initiativen

Aus meiner Sicht hat ein Professor im Geschäft auf Gegenseitigkeit, Lernen ge- nannt, eine Reihe von wertorientierten Optionen, die ich aus der Tatsache ableite, dass Lernpartner gleich, ähnlich oder verschieden lenziellrelevante Situation beurteilen. Um die besondere Verantwor- tung des Lernpartners Professor im Lern- prozess zu betonen, nenne ich diese Op- tionen pädagogisch relevante „Initiativen“ („pedagogical lead“).

Dabei unterscheide ich zwischen zwei grundlegenden Typen solcher Initiativen: Typus 1 kennzeichnet Initiativen, die den Studenten verbindliche bzw. bindende Vorgaben machen und dem Lehrer die- nen, sich in Situationen, die von den Lernpartnern unterschiedlich wahrgenommen werden, klar zu positionieren. Zu diesem Typus zählen die „homogenen“ Initiativen „Anweisen“, „Herausfordern“, „Involvieren“ und „Selbstbestimmen lassen“. Sie definieren sich durch ihre eigentümliche strukturelle Zusam- mensetzung aus den beiden Komponenten „Richtung“ (Direction) und „Unter- stützung“ (Support).

Typ 2 geht von einer annähernd identi- schen Wahrnehmung des Potenzials bzw. Verhaltens des Lernpartners Student aus. In diesem Fall hat der Professor drei Wahlmöglichkeiten, die sich im Gegen- satz zum Typ 1 durch Dynamik und Fle- xibilität auszeichnen. Dynamik bzw. Fle- xibilität bedeuten im Lernalltag, dass der Professor auf die kongruente Wahrneh- mung offen – und nicht wie bei Typ 1: ri- gide! – reagiert. Im Lernalltag heißt dies konkret: der Professor bewegt sich auf

dem Wahrnehmungsspektrum, das beide Partner unabhängig von einander defi- niert haben. Diese Option ist offen und letztlich partnerschaftlich-demokratisch orientiert. Je nach der annähernd identi- schen Wahrnehmung und Bewertung des aktualisierten Potenzials des Lernpartners Student (gemeinsam definiert nach den zentralen, aber vereinfachten Dimensio- nen Kompetenz und Motivation) bieten sich als „heterogene“ Initiativen „Anwei- sen bis herausfordern“, „herausfordern bis involvieren“ und „involvieren bis selbstbestimmen lassen“. Wegen der ge- botenen Kürze kann ich diesen Ansatz leider nur an einem Beispiel verdeutli- chen:⁴⁾

Dora Dorsch glaubt, dass sie den ge- stellten studienbegleitenden Leistungs- nachweis auf Grund ihrer „vorbildlichen Einstellung zum Studium und ihrer überragenden Begabung insgesamt“ (Selbstaussage) kurzfristig vor dem Abga- betermin erledigen könne. Ihr Professor teilt diese ihre Selbsteinschätzung über- haupt nicht. Denn er hat sie bisher als eine total lustlose und inkompetente Stu- dentin kennen gelernt.

Er ist überzeugt, dass sie sich nur etwas vormacht, eigentlich gar nichts leisten will und letztlich nur auf eine günstige Gelegenheit wartet, ihr eigenes Versagen ungünstigen Umständen zuschreiben zu können.

Aus unserer Trainingshilfe UNI.LEAD wählen wir von den genannten sieben Optionen jene beiden Initiativen aus, die unserem Problem am besten bzw. am schlechtesten angemessen scheinen: Das aufgabenrelevante Persönlichkeitsprofil der Studentin wird von beiden Lernpart- nern unterschiedlich beurteilt. Da der Professor letztlich verantwortlich für die Ergebnisse des gemeinsamen Lernens ist, heißt in diesem Fall seine pädagogisch relevante (also „beste“) Initiative „Anwei- sen“, und zwar als Option (a) des UNI.LEAD: „Der Professor verlangt, dass sich Dora zusammenreißt und so- fort mit den Vorbereitungen beginnt. Er erwartet einfach, dass die Lust mit der Arbeit kommt- und nicht umgekehrt. Sollte diese sich nicht einstellen, werden Dora schmerzhaft Sanktionen ange- droht und diese auch umgehend reali- siert.“

Als schlechteste Problemlösung er- scheint uns die Initiative „selbstbestim- men lassen“: (d) Der Professor hat weder Lust noch Zeit, sich mit dieser (wahr- scheinlich) narzistischen, sich selbst

Komponente	1. Anweisen	2. Herausfordern	3. Involvieren	4. Selbstbestimmen
Direktiv	stark	stark	schwach	schwach
Supportiv	schwach	stark	stark	schwach

Bild 1: Pädagogisch relevante Initiative

Dimension	Mix-Beschreibung	Kompetenz Schätzbereich: 1–3	Motivation Schätzbereich: 1–3	Problem und Diagnose	Anforderungsprofil und Führungsangebot
Persönliche Potential-Einschätzung PPE 1: der Studentin bekannt	Lernpartner kann diese konkrete Aufgabe bewältigen; möchte dies auch tun	Geschätzt 3: Das heißt: Fundiertes Wissen; große Erfahrung; fähig und aktiv, Probleme zu lösen; an Terminen sehr interessiert; detailliertes und kontinuierliches Bemühen um Feedback der eigenen Leistung	Geschätzt 3: Problem- und zielorientierter Einsatz der vorhandenen Energie; hoch belastbar; starke ethische Bindung an Aufgabe; selbstständige Suche nach Zielen und anderen Identifikationsmöglichkeiten; Arbeit als Bereicherung und Sinn des Lebens		
Professionelle Potential-Einschätzung PPE 2: dem Professor bekannt	Lernpartner kann diese konkrete Aufgabe nicht bewältigen; möchte dies wahrscheinlich auch nicht tun	Geschätzt 1: Ohne Wissen; ohne Erfahrung; unfähig, Probleme zu lösen; kein Interesse an Terminen; uninteressiert an kritischem Feedback der eigenen Leistung; macht sich selbst etwas vor	Geschätzt 1: Ohne Energie; nicht belastbar; uninteressiert an Zielen; keine ethische Bindung an Aufgaben; muß arbeiten, um sein Leben bestreiten zu können	Inkongruente Wahrnehmung; Realitätsferne Selbstüberschätzung des Lernpartners Studentin; Professor muss gegensteuern, um eine weitere personale Desorientierung und soziale Isolierung zu verhindern	Autorität wird als konsequenter Trainer gefordert. Führungsangebot: Anweisen !

Bild 2: Zur Interpretation der individuellen Realität

überschätzenden jungen Frau weiter auseinander zu setzen. Sie ist letztlich für ihr Studium selbst verantwortlich. Das heißt konkret: Für ihre Selbstüberschätzung muss sie die Konsequenzen persönlich tragen. Er greift daher bewusst nicht ein und lässt sie logischerweise mit ihrem Selbstkonzept-Problem allein.

Zu Reichweite und Perspektive: ein „mentoristischer“ Ansatz ?

Gegen diesen meinen Ansatz lassen sich grundsätzliche wissenschaftsphilosophische wie methodenkritische Einwände formulieren. Der alleinige Einsatz eines Semantischen Differenzials über die vielen Jahre hinweg ist mit Sicherheit kein Königsweg für Lehr-Evaluationen und ähnliche Projekte. Vor 30 Jahren, als ich nach meiner Promotion in Kanada als Personalberater mittelständische Firmen von deutschen Einwanderern betreute und trainierte, dabei leicht anwendbare Instrumente wie Semantische Differenziale und Prüflisten einsetzte und ausschließlich kooperative Partner fand, lag es nahe, diese und ähnliche Instrumente auch für meine anschließende Tätigkeit als Hochschuldozent und Professor in Westdeutschland einzusetzen. Außerdem hatte ich nicht die Absicht, über drei Dekaden hinweg Feed-back-Interviews in meiner Rolle als Hochschullehrer durchzuführen. Zunächst befragte ich meine

Studenten und Studentinnen nur gelegentlich und mehr „impressionistisch“ als systematisch, was in jenen Jahren eher belustigt denn ernsthaft zur Kenntnis genommen wurde, zumal damals ganz andere Probleme als heute die Professoren und Studenten beschäftigten.

Besonders ernst zu nehmen sind namentlich Einwände gegen den letztlich „mentoristischen“ Charakter und die dadurch sehr begrenzte Reichweite meines Ansatzes. Mein Verständnis von Lehre und Lernen konzentriert sich auf den einzelnen Lernpartner, das Individuum. Und diese Fokussierung ist – wie wir alle wissen – in Vorlesungen mit vielen jungen Menschen eine Herausforderung mit Sisyphos-Perspektive. Von den Kosten dieser Perspektive, die im Alltag des gegenseitigen Lernens bezahlt werden müssen und nicht nur die Gesundheit belasten, will ich hier gar nicht weiter sprechen.

Hingabe und Berufung – Max Weber meinte nicht nur die Politiker – sollten auch künftig die ethischen Maßstäbe meiner Arbeit bleiben.

1) Prüfen den Prof – einmal anders. Wie 3159 Studenten die Vorlesungen eines Professors bewerteten. Persönliche Anmerkungen zu einer vorläufigen Bilanz nach 28 Jahren, in: Neue Hochschule, Oktober 1997, 33- 35

- 2) So ist zum Beispiel die Streuung (S.D.) der individuellen Zuschreibung von bestimmten Attributen seit der ersten Stichprobe WS 1969/70 durchgehend sehr gering. Und auch die beiden ausgewählten Polaritätsprofile (Semantic Differenzials), die diese Attributierung durch die Studenten im WS 1969/70 bzw. WS 1999/2000 grafisch darstellen, sind einander sehr ähnlich; errechnet durch den „semantischen“ Korrelationskoeffizienten $Q_{xy} = +0.998$ nach Peter R. Hofstätter.
- 3) Diese Position habe ich bereits vor 30 Jahren vertreten; in einer Zeit, als ganz andere Philosophien und Praktiken den Erziehungsalltag beherrschten. Ich habe meine Position auch in dieser Zeitschrift ausführlich dargestellt, cf. Kreativität als pädagogische Aufgabe, in: Die neue Hochschule, Oktober 1974, 9-15. Siehe auch: Auf dem Wege zur Führungskraft ? in: Neue Hochschule, 4/1988, 13-17
- 4) Dieses Beispiel ist Teil meines umfangreichen Fragebogens UNI.LEAD, den ich seit einiger Zeit Studenten der interdisziplinären Wahlpflichtfach bzw. Wahlfächer „Persönlichkeits- und Kreativitätstraining“ bzw. „Karriereberatung als individuelle Personalentwicklung“ neben vielen weiteren „Möglichkeiten Instrumentierten Lernens“ (MIL) vorlege. Siehe auch: Kliem, Ottmar, „Teaching as attribution – how 3227 students of 56 semesters evaluated the lectures of their professor“, in: Facta Universitatis, vol. 2, no.7 (March 2000), pp. 337 - 343

Professorenbesoldung C ab 1.1.2001 Westbezüge/Ostbezüge (88,5%)										
Dienstalter	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Lebensalter	31J	33J	35J	37J	39J	41J	43J	45J	47J	49J
C2-West	6322,28	6598,23	6874,17	7150,11	7426,06	7701,98	7977,92	8253,86	8529,81	8805,75
C3-West	7004,83	7317,27	7629,72	7942,16	8254,61	8567,04	8879,48	9191,93	9504,38	9816,82
C2-Ost	5595,22	5839,43	6083,64	6327,85	6572,06	6816,25	7060,46	7304,67	7548,88	7793,09
C3-Ost	6199,27	6475,78	6752,30	7028,81	7305,33	7581,83	7858,34	8134,86	8411,38	8687,89

Besoldungserhöhung 2000

Die Bundesregierung hat einen Gesetzentwurf über die Anpassung der Dienst- und Versorgungsbezüge in Bund und Ländern 2000 eingebracht. Wegen des Aufbaus der Versorgungsrücklage sollen die Bezüge in zwei Schritten um zunächst 1,8% und dann um 2,2% erhöht werden. Die Erhöhung ist um 0,2% gegenüber der Erhöhung im Angestelltenbereich reduziert. Darüber hinaus werden die Beamtenbezüge nicht zum 1. September 2000, sondern erst zum 1. Januar 2001 bzw. in einem zweiten Schritt zum 1. Januar 2002 angehoben. Die Bezüge in den neuen Ländern steigen

zum 1. August 2000 auf 87%, ab dem 1. Januar 2001 auf 88,5% und ab dem 1. Januar 2002 auf 90% des West-Niveaus. Der Gesetzentwurf trifft über die Folgezeit keinerlei Aussage.

Der Familienzuschlag für Verheiratete bleibt bei 189,42 DM. Nur noch vorhandene Beamte erhalten ihn. Er nimmt jedoch nicht mehr an den allgemeinen jährlichen Anpassungen teil. Der kinderbezogene Familienzuschlag wird beim ersten und zweiten Kind auf jeweils 164,98 DM angehoben. Für das dritte und jedes weitere Kind erhöht er sich auf 422,43 DM.

Physik bei Schülern unbeliebt

Die Internationale Vergleichsstudie „TIMSS – Mathematische und naturwissenschaftliche Bildung am Ende der Schullaufbahn“ (The Third International Mathematics and Science Study), hat unter anderem ergeben, dass Deutschland im internationalen Vergleich bezüglich des Anteils der Schülerinnen und Schüler an den Mathematikleistungskursen mit 34% und 29% bei der Biologie gut dasteht. Jedoch wählen nur 8% der Schüler Physik.

Darüber hinaus zeigt der internationale Vergleich nach Auffassung des BMBF, dass das Wissen im Bereich der mathematisch-naturwissen-

schaftlichen Grundbildung in den Ländern am höchsten ist, in denen ein hoher Prozentsatz eines Geburtsjahrgangs bis zum letzten Jahr der Sekundarstufe II im Schulsystem verbleibt. Je weniger Schülerinnen und Schüler vorzeitig aus dem Sekundarschulsystem einer Nation ausscheiden, desto höher sind im Durchschnitt die Leistungen in diesen Nationen. Dadurch werden offensichtlich neue individuelle Ressourcen erschlossen, die eine verbesserte interne Lenkung und Auswahl mit positiven Auswirkungen selbst für Spitzenleistungen ermöglichen.

Fachhochschulen durch DFG benachteiligt

Am 7. November antwortete die Bundesregierung auf eine Kleine Anfrage der PDS-Bundestagsabgeordneten Böttcher und Fink zur Förderung von Fachhochschulen und Kunsthochschulen durch die DFG. Im Ergebnis stellt die Bundesregierung hierin fest, dass bei den letzten Fachgutachterwahlen 1999 acht Wissenschaftler in Fachhochschulen aktiv wahlberechtigt und fünf passiv wahlberechtigt waren. Für Projekte, die von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an Fachhochschulen beantragt wurden, hat die DFG im Jahr 1999 Mittel in Höhe von 2,8 Mio. DM bewilligt, darunter befanden sich 23 Anträge im Umfang von insgesamt 2,1

Mio. DM im Normalverfahren, was einem Anteil der FH-Bewilligungen an allen Bewilligungen von 0,2% entspricht.

Die Bundesregierung sieht in der geringen Quote der DFG-Förderung für Fach- und Kunsthochschulen eine Unausgewogenheit und wird sich unter Beachtung der Unabhängigkeit der DFG bei der inhaltlichen Entscheidung über die Förderung dafür einsetzen, Benachteiligungen, die in formalen Verfahrensvorgängen und Fehleinschätzungen ihre Ursache haben, zu beseitigen.

Interessenten fordern die Antwort der Bundesregierung als pdf-Datei über email (hlb-bonn@aol.com) an.

Erstattung von Kosten der Telefon- und Internetnutzung

Am 18. Oktober 2000 ist bekannt geworden (BMF-Schreiben IV C 5 - S 2336 - 13/00 VI vom 16.10.2000), dass der sog. Surf-Erlass durch die Finanzverwaltung aufgehoben wurde, bevor er (ab dem 1.1.2001) wirksam werden konnte. Hinsichtlich der Erstattung von Kosten für die beruflich veranlasste Telefonnutzung bleibt also zunächst alles beim Alten: Weist der Arbeitnehmer die ihm für berufliche Telefonate entstehenden Kosten nicht nach, kann ein steuerfreier Auslagenersatz weiterhin nach Maßgabe einer Schätzung erfolgen. Sofern die beruflich veranlassten Kosten nicht erstattet werden, kön-

nen sie im Rahmen der Werbungskosten steuerlich geltend gemacht werden. Eine übergeordnete spezielle Regelung für die Internetnutzung gibt es derzeit nicht.

Erfolgt eine Schätzung können 20% anerkannt werden, wenn die Grund- und Gesprächsgebühren nicht mehr als 130,- DM betragen. Bei mehr als diesem Betrag werden 26,- DM zuzüglich 40% des über 130,- DM hinausgehenden Gebührenanteils anerkannt und bei mehr als 230,- DM monatlich 66,- DM zuzüglich des über 230,- DM hinausgehenden Gebührenteilbetrages.

Rahmenvorgaben für die Modularisierung

Die Kultusministerkonferenz hat am 15. September Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen beschlossen. Die KMK stellt hierin fest, dass sich Module aus verschiedenen Lehr- und Lernformen (Vorlesungen, Übungen, Praktika) zusammensetzen können. Ein Modul kann Inhalte eines einzelnen Semesters oder eines Studienjahres umfassen, sich aber auch über mehrere Semester erstrecken. Module werden grundsätzlich mit Prüfungen abgeschlossen, auf deren Grundlage Leistungspunkte vergeben werden. Module sind einschließlich des Arbeitsaufwandes und der zu vergebenden Leistungspunkte zu beschreiben. Die Beschreibung eines Moduls soll mindestens enthalten: In-

halte und Qualifikationsziele des Moduls, Lehrformen, Voraussetzungen für die Teilnahme, Verwendbarkeit des Moduls, Voraussetzungen für die Vergabe von Leistungspunkten, Leistungspunkte und Noten, Häufigkeit des Angebots von Modulen, Arbeitsaufwand und Dauer der Module.

Pro Studienjahr sollen 60 Leistungspunkte vergeben werden, d.h. 30 pro Semester. Für einen Leistungspunkt wird eine Arbeitsbelastung des Studierenden im Präsenz- und Selbststudium von 30 Stunden angenommen. Die gesamte Arbeitsbelastung darf im Semester einschließlich der vorlesungsfreien Zeit 900 Stunden nicht überschreiten.

Interessenten fordern den Beschluss als pdf-Datei über email (hlbbonn@aol.com) an.

Informatikstudium boomt

Nach ersten vorläufigen Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes haben sich im laufenden Wintersemester 2000/2001 an den Hochschulen in Deutschland insgesamt 1.792.000 Studierende eingeschrieben. Davon studieren 1.303.000 (73%) an Universitäten oder gleichrangigen Hochschulen, 458.000 (25%) an Fach- oder Verwaltungsfachhochschulen und 31.000 (2%) an Kunsthochschulen. Derzeit gibt es rund 18.000 oder 1% mehr Studierende als im Wintersemester 1999/2000. Der Frauenanteil erhöhte sich im Vergleich zum vorangegangenen Wintersemester 1999/2000 weiter von 45,3% auf 45,9%.

Im Studienfach Informatik nahmen ersten Ergebnissen zufolge im Studienjahr 2000/2001 fast 26.900 Studierende ein Fachstudium auf, 36% mehr als im Vorjahr. Der seit Mitte der Neunzigerjahre festzustellende Zu-

lauf zum Informatikstudium setzte sich im Jahr 2000 weiter fort. Auch in wichtigen ingenieurwissenschaftlichen Studienfächern nahm die Zahl der Studierenden im ersten Fachsemester zu. Im Fach Maschinenbau begannen rund 15.200 Studierende ein Fachstudium, fast 20% mehr als im Jahr zuvor. Das Studienfach Elektrotechnik/Elektronik studierten im ersten Fachsemester gut 12.500 (+ 11%). Nachdem die Ingenieurwissenschaften bis in die zweite Hälfte der Neunzigerjahre rückläufige Anfängerzahlen verzeichneten, steigt seit 1997/1998 wieder das Interesse an den Kernfächern der Ingenieurwissenschaften. Dagegen nahmen im Studienjahr 2000/2001 mit knapp 7.400 deutlich weniger Studierende ein Studium im Fach Bauingenieurwesen auf als noch ein Jahr zuvor (- 13%); der seit 1995 anhaltende Abwärtstrend hält hier weiterhin an.

Der Geschäftsführer des hlb, Dr. Hubert Mücke, berichtet aus der Informations- und Beratungstätigkeit der Bundesgeschäftsstelle

Wirtschaft im Abseits?

Die deutschen Hochschulen vermarkten sich und ihre Produkte, sprich Bildungs- und Forschungsinhalte, nur unzureichend. Darüber sind sich Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft weitestgehend einig. Wer aber sind die Kunden der Hochschulen? Und wie ist es künftig möglich, deren Interessen zu befriedigen? Um diese Fragen rankte sich eine Diskussion, zu der der Hochschullehrerbund (hlb) nach Bonn geladen hatte.

kalte Schulter gezeigt hätten. Niemand dürfe sich über das mangelnde Interesse an diesen Fächern wundern. „Das war eine volkswirtschaftliche Todsünde, an der wir noch heute leiden.“

Beide Seiten waren sich aber auch darin einig, künftig nicht mehr das eine Versäumnis mit dem anderen aufwiegen, sondern nach vorne schauen zu wollen. Einer von vielen möglichen Ansätzen sei die stärkere Beteiligung der Wirtschaft an der Ausarbei-



Corinna Herbst (Studentin), Eva Gärtner (FH-Absolventin), Hans-Peter Cinka (IBM), Marco Finetti (Journalist und Moderator), Prof. Dipl.-Phys. Klaus Landwehrs (FH Potsdam), Prof. Dr. Max Huber (DAAD)

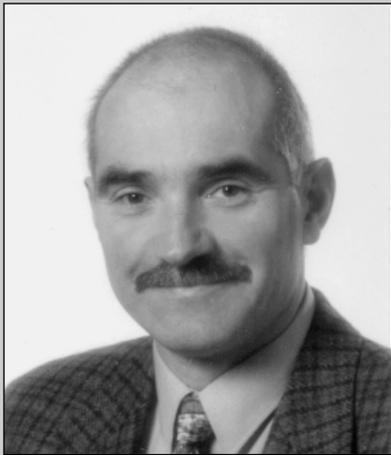
Die Studenten – wer sonst?– seien die Kunden der Hochschulen, befand Prof. Dr. Max Huber. Der Vizepräsident des Deutschen Akademischen Austauschdienstes und (DAAD) und Bundesbeauftragte für das Hochschulmarketing im Ausland hatte die Wirtschaft nicht in sein Kalkül einbezogen. Eine Vorlage, die Hans-Peter Cinka von IBM Deutschland gerne aufnahm. „Es überrascht mich nicht, dass wir als Kunden nicht wahrgenommen werden“. Was die IT-Branche vermisste, seien nicht nur genügend Absolventen, sondern auch solche, die schnell und autonom auf die Herausforderungen der Märkte reagierten.

Huber bekannte, dass die Wissenschaft eine Teilschuld am Dilemma trüge, warnte jedoch davor, die „Hochschulen als Büttel der Wirtschaft zu betrachten“. Die Unternehmen seien es schließlich gewesen, die Anfang der 90er-Jahre Maschinenbauern und Elektrotechnikern die

tung von Lehrinhalten und Stundenplänen. Bei solchen Vorhaben dürfe die Basis nicht vergessen werden, mahnte die Studentin Corinna Herbst. „Bei vielen Studienanfängern herrscht Orientierungslosigkeit. Sie wissen nicht, an wen sie sich wenden können und was sie aus dem Angebot am besten herausfiltern sollten.“

*Wolfgang Schmitz
in den VDI Nachrichten
vom 1.12.00*

Die Tagung „Marketing als Aufgabe deutscher Hochschulen“ fand am 23. November im Wissenschaftszentrum Bonn unter internationaler Beteiligung statt. Ihr Verlauf wird in der nächsten Ausgabe der DNH, die am 15. Februar 2001 erscheinen wird, dokumentiert. Die Dokumentation wird den Teilnehmern und Mitgliedern des hlb zugesandt. Weitere Interessenten wenden sich bitte an die hlb-Bundesgeschäftsstelle.



Der neue Lüneburger Studiengang Wirtschaftspsychologie bietet eine disziplinübergreifende und berufsfeldbezogene Alternative zum universitären Psychologiestudium. Die große Anzahl von Bewerbungen aus allen Bundesländern und die – nach Analysen – günstigen Arbeitsmarktchancen signalisieren den Bedarf an Folgegründungen in anderen Bundesländern.

Prof. Dr. Ulrich Günther
 Gründungsdekan des
 Fachbereichs
 Wirtschaftspsychologie
 Fachhochschule
 Nordostniedersachsen
 Wilschenbrucher Weg 69 + 84
 21335 Lüneburg

Fachhochschulstudiengang Wirtschaftspsychologie:

Konzeption, Realisierung, Folgegründungen

Der Fachhochschulsektor im deutschen Hochschulsystem soll erweitert werden. So war es schon Anfang der Neunzigerjahre vom Wissenschaftsrat zu hören. Eine wesentliche Voraussetzung für eine entsprechende Entwicklung ist die Ausweitung des traditionellen Fächerkanons an Fachhochschulen. Der Aufbau neuer „Studiengangsprodukte“ muss sich dabei vorrangig an den Arbeitsmarktchancen, an der Nachfrage nach Studienplätzen und an konkurrierenden Angeboten der „alten“ Universitäten orientieren.

Ein beispielhafter Erfolg war der Studiengang Wirtschaftsrecht. Er wurde von dem Kanzler der Fachhochschule Nordostniedersachsen Roland Schmidt konzipiert und erstmals 1994 in Lüneburg angeboten. Inzwischen kann Wirtschaftsrecht – unter unterschiedlichen Bezeichnungen – an mehr als 20 Fachhochschulen studiert werden. Auch in der universitären Juristenausbildung übernimmt man inzwischen Ideen des Lüneburger Programms.¹⁾

Nun bietet Lüneburg seit dem Wintersemester 1999/2000 den Studiengang Wirtschaftspsychologie am gleichnamigen neugegründeten Fachbereich an. Welche Überlegungen führten zu dem neuen Studienangebot? Was sind seine Inhalte? Wie sieht die erste Zwischenbilanz aus? Was ist die Zukunftsperspektive?

Arbeitsmarktchancen

Die Analyse des Arbeitsmarktes ermöglicht keine garantierten Prognosen, wie dies noch die Bildungsökonomien der 70er-Jahre erhofften. Es gibt allerdings begründete Erwartungen.²⁾

- Bei Befragungen von Unternehmen nach ihrem akademischen Arbeitskräftebedarf wurde eine Doppelqualifikation von Betriebswirtschaftslehre und einer Verhaltenswissenschaft wie Psychologie gewünscht.
- Eine bundesweite Analyse des Arbeitsmarktes sieht – im Spektrum der Psychologie – die besten Berufschancen in der Betriebspsychologie (besonders Personalauswahl und -entwicklung), die zweitbesten in der Marktpsychologie.
- Der zurzeit wichtigste Arbeitsmarkt für unsere späteren Absolventinnen

und Absolventen ist vermutlich die betriebliche Personalentwicklung. Dieser Arbeitsmarkt wird für Deutschland mit ca. 40 Milliarden Mark beziffert. Eigene Untersuchungen von 51 Großunternehmen³⁾ sprechen für einen Bedarf an psychologischen Personalentwicklern. Sie stehen hier allerdings in einem Wettbewerb mit Pädagogen, Betriebswirten, Soziologen, Juristen usw.

Nachfrage nach Studienplätzen

Bereits im Startsemester überstieg die Zahl der Bewerbungen die angebotenen 33 Studienplätze (66 Studienanfänger pro Jahr) um das 10-Fache. Der Numerus clausus lag bei einem Notendurchschnitt von 1,7 oder einer Wartezeit von 5 Jahren. 2/3 der Studierenden sind Abiturienten, 3/4 Frauen. (Der hohe Frauenanteil eines solchen Studiengangs trägt dazu bei, die bislang niedrige Frauenquote an FHs zu verbessern.) 2/3 der Immatrikulierten verfügen bereits über eine Berufsausbildung (am häufigsten im kaufmännischen Bereich). Weniger als 40% der Bewerbungen kommen aus Niedersachsen. Dies signalisiert einen Bedarf für diesen Studiengang auch in anderen Bundesländern.

Das universitäre Psychologiestudium

Bei Umfragen bezeichneten in der Regel die Hälfte bis drei Viertel (!) der befragten berufstätigen Diplom-Psychologen ihr Universitätsstudium als unzureichende und unbefriedigende Berufsvorbereitung; als wichtiger werden die in der eigenen Berufspraxis erworbenen Kenntnisse angesehen.⁴⁾ Kritisiert wurden die mangelnde Praxisorientierung, fehlende Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wie kommunikativer Kompetenz sowie von Kenntnissen außerhalb der Psychologie (Recht, Wirtschaftswissenschaften). Die Studiendauer beträgt im Schnitt zwischen 13 und 14 Semestern.⁵⁾

Studiengang Wirtschaftspsychologie: Programm und Curriculum

Der Kombinationsstudiengang fokussiert einerseits die Psychologie auf die für die

wirtschaftspsychologische Praxis relevanten Teilgebiete. Andererseits wird mit der Einbeziehung von Wirtschaftswissenschaften, Recht und weiteren Fächern das Curriculum zu einem praxisadäquaten Profil erweitert. Daneben zählen die Vermittlung kommunikativer Kompetenzen und internationale Orientierung zu den Charakteristika des Studiengangs. Diese Erweiterungen verbessern aus unserer Sicht – neben der fachlichen Expertise – auch die betriebliche Kommunikationskompetenz und damit Akzeptanz und Karrierechancen im Unternehmen.

Die Regelstudienzeit des Studiengangs beträgt acht Semester, davon ein Praxissemester im vierten Semester und ein Abschlusssemester (Diplomarbeit). Das Pflichtcurriculum umfasst 141 Semesterwochenstunden. Auf Psychologie entfallen ca. 60% des Curriculums, auf Betriebswirtschaftslehre (einschl. Volkswirtschaftslehre) ca. 25 % und auf Recht und andere Fächer ca. 15 %.

Das Grundstudium besteht im Wesentlichen aus folgenden Gebieten:

- Grundlagen der Wirtschaftspsychologie,
 - Betriebswirtschaftslehre (Grundlagen) und VWL sowie
 - den weiteren Fächern Recht, Wirtschaftsenglisch, Wirtschaftssoziologie.
- Das Grundstudium vermittelt allgemeine Grundlagen in einer interdisziplinären Fächerkombination. Die Inhalte verbinden theoretische Überblicke mit praktischen Umsetzungen.

Das Hauptstudium sieht die Anwendung der allgemeinen – im Grundstudium erworbenen – Kenntnisse und Methoden auf spezielle berufliche Gebiete vor. Dies sind folgende psychologische Praxisfelder:

- Personal und Organisation mit beruflichen Arbeitsfeldern wie Personalauswahl und Personalentwicklung,
- Markt und Konsum mit Berufsperspektiven in psychologisch orientierter Marktforschung und psychologischen Aspekten des Marketing,
- Arbeit und Technik mit Einsatzfeldern wie Arbeitsgestaltung, Ergonomie, Arbeitssicherheit.

Eines der drei Praxisfelder ist als Studien-schwerpunkt zu wählen.

Der Studiengang schließt mit dem Titel „Diplom-Wirtschaftspsychologe/in (FH)“ ab.

Finanzierung

Der Fachbereich wird bis 2004 mit 16 Stellen ausgestattet, davon 11 Professuren. Die Stellenzuweisung erfolgte überwiegend durch eine landesweite Umverteilung (Fachhochschulstrukturkonzept und Innovationsoffensive): Niedersächsi-

sche Fachhochschulen mussten in den 90er-Jahren entweder auf Grund mangelnder Auslastung einzelner Studiengänge oder durch eine Abgabequote definiert Stellen an einen allgemeinen Pool abgeben. Die Fachhochschulen bewarben sich mit neuen Studiengangskonzeptionen um die frei werdenden Stellen. Nach einem Kriterienkatalog, der sich unter anderem an den Empfehlungen des Wissenschaftsrats orientierte, und nach dem Entwicklungsgrad der Konzeption wies das Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) die Stellen den am besten bewerteten Studiengangsprogrammen zu. Die Lüneburger Wirtschaftspsychologie war eine der erfolgreichsten Bewerbungen.

Die Vorgehensweise des MWK war einerseits konfliktträchtig, förderte andererseits Innovationen in der niedersächsischen Fachhochschullandschaft. – Von der ersten Studiengangskonzeption (1994) dauerte es übrigens fünf Jahre bis zum Start des Studienbetriebs.

Psychologische Fachverbände

Der Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP), die Praktikervereinigung, lehnt bis heute psychologische Studiengänge an Fachhochschulen ab. Als Gründe werden unter anderem Konkurrenz am Arbeitsmarkt und die mangelnde Forschungsfundierung der FH-Ausbildung angeführt.

Abweichend davon begrüßt die BDP-Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie den Lüneburger Studiengang als arbeitsmarktgerechte und wettbewerbsfördernde Einrichtung. Die Deutsche Gesellschaft für Psychologie, die Wissenschaftlervereinigung, wechselte von anfänglicher Kritik zu verhaltener Akzeptanz.⁶⁾ So begrüßte der Präsident der DGPs, Prof. Dr. Rainer Kluge, auf der Eröffnungsfeier des neuen Fachbereichs zusammen mit dem MWK-Staatssekretär, Dr. Uwe Reinhardt, den Studiengang als wünschenswerte Innovation.

Perspektiven für Folgegründungen

Der Lüneburger Fachbereich begrüßt es, wenn auch in anderen Bundesländern Studiengänge in Wirtschaftspsychologie errichtet werden. Er bietet dazu seine Beratung an. Der Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Fachhochschule Harz in Wernigerode baut – angeregt durch das Lüneburger Modell – den Studiengang auf. Sowohl Arbeitsmarkt als auch Studienplatznachfrage sprechen für eine weitere Ausweitung.

- 1) Schomerus et al., 1999
- 2) Einzelheiten und Literaturhinweise hier und im Folgenden in Günther 1999a
- 3) Ennen & Günther, 1996
- 4) vgl. Günther 1999a
- 5) Zum strukturellen Konflikt zwischen Forschung und Lehre vgl. Günther, 1999b
- 6) vgl. Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen 1998; zur Replik Günther 1998

Literatur

Ennen, K. & Günther, U. (1996). Personalentwicklungsveranstaltungen in Großunternehmen. Eine empirische Analyse der Themen und Trends. Zeitschrift für Personalforschung 10, 33-47.

Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen (1998). Stellungnahme der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen zu Studiengängen in Psychologie an Fachhochschulen. Psychologische Rundschau, 49, 95-98.

Günther, U. (1998). Über Praxisnähe, Arbeitsmarktchancen und Perspektiven. Zur Kritik an psychologischen Fachhochschulstudiengängen. Psychologische Rundschau, 49, 206-210.

Günther, U. (Hrsg.) (1999). Psychologie an Fachhochschulen. Studiengänge, Theorie-Praxis-Verhältnis, Hochschulreform. Lengerich/Berlin: Pabst Science Publ. (Buchvorstellung im Internet unter www.fh-lueneburg.de/uguenther/Psy-an-FH-Info.html)

Günther, U. (1999a). Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule Nordostniedersachsen - Programm und Struktur eines neuen Studiengangs und Fachbereichs. In Günther, 1999, S. 151-167.

Günther, U. (1999b). Zwischen Lehre und Forschung. Profil und Perspektiven der Fachhochschulen und traditionellen Universitäten im internationalen und nationalen Vergleich. In Günther, 1999, S. 180-221.

Schomerus, T., Stix, C. & Zenz, E. (Hrsg.) (1999). Das Lüneburger Modell. Der Studiengang Wirtschaftsrecht nach fünf Jahren. Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaftsrecht, Band 2. Lüneburg.

Informationen über den Lüneburger Studiengang Wirtschaftspsychologie im Internet: www.fh-lueneburg.de/fbw

Wir planen ein
Schwerpunktheft 3/2001

Neue
Anforderungen
in der
Ingenieurausbildung

Wir bitten die
Kolleginnen und
Kollegen
um Beiträge
Redaktionsschluss
31. Mai 2001

Planung



*Internationale
Fachhochschul-
Arbeitsgemeinschaft
gegründet*

Nachdem in den Nachbarländern Österreich und Schweiz die ersten Fachhochschulen nach deutschem Vorbild entstehen sollten, nahm der **hlb** auf Initiative des bisherigen Vizepräsidenten Bernhard Kulla mit den österreichischen und Schweizer Kollegen Kontakt auf, um Informationen über die Lage der Professoren und die Entwicklung der Fachschulen auszutauschen. Das erste Treffen fand am 16. Juli 1999 in Bregenz statt. Dort beschlossen Guntram Feuerstein (Rektor der FH Dornbirn), Hofmann (Verband d. Hochschullehrerinnen u. Hochschullehrer an Fachhochschulen in Bayern VHB), Bernhard Kulla (hbl/VHB), Dorit Loos (dnh) und Fritz Schaeren (Präsident des Verbands der Fachhochschul-Dozierenden Schweiz FH-CH) diesen Austausch in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Nach weiteren Treffen in Bern und Dornbirn und dem Hinzukommen des baden-württembergischen Verbandes Hochschule und Wissenschaft (vhw) fand am 9./10. November 2000 auf Einladung des Landesvorsitzenden des vhw Michael Lerchenmüller ein weiteres Treffen an der Fachhochschule Ravensburg-Weingarten statt. Dort wurde die Internationale Fachhochschul-Arbeitsgemeinschaft (IFHAG) gegründet, deren Ziel der Erfahrungsaustausch hinsichtlich Hochschul- und Leistungsstrukturen, Hochschulfinanzierung, Besoldungs- und Dienstrecht, Lehrverpflichtung, Fächerkanon, Internationale Abschlüsse, Evaluierung und Akkreditierung usw. ist.

Dornbirn hat drei Studi-

engänge. Um als FH anerkannt zu werden, sind mindestens zwei Studiengänge und 1000 Studierende Voraussetzung. Bislang gab es nur einzelne Studiengänge mit insgesamt ca. 10.000 Studierenden in Vorderösterreich. Eingangsvoraussetzung ist die Matura, also das Abitur.

Professoren haben ein Deputat von 15 Wochenstunden. Die Semesterdauer ist wie bei den Universitäten geregelt.

Die Fachhochschulen haben einen Aufsichtsrat und einen Beirat mit Mitgliedern aus der Industrie. Die Entlohnung der Professoren kann zwischen dem FH-Leiter und dem zu Berufenden frei ausgehandelt werden. Eine Lehrbeauftragtenstunde (45 Min.) wird derzeit in Dornbirn mit 800 bis 1400 Schilling bezahlt.

In der Schweiz wird der Fachhochschulgedanke seit 1996 verfolgt. Bislang gab es 52 Schulen in technischen, wirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Bereichen. Diese sollen zu sieben Fachhochschulen zusammengeschlossen werden, die nicht mehr den Kantonen sondern dem Bund unterstellt sind. Seit Anfang 2000 werden die sich bildenden Fachhochschulen von einer Kommission des Nationalrats evaluiert. Die Organisationsformen reichen von einer rein privatwirtschaftlichen bis zur staatlichen Fachhochschule. Im Stundendeputat sind die Lehrkräfte mit bisher 18 bis 22 Stunden zwischen einem Mittelschullehrer (22 bis 28 Stunden) und einem Universitätsprofessor angesiedelt. Die Vorstellungen des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT) für das Lehrdeputat an den Fachhochschulen in der Schweiz liegen bei 16 bis 20 SWS. Das Unterrichtsjahr beträgt zwei mal 17 Wochen. Das Studium beträgt sechs Semester, anschließend ist eine Praxisphase erforderlich. Der schweizerische Verband besteht aus sieben Sektionen (einer je Fachhochschule).

ls.



**Baden-
Württemberg**

*Baden-Württemberg
bei Stiftungsprofessuren
bundesweit vorn*

Das Land Baden-Württemberg kann weiterhin seine bundesweite Spitzenstellung bei der Einwerbung von Stiftungsprofessuren behaupten. Die Zahl der zusätzlichen, durch Stiftungen finanzierten Professuren ist im laufenden Jahr auf über 50 gestiegen. Insgesamt stehen dem Land Baden-Württemberg damit circa 120 Millionen Mark an privaten Fördermitteln für qualitativ hoch stehende, zukunftssträchtige Forschung und Lehre zur Verfügung.

Im Bereich der Fachhochschulen gibt es 13 Stiftungsprofessuren mit einem Stiftungsfördervolumen von 20 Millionen Mark. Die Fachhochschulen konnten damit ihr Vorjahresergebnis (neun Professuren/14 Millionen Mark) um mehr als 40 Pro-

zent deutlich übertreffen.

Das Wissenschaftsministerium führt das zunehmende Engagement der Wirtschaft in diesem Bereich unter anderem auf die Neuregelungen für Stiftungsprofessuren in Baden-Württemberg zurück, wonach die Professuren gegen Ende der privaten Förderzeit evaluiert und bei einer positiven Bewertung aus öffentlichen Mitteln weitergeführt werden. Dies schafft Planungssicherheit sowohl für die Hochschulen als auch für die privaten Stifter.

Durch die Neuregelung haben die Stifter und die Hochschulen das gemeinsame Interesse, Stiftungsprofessuren von Anfang an auf zukunftssträchtige Gebiete zu fokussieren, die aller Voraussicht nach einer kritischen Evaluierung nach acht Jahren standhalten.

Für die Hochschulen des Landes ergibt sich auf diese Weise ein zusätzlicher Anreiz für die Einwerbung derartiger Stiftungsprofessuren, wenn sie nach dem Auslaufen der privaten Förderung nicht mit der Weiterfinanzierung der Professur belastet werden.

MWK BW, ls.



Bild: Langeheinecke

Für die in der Internationalen Fachhochschul-Arbeitsgemeinschaft mitarbeitenden Verbände trafen sich in der Weingartner Hochschule die Professoren Manfred Lehmann (VHB), Jürgen Polke (in Gründung befindlicher Vorarlberger Verband), Friedrich Büg (hbl), Franz Baumberger (Zentralpräsident FH-CH), Hans-Volker Niemeier (vhw), Michael Lerchenmüller (vhw) und Gotthold Balensiefen (vhw), begrüßt vom Weingartner Rektor Peter Jany (v.r.n.l.).



Hamburg

Novellierung des Hamburgischen Hochschulgesetzes

Am 16. Juli 2000 hat Wissenschaftssenatorin Krista Sager den Entwurf einer Neufassung des Hamburgischen Hochschulgesetzes (HmbHG) vorgelegt. Bis zum 31. Oktober hatten Hochschulen und Verbände Zeit, hierzu eine Stellungnahme abzugeben.

Bemerkenswert ist die Vorgeschichte dieses Entwurfs: Im Januar und Februar hatte die Behörde für Wissenschaft und Forschung (BWF, entspricht dem Wissenschaftsministerium eines Flächenstaats) drei jeweils eintägige Hearings zu den Themen

- „Management und/oder Demokratie“,
 - „Verhältnis Staat – Hochschulen“ sowie
 - „Modernes Studium“
- veranstaltet. Neben der interessierten Öffentlichkeit (Handelskammer, Gewerkschaften, örtliche Medien)

hatte ein großer Kreis von Vertretern aus allen Hochschulen und allen Statusgruppen die Möglichkeit, den Diskussionsstand an der eigenen Hochschule zu Strukturentwicklung und Studienreform aus der jeweiligen Gruppensicht darzulegen und die Punkte zu benennen, wo das bestehende HmbHG wünschenswerte Entwicklungen erschwert oder blockiert.

Den Teilnehmern aus der BWF an diesen Diskussionen kann bescheinigt werden, dass sie sehr aufmerksam und verständnisvoll zugehört haben. Im Entwurfstext finden sich nicht nur viele einzelne Punkte wieder, die aus den Hochschulen heraus genannt wurden, sondern es werden zahlreiche Vorschriften, die alle Hochschulen auf dasselbe Verhalten verpflichten, einfach gestrichen - bis hin zu der Frage, ob eine Hochschule in Fachbereiche gegliedert sein muss. Stattdessen sind die Hochschulen zukünftig verpflichtet, diese Punkte bis zu einem vorgegebenen Termin in ihren jeweiligen Grundordnungen zu regeln. Zu dieser grundsätzlichen Stärkung der Selbstgestaltungsmöglichkeit der

Hochschulen passt auch, dass die Einrichtung eines Hochschulrates oder eines anderen Aufsichtsgremiums aus externen Personen nicht vorgesehen ist.

Beibehalten wurde die Experimentierklausel, durch die Hochschulen befristet von Vorgaben des Gesetzes abweichen können. Die Fachhochschule Hamburg hat dies beispielsweise dazu genutzt, eine erweiterte Hochschulleitung einzuführen, die aus dem Präsidium und den Dekanen besteht und dem Hochschulsenat Vorschläge in Haushalts-, Planungs- und Berufungsangelegenheiten unterbreitet.

Positiv hervorzuheben ist weiterhin, dass im Paragraphen über die Aufgaben der Hochschulen FH-freundlichere Formulierungen gewählt wurden und dass die im HRG vorgesehenen Regelungen über Bachelor- und Masterstudiengänge vollständig umgesetzt werden.

Wesentlicher Kritikpunkt aus Sicht des **hib** ist, dass an etlichen Stellen Mehrheitsverhältnisse zu Lasten der Professoren verändert werden, z.B.:

- Vizepräsidenten müssen keine Professoren mehr sein.

- Im Großen Senat (bisher: Konzil) haben die Professoren keine Mehrheit mehr
- Bei Berufungsangelegenheiten ist im Fachbereichsrat nicht mehr die Mehrheit der Professoren erforderlich.

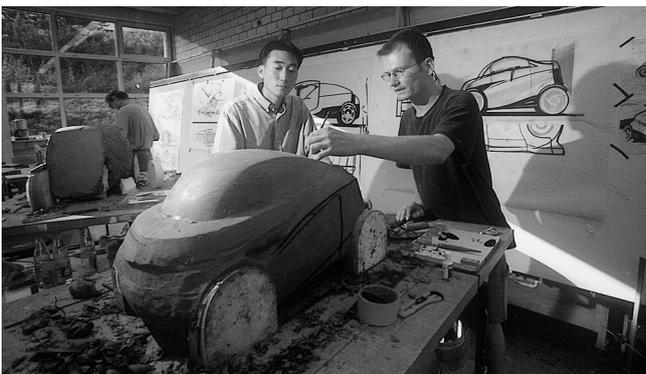
Außerdem wird seitens der BWF die Meinung vertreten, dass für die Zulassung von FH-Absolventen zur Promotion keine Regelungen im Gesetz mehr erforderlich seien, denn auf Grund veränderter Rahmenbedingungen seien hier Benachteiligungen durch die Universitäten nicht mehr zu erwarten.

Schließlich soll im Widerspruch zu der allgemeinen Tendenz zur Deregulierung im Gesetz eine Eckdatenverordnung für die Konzeption von Studiengängen eingeführt werden.

Der **hib** hat diese Punkte in seiner Stellungnahme (bei deren Abfassung uns Herr Kollege Waldeyer tatkräftig unterstützt) klar benannt und wird sich in den bevorstehenden Gesprächen mit der BWF hier für eine Verbesserung einsetzen.

Christoph Maas

German Transportation Design Forum an der FH Pforzheim präsentierte Designvorschläge für das Auto der Zukunft



Auf Einladung der Hochschule für Gestaltung, Wirtschaft und Technik in Pforzheim stellten Design-Studenten und -Professoren aus Pforzheim, Pasadena (USA, Newcastle (Großbritannien) Peking (China) Tokio (Japan) und Sydney (Australien) ihre Entwürfe für Autos des 21. Jahrhunderts vor.

Die Studenten sollten sich Gedanken über die Frage machen, wie die Autos in 20 Jahren aussehen. Dabei ging es nicht darum, Entwürfe zu entwickeln, die in zwei oder drei Jahren in Serie gehen könnten. Vielmehr waren kreative Neuschöpfungen gefragt, aus denen vielleicht nur die eine oder andere Teillö-

sung Aussicht auf Verwirklichung hätte. Dafür hatten die Studenten ein Semester lang Zeit.

Zwar fand kein Wettbewerb auf dem Forum statt, doch wurden die Entwürfe von den Designern namhafter Automobilfirmen begutachtet. Das

Pforzheimer Transportation Design Forum ist eine gemeinsame Veranstaltung der Hochschule, der Stadt Pforzheim und der Industrie und Handelskammer Nordschwarzwald und wird vom Land Baden-Württemberg finanziell unterstützt.



Fotos: FH Pforzheim

Studieren in Deutschland Das DEUTSCHE WELLE FORUM

Am 11. Oktober 2000 wurde das Multimedia-Projekt **Studieren in Deutschland** durch ein Experten-Forum gestartet, das am 11. Oktober 2000 unter der Schirmherrschaft und in Anwesenheit von Bundespräsident Dr. Johannes Rau in Berlin stattfand. Ziel dieses DEUTSCHE WELLE FORUM ist es, den Hochschulstandort Deutschland zu analysieren und seine Rolle als „global player“ im weltweiten Wettbewerb der Bildungs- und Forschungsmärkte auszuloten. Vor allem der Aspekt der internationalen Wahrnehmung des Studien- und Forschungsstandortes Deutschlands wird kritisch wie strategisch diskutiert.

Die Zielgruppen des DEUTSCHE WELLE FORUM sind Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Kultur, den deutschen und internationalen Medien sowie Studierende, Wissenschaftler und Forscher aus dem In- und Ausland.

Die Idee

Die sich verändernde Rolle des tertiären Sektors im Zeitalter der Globalisierung stellt Deutschland vor große Herausforderungen. Bildungseinrichtungen, Studienstandorte und Qualifikationssysteme stehen weltweit im Wettbewerb. Bildung und Ausbildung sind zu Wettbewerbs- und Wirtschaftsfaktoren geworden. Vor diesem Hintergrund legt die Deutsche Welle (DW) ein innovatives, zukunftsgerichtetes Multimedia-Projekt auf. Der deutsche Auslandsrundfunk wird hierbei von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD), Mittlerorganisationen wie dem Goethe-Institut und Inter Nationes sowie von nationalen Förderinstitutionen wie dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

und anderen Institutionen unterstützt.

Wesentliche Zielsetzung dieses Projektes ist es, Attraktivität und Qualität des Hochschulstandortes Deutschland international zu vermitteln und mögliche Defizite in der weltweiten Wahrnehmung abzubauen. Struktur des Projektes ist es, die verschiedenen elektronischen Transportschienen der Informationsgesellschaft einzusetzen, um Deutschland als Studienstandort in allen seinen Facetten zu präsentieren. Die einzelnen Medien sind miteinander vernetzt, weitere Informationen zur Serie von DW-tv sind beispielsweise bei DW-online abzurufen. Auf diese Weise werden die unterschiedlichen Übertragungsformen und Rezeptionsvoraussetzungen in den Zielländern berücksichtigt.

Das aus vier VHS-Kassetten bestehende Video-Paket „Studieren in Deutschland – Hochschulen heute“ wird durch Inter Nationes konfektioniert und über die vorhandenen Vertriebsstrukturen zum Einsatz in den Zielländern gebracht. Über die Goethe-Institute und die Presse- und Kulturabteilungen der deutschen auswärtigen Missionen werden Informationsmaterialien über das Multimedia-Projekt verbreitet sowie das Online-Angebot „www.gateway-to-germany.de“ kommuniziert. Kernstück dieses Informations-Portals ist seine Gateway-Funktion: Über den direkten Zugang zu allen im Zusammenhang mit einem Studium in Deutschland relevanten Themen hinaus bietet „www.gateway-to-germany.de“ direkte Links auf die Homepages von Hochschulen und Studienstädten, von Mittlerorganisationen und Stiftungen.

Das TV-Projekt

Ausgangspunkt und Basis des Multimedia-Projektes ist die

TV-Serie **Studieren in Deutschland**. In einer 28-teiligen Dokumentation stellt DW-tv den Studienstandort Deutschland vor. Es werden Hochschulen und Studienrichtungen vorgestellt, die Studienvoraussetzungen für internationale Studierende, das Studienangebot und die Möglichkeiten internationaler Studienabschlüsse erläutert. Außerdem zeigt die Serie Förderinstitutionen wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) oder Institutionen wie die Max-Planck-Institute oder das Forschungszentrum Jülich.

Die porträtierten Studienstädte sind Aachen, Bayreuth, Berlin, Bonn, Bremen, Dresden, Düsseldorf, Essen, Frankfurt/Oder, Freiburg, Göttingen, Greifswald, Hamburg, Heidelberg, Karlsruhe, Kiel, Köln, Leipzig, Ludwigsburg, Mainz, München/Freising, Münster, Osnabrück, Stuttgart, Tübingen, Weimar und Witten-Herdecke. In den einzelnen Städten werden meist verschiedene Studieneinrichtungen (Hochschulen, Fachhochschulen, Universitäten) vorgestellt. Studierende und Forschende unterschiedlicher Herkunftsländer berichten über ihre Erfahrungen. Bilder und Eindrücke von den Städten, deren kulturelles Angebot oder architektonische Besonderheiten runden die einzelnen Folgen ab.

Das Radio-Projekt

Zweites Standbein des Multimedia-Projektes **Studieren in Deutschland** ist eine ebenfalls 27-teilige Serie im Kulturprogramm von DW-radio/Deutsch. Hierbei handelt es sich um eine selbstständige Produktion, die die Behandlung des Themas hörfunkspezifisch umsetzt und damit weit über eine bloße Adaption hinausgeht. Ausgehend von den Themen und Schwerpunkten der TV-Pro-

duktion, werden in einzelnen 4:30-minütigen Folgen Hochschulen und Studienfächer vorgestellt, Zugangsvoraussetzungen erläutert sowie Stadt und Region kurz porträtiert. Im Mittelpunkt der einzelnen Beiträge stehen internationale Studierende und Forschende mit ihren Erfahrungen am Studienstandort Deutschland. Sie berichten über ihre Erwartungen von einem Studium in der Bundesrepublik und den Nutzen und Nachteilen eines deutschen Studienabschlusses.

Das Online-Projekt

Das dritte mediale Standbein des Multimedia-Projektes ruht auf einem eigens für diesen Anlass konzipierten und konfektionierten Angebot von DW-online. Unter der Adresse „www.gateway-to-germany.de“ finden Studierende und Forschende im Ausland, die sich für die Hochschullandschaft Deutschlands interessieren, zum Thema **Studieren in Deutschland** umfassende Informationen. Das fünf-sprachige Informations-Portal (Deutsch, Englisch, Spanisch, Portugiesisch, Russisch) bietet direkten Zugang zu allen im Zusammenhang mit einem Studium in Deutschland relevanten Themen und stellt eine Orientierungshilfe über das bereits im Netz vorhandene Informationsangebot dar.

Als interaktives Medium bietet das Online-Angebot zusätzlich die Möglichkeit des Erfahrungs- und Informationsaustausches. Ein Forum im Web bietet den Usern die Gelegenheit, ihre konkreten Fragen in die Runde zu stellen und ihren Informationsbedarf zu formulieren.

Deutsche Welle

Hochschulfinanzierung gelungen

Wie sich staatliche Hochschulen in Zeiten knapper öffentlicher Kassen helfen können, macht die Universität Warwick vor. Die mittelenglische Hochschule finanziert sich inzwischen zu zwei Dritteln durch privatwirtschaftliche Aktivitäten.

Der Geschäftsbericht der Hochschule, die rund 15.000 Studenten zählt, könnte hiesige Hochschulkämmerer neidisch machen. Die in den sechziger Jahren gegründete Uni erwirtschaftet im Haushaltsjahr 1999/2000 über 100 Millionen Pfund aus privaten Mitteln (Grafik).

Dem war aber nicht immer so: Von den Sparmaßnahmen der Thatcher-Ära besonders

Zwei Beispiele:

1. Die Warwick Business School. Die Einnahmen aus Lehre und Forschung betragen hier im Wirtschaftsjahr 1998/99 allein 15 Millionen Pfund – 9 Prozent mehr als im Etat davor. Dazu beigetragen hat ein breites Angebot von Weiterbildungskursen für Führungskräfte. Im Schnitt streben etwa 2.000

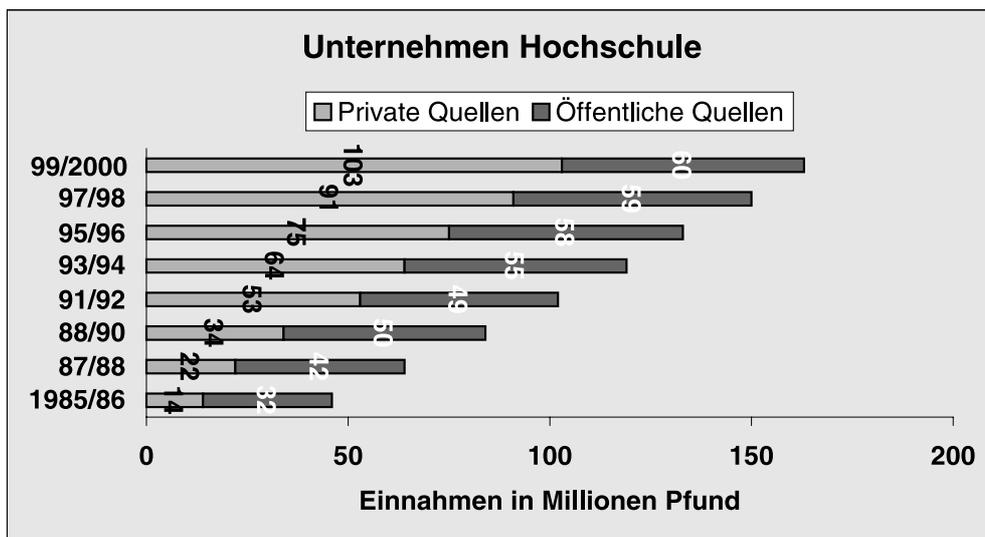
der staatlichen Finanzierung liegt an der Business School mittlerweile unter 15 Prozent.

2. Die Warwick Manufacturing Group (WMG). Die von einem Maschinenbau-Professor 1980 gegründete Gruppe bietet produktorientierte Forschung und Entwicklung sowie ingenieurwissenschaftlich basierte Managementweiter-

Aerospace mit ihr zusammenarbeiten. Heute können die Warwicker eine stolze Liste von mehr als 300 Unternehmen vorzeigen, die ihre Dienste in Anspruch nehmen. Und dies geschieht nicht nur in Mittelengland, sondern auch in Außenstellen in China, Malaysia, Indien, Thailand und Südafrika.

Die Attraktivität der Uni erklärt sich aus dem hohen Forschungsrenommee mit Bestplatzierungen in den Hochschulvergleichen. So lag Warwick 1996 auf Platz vier des nationalen Rankings.

Die Produktpalette, mit der die Universität auch in anderen Bereichen zu Pfund und Pennies kommt, ist bunt: Die englische Alma Mater kassiert Studiengebühren, Spenden- und Sponsoringgelder, Einnahmen aus Patentgebühren sowie Forschungsdrittmittel. Sie betreibt Konferenzcenter, Wohnungen, Restaurants, Shops und ein kulturelles Veranstaltungszentrum auf dem Campus. Dieser Geldsegen kommt den Geisteswissenschaften ebenfalls zugute – auch deshalb hat die Uni Warwick schon die Konkurrenz aus Oxford beim Ranking der Geschichtswissenschaften in den Schatten gestellt. *iud v. 30.11.2000*

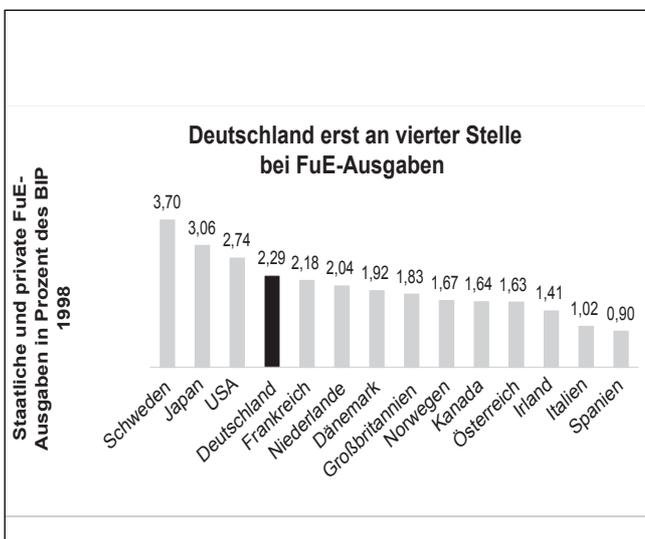


betroffen, setzte die Universität auf Einsparungen und eigene wirtschaftliche Tätigkeiten. Und die brachten immer mehr Geld ein.

Heute füllen verschiedene Einnahmequellen die Kassen.

Manager den Warwick MBA an. Ausländische Studenten zahlen zudem kräftig Studiengebühren. Daneben akquiriert die Business School aktiv Forschungsgelder. Der Anteil

bildung an. Mit dieser Ausrichtung hatte die WMG bereits wenige Jahre nach ihrem Start so viel Erfolg, dass sich namhafte Firmen wie Rolls Royce, Rover und British



h**lb**-Brandenburg mit neuem Vorstand: Präsident Günter Siegel (Dritter v.l.) gratuliert Michael Sähn (FHöV Bernau), Friedhelm Mündemann (FH Brandenburg), Ralf Ulbricht (FH Eberswalde).

Technik/Informatik/Naturwissenschaften

Grundlagen der Messtechnik

Messunsicherheit von Messung und Messgerät
M. Bantel (FH Frankfurt)
Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag: München 2000

Subjektive Fahreindrücke sichtbar machen

Korrelation zwischen CAE Berechnung, Versuch und Messung von Versuchsfahrzeugen und -komponenten
K. Becker (FH Köln) Hrsg.
expert Verlag:
Renningen-Malmsheim 2000

Flugzeugtriebwerke

Grundlagen, Aero-Thermodynamik, Kreisprozesse, Thermische Turbomaschinen, Komponenten- und Auslegungsberechnungen
W.J.G. Bräunlich (FH Hamburg)
Springer-Verlag:
Berlin/Heidelberg/New York 2000

Leistungselektronik

Kompakte Grundlagen und Anwendungen
P. F. Brosch, J. Landrath und J. Wehberg (alle FH Hannover)
Vieweg Verlag:
Braunschweig/Wiesbaden 2000

Gebrauchsdesign mit Bakelite

T. Fischer (FH Lippe)
Schriftenreihe der FH Lippe,
Heft Nr. 17
Lemgo 2000

Koordinatenmeßtechnik Flexible Meßstrategien für Maß, Form und Lage

B. Gawande (FHTW Berlin) und A. Weckenmann
Carl Hanser Verlag: München 2000

Thermodynamik für Maschinenbauer

W. Geller (FH Köln)
Springer-Verlag: Berlin 2000

Fabrikplanung Planungssystematik – Methoden – Anwendungen

C-G. Grundig (FH Wildau)
Carl Hanser Verlag: München 2000

Leistungselektronik Grundlagen und Anwendungen

R. Jäger (FH Koblenz) und E. Stein (FH Kaiserslautern)
VDE-Verlag: Berlin 2000

Übungen zur

Leistungselektronik

R. Jäger (FH Koblenz) und E. Stein (FH Kaiserslautern)
VDE-Verlag: Berlin 2000

Fahrwerktechnik Grundlagen

4. völlig überarbeitete Auflage
J. Reimpell, J.V. Betzler (beide FH Köln)
Vogel Buchverlag: Würzburg 2000

Digitale Regelungstechnik interaktiv

Grundlagen zeitdiskreter Systeme
G. Schlüter (FH Braunschweig/Wolfenbüttel)
Carl Hanser Verlag: München 2000

Leistungselektronik interaktiv Aufgaben unter Simplorer (und Mathcad)

W. Stephan (FH Flensburg)
Carl Hanser Verlag: München 2000

Betriebswirtschaft/ Wirtschaft

Erfolgsfaktoren von Unternehmerinnen

U. Detmers (FH Bielefeld)
LIT-Verlag: Münster 2000

Facility Management

herausgegeben von F.-K. Feyerabend und G. Grabatin (FH Gießen-Friedberg)
Verlag Wissenschaft & Praxis:
Berlin 2000

Post Merger Integration Management

J. Fischer (FH Darmstadt) und J. Wirtgen
Berlin Verlag Arno Spitz:
Berlin 2000

Bilanzprüfung

Ausweis, Bilanzierung, Bewertung und Prüfung der Bilanzpositionen
G. Penné (FH Mainz), F. Schwed und S. Janßen
Reihe Praxisnahes Wirtschaftsstudium
Schäffer-Poeschel Verlag:
Stuttgart 2000

Das Interne Rechnungswesen im Industrieunternehmen

Band 4: Moderne Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung
G.A. Scheld (FH Jena)
Fachbibliothek Verlag: Büren 2000

Lexikon der Betriebswirtschaft

4. Auflage
O. Schneck (FH Albstadt-Sigmaringen)
Verlag C.H. Beck: München 2000

Betriebliche Steuern

Band 3: Bilanzsteuerrecht
T. Stobbe (FH Pforzheim) und R. Jurowsky (FH Düsseldorf)
Schöffer-Poeschel Verlag:
Stuttgart 2000

Einführung in die Fertigungswirtschaft

W. Tysiak (FH Dortmund)
Carl Hanser Verlag: München 2000

Projektmanagement

Band 1: Grundlagen
G. Diethelm (FH Trier) und T. Bernhard

Recht/Soziologie/Kultur

Pädagogik: Grundlagen und Arbeitsfelder

3. überarbeitete Auflage
E. Badry (Kath. FH NRW Abt. Köln)
Luchterhand Verlag: Neuwied 1999

Der menschliche Lebenszyklus

Entwicklung des Selbstkonzeptes und des Sozialverhaltens über elf Lebensabschnitte
H. Feser (Kath. FH NRW Abt. Aachen)
Fachverlag und Versandbuchhandel
Peter Sabo: Schwabenheim 2000

Psychologische Grundlagen der Heilpädagogik:

Ein Lehrbuch zur Orientierung für Heil-, Sonder- und Sozialpädagogen
D. Gröschke (Kath. FH NRW Abt. Münster)

2. aktualisierte und erweiterte Auflage
Verlag Klinkhardt:
Bad Heilbrunn 1999

Soziologie der Migration:

Erklärungsmodelle, Fakten, politische Konsequenzen, Perspektiven
P. Han (Kath. FH NRW Abt. Paderborn)
Verlag Lucius u. Lucius: Stuttgart 2000

Rhetorik und Präsentation

Wie der Funke überspringt
Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 37
R. Michel (FH Ludwigshafen)
I.H. Sauer-Verlag: Heidelberg 2000

Kompendium Umweltrecht

Ein Leitfaden für Studium und Praxis
J.-D. Oberrath (FH Bielefeld) und O. Hahn
Richard Boorberg Verlag:
Stuttgart 2000

Aktuelle Rundschreiben für Mitglieder

- ▶ Rs. 01 Beihilfeberechtigung von Ehegatten mit eigenem Einkommen
- ▶ Rs. 02 Erholungsurlaub ohne Beantragung und Genehmigung
- ▶ Rs. 03 Mitbestimmung in Kollegialorganen
- ▶ Rs. 04 Ehegatten-Arbeitsverhältnis
- ▶ Rs. 05 Arbeitszimmer: Ausstattung und Arbeitsmittel fallen nicht unter den steuerlichen Höchstbetrag
- ▶ Rs. 06 Nutzung des häuslichen Arbeitszimmers, eine Beispielrechnung
- ▶ Rs. 07 Nutzung des häuslichen Arbeitszimmers: Verwaltungsanweisung des Bundesfinanzministeriums vom 16.6.98
- ▶ Rs. 08 Computerkauf und seine steuerliche Behandlung
- ▶ Rs. 09 Dienstreise und Genehmigungspflicht
- ▶ Rs. 10 Berufsunfähigkeit und Rente, Leistungen der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA)
- ▶ Rs. 11 Betriebsrenten und ihr Einfluss auf die Höhe der Altersversorgung
- ▶ Rs. 12 Renten und ihr Einfluss auf die Höhe der Altersversorgung
- ▶ Rs. 13 Kindergeld bei Kindern über 18 Jahre
- ▶ Rs. 14 Nachholung von Lehrveranstaltungen
- ▶ Rs. 15 Mindestversorgung unter besonderer Berücksichtigung der neuen Länder
- ▶ Rs. 16 Anerkennung von Vordienstzeiten in den neuen Bundesländern aus der Zeit vor dem 3. Oktober 1990
- ▶ Rs. 17 Einnahmen der Hochschulen aus Forschungstätigkeit im Umsatzsteuerrecht
- ▶ Rs. 18 Versorgung bei Dienstunfähigkeit
- ▶ Rs. 19 Erläuterungen zum Urheberrecht bei der Verwertung von Diplomarbeiten
- ▶ Rs. 20 Steuerliche Anerkennung der Aufwendungen für Studienreisen/Besuche von Fachkongressen
- ▶ Rs. 21 Urheberrecht und Verfasserangaben
- ▶ Rs. 22 Beantragung von Forschungsfreistellern
- ▶ Rs. 23 Haftung an Hochschulen

Zu beziehen:

Anzufordern gegen Rückporto in Höhe von DM 2,20 schriftlich beim Hochschullehrerbund, Rüngsdorfer Straße 4c, 53173 Bonn



Baden-Württemberg

Prof. Dr. Gunther **Birkel**,
Grundlagen der Datenverarbeitung sowie anwendungsorientierte Programmierung und Standardsoftware, FH Mannheim

Prof. Dr. Sabine **Blessenohl**,
Werkstofftechnik und Fertigungstechnik, FH Mannheim

Prof. Dr. Thomas **Cleff**,
Quantitative Methoden der BWL, FH Pforzheim

Prof. Martin **Erhardt**,
Allg. u. bes. Steuerlehre sowie wirtschaftliches Prüfungswesen, FH Pforzheim

Prof. Dr. Peter **Freckmann**,
Raumbezogene Visualisierung, Kartenmodellierung und Geoinformationssysteme, FH Karlsruhe

Prof. Dr. Lutz **Grünwoldt**,
Telematik und Netzwerktechnik, FH Mannheim

Prof. Dr. Peter **Hauber**,
Mathematik, HS Technik Stuttgart

Prof. Dipl.-Ing. Roland **Hellmann**,
Informatik, insbesondere Rechnerarchitekturen, FH Aalen

Prof. Dr.-Ing. Hardy **Lehmkuhler**,
Vermessungskunde, HS Technik Stuttgart

Prof. Dr. Matthias **Mack**,
Mikrobiologie, FH Mannheim

Prof. Dr. Jürgen **Propach**,
Wirtschaftsinformatik, FH Aalen

Prof. Dr. Reinhard **Richter**,
Wirtschaftsinformatik, FH Karlsruhe

Prof. Markus-Oliver **Schwaab**,
Personalmanagement, FH Pforzheim

Prof. Dr. Jürgen **Stiefl**,
Finanzierung, FH Aalen



Bayern

Prof. Dr. Axel **Böttcher**,
Technische Informatik, FH München

Prof. Dr. Josef **Dinauer**,
Betriebliche Finanz- und Versicherungswirtschaft, FH München

Prof. Dr. Claudia **Eckstaller**,
Personalwesen, FH München

Prof. Dr. Constanze **Engelfried**,
Theorie, Geschichte, Werte und Normen der sozialen Arbeit, FH München

Prof. Dipl.-Phys. Armin **Giebel**,
Medizinische Technik, FH München

Prof. Dr. Peter **Greischel**,
Tourismus-Management, FH München

Prof. Dr. Christof **Hausser**,
Konstr. Ingenieurbau mit Bauinformatik, Grundlagen des Bauingenieurwesens, FH München

Prof. Dr. Ulrich **Hege**,
Informationsverarbeitung, FH Weihenstephan

Prof. Dr. Burkhard **Hill**,
Berufliches Handeln in der Sozialen Arbeit, FH München

Prof. Dr. Albrecht **Kunz**,
Elektrotechnik, FH München

Prof. Dipl.-Phys. Christian **Luidl**,
Druckvorstufen- und Medientechnik, FH München

Prof. Dr. Niall Malcolm **Palfreyman**,
Wissensbasierte Systeme und Künstliche Intelligenz, FH Weihenstephan

Prof. Dr. Georg **Peters**,
Wirtschaftsinformatik, FH München

Prof. Dr. Michael **Ponader**,
Wirtschaftsinformatik /E.-Business, FH Deggendorf

Prof. Dr. Christoph **Rapp**,
Übertragungstechnik, FH München

Prof. Dr. Michael **Sachs**,
Mathematik, FH München

Prof. Dipl.-Ing. Jörg **Weber**,
Baukonstruktion/Entwerfen, FH München

Prof. Dr. Ilona **Weinreich**,
Mathematik, FH München

Prof. Dr. Heinrich **Wormers**,
Maschinenbau, FH München



Brandenburg

Prof. Dr. Harald **Kächele**,
Umweltökonomie, FH Eberswalde



Hamburg

Prof. Dr. Stephan **Boll**,
Internationale VWL, FH Hamburg

Prof. Dr. Susanne **Busch**,
Gesundheits- und Sozialmanagement, FH Hamburg

Prof. Dr. Hinrich Julius **Recht**,
FH Hamburg

Prof. Dr. Rainer **Schnauffer**,
Außenwirtschaft/Internationales Management, FH Hamburg



Hessen

Prof. Rainer Bernd **Voges**,
Fachjournalistik und Multimediale Dokumentation, FH Gießen-Friedberg

Prof. Dr. Christian **Zielke**,
Kommunikation in der Wirtschaft, Personalmanagement und Personalentwicklung, FH Gießen-Friedberg



Niedersachsen

Prof. Dr. Ralf **Bruns**,
Software-Entwicklung, FH Hannover

Prof. Dipl.-Des. Gabriele **Kunkel**,
Konzeptentwicklung/ Grafik-Design, FH Hannover

Prof. Dr. Ulrich **Schrewe**,
Physik und Radioökologie, FH Hannover



Nordrhein-Westfalen

Prof. Dr. Bernhard **Bergmans**,
Internationales Privat- und Steuerrecht, FH Gelsenkirchen

Prof. Dr. Steffen **Bock**,
Mathematik und Informatik, FH Lippe

Prof. Dr. Alexander **Cisik**,
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, FH Niederrhein

Prof. Dr. Andreas **de Vries**,
Informatik, Märkische FH Iserlohn

Prof. Dr. Angelika **Gregor**,
Recht, FH Düsseldorf

Prof. Dr. Peter **Graß**,
Maschinenbau, FH Gelsenkirchen

Prof. Jens **Herder**,
Virtuelles Studio u. Virtuelle Realität, FH Düsseldorf

Prof. Dr.-Ing. Rainer **Hohmann**,
Bauphysik, FH Dortmund

Prof. Dr. Herbert **Jorzig**,
Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement, FH Dortmund

Prof. Dr. Anna **Nickisch-Hartfiel**,
Angewandte Biochemie und Mikrobiologie, FH Niederrhein

Prof. Matthias **Paas**,
Bekleidungsfertigung, Fabrikanlagen u. Arbeitswissenschaft, FH Niederrhein

Prof. Andrea **Rieschel**,
Gestaltungslehre, FH Niederrhein

Prof. Dipl.-Ing. Martin **Stosch**,
Produktionsmethoden und -maschinen, FH Lippe

Prof. Dr. Harald **Vergossen**,
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing, FH Niederrhein



Rheinland-Pfalz

Prof. Dr. Alexa **Hartig**,
Innenarchitektur: Konstruktion des raumbildenden und gebäudetechnischen Ausbaus, FH Mainz

Prof. Dr. Thomas B. **Kämmerer**,
Steuerlehre, FH Mainz

Prof. Jean Ulysses **Voelker**,
Gestaltung/Typographie, FH Mainz



Saarland

Prof. Dr. Stefan **Georg**,
Wirtschaftsingenieurwesen, HTW des Saarlandes

Prof. Dr. Heinrich **Warmers**,
Maschinenbau, HTW des Saarlandes



Thüringen

Prof. Dr. Helmut **Geyer**,
Allgem. Betriebswirtschaftslehre insb. Finanzen und Rechnungswesen, FH Jena

ANZEIGE