

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

## Diversifizierung der Leistungsprozesse an Hochschulen: Weiterbildung, Beitragserhebung, Wissensmanagement

- Wissenschaftliche Weiterbildung als  
integrales Handlungsfeld der Hochschulen?!
- MBA-Programme: Wettbewerbsfähig und profilkonform?
  - Studienbeiträge als neue Managementaufgabe  
öffentlicher Hochschulen in NRW
  - Wissensmanagement-Assessment:  
Am Beispiel eines wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls

**4 | 2008**

# Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung  
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

## Editorial

85

## Wissenschaftliche Weiterbildung

*Michaela Knust & Anke Hanft*  
Wissenschaftliche Weiterbildung als  
integrales Handlungsfeld der Hochschulen?!

86

*Christiane Mück*  
MBA-Programme:  
Wettbewerbsfähig und profilkonform?

93

## Studienbeiträge

*Alexander Dilger*  
Studienbeiträge als neue Managementaufgabe  
öffentlicher Hochschulen in NRW

98

## Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Benjamin Ditzel & Daniela Ebner*  
Wissensmanagement-Assessment: Am Beispiel eines  
wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls

105

## Neuerscheinungen im Themengebiet

in der Redaktion eingegangen

112

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Die Hochschulen befinden sich gegenwärtig in einem umfassenden Prozess der Diversifizierung ihrer funktionalen Leistungsprozesse. Zu den ursprünglich zwei Missionen – Forschung und Lehre –, die Universitäten und zunehmend auch Fachhochschulen gleichwertig als ihre Kernaufgaben zu erfüllen haben, treten heute vielfältige weitere Anforderungen. Wurde in den 1980er Jahren Technologietransfer als „third mission“ moderner Hochschulen entdeckt, so gibt es seit den 1990er Jahren eine anwachsende Diskussion sowie Vorgaben in Gesetzen und Zielvereinbarungen zur Weiterbildung als viertem Grundpfeiler des hochschulischen Angebots- und Aktivitätsportfolios. Um diese Zunahme an Aufgaben bewältigen zu können und nicht im „Zielwirrwarr“ politisch-gesetzlicher Vorgaben und gesellschaftlicher Bedarfe unterzugehen, bedarf es einer umfassenden Professionalisierung des Hochschulmanagements im Rahmen sekundärer Leistungsprozesse wie der Konzeption und des Marketings spezifischer Studienprogramme, bei der Erhebung und Verwendung von Studiengebühren sowie bei der Erstellung von Wissensbilanzen. Hiervon handeln die Beiträge in unserem aktuellen Heft.

*Michaela Knust & Anke Hanft* nehmen die oben angeführte vierte Mission der Hochschulen in den Blick und empfehlen **Wissenschaftliche Weiterbildung als integrales Handlungsfeld der Hochschulen** zu begreifen. Sie fordern, Lifelong-Learning-Einrichtungen institutionell in den Hochschulen zu verankern und als grundlegenden Bestandteil in die Organisationskultur einfließen zu lassen. Hier weisen die deutschen Universitäten und Fachhochschulen im internationalen Vergleich Defizite auf, die vor allem aus der unzureichenden Verzahnung der Weiterbildung mit dem grundständigen Lehrangebot herrühren. Hier könnte unter anderem die Etablierung von Kompetenzzentren für moderne Lehrformen einen wichtigen Beitrag zu einer stärkeren Integration des Weiterbildungssegments in die hochschulische Organisationskultur leisten. **Seite 86**

Welche Rolle weiterbildende Studiengänge für die Differenzierung und Profilierung von Hochschulen im zunehmenden nationalen und internationalen Wettbewerb spielen können, ist das Thema von *Christiane Mücks* Beitrag **MBA-Programme: Wettbewerbsfähig und profilkonform?** Hierin untersucht sie die potentiellen Möglichkeiten und die realen Handlungsweisen deutscher Anbieter bei der Entwicklung von MBA-Programmen. Es zeigt sich im Rahmen einer Cluster-Analyse, dass Hochschulen gut beraten sind, ihre Mitwettbewerber genau zu beobachten und bei der Konzeption weiterbildender Studiengänge genau auf deren Passfähigkeit zu ihrem übergeordneten Profil zu achten. Die relativ einfach zu handhabende Clusteranalyse wird außerdem als Methode vorgestellt, die den Hochschulleitungen helfen kann, sich selbst im Wettbewerb besser zu verorten. Berücksichtigt man diese Perspektive – so Mücks Fazit – dann können sich weiterbildende Studiengänge geradezu zu Motoren der Profilbildung einer Hochschule oder einer Fakultät entwickeln. **Seite 93**



Stefan Lange

Der Beitrag von *Alexander Dilger* **Studienbeiträge als neue Managementaufgabe öffentlicher Hochschulen in Nordrhein-Westfalen** nimmt noch einmal Bezug zu unserem Schwerpunktthema in Heft 2/2009. Dilger unterscheidet zunächst allgemeine Studiengebühren von den zweckgebundenen Studiengebühren, die – wie in Nordrhein-Westfalen – nur für Verbesserungen in der Lehre zu verwenden sind. Bei letzteren greifen die üblichen Pro- und Contra-Argumente der Studiengebührendebatte nämlich nicht. Entscheidend aus studentischer Perspektive ist vor allem die Frage, ob der Nutzen der durch die Beiträge finanzierten zusätzlichen Aufwendungen für die Lehre höher ist als die Beitragskosten. Einer Hochschule ist – so Dilgers Plädoyer – zu empfehlen, den Gesamtnutzen ihrer Mitglieder im Auge zu behalten und die Interessen der Studenten und der Beschäftigten bei der Wahl der Verwendungszwecke abzuwägen. Ob Studiengebühren – zweckgebundene wie allgemeine – im deutschen Hochschulwesen tatsächlich zu Profilbildung und Wettbewerb anregen und mit welchen Kosten/Nutzen-Relationen für die einzelnen Statusgruppen in den Hochschulen, ist beim derzeitigen Stand der Entwicklung noch nicht prognostizierbar. **Seite 98**

Ein zunehmend wichtigeres Steuerungsinstrument im Hochschulmanagement ist die Qualitätssicherung. *Benjamin Ditzel & Daniela Ebner* stellen in ihrem Beitrag **Wissensmanagement-Assessment: Am Beispiel eines wirtschaftswissenschaftlichen Lehrstuhls** einen Ansatz zur Wissensbilanzierung vor, der an einem Lehrstuhl der Montanuniversität Leoben entwickelt und getestet wurde und sich für die Übertragung auf andere Einrichtungen eignen könnte. Hier ist das Aufdecken von Kommunikationsbarrieren und Wissensdefiziten über die Arbeit von Kollegen das A und O einer nachhaltigen Qualitätssicherung der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers. Die Implementierung dieses Ansatzes wird in sechs Schritten veranschaulicht und kann variabel an die Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder und Organisationseinheiten in den Hochschulen angepasst werden. **Seite 105**

S. Lange