

### Titelthema

---

## Zu Hause und doch international?

### Meinung

---

## Small is beautiful – Profilbildung und Kooperation als Wettbewerbsvorteil kleiner Hochschulen

### Beilage "HIS: IT-News"

---

## HIS-Portal – Das Tor zu den Services der Hochschulen?

### Inhaltsverzeichnis

Zu Hause und doch international? [2](#) | Forschungs- und Lehrmanagement [5](#) |  
ALUMNIPLY Hochschulspezifische Online-Befragungen [6](#) | Anforderungen an das  
Qualitätsmanagement in den Hochschulen [7](#) | Hochschulberichtswesen [9](#) | Profil-  
bildung und Kooperation als Wettbewerbsvorteil kleiner Hochschulen [11](#) |

Rückblick [12](#) | Ausblick [12](#)

Beilage "HIS:IT-News" · HIS-Portal – Das Tor zu den Services der Hochschulen

Liebe Leserinnen und Leser,

das beste Mittel gegen Ausländerfeindlichkeit ist Miteinander-Reden und Miteinander-Arbeiten.

Stimmt das? - Ja, das stimmt. Die neue Studie von HIS zum Thema Internationalität deutscher Hochschulen belegt das in bemerkenswerter Weise. Das Potenzial an den Hochschulen zur Vermittlung internationaler Erfahrungen ist hoch, und das Studium an einer deutschen Hochschule hat einen deutlich messbaren, positiven Effekt, was ablehnende Einstellungen gegenüber Ausländern angeht. Auch wenn das interkulturelle Potenzial nicht überall ausgeschöpft wird, gebührt den Hochschulen Anerkennung für ihr Engagement zum länderübergreifenden Wissens- und Kulturaustausch.

Viel Vergnügen beim Lesen der Zusammenfassung der Studie auf den folgenden Seiten wünscht Ihnen

Ihr Martin Leitner



HIS: Magazin

Ausgabe 4/2007

Herausgeber:

HIS Hochschul-Informations-System GmbH  
Prof. Dr. Martin Leitner

Redaktion:

Theo Hafner  
(verantwortlicher Redakteur)

Adresse:

HIS Hochschul-Informations-System GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | www.his.de

Telefon 0511-1220-290  
Telefax 0511-1220-160

Das HIS: Magazin erscheint viermal im Jahr  
(Januar, April, Juli, Oktober)

Bezug kostenlos

Das HIS: Magazin ist im Internet unter  
www.his.de als PDF-Download verfügbar.

Auflage:

1.300 Exemplare

Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, HIS

Druck:

Unidruck

Hannover, Oktober 2007

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das Copyright kann jedoch jederzeit bei der Redaktion eingeholt werden und wird in der Regel erteilt, wenn die Quelle ausdrücklich genannt wird.

# Zu Hause und doch international?

**I**nternationalisierung ist eine Entwicklung, die deutsche ebenso wie ausländische Hochschulen erfasst. Die Auslandsmobilität von Studierenden steht schon längere Zeit immer wieder im Fokus der Forschung. Dagegen gibt es kaum Befunde zu den Möglichkeiten, auch an deutschen Hochschulen internationale Erfahrungen zu sammeln. Eine von der HIS Hochschul-Informations-System GmbH im Auftrag des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) durchgeführte Studie hat erstmals dieses Potenzial untersucht. Die Ergebnisse zeigen die großen Chancen auf, die aus einer internationalen Ausrichtung für die Lehre erwachsen; sie zeigen aber auch, dass die bestehenden Möglichkeiten noch nicht genügend erschlossen sind und wie groß der Bedarf an gezielter Förderung ist, der sich daraus ergibt.

Das Thema Internationalisierung und ihre Folgen spielt derzeit eine große Rolle in der hochschulpolitischen Diskussion. Vor allem die weitere Umsetzung des Bologna-Prozesses, dessen erklärtes Ziel es ist, bis zum Jahre 2010 einen einheitlichen europäischen Hochschulraum zu schaffen, bewirkt, dass dieser Frage eine hohe Priorität eingeräumt wird. Die zunehmende Mobilität der Studierenden – sichtbar am hohen Anteil ausländischer Studierender in Deutschland sowie am großen Interesse deutscher Studierender an studienbezogenen Auslandsaufenthalten – trägt dazu bei, dass die akademische Ausbildung in Deutschland internationaler wird. So positiv sich diese Entwicklung auch darstellt, so darf für eine tiefer

gehende Betrachtung jedoch nicht übersehen werden, dass sich Internationalität nicht allein auf Wanderungsbewegungen der Studierenden beschränkt. Ebenso ist nach den weiteren Auswirkungen der Internationalisierung auf das Studienverhalten zu fragen. Vor allem geht es dabei um den Platz, den interkulturelle Kommunikation und länderübergreifender Wissensaustausch in der Lehre an deutschen Hochschulen einnehmen.

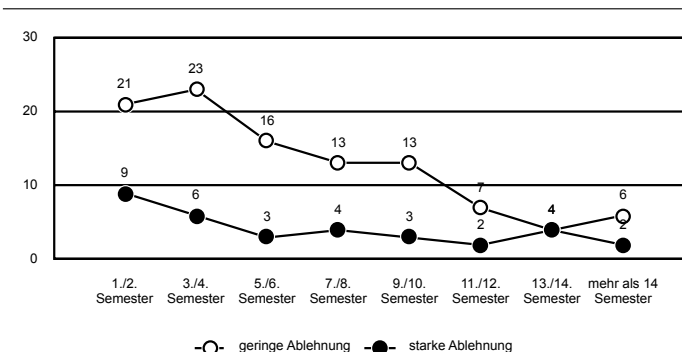
Dieser bisher wenig erforschten Perspektive von Internationalität hat sich eine von HIS im Auftrag des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) durchgeführte Pilotstudie gewidmet. Unter dem Titel „Aspekte der Internationalität der deutschen Hochschulen – Internationale Erfahrungen deutscher Studierender an ihren heimischen Hochschulen“ stellt sie eine erste Situationsbeschreibung dar, die auf Möglichkeiten wie Probleme der interkulturellen Kommunikation verweist. Neben der Intensität des gemeinsamen Gesprächs zwischen deutschen und ausländischen Studierenden sowie der Art und Weise des Umganges miteinander wurden die deutschen Studierenden auch zu Internationalisierungstendenzen in der Lehre, insbesondere zu fremdspra-

chigen Lehrveranstaltungen befragt.

Die Befunde der Studie ergeben ein ambivalentes Bild. Einerseits erweist es sich, dass den deutschen Hochschulen ein beträchtliches Potenzial eigen ist, den Studierenden – auch ohne Auslandsaufenthalt – internationale Erfahrungen zu vermitteln. Andererseits werden diese Möglichkeiten häufig nur ungenügend ausgeschöpft.

Sehr erfreulich: Ein hoher Anteil der deutschen Studierenden steht Kontakten und Gesprächen mit ihren Kommilitonen aus anderen Ländern im Grunde aufgeschlossen gegenüber. So bekunden z. B. zwei Drittel von ihnen ein starkes Interesse am Besuch von Veranstaltungen zum besseren Kennenlernen ausländischer Studierender; etwas mehr als die Hälfte könnte sich sogar die Übernahme einer Patenschaft für einen ausländischen Kommilitonen vorstellen. Diese prinzipielle Aufgeschlossenheit korrespondiert mit dem Befund, dass die überwiegende Mehrheit der deutschen Studierenden frei ist von Einstellungen, die auf Ablehnung von Ausländern gerichtet sind. Lediglich 4 % der Studierenden sind solche Orientierungen nachzuweisen, 15 % weisen sie in einem geringen

Abb. 1 Entwicklung ablehnender Einstellungen gegenüber Ausländern im Studienverlauf, Angaben in %



Maße auf. Welch wichtige Rolle dabei den Erfahrungen während des Studiums zukommt, lässt sich daran ermesen, dass der Anteil an Ausländerablehnung im Verlauf des Studiums deutlich zurückgeht. Bekunden zu Studienbeginn noch 9 % eine starke und 21 % eine gering ablehnende Haltung gegenüber Ausländern, so liegen diese Werte nach zwölf Semestern bei 2 % bzw. 7 %.

So groß auch die prinzipielle Gesprächsbereitschaft sein mag, die tatsächliche Intensität des Austausches angesichts der Tatsache, dass nur 4 % der deutschen Studierenden in Studiengängen ohne ausländische Kommilitonen studieren, kann doch kaum befriedigen. Lediglich rund ein Fünftel der deutschen Studierenden stehen in ihrem Studiengang intensiv mit Studierenden aus anderen Ländern im Gespräch, ein weiteres Drittel kann auf gelegentliche Kontakte verweisen.

Die Ursachen für die zurückhaltende oder sogar ausbleibende Kommunikation beruhen zwar häufig auf mangelnden Begegnungen und fehlender Gelegen-

heit. Dennoch zeigt sich, dass manche Studierende die Gespräche und auch die Gelegenheiten dazu zu wenig suchen. Erst wenn die ausländischen Studierenden selbst auf ihre deutschen Kommilitonen zugehen, entwickelt sich die Kommunikation auch mit den in dieser Hinsicht zögerlicheren deutschen Studierenden leichter.

Einsolchesaktives Agieren widerspricht aber oftmals der bisherigen Bildungssozialisation vieler ausländischer Studierender in ihren Heimatländern, so dass in nicht wenigen Fällen die Kommunikation durch beiderseitiges Abwarten, durch ein Studieren nebeneinander, anstatt miteinander, beeinträchtigt ist. Das spiegelt sich auch im Meinungsbild der deutschen Studierenden wider. Lediglich 42 % derjenigen, die mit Kommilitonen aus anderen Ländern studieren, schätzen die Kommunikation zwischen Deutschen und Ausländern in ihrem Studiengang als gut ein. 36 % der

Befragten bewerten die Situation nur teilweise als gut und 22 % finden sie schlecht.

Offensichtlich entwickelt sich

Abb. 3 Ausgewählter Kenntnisgewinn durch Kommunikation mit ausländischen Studierenden nach Gesprächshäufigkeit

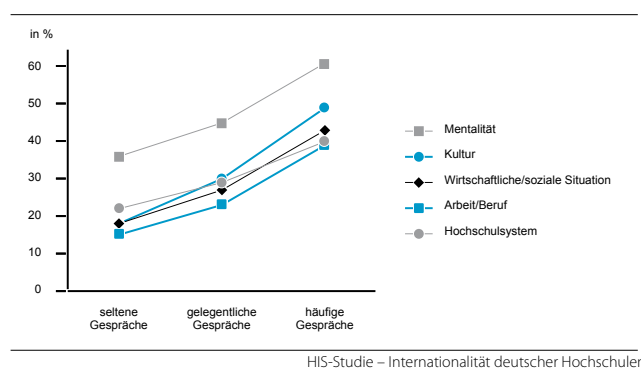
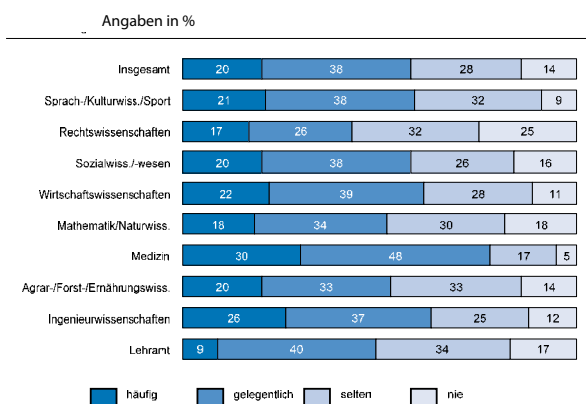


Abb. 2 Häufigkeit des Gesprächs mit ausländischen Studierenden nach Studienbereichen



eine interkulturelle Kommunikation nicht überall im Selbstlauf. Es bedarf der verstärkten Förderung des Miteinander-Redens wie des Miteinander-Studierens. Die Voraussetzungen dafür – das sei noch einmal hervorgehoben – scheinen günstig zu sein. Die deutschen Studierenden geben an, dass sich politische, kulturelle oder auch religiöse Differenzen nur ganz selten störend auf das Kennenlernen auswirken. Auch berichtet nur eine Minderheit von Verhaltensweisen wie Arroganz oder mangelnder Hilfsbereitschaft gegenüber ausländischen Studierenden. Lediglich Ignoranz, ein gegenseitiges „Aus-dem-Weg-Gehen“, kommt etwas häufiger vor.

Am Nutzen des gemeinsamen Gesprächs kann es dabei keinen Zweifel geben. Studierende, die in intensivem Kontakt mit ihren ausländischen Kommilitonen stehen,

erwerben dadurch wertvolle Kenntnisse über Mentalität, Kultur und Lebensweise in anderen Ländern. Auch bestimmte Fähigkeiten, etwa der Umgang mit Menschen anderer Mentalität oder mit anderen Kommunikationsstilen werden unter diesen günstigen Voraussetzungen gefördert.

Ähnliche Ambivalenzen wie bei der Kommunikationssituation kennzeichnen Angebot und Teilnahme an fremdsprachiger Lehre. Als günstige Entwicklung ist zweifelsohne einzuschätzen, dass die Mehrzahl der deutschen Studierenden inzwischen mehr oder minder häufig fremdsprachige Fachliteratur nutzt. Demgegenüber ist der Besuch von fremdsprachigen Lehrveranstaltungen noch keineswegs typisch für die Lehrsituation an deutschen Hochschulen. Etwa ein Drittel der deutschen Studierenden nimmt an solchen Lehrveranstaltungen teil. Ein weiteres Drittel hätte die Möglichkeit zum Besuch fremdsprachiger Lehrveranstaltungen, nimmt sie aber nicht wahr. Dem noch verbleibenden Drittel fehlt es schlichtweg am entsprechenden Angebot.

Sowohl die Kommunikation zwischen deutschen und ausländischen Studierenden als auch das Interesse an einer international ausgerichteten Lehre ist abhängig von bestimmten Faktoren. Die Untersuchung zeigt, dass studienbezogene Auslandserfahrungen, sehr gute Fremdsprachenkenntnisse, offene und vorurteilsfreie Einstellungen gegenüber Ausländern, aber auch ein hoher Anteil ausländischer Studierender im Studiengang das Studienverhalten positiv zu beeinflussen vermögen. So ist beispielsweise festzustellen, dass Studierende mit sehr guten

Sprachkenntnissen sich nicht nur besonders stark für die ausländischen Studierenden engagieren, sie nehmen auch deutlich häufiger an fremdsprachigen Lehrveranstaltungen teil und beschäftigen sich intensiver mit fremdsprachiger Literatur. Ebenso kann nachgewiesen werden, dass Studieren und Arbeiten in fremden Ländern das Interesse für andere Kulturen weckt und zum Verständnis für die Situation von ausländischen Studierenden im Inland beiträgt: Studierende, die schon einmal studienbezogen im Ausland waren, kommunizieren häufiger mit ihren ausländischen Kommilitonen, zeigen ihnen gegenüber seltener Ignoranz und leisten dadurch einen wichtigen Beitrag zu deren Integration.

Angesichts der vielen Reserven für die Entwicklung von Internationalität in der Lehre an den deutschen Hochschulen ist es angebracht, die angesprochenen Bedingungsfaktoren stärker zu för-

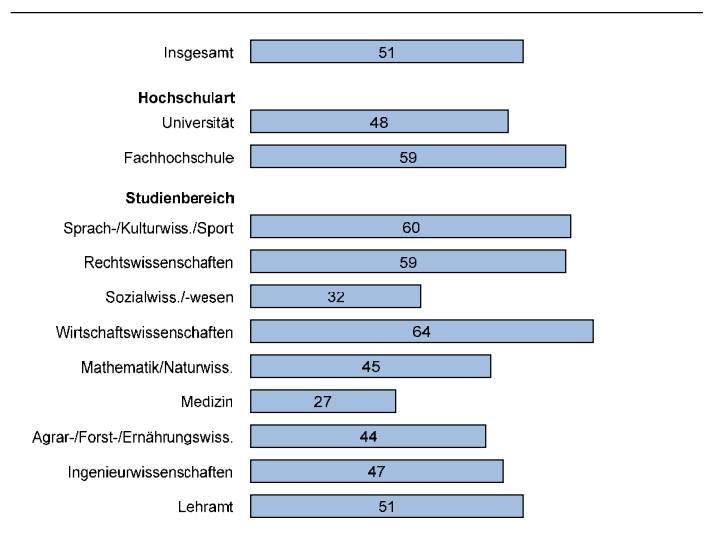
dern: den Studierenden Auslandsaufenthalte zu ermöglichen, studienbegleitend ihre Sprachkenntnisse – nicht allein im Englischen – zu verbessern, die Attraktivität der deutschen Studiengänge in allen Studienarten für ausländische Studieninteressenten weiter zu erhöhen und so schließlich auch distanzierende und ablehnende Haltungen gegenüber Ausländern weiter abzubauen. Dies alles trägt dazu bei, das Potenzial der Hochschulen zur Vermittlung internationaler Erfahrungen besser auszuschöpfen.



Dr. Ulrich Heublein  
heublein@his.de

Murat Özkilic  
oezkilic@his.de

**Abb. 4 Teilnahme an fremdsprachigen Lehrveranstaltungen nach Hochschulart und Studienbereichen**  
Nur Studierende mit Angebot an fremdsprachigen Lehrveranstaltungen, Angaben in %





# „Forschungs- und Lehrmanagement“ – ein neues Arbeitsfeld bei HIS

**F**orschungs- und Lehrmanagement“ – unter dieser neuen Bezeichnung firmiert seit dem 1. August 2007 der bisherige Arbeitsbereich „Organisation und Ressourcenplanung“ der HIS-Abteilung Hochschulentwicklung. Der Arbeitsbereich bietet Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen innovative, fachlich fundierte Beratungsleistungen für das Management ihrer Forschungsaktivitäten und Lehrangebote an. Das Serviceangebot umfasst Profilbildung und Programmplanung, Struktur- und Infrastrukturentwicklung, Qualitätssicherung und die bedarfsgerechte Allokation von Ressourcen.

Um Wissenschaftseinrichtungen bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen wirksam zu unterstützen, werden vom Arbeitsbereich

- Arbeitsweisen, Prozessabläufe und Ressourcenallokation in verschiedenen Forschungsgebieten und Wissenschaftsdisziplinen analysiert,
- fachbezogene Lehr- und Lernformen systematisch erfasst und Studienstrukturen analysiert,
- Leistungsspektren, Organisation und Ressourcenanforderungen wissenschaftlicher Serviceeinrichtungen untersucht,
- Entscheidungshilfen und Steuerungsinstrumente für Forschung und Lehre entwickelt und
- Förderprogramme und -projekte sowie Informationsinfrastruktureinrichtungen evaluiert.

Das aktuelle Themenspektrum umfasst dabei die Schwerpunkte: Management von Forschungsressourcen, Strukturen von Bachelor- und Masterstudiengängen und

daraus resultierende Ressourceneffekte, Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin, E-Learning und E-Science sowie Informationsinfrastrukturen (IT-Dienste, Bibliotheken).

Beispiele für laufende Vorhaben sind u. a. die Entwicklung eines universitären Kennzahlensystems, das der Abstimmung des Struktur- und Entwicklungsplanes zwischen Hochschulleitung, Fakultäten und Instituten dient, oder die Analyse der veränderten Ressourcenbedarfe, die sich aus dem Bologna-Prozess für die Geisteswissenschaften ergeben. In einem anderen Projekt werden für eine medizinische Fakultät und ein Universitätsklinikum – auf der Basis der neuen ärztlichen Approbationsordnung – die Anforderungen an medizinische Lehrräume und an Flächen in der klinischen Forschung untersucht. Weitere Projekte befassen sich mit möglichen Effekten des Einsatzes von E-Learning auf die Ausbildungskapazität, erarbeiten Geschäftsmodelle für weiterbildende Studienangebote oder evaluieren die Strukturen und Ressourcen hochschulischer IT- und Bibliotheks-Dienste.

Die Beratungsangebote des Arbeitsbereichs stützen sich auf eine inhaltliche und methodische Wissensbasis, die im Kontext einer Reihe von Grundlagen- und Referenzprojekten erarbeitet worden ist und kontinuierlich ausgebaut wird. Bei Querschnittsfragen bieten interdisziplinäre Projektteams mit weiteren Experten aus anderen HIS-Arbeitsbereichen den Auftraggebern aus Universitäten, Fachhochschulschulen und außeruniversitären Wissenschaftseinrichtungen ein kundenspezifisches Beratungsangebot. Zukünftig wer-

den zudem verstärkt explorative Vor-Ort-Projekte mit externen Kooperationspartnern durchgeführt, um im intensiven Austausch mit der Praxis wegweisende Lösungen für aktuelle Probleme des Forschungs- und Lehrmanagements zu entwickeln.

Auf diese Weise unterstützt HIS mit seinem neuen Angebot Wissenschaftler und Hochschulmanager dabei, innovative Konzepte und Ideen in Forschung und Lehre unter Berücksichtigung der organisatorischen, strukturellen und finanziellen Effekte erfolgreich umzusetzen.



Dr. Horst Moog  
moog@his.de



Dr. Bernd Kleimann  
kleimann@his.de

## Hochschulspezifische Online-Befragungen von Absolventinnen und Absolventen



**H**ochschulen haben einen zunehmenden Bedarf an Informationen über den Verbleib ihrer Absolventinnen und Absolventen, über die Qualität ihres Studienangebots und ihre Ausbildungsleistungen. Mit ALUMNIPLY reagiert die HIS Hochschul-Informations-System GmbH auf diesen gestiegenen Informationsbedarf und stellt den Hochschulen ein Instrument zur Durchführung hochschulspezifischer Absolventenbefragungen zur Verfügung.

ALUMNIPLY bietet allen Hochschulen, aber auch einzelnen Fachbereichen, Career Services, etc. die Möglichkeit, mit Hilfe einer von HIS durchgeführten Online-Befragung diejenigen Daten zu ermitteln, die z. B. für die Re-Akkreditierung von Studiengängen, für die Qualitätssicherung und -verbesserung sowie die Aktivitäten der Career Services benötigt werden. Als Online-Befragung mit festen sowie optionalen Fragebogenteilen vereint ALUMNIPLY die Vorteile einer schnellen Umsetzbarkeit der

Befragung und einer zeitnahen Ergebnispräsentation mit geringen Kosten.

Verwendet wird ein getestetes und anerkanntes Befragungsinstrument, das seit Jahren auch in den HIS-Absolventenbefragungen zum Einsatz kommt. Die Befragung umfasst einen feststehenden kurzen Kernfragebogen, der die wichtigsten Aspekte abdeckt. Darüber hinaus können zusätzliche Fragen aus drei thematischen Schwerpunkten (Studium, Beruf, bildungsbiografische und persönliche Daten) ausgewählt werden. Schließlich besteht auch die Möglichkeit, spezifische Interessen der Hochschulen zu berücksichtigen und spezielle Fragen aufzunehmen oder ein mehrsprachiges Fragebogenangebot zu realisieren.

Mit ALUMNIPLY bietet HIS den Hochschulen eine umfassende inhaltliche und technische Unterstützung während des gesamten Befragungsprozesses – von der Beratung bei der Auswahl der Fragen und den Vorbereitungen der Befragung (z. B. hinsichtlich Anschreiben, Art der Kontaktaufnahme, etc.) bis hin zur Ergebnispräsentation. HIS realisiert und betreut die Online-Befragung, wertet die Daten aus und erstellt, falls gewünscht, einen kommentierten Bericht. Damit hält sich der personelle Aufwand der Hochschulen in Grenzen. Eine Infrastruktur zur Durchführung von Online-Befragungen muss an den Hochschulen nicht vorgehalten werden.

Perspektivisch wird ALUMNIPLY modularer Bestandteil der

neuen HIS-Softwaregeneration HISinOne sein, so dass die Befragungen direkt über das HISinOne-Portal durchgeführt werden können.

Ende des Jahres haben Interessierte die Möglichkeit, auf Workshops ALUMNIPLY eingehend kennen zu lernen. Anfang 2008 wird ALUMNIPLY [www.alumniPLY.de](http://www.alumniPLY.de) interessierten Hochschulen zur Verfügung gestellt werden.



Michael Schramm  
[m.schramm@his.de](mailto:m.schramm@his.de)

# HIS-Portal – das Tor zu den Services der Hochschulen

## Der Mensch im Zentrum

**V**or noch gar nicht so langer Zeit befanden sich die „Services“ der Hochschule (sorgfältig sortiert) hinter Türen mit Aufschriften wie Zulassungsamt, Studentensekretariat, Prüfungsamt oder Buchausgabe, oft auch in Schaukästen zur einseitigen Kommunikation. Gerade Studierende können mit ihrer Zeit Nützlicheres anfangen, als sie in diversen Warteschlangen zu verbringen. Versetzen Sie sich in die Rolle eines Studierenden: Sie buchen komfortabel von zu Hause aus die Teilnahme an Vorlesungen, Seminaren und Übungen sowie den zugehörigen Prüfungen. Sie bearbeiten „Hausarbeiten“ im Lernmanagementsystem und schließlich erfahren Sie auch online, wie Sie bei einer Prüfung abgeschnitten haben. Sie können jederzeit über die unterschiedlichsten Medien mit Kommilitonen oder Professoren kommunizieren. Dabei nutzen Sie verschiedene technische Systeme im Hintergrund, bemerken dies aber kaum.

Ein Hochschulportal bildet das Tor zur individuellen Information und Kommunikation für jeden einzelnen. Dieser Gedanke stellt ein hochaktuelles Szenario dar, das Schluss macht mit komplizierten Verfahren zum Informationszugang und mehrfachen Anmelde-

prozeduren. Heute ist es realistisch, alle notwendigen Funktionen unter einem Dach zusammengefasst zu finden.

Nicht nur für Studierende sind Portale attraktiv, auch Forschung und Lehre benötigen und produzieren eine Menge an Informationen. Teilweise sind diese Informationen für die (wissenschaftliche) Öffentlichkeit bestimmt, teils nur für bestimmte Forscherteams. Damit sich die gesuchte Information nicht wie die sprichwörtliche „Nadel im Heuhaufen“ verhält, gehören leistungsfähige Such- und Recherchefunktionen zu einem Portal.

### Erfolgsfaktoren für ein Portal

Ein Grundelement von Portallösungen ist die differenzierte Darstellung von Informationen für verschiedene Publikumsgruppen:

- die Allgemeinheit - z. B. Infos für den noch anonymen Studieninteressenten
- Personengruppen - z. B. alle Studenten, die ein bestimmtes Seminar besuchen
- eine Person - z. B. ein Student, der einen individuell zusammengestellten Stundenplan hat oder sich über seine Prüfungsergebnisse informieren will

Ein weiteres Merkmal ist die Nutzung von unterschiedlichen Funktionen, die benutzer- und kontextabhängig zur Verfügung gestellt werden. Diese Differen-

zierung des Angebots impliziert ein Management von Benutzerrechten.

Ein Portal sorgt für zielgenaue Information und Interaktion. Ein Hochschulportal soll allen Angehörigen der Hochschule die Informationen für einen reibungslosen und effizienten Ablauf des Hochschullebens bieten. Die „Sicht“ auf diese Informationen wird unterschiedlich ausfallen, je nachdem ob Studierende, Lehrende oder Hochschul-Manager mit dem Portal interagieren.

Die Attraktivität und Nützlichkeit eines Portals ergibt sich aus mehreren Faktoren:

- Übersichtlichkeit
- Funktionalität
- Komfort
- Sicherheit

Die Benutzer eines Portals sollen sich dort zu Hause fühlen und dabei möglichst effizient zu den benötigten Informationen respektive Funktionen gelangen-



gen. Ein „Feind“ der Übersichtlichkeit ist in der Regel der gewünschte große Umfang der angebotenen Informationen und Funktionen. Hier hilft eine „intelligente“ Bereitstellung der im jeweiligen Kontext und in der jeweiligen Rolle nützlichen Funktionen.

Neben Übersichtlichkeit ist Komfort für den Benutzer einer der wichtigsten Aspekte bei der Nutzung des Portals. Muss er sich zwischenzeitlich an jedem dahinter liegenden System neu anmelden oder bemerkt er den Schritt von Anwendung zu Anwendung kaum? Idealerweise ist die Systemwelt im Hintergrund für den Nutzer nicht sichtbar, so dass dieser sich damit nicht beschäftigen muss. Ein weiterer Indikator für die komfortable Nutzung ist die Datenkonsistenz zwischen den Systemen im Hintergrund. Als Beispiel sei die Änderung persönlicher Daten (Anschrift, Passwort, ...) genannt. Hier kann der Benutzer erwarten, dass dies an genau einer Stelle zu erfolgen hat. Bei der Realisierung dieser Eigenschaft wird klar, dass hier keineswegs nur eine technische Herausforderung vorliegt, in vielen Fällen sind Grenzen zwischen „Zuständigkeitsgebieten“ und andere Hürden aus der traditionellen Prozessorganisation zu überwinden.

### HIS-Portal

Das aktuelle HIS-Portal mit den QIS/LSF-Anwendungen bietet sich

an zur Realisierung eines Hochschulportals. Es stellt Informationen aus dem gesamten Spektrum der HIS-Module bereit:

An dieser Stelle sind einige Gedanken über die Zielgruppen angebracht:

- die Beschreibungen der Module (in der Bologna-konformen Studienstruktur) sollen potenzielle Hochschulwechsler und zeitweilige Gaststudenten anlocken
- Informationen über Forschungsgebiete unterstützen die Kontaktaufnahme mit Forscherkollegen an anderen Institutionen und Anwendern in der Industrie
- Bei den Personen wird es um Kontaktgewinnung und Imagepflege gehen, hier werden Sie in der Ansicht für „jedermann“ möglicherweise eine Einschränkung z. B. auf die verantwortlichen Lehrpersonen vornehmen
- Studieninteressenten sollen in die richtigen Bahnen gelenkt werden (unter Berücksichtigung eventueller Eignungs- und Beschränkungsfragen)

Nachdem sich ein Portal-Benutzer identifiziert hat, stehen die weit umfangreicheren personalisierten Funktionen des gesamten HIS-Portfolios zur Verfügung. Aus der Identifizierung des Benutzers erkennt das HIS-Portal dessen Rolle, etwa die eines Studierenden. Aus dem umfassenden Spektrum der nun angebotenen Funktionen

kann hier nur eine kleine Auswahl angeführt werden:

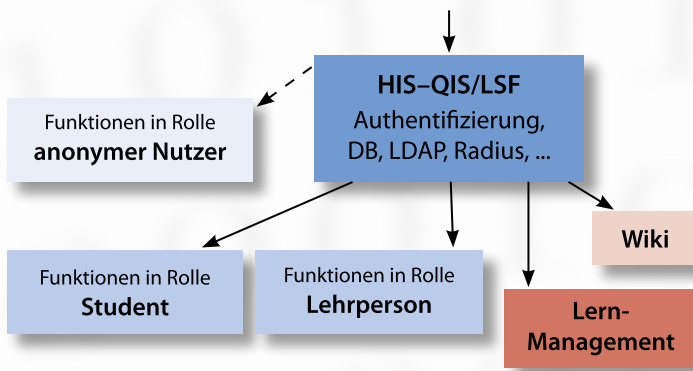
- Zusammenstellung des aktuellen Stundenplans aus dem Lehrangebot (unter Berücksichtigung der Studien- und Prüfungsordnungen)
- Aktionen rund um das Prüfungsgeschehen von der Anmeldung bis zum Einsehen der Resultate
- Nicht so beliebte, aber nötige Formalia (Bescheinigungen für das Finanzamt der Eltern, Rückmeldungen, Zwischenergebnisse, ...)

Ein Portal-Benutzer kann mehrere Rollen haben (z. B. Lehrender und Studiengangs-Beauftragter), ein Wechsel der Rolle ist ohne erneute Anmeldung möglich. Als Einstiegspunkt zum umfangreichen verfügbaren Rollenspektrum und der ebenfalls möglichen Einführung neuer Rollen sei hier verwiesen auf <http://wiki.his.de/mediawiki/index.php/Rollen>.

Ein Lehrender kann alle Aspekte seiner Lehrveranstaltungen aktiv beeinflussen, z. B.

- Literatur- und Linklisten bekannt geben
- Verbindungen mit weiteren Hilfsmitteln (Content- und Lernmanagement, ...) herstellen
- kurzfristige Änderungen mitteilen





In bestimmten Rollen werden spezielle Sichten geboten, z. B.

- Raum- und Zeitplanung mit Gewährleistung der Studierbarkeit/Überschneidungsfreiheit der Studienangebote
- Raumplanung zur Gewährleistung passender Raumgrößen und -ausstattungen
- die Verteilung „knapper Ressourcen“ (Seminare, ...) ist nicht beliebt, aber mitunter unvermeidbar, hier gibt es Unterstützung für sinnvolle und faire Kriterien, Wunschalternativen, ...
- Unterstützung der Studienberatung

### Integration mit Komponenten anderer Hersteller

Eine typische Situation ist die Notwendigkeit der Integration von Komponenten verschiedener Hersteller unter einem Portal. Am einfachsten ist die Aufnahme zusätzlicher Links (auch rollenabhängig) in die HIS-Portalseite. Wirklich komfortabel ist das allerdings noch nicht, denn nach dem Verfolgen des Links muss sich der Benutzer jeweils erneut anmelden.

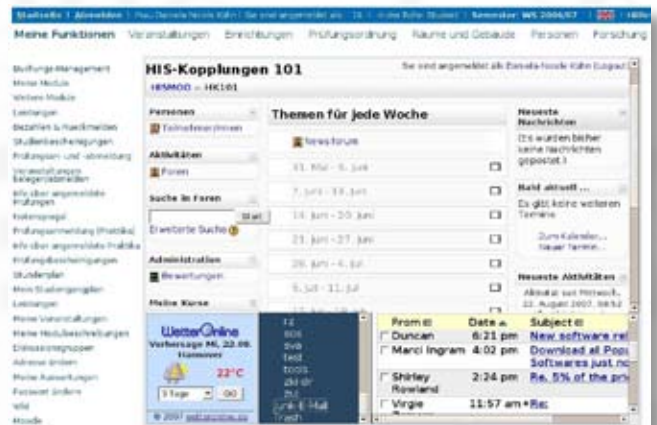
Komfortabler ist eine „Single-Sign-On-Integration“. Das ist im Grunde genommen auch ein Link, aber das andere System „weiß“ nun von der vorherigen Anmeldung am HIS-Portal und fordert diese nicht erneut an. Das HIS-Portal unterstützt mehrere Single-Sign-On-

Techniken, bei konkretem Bedarf wird dieses Spektrum erweitert:

- **QIS-SSO** - eine von HIS entwickelte SSO-Technik, bei dem das HIS-Portal als Authentifizierungsportal dient. Anwendungen anderer Hersteller können mit flexibel wählbaren Attributinformationen des aktuellen Nutzers versorgt werden (Account-Name, „richtiger Name“, Mailadresse ...).
- **CAS** (Common Authentication Service) - eine Entwicklung der Universität Yale; der Anwender wird auf ein CAS-Authentifizierungsportal geleitet, wo er sich anmeldet. Anschließend kann er alle Funktionen des HIS-Portals nutzen und CAS-SSO-Links z. B. zum Lernmanagement Moodle ohne erneute Anmeldung verfolgen.

Für beide Techniken sind „Adapter“ in den verbreiteten Implementierungssprachen für Web-Anwendungen verfügbar (Java, PHP, Ruby, ...). Eine Integration in Open Source-Anwendungen ist recht einfach, bei anderen ist man auf die Kooperation des jeweiligen Herstellers angewiesen.

Eine noch weiter gehende Oberflächen-Integration besteht darin, die einzubindende Applikation eines anderen Herstellers irgendwo im „Inhaltsteil“ des HIS-Portals anzuzeigen. Kopf- und Fußteil sowie die Navigation des HIS-Portals bleiben erhalten. Für die Einbindung solcher „Portlets“ gibt es eine ganze Anzahl unterschiedlicher Standards (JSR-168, JSR-286, WSRP, Webparts, OpenACS-Portlets, SAP-Portlets, ...). Verbreitete „interessante“ Anwendungen wie Lernmanagement oder Webmail vertragen sich häufig nur mit Einbindungstechniken, die wenig Ansprüche an die eingebettete Anwendung stellen (z. B. IFrame, entspricht „URL Isolation Mode“ beim SAP-Portal). Eine solche Technik ist auch im HIS-Portal konfigurierbar. Im Beispiel sind als Portlets eine Lernmanagement-Unterstützung (Moodle), ein Wetter-Ticker und Web-Mail eingebunden:



Das Bild zeigt allerdings auch die Grenzen dieser Vorgehensweise - etliche Anwendungen sind auf „kleiner Fläche“ nicht mehr komfortabel bedienbar. Sie sollten also eine differenzierte Entscheidung treffen, welche Anwendungen sich gut als „Portlet“ eignen und welche mit einem Single-Sign-On-Link besser bedient sind.

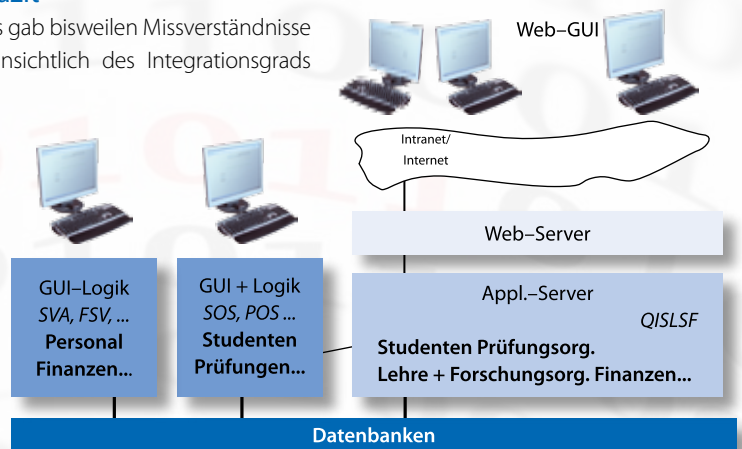
Neben der Oberflächen-Integration ist in vielen Fällen eine Backend-Datenintegration der Portal-Bestandteile einzuplanen. Diese muss dafür sorgen, dass „im Hintergrund“ alle beteiligten Systeme dieselbe Vorstellung von Personen, Veranstaltungs- und Hochschulstrukturen haben. In einfachen Fällen können über die HIS-SSO-Technik die erforderlichen Attribute übertragen werden (so werden z. B. im HIS-Wiki neue Nutzer angelegt). Darüber hinausgehende Wünsche sind mit den Web-Service-Interfaces (HIS-SOAP-Services) zu erfüllen, hier sei auf den Artikel „Wie unterstützt HIS E-Learning-Lösungen?“ im HIS Magazin 3|2007 verwiesen.

Eine Herausforderung jeder Portallösung ist die Sicherheit. Es gibt Portallösungen, bei denen sich der Benutzer an beliebiger Stelle „anmelden“ kann und dann weitergereicht wird. In diesem Fall ist die Sicherheit so stark wie das schwächste Kettenglied. Da die beteiligten Systeme an einer Hochschule oft unterschiedlich professionell administriert werden, ist der Ansatz mit genau einem „Authentifizierungs-Tor“ angemessener. Wenn bei diesem Ansatz ein angekoppeltes System Sicherheitsdefizite aufweisen sollte, beeinträchtigt das nur das jeweilige System. Die von HIS unterstützten Single-Sign-On-Techniken geben nicht das Nutzer-Passwort weiter.

Neben der hier empfohlenen Portalgestaltung mit dem HIS-Portal als „Verteiler“ gehen einige Hochschulen auch den umgekehrten Weg und integrieren die HIS-Funktionalitäten in andere Portallösungen. Als technische Optionen bieten sich hier die direkte Integration der HIS-Oberfläche (per Single-Sign-On) oder der Zugriff auf die HIS-Funktionalität per Web-Service an. Im letzteren Fall liefert der HIS-Applikations-server Informationen aus den HIS-Anwendungen quasi „ohne Verzierung“; Stil und Gestaltung wird durch das Portal hinzugefügt. Der Herstellungs- und Wartungsaufwand solcher Lösungen sollte nicht unterschätzt werden!

### Fazit

Es gab bisweilen Missverständnisse hinsichtlich des Integrationsgrads



der HIS-Lösung, die aus separaten Supportverträgen für die einzelnen Funktionsteile (LSF, QISZUL, QISSOS, QISPOS, QISFSV-3T, QISCOB, ...) und der vertraglichen Zusammenfassung von Web-Komponente und PC-Klient (SOS, POS, ...) resultierten.

**Technisch sind alle Web-Anwendungen des HIS-Portfolios schon seit 2003 in einem einheitlichen Applikationsserver und unter einer einheitlichen Portallösung vereint.**

Diese Portallösung ist auch Bestandteil der neuen Software-Generation **HISinOne**. Portal-Implementierungen auf der Basis der aktuellen HIS-Software (Version 10.0 - Oktober 2007) sind damit **heute verfügbar** und zukunftsicher.



Dr. Uwe Hübner  
huebner@his.de



Sven Lübbecke  
luebbecke@his.de

# Anforderungen an das Qualitätsmanagement in Hochschulen



**H**aben Sie Ihr QM-System nach EFQM, TQM oder nach DIN EN ISO 9001 implementiert? Die Abkürzungen und die dahinterstehenden Konzepte lassen das Qualitätsmanagement leicht als verschlungenen Dschungel erscheinen, in dem sich Eingeweihte scheinbar leichtfüßig bewegen, außen stehende, wengleich interessierte Zuhörer aber nur mit Achselzucken und Unverständnis reagieren. Allerdings verlieren die Begrifflichkeiten bei näherer Betrachtung schnell ihre vermeintlich dämonische Kraft, sie stellen lediglich Bezeichnungen von Qualitätsmanagementsystemen<sup>1</sup> unterschiedlicher Provenienz dar, die in Methoden und Zielsetzungen recht nah beieinander liegen.

Bemühungen um Qualität und Qualitätssteigerung von Produkten und Dienstleistungen sind nicht neu. Keine Organisation, egal ob privatwirtschaftliche Unternehmung oder öffentliche Einrichtung kommt heute ohne die Rückkoppelung von Qualitätsgesichtspunkten und sich anschließenden Veränderungen in der Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung

aus; der Hinweis auf den sog. Elchtest mag hier als Synonym für ein missglücktes Qualitätsmanagement genügen.

Für die Hochschulen in der Bundesrepublik ist die Qualitätssicherung der Kernprozesse der Hochschule, also Lehre und Forschung, selbstverständlich. Die seit der Umstellung auf Bachelor- Master-Strukturen geforderten Akkreditierungen der Studiengänge, ebenso wie die Evaluationen von einzelnen Fächern, aber auch Instituten und Fachbereichen in den Hochschulen sollen den Nachweis der qualitativen Leistungsfähigkeit liefern und dokumentieren. Auch für Hochschulverwaltungen existier-

ten bislang einzelne Instrumente der Qualitätssicherung; so u. a. das von der HIS Hochschul-Informationssystem GmbH konzipierte Verwaltungsbenchmarking und der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL).

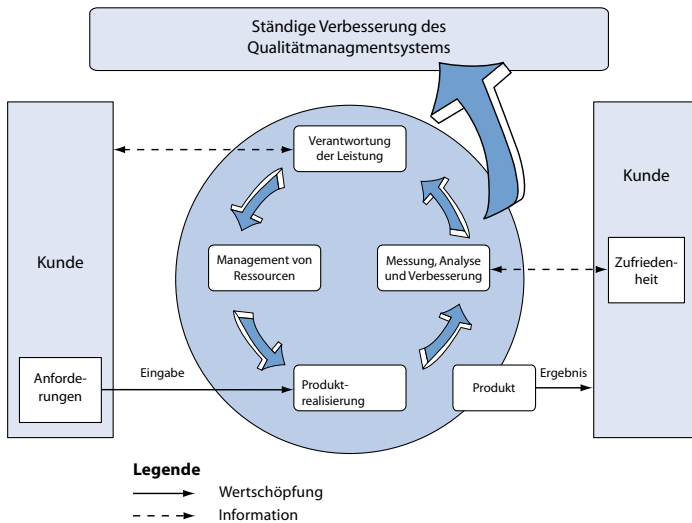
Relativ neu für den Hochschulbereich sind nun allerdings die Bemühungen, Qualitätssicherung als einen kontinuierlichen und systematischen Prozess zu begreifen, an dem alle Beteiligten und eben nicht nur die Akteure in einer Organisation, sondern auch die Kun-

In der Norm DIN EN ISO 9001 wird modellhaft ein Qualitätsmanagementsystem beschrieben, das auf acht zentralen Grundsätzen beruht:

- **Kundenorientierung:** Die Produkt- bzw. Dienstleistungsgestaltung orientiert sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden. Die Organisation strukturiert ihre Geschäftsprozesse nach den Anforderungen der Kunden.
- **Verantwortlichkeit der Führung:** Die Führung sorgt für die einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung der Organisation. Sie soll das interne Umfeld schaffen und aufrecht erhalten, in dem die MitarbeiterInnen sich für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.
- **Mitarbeiterorientierung:** Die MitarbeiterInnen sind der prägende Faktor einer Organisation. Ihre umfassende Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation zu nutzen.
- **Prozessorientierter Ansatz:** In der Organisation sind die Geschäftsprozesse dokumentiert und als allgemeine Leitlinie für die Bearbeitung verbindlich. Ergebnisse lassen sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen prozessorientiert gesteuert werden.
- **Systemorientierter Managementansatz:** Prozesse, die miteinander in Wechselwirkung stehen, werden auch ganzheitlich gesteuert.
- **Kontinuierliche Verbesserung:** Die Geschäftsprozesse in der Organisation werden durch die MitarbeiterInnen weiterentwickelt und verbessert.
- **Sachbezogener Entscheidungsfindungsansatz:** Entscheidungen basieren auf der Analyse von Daten und Informationen.
- **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfung beider Seiten.

<sup>1</sup> So steht TQM (Total Quality Management) für ein Modell, das die Bewertung von Organisationen im Hinblick auf nachhaltig hervorragende Leistungen für alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) durch systematisches Management erlaubt. EFQM (European Foundation for Quality Management) ist ein Modell zur Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements (TQM). DIN ISO 9001 ist eine europäische Norm für ein Qualitätsmanagementsystem.

Abbildung 1: Modell eines prozessorientierten QM-Systems (Quelle: DIN ISO 9001)



den<sup>2</sup> mitwirken können. Diese Anstrengungen münden in aller Regel in die Konzeption, Einführung und Zertifizierung eines übergreifenden Qualitätsmanagement-Systems, das alle Einheiten einer Organisation einschließt.

Selbstverständlich sind alle diese Aspekte für sich genommen nicht neu. Neuartig ist gleichwohl die systematische Verknüpfung zu einer verbindlichen Methode der Qualitätssicherung, die letztlich darauf hinausläuft, dass sich die in einer Organisation arbeitenden Menschen immer wieder selbst in ihren Handlungen reflektieren, die Anforderungen der Kunden berücksichtigen und dabei die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen weiterentwickeln.

Bei diesem Prozess, der iterativen, kontinuierlichen Verbesserung der Kern- und Supportprozesse einer Organisation, müssen die MitarbeiterInnen mitgenommen, beteiligt werden; sie sind die Träger des Prozesses.

2 Man mag über Zweckmäßigkeit der Verwendung des Begriffes „Kunde“ in Strukturen des tertiären Bildungssystems streiten. Gleichwohl soll der Begriff an dieser Stelle verwendet werden als Beschreibung einer Perspektive funktionaler Beziehungen an Hochschulorganisationen.

Die Einführung von QM-Systemen in Hochschulen ist ein weiterer Schritt in Richtung Einführung Neuer Steuerungsinstrumente. Mittelfristig wird dies ein Baustein sein, die Dualität von alten und neuen Steuerungsinstrumenten abzulösen, die heute noch die Hochschullandschaft prägt und belastet, und die Autonomie der Hochschulen zu steigern.

Überlegungen, die offenbar auch den Gesetzgeber in Schleswig-Holstein geleitet haben, den folgenden Satz in das neue Hochschulgesetz aufzunehmen: „Das Präsidium schafft die Voraussetzungen dafür, dass für die gesamte Hochschule ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden kann.“<sup>3</sup> Eine solche verbindliche Forderung nach Aufbau eines QM-Systems ist ansonsten aus keinem anderen Bundesland bekannt. Es verpflichtet die Hochschulen in Schleswig-Holstein, Anstrengungen zur Einführung eines QM-Systems zu unternehmen. Und an einigen Hochschulen lassen sich erste Aktivitäten erkennen: So hat

3 Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, Februar 2007, §5, Abs.1

die Fachhochschule Lübeck 2006 mit dem Aufbau eines QM-Systems begonnen. Auch die Fachhochschule Flensburg wird mit Unterstützung der HIS GmbH ein QM-System zunächst für den Bereich der Hochschulverwaltung einführen.

Ein integriertes QM-System, das Forschung und Lehre, Hochschulverwaltung und zentrale Einrichtungen umfasst, ist das Ziel vieler Hochschulen. Der Weg dahin ist lang und nicht ganz unbeschwerlich, aber notwendig und sinnvoll.



Dr. Peter Altwater  
altwater@his.de



# Hochschulberichtswesen – vom Telefonbuch zu den Gelben Seiten



**I**m Zuge erweiterter Hochschulautonomie wird von den Hochschulen erwartet, über ihre Kosten und Leistungen transparent und aussagekräftig zu berichten. Der Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich (AKL) der HIS Hochschul-Informations-System GmbH bietet hierfür einen Ansatz, der zugleich den hochschulübergreifenden Vergleich erlaubt

## Berichtssysteme für die Hochschule gewinnen an Bedeutung

Die Veränderung der Steuerungs- und Finanzierungsprinzipien von der input- zur outputorientierten Steuerung ist ein wesentliches Kennzeichen der Reformen im Hochschulbereich. Die von den Hochschulen zur Selbststeuerung benötigten und die nach außen zu gebenden Informationen verändern sich in Art und Inhalt. Gegenüber den Wissenschaftsressorts und Parlamenten ist eine „Legitimationslücke der Haushaltsflexibilisierung“ zu vermeiden. Benötigt werden steuerungsrelevante Informationen, um den jeweiligen Steuerungsaufgaben nachzukommen und ein wirksames hochschulbezogenes Controlling betreiben zu können.

## Anforderungen an das Berichtssystem

Über die notwendigen Inhalte sowie eine geeignete Gestaltung und Organisation des hochschulischen Berichtswesens besteht auf allen Ebenen der Hochschulsteuerung gegenwärtig große Unsicherheit. Dies zeigen die an die

HIS-Arbeitsbereiche gerichteten Anfragen und die Arbeiten in laufenden Projekten mit Hochschulen und Ministerien. Betroffen sind die Verwendung der Ergebnisse der Kosten- und Leistungsrechnung und die Gestaltung des Berichtswesens. Auch Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Geschäftsberichte müssen einer hochschulbezogenen Berichterstattung gerecht werden.

Die Inhalte des Berichtswesens sollten eine Anbindung zu den neuen Instrumenten der Hochschulsteuerung aufweisen, intertemporale Vergleiche zulassen und sowohl Vergleiche zwischen den Hochschulen eines Bundeslandes als zwischen Hochschulen unterschiedlicher Bundesländer ermöglichen. Die Frage vergleichbarer Ergebnisse ist dabei nicht nur hinsichtlich Kosten- oder Finanzgrößen bedeutsam, sondern gewinnt gerade durch die gegenwärtig erfolgende Umstellung auf die Abschlüsse Bachelor und Master auf der Leistungsseite der Hochschulen an Gewicht.

Es ist kein Widerspruch, den Datenpool zielorientiert zu beschränken und gleichzeitig so umfangreich anzulegen, dass die für weitergehende Analysen und Interpretationen notwendigen Informationen abrufbar bleiben. Gegenwärtig dominieren in vielen Berichtssystemen Informationen

der Kategorie „nice to have“. Umfang und Struktur der für die Hochschulsteuerung zur Verfügung stellenden Informationen sollten sich am Gedanken „vom Telefonbuch zu den gelben Seiten“ orientieren: gezielt zusammengestellt und auffindbar.

## Der HIS-Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich als mögliche Antwort auf den Bedarf an Berichtssystemen

Auch der HIS-Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich von Hochschulen (AKL) stellt sich diesen Anforderungen. Er bietet eine valide Daten- und Informationsbasis, anhand derer Hochschulen länderübergreifend verglichen werden können. Einbezogen sind gegenwärtig die Hochschulen der Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein. Außerdem nutzen einzelne Hochschulen die Möglichkeit einer Beteiligung am AKL.

Ein wesentlicher Pluspunkt des AKL ist, dass er als Berichtssystem für Hochschulen, aus dem Hochschulsystem selbst heraus entwickelt wurde: Hochschulen und Ministerien sind eng in die Projektarbeiten eingebunden. Die Abstimmung zwischen den Hochschulen und HIS in Gesprächen vor Ort sichert ein Höchstmaß an

Datenqualität sowie die hohe Akzeptanz der Ergebnisse.

Kennzeichnend für den AKL ist die Aufteilung der Kosten auf die zentralen Hochschulaufgaben Forschung und Lehre unter Nutzung der Vollkostenrechnung. Während andere Untersuchungen die Ergebnisse ganzer Hochschulen ohne Rücksicht auf ihre Fächerstruktur gegenüberstellen, werden im AKL nur ähnliche Fächer verglichen. Bei Hochschulvergleichen kann das jeweilige Fächerspektrum berücksichtigt werden.

In der letzten Projektphase wird der Ergebnisausweis des AKL überarbeitet und gestrafft. Zusätzliche Ergebnisse stellt HIS den Hochschulen in elektronischer Form zur Verfügung. Im Mittelpunkt stehen wie bisher Kostenkennzahlen für Lehre und Forschung; weitere ausgewiesene Zahlen dienen der Einschätzung und Interpretation. Angaben zum Stand der Umstellung auf die gestuften Studiengänge, zur Größe der Vergleichseinheiten sowie zur Struktur des Ausbildungsangebots geben Hinweise für die Identifikation geeigneter Vergleichspartner und helfen, Unterschiede in den Ergebnissen zu erklären.

Der AKL hat sich als Berichtsinstrument etabliert und findet zunehmend in der Hochschulsteuerung Verwendung. In Hamburg und Berlin werden die Ergebnisse z. B. zur Unterrichtung der Parlamente, in Berlin auch als Datenbasis für das Mittelverteilungsmodell genutzt. Einzelergebnisse des AKL wurden als empirische Basis in den Hochschulpakt eingebracht. Hoch-

schulen fragen verstärkt kommentierte Sonderauswertungen nach, die in den hochschulinternen Diskussionsprozess eingebracht werden. Die Universität Halle ist beispielsweise daran interessiert, auf der Basis des AKL ein eigenes Berichtssystem aufzubauen.

### Anpassungsdruck durch neue Entwicklungen

Durch den Übergang zum gestuften Studiensystem, die Einführung von Studiengebühren sowie die Forderung nach stärkerer Profilbildung stehen einige der bisherigen Formen und Wege, Hochschulen zu vergleichen, in Frage. Im AKL wurden und werden Lösungen entwickelt, um die neue Situation in passenden Zahlen abzubilden. Mit dem AKL steht somit weiterhin ein Instrument zur Verfügung, das Kosten und Leistungen der Hochschullandschaft transparent darstellt.

Die neuesten Ergebnisse des AKL liegen für das Jahr 2004 vor, Universitätsergebnisse sind in der Reihe Forum Hochschule als Band 7|2007 erschienen.



Frank Dölle  
doelle@his.de



Peter Jenkner  
jenkner@his.de

**H**ochschulfusionen freuen „Vor allem die Finanzminister“, so die Süddeutsche Zeitung in einem Artikel Anfang Februar 2006 – und weiter in provozierender Weise: „Ein Virus grasiert in Deutschlands Hochschullandschaft: Die Fusionitis. Einige Universitäten und Fachhochschulen hat es schon befallen, andere bedroht es. Übertragen wird es zumeist von Wissenschaftsministern, die ihre Hochschulen reformieren und fast immer, angesteckt vom Finanzminister, dabei auch noch Geld sparen wollen.“

Aktuelle Diskussionen über Hochschulzusammenschlüsse sind zumeist vom Gedanken getragen, Größeneffekte für Forschung, Lehre und Administration positiv nutzen zu wollen. Man übernimmt hier Konzepte der Wirtschaft, die insbesondere auf die Realisierung von Synergiepotenzialen (Effizienztheorie) und die Erlangung einer marktbeherrschenden Stellung (Marktmachttheorie) zielen. Es wird unterstellt, dass das durch den Zusammenschluss entstandene Unternehmen seine Ressourcen ökonomischer einsetzen kann als die einzelnen Unternehmen und dass Fusionen die Möglichkeiten der Beeinflussung von Preisen, Mengen und Beschaffenheit eines Produktes erhöhen. Die Konzepte sind nicht unumstritten, zeigt doch die Empirie, dass gerade der Wettbewerbsdruck zu Innovationen führt und nicht zuletzt kleine und mittlere Unternehmen flexibler auf Veränderungen des Anforderungsprofils reagieren und Strategiewechsel einleiten können. Gilt letzteres nicht auch für Hochschulen, die sich in Forschung und Lehre flexibel stets neuen Herausforderungen stellen müssen?

Es ist wohlthuend, dass der Stifterverband der deutschen Wissenschaft mit seinem aktuellen Programm „Profil und Kooperation – Exzellenzstrategien für kleine und

## Small is beautiful! – Profilbildung und Kooperation als Wettbewerbsvorteil kleiner Hochschulen

mittlere Hochschulen“ dem „Größenwahn“ in mancher hochschulpolitischen Diskussion der letzten Jahre hier einen „Kontrapunkt“ setzt: Um die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Hochschulen zu sichern, die oft in einzelnen Forschungs- und Lehrbereichen „hidden champions“ sind, und die insbesondere in ihrer Region eine überaus bedeutende Rolle spielen, will der Stifterverband innovative und modellhafte Profilbildungsstrategien fördern. In einem Wettbewerb werden überzeugende Hochschulentwicklungs- und Kooperationsprojekte ausgezeichnet. Der Stifterverband hat elf Kandidaten<sup>1</sup> für die Endrunde im genannten Wettbewerb zu einer Präsentation Anfang Dezember nach Berlin eingeladen.

Die Bemühungen des Stifterverbandes, Profilierung und Kooperation als fundamentale Voraussetzungen für die Wettbewerbsfähigkeit kleiner Hochschulen zu fördern, verweisen auf einen vielleicht wenig beachteten, aber provozierenden Artikel von Prof. Dirk Baecker, Zeppelin University Friedrichshafen, mit dem Titel „Kleine Universitäten“<sup>2</sup>. Baecker versucht

darin, seine Vision der zukünftigen Universität in der modernen Computergesellschaft zu verorten. Im Zentrum seiner Überlegungen steht eine von der Lehre her gedachte Universität, die sich entlang von Studiengängen und quer dazu stehend von Forschungsfeldern profiliert. Im Zeitalter von Web2.0 wird sie sich zudem eine elektronische Infrastruktur schaffen, die es erlaubt, ein eigenes Gedächtnis im Umgang mit der Kontrollstruktur einer hochgradig verteilten Gesellschaft zu erwerben und zu pflegen. Die nächste, die kleine Universität kann dann beliebig wachsen und sich internationalisieren und auf verschiedene Standorte verteilen.

Kann eine solche Vision Wirklichkeit werden? Ja, wenn man eine aktive Förderung von kleinen Hochschulen betreibt. Nein, wenn Fusionen und damit die Größe von Hochschulen als einzig probates Mittel zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Hochschulen gehandelt werden.



Dr. Friedrich Stratmann  
stratmann@his.de



Silke Cordes  
cordes@his.de

<sup>1</sup> <http://www.stifterverband.de/site/php/foerderung.php?SID=&seite=Programm&programmnr=49&detailsprechnr=733>

<sup>2</sup> Baecker, D.: Kleine Universitäten. Dichte Netzungen im Globalen Kampf um geistige Kapazitäten, in: Lettre international 77, Sommer 2007, S. 82ff. (in einer im Internet abgedruckten Vorversion mit dem Titel: Die nächste Universität <http://homepage.mac.com/baecker/NaechsteUniversitaet.pdf>)

**Reihe Forum Hochschule**

**5|2007** Heine, C.; Lörz, M.: Studierbereitschaft in Brandenburg, Eine empirische Analyse Ihrer Einflussfaktoren

**6|2007** Stratmann, F.; Altvater, P.; Bartels, C.; Bauer, Y.: Benchmarking von Supportprozessen in Hochschulen, Dokumentation

**7|2007** Dölle, F.; Deuse, C.; Jenkner, P.; Schacher, M.; Winkelmann, G.: Ausstattungs-, Kosten- und Leistungsvergleich Universitäten 2003/2004, Kennzahlenergebnisse für die Länder Berlin, Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein sowie für die Universität Potsdam

**8|2007** Heine, C.; Egel, J. (Hrsg.): Die Ausbildungsleistungen der Hochschulen, Eine international vergleichende Analyse im Rahmen des Berichtssystems zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands

**Weitere Publikationen / Vorträge**

**Fischer, L.:** Gesellschaftliches Engagement deutscher Studierender – Chancen und Hindernisse. In: *Punktum* 2/07, S. 4-7

**Heublein, U.:** Aspekte der Internationalität deutscher Hochschulen. Internationale Erfahrungen der deutschen Studierenden an ihren heimischen Hochschulen. Band 63 der Reihe Dokumentationen und Materialien des DAAD.

**Jaeger, M.; Dannenberg, M.; Wülbern, K.:** Formelgebundene Mittelvergabe innerhalb von Fakultäten: Ausgestaltungstrends und Umsetzungsbeispiele. In: *Hochschulmanagement*, 1/2007, S. 9-14

**Kleimann, B.:** eLearning 2.0 an deutschen Hochschulen. In: Merkt, M.; Mayrberger, K.; Schulmeister, R.; Sommer, A.; van den Berk, I. (Hrsg.): *Studieren neu erfinden - Hochschule neu denken*. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann, S. 149-158

**Leszczensky, M.:** Budgeting and financing of Higher Education institutions. Key lecture and case studies.

**Middendorff, E.:** Soziale Lage der Studierenden. Befunde der 18. Sozialerhebung zur Sozialstruktur, zum Zeitbudget und zur Erwerbstätigkeit Studierender.

**Olivares, M.:** German Higher Education institutions and efficiency - empirical evidence from a data envelopment analysis. Accounting for heterogeneity.

**Schaeper, H.:** Development of Competences and Teaching-Learning Arrangements in Higher Education.

**Schaeper, H.:** Schlüsselkompetenzen in Bachelor- und traditionellen Studiengängen. Eine empirische Analyse der Kompetenzen von Absolventinnen und Absolventen traditioneller und reformierter Studiengänge.

**Schwarzenberger, A.:** Zwischenbericht für das EU-Projekt „Public/private funding of higher education: a social balance“

**Stratmann, F.; Kleimann, B.:** Das Ende bewährter Abwehrstrategien. In: *Forschung und Lehre* 7/2007, S. 394f.

**Wannemacher, K.:** IT-gestütztes Hochschul-Management – Stand und Perspektiven. In: Laabs, H.-J. (Hrsg.). *Multimedia 2007*. Wir gehen multimedial. Kommt Ihr mit?

Potsdam: Universitätsverlag 2007. S. 93-98

**Wannemacher, K.:** Anreizsysteme zur Intensivierung von E-Teaching an Hochschulen. In: Eibl, C.; Magenheimer, J.; Schubert, S.; Wessner, M. (Hrsg.). *DeLFI 2007*. Die 5. e-Learning-Fachtagung Informatik. Bonn: Gesellschaft für Informatik 2007 (LNI P-111). S. 161-171

**Seminare, Tagungen, Workshops**

**17.07.2007** Sitzung des HISinOne-Beirats

**10. – 12.09.2007 in Braunschweig:** Forum Arbeitssicherheit in Hochschulen

**Neue Projekte:**

**Erneute Analyse** der Ursachen des Studienabbruchs

**Evaluation** der arbeitsorganisatorischen Einbindung der LSF-Nutzung an der FH Lausitz

**Fortsetzung** von „Wissenschaft weltaffen“

**Internationale Positionierung** der Geisteswissenschaften in Deutschland

**Investitionen in Bildung**, Ausbildung und Weiterbildung als Grundlage der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands

**Untersuchung** zu den wissenschaftlich-technischen Dienstleistungen an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

**Ausblick HIS-Veranstaltungen in 4/2007**

**04.10.2007 in Weimar:** PPP-Eignung und Vorgehensweise bei Hochschulprojekten (Workshop im Rahmen LEMA-Projekt)

**05.11.2007 in Hannover:** Forschung und Lehre in der Hochschulmedizin. Planungsansätze und Parameter für den Flächenbedarf

**05. bis 07.11.2007 in Oberhof:** SVA/RKA-Nutzertagung: Personal- und Stellenverwaltung sowie Reisekosten

**06.11. 2007 in Oberhof:** Sitzung des HISinOne-Beirats

**15.11.2007 in Darmstadt:** HISinOne-Workshop „Alumni-Management“

**26.11.2007 in Hannover:** ITIL goes University? Serviceorientiertes IT-Management an Hochschulen

**13.12.2007 in Hannover:** Lebenszyklusmanagement/PPP