



**CROSS - BORDER JOURNAL
OF SOCIAL AND ECONOMIC
STUDIES**



Year 5, Vol. 2 / 2016

Year 5, 2 / 2016

ISSN: 2197-4519

Scientific and Reviewed Journal

Instructions for authors:

Periodical CROSS – BORDER JOURNAL OF SOCIAL AND ECONOMIC STUDIES is published twice during the year, both on the Internet and also paper editions in July and December. Contributions are able to be sent until 15.1. for July's issue and 15.6. for December. Contributions must be written in ENGLISH or GERMAN. The article must be sent in doc format (name of aggregate: Author.doc). Font: Times New Roman, font size 12, spacing 1,5 to eMail: institute.eumotion@ gmail.com.

Heading (name of article)

Name of author (country, institution, address, email address)

Abstract: max. 10 lines

Key words:

Text:

Conclusion:

Those contributions without formal requisites or positive reference will not be published.

Science Board / Wissenschaftlicher Rat

Prof. Thomas Eberhard, London, England

Prof. Leif Erickson, Stockholm, Sweden

Prof. PhDr. Ivan Jakubec, Csc., Prague, Czech Republic

Ing. Soňa Gullová, Ph.D., Prague, Czech Republic

Professor László Kiss, Budapest, Hungary

Professor Ursula Liebsch, Germany

Ing. Tomáš R. Zeithamer, Ph.D., Prague, Czech Republic

Ing. Ladislav Šipek, Csc., Prague, Czech Republic

Editorial Board / Redaktionsrat

Prof. Dr. Rudolf Brabeck – Chairman - BRD

Doz. Ing. František Drozen, CSc. – Czech Republic

Doz. PhDr. et JUDr. Jan Štemberk, Ph.D. – Czech Republic

Ing. Katariná Štofková, Ph.D. – Slovakia

Publisher EuMotion – **Institute for Advanced Social
and Economic Studies in Europe e.V. (i.G.)**

Herausgeber – Institut für erweiterte Sozial- und Wirtschaftsstudien in
Europa e.V. (i.G.)

Editor's Office / Anschrift der Redaktion

EuMotion – Institute for Advanced Social and Economic
Studies in Europe e.V. (i.G.)

Matthias-Neuner-Weg 9

D - 83673 Bichl

Bundesrepublik Deutschland

Telefon: +49 17 03 64 49 23

Telefax: +49 32 22 37 74 16 6

eMail: institute.eumotion@googlemail.com

Periodicity: Two issues each year.

Periodizität: Zwei Nummern je Ausgabe.

Contributions have not been edited.

*Angesichts der bevorstehenden Vollendung des 65. Geburtstags des Initiators unserer
EuMotion-Gruppe, Rudolf Brabeck¹, widmen wir unsere Ausgabe 2016-2
seiner zukunftsweisendsten Veröffentlichung der letzten Jahre (2008):*

Strategien, Visionen und Szenarien für das Management von Wissensdienstleistungen

**Eine empirisch basierte Untersuchung zu Skills, Schlüsselkompetenzen und Problemlösungsvermögen
von Studierenden wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten europäischer Hochschulen im Kontext
von veränderten Bildungsanforderungen – am Beispiel Deutschlands**

1. Einführung in die Thematik / Hintergrund

Wir leben in einem historisch beispiellosen gesellschaftlichen und technologischen, sozialen und ökonomischen Wandel, den wir nur sehr schwer verkraften. Die Bedeutung vieler klassischer Einrichtungen unserer Gesellschaft, beispielsweise die stabilisierende Kraft der Kirchen und der Familien, nimmt rapide ab², Diskontinuitäten und vehemente Turbulenzen (Börsenkrach und Verschuldung, stark wachsende Prækariatssyndrome und kollabierende Sozialeinrichtungen et cetera) belasten ökonomische Systeme wie nie davor³.

Soziokulturelle Zentrifugalkräfte und die Mängel der Marktmechanismen bedeuten gravierende Gefahren für Offene Gesellschaften, für die freie Märkte typisch sind. Insbesondere aber aus dem Versagen der Nicht-Märkte wie Politik und aus der raschen Erosion moralischer, ethischer Wertsysteme erwachsen die „massivsten Gefahren für unsere Zukunft“ (Soros – 2000 – S. 22).

Aber weniger die Komplexität⁴ ist die gewaltigste Herausforderung, sondern die massive Beschleunigung, mit der sich Grunddaten, ‚Paradigmen und Wahrheiten‘ und somit die Eckpfeiler unserer Existenz zu ändern beginnen.

¹ Rudolf Brabeck publiziert seit seiner Emeritierung – in loser Folge und meist online – für das ‚Institute for Advanced Social and Economic Studies in Europe‘ seine Reflexionen bezüglich existenzieller Herausforderungen für ein humanistisches Lifemanagement. Kontakt: Rudolf@Brabeck.de

² Beck interpretiert die Erosion der traditionellen Werte und das parallele Entstehen von postmodernen Einstellungen als Ringen und Aushandeln um neue Grundlagen, die nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance im Hinblick auf Selbstverwirklichung zu begreifen seien (1996 – S. 9).

³ Dieser Aspekt – die Auflösung unserer globalen Weltordnung stünde bald bevor – zieht sich wie eine Kernaussage durch die soeben erschienene Publikation von Soros, einem der renommiertesten und auch erfolgreichsten Ökonomen der Gegenwart (2007).

⁴ Die Komplexität reduzieren wir meist, indem wir Phänomene ‚auflösen‘ und jeweils einfache, sog. naive Ketten von Ursache und Wirkung konstruieren.

Die internationale ökonomische Debatte – vor allem innerhalb der Europäischen Union – konzentriert sich gegenwärtig auf die Diskussion über die sog. ‚harten Standortfaktoren‘ (Löhne, Steuern, Länge der Arbeitszeiten etc.). Wesentliches Ziel ist, grenzüberschreitenden Wettbewerb zu schaffen. Im globalen Maßstab konkurrieren Europa, Nordamerika und Südostasien (Triade). Ausmaß und Qualität der internationalen Wettbewerbsfähigkeit werden aber nicht in erster Linie durch Strategien, Strukturen und Standortmerkmale bestimmt, sondern in besonderem Maße durch kulturspezifische Merkmale (Bleicher – 1989 – S. 65). Objektiv betrachtet: Auf globaler Ebene konkurrieren zwischenzeitlich Gesellschaftssysteme – vor allem Bildungssysteme.

Das humanistische Bildungsideal⁵ als abgeschlossenes System ist sicher nicht zeitgemäß, dieses normative Ziel ist auch viel zu begrenzt, insbesondere ist es den technologischen Entwicklungen und den praktischen Wissenschaften nicht mehr aufgeschlossen genug.

Zukünftige Bildung wird zwei Funktionen zu erfüllen haben. Einerseits wird sie Qualifikationen erzeugen müssen. Andererseits wird sie die Fähigkeit entwickeln müssen, ‚die neue Welt‘ zu verstehen (dies erfordert auch Anpassungslernen). Bildung darf aber nicht reduziert werden auf ‚praktische Qualifizierung‘ – Bildung erfordert auch Selbsterziehung und Selbstbildung.

Neue Technologien werden nicht durch kumuliertes Faktenwissen umgesetzt. Teams und Individuen benötigen ‚Wissen über den Wissenseinsatz‘, ihr Potential an Schlüsselqualifikationen (Selbständigkeit, Flexibilität, Problemlösungsfähigkeit, Kreativität etc.) muss aktiviert werden, um das fachliche Know-how, die methodische Kompetenz und die soziale Intelligenz der Anwender nutzen zu können.

Jede Etappe in der Historie ist nur ein Meilenstein auf dem Wege in die Zukunft. Hinter uns liegt die Industriegesellschaft, unsere Gegenwart wird als Informationsgesellschaft bezeichnet, vor uns liegt die Wissensgesellschaft.

⁵ Das Humboldt'sche Bildungsideal stützt sich auf die Dualität von Forschung / Publikation und Lehre. Bei einer illusionslosen Bestandsaufnahme ist jedoch festzustellen, dass die jährliche Publikationsquote in etablierten Fachjournals laut baden-württembergischem Kommissionsbericht im Durchschnitt nur bei 0,5 Veröffentlichungen je WissenschaftlerIn liegt. Rund 30 % der deutschen Hochschullehrer hätten innerhalb der letzten fünf Jahre keinen einzigen wissenschaftlichen Beitrag publiziert (Kahl und Spiewak – 2005 – S. 33).

Die Geschwindigkeit der Veränderung von ‚bisherigen Konstanten‘ ist der wichtigste Faktor: Menschen und auch Organisationen müssen sich schnell komplexen Herausforderungen stellen – eine abgeschlossene Bildung kann es deshalb nicht geben. Wissen muss deshalb nicht nur weitergegeben, sondern weiterentwickelt werden. Welche Bildung verlangt unsere Informationsgesellschaft? Unser zukünftiges Bildungsparadigma erfordert einen radikalen Bruch:

- Von der regionalen / nationalen Perspektive zum globalen Fokus,
- vom linearen zum vernetzten Denken,
- von der faktoriellen zur multikausalen Betrachtungsweise.

Unsere klassische bürgerliche Bildung (vor und im Zeitalter der Industriegesellschaft) war bis dato auf die Vermittlung von sprachlichen, naturwissenschaftlichen, geschichtlichen, literarischen sowie sonstigen kulturellen Kerninhalten ausgerichtet. Das Training von Kreativität, sozialer Kompetenz und Teamfähigkeit war sekundär – aber in ganz besonderem Maß bilden diese Fähigkeiten die geforderten ‚Tugenden‘ der Informationsgesellschaft⁶ ab.

Europa braucht Innovationen und somit Innovatoren. Gefragt sind aus diesem Grund zukunftsweisende Bildungsziele, ökologische Sensibilität und schnelle Realisierung von Produktideen (Glötz – 1998 – S. 5).

Im Zeitalter der großen und weiterhin zunehmenden Bedeutung grenzüberschreitenden Agierens wächst auch der Bedarf an ethischen Orientierungen und managerialen Werten⁷, die sich an der klassischen Bildung – mit starker humanistischer Prägung – ausrichten, weil sie einen bedeutsamen strategischen Erfolgsfaktor in der Führung von Unternehmen darstellen können (Deckstein – 2005 – S. 3).

Unsere dynamische Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat erhebliche Konsequenzen für die Strategien und Visionen des Managements und das Organisieren von (Hochschul-) Wissensdienstleistungen. Deren Ziele heißen: Filterfähigkeit, mediale Skepsis, intelligente

⁶ Geradezu eine flächendeckende Gegenbewegung von ministerieller Seite ist zu beobachten, nachdem immer mehr Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland – in Gestalt sinkender Finanzzuweisungen – gezwungen werden, ihre Hochschulpolitik in erster Linie nicht mehr an bildungspolitischen, sondern an betriebswirtschaftlichen Kriterien festzumachen (Breidecker – 2005 – S. 12).

⁷ Hier im Sinne von Moral.

Zeitökonomie, Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz – und Ausbildung von Schlüsselqualifikationen.

Die Brisanz für das Management und die Bedeutung für die Vermittlung von akademischem Wissen entstehen insbesondere durch folgende Entwicklungen:

- Die Karrieremechanismen für Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten bzw. Fachbereiche ändern sich rasch, spezifisch und stark (forcierte Nachfrage nach sozialer Intelligenz),
- parallel wächst bei studentischen Nachfragern von Know-how tendenziell das spezifische Wissen durch Hyperspezialisierung sowie technologisch bedingten Fortschritt (Indikatoren: Faktenwissen, Fremdsprachen- und anwenderzentrierte Computerkenntnisse),
- gleichzeitig ist ein dramatischer Verlust an klassischer Bildung feststellbar (Indikator: sog. Allgemeinwissen).

Vor diesem Hintergrund wird unsere Gegenwart häufig als ‚Zeitalter der Orientierungslosigkeit‘ bezeichnet (Hentig - 1996 – S. 15). Die Strategie zur Bekämpfung dieser Orientierungslosigkeit heißt: Aufklärung, humanistische und hoch qualifizierte akademische Bildung.

2. Problematik im europäischen Kontext

Immer häufiger wird konstatiert, dass wir in einer Informations- bzw. Bildungsgesellschaft leben. Der Gegensatz zwischen klassischem (bildungsbürgerlichem) und praktischem Wissen beschreibt unsere Gegenwart exakter. Kulturelles, traditionelles Wissen (beispielsweise über Literatur, Musik, Malerei, Geschichte, Architektur usw.) weicht der rein nutzenorientierten Wissensaneignung⁸.

Wissen wird immer mehr zum wichtigsten Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitsfaktor: Wissen wird schneller entwickelt und umgesetzt (Erfassung, Aufbereitung und Auswertung),

⁸ Die Diskussion über die mangelnde Anwendbarkeit von Bildung und kulturellem Wissen begann schon vor fast 150 Jahren, nachdem Nietzsche seine Schriften *Über die Zukunft unserer Bildungsanstalten* 1872 in Basel veröffentlichte (Müller – 2004 – S. 47, Spalte-5).

Wissen wird verstärkt in technischer Form vermittelt (Speicherung, Übermittlung), Wissen wird heute breit, aber auch spezifisch zugeordnet, eingesetzt und abgerufen. Diese Funktionen und die generell sehr hohe Bedeutung der Ressource Wissen erlangen rasch eine zentrale gesellschaftliche Dimension.

Angesichts der sehr schnell greifenden Globalisierung aller Lebensbereiche wird die Vermittlung des traditionellen, vom Markt nicht honorierten Wissens (Bildung) zwangsläufig keinen Raum mehr im curricularen Kanon der Hochschulpolitik haben können – der Wettbewerb und seine Kennziffern der Wirtschaftlichkeit erfordern diese Korrektur.

Der Diskurs über resultierende Reformen der Curricula ist überfällig. In diesem Kontext wird es ganz besonders auch darum gehen müssen, folgende Prozesse im Hinblick auf die Konsequenzen für die ökonomischen Fakultäten sehr kritisch, systemisch und aufmerksam zu verfolgen und zu analysieren und die erforderlichen Korrekturen in das ‚Management zur Qualifizierung von Wirtschaftswissenschaftlern‘ zu integrieren (Brabeck – 2004 – S. 4):

- Der Wettbewerb zwischen Hochschulen – auch auf internationaler Ebene – ist bereits ausgelöst und wird in relativ kurzer Zeit intensiviert.
- ‚Quantensprünge in der Digitalisierung bzw. in der Technologisierung von Wissen‘ werden unsere Lebensbereiche, unsere Produktionsabläufe und vor allem unsere Dienstleistungsgesellschaft gravierend verändern.
- Die Halbwertszeit spezifischen Wissens wird aufgrund der Entwicklungsdynamik stark sinken (Konsequenz: Wachsender Druck zum lebenslang intensiven Lernen).
- Das ‚Thema Schlüsselqualifikationen‘ offenbart sich immer deutlicher als sehr große Erfolgsgeschichte: Das Potential der Förderung von Schlüsselqualifikationen liegt in der Verstärkung der sozialen bzw. emotionalen Intelligenz, die es ermöglicht, sich auf wechselnde Anforderungen schnell und adäquat einzustellen und die zu ihrer Bewältigung erforderlichen Qualifikationen neu zu erwerben.

Die Monopolstellung von Hochschulen als staatliche Know-how-Produzenten und Wissenslieferanten für unsere Informationsgesellschaft existiert nicht mehr. *Staudt* führt dazu aus (2002 – S. 86): „Auffällig in der Gesellschaftsordnung der Wissensgesellschaft ist also, dass nicht nur das Wissenschaftssystem – also die klassischen Träger und Produzenten von Wissen wie etwa Universitäten und Fachhochschulen – und der Bildungssektor Wissen

produzieren und wissensbasiert operieren.“ Als zentrale Ursache der recht drastischen Einbuße der über Jahrhunderte führenden Funktion der Hochschulen und der gegenwärtigen vehementen Veränderungen in der Ökonomie entpuppen sich die rein marktdimensionierte, in fast web-ähnlicher Geschwindigkeit verbreitende Deregulierung und die Liberalisierung. Von ihnen wird in erster Linie durch ihre im Weltmaßstab stattfindende Optimierung der Ressourcenallokation eine wesentliche Erhöhung der Leistungsfähigkeit von ‚non-profit-organizations‘ und erwerbswirtschaftlichen Systemen erwartet.

Das seit dem Mittelalter bestehende universitäre Paradigma konzentrierte sich darauf, Wissen zu vermitteln⁹.

Zwischenzeitlich erleben wir den Übergang zur Aufgabe, einen Lernkontext zu schaffen, der studentisches Lernen ermöglicht und verbessert, indem Wissen erst dann richtig zur Entfaltung kommt, wenn es selbstständig und durch eigene Erfahrungen entwickelt und modifiziert wird.

Lernen (von Wissen) ist somit der autonome Aufbau von Wissensstrukturen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Aktivitäten des Studierenden wichtiger sind als das Engagement der Lehrenden im Hinblick darauf, welche Inhalte in welcher Form gelernt werden (Winteler – 2002 – S. 43). Dadurch verändert sich die Funktion des Wissensempfängers vom Konsumenten der Wissensbestände zum aktiv Lernenden, der Wissensvermittler mutiert zum Begleiter und Coach von selbst gesteuerten Wissenskonstruktionen.

Das bedeutsamste Ausbildungsziel (bzw. die wichtigste Dimension) des akademischen Wissenstransfers sollte die Vermittlung von Lernkompetenz sein. Erst die Fähigkeit zum (lebenslangen) Lernen ermöglicht intellektuellen Fortschritt und damit eine leichtere Anpassung an die aktuellen Modernisierungsprozesse und die dynamischen gesellschaftlichen Veränderungen.

⁹ Zwischenzeitlich ist die qualitative Selektion von Wissen zu einer Kernaufgabe von Hochschulen geworden, weil der weltweit exponentielle Wissenszuwachs kaum noch zu bewältigen ist und dadurch traditionelle Ausbildungsformen in Frage zu stellen droht (Brunner – 2004 – S. 239).

3. Konzeption

3.1. Ziel

Auf der Basis von umfassenden empirischen (Online-)Analysen der Curricula wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten / Fachbereiche deutscher Hochschulen (hier: Anbieter von Wissensdienstleistungen) werden die aktuellen Unterrichtsgebiete recherchiert und strukturiert im Hinblick auf

- fachliches Know-how,
- methodische Kompetenz und
- Schlüsselkompetenzen¹⁰ (aktivitätsorientierte, sozial-kommunikative und personale Kompetenzen).

Weitgehend existiert ein übergreifender Konsens, dass Schlüsselqualifikationen Studenten befähigen werden, im sich anschließenden Berufsleben erheblich flexibler auf wechselnde Anforderungsprofile reagieren zu können.

Durch die Hochschule sind deshalb überfachliche, berufsfeldorientierte Qualifikationen in umfassender Form zu vermitteln.

Insbesondere deshalb wird versucht, näherungsweise zu quantifizieren und zu qualifizieren, in welchem Umfang und in welcher Form Schlüsselqualifikationen bereits explizit in Curricula von wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichen deutscher Hochschulen verankert sind und in welcher didaktischen Form sie zwischenzeitlich trainiert werden.

Auch zum Zielbündel gehört das Anliegen, Reformansätze im Lehr- und Lernbereich zu diskutieren.

¹⁰ Diese Strukturierung von Kompetenzbündeln ist weder als willkürlich noch als unumstößlich, aber als in der Literatur dominierend zu betrachten. Parallel, aber nicht grundsätzlich konfligierend existieren zahlreiche andere Gliederungen, die häufig die Dimension soziale Intelligenz in Selbstkompetenz und Interaktionskompetenz splitten.

3.2. Methodik

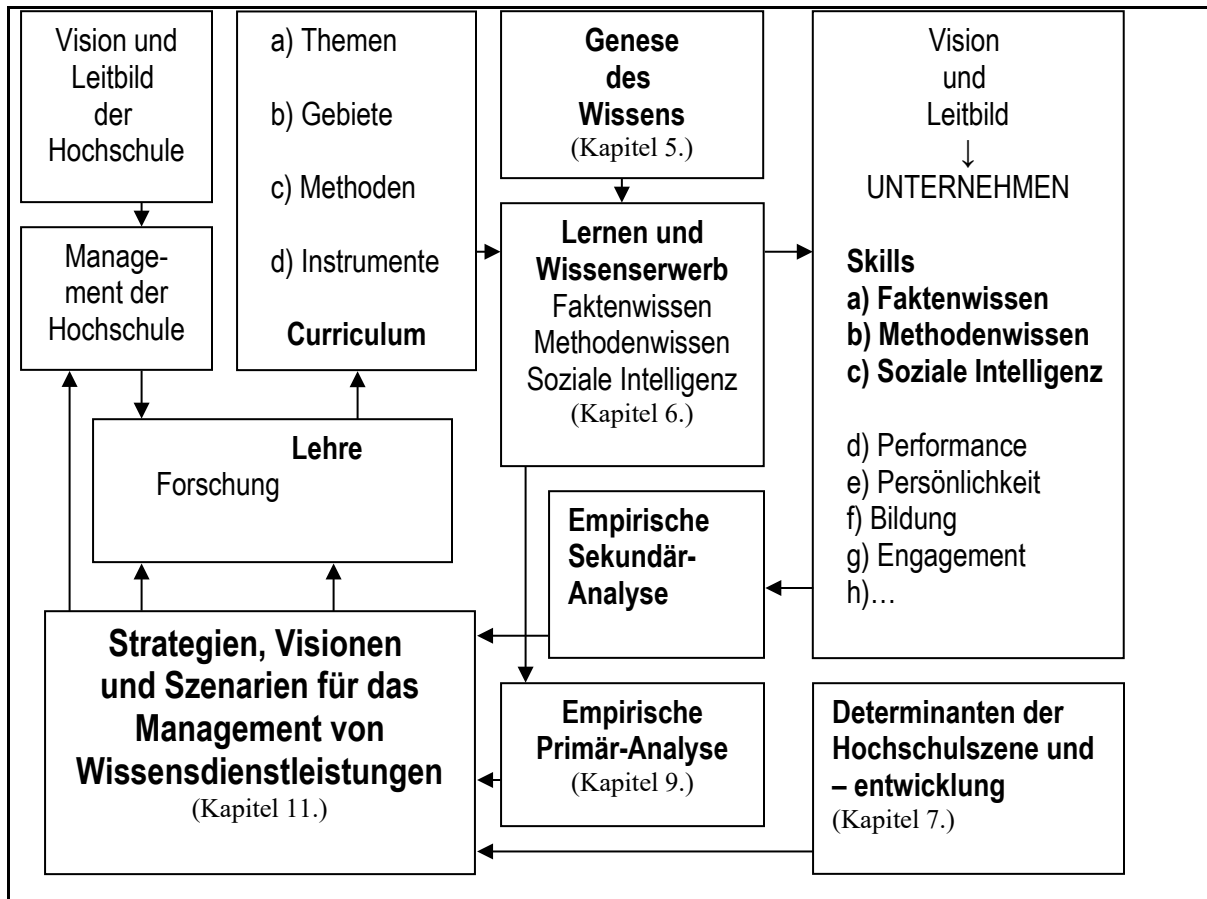


Abbildung-1: Thematische Fokussierung im Rahmen des jeweiligen Moduls bzw. Abschnitts
 Quelle: Eigene Darstellung

Nach einer mehrdimensionalen und umfassenden Bestandsaufnahme der aktuellen Faktoren und Determinanten der Genese des Wissens und des Wissenstransfers wird kurz eine empirisch fundierte Primäranalyse vorgestellt, um die detaillierte Struktur von Wissensdienstleistungen der Hochschulen transparent machen zu können (sog. skill matching). Auf der Basis dieser Resultate können gezielte Empfehlungen für das Management von Hochschulen und daraus abzuleitende Modifizierungen von Curricula präsentiert werden. In diesem Sinne werden die grau schraffierten Flächen tendenziell im Uhrzeigersinn behandelt.

(Das Kapitel ‚Das nordamerikanische Hochschulsystem‘ wird als übergreifendes Modul in die bestehende Thematik integriert.)

3.3. Aufbau der Untersuchungen (Design der Primäranalysen)

Erhebungsfokus: Form der curricularen Ausweisung von Schlüsselqualifikationen

Analyseobjekte: Universities of Applied Sciences in Deutschland / n = 69
 Studiengänge: Betriebswirtschaft, Wirtschaftsingenieurwesen und vergleichbare¹¹
 Abschlüsse: Bachelor¹², Master, Diplom
 Durchführung: Rudolf Brabeck (Januar und Februar 2007)

▼ Gebiete	METHODEN	▼ Gebiet	▼ Unterrichtsfächer
		(1) Informatik (Σ) ►	Computing Wirtschaftsinformatik eCommerce Weitere Fächer (z.B.: SAP)
(2) Statistik (Σ)			
(3) Mathematik (Σ)			

▼ Gebiete	WISSEN UND FAKTEN	▼ Gebiete	▼ Unterrichtsfächer
(1) Betriebswirtschaftslehre (Σ)		(8) Finanzwesen ►	Kostenrechnung Buchführung Rechnungswesen Bilanzanalyse Controlling Rechnungslegung Weitere Fächer
(2) Marketing (Σ)		(9) Steuer (Σ)	
(3) Volkswirtschaftslehre (Σ)		(10) Personal (Σ)	
(4) Input-Output (Σ)		(11) Management (Σ)	
(5) Recht (Σ)		(12) Finanzmanagement (Σ)	
(6) Organisation (Σ)		(13) Banken, Versicherungen (Σ)	
(7) Wirtschaftsprüfung (Σ)		(14) Weitere Gebiete (Σ)	

▼ SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN ▼			
▼ Gebiete	Dimensionen	Gebiete ▼	Dimensionen
Leadership	Einfühlungsvermögen	Problemorientierung	Probleme anpacken
	Menschenführung		Entscheidungsrealisation
	Überzeugung, Motivation		Sonstige
	Teamorientierung		Σ
	Durchsetzungsfähigkeit	Steuerungseffizienz	Planen
	Sonstige		Organisieren
Σ		Ziele setzen / verfolgen	
Meetings managen	Sitzungsleitung / Moderation	Psychische Stabilität	Zeitmanagement
	Präsentationstechnik		Projektmanagement
	Gesprächsleitung		Sonstige
	Sonstige		Σ
	Σ		Stressumgang
Additive Fähigkeiten	Fremdsprachen	Unspezifische Nennungen	Selbstmotivation
	Interkulturelle Sensibilität		Sonstige
	Kommunikation		Σ
	Σ		Σ

Tabelle-1: Konzeption der Analysen von Curricula wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge deutscher Hochschulen

Quelle: Eigene Darstellung

¹¹ Je Hochschule wird der erste berufsqualifizierende, möglichst klassische wirtschaftswissenschaftliche Studiengang in diese Analyse einbezogen.

¹² Schlüsselqualifikationen sollen gemäß Beschluss der Kultusministerien im Rahmen von Bachelor-Studiengängen in ganz besonderem Maße vermittelt werden.

4. Empirische Analysen: Präsentation und Diskussion

Implizit wurden im Kontext der theoretischen Erörterungen die auch international relevanten Hypothesen thematisiert:

- Relativ starker Verlust ‚klassischer Bildung‘,
- zu wenig Vermittlung von spezifischem Methodenwissen,
- hohe Akzeptanz der technikbasierten Anwendungen sowie
- zu geringe Beteiligungs- und Übungsmöglichkeiten im interaktiven Unterricht und Tiefenlernen

bei Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fakultäten bzw. Fachbereiche.

Vor diesem Hintergrund wurden indirekt und direkt die besonders für den deutschen Bildungsbereich zentralen Problempotentiale herausgeschält:

- Grundsätzlicher, stetiger Verlust der Bedeutung von Hochschulen als Vermittler von Wissensdienstleistungen und
- langfristiger, programmierter Zielkonflikt im Rahmen der Internationalisierung von wirtschaftswissenschaftlichen Bachelor- und Master-Abschlüssen; je praxis-orientierter die Ausbildungsinhalte formuliert werden, desto kürzer ist zwangsläufig die Halbwertszeit des Wissens.

Anmerkungen zum Aufbau und zur Generalisierbarkeit

Aus welchen Gründen werden FH-(Business-)Schools (Fachhochschulen / Universities of Applied Sciences) als Untersuchungsobjekt ausgewählt? Gerade die sog. FH-(Business-)Schools (private und staatliche Fachhochschulen) sind auf Grund ihrer strukturellen Konzeption und ihrer berufsbefähigenden Ausbildung dem international dominierenden (anglo-amerikanischen) Bildungssystem besonders ähnlich aufgebaut. Hinzu kommt, dass ihr Lehrangebot¹³ schon immer als stärker strukturiert und praxisbezogener als das Studium an einer Universität gilt (Etscheid – 2005 – S. 65).

Fachhochschulen gelten nach der Auswertung einer aktuellen Analyse des Stifterverbandes als besonders wettbewerbsfähig und innovativ. In Verbindung mit ihren traditionellen Stärken

¹³ Der Studiengang Wirtschaftswissenschaft liegt – nach den Ingenieurwissenschaften – in der Skala der Beliebtheit auf Platz zwei (O.V.-27 – 2006 – S. 7).

(kürzere Studienzeiten und erheblich höhere Praxisorientierung als Universitäten) haben sie außergewöhnlich gute Chancen, sich im Bologna-Prozess besonders günstig zu positionieren.

Die folgende Graphik verdeutlicht ebenso augenfällig wie schonungslos, dass die analysierten deutschen Hochschulen¹⁴ den zukünftig erforderlichen Aufbau von Schlüsselqualifikationen bei der Studentenschaft explizit nicht schultern können.

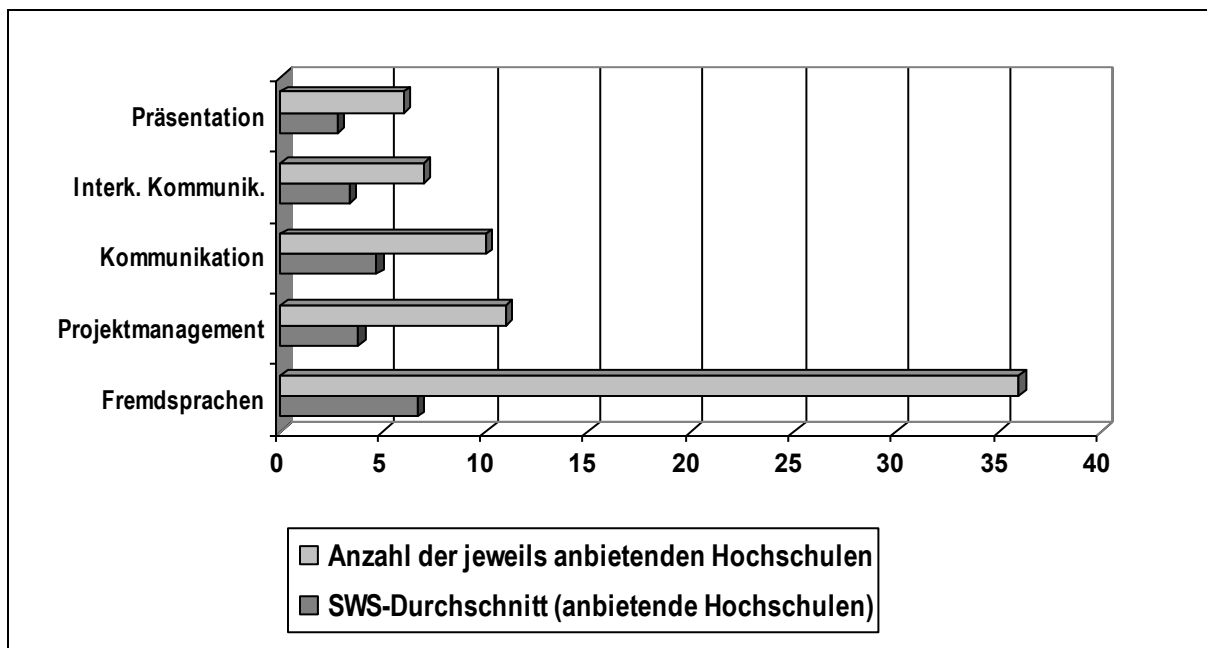


Abbildung-2: Am intensivsten vermittelte Dimensionen von Schlüsselqualifikationen
Quelle: Eigene Darstellung

Diese Bilanz entwickelt sich noch erheblich negativer, wenn berücksichtigt wird, dass das größte Volumen, das für die Vermittlung von Soft Skills quantitativ vorgesehen ist, für das Erlernen von Fremdsprachen reserviert ist.

Geradezu erschreckend mutet an, dass zahlreiche und extrem relevante Dimensionen von Schlüsselqualifikationen im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre¹⁵ überhaupt nicht berücksichtigt bzw. trainiert werden.

¹⁴ Bei einem quantitativen Korridor von etwa 120 bis 140 Semesterwochenstunden im Rahmen eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums.

¹⁵ Hier: Abzuleiten aus den jeweiligen Curricula.

SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN		JA (absolut)	Semesterwochenstunden / Hochschulen / Durchschnitt
▼ Gebiete	▼ Dimensionen		
Leadership	(3) Einfühlung	0	0 / 0 / 0
	(4) Menschenführung	0	0 / 0 / 0
	(5) Überzeugung	1	0 / 0 / 0
	(6) Motivation	0	0 / 0 / 0
	(7) Teamorientierung	0	0 / 0 / 0
	(8) Durchsetzungsvermögen	0	0 / 0 / 0
	(9) Summe	0	-
Steuerungseffizienz	(10) Planen	0	0 / 0 / 0
	(11) Organisieren	1	2 / 1 / 2
	(12) Zielfokussierung	0	0 / 0 / 0
	(13) Zeitmanagement	1	2 / 1 / 2
	(14) Projektmanagement	10	42 / 11 / 3,8
	(15) Sonstiges	0	0 / 0 / 0
	(16) Summe	-	gering aussagefähig
Meetings managen	(17) Moderation	5	10 / 5 / 2
	(18) Präsentation	7	17 / 6 / 2,8
	(19) Gesprächsleitung	2	9 / 3 / 3
	(20) Summe	-	36 / 14 / 2,6
Additive Fähigkeiten	(21) Fremdsprachen	23	244 / 36 / 6,7
	(22) Interkulturelle Sensibilität	2	24 / 7 / 3,4
	(23) Kommunikation	7	47 / 10 / 4,7
Problemorientierung	(24) Probleme anpacken	0	0 / 0 / 0
	(25) Entscheidungsumsetzung	0	0 / 0 / 0
	(26) Sonstiges	0	16 / 1 / 16 (Achtung!)
	(27) Summe	-	-
Psychische Stabilität	(28) Stressumgang	0	0 / 0 / 0
	(29) Selbstmotivation	0	0 / 0 / 0
	(30) Summe	-	-
Sonstiges	(32) Schlüsselqualifikationen - gliederungsasymmetrisch	6	56 / 14 / (4)
	(33) Explizit (fokussiert)	11	

Tabelle-2: Zusammenfassung der Ergebnisse der Primäranalysen
Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzliche Erkenntnisse und Überlagerungseffekte:

Bei komplexer Betrachtung ist ein West-Ost-Gefälle nachweisbar. Hochschulen in den alten Bundesländern weisen curricular den Schlüsselqualifikationen tendenziell eine erheblich größere Bedeutung¹⁶ zu.

Private Hochschulen, die – quantitativ betrachtet – noch nicht bedeutsam ausgeprägt und noch nicht flächendeckend vertreten sind und zudem hohe Studiengebühren erheben, offerieren durchschnittlich ein größeres Volumen an Lehrleistung im Hinblick auf den Erwerb von Schlüsselqualifikationen.

Inwieweit der – vor allem durch die schon beschlossenen Studiengebühren – zu initiierende Wettbewerb zwischen staatlichen Hochschulen eine rasche und massive Veränderung der Curricula in Gestalt der verstärkten Berücksichtigung von Schlüsselkompetenzen auslösen wird, lässt sich bis dato noch nicht abschätzen.

Der allergrößte Teil der betrachteten Hochschulen hat die Defizite in der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen curricular nicht aufgearbeitet. Die Anstrengungen im Bereich der Soft Skills konzentrieren sich in erster Linie lediglich auf die Qualifizierungen in den Dimensionen Fremdsprachen und Projektmanagement. Nicht ableitbar ist, welche personellen oder finanziellen oder welche anderen Ressourcenengpässe dafür kausal verantwortlich sind.

5. Theoretische und praktische Erörterung

Beschleunigungs- und Richtungsfaktoren im Hochschulbereich von morgen, die für den radikalen ‚Paradigmenwechsel‘ verantwortlich sein werden:

- Geschwindigkeit und Struktur der Informations- und Kommunikationstechnologie werden den Bildungsmarkt und insbesondere den Hochschulbereich in kurzer Zeit und gravierend dynamisieren. Die Virtualität in der Lehre wird durch die Chancen in der Rationalisierung und in der Verwaltung den Wissenstransfer geradezu revolutionieren

¹⁶ Das daraus resultierende zeitliche Verzögerungsmuster in den neuen Bundesländern ist im Umkehrschluss durch die dortige Konzentration auf den schnellen Aufbau einer Hochschul-Infrastruktur erklär- und auch nachvollziehbar.

(Uhl – 2003 – S. 194). Nicht die Abrufbarkeit des immensen Umfangs von Know-how wird bedeutsam sein, sondern die Frage: Welches Wissen wird zukünftig in welcher Form von welcher spezifischen Studiengruppe in welcher Situation benötigt?

- Der Wissensmangel wird als größtes potentielles Zukunftsproblem erachtet.
- Das Konzept des lebenslangen Lernens¹⁷ wird nach Einschätzung des Verfassers sowohl das traditionelle Hochschulverständnis als auch die Funktion der Bildungsinstitutionen vehement und immer stärker verschieben. Die zukünftigen Anforderungen der Arbeitsmärkte, die komplexer werdenden Umfeldsituationen und die sich verändernden gesellschaftlichen Lebensentwürfe erfordern permanentes Lernen¹⁸, nicht nur die rasche Auffrischung von fachbezogenem Wissen. Damit ist insbesondere die Öffnung der Hochschule für ältere Studenten verbunden. Vor allem die sukzessive Weiterbildung wird in das Hochschulangebot einzubeziehen sein (Kehm – 2001 – S. 243) und somit das Leitbild der ‚neuen Hochschule‘ am stärksten beeinflussen.
- Die Tendenz zeigt eindeutig auf das ‚Marktmodell Hochschule‘. Der Nationalstaat, selbst Konkurrent im globalen Wettbewerb, zwingt seine Bildungseinrichtungen dazu, marktorientiert zu handeln und zu reagieren, ohne selbst eine private Institution zu sein.
- Programmiert ist somit ein anfangs nationaler, später jedoch grenzüberschreitender und intensiver Wettbewerb von Hochschulen, die um Finanzmittel des Staates, Drittmittel, Studenten und das Image als exzellente Einrichtung ‚kämpfen‘ werden (Werry – 2005 – S. 86–89).

Insofern werden der Qualitätsorientierung, der Reaktionsgeschwindigkeit und der Hochschulsozialisation zukünftig höchste Priorität von der Wissenschaftspolitik zugewiesen (Daxner – 2001 – S. 73-75). Demzufolge werden die Spielräume in der Hochschulpolitik erhöht werden müssen (Autonomie, Dezentralisation), um die bislang staatshoheitlichen Aufgaben reduzieren zu können (Pasternack – 2001 – S. 33).

Systemimmanente Gefahren aus klassischer Sicht:

- Die nach betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepten initiierte Produktion von Wissen, die sich in erster Linie an der kommerziellen Verwertbarkeit ausrichtet, konkurriert somit auch mit Hochschulaktivitäten, welche die Realisierung nicht schnell umsetzbarer oder vom Markt nicht nachgefragter Produkte anstreben. Insofern sind die Zukunftsaussichten

¹⁷ In der Literatur wird dieser Begriff überwiegend als ‚life-long-learning‘ bezeichnet.

¹⁸ Damit sind Neukonzeptionen von Curricula erforderlich.

für Grundlagenforschung und Disziplinen der Geisteswissenschaften als bedenklich zu bewerten.

- Eine leistungsorientierte Strategie ist zudem geprägt von der inhaltlichen Marktausrichtung von Forschung und Lehre und von der strikten Kanalisierung von Finanzmitteln für ‚exzellente‘ Hochschulen, wobei die Inhalte in immer stärkerem Maße von beeinflussenden Unternehmen bestimmt werden. Die Humboldt’sche Freiheit von Hochschulen endet somit am globalen Hochschulmarkt.

Vorab ist festzuhalten, dass sich das deutsche Hochschulsystem relativ spät auf den Reformpfad begeben hat und sich häufig auf die Übernahme ausländischer Konzeptionen beruft, die sich jedoch in völlig anderen gesellschaftlichen Prozessen herausgebildet haben. Ein in sich geschlossenes Reformmodell ist bis heute nicht erkennbar.

Besonders die multidimensionalen Konsequenzen der Wissensexplosion und die Globalisierung konfrontieren grenzüberschreitend die Hochschulen, folgende Frage zu beantworten: Welche Aspekte sind bei der Generierung strategischer Implikationen zu berücksichtigen?

Die strategische Neugestaltung von Hochschul- bzw. Managementsystemen wird vor allem folgende Fakten zu antizipieren haben.

- Für Wissensgesellschaften existieren keine Modelle lernender Organisationen (Senge – 2000 – S. 19),
- die zukünftig erforderliche Wettbewerbsorientierung zwischen Hochschulen setzt zwingend Konfliktbereitschaft sowie Innovationen (Littmann – 2000 – S. 98-108) und eine ‚unique proposition‘ voraus,
- angesichts der kontinuierlich steigenden Akademisierung können nur noch „verschulte Massenhochschulen“ ihren Auftrag der Wissensvermittlung erfüllen (Walger – 2000 – S. 186-203),
- Hochschulen werden zu globalen Einrichtungen in postmodernen, mobilen und flexiblen Gesellschaften, nachdem nur wenige Disziplinen an Orte gebunden sind, weltweite Wissensrecherche wird zum Standard (Galtung – 2000 – S. 208-220),

- die bis dato ‚übliche Verwaltungsorientierung‘ muss einer Managementorientierung weichen¹⁹, dies bedeutet, dass die bislang überwiegend anzutreffende ex-ante-Steuerung einer leistungsorientierten ex-post-Navigation Platz machen muss,
- Voraussetzung eines ‚new game‘ im Hochschulbereich ist die Stärkung der Autonomie und der Ressourcen-Kompetenz in quasi allen Facetten von Leistungsfunktionsträgern (Beispiele: Rektoren, Dekane, Präsidenten etc.),
- die relative Bedeutung der Lehre – im Gegensatz zur Forschung – wird an Bedeutung massiv zunehmen, dies setzt eine professionelle Qualitätskontrolle voraus (Reichwald – 2000 – S. 316-333),
- mit wachsender Wettbewerbsintensität wird sich ‚automatisch‘ eine neue Struktur in der Organisation herausbilden (‚structure follows strategy‘),
- ein großer Output an ‚stromlinienförmig ausgebildeten‘ Studenten²⁰ kann keine Substitution für eine kritische und sehr gebildete Studentenschaft abbilden (Habersam und Piber – 2000 – S. 369-370),
- die ursprünglich in idealtypischer Form demokratische Hochschule, die bis zum Ende des 20. Jahrhunderts überwiegend mit sich selbst beschäftigt war, muss akzeptieren, dass zukünftig ergebnisorientierte Managementfähigkeiten unverzichtbar sein werden (Scheytt und Scheytt – 2000 – S. 425),
- die Hochschulkrise ist kein isoliert zu sehendes Spezifikum des dritten Jahrtausends (Ortmann – 2000 – S. 378), sondern das logische Ergebnis des hohen Tempos und der Richtungsänderung in der Hochschullandschaft,

¹⁹ Dies ist gleichbedeutend mit der Einführung von Zielvereinbarungen.

²⁰ Zu ergänzen ist, dass die akademische Ausbildung auch eine kulturelle Persönlichkeitsdimension enthalten sollte. Dazu zählt nicht nur die Vermittlung der begründenden Elemente unserer westlichen kulturellen Errungenschaften (Brüggenbrock – 2005 – S. 159), sondern der Leitideen und Einflüsse, der Funktionen der Medien und der gesellschaftlichen Normen, der politischen Philosophien und Entwürfe, die unser europäisches Wesen grundlegend definieren. Gerade die Beherrschung der kulturellen Kompetenz ermöglicht sowohl die Kritik- als auch die Kommunikationsfähigkeit. Die Geschichte lehrt insbesondere, dass wir ‚Analphabeten‘ im Bereich der Decodierung von kulturellen Unterschieden sind. Wertekonflikte können wir in einer immer stärker globalisierten Welt nur durch das Verstehen interkultureller Differenzen vermeiden. Die Fähigkeit, unser komplexes Menschsein zu verstehen, erfordert mehr als bloße Wissensaneignung, nämlich Bildung durch Wissenschaft (Wunderlich – 2005 – S. 210). Hinzu kommt der hohe Stellenwert der autoreferentiellen Kompetenz. Innovative Bildungskonzepte werden deshalb den schmalen Grad der Spezialisierung erweitern, indem Hochschulen kompetenzfördernde Umgebungen für selbst organisiertes Problemlösen schaffen (Lang-Wins und Rosenstiel – 2005 – S. 300-301). In der Literatur wird kontrovers diskutiert, ob Allgemeinbildung und ob humanistische Bildung in den Bildungskanon von Hochschulen aufzunehmen sind (Harich-Schwarzbauer – 2005 – S. 113-124). Weiler (2005 – S. 167) thematisiert sogar die Notwendigkeit, ‚Europäistik‘ curricular zu verankern.

- im Zuge der Bildungsglobalisierung müssen wir uns nun von der traditionellen Hochschule verabschieden (Baumgartner – 2000 – S. 352-354), die Hochschule der Zukunft wird umfassender und facettenreicher, einerseits im inhaltlichen Bereich, andererseits – mehr und mehr – im didaktischen Feld.

Visionen – die treibende Kraft von plausiblen Ideen und Innovationen jenseits der verabredeten Ziele – müssen in strategische Konzepte transformiert werden, sie müssen eine innere Logik entfalten. Diese Rahmenplanung ist in Gestalt eines Leitbildes als verbalisierte Leitlinie einer Hochschulpolitik zu verstehen. Dieses Hochschulleitbild drückt das Selbstverständnis, die Grundwerte und die übergeordneten Kernziele einer Hochschule aus²¹. Der Verfasser begreift dieses ‚Visionsmanagement‘ als schriftliche Fixierung idealtypischer Standards²².

Die Entwicklung dieser ‚institutionalisierten Vision‘ (Leitbild) soll auch zum Ausgleich dezentraler Strukturen und Kompetenzen führen. Alle Beteiligten sollen ihre Erwartungen formulieren. Darauf aufbauend, werden Mechanismen zur Einbeziehung des gesamten Know-how-Potentials generiert (die Hochschule soll ‚als Ganzes von sich ein Bild machen‘). Final betrachtet, werden Antworten auf folgende drei Fragen gesucht (Hödl und Zegelin – 1999 – S. 333):

- Tun wir die richtigen Dinge?
- Tun wir die richtigen Dinge richtig?
- Wie verändern wir die Dinge?

Der strategische Aspekt betont die Anpassung an die externen Umweltbedingungen: Analysiert werden in folgender Prozessfolge Stärken und Schwächen, um ein individuelles Profil herausbilden zu können (Hödl und Zegelin – 1999 – S. 333).

- Informationssammlung und –analyse der Umweltbedingungen der Hochschule,
- Selbstanalyse der Institution, Transparenz der eigenen Ziele und Werte,
- Entwicklung eines Rahmenplans (generelle Ziele, Strategien),
- Implementierung der Strategie,

²¹ *Bleicher* sieht aber auch eine potentielle Dysfunktionalität dieses Instruments durch die mögliche Blockade des Wandels durch Fixierung (1994 – S. 505).

²² Hier inhaltlich zu begreifen als die ‚Zehn Gebote einer Hochschule‘.

- Kontrolle.

Die Bestimmung des Leitbildes der Hochschule, die damit auch ihre Stellung in der Gesellschaft reflektiert, erfolgt unter weitgehender Berücksichtigung der einzelnen Fachbereiche – ohne Vorgaben.

Eine strategisch ausgerichtete Leitbildentwicklung umfasst diese Folge-stufen:

- Leitbildgenerierung,
- Analyse der Ist-Situation,
- Definition zukünftiger Ziele,
- Formulierung von Profil und Strategie.

Leitbilder als Transformation visionärer Szenarien erklären den Sinn und den Zweck von Hochschulen den einzelnen internen und externen Zielgruppen. Die externe Dimension orientiert sich an den ‚Kunden‘, Wettbewerbern und sonstigen Interessenten, die interne Fokussierung fixiert die Grundsätze der Wissenschaft und Lehre, die Instrumente und Position im internationalen und nationalen Kontext (Zechlin – 1996 – S. 4).

Ebenso werden Spezifika und Profilschwerpunkte kommuniziert. Die Zielsetzung und zukünftigen Positionierungen sind zentrale Elemente von Leitbildern.

Jede Hochschule verfolgt angesichts ihrer spezifischen Voraussetzungen eine unikate ‚Hochschulphilosophie‘.

Ein semistrukturiertes Leitbild²³ der Universität Žilina kann – beispielsweise – die folgende Form aufweisen:

²³ Aufbau und Zielsetzungen sollen nur aus didaktischen Gründen und somit exemplarisch präsentiert werden, die formulierten Inhalte haben somit nur beispielhaften Charakter.

Leitbildmodule	Grundsätze
Zur Tradition	Sie kann sehr stolz sein auf Ihr langjähriges und kontinuierlich gewachsenes Renommee als spezialisierte Hochschule.
Zur Gesellschaft	Sie vermittelt qualitativ sehr hochwertige Bildungsinhalte und verkörpert eine sehr bedeutsame regionale Funktion. Sie pflegt intensive Beziehungen zu vielen Organisationen, Unternehmen und Verbänden sowie viele und umfassende grenzüberschreitende Kooperationen, vor allem auf der Basis von Technologie- und Wissenstransfer. Ihr zentrales Anliegen ist die Orientierung an den Bedürfnissen der lebenslang Studierenden, der Wirtschaft und Gesellschaft und somit an der Humanisierung des Lebens durch Bildung.
Zum Miteinander	Die Beziehungen zwischen allen Mitgliedern der Universität Žilina (Professoren, Dozenten, Mitarbeiter und Studenten) werden von den Kulturwerten Fairness, Toleranz und Dialogbereitschaft konstituiert. Alle Mitglieder, die immer BotschafterInnen der Universität bleiben, haben das Recht und die Pflicht, die weitere Entwicklung ihrer Hochschule aktiv mitzugestalten. Transparente Entscheidungen, eine effiziente Struktur der Information und eine motivierende Kultur in der Kommunikation sichern eine hohe Arbeitsqualität und ein starkes Wir-Gefühl.
Zur Studentenschaft	Als Kernaufgabe wird gesehen, Menschen mit sehr hoher fachlicher, methodischer und besonders mit sozialer Kompetenz zu qualifizieren. Die Absolventen sollen sich als kritisch reflektierend, leistungsstark und weit blickend behaupten. Deshalb wird mit sehr großem Engagement angestrebt, die Lehre möglichst praxisbezogen, beratungsintensiv, interdisziplinär, individuell und auf sehr hohem Niveau zu realisieren sowie im Hinblick auf multimediale Integration optimal zu organisieren.
Zur Wissenschaft	Hohe Effizienz in Forschung und Lehre sowie permanente wissenschaftliche Reflexion sind die Garanten und Meilensteine auf dem Wege zu einem brillanten und lebendigen Wissen. Dazu gehört auch der konsequente Ausbau aller Wissenschaftsbereiche.
Zur Positionierung	Die Universität Žilina versteht sich als internationale und weltoffene Bildungseinrichtung. Ihre ständige Orientierung in allen Bereichen wissenschaftlicher Erkenntnisse ist der Ausdruck ihres Strebens, im nationalen und auch im internationalen Kontext eine bedeutsame und rasch wachsende Rolle einzunehmen und diese Position in kurzer Zeit systematisch auszubauen und das Image im Wettbewerb zu schärfen.

Tabelle-3: Ein fiktives Leitbild für die Universität Žilina
Quelle: Eigene Darstellung

Konzepte und Instrumente

Die Entscheidungsautonomie von Hochschulen ist, verglichen mit privatwirtschaftlich gesteuerten Organisationen, erheblich geringer ausgestaltet, bedingt durch die Trägerschaft der Länder²⁴, jedoch endet die direkte Einflussnahme an den Hochschulfunktionen.

Folgendes Faktum markiert die Steuerungsproblematik von Hochschulen: Die Struktur von Hochschulen ist vergleichbar mit einer Matrix, die zentrale Ebene wird repräsentiert durch Rektorat, Präsidium etc. Und die dezentralen Einheiten umfassen die Fachbereiche, innerhalb derer Fachbereichsrat und Dekan über die Generalkompetenz verfügen.

Die Aufgabe der strategischen Neuorientierung heißt: Wie können Probleme der Koordinierung und Verteilungskämpfe zwischen Fachbereichen vermieden und die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit erhalten bzw. ausgebaut werden, wenn Hochschulen zukünftig – bedingt durch starken Wettbewerbs- und Marktdruck – erheblich effizienter gemanagt werden müssen?

Die Organisation der Prozesse Lehre, Forschung und Dienstleistung erfordert die Ermittlung von Daten im Hinblick auf Input und Output auf der Grundlage von Kennzahlen (Klenk – 1997 – S. 2), um Entscheidungen auf Fachbereichs- und Hochschulebene fundieren zu können²⁵.

Die Kostenrechnung kann Kostensenkungspotentiale und Fehlentwicklungen im Sinne einer Wirtschaftlichkeitskontrolle aufzeigen. Ein direkter Vergleich mit privatwirtschaftlich angewandten Kostenrechnungsmethoden verbietet sich jedoch aus folgenden Gründen: Hochschulen produzieren immaterielle Güter, verknüpfen angesichts ihrer hybriden Struktur unterschiedliche Systemelemente (Forschung und Lehre, Bedienerprinzip artfremder Fachbereiche etc.), und der Wert ihrer zukünftigen Forschungsergebnisse ist nicht prognostizierbar. Es können jedoch nur Kostenstellenrechnungssysteme in Betracht kommen, nachdem enorme Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Leistungen von Hochschullehrern den Einsatz von Kostenträgerrechnungssystemen unmöglich machen.

²⁴ Hier im Sinne der Verknüpfung von erwarteten Leistungen und Zuweisungen von Ressourcen.

²⁵ Das bisherige – an der Kameralistik orientierte – Informationssystem ist nicht fähig, führungsrelevante Informationen bezüglich der Leistungserstellung zu liefern (Hödl und Zegelin – 1999 – S. 277).

Die Führung von Hochschulen oder einzelner Fachbereiche erhält durch das Controlling eine Grundlage für Information, Planung und Entscheidung. Eine zweite Aufgabe des Controllingsystems im Hochschulbereich ist die Fixierung von Zielen und deren Umsetzung. Nachdem – bis zur Gegenwart – kein klassischer Markt für Hochschulleistungen existiert, müssen subsidiär ein Indikatorensystem und eine Kennzahlenkonzeption entwickelt werden, die Maßgrößen wie Rentabilität und Gewinn ersetzen (Hödl und Zegelin – 1999 – S. 289).

Im Feld der quantitativen Leistungsmessung können Angebot und Nachfrage von Leistungen in kapazitiver Form ermittelt werden. Leistungsindikatoren bezüglich der Forschung bereiten hingegen konzeptionelle Probleme. Zu den quantitativen Indikatoren (Beispiele: Zahl der Dissertationen, Habilitationen, Forschungsprojekte etc.) und den qualitativen Indikatoren (Beispiele: Zahl der Publikationen, Zitierhäufigkeiten etc.) sollten insbesondere die eingeworbenen Drittmittel gerechnet werden.

Leistungsindikatoren werden angesichts der angestrebten indirekten Steuerung von Hochschulen verstärkt eingesetzt werden (müssen). Die in sie gesteckten hohen Erwartungen werden sie kaum erfüllen können, weil sie individuell anzupassen sind, dies würde zwingend eine Zielformulierung und eine Operationalisierung vor Prozessbeginn bedeuten. *Altmiks* gibt vor allem zu bedenken, dass die Einführung von Leistungsindikatoren erhebliche Verteilungskämpfe in den Hochschulen auslösen wird (1999 – S. 203).

Wenn Indikatorensysteme mit Zahlen der Kostenrechnung ausgefüllt werden, entstehen Kennzahlensysteme, die am folgenden Beispiel in lehrstuhlbezogene Kennziffern transformiert werden: Veranstaltungen je Lehrstuhl, Diplomarbeiten je Lehrstuhl, Anzahl der Studenten je Lehrstuhl etc. Kennzahlen erlauben jedoch nur quantitative Aussagen (Kemmler – 1990 – S. 334). Direkte Schlüsse im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Mitteleinsatzes sind nicht realisierbar.

Zielvereinbarung als zukunftsweisende Selbststeuerung?

Die aktuelle Hochschuldebatte impliziert auch Steuerungseffekte, die einen sehr wesentlichen Erfolgsfaktor der gegenwärtigen Reformbemühungen darstellen, weil

Hochschulen öffentliche Einrichtungen mit umfassenden Selbststeuerungschancen sind. Das Konzept der Zielvereinbarung²⁶ ist als Führungskonzept in der wirtschaftlichen Praxis verankert: Ziele und Bewertungsmaßstäbe werden – im Rahmen der Delegation von umfassenden Entscheidungskompetenzen – gemeinsam von übergeordneten Zielen abgeleitet.

Die Zielvereinbarung kann als ‚Königsweg‘ der gemeinsamen Strategieformulierung von Hochschule-Staat und Fachbereich-Hochschule gesehen werden. Dies setzt jedoch voraus, dass mit der Zielerreichung auch zusätzliche Ressourcenzuweisungen gekoppelt werden. Die Zielvereinbarung realisiert einen großen Gewinn an Entscheidungskompetenz, sofern Ziele und nicht nur detaillierte Maßnahmen festgelegt werden (Pasternack – 1999 – S. 179-184).

Integration von Schlüsselkompetenzen

Hochschulen verfügen seit Jahrhunderten im Hinblick auf ihre Funktion und Werte über ein Metakonzept, das erstmals durch die massiven gesellschaftlichen und technologischen Sprünge erschüttert wird.

Zahlreiche Impulse zur Reformierung von Hochschulen sind initiiert oder in der unmittelbaren Vergangenheit angestoßen worden. Wenn die Kernstrategie das Maximum der akademischen Qualifikation anstrebt, dann sind zukünftig Dozenten mit höchster Kompetenz, moderierend, reflektierend, Konflikt lösend und kreativ in komplexen Situationen gefragt. Eine wesentliche der tiefen Reformchancen in Hochschulen ist demzufolge das Ergebnis einer völligen Veränderung der Hochschullehrerrolle, die sich ideal in dem häufig gescholtenen Freiraum von Wissenschaft und Kunst entfalten kann.

Im Hinblick auf die Integration von Schlüsselkompetenzen in die strategische Hochschulpolitik erscheinen folgende Forderungen unerlässlich:

²⁶ Teilweise wird auch das Synonym ‚management-by-objectives‘ verwendet.

Implementation von Reflexionselementen

Dies erfordert verstärkt Supervisions- und Consultingleistungen von der Seite der Dozenten in der curricularen Festlegung.

Praxisnahe Übungselemente

Hierzu zählen vorbereitende Unterrichtsmodule wie Training von Arbeitstechniken, Rhetorik, Lernunterweisungen, Präsentations- und Zeitmanagement, Simulation von Prüfungen und Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten.

Berufsvorbereitung

Das Studium hat auch die Aufgabe, realitätsnah auf das spätere Arbeitsfeld vorzubereiten. Durch die Parallelität zwischen ‚Studium und Realität‘ können gezielt Schlüsselqualifikationen für das spätere berufliche Handeln aufgebaut werden. Kooperationen mit Unternehmen scheinen in diesem Kontext indiziert.

Lebenslanges Lernen

Nur die Fähigkeit zum zeitlich unbegrenzten Lernen entwickelt und stärkt das Potential, sich auf ununterbrochen wechselnde Modernisierungseffekte einzustellen (eine konkrete Hilfestellung können in diesem Zusammenhang begleitende Tutorien entfalten). Auch Schlüsselqualifikationen können nicht ‚vorbeugend und auf Halde produziert‘ werden. Aber die erworbene Professionalität der Lernkompetenz verschafft das Know-how, die weitere berufliche Entwicklung als selbst gesteuerten Prozess zu organisieren und zu managen.

6. Zusammenfassung

Auf der Metaebene verlangen ökologische und ökonomische Wandlungsprozesse und technologische Innovationen, gesellschaftliche Neukonzeptionen und massive Schübe in der Globalisierung eine neue Qualität von Studienmodellen. Wie umfassend dargestellt: Wissenschaftlich exzellente Kompetenzen und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen sind nur eine Voraussetzung, um nachhaltige Lösungen für komplexe Herausforderungen entwickeln zu können (die schon kurzfristig schnell wachsende Relevanz des lebenslangen Lernens zeigt, dass akademische Weiterbildung in der Informations- und Wissensgesellschaft gerade von Hochschulen in ihre Funktion und somit in ihren ‚Master-

plan' integriert werden muss). Wir brauchen auch umfassend gebildete Studenten mit der Fähigkeit zum differenzierten Denken und reflektierten Handeln, also Menschen, die in sozialen Konsequenzen und moralischen Wertesystemen denken und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen²⁷. Eine wertfreie Hochschulpolitik ist somit auf der Metaebene unmöglich²⁸.

Auf der strategisch-operativen Ebene von Bildungszielen und Bildungsideen wird – neben der Fach- und Methodenkompetenz – der Ausbildung von Leistungswillen und Toleranz, Flexibilität und Kreativität besondere Bedeutung beigemessen. Die Schaffung von komplexen Qualifikationsprofilen wird zu einer der wichtigsten Kernfunktionen des Hochschulmanagements. Als eine der zentralen Bildungsaufgaben gilt, wie umfassend ausgeführt, die Studentenschaft durch die Vermittlung und das Training von Schlüsselkompetenzen so zu qualifizieren, dass vor allem nicht routinierte Lebenssituationen durch erlernte Fähigkeiten und eigene Dispositionen so bewältigt und gemeistert werden können, dass die Arbeits- und Qualifikationsanforderungen stärker und schneller an den technisch-organisatorischen Wandel angepasst und die Zeichen des Wandels richtig decodiert werden können.

Das Fazit der empirischen Primäranalysen verdeutlicht ebenso augenfällig wie schonungslos, dass die untersuchten deutschen Hochschulen den zukünftig erforderlichen Aufbau von Schlüsselqualifikationen bei der Studentenschaft explizit nicht bewältigen können.

Die Anstrengungen im Bereich der Soft Skills konzentrieren sich fast nur auf die Qualifizierungen in den Dimensionen Fremdsprachen und Projektmanagement. Eine bedeutende, aber weitgehend nicht kultivierte und somit stark vernachlässigte Rolle verkörpert in diesem Kontext die Kommunikationsfähigkeit, die es ermöglicht, soziale Beziehungen zu gestalten und zu verstehen.

²⁷ Spoun und Wunderlich (2005 – S. 24-25) fassen diese Dimensionen von Anforderungsmerkmalen passend zusammen mit der Formulierung von ‚mündigen Bürgerinnen und Bürgern‘ – letztlich wandelt sich die bisherige Funktion der Hochschule zur ‚Lebensschule‘.

²⁸ Das Hochschulstudium soll wertorientiert verändern; auf den ‚Blockadeprozess‘ der Selbstselektion machen Preckel und Frey (2005 – S. 80) aufmerksam.

Es ist evident, dass die vielschichtig thematisierte Bedeutung von Hochschulen zukünftig wachsen wird. Festzuhalten ist dabei, dass die deutschen Hochschulen auf diese Entwicklung nicht gut vorbereitet sind. Deshalb verbreitert sich die Auffassung, dass die zuständigen Ministerien der Länder die Prozesskontrolle und die Verantwortung mehr und mehr den Hochschulen übertragen müssen. Evaluationen in Forschung und Lehre, leistungsbezogene Finanzierung und flexible Vergütungen von Hochschulangehörigen sowie die grundlegenden Entscheidungsrechte müssen dann im ‚Kompetenzbereich der operativen Autonomie‘ anzusiedeln sein.

Die sich – insbesondere im standardisierbaren Bereich der Hochschullehre – schnell vollziehende Digitalisierung wird die Zukunftsstrategien und vor allem die curricularen Konzeptionen der Hochschulen grundlegend beeinflussen²⁹.

Grundsätzlich ist folgendes Ergebnis von enormer gesellschaftlicher Brisanz. Je stärker Nationen zu Bildungs- und Wissensgesellschaften werden, desto sicherer ist, dass der Erfolg im akademischen Studium den anschließenden Erfolg in Beruf und Gesellschaft bestimmt. Die zwingende Konsequenz muss sein, dass einerseits für demokratische und offene Gesellschaften freie und möglichst selektionsfreie Bildungssysteme typisch sind und dass andererseits im Zeitalter des globalen Wettbewerbs möglichst effiziente Hochschulausbildungen angeboten werden.

²⁹ Damit wird sich auch das traditionelle ‚Hochschul-Verständnis‘ verändern.

7. Literatur

ALTMIKS, Peter

Leistungsindikatoren, in: Profilbildung Standards Selbststeuerung, hrg. von Olbertz, J.-H., Pasternack, P., Weinheim 1999

BAUMGARTNER, Peter

Wie wirklich ist die virtuelle Universität? In: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

BECK, Ulrich, GIDDENS, Anthony, et al.

Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt / Main, 1996

BLEICHER, Knut

Chancen für Europas Zukunft, Frankfurt am Main, 1989

BLEICHER, Knut

Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt / New York 1994

BRABECK, Rudolf

Die Ressource Wissen im Wandel der Zeit, in: EUMotion-9, 2004

BREIDECKER, Volker

Die Zerschlagung der Universitäten, in: SZ, Nr. 159, 2005

BRÜGGENBROCK, Christel

Kulturelle Kompetenzen. Zur Einführung, in: Studienziel Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S., Wunderlich, V., Frankfurt 2005

BRUNNER, Anne

Die neue Bescheidenheit der Lehrenden, Teil I, in: Das Hochschulwesen, 6, Anregungen für die Praxis, 2004

DAXNER, Michael

Kommentar: Qualitätssicherung: die Steuerungsrelevanz von Qualitätsorientierung, in: Qualität - Schlüsselfrage der Hochschulreform, hrg. von Olbertz, J.-H., et al., Weinheim und Basel 2001

DECKSTEIN, Dagmar

Dompteur im Heuschrecken-Zirkus, in: SZ, Nr. 123, 2005

ETSCHIED, Georg

Wir haben die Nase weit vorn, in: Die Zeit, Chancen, Nr. 32, 2005

GALTUNG, Johan

Die Universität im Zeitalter von Globalisierung und Postmoderne, in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

GLOTZ, Peter

Bildungsziele für die Informationsgesellschaft, hrsg. von: Heinrich-Böll-Stiftung, Nr. 11, 1998

HABERSAM, Michael, PIBER, Martin

Paradoxon 'Universität', in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

HARICH-SCHWARZBAUER, Henriette
Klassische Bildung und die Kontingenz der modernen Wissensgesellschaften, in: Studienziel
Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S., Wunderlich, V., Frankfurt 2005

HENTIG, Hartmut
Bildung, München Wien 1996

HÖDL, Erich, ZEGELIN, Wolf
Hochschulreform und Hochschulmanagement, Marburg 1999

KAHL, Reinhard, SPIEWAK, Martin
Nur bedingt wissenschaftlich, in: Die Zeit, Wissen, Nr. 11, 2005

KEHM, Barbara
Lebenslanges Lernen - mehr als wissenschaftliche Weiterbildung? In: Qualität -
Schlüsselfrage der Hochschulreform, hrg. von Olbertz, J.-H., et al., Weinheim und Basel
2001

KEMMLER, Wolfgang
Controlling für Hochschulen, Zürich 1990

KLENK, Peter
Controllingbezogene Ausrichtung eines universitären Führungssystems am Beispiel der
Universität Regensburg, Frankfurt am Main 1997

LANG-WINS, von, Thomas, ROSENSTIEL, von, Lutz
Kompetenzentwicklung in der Universität, in: Studienziel Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S.,
Wunderlich, V., Frankfurt 2005

LITTMANN, Peter
Studium für die Zukunft, in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et
al., München und Mering 2000

MÜLLER, von, Achatz
Selige Apathie, in: Die Zeit, Feuilleton, Nr. 18, 2004

ORTMANN, Günther
Die Trägheit der Universitäten und die Unwiderstehlichkeit des Wandels, in: Universität im
21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

O.V.-27
Stichwort: Fachhochschulen, <http://www.wissen.de/wde/generator/wissen/ressorts/bildung/index?page=1308534,chunk=5.html>, 05.12.2006

PASTERNAK, Peer
Kommunikation & Zielvereinbarung, in: Profilbildung Standards Selbststeuerung, hrg. von
Olbertz, J.-H., Pasternack, P., Weinheim 1999

PASTERNAK, Peer
Qualität als Politik? In: Qualität - Schlüsselfrage der Hochschulreform, hrg. von Olbertz, J.-
H., et al., Weinheim und Basel 2001

PRECKEL, Daniel, FREY, Karl
Erzeugt das Hochschulstudium messbare Persönlichkeitsveränderungen? In: Studienziel
Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S., Wunderlich, W., Frankfurt 2005

REICHWALD, Ralf

Organisation und Führungsstrukturen der Universität von morgen, in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering, 2000

SCHEYTT, Tobias, SCHEYTT-MEISTER, Claudia

Das ausgesparte Zentrum: Zum Widerspruch des Anspruchs eines professionellen Hochschulmanagements, in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

SENGE, Peter

Die Hochschule als lernende Gemeinschaft, in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

SOROS, George

Die Krise des globalen Kapitalismus, Frankfurt am Main 2000

SOROS, George

Die Ära der Fehlentscheidungen, München 2007

SPOUN, Sascha, WUNDERLICH, Werner

Die Universität als Wertevermittlerin, in: Studienziel Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S., Wunderlich, W., Frankfurt 2005

STAUDT, Erwin

Neustart, Frankfurt am Main 2002

UHL, Volker

Virtuelle Hochschulen auf dem Bildungsmarkt, Wiesbaden 2003

WALGER, Gerd

Die Universität in der Wissensgesellschaft, in: Universität im 21. Jahrhundert, hrg. von Laske, S., Scheytt, T., et al., München und Mering 2000

WEILER, Hans

"Kulturelle Kompetenz" oder: Die Analphabeten der Globalisierung, in: Studienziel Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S., Wunderlich, V., Frankfurt 2005

WERRY, Claudius

Freiheit auf Bewährung?, Marburg 2005

WINTELER, Adi

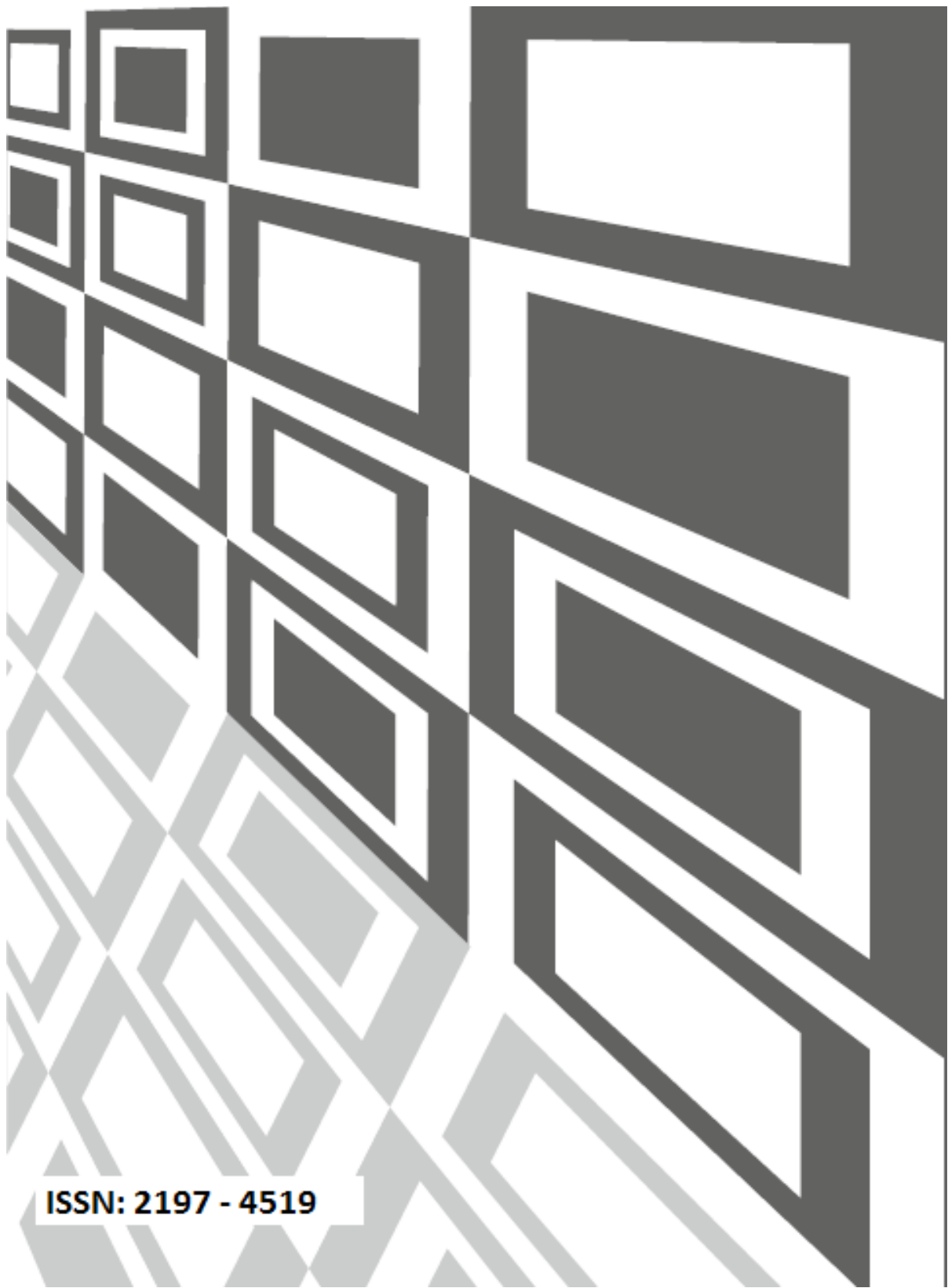
Lehrqualität = Lernqualität? In: Das Hochschulwesen, 2, Hochschulforschung, 2002

WUNDERLICH, Werner

Bildung durch Wissenschaft. Einführung, in: Studienziel Persönlichkeit, hrg. von Spoun, S., Wunderlich, V., Frankfurt 2005

ZECHLIN, Lothar

Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik, Hamburg 1996



ISSN: 2197 - 4519