

Hochschulmanagement

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

Leistungsabhängige Vergütung - Erfahrungen aus der Praxis

- Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von Promotionsstudiengängen
- Hochschulzulassung ausländischer Studierender
Die Prozenrangnormierung als Alternative zum bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer Sekundarabschlussnoten
- Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungsabhängige Vergütungssysteme
- Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft ... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TVÖD
- Generationswechsel bei Smartcards: Schlankere Prozesse, weniger Kosten und mehr Komfort

4 | 2007

Herausgeberkreis

Rainer Ambrosy, Dr., Kanzler der Universität Duisburg-Essen

Thomas Behrens, Dr., Kanzler der Universität Greifswald

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Ökonomische Bildung und Centrum für Management, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. (VHB)

Rudolf Fisch, Dr., Professor für Empirische Sozialwissenschaften, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Mitglied des Vorstandes des Zentrums für Wissenschaftsmanagement e.V.

Anke Hanft, Dr., Professorin für Weiterbildung, Leiterin des Arbeitsbereichs Weiterbildung, Institut für Pädagogik, Universität Oldenburg

Georg Krücken, Dr., Professor für Wissenschaftsorganisation, Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Erhard Mielenhausen, Dr., Professor für Betriebswirtschaft, Präsident der Fachhochschule Osnabrück, ehem. Vizepräsident der HRK

Stephan Laske, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisation und Lernen, Universität Innsbruck, Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft, stellvertretender Vorsitzender des Universitätsrats der Medizinischen Universität Innsbruck

Jürgen Lüthje, Dr. Dr. h.c., ehem. Präsident der Universität Hamburg

Heinke Röbbken, Dr., Junior-Professorin für Bildungsmanagement, Institut für Pädagogik, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Margret Wintermantel, Dr., Professorin für Sozialpsychologie, ehem. Präsidentin der Universität des Saarlandes, Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz

Wolff-Dietrich Webler, Dr., Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslavl und wiss. Leiter des Zentrums für Lehren und Lernen an Hochschulen Jaroslavl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht gleichzeitig in einer anderen Zeitschrift behandeln. Wichtige Vorgaben zu

Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den Autorenhinweisen auf unserer Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude),
33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12,
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:

K. Gerber, E-Mail: gerber@universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

30.11.2007

Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement 49 Euro/ 76 SFR, zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 12.50 Euro/ 19.50 SFR, zzgl. Versandkosten

Abbestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter www.universitaetsverlagwebler.de.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

Hochschulmanagement

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

Editorial

85

Entwicklung von Leitungskonzepten/Leitungspolitik

*Johanne Pundt, Anja Hegen, Sylvia Kaap &
Katja Kohrs*

Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von
Promotionsstudiengängen

86

Benedikt Hell

Hochschulzulassung ausländischer Studierender
Die Prozenrangnormierung als Alternative zum
bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer
Sekundarabschlussnoten

93

Ina Voigt & Volker Klein-Moddenborg

Zielvereinbarungen: Instrument strategischer
Steuerung und Basis für leistungsabhängige
Vergütungssysteme

100

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Stephan Jerusel & Katrin Bachmann

Einführung der leistungsorientierten Vergütung -
Die Zeit läuft ...

Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen
und Beratungen zur Umsetzung des TVöD

104

Henning Lindhorst

Generationswechsel bei Smartcards:
Schlankere Prozesse, weniger Kosten und
mehr Komfort

108

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der parallelen Hefte
IVI, P-OE, QiW, HSW und ZBS

IV

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

viele Hochschulen bauen zur Zeit ihre Tutorenprogramme aus. Im Folgenden bietet der UniversitätsVerlagWebler zunächst einen Titel die ideale Ratgeberliteratur für Tutorien.

Fachbereiche geben dieses Buch mit Hilfe der Studienbeiträge jedem Tutor als persönliche Ausstattung an die Hand („Verbrauchsmaterial“). Das ist eine einmalige Investition in die Qualität der Tutorien, die den Studierenden direkt zugute kommt, also sich lohnt!

**Helen Knauf: Tutorenhandbuch
Einführung in die Tutorienarbeit**

Das Tutorenhandbuch bietet eine grundlegende Einführung in die Tutorienarbeit und kann als Ideenschatz für die Gestaltung von Tutorien und Workshops zur Tutorenqualifizierung dienen. Einzelne Veranstaltungskonzepte laden zur Nachahmung ein; Erfahrungsberichte aus der Tutorienarbeit zeigen, wie Tutorien an Hochschulen etabliert werden können.

Das Handbuch gibt in übersichtlicher Form Antworten u.a. zu den Fragen:

- Was ist Tutorienarbeit?
- Wie kann erfolgreiche Tutorienarbeit geleistet werden?
- Welche Methoden finden Anwendung?

Für jeden, der sich mit Tutorienarbeit beschäftigt, ist dieses Buch ein unentbehrliches Arbeitsmittel.

*ISBN 3-937026-34-7, Bielefeld 2007,
2. überarbeitete Auflage, 159 Seiten, 22.80 Euro*



Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Sehr geehrte Abonnettin, sehr geehrter Abonnent der Zeitschrift „Hochschulmanagement“,

bei Einführung der von Ihnen abonnierten Zeitschrift im vorigen Jahr wurden wir von allen Seiten gewarnt: Bei ständig sinkenden Bibliotheksetats (bzw. steigenden Preisen vor allem der internationalen Zeitschriften) wurden uns nur geringe Chancen eingeräumt, eine neue Fachzeitschrift zu plazieren. Daher haben wir den Einführungspreis mit 49 Euro für ein Jahres-Abonnement (4 Hefte) so hart kalkuliert, dass mit dieser Summe mehr (oder weniger) kein Etat eines Fachbereiches oder einer Bibliothek zu sanieren war. Allerdings ergaben sich auch keine Spielräume. Wir sind zwar weiterhin im Aufbau, müssen aber nun doch der Kostenentwicklung folgen und 59 Euro jährlich ansetzen. Auf diese Weise hoffen wir, den Service zu verbessern, mehr Gestaltungsspielraum zu gewinnen und Ihnen eine noch attraktivere Zeitschrift bieten zu können. Verglichen mit anderen Zeitschriften, sind das immernoch sehr geringe Beiträge. Die Vorteile der Mehrfach-Abonnements unserer Zeitschriften (diese plus ihre Schwesterzeitschriften) bleiben auf Basis der neuen Preise bestehen. Wir planen, sie nun einige Zeit stabil halten zu können.

Wir hoffen und Ihr Verständnis und verbleiben mit freundlichen Grüßen
Ihr UniversitätsVerlagWebler

Johanne Pundt, Anja Hegen, Sylvia Kaap & Katja Kohrs untersuchen **Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von Promotionsstudiengängen**. Diese Studiengänge sind ein Profil- und Attraktionsmittel der Hochschulen für wissenschaftlichen Nachwuchs, das seine Wirkung nur bei entsprechender Informationsqualität entfalten kann. Die Entwicklung und Einführung solcher Studiengänge geschieht auf dem Hintergrund der EU-weiten Auseinandersetzungen darum, ob die Promotion (eher wie in Großbritannien) die dritte Phase eines abhängigen Studierendenstatus oder (wie bisher in Deutschland) die erste Arbeitsphase als unabhängige/r Wissenschaftler/in darstellen soll. (Diese Kontroverse hatte auf der letzten Bologna-Folgekonferenz im Mai 2007 in London mit der weiter offen gehaltenen, gleich berechtigten Ko-Existenz beider Muster zu einem Kompromiss geführt, zur Kontroverse vgl. HSW 2-2007, S. 54ff.). Die Autorinnen gehen von der faktischen Zunahme von Promotionsstudiengängen aus und betrachten das Problem aus einer anderen Perspektive, aus der der Marktposition von Hochschulen. Mit Hilfe der Marketing-Theorie entwickeln sie ein Kriterienraster und testen den Internet-Auftritt von 20 Promotionsstudiengängen auf seine Qualität als Werbemittel der Hochschulen. Es bleibt für die Hochschulen noch viel zu tun.

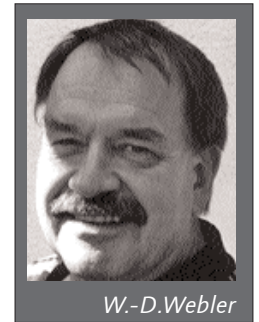
Seite 86

Hochschulzugang ausländischer Studierender in Deutschland - ein aktuelles Thema. Wie können die unterschiedlichen Notensysteme vergleichbar gemacht werden? Die bisherige Methode (modifizierte bayerische Formel) führte zu Ungerechtigkeiten. Eine Schwäche des bisherigen Verfahrens lag in der (unzutreffenden) Annahme von Normalverteilungen nationaler Notensysteme. *Benedikt Hell* entwickelt in seinem Aufsatz **Hochschulzulassung ausländischer Studierender - Die Prozentrangnormierung als Alternative zum bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer Sekundarabschlussnoten** ein neues, faireres und valideres Verfahren.

Seite 93

Zielvereinbarungen zwischen Dienststellenleitungen und Angestellten sind als Führungsinstrument im öffentlichen Dienst neu. In Wirtschaftsunternehmen liegen dazu langjährige Erfahrungen vor. Auch wenn solche Übertragungen auf Hochschulen oft nicht oder nur mit erheblichen Anpassungen möglich sind, enthalten sie doch wertvolles Erfahrungspotential. Die Autoren *Ina Voigt & Volker Klein-Moddenborg* präsentieren in ihrem Artikel **Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungsabhängige Vergütungssysteme** erfahrungsbasierte, praktische Empfehlungen für eine erfolgreiche Einführung des Instruments. Der Artikel stellt die Logik und Abstufung von strategischen (Gesamt-)Zielen einer Organisation, die jährlichen taktischen Etappen der Zielverfolgung und die

operativen Ziele von Teilen der Organisation (Ressortziele) als Basis individueller Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern vor. Sie beziehen sich i.d.R. auf Arbeitsergebnisse in der Zukunft und jährlich bilanzierende Gespräche. Bei deren Verknüpfung mit leistungsabhängigen Vergütungssystemen liegt das Hauptproblem in der Operationalisierung der Kriterien für den Grad der erbrachten Leistung. Hier kann man sich zu großer Detaillierung und entsprechend schwerer Handhabbarkeit versteigen. Aber auch dort gibt es Vereinfachungspotentiale.



W.-D. Webler

Seite 100

In ihrem Beitrag **Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft.... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TvöD** fassen *Stephan Jerusel & Katrin Bachmann* Erfahrungen aus der Umsetzung neuer Elemente des TvöD in den Kommunen zusammen, die auf den Hochschulbereich übertragbar sind. Ihr Artikel ist ganz auf die praktische Umsetzung gerichtet. Wie leicht vorstellbar, steckt der Teufel wie immer im Detail, so auch hier. Leistungsorientierung führt zu stärker akzentuierten Leistungserwartungen und Erfolgskriterien und bei deren Anwendung als Messvorgang letztlich zu Rangreihen von Mitarbeiter/innen, zu Leistungsanerkennung, zu dokumentierter Leistung (lediglich) auf erwartbarem Niveau oder gar zu dokumentierter Minderleistung. Leistungsanerkennung motiviert Leistungsstarke, sich weiter zu engagieren; sie gleicht für die anderen, nicht berücksichtigten einer Rückstufung. Zahlreiche Anwendungen versuchen daher, die Folgen durch großzügige Verteilung auch kleiner Prämien teilweise zu verschleiern. Der Artikel zeigt die Stärken und Schwächen der Alternativen und gibt Lösungshinweise, die auf einschlägiger Erfahrung basieren.

Seite 104

Henning Lindhorst berichtet in der Sparte „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“ in seinem Beitrag **Generationswechsel bei Smartcards: Schlankere Prozesse, weniger Kosten und mehr Komfort** von den umfangreichen Möglichkeiten praktischer Vereinfachung von Verwaltungs- und Organisationsvorgängen der TU Chemnitz (TUC) und ihrer Studierenden, die diese neue Karte mitbringt. Die TUC hat damit seit 7 Jahren Erfahrungen gesammelt und die Karte anhand der aufgetretenen Probleme erheblich weiter entwickelt. Die Zahl der unterschiedlichen Nutzungen konnte mit dem Wechsel zum kontaktlosen Chip deutlich erweitert werden. Das Projekt ist mittlerweile ein großer Erfolg.

Seite 108

W.W.

Johanne Pundt, Anja Hegen, Sylvia Kaap & Katja Kohrs

Potenziale des Bildungsmarketings am Beispiel von Promotionsstudiengängen

In dem vorliegenden Beitrag werden Anforderungen für die Vermarktung des speziellen „Bildungsprodukts Promotionsstudiengang“ formuliert und exemplarisch das Marketing von 20 europäischen Promotionsstudiengängen auf diese Anforderungen hin analysiert. Die hieraus resultierenden Stärken und Schwächen in der Vermarktung der Promotionsstudiengänge zeigen deutliche Verbesserungsmöglichkeiten in der Anwendung der unterschiedlichen Marketinginstrumente auf.

Die Ergebnisse sind grundsätzlich auf weitere Studienangebote europäischer Hochschulen übertragbar, müssen dann aber auf die konkreten Kunden- bzw. Stakeholderinteressen angepasst werden.

1. Problembetrachtung: Worum geht es?

Der Bildungsmarkt wird aufgrund ausdifferenzierterer Nachfragerbedürfnisse und erhöhter Erwartungen an Bildungsergebnisse zunehmend komplexer und heterogener. Dieser Prozess ist gekoppelt mit einer angespannten Ressourcenausstattung, aus der eine verstärkte Wettbewerbsorientierung resultiert. Doch auch wenn die Positionierung der verschiedenen Bildungsprodukte von Hochschulen - die Studiengänge - eine immer entscheidendere Rolle spielt, widmen sich heute kaum Literaturquellen diesem Thema. Es ist eher zu beobachten, dass die aktuelle Tendenz in Richtung übergreifender Marketingkonzepte für das Gesamtprodukt Hochschule weist.

Als ein Beispiel für Bildungsprodukte an Hochschulen stellen sich die neuentwickelten Promotions-Studiengänge dar. Im Zuge des Bologna-Prozesses, der eine Neustrukturierung der Lehrangebote vorschreibt, wird neben Bachelor- und Master-Studiengängen auch die Einführung von strukturierten Promotions-Studiengängen angestrebt (z.B. Bulmahn 2004, S. 5; Deutsche Forschungsgemeinschaft 2004, S. 7). Allerdings werden diese Studiengänge als Produkte an den Hochschulen erst sehr zögerlich angeboten. Das liegt z. T. daran, dass die traditionelle „freie Promotion“ in der Regel an den Universitäten noch vorherrscht. Insbesondere verleihen aber die strukturierten Promotionsprogramme den Hochschulen eine strategische Ausrichtung, stellen sie doch einen Indikator für die vorherrschenden Forschungsschwerpunkte der Institutionen dar. Deshalb sollten Instrumente



Johanne Pundt



Anja Hegen



Sylvia Kaap



Katja Kohrs

für die Vermarktung dieser Studiengänge etabliert werden, um zur Erhöhung der Nachfrager und gleichzeitig auch zur Steigerung der Attraktivität der Hochschulen beizutragen (Hanft/Simmel 2007, S. 8).

2. Analyse: Was bedeutet Marketing-Mix? Warum erweiterter Marketing-Mix?

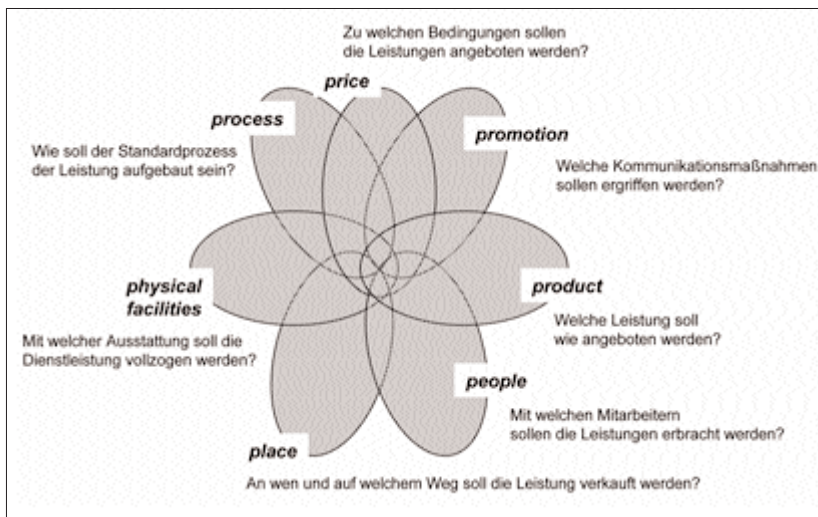
Betriebswirtschaftliche Studien haben gezeigt, dass sich der isolierte Einsatz eines einzigen Marketinginstrumentes - bei gleichzeitiger Missachtung der anderen Instrumente - als suboptimal erwiesen hat (Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 94) und deshalb das optimale Zusammenspiel von mehreren Instrumenten im Marketing zu nutzen ist. Aus diesem Grund ist eindeutig die Frage nach dem zieladäquaten Marketing-Mix zu betonen. Marketing-Mix erklärt Meffert folgendermaßen: „Der Marketing-Mix umfasst jene Kombination außengerichteter absatzpolitischer Instrumente, mit deren Hilfe eine Unternehmung versucht, in unmittelbarer Weise ihre Beziehungen zu den für sie absatzbedeutsamen Marktteilnehmern zu gestalten und deren marktrelevantes Verhalten im Sinne der Marketingziele zu beeinflussen“ (Meffert 2000, S. 297).

Der Marketing-Mix des Bildungsbereichs, der eine spezifische Form des Dienstleistungsmarketings darstellt, integriert neben den klassischen vier Instrumenten Leistungs- politik (Product), Kontrahierungspolitik (Price), Distribu- tionspolitik (Place) und Kommunikationspolitik (Promoti- on), drei weitere wichtige Instrumente. Durch diese Erwei- terung soll insbesondere der Kunde in den Mittelpunkt der Marketingkonzeption gestellt werden und Marketing selbst als integrative Kraft wirken (Kotler/Bliemel 2001, S.86). Die vier genannten machen mit den drei zusätzlichen Instru- menten Personalpolitik (People), marktorientiertes Prozes-

smanagement (Process) und Ausstattungspolitik (Physical facilities) den erweiterten Marketing-Mix im Dienstleistungsbereich aus und ergänzen das traditionelle Verständnis von Marketing (Bernecker 2006, S. 62; vgl. Abb. 1).

Die bildungsmarketing-spezifische Relevanz des vorliegenden Themas wird darüber hinaus deutlich, wenn die wechselseitige Abstimmung, Vernetzung und Balance dieser sieben Marketinginstrumente sowie deren Fokussierung auf die Marketingziele des Bildungsanbieters Universität besondere Beachtung finden. Damit dient die laufende Kontrolle des "Mixes" nicht nur einer Mix-Optimierung, sondern auch der Möglichkeit und Notwendigkeit die Nachfrager (Kunden und Stakeholder) zu überzeugen sowie flexibel und schnell auf neue Anforderungen und Bedingungen im Hochschulalltag reagieren zu können.

Abbildung 1: Erweiterter Marketing Mix für das Dienstleistungs- und Bildungsmarketing. Dargestellt sind die sieben P mit zugeordneten charakteristischen Fragestellungen nach Bernecker (2006, S. 62).



Im Folgenden werden die vier ausgewählten Instrumente Product, Process, People und Promotion hinsichtlich ihrer praktischen Anwendung näher skizziert¹.

Product: Die Produktgestaltung an sich erweist sich als Anlass und Ausgangspunkt des Kundeninteresses im Dienstleistungsmarketing. Um produktbezogenes Bildungsmarketing wirkungsvoll zu gestalten, muss zunächst beachtet werden, dass Bildungsprodukte im Unterschied zu Konsumgütern durch die Teilnahme der Kunden am Zustandekommen des Produkts zu charakterisieren sind. Damit können die wahrgenommenen Leistungspotenziale, die durch die Servicepolitik (z.B. materielle und immaterielle Unterstützungshilfen) und durch die Markenpolitik (z.B. eine spezifische Kennzeichnung zur Identifikation und Profilbildung der Hochschule) zum Ausdruck kommen, ein zentraler Erfolgsfaktor für Bildungsanbieter sein. Produktpolitische Entscheidungen liegen in der Produktinnovation, der Produktvariation (Produktdifferenzierung/Produktdiversifikation) und der Produktelimination (Bernecker 2006, S. 65f.). Welche Leistung auf welche Art und Weise angeboten werden sollte, spielt deshalb eine unerlässliche Rolle, um insbesondere dem Kunden bzw. dem Stakeholder den Nutzen des Produkts zu verdeutlichen.

Process: Das Prozessmanagement beschreibt die Abfolge einer Bildungsleistung von deren Planung über die Durchführung bis zur Nachbereitung (Bernecker 2006, S. 97). Im Bildungsmarketing kann die transparente Darstellung des Ausbildungsprozesses einerseits genutzt werden, um den Nachfrager davon zu überzeugen, dass es sich um eine besonders strukturierte und qualitativ hochwertige Leistung handelt (Reckenfelderbäumer und Kim 2006, S. 108). Andererseits sollte der Anbieter der Bildungsleistung den Prozessablauf genau planen, um ihn zur internen Qualitätskontrolle nutzen zu können. Bei dem Einsatz dieses Marketinginstruments ist außerdem zu beachten, dass im Prozessablauf Phasen auftreten, in denen bei Anbietern oder Kunden für den jeweils anderen Partner nicht wahrnehmbare Entscheidungsprozesse ablaufen, wie z.B. die Planung eines Studiengangs auf Anbieterseite und die Entscheidungsfindung auf Klientenseite.

People: Die Personalpolitik verfolgt im Marketing das Ziel, durch die Entwicklung und Erhaltung kundenorientierter und motivierter Mitarbeiter eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Hierbei zielt das interne Marketing darauf ab, „durch eine konsequente Kunden- und Mitarbeiterorientierung das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen, damit die marktgerichteten Unternehmensziele effizienter erreicht werden“ (Bruhn 1995, S. 22). Wichtigste Bausteine hierfür sind die Kommunikations- und Informationsprozesse, die das Betriebsklima mindestens ebenso stark beeinflussen wie z.B. materielle Gratifikationen. Letztere sind an öffentlichen Hochschulen ohnehin nur begrenzt einsetzbar (Stichwort W-Besoldung). Im Idealfall liegt eine wechselseitige interne Kommunikation vor, bei der sich Mitarbeiter aller Hierarchieebenen sowohl horizontal als auch vertikal austauschen (Bernecker 2006, S. 95).

Promotion: Die Kommunikationspolitik umfasst als Marketinginstrument alle Entscheidungstatbestände, die die Verständigung der Hochschule mit ihrer Umwelt berühren. Nach Bernecker (2006, S. 75) erweisen sich „die Übermittlung von Nachrichten und die durch diese Nachrichten mögliche Steuerung von Erwartungen, Entscheidungen und Verhaltensweisen“ als Merkmale der Kommunikation. Dabei soll der Kunde sowohl umfänglich über die zu erwartende Leistung und deren Nutzen (vgl. Instrument Product) als auch über den Leitungsprozess (vgl. Instrument Process) informiert werden. Qualitativ hochwertige Kommunikation nach außen sollte auf einer ausgewogenen internen Kommunikation (vgl. Instrument People) basieren. Entscheidend für die Kommunikationspolitik von Bildungsanbietern ist es allerdings, dass Bildungsdienstleister im Gegensatz zu Konsumgüteranbietern vor dem Problem der Leistungs-

¹ Die Instrumente Price, Physical facilities und Place werden nicht weiter konkretisiert, da sie aus Sicht der Autorinnen für die hier durchgeführte Marketinganalyse und Umsetzung in die Praxis eine geringere Rolle spielen.

materialität stehen und somit kein „eigenständiger werblicher Aufforderungscharakter vorhanden ist“ (Bernecker 2006, S. 77). Dem Kunden sollen deshalb Ersatzmittel zur Beurteilung der Qualität des Produktes angeboten werden. Darunter sind z.B. Angaben zu Kundenstimmen, zu Meinungsbildern von Experten, aber auch zu Qualitätszertifikaten wie Akkreditierungszertifikate oder Auszeichnungen zu verstehen.

Wichtig für das Verständnis des Marketing-Mixes ist es, dass zwischen den einzelnen genannten Instrumenten Interdependenzen bestehen (z.B. berühren Elemente der Informationspolitik auch die Kontrahierungs- und Kommunikationspolitik; Elemente der Servicepolitik können auch die Leistungs- und Personalpolitik betreffen), die in der Abb. 1 durch die Rosettenform veranschaulicht werden. Die Schwierigkeiten in der Kombination der sieben Marketinginstrumente liegen in der Vielfalt der Möglichkeiten und vor allem auch in den Abhängigkeiten untereinander. Diese wurden bereits 1998 von Logman und Pauwels insbesondere auf die Instrumente Kontrahierungs- und Kommunikationspolitik näher untersucht und gezeigt, dass sich verschiedene Maßnahmen des Marketing-Mixes ergänzen, behindern oder gar ausschließen können.

3. Methode: Welche Untersuchungsschritte wurden vorgenommen?

Vor der Analyse der einzelnen Promotions-Studiengänge wurden die Rahmenbedingungen untersucht: Insgesamt betrachtet stellt sich der Markt für Promotions-Studiengänge national und international als sehr heterogen dar, da heute immer noch viele Wege zur Promotion führen (Kupfer und Moes 2004, S. 11). Seit der Einführung von Promotionsmodellen in Deutschland, die sich an den angloamerikanischen PhD-Studies orientieren (z.B. Graduiertenkollegs, Graduate Studies), konkurrieren unterschiedliche Modelle der Doktorandenausbildung miteinander (Thesis 2003, S. 4). Aus diesem Grund ist dieser Qualifikationsabschnitt an sich, sowie der Status der Doktoranden in den letzten Jahren zunehmend in die Kritik geraten und wurde in den Fokus der Wissenschaftspolitik, aber auch der europäischen Hochschulpolitik gerückt (Wissenschaftsrat 2002, S. 45; Deutsche Forschungsgemeinschaft 2004, S. 7).

Inzwischen kann man feststellen, dass Promotionen vermehrt von Seiten der Stakeholder, wie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, dem Wissenschaftsrat und zahlreicher Akkreditierungsagenturen, als strukturierte dritte Qualifizierungsstufe neben Bachelor- und Master-Studiengängen befürwortet werden. Ziel ist dabei, dass die Gestaltung der Promotionsphase in der akademischen Nachwuchsförderung eine Schlüsselrolle einnimmt, um den Reformprozess einer klar strukturierten Promotion umzusetzen. Das bedeutet im Einzelnen, die Betreuungintensität zu erhöhen, interdisziplinäre und internationale Ausrichtungen zu fördern, die Promotionsdauer von z.Zt. durchschnittlich 4,5 Jahren zu verkürzen und die Vermittlung von zusätzlichen Kompetenzen zu verstärken, die sowohl für eine wissenschaftliche Karriere, als auch für den Arbeitsmarkt außerhalb der Wissenschaft qualifizieren sollen (vgl. Das Unabhängige Hochschulmagazin 2004, S. 20).

Das methodische Vorgehen des Projekts basierte auf den folgenden Schritten: Im Rahmen einer Marktanalyse wurden

insgesamt 20 europäische Promotions-Studiengänge anhand ihrer Internetpräsentation strukturiert untersucht. Um als Promotionsstudiengang zu gelten, mussten eine studien-gangsbezogene Promotions-Ordnung einsehbar, die Betreuung der Doktoranden festgelegt sein sowie Leistungspunkte nach dem European Credit Transfer System (ECTS) vergeben und zusätzliche qualifizierende Kurse für Doktoranden angeboten werden. Anschließend wurden zu jedem Instrument des erweiterten Marketing-Mixes Fragestellungen formuliert, die sich an den Anforderungen der oben genannten Stakeholder orientierten. Anhand einer Skala wurden sie semiquantitativ bewertet, um etwaige Defizite in der Umsetzung des Marketings herauszustellen. Im Ergebnis wurde eine Auswertungsmatrix erstellt, bei der für jedes Instrument (im Folgenden jedes P) verschiedene Fragestellungen aufgelistet und nach der Güte ihrer Umsetzung in den jeweiligen Internetauftritten der Studiengänge beurteilt wurden.

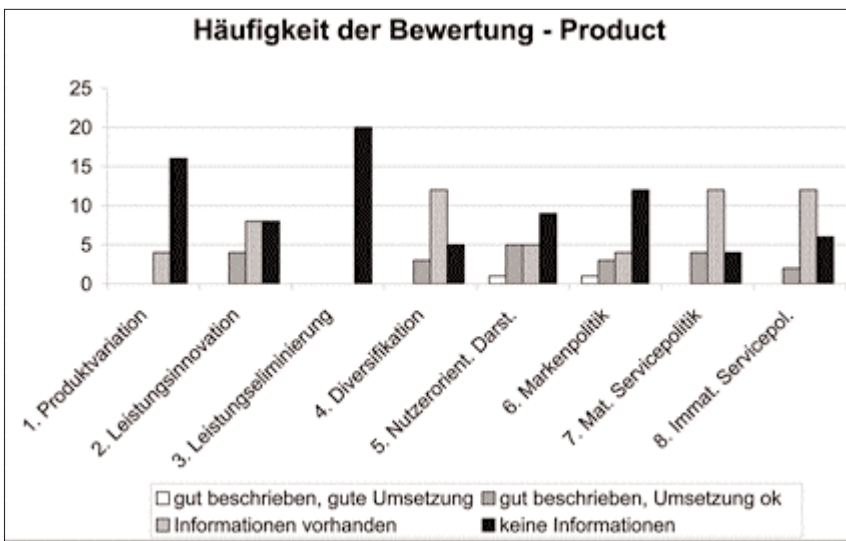
4. Ergebnisse: Welche wichtigsten Erkenntnisse wurden herausgefunden?

Im Folgenden wird die Umsetzung der jeweiligen Instrumente (Product, Process, Promotion, People) in den untersuchten Promotions-Studiengängen in Häufigkeitsdiagrammen dargestellt und anschließend kommentiert. Die jeweiligen Leitfragen sind unter den entsprechenden Diagrammen aufgelistet.

4.1 Product: Welche Leistung soll wie angeboten werden?

- Produktvariation:** Liegt eine Produktvariation vor? Wird beschrieben, ob der Anbieter ein ehemaliges, evtl. älteres Angebot verändert hat, um einen strukturierten Promotions-Studiengang zu konzipieren?
- Leistungsinnovation:** Geht aus der Beschreibung hervor, ob eine Leistungsinnovation vorliegt? (Me-Too-Leistungen; Quasi-neue Leistungen, etc.)
- Leistungsseleminierung:** Geht aus der Beschreibung hervor, ob eine Leistungsseleminierung vorliegt?
- Diversifikation:** Liegt eine Diversifikation vor? Werden evtl. neue Zielgruppen (z.B. FH- Absolventen) angesprochen oder hat der Anbieter evtl. das Qualifizierungsangebot um einen Promotions-Studiengang erweitert, wo vorher Promotionen auf herkömmlichem Weg möglich waren?
- Nutzerorientierte Darstellung:** Ist eine nutzerorientierte Darstellung gegeben: wird beschrieben, warum ein potenziell Interessierter genau dieses Studienangebot wahrnehmen sollte? Existieren evtl. Checklisten oder FAQs?
- Markenpolitik:** Ist eine Identifizierungs- bzw. Abhefungsfunktion erkennbar? Ist eine Herstellermarke, Familienmarke oder Dachmarke erkennbar?
- Materielle Servicepolitik:** Welche materiellen Serviceleistungen werden angeboten? Vorher (z.B. Infomaterial, Sprechzeiten etc.), während (z.B. Raumausstattung, Labore, Aufenthaltsmöglichkeiten) und nach dem Promotionsstudiengang (z.B. wird eine Absolventenliste veröffentlicht, existieren Fortsetzungsmöglichkeiten in Richtung Post-Doc ?).
- Immaterielle Serviceleistungen:** Welche immateriellen Serviceleistungen werden angeboten? Vorher (z.B. Beratung, Reservierung/wie wird ausgewählt?), während (z.B.

Abbildung 2: Bewertung der Internetauftritte von 20 Promotions-Studiengänge nach den Anforderungen des Marketinginstrument „Product“



Spezialwünsche/Anpassung der Inhalte auf spezielle Themenschwerpunkte der Promovenden) und nach dem Promotionsstudiengang (z.B. wenn Rücktritt/Absage, was dann?).

Das Thema **Diversifikation** (Frage 4) zeigt im Rahmen der Sortimentserweiterung bei mehr als der Hälfte der Studiengänge auf, dass die Hochschulen für Promovierende neue und auch erweiterte Leistungen anbieten (wie z.B. die Vermittlung von social skills, intensive, integrierte Beratungsangebote oder auch Kontakte und Kooperationsmöglichkeiten zu ausländischen Forschungseinrichtungen und gute inhaltliche Themenabsprachen zwischen Doktorvater und Doktorand). Selbst neue Zielgruppen, wie FH- und Bachelor-Absolventen werden z.T. als Zielgruppe angesprochen. Informationen über die Vielzahl an materiellen und immateriellen Serviceleistungen werden bei zwölf der 20 befragten Studiengängen angeboten, ohne allerdings immer eine gelungene Umsetzung zu realisieren, die potentiellen Promovenden wertvolle Hinweise bieten.

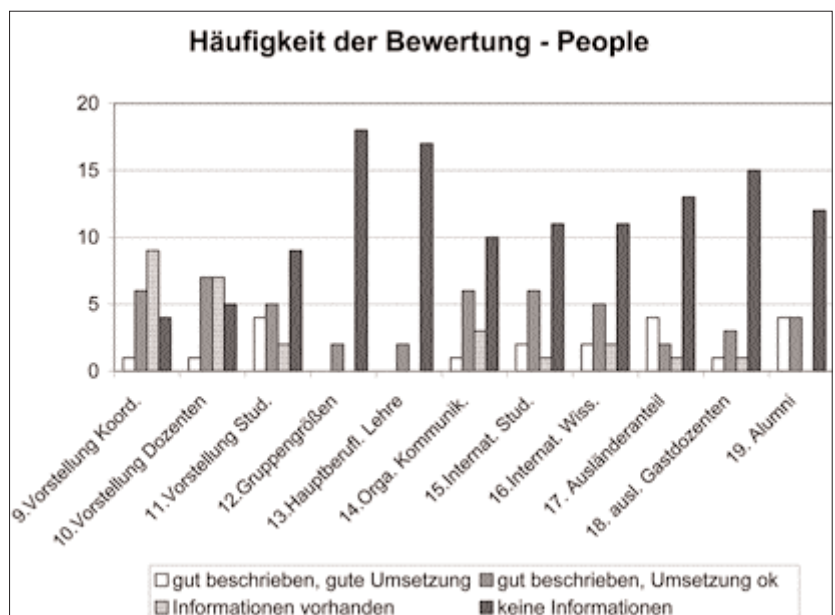
Leider finden sich in den Beschreibungen zu selten Bereiche der **Leistungseliminierung** (Frage 3), die akzentuieren, dass sich der klassische Ablauf der Doktorandenausbildung relativiert hat, da sich auch die Lebens- und Arbeitssituation der Doktoranden heute geändert hat. Dazu wären qualitative Kriterien sinnvoll (z.B. Änderung der Bedarfsstruktur, intensivere Betreuung bei weniger Abhängigkeit vom Professor, kürzere Dauer, klare Struktur des Programms und ebenso neue internationale Anpassungen im Zuge des Bologna-Prozesses sowie sinkende Zufriedenheit der Doktoranden mit der alten, unsicheren Regelung). Unter quantitativen Kriterien der Leistungseliminierung könnte man ein sinkendes Interesse und geringere Rentabilität der Programme anführen.

Außerdem fällt ein Defizit in der **Markenpolitik** (Frage 6) auf, die als Dienstleistungsmarke den Promotions-Studiengang kennzeichnet und so zur Profilbildung beitragen könnte. Damit wäre das Ziel verbunden, ein Identifikations- und Kommunikationsmittel zur Verfügung zu haben, das Markentreue und auch ein positives Markenimage zur Folge hätte. Lediglich mit dem „klassischen Doktorhut“ als Symbol zu werben, reicht im Zuge des Wettbewerbs unter Hochschulen heute nicht aus. Hier wäre als Kreativitätselement eine Marke zu wählen, die zum potentiellen Doktoranden passen sollte, um eine Art Gemeinsamkeit zu entwickeln. Die Marke würde damit kein fachspezifisches Aussehen prägen, sondern als ein fachübergreifendes Kennzeichen fungieren, um am Markt zu bestehen.

4.2 People: Mit welchen Mitarbeitern sollen die Leistungen erbracht werden?

- 9. **Vorstellung Koordinatoren:** Werden die Koordinatoren des Studiengangs vorgestellt (mit Kontaktadresse)?
- 10. **Vorstellung Dozenten:** Gibt es eine Liste mit Beschreibung der Dozenten?
- 11. **Vorstellung Studierende:** Gibt es eine Liste mit den derzeit Studierenden?
- 12. **Gruppengrößen:** Werden Angaben zu den Gruppengrößen gemacht?
- 13. **Hauptberufliche Lehre:** Wird 70% des Lehrangebots durch hauptberufliches Lehrpersonal abgedeckt?
- 14. **Organisation der Kommunikation:** Ist beschrieben, wie die interne Kommunikation organisiert ist?

Abbildung 3: Bewertung der Internetauftritte von 20 Promotions-Studiengänge nach den Anforderungen des Marketinginstrument „People“



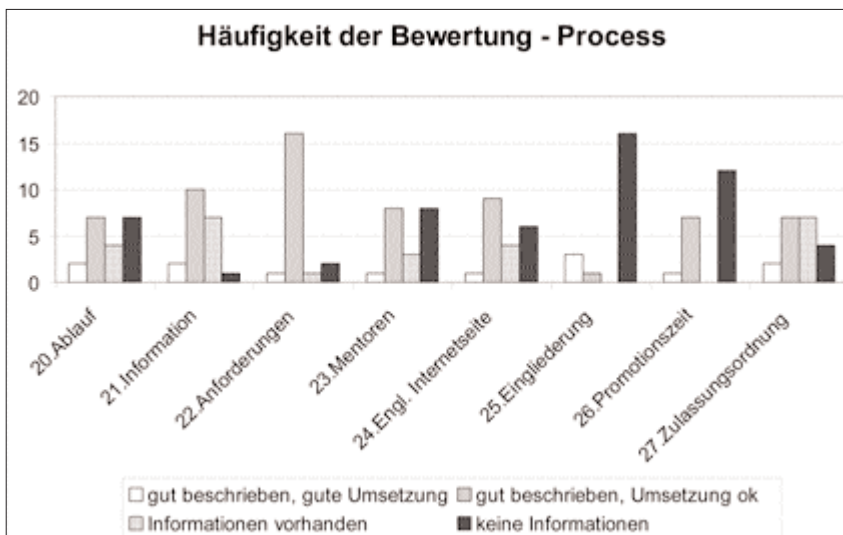
- 15. **Internationale Studierende:** Erhält man Kontakt zu ausländischen Mitstudierenden?
- 16. **Internationale Wissenschaftler:** Erhält man Kontakt zu ausländischen Wissenschaftlern?
- 17. **Ausländeranteil:** Liegt der Ausländeranteil zwischen 10 bis 30%?
- 18. **Ausländische Gastdozenten:** Werden Lehrveranstaltungen ausländischer Gastdozenten im Curriculum angeboten?
- 19. **Alumni:** Gibt es Werbung mit „Ehemaligen“ oder Alumni, die spezielle Karrieren vorweisen?

Es wird deutlich, dass es bei den meisten untersuchten Studiengängen erheblichen Verbesserungsbedarf beim Marketinginstrument People gibt. Eine gut umgesetzte Beschreibung der Studiengangskordinatoren (Frage 9) und der Dozenten (Frage 10) ist nur für jeweils einen Studiengang vorhanden, immerhin sind es weniger als fünf, die hierzu keine Angaben machen. In neun Fällen werden die zurzeit Studierenden (Frage 3) vorgestellt. Fast keine Informationen waren zu den Fragen nach der Gruppengröße bzw. der **Betreuerrelation** zu erhalten, auch diese Fragen sind sowohl für die Leistungserstellung als auch für die Personalpolitik relevant. Zu den Fragen nach der **Internationalisierung** (Fragen 16 – 18) erhält man zum überwiegenden Teil keine Informationen, in einigen Fällen werden diese Fragen jedoch ausführlich beschrieben. Hier handelt es sich um von der DFG geförderte Promotions-Studiengänge mit internationaler Ausrichtung. Ansätze gibt es bei der Beschreibung der internen Kommunikation (Frage 14) bei immerhin sechs Promotions-Studiengängen. In acht Fällen wird mit Ehemaligen (Frage 19) geworben, die Umsetzung ist allerdings nur in vier Fällen mit „gut“ bewertet worden, was eine Verlinkung mit einer aktuellen Homepage, die die derzeitige Tätigkeit, einen kurzen Lebenslauf und aktuelle Kontaktdaten beinhaltet, voraussetzte.

4.3 Process: Wie ist der Standardprozess aufgebaut?

- 20. **Ablauf:** Ist der zeitliche Ablauf des Studiengangs genau beschrieben?

Abbildung 4: Bewertung der Internetauftritte von 20 Promotions-Studiengängen nach den Anforderungen des Marketinginstrument „Process“



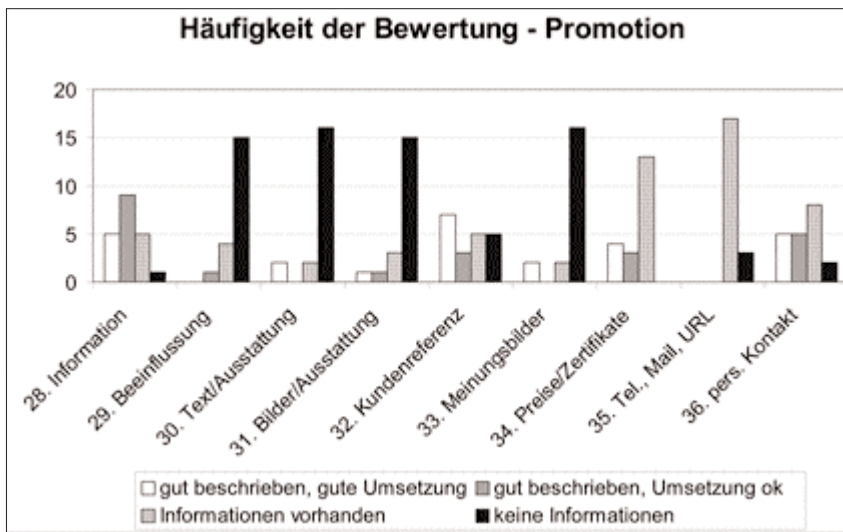
- 21. **Information:** Können Informationen zum Studium nachgelesen und heruntergeladen werden?
- 22. **Anforderungen:** Werden die Anforderungen an die Doktoranden deutlich beschrieben?
- 23. **Mentoren:** Gibt es Koordinatoren oder Mentoren, die man kontaktieren kann?
- 24. **Englischsprachige Internetseite:** Ist die Homepage für ausländische Studierende auch auf Englisch verfügbar?
- 25. **Eingliederung:** Wird ausländischen Studierenden bei der Eingliederung geholfen?
- 26. **Promotionszeit:** Beträgt die Promotionszeit drei Jahre?
- 27. **Zulassungsordnung:** Gibt es eine Studien- und Zulassungsordnung?

Die Auswertung zeigt größtenteils das Vorhandensein von Informationen zu wichtigen **organisatorischen Aspekten** eines Promotions-Studiums. Fast alle Anbieter informieren über den Studiengang (19 von 20 Studiengängen) und bieten einige Anhaltspunkte zum zeitlichen Ablauf des Studiums (13 von 20), wobei eine Promotionszeit von drei Jahren nur bei acht von 20 Studiengängen erwähnt wird. Eine Zulassungsordnung kann bei 16 von 20 Anbietern gefunden werden. **Eine internationale Ausrichtung** durch englische Internetseiten betreiben 14 von 20 Anbietern, wenn es aber darum geht, ausländischen Studenten tatsächlich bei der Eingewöhnung in Deutschland zu helfen, finden sich nur bei vier von 20 Studiengängen Angebote und Informationen. Dieser Bereich muss daher dringend ausgeweitet werden, da er im Wettbewerb um hochqualifizierte ausländische Bewerber einen klaren Vorteil darstellt, wenn zwei Programme in der Qualität der wissenschaftlichen Ausbildung gleichwertig sind oder wenn zum Beispiel ein weniger attraktiver Universitätsstandort aufgewertet werden soll. Mentoren und Koordinatoren eines Studiengangs können bei zwölf von 20 untersuchten Anbietern kontaktiert werden. Da diese Personen die wichtigsten Ansprechpartner der Doktoranden in der Zeit der Studienplatzwahl sind, muss dieses Betreuungsangebot ebenfalls dringend ausgeweitet werden.

4.4 Promotion: Welche Kommunikationsmaßnahmen sollen ergriffen werden?

- 28. **Information:** Inwieweit werden Informationen kommuniziert?
- 29. **Beeinflussung:** Wie wird versucht die Kaufentscheidung zu beeinflussen?
- 30. **Text/Ausstattung:** Wurden verbale Angaben zur Ausstattung gemacht?
- 31. **Bilder/Ausstattung:** Wird die Ausstattung in Bildern dargestellt?
- 32. **Kundenreferenz:** Werden Kundenreferenzen genannt?
- 33. **Meinungsbilder:** Werden Expertenmeinungen auf der Internetseite publiziert?
- 34. **Preise/Zertifikate:** Werden Angaben zu Auszeichnungen, Zertifikaten gemacht? Wird ein Logo für den Studiengang dargestellt?
- 35. **Telefon, Mail, URL:** Gibt es Angaben zur Kontaktaufnahme per Telefon, E-Mail oder Internetseite (URL)?

Abbildung 5: Bewertung der Internetauftritte von 20 Promotions-Studiengängen nach den Anforderungen des Marketinginstrument „Promotion“



36. Persönlicher Kontakt: Kann der Interessent persönlich Kontakt aufnehmen?

Mehr als der Hälfte (14 von 20) der Internetauftritte konnte eine gute **Informationsbereitstellung** (Frage 28) zum Studienangebot bescheinigt werden. Bei zwei Drittel der Programme konnte keine kommunikative Entscheidungsbeeinflussung als Kommunikationsaufgabe festgestellt werden (Frage 29). Insbesondere im Bezug zur Nutzerangabe (vgl. Instrument Product) könnten hier noch weitere Interessenten gewonnen werden.

Als insgesamt defizitärer Bereich innerhalb des Instruments Promotion kann **die Verwendung von Ersatzmitteln** für das immaterielle Bildungsprodukt bewertet (Fragen 30 – 34) werden. Von 20 Programmen benutzten 15 bzw. 16 weder verbale Aussagen, noch Fotos zur Ausstattung, um die Qualität der Studienbedingungen zu materialisieren. Ebenso nutzten nur vier der 20 Studienprogramme die Möglichkeit, über Expertenmeinungen die Qualität messbar zu machen. Bei einem Drittel wurden **Kundenreferenzen** sehr gut als Surrogat verwendet. Hier liegt das größte Potential für das Instrument Promotion: Das Angebot, zusätzliche Broschüren postalisch versenden zu können bzw. einen umfassenden Downloadbereich zu wichtigen Dokumenten den Studiengang betreffend einzurichten.

Obwohl sich das Einholen von Kundenreferenzen und Meinungsbildern nicht kurzfristig realisieren lässt, sollten Marketingverantwortliche beständig daran arbeiten. Nicht zuletzt ist es ein Muss, Akkreditierungsergebnisse (und sei es nur der Hinweis bezüglich der eingereichten Akkreditierung) als Qualitätssurrogat anzugeben.

Bei den meisten Studienangeboten waren nahezu alle Angaben zu **elektronischen Kontaktmöglichkeiten** (Fragen 35 und 36) auffindbar. Die persönliche Kontaktaufnahme (z.B. Angabe von Sprechzeiten, Fotos der Ansprechpartner) konnte nur bei ca. der Hälfte der Programme als zufriedenstellend bezeichnet werden. Auch hier können noch ansprechendere Kontaktdaten mit wenig Aufwand eine große Wirkung erzielen.

4. Zusammenfassung/Fazit

Promotions-Studiengänge sind eine relativ neue Form der Doktorandenausbildung in Deutschland. Da sie oft in Forschungsschwerpunkten gegründet werden, können sie als Aushängeschild der Hochschule dienen und somit zur strategischen Positionierung einer Universität am sich wandelnden Markt für Bildungsprodukte beitragen. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass zur besseren Vermarktung eines Promotionsstudiengangs die Instrumente des erweiterten Marketing-Mixes angewandt werden sollten. Es konnte demonstriert werden, dass eine Untersuchung von 20 Promotions-Programmen an internationalen Universitäten mit den Instrumenten des erweiterten Marketing-Mixes hilft, das Marketing dieser Produktgruppe systematisch zu analysieren und zu optimieren. Die Untersuchung identifizierte für jedes

der vier ausgewählten P spezifische Stärken und Schwächen bei der Umsetzung. So wurde beim Instrument Product die Diversifikation älterer Angebote gut dargestellt. Die Darstellung von Leistungseliminierung und Markenpolitik sollten aber stärker verfolgt werden, um zu zeigen, dass man sich von althergebrachten Prinzipien der Doktoranden-Ausbildung unterscheidet und ein neues, strukturiertes Produkt anbietet. Beim Instrument People sollten alle untersuchten Kriterien zu Dozenten, Mentoren und Alumni überarbeitet werden. Doktoranden und Stakeholder legen starken Wert auf gute Betreuung, so dass dieses Angebot seitens der Universität sichtbar werden sollte. Beim Instrument Process ist die Beschreibung des Programms bereits gut implementiert, mehr Wert sollte allerdings auf Eingliederungshilfen für ausländische Studenten gelegt werden, da diese Personengruppe für die allgemein gewünschte stärkere Internationalisierung der Hochschulen wichtig ist. Beim Aspekt Promotion gab es zwar ausreichend geschriebene Information zu den Programmen, aber die für das gelungene Marketing einer immateriellen Bildungsleistung wichtigen Surrogate wie Bilder und Kundenreferenzen bedürfen einer gründlichen Überarbeitung und Verbesserung.

Einmal erstellt, kann das Marketingkonzept durch Recherche der Stakeholderinteressen nicht nur auf die potenziellen Doktoranden als Kunden, sondern auch auf Institutionen wie Deutsche Forschungsgemeinschaft, Wissenschaftsrat oder Akkreditierungsagenturen ausgerichtet werden und so die Profilierung der Studiengänge in dieser Richtung unterstützen. Es ist grundsätzlich möglich, die gewählte Analyseverfahren auf andere Ausbildungsangebote (Bachelor- und Master-Studiengänge, Weiterbildungsangebote) der Universitäten zu übertragen und so die Abgrenzung der Institution gegenüber Wettbewerbern zu unterstützen. Die Anwendung von Marketinginstrumenten auf Studiengänge kann als ein Beitrag zum Bottom-up-Marketing europäischer Hochschulen verstanden werden.

Damit ist Bildungsmarketing perspektivisch als Maxime (im Sinne der Abnehmerorientierung) anzusehen, gleichzeitig als Mittel zu implementieren (z.B. zum Erreichen von Wett-

bewerbs- und Servicevorteilen gegenüber anderen Promotions-Studiengängen) und zusätzlich als Methodenbündel (z.B. durch Nutzung moderner Entscheidungsunterstützung) umzusetzen.

Literaturverzeichnis

Bernecker, M. (2006): Bildungsmarketing. Skript zum berufs begleitenden Masterstudiengang Bildungsmanagement. Oldenburg.
 Bulmahn, E. (2004): Wir brauchen eine strukturierte Doktorandenausbildung. In: Das Unabhängige Hochschulmagazin/DUZ Special (Hg.): Zur Situation Promovierender in Deutschland. Ergebnisse der bundesweiten Thesis Doktorandenbefragung 2004. Berlin. S. 5
 Bruhn, M. (1995): Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden.
 Das Unabhängige Hochschulmagazin/DUZ Special (Hg.) (2004): Zur Situation Promovierender in Deutschland. Ergebnisse der bundesweiten Thesis Doktorandenbefragung 2004. Berlin.
 Deutsche Forschungsgemeinschaft (2004): Strukturiert Promovieren in Deutschland. Dokumentation eines Symposiums. Standpunkte. Weinheim.
 Hanft, A./Simmel, A. (Hg.) (2007): Vermarktung von Hochschulweiterbildung. Theorie und Praxis. Göttingen.
 Kotler, P./Bliemel, F. (2001): Marketing – Management: Analyse, Planung und Verwirklichung. Stuttgart.
 Kupfer, A./Moes, J. (2004): Promovieren in Europa – ein internationaler Vergleich von Promotionsbedingungen. Frankfurt am Main.
 Logman, M./Pauwels, W. (1998): "Analysis of Marketing Mix Interaction Effects and Interdependencies: A Normative Approach". In: Managerial an Decision Economics, Vol. 19, No. 6; pp. 343-53.

Meffert, H. (2000): Marketing. Wiesbaden.
 Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H. (2002): Marketing. Berlin.
 Reckenfelderbäumer, M./Kim, S. (2006): Instrumente des Hochschulmarketing. In: Voss R./Gruber, Th. (Hg.): Hochschulmarketing. Lüneburg.
 Thesis (2003): Positionspapier von Thesis – Interdisziplinäres Netzwerk für Promovierende und Promovierte e.V. zur Promotion anlässlich der Tagung „Bilanz und Perspektive- Qualifizierung junger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler“: Zur Zukunft der Promotion. Berlin.
 Wissenschaftsrat (2002): Empfehlungen zur Doktorandenausbildung. Köln.

- Dr. Johanne Pundt, MPH, Geschäftsführung Weiterbildung/Fernstudien/Promotionsstudiengang, Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Universität Bielefeld, E-Mail: johanne.pundt@uni-bielefeld.de
- Dr. Anja Hegen, Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Post-Doc) Medical Faculty, University of Bergen, Norway, E-Mail: Anja.Hegen@biomed.uib.no
- Dr. Sylvia Kaap, Studiengangsleiterin Bachelor-Studiengang Biomedizinische Analytik, Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik GmbH, E-Mail: sylvia.kaap@fhwn.ac.at
- Dr. Katja Kohrs, Mitarbeiterin im Dezernat für Strategische und Hochschulentwicklungsplanung, Leuphana Universität Lüneburg, E-Mail: kohrs@uni-lueneburg.de

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung - Praxishinweise zu Verfahren und Methoden

**Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehburg (Hg.)
 Akkreditierung im Hochschulraum Europa**

Die gravierende Umstellung der Studiensysteme im Zuge des Bologna-Prozesses hat zunehmenden Bedarf an Qualitätssicherung ausgelöst. Infolgedessen haben fast alle europäischen Staaten Verfahren zur Akkreditierung von Hochschulen, Studienprogrammen oder Akademischen Graden entwickelt. Die Vielfalt ist kaum noch überschaubar. Nicht zuletzt interessiert die Frage, inwieweit es in Deutschland im Vergleich zu europäischen Nachbarländern gelungen ist, die Qualitätssicherungsmaßnahmen mit Augenmaß auf das Notwendige zu beschränken. Der vorliegende Band gibt ausführlich Antwort auf Fragen zum derzeitigen Stand und den Entwicklungen der Akkreditierung im europäischen Hochschulraum. In einer vergleichenden Analyse werden zunächst 20 europäische Länder hinsichtlich ihrer Akkreditierungs- und Evaluierungsverfahren vorgestellt. Im Anschluss wird der aktuelle Stand der Implementierung von Akkreditierungsmaßnahmen im deutschen Hochschulsystem aufgezeigt. Danach werden sieben Beispiele ausgewählter länderspezifischer Ergebnisse detailliert dargestellt. An Länderberichten wurden die großen europäischen Protagonisten berücksichtigt, ergänzt um osteuropäische Beispiele. Schließlich folgen Länder, deren Situation oft mit jener in Deutschland verglichen wird. Dabei wurden das Vereinigte Königreich, Frankreich und Spanien, Ungarn und Polen sowie Norwegen und Dänemark ausgewählt.



Bestellung
 E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

ISBN 3-937026-36-3,
 Bielefeld 2005, 261 Seiten, 34.00 Euro

Benedikt Hell



Benedikt Hell

Hochschulzulassung ausländischer Studierender

Die Prozentrangnormierung als Alternative zum bisherigen Umrechnungsverfahren ausländischer Sekundarabschlussnoten

Die Hochschulen stehen jedes Semester im Rahmen der Zulassungsverfahren vor der Aufgabe, verschiedenste ausländische Bildungsabschlüsse zu bewerten und die Äquivalenz zu deutschen Hochschulzugangsberechtigungen zu prüfen. Ein besonderes Problem stellt die Umrechnung der ausländischen Noten in das deutsche Notensystem dar: Derzeit werden die ausländischen Noten mittels der sogenannten modifizierten bayerischen Formel in deutsche Notenäquivalente überführt. Prinzipiell handelt es sich hierbei um eine mathematisch zulässige lineare Transformation, die aber nur unter bestimmten Bedingungen zu validen Ergebnissen kommt. In diesem Beitrag wird aufgezeigt, dass diese Bedingungen nicht erfüllt sind. Vielmehr benachteiligt bzw. bevorzugt das derzeitige Notenumrechnungsverfahren Bewerberinnen und Bewerber je nach Herkunftsland systematisch. Mit der Prozentrangnormierung wird ein alternatives praktikables Vorgehen vorgestellt, mit dem eine fairere und validere Bewertung der ausländischen Noten möglich ist.

1. Ausgangslage

Die Umrechnung ausländischer Hochschulzugangszugnisse in das deutsche Notensystem erfolgt derzeit anhand der sogenannten modifizierten bayerischen Formel. Grundlage für die Anwendung ist die Vereinbarung über die Festsetzung der Gesamtnote bei ausländischen Hochschulzugangszugnissen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.03.1991 i.d.F. vom 18.11.2004). Dieser Formel liegt ein Dreisatz zugrunde, anhand dessen die landesspezifischen Notensysteme mittels der jeweiligen Notenminima und -maxima mit dem deutschen System in Beziehung gesetzt werden:

$$Y = 1 + 3 \frac{N_{\text{Maximum}} - X}{N_{\text{Maximum}} - N_{\text{Minimum}}}$$

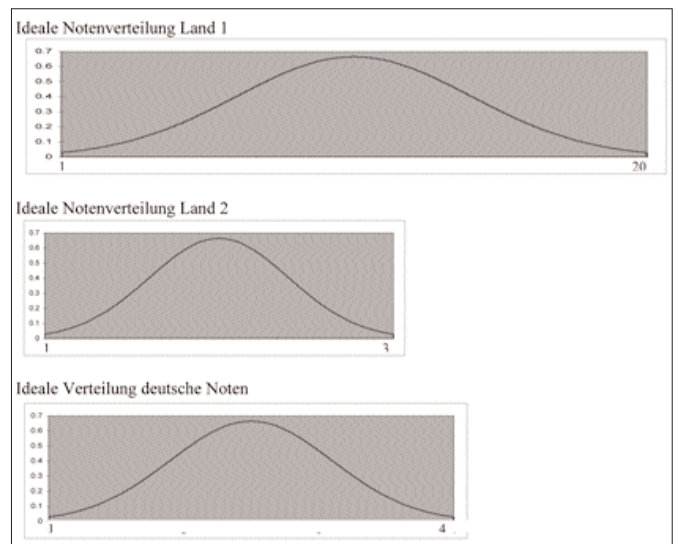
mit
 Y gesuchte deutsche Note
 X vorliegende ausländische Note
 N_{Minimum} Minimum der ausländischen Notenskala (bzw. „unterer Eckwert“)
 N_{Maximum} Maximum der ausländischen Notenskala (bzw. „oberer Eckwert“)

Das Prinzip der modifizierten bayerischen Formel besteht darin, dass ausländische Notenskalen, die einen im Vergleich zum deutschen System breiteren Wertebereich vor-

sehen (beispielsweise Notenwerte, die von 1 bis 20 reichen), verdichtet werden; ausländische Notenskalen hingegen, die einen schmalen Wertebereich als das deutsche System aufweisen (beispielsweise Notenwerte, die von 1 bis 3 reichen), werden „aufgespreizt“.

Zur Veranschaulichung des Prinzips sind im nachfolgenden Kasten drei Verteilungen abgebildet. Es handelt sich um zwei ideale Verteilungen für zwei Staaten, deren Noten in das deutsche Notensystem umgerechnet werden sollen (Land 1 und 2), sowie die ideale Verteilung deutscher Noten. Als ideale Verteilungsform wurde eine Verteilung der Noten in Form einer Normalverteilung angenommen.

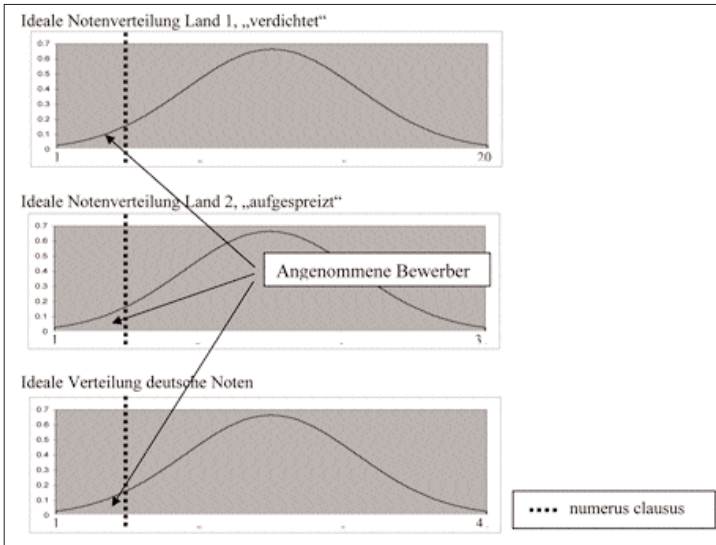
Kasten 1: Veranschaulichung des Prinzips der modifizierten bayerischen Formel, hier: ideale Notenverteilungen



Die bayerische Formel führt in ihrer Anwendung dazu, dass die ausländischen Noten durch eine direkte lineare Transformation in das deutsche Notensystem überführt werden. Anschaulich gesprochen werden die ausländischen Notenskalen komprimiert bzw. gespreizt. Der nachfolgende Kasten verdeutlicht das Prinzip.

Bei zulassungsbeschränkten Studiengängen wird die nach der modifizierten bayerischen Formel umgerechnete Note unabhängig von den Herkunftsländern zur Zulassung herangezogen. Es wird also für die umgerechneten Noten der un-

Kasten 2: Veranschaulichung des Prinzips der modifizierten bayerischen Formel, hier: Prinzip der Verdichtung/Aufspreizung

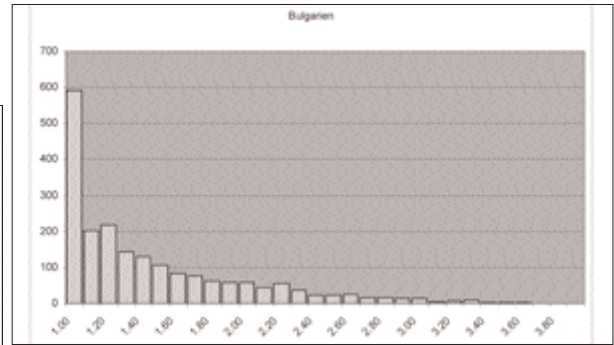
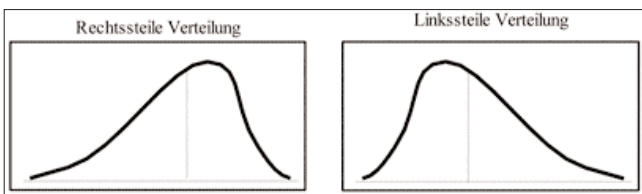


terschiedlichen Länder ein einheitlicher numerus clausus angelegt (in Kasten 2 durch eine gestrichelte Linie angedeutet).

2. Grenzen der modifizierten bayerischen Formel

Grundsätzlich kommt die modifizierte bayerische Formel immer dann zu einem validen Umrechnungsergebnis, wenn die Verteilungseigenschaften der umzurechnenden Noten den Verteilungseigenschaften der deutschen Noten entsprechen. Verteilen sich also sowohl die ausländischen Noten als auch die deutschen Noten in der Form einer Normalverteilung, kommt die modifizierte bayerische Formel zu einem validen Ergebnis. Tatsächlich scheint es auf den ersten Blick durchaus plausibel, dass sich Noten in Form einer Normalverteilung verteilen, denn diese Verteilungsform entsteht immer dann, wenn die Faktoren, die das fragliche Merkmal bedingen, zahlreich, voneinander unabhängig und in ihrem Zusammenwirken additiv sind (Lienert/Raatz, 1998). Diese Bedingungen sind bei der Vergabe von Noten zwar grundsätzlich erfüllt, aber es wirken sich weitere Faktoren auf die Notenvergabepraxis aus. So ist etwa mit spezifischen Effekten zu rechnen, die durch eine unterschiedlich breite Notenskala zustande kommen (etwa verstärkt sogenannte Boden- oder Deckeneffekte sowie Mittelwertstendenzen; vgl. Schuler 2004). Weiterhin ist an Beurteilungstendenzen zu denken, die auf kulturspezifische Besonderheiten zurückzuführen sind.

Werden in einem Land eher strenge Noten vergeben, so ergibt sich eine rechtssteile Verteilung der Notenwerte¹ (so-



fern niedrige Notenwerte eine gute Leistung anzeigen). Werden häufiger gute Noten vergeben, so kommt es zu einer linkssteilen Verteilung der Notenwerte

. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Unterschied zwischen rechtssteilen und linkssteilen Verteilungen.

Tatsächlich weichen die landesspezifischen Verteilungen der Notenwerte stark in ihren Verteilungseigenschaften voneinander ab. Die drei folgenden Histogramme zeigen die Notenverteilungen von Bewerbern der Länder Bulgarien, China und Kamerun, die sich in den letzten Jahren über uni-assist e.V.² beworben haben.

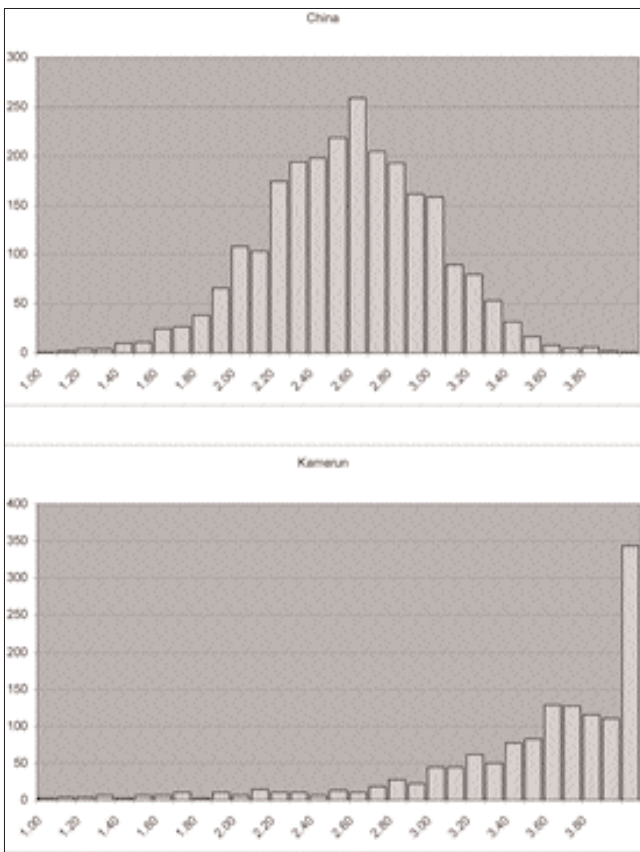
Wie leicht zu erkennen ist, weichen die Verteilungsformen erheblich voneinander ab: Die bulgarischen Noten verteilen sich linkssteil, die chinesischen Noten annähernd in Form einer Normalverteilung und die Noten der Bewerber aus Kamerun rechtssteil.³ Die Tatsache, dass die Notenverteilungen einzelner Länder häufig deutlich voneinander abweichen, hat einige Länder dazu bewogen, eine Absenkung der Eckwerte für die modifizierte bayerische Formel für ihre Studienplatzbewerberinnen und -bewerber zu erwirken. Es handelt sich um folgende Länder:

- Frankreich
- Belgien
- Niederlande
- Luxemburg
- Dänemark

¹ Verteilungen einer Variablen können mit verschiedenen Parametern beschrieben werden. Maßgeblich sind Mittelwert und Standardabweichung; zwei Verteilungen mit gleichen Mittelwerten und Standardabweichungen können aber sehr unterschiedlich aussehen, d.h. diese beiden Kennwerte sagen nichts über die Verteilungsform aus. Zur Beschreibung der Verteilungsform dient die Schiefe und der Exzess. Die Schiefe einer Verteilung ist ein Maß für die Symmetrie bzw. Asymmetrie. Für symmetrische Verteilungen ist die Schiefe Null. Bei einer Schiefe < 0 ist die Verteilung rechtssteil, bei einer Schiefe > 0 linkssteil. Der Exzess gibt an, ob eine Verteilung breitgipflig (Exzess > 0) oder schmalgipflig ist (Exzess < 0). Eine Normalverteilung hat eine Schiefe und einen Exzess von Null.

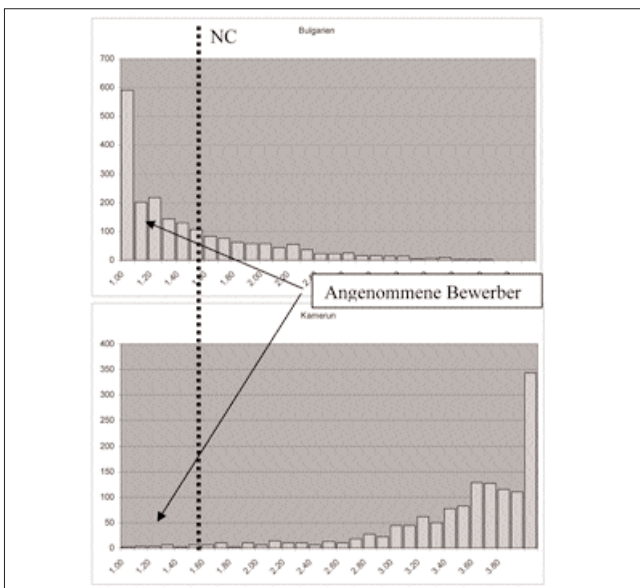
² Quelle: uni-assist, 28.11.2006; uni-assist e.V. ist ein Verein, dem 95 deutsche Hochschulen, die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) angehören.

³ Bei den abgetragenen Notenwerten handelt es sich um Bewerberstichproben, also um Stichproben mit einer eingeschränkten Varianz, die nicht repräsentativ für die jeweiligen Länder sind. Entsprechend könnte argumentiert werden, dass sich aus Bulgarien nur die Besten bewerben und aus diesem Umstand eine linkssteile Verteilung resultiert. Dem kann entgegengehalten werden, dass gerade für die weiter entfernten Staaten wie China oder Kamerun eine strengere (Selbst)Selektion zu erwarten wäre, da ein Studium für Personen aus diesen Ländern besonders aufwändig und teuer ist. Was die bulgarischen Bewerber betrifft, konnte Malshkova (2006) an einer repräsentativen Stichprobe bulgarischer Abiturienten nachweisen, dass es sich zwar bei denjenigen Absolventen, die sich im Ausland bewerben um diejenigen Personen mit den besseren Schulleistungen handelt (Mittelwert=5.74; die Bestehensnoten reichen von 3-6). Aber auch die Noten der Gesamtstichprobe weisen mit 5.60 einen sehr hohen Mittelwert auf und verteilen sich linkssteil.



Anmerkung: Die auf der Abszisse abgetragenen Notenwerte sind mittels der modifizierten bayerischen Formel ermittelt worden.

Die Absenkung des Maximalwertes beruht bei diesen Ländern auf der Beobachtung, dass der obere Teil der Notenskala bei der Notenvergabe nicht vollständig ausgeschöpft wird. Wie wirkt sich nun die unterschiedliche Notenvergabepraxis auf die Zulassungschancen der Bewerberinnen und Bewerber aus? Der nachfolgende Vergleich der beiden Länder Bulgarien und Kamerun verdeutlicht die derzeitige auf der modifizierten bayerischen Formel basierende Vergabepaxis:



Die Noten der beiden Länder werden für die Zulassung in das deutsche Notensystem überführt und es wird ein einheitlicher numerus clausus angelegt. Dies hat zur Folge, dass der überwiegende Teil der bulgarischen Bewerberinnen und Bewerber⁴ angenommen wird und der überwiegende Teil der kamerunischen Bewerberinnen und Bewerber abgelehnt wird. Vom konkreten Beispiel abstrahiert bedeutet das, dass Bewerberinnen und Bewerber aus Ländern, in denen besonders strenge Noten vergeben werden, nach der geltenden Berechnungsvorschrift benachteiligt werden, und Studierende aus Ländern, in denen besonders gute Noten vergeben werden, bevorzugt werden.

Der geschilderte Sachverhalt wirkt sich nicht nur mindernd auf die Validität der umgerechneten Noten aus, sondern stellt die deutschen Universitäten vor größere Probleme, wenn wie im Falle Bulgariens hinzukommt, dass die Bewerberzahlen seit Ende der 90er Jahre massiv zunehmen. In zulassungsbeschränkten Studiengängen führt die Kombination von hohen Bewerberzahlen bei gleichzeitig guten bis sehr guten Noten dazu, dass regelmäßig bis zu 2/3 der im Rahmen der Ausländerquote zur Verfügung stehenden Studienplätze an Bewerberinnen und Bewerber aus Bulgarien gingen, während Kandidaten anderer Länder regelmäßig nicht berücksichtigt werden konnten.

Mit einer deutlichen Verschärfung ist insbesondere im Falle Bulgariens durch den EU-Beitritt zu rechnen, da bulgarische Studienbewerber den deutschen Bewerbern gleichgestellt werden. Bei Beibehaltung der derzeitigen Umrechnungs- und Rankingpraxis werden bulgarische Bewerberinnen und Bewerber direkt mit den deutschen und anderen EU-Bewerberinnen und Bewerbern konkurrieren – zum Nachteil der Bewerberinnen und Bewerber aus Ländern mit strengeren Notenvergabetraditionen. Es ist zu erwarten, dass auf die Universitäten in höherem Umfang Klagen abgewiesener deutscher Bewerberinnen und Bewerber zukommen werden.

3. Prozentrangtransformation der Noten als Alternative

Eine in der psychologischen Forschung weit verbreitete Methode, Verteilungen mit unterschiedlichen Verteilungseigenschaften in eine Normalverteilung zu überführen, ist die sogenannte Prozentrangnormierung (vgl. Lienert/Raatz, 1998; auf Noten bezogen: Trost, 1975). Die Grundidee kann nach Ansicht des Verfassers auf die vorliegende Problematik in angepasster Form zur Anwendung kommen. Prozenträge beruhen auf einer Transformation, die angibt, wie groß bei einer Messwertreihe der Anteil von Personen ist, die gleichhohe oder niedrigere Werte erreichen (Fisseni 2004). Prozenträge errechnen sich nach der folgenden Formel:

$$PR = \frac{cumf \cdot 100}{N}$$

mit
 PR gesuchter Prozentrang
 cumf kumulierte Häufigkeit
 N Anzahl der Probanden

⁴ Der Einfachheit halber wird von „bulgarischen“ oder „deutschen Bewerberinnen und Bewerbern“ gesprochen. Gemeint ist immer: Bewerberinnen und Bewerber mit einer bulgarischen bzw. deutschen Hochschulzugangsberechtigung.

Das folgende Beispiel verdeutlicht das Prinzip:
Gegeben sei eine Bewerberstichprobe von 100 Personen, die folgende Abschlussnoten mitbringt:

Note	Häufigkeit	Prozentsatz	Prozentrang
1.0	25	25	25
2.0	32	32	57
3.0	28	28	85
4.0	15	15	100

In der rechten Spalte sind die Prozentränge der Notenwerte aufgeführt.

Die Grundidee besteht nun darin, sowohl die Noten der Bewerberinnen und Bewerber anderer Staaten als auch die Noten der deutschen Bewerberinnen und Bewerber in Prozentränge umzurechnen. In einem zweiten Schritt werden die Prozentränge der Bewerberinnen und Bewerber anderer Staaten den Prozenträngen der deutschen Bewerberinnen und Bewerber zugewiesen. Dieses Vorgehen hätte den Vorteil, dass auf jegliche Verteilungsannahmen verzichtet werden kann. Das folgende Umrechnungsbeispiel verdeutlicht das Vorgehen in detail: Gegeben sei die oben aufgeführte Verteilung der Noten der bulgarischen Bewerberinnen und Bewerber.⁵ Anhand der gegebenen Verteilung werden in einem ersten Schritt die Prozentränge bestimmt. Das Ergebnis ist in der Tabelle 1 zu sehen.

Die gleiche Umrechnung lässt sich nun mit den deutschen Noten vornehmen. Zu diesem Zweck wird auf eine Statistik

Tabelle 1: Verteilung der Noten von Bewerberinnen und Bewerbern mit bulgarischer Hochschulzugangsberechtigung, die sich über uni-assist e.V. um einen Studienplatz in Deutschland beworben haben

Note	Anzahl	Prozent	Prozentrang
1.0	590	29.2	29.2
1.1	201	9.9	39.1
1.2	218	10.8	49.9
1.3	143	7.1	56.9
1.4	130	6.4	63.3
1.5	107	5.3	68.6
1.6	83	4.1	72.7
1.7	76	3.8	76.5
1.8	62	3.1	79.5
1.9	57	2.8	82.4
2.0	58	2.9	85.2
2.1	43	2.1	87.4
2.2	56	2.8	90.1
2.3	38	1.9	92.0
2.4	23	1.1	93.1
2.5	23	1.1	94.3
2.6	25	1.2	95.5
2.7	17	0.8	96.3
2.8	17	0.8	97.2
2.9	13	0.6	97.8
3.0	14	0.7	98.5
3.1	5	0.2	98.8
3.2	6	0.3	99.1
3.3	9	0.4	99.5
3.4	2	0.1	99.6
3.5	3	0.1	99.8
3.6	2	0.1	99.9
3.7	1	0.0	99.9
3.8	1	0.0	100.0
3.9	0	0.0	100.0
4.0	1	0.0	100.0

der Abiturnoten an allgemeinbildenden Gymnasien und integrierten Gesamtschulen zurückgegriffen, die vom Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder zur Verfügung gestellt wird (Veröffentlichungsdatum 11.12.2005). Die Angaben beziehen sich auf das Schuljahr 2003/2004.

Tabelle 2: Verteilung der Abiturnoten an allgemeinbildenden Gymnasien und integrierten Gesamtschulen in Deutschland, Schuljahr 2003/2004

Note	Anzahl	Prozent	Prozentrang
1.0	1906	0.9	0.9
1.1	1494	0.7	1.7
1.2	2173	1.1	2.7
1.3	2876	1.4	4.1
1.4	3218	1.6	5.7
1.5	4292	2.1	7.8
1.6	5191	2.5	10.4
1.7	6103	3.0	13.4
1.8	6785	3.3	16.7
1.9	7163	3.5	20.2
2.0	8174	4.0	24.2
2.1	8762	4.3	28.6
2.2	10058	4.9	33.5
2.3	10290	5.1	38.5
2.4	10338	5.1	43.6
2.5	11569	5.7	49.3
2.6	8666	4.3	53.6
2.7	12440	6.1	59.7
2.8	12059	5.9	65.6
2.9	11540	5.7	71.3
3.0	12059	5.9	77.2
3.1	11403	5.6	82.8
3.2	7875	3.9	86.6
3.3	8468	4.2	90.8
3.4	7975	3.9	94.7
3.5	6255	3.1	97.8
3.6	2338	1.1	98.9
3.7	1676	0.8	99.8
3.8	433	0.2	100.0
3.9	44	0.0	100.0
4.0	5	0.0	100.0

In einem zweiten Schritt sind nun die Prozentränge der bulgarischen Abschlussnoten mit den Prozenträngen der deutschen Abschlussnoten zu verknüpfen. Dies wird bewerkstelligt, indem die deutschen Prozentränge als Referenzpunkte angenommen werden und die bulgarischen Prozentränge den deutschen Prozenträngen zugeordnet werden. In detail:

Umrechnung der bulgarischen Note 1.0:

- Gesucht ist die deutsche Note, die der bulgarischen Note 1.0 entspricht. Die bulgarische Note 1.0 hat Prozentrang 29.2 (Tabelle 1).
- Nun wird in Tabelle 2 das Notenintervall ermittelt, welches dem gesuchten Prozentrang entspricht. Zu diesem Zweck wird der Prozentrang in Tabelle 2 ausfindig gemacht, der dem Prozentrang von 29.2 am nächsten

⁵ Die Überführung der Prozentränge ist prinzipiell mit jeder Notenskala möglich. In diesem Gutachten wird wegen der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse des vorgeschlagenen neuen Verfahrens mit den Ergebnissen der modifizierten bayerischen Formel auf Noten zurückgegriffen, die bereits gemäß modifizierter bayerischer Formel in das deutsche Notensystem überführt worden sind. Die Notenzuweisung mittels Prozentrangtransformation würde aber inhaltlich zum gleichen Ergebnis kommen, wenn die landesspezifischen Notenskalen verwendet würden.

kommt. Dies ist der der deutschen Note 2.1 zugeordnete Prozentrang 28.6. Im Ergebnis bedeutet das, dass der bulgarischen Note 1.0 ein Wertebereich auf der deutschen Notenskala entspricht, der von 1.0 bis 2.1 reicht.

Umrechnung der bulgarischen Note 1.1:

- Gesucht ist die deutsche Note, die der bulgarischen Note 1.1 entspricht. Die bulgarische Note 1.1 hat Prozentrang 39.1 (Tabelle 1).
 - Nun wird in Tabelle 2 das Notenintervall ermittelt, welches dem gesuchten Prozentrang entspricht. Zu diesem Zweck wird der Prozentrang in Tabelle 2 ausfindig gemacht, der dem Prozentrang von 39.1 am nächsten kommt. Dies ist der der deutschen Note 2.3 zugeordnete Prozentrang 38.5. Im Ergebnis bedeutet das, dass der bulgarischen Note 1.1 ein Wertebereich auf der deutschen Notenskala entspricht, der von 2.2 bis 2.3 reicht.
- usw.

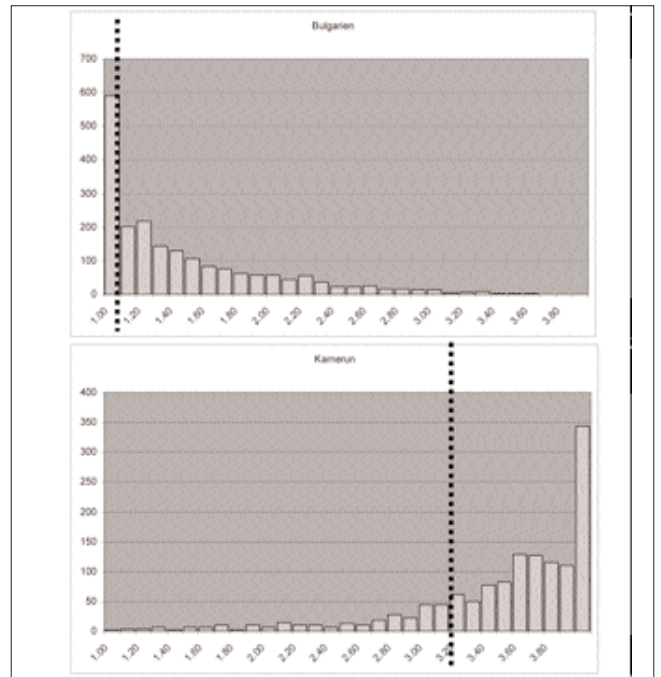
Auf diese Weise kann für jede bulgarische Note ein deutsches Notenäquivalent ermittelt werden, welches entweder aus einem Notenintervall oder aus einer einzelnen Note besteht. Im Ergebnis entsteht folgende Zuordnungstabelle:

Tabelle 3: Beispielhafte Zuordnung der Notensysteme Deutschlands und Bulgariens

Bulgarische Note	Prozentrang	Entspricht den deutschen Noten im Intervall von Note	Entspricht den deutschen Noten im Intervall bis Note	Intervallbreite
1.0	29.2	1.0	2.1	12
1.1	39.1	2.2	2.3	2
1.2	49.9	2.4	2.5	2
1.3	56.9	2.6	2.7	2
1.4	63.3	2.8	2.8	1
1.5	68.6	2.9	2.9	1
1.6	72.7	2.9	2.9	1
1.7	76.5	3.0	3.0	1
1.8	79.5	3.0	3.0	1
1.9	82.4	3.1	3.1	1
2.0	85.2	3.2	3.2	1
2.1	87.4	3.2	3.2	1
2.2	90.1	3.3	3.3	1
2.3	92.0	3.3	3.3	1
2.4	93.1	3.4	3.4	1
2.5	94.3	3.4	3.4	1
2.6	95.5	3.4	3.4	1
2.7	96.3	3.5	3.5	1
2.8	97.2	3.5	3.5	1
2.9	97.8	3.5	3.5	1
3.0	98.5	3.6	3.6	1
3.1	98.8	3.6	3.6	1
3.2	99.1	3.6	3.6	1
3.3	99.5	3.7	3.7	1
3.4	99.6	3.7	3.7	1
3.5	99.8	3.7	3.7	1
3.6	99.9	3.7	3.7	1
3.7	99.9	3.7	3.7	1
3.8	100.0	3.8	3.8	1
3.9	100.0	4.0	4.0	1
4.0	100.0	4.0	4.0	1

Das beschriebene Umrechnungsverfahren kann ohne Probleme auf jede Art der Notenverteilung angewendet werden. Das Verfahren führt dazu, dass landesspezifische Besonderheiten der Notengebung berücksichtigt werden. Die Auswirkungen lassen sich an dem oben bereits eingeführten Vergleich der beiden Länder Bulgarien und Kamerun gut verdeutlichen. Offenkundig werden in Bulgarien sehr viel bessere Noten vergeben als in Kamerun. Dies führte unter alleiniger Anwendung der modifizierten bayerischen Formel dazu, dass bei gegebenen numeri clausi überproportional viele Bewerberinnen und Bewerber mit bulgarischer Hochschulzulassung zugelassen würden. Durch eine

Anwendung der Prozentrangtransformation würde sich nicht eine gemeinsame senkrechte Linie durch die beiden Verteilungen der Länder als Auswahl-Cut-Off ergeben, sondern es würden sich landesspezifische Cut-Offs ergeben, die sich nach der Häufigkeit der Notenwerte richten. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die landesspezifischen Cut-Offs, die einem deutschen numerus clausus von 2.1 nach dem vorgestellten neuen Umrechnungsverfahren entsprechen.



Der deutschen Note 2.1 entspricht ein Prozentrang von 30. Dieser Prozentrang wird im bulgarischen System bereits durch den besten Notenwert erreicht. Ein Prozentrang von 30 ist bei Hochschulzugangsberechtigungen aus Kamerun hingegen erst ab Notenwerten erreicht, die im unteren Drittel der landesspezifischen Notenskala liegen. Vor einer Einführung des vorgeschlagenen neuen Umrechnungsverfahrens müssten einige offene Fragen diskutiert und entschieden werden:

Welche Besonderheiten gelten für EU/EWR-Länder?

Der vorgestellte Umrechnungsalgorithmus kann auf die Notensysteme sämtlicher Staaten angewendet werden. Im Falle der EU/EWR-Länder ist jedoch nach Einschätzung der Hochschulen besondere Eile in der Etablierung eines neuen Notenumrechnungsverfahrens geboten, da Bewerberinnen und Bewerber aus diesen Ländern deutschen Bewerbern gleichzustellen sind. Das bedeutet also, dass die nach modifizierter bayerischer Formel umgerechneten Noten gleichberechtigt zur Zulassung in zulassungsbeschränkten Fächern herangezogen werden. Wie bereits oben skizziert wird diese Praxis z.B. dazu führen, dass der überwiegende Teil der Bewerberinnen und Bewerber mit einer bulgarischen Hochschulzugangsberechtigung einen Studienplatz auch in Studiengängen mit strengstem numerus clausus erhält. Bewerberinnen und Bewerber mit deutscher und anderer staatlicher Hochschulzugangsberechtigung würden benachteiligt und verdrängt.

Müssen – wie bislang notwendig – teilweise landesspezifische Eckwerte eingeführt bzw. beibehalten werden?

Die Absenkung der Eckwerte, wie sie bislang für die Länder Frankreich, Belgien, Niederlande, Luxemburg und Dänemark vorgesehen ist, kann entfallen. Das durch die Absenkung der Eckwerte anvisierte Ziel einer die landesspezifische Notengebung berücksichtigenden Umrechnung wird durch die Prozentrangtransformation genauer und effizienter erreicht.

Wie sollte mit Notenintervallen, die ggf. durch das neue Umrechnungsverfahren zugewiesen werden, umgegangen werden?

Eine Umrechnung der Noten ausländischer Reifezeugnisse mittels der vorgestellten Methode der Prozentrangtransformation führt bei manchen Notenwerten ausländischer Reifezeugnisse dazu, dass den Noten nicht eine Äquivalenznote zugewiesen wird, sondern ein Notenintervall. In Tabelle 3 ist beispielsweise zu erkennen, dass der Note 1.0 nach bulgarischem System ein Notenintervall zugewiesen wird, das von 1.0 bis 2.1 reicht. Hier stellt sich die Frage, wie in Zulassungsverfahren zugelassen werden soll, in denen der numerus clausus innerhalb des Intervalls, beispielsweise bei 1.4, liegt.

Da alle Bewerberinnen und Bewerber mit einer bulgarischen Hochschulzugangsberechtigung mit dem gleichen Notenwert formal die gleiche fachliche Qualifikation mitbringen, muss in diesen Fällen das Los entscheiden. Die Anzahl der zuzulassenden Bewerberinnen und Bewerber mit der in Frage stehenden Hochschulzugangsberechtigung ergibt sich aus der Breite des Notenintervalls. Im Beispiel reicht das Intervall von 1.0 bis 2.1. Somit beträgt die Breite des Notenintervalls 12 Noten. Bei einem numerus clausus von 1.4 müssten demnach 5/12 (fünf zwölftel) derjenigen Personen mit der im bulgarischen System besten Note zugelassen werden.⁶

Welche Referenzstichproben sollten zur Prozentrangtransformation herangezogen werden?

Da sich das vorgestellte Umrechnungsverfahren auf Prozenträge stützt, die sich wiederum nur anhand von Referenzpopulationen errechnen lassen, sollte sorgfältig darüber nachgedacht werden, welche Stichproben zugrunde gelegt werden. Anders als bei der Umrechnung nach modifizierter bayerischer Formel, bei der die empirische Varianz der Notenwerte unerheblich ist und eine Umrechnung nur anhand der theoretischen Notenskalenminima und -maxima erfolgt, spielt die empirische Varianz bei der Prozentrangtransformation eine entscheidende Rolle.

Es ergeben sich unterschiedliche Notenverteilungen in Abhängigkeit der Strenge der (Selbst-)Auswahl der Bewerber (vgl. Tabelle 4). Die größte Streuung der Noten ist in der Grundgesamtheit der Abiturienten eines Jahrgangs anzutreffen. Schon bei den Studienplatzbewerberinnen und -bewerbern handelt es sich um eine selektierte Stichprobe, denn nur die besseren Abiturientinnen und Abiturienten werden sich dazu entschließen, ein Studium zu beginnen. Selbst innerhalb der Gruppe der Studienplatzbewerberinnen und -bewerber muss weiter differenziert werden: diejenigen Personen, die sich für ein zulassungsbeschränktes Studienfach bewerben, werden bessere Noten aufweisen, als diejenigen Personen, die sich für ein frei zugängliches

Fach bewerben. Bei beiden Gruppen kommt die sogenannte Selbstselektion, also die Selektion der Bewerberinnen und Bewerber durch ihr eigenes Anspruchsniveau und Bewerbungsverhalten, zum Tragen. Als weitere potenzielle Stichprobe als Grundlage für die Bestimmung der Prozenträge kommen die Studierenden in Betracht. Bei dieser Gruppe wirkt sich nicht nur die Selbst- sondern auch die Fremdselektion durch die Universitäten aus. Die Strenge der Fremdselektion ist wiederum davon abhängig, ob es sich um ein zulassungsbeschränktes Studienfach handelt und wie streng der numerus clausus ist.

Für die Aussagekraft der vorgestellten Umrechnungsmethode ist nun maßgeblich, dass vergleichbare Stichproben zur Bestimmung der Prozenträge der ausländischen und der deutschen Abschlussnoten herangezogen werden. Konkret bedeutet dies, dass die Stichproben den gleichen in Tabelle 4 skizzierten Ebenen zugeordnet sind. Wenn sich also die Prozentrangbestimmung der deutschen Noten auf die Grundgesamtheit der Bewerberinnen und Bewerber mit deutscher Hochschulzugangsberechtigung stützt, dann muss sich auch die Prozentrangbestimmung der ausländischen Noten auf die Grundgesamtheit beziehen. Wird auf der einen Seite eine in irgendeiner Form selektierte Stichprobe herangezogen, so muss auch auf der anderen Seite eine äquivalente Stichprobe verwendet werden.

Aus theoretischer Perspektive betrachtet, wäre ein Rück-

Tabelle 4: Ebenen der Stichprobenziehung

Stichprobe	Selektion?	Information für deutsche Schulabschlüsse vorhanden?
I Studierende insgesamt		
Ia Studierende zulassungsbeschränkter Studienfächer	Varianzeinschränkung durch Selbst- und Fremdselektion	Ja. Dezentral bei den Universitäten bzw. bei der ZVS
Ib Studierende frei zugänglicher Studienfächer	Varianzeinschränkung durch Selbst- und Fremdselektion	Ja. Dezentral bei den Universitäten.
II Studienplatzbewerber insgesamt		
Ila Studienplatzbewerber für zulassungsbeschränkte Studienfächer	Varianzeinschränkung durch Selbstselektion	Ja. Dezentral bei den Universitäten bzw. bei der ZVS
Ilb Studienplatzbewerber für frei zugängliche Studienfächer	Varianzeinschränkung durch Selbstselektion	Ja. Dezentral bei den Universitäten.
III Abiturienten gesamt		
III Abiturienten gesamt	Gesamtpopulation, also keine Varianzeinschränkung	Ja. Kultusministerkonferenz

griff auf die Grundgesamtheiten der Abiturienten eines jeden Landes am befriedigendsten, da auf dieser Ebene noch keinerlei varianzeinschränkende Prozesse wirken und die Umrechnung zu den genauesten und validesten Ergebnissen kommen würde. Die Statistiken für die deutsche Grundgesamtheit können von der KMK geliefert werden. Allerdings ist die Beschaffung der entsprechenden Daten für andere Staaten nach Einschätzung der Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen im Sekretariat der Kultusmi-

⁶ Analog erfolgt derzeit die Zulassung der Bewerberinnen und Bewerber mit einer deutschen Hochschulzugangsberechtigung bei einer die Anzahl der Studienplätze übersteigenden Anzahl von Bewerberinnen und Bewerbern mit der gleichen Note. In diesem Fall werden die Studienplätze unter denjenigen Bewerberinnen und Bewerbern mit identischer Note verlost (nachdem alle Bewerberinnen und Bewerber mit besseren Noten zugelassen wurden).

nisterkonferenz in allen Fällen langwierig und häufig überhaupt nicht möglich. Insofern scheint es aus Gründen der Praktikabilität geboten, die Prozenträge anhand von Bewerberstichproben zu ermitteln:

- Die Noteninformationen für die deutschen Bewerber müssten entweder bei den deutschen Universitäten bzw. bei einer repräsentativen Stichprobe deutscher Universitäten abgerufen werden.
- Die Noteninformationen für die ausländischen Bewerber könnten entweder bei den deutschen Universitäten bzw. auch in diesem Fall bei einer repräsentativen Stichprobe dieser Universitäten erfragt werden. Als praktikable und effiziente Alternativlösung könnten die Notenverteilungen von uni-assist e.V. zusammengestellt werden. Die zentrale Servicestelle für ausländische Studienbewerberinnen und Bewerber uni-assist hält die notwendigen Datenbestände ohnehin vor und ist bereit, diese zur Verfügung zu stellen.

Literaturverzeichnis

- DIN (2002):* DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen. Berlin.
- Fisseni, H.-J. (2004):* Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. Göttingen.
- Lienert, G.A./Raatz, U. (1998):* Testaufbau und Testanalyse. Weinheim.
- Maleshkova, F. (2006):* Studieren im Ausland – Entscheidungsprozess, Studienmotive, Erwartungen und Vorbereitung am Beispiel Bulgarien. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bonn.
- Schuler, H. (2004):* Der Prozess der Urteilsbildung und die Qualität der Beurteilungen. In H. Schuler (Hg.): Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen.
- Trost, G. (1975):* Möglichkeiten und Nutzen der Aufarbeitung von Reifezeugniszensuren für die Verbesserung der Studienerfolgsprognose. München.

■ **Dr. Benedikt Hell**, Lehrstuhl für Psychologie, Universität Hohenheim,
E-Mail: hell@uni-hohenheim.de

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

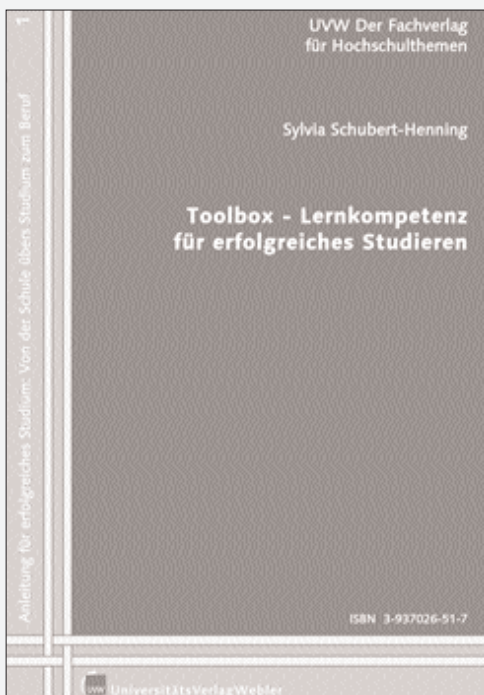
nachfolgend bietet der UniversitätsVerlagWebler einen weiteren Titel als ideale Ratgeberliteratur für den Ausbau der Tutorenprogramme an Hochschulen an.

Fachbereiche geben dieses Buch mit Hilfe der Studienbeiträge jedem Tutor als persönliche Ausstattung an die Hand („Verbrauchsmaterial“).

Das ist eine einmalige Investition in die Qualität der Tutorien, die den Studierenden direkt zugute kommt, also sich lohnt!

Sylvia Schubert-Henning

Toolbox - Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren



Die „Toolbox – Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren“ enthält 40 Tools, die lernstrategisches Know-how für selbstgesteuertes Lernen mit Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens verknüpfen. Diese Handwerkszeuge unterstützen Studierende bei der Verbesserung ihres Selbstmanagements, beim gezielten Lesen von wissenschaftlichen Texten sowie beim Vorbereiten und der Präsentation von Referaten. Darüber hinaus erhalten Studierende mit den Tools grundlegende Tipps zum Erstellen von Hausarbeiten oder zur Prüfungsvorbereitung. Die Tools eignen sich besonders gut als kompaktes Material für Fachtutorien in der Studienanfangsphase, für selbstorganisierte Lerngruppen oder auch für Studierende, die sich diese Fertigkeiten im Selbststudium aneignen wollen. Ein Blick auf die theoretischen Grundlagen von Lernkompetenzen lassen die Werkzeuge des selbstgesteuerten Lernens im Studium „begreifbar“ werden. Mit einer gezielten Anwendung der Tools werden die Lernmotivation und die Freude am Studieren maßgeblich gestärkt.

ISBN 3-937026-51-7, Bielefeld 2007, 110 Seiten, 14.60 Euro

Bestellung

Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Anleitung für erfolgreiches Studium:
Von der Schule übers Studium zum Beruf

Ina Voigt & Volker Klein-Moddenborg

Zielvereinbarungen: Instrument strategischer Steuerung und Basis für leistungsabhängige Vergütungssysteme*



Ina Voigt



Volker Klein-Moddenborg

Systematische Zielvereinbarungen sind ein elementares Führungs- und Steuerungsinstrument. Die erfolgreiche Einführung und Etablierung eines Zielvereinbarungssystems bildet eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung eines leistungsabhängigen Vergütungssystems. In vielen Wirtschaftsunternehmen gibt es langjährige Erfahrungen mit Zielvereinbarungen, und hierauf bezogene leistungsabhängige Vergütungsbestandteile sind selbstverständlich. Auch im öffentlichen Dienst gibt es Erfahrungen dieser Art. Diese sind jedoch eher Ausnahme als Regel. Bedingt durch die Tarifrechtsreform erhält nun die Diskussion um Einführung von Zielvereinbarungen auch in öffentlich-rechtlichen Organisationen neuen Auftrieb.

In diesem Artikel beschäftigen wir uns mit dem strategischen Stellenwert des Instrumentes, den führungspsychologischen Chancen, Kopplungsmöglichkeiten an leistungsabhängige Entgeltbestandteile und Umsetzungsempfehlungen unter Nutzung der Erfahrungen in anderen Branchen und Beachtung der Restriktionen des TVöD.

1. Strategischer Stellenwert von Zielen

Strategische Unternehmenssteuerung richtet Handlungsschwerpunkte auf eher langfristig angestrebte Ziele aus, eine visionsgeleitete Strategieentwicklung gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für das langfristige „Überleben“ von Unternehmen. Wichtig ist hierbei die Rolle der Beschäftigten: Im Rahmen einer professionellen Unternehmenssteuerung soll das Denken und Handeln der Beschäftigten auf die strategischen Ziele der Organisation ausgerichtet werden. Dies dient nicht nur dem Erfolg der Gesamtorganisation, sondern auch dem individuellen Erleben von Erfolg und damit der Motivation. Transparente und verständlich vermittelte Ziele werden als sinnstiftend erlebt und erhöhen die persönliche Identifikation mit dem Unternehmen. Ziele geben dem Handeln eine Richtung, vermitteln Orientierung und Erfolgserlebnisse.

Basis für einen funktionierenden Zielvereinbarungsprozess ist die Formulierung langfristiger strategischer Ziele, die die Ableitung jährlicher taktischer Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten und dann die Ableitung individueller oder teambezogener operativer Ziele ermöglicht.

Die konkrete operative Planung und Zielvereinbarung leitet sich also logisch aus der gesamtstrategischen Perspektive ab, wird „heruntergebrochen“. In der Praxis hat sich hierbei gezeigt, dass eine alleinige Top-down-Vorgehensweise die Erfahrungen und Kreativität der Beschäftigten zu wenig nutzt und somit ein sogenanntes „Gegenstromverfahren“ zielführender ist.

2. Zielvereinbarungen schließen

Ziele vereinbaren heißt, angestrebte Ergebnisse oder Wirkungen auf Basis der Unternehmens- bzw. Ressortziele bei definierten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festzuschreiben sowie dies absprachegemäß zu überprüfen.

Zielvereinbarung kann also als „neuere“ Form der Delegation vor dem Hintergrund eines strategischen Managements beschrieben werden, wobei die strategischen Ziele der Organisation mittels der Frage „Was kann ... dazu beitragen?“ übersetzt werden auf Organisationseinheiten (taktische Ziele) und Personen bzw. Gruppen von Personen (operative Ziele). Bei der Zielvereinbarung wird das WAS vereinbart, das WIE entscheidet der/die Mitarbeiter/in (bzw. das Team bei der Zielvereinbarung mit dem Team). Dies setzt einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum voraus. Dem Grad der Zielerreichung kommt hierbei im Rahmen des leistungsorientierten Vergütungssystems eine besondere Bedeutung zu.

Zielvereinbarungen werden von der Führungsspitze mit den Ressortleitungen und von diesen mit den jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen getroffen.

Die zu vereinbarenden Ziele sind in der Regel jährliche Ziele. Sie werden gemeinsam vereinbart und bilden dann für die Beteiligten eine verpflichtende Regelung. Die Verantwortung für die Zielerreichung liegt bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Die Anzahl der vereinbarten Ziele sollte sich nach der Komplexität und strategischen Bedeutung richten, empfehlenswert ist, nicht mehr als 3-5 Ziele zu vereinbaren. Ziele kön-

* Bereits in den DGP-Informationen, 2007, Heft 59 erschienen - Wiederabdruck mit freundlicher Genehmigung der Autoren und Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. (DGP).

nen gewichtet werden, wobei die Gewichtung sich z.B. auf 100% summieren oder als Faktor (z.B. Faktor 1, 2, 3) vereinbart werden kann. Die Gewichtung soll verdeutlichen, welche Ziele von wesentlicher und welche Ziele unter Umständen von nachgeordneter Bedeutung sind bzw. welche Ziele zeitlich zuerst erfüllt werden sollten.

Ziele können allerdings nur dann handlungsleitend wirken, wenn sie

- konkret und messbar formuliert sind,
- attraktiv, herausfordernd und beeinflussbar sind,
- realistisch erreichbar erscheinen,
- Akzeptanz und überdauernde Zielbindung durch gemeinsame Vereinbarung hergestellt wird und
- Unterstützung und Beratung durch die Führungskräfte angeboten werden.

3. Zielvereinbarungsgespräche

Zielvereinbarungsgespräche werden i.d.R. jährlich geführt; hierbei empfiehlt es sich, jeweils für die gesamte Organisation ein definiertes Zeitfenster zu fixieren (z.B. letztes Quartal eines Jahres). Der Gesprächstermin sollte so rechtzeitig vereinbart werden, dass alle Beteiligten sich angemessen vorbereiten können. Das Zielvereinbarungsgespräch ist ein Gespräch, in dem sich die Beteiligten „auf Augenhöhe“ begegnen. Es geht darum, sich als Führungskraft das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter/innen zu erschließen und somit der Gesamtorganisation zur Verfügung zu stellen. Dies setzt ein Klima von Offenheit, Transparenz und wechselseitiger Akzeptanz voraus.

Da eine Funktion des Zielvereinbarungsgesprächs die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen ist, könnten in der Vorbereitung auf das Gespräch beispielhaft folgende Fragestellungen geklärt werden:

- In welchen Arbeitsgebieten gibt es Verbesserungsmöglichkeiten?
- Sollten Arbeitsabläufe und -inhalte vor dem Hintergrund strategischer Ziele verändert werden?
- Welche konkreten Ziele können vereinbart werden?
- Sind diese Ziele erreichbar?
- Ist die Zielerreichung beeinflussbar?
- Stimmen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen überein?
- An welchen Kriterien kann die Zielerreichung gemessen werden?
- Müssen Zwischenziele vereinbart werden?
- Ist der Zusammenhang zu den strategischen Zielen nachvollziehbar?

Das Ergebnis des Zielvereinbarungsgesprächs sollte schriftlich fixiert werden; unterjährige Änderungen sollten (es sei denn, es gibt gravierende Änderungen von Rahmenbedingungen) nicht vorgenommen werden.

4. Leistungsentgelt auf Grundlage von Zielerreichungsgraden

Zielvereinbarungen verdeutlichen nicht nur den strategischen Stellenwert individuellen Leistungsverhaltens, sondern gleichzeitig auch Leistungserwartungen. Zielerreichung hat also bereits eine motivierende Wirkung, die

Kopplung an Anreizsysteme materieller oder immaterieller Art ist möglich, aber nicht zwingend.

Entscheidet man sich für eine Kopplung an materielle Anreizsysteme bzw. (s.a. TVöD) für leistungsabhängige Entgeltbestandteile, muss Messbarkeit von Leistung gegeben sein bzw. es müssen Erfolgsindikatoren für die Bemessung definiert sein. Wesentlich ist hierbei ein hohes Maß an Transparenz, da sonst die angestrebte Anreizwirkung durch das Erleben subjektiv empfundener Ungerechtigkeit verhindert wird. Hierzu ist es wichtig, dass in der Zielvereinbarung für jedes Ziel Messgrößen bzw. Messkriterien festgelegt werden, die eine Beurteilung des Zielerreichungsgrades ermöglichen. Die Festlegung von Messkriterien und die Gewichtung der einzelnen Ziele dient auch dazu, die Berechnung des Leistungsentgeltes für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin transparent und vorhersehbar zu machen. Die konkrete Summe eines Leistungsentgeltes hängt prinzipiell ab von

- der Höhe des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens
- und von der individuellen Zielerreichung.

Bezüglich des ausschüttbaren Finanzvolumens kann unterschieden werden zwischen sogenannten offenen und geschlossenen Töpfen. Ein „offener Topf“ findet sich zum Beispiel bei vielen Wirtschaftsunternehmen dergestalt, dass der Topfinhalt in einem definierten Verhältnis zu Umsätzen steht. Dies ist allerdings nicht unproblematisch, da eindimensionale Modelle die Gefahr sehr kurzfristiger Umsatzziele bergen und damit langfristig zu kontraproduktiven Effekten führen können. Ist ein zu großer Gehaltsanteil (30% sind keine Seltenheit) von variablen Bestandteilen abhängig, besteht darüber hinaus die Gefahr der Vereinbarung von Pseudozielen, um den Beschäftigten aus motivationspsychologischen Gründen heraus die Sicherheit zu vermitteln, gewisse Ziele quasi mit Unterschrift unter der Zielvereinbarung bereits erreicht zu haben.

Bei einem „geschlossenen Topf“ (wie beim TVöD) ist das zur Verfügung stehende Volumen begrenzt. Dies führt dazu, dass hier die Festschreibung eines als gerecht erlebten Verteilungsmodus elementar wird. Beliebte und vermeintlich konfliktreduzierende Verteilungsmodi, bei denen jeder etwas bekommt. Dies führt jedoch schnell zu einer Marginalisierung der individuell ausgezahlten Beträge, was insbesondere bei solchen Mitarbeitern/innen demotivierend wirkt, die eine hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit besitzen. Es gilt also zu entscheiden, ob alle etwas oder wenige viel bekommen. Sollen - im Sinne eines klaren Leistungsbekennnisses - wenige viel bekommen, wird nur einem definierten Prozentsatz von Beschäftigten (z.B. 20%) eine Prämie ausgezahlt oder eine Mindestprämienhöhe fixiert.

Unabhängig von der Wahl des Verteilungsprozederes insgesamt muss für die individuelle Leistung ein Leistungsfaktor, der den Zielerreichungsstand beschreibt, gefunden werden. Hier gibt es diverse Differenzierungen: von dichotomen Ja-Nein-Modellen (Ziel erreicht versus Ziel nicht erreicht) über Skalenmodelle (Beschreibung der Zielerreichung an Hand einer Skala z.B. von 0 bis 5 mit sprachlicher Beschreibung der Skalenpunkte) zu Prozentmodellen, bei denen der prozentuale Grad der Zielerreichung (z.B. in 10%-Schritten) bestimmt wird. Bei der Errechnung des Leistungsfaktors wer-

den die vereinbarten Ziele betrachtet und je Ziel ein Wert gefunden, der dann (ggf. unter Berücksichtigung von Zielgewichtungen) den Gesamtzielerreichungsgrad ausmacht. Bei einem sogenannten geschlossenen Topf ist für die Höhe der individuellen Prämie gravierend, wer an einem Topf partizipiert, also wie viele Töpfe es gibt (wie viele Gehalts V-Berufsgruppen finden sich in einem Topf?) und ob das individuelle Ergebnis über einen personenübergreifenden durchschnittlichen Zielerreichungsgrad relativiert wird. Die Entscheidung zu diesen Punkten hängt wesentlich von der Organisationsgröße und -struktur ab: Kleinere, homogene Organisationen werden eher wenige Töpfe oder gar nur einen Topf bilden, größere, heterogene Organisationen werden mehrere Töpfe benötigen. In Hinblick auf ein akzeptanzstiftendes Vorgehen empfehlen sich einfache (also z.B. keine Modelle, bei denen Zielerreichungsgrade auf kleinteilige Prozentwerte wie 12,5% o.ä. „berechnet“ werden), aber nicht übervereinfachende Berechnungsmodelle (also kein Ja-Nein-Modell). Bei der Anwendung gehaltsgruppenübergreifender Töpfe ist darüber hinaus eine Relativierung in Hinblick auf das individuelle Gehalt üblich. Vereinfacht könnte dies (hier am Beispiel 1%-Ausschüttung) so aussehen:

Für die Feststellung des Zielerreichungsgrades des/r Be-

	Jahresbruttogehalt	1%	Gesamt-Zielerreichungsgrad	Leistungsentgelt: Zwischenwert	Individuelles Leistungsentgelt**
MA1	30.000,-	000,-	120%	360,-	450,-***
MA2	40.000,-	000,-	90%	360,-	450,-***
MA3	45.000,-	450,-	70%	315,-	393,75
MA4	35.000,-	350,-	80%	280,-	350,-***
MA5	50.000,-	000,-	60%	300,-	375,-
MA....					
MA					
MA					
MA _n					
Summe	2.000.000,-	00.000,-	80%*	16.000,-	00.000,-

schäftigten ist die unmittelbare Führungskraft zuständig, die auch das Zielvereinbarungs-, ggf. ein Rückmelde- und das Zielerreichungsgespräch führt. Hingewiesen sei darauf, dass Nichtzielerreichung nicht zu arbeits-/dienstrechtlichen Konsequenzen führt, Zielerreichung allerdings diese Konsequenzen bei Fehlverhalten in anderen Bereichen nicht verhindert. Die Entscheidung über die Höhe des Leistungsfaktors, d.h. des Zielerreichungsgrades, wird im Zielerreichungsgespräch gemeinsam mit den Beschäftigten getroffen. Das konkrete Leistungsentgelt hängt dann ab von dem für die Organisation geltenden Berechnungsmodell. Die Tabelle verdeutlicht, dass über die Verrechnung des individuellen mit dem durchschnittlichen Zielerreichungsgrad eine Komplettausschüttung des Topfes sichergestellt wird.

5. Umsetzungsempfehlungen

Leistungsentgelte sollten nicht für die Leistung, die das Tabellenentgelt bereits honoriert, ausgeschüttet werden, sondern „on top“ gezahlt werden.

Es gilt also ausdrücklich zu differenzieren zwischen den Instrumenten Beurteilung (eine gute Beurteilung würdigt das dauerhafte Leistungsverhalten einer Person in Hinblick auf die Anforderungen einer Position) und Zielvereinbarung (würdigt darüber hinausgehende - wenngleich innerhalb der Regelarbeitszeit zu erbringende - zusätzliche Beiträge zum Unternehmenserfolg).

Da sich insbesondere bei geschlossenen Töpfen (wie dies im TVöD vorgesehen ist) Verteilungskonflikte nicht vermeiden lassen und zu erwarten ist, dass diese mit zunehmendem Topfvolumen (Steigerung bis auf 8% ist vorgesehen) größer werden, ist es elementar, das zunächst in einer entsprechenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung vereinbarte Modell einer Evaluierung zu unterziehen. Hierzu sollte bereits die Betriebs-/Dienstvereinbarung eine Evaluierungsklausel enthalten, die sich insbesondere auch auf das Rechenmodell zur Höhe des leistungsabhängigen Entgeltbestandteiles bezieht. Evaluierungsgegenstand sollte auch - zur Vermeidung sogenannter Gießkanneneffekte - die Frage

einer Mindestprämienhöhe sein. Darüber hinaus sollte zur Verhinderung unterschiedlicher Maßstäbe der Führungskräfte (ein Problemfeld, das bereits aus dem Umgang mit der Personalbeurteilung bekannt ist) über korrigierende Instrumente wie z.B. Maßstabskonferenzen o.ä. nachgedacht werden. Zielvereinbarungen sind ein hervorragendes Instrument strategischer Steuerung und können Ausdruck einer wertschätzenden Unternehmenskultur, die die Potenziale der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg nutzt, sein. Zielvereinbarungen sind jedoch kein Ersatz für anlassbezogenes Führungsverhalten wie z.B. Kritikgespräche und bilanzierende Führungsaufgaben wie z.B. Mitarbeitergespräche. Sie runden

die Palette von Führungsinstrumenten vor allem an der Schnittstelle zwischen Personal- und Organisationsentwicklung ab und sind damit ein ganz besonders anspruchsvolles Instrument.

- Ina Voigt, Leitende Psychologin der Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V., E-Mail: voigt@dgp.de
- Dr. Volker Klein-Moddenborg, Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V., E-Mail: klein-moddenborg@dgp.de

Otto Kruse, Eva-Maria Jakobs, Gabriele Ruhmann (Hrsg.):
Schlüsselkompetenz Schreiben
 Konzepte, Methoden, Projekte für Schreibberatung und Schreibdidaktik an der Hochschule

Schreiben ist eine Schlüsselkompetenz für Studium, Wissenschaft und alle akademischen Berufe.

Der Band informiert darüber, was unter Schreibkompetenz zu verstehen ist und wie sich die Kunst des akademischen Schreibens systematisch vermitteln lässt.

Er gibt einen Überblick über den Stand der Schreibdidaktik an deutschen und europäischen Hochschulen sowie über viele konkrete Arbeitsformen, Methoden und Projekte.

ISBN 3-937026-07-X,
 Bielefeld 2003, 2. Auflage, 333 Seiten, 24.50 Euro

Bestellung
 Mail: info@universitaetsverlagwebler.de,
 Fax: 0521/ 923 610-22



Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen.

Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autor/in.

Wenn das Konzept der „HM“ Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- a) Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten für Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen,
 - b) Organisations- und Managementforschung,
 - c) Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte,
- aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders Streitfreudigen Meinungsforum.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter:
www.universitaetsverlagwebler.de.

Stephan Jerusel & Katrin Bachmann

Einführung der leistungsorientierten Vergütung - Die Zeit läuft ... Erfahrungsbericht aus Informationsveranstaltungen und Beratungen zur Umsetzung des TVöD*



Stephan Jerusel



Katrin Bachmann

Der am 01.10.2005 in Kraft getretene Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ist nach wie vor bei kommunalen Arbeitgebern und ihren Beschäftigten in aller Munde. Bekanntermaßen sind mit dem §18 TVöD Voraussetzungen geschaffen worden, mit den Instrumenten moderner Managementphilosophie mehr Gestaltungsspielraum zur Modernisierung und Effektivitätssteigerung in den öffentlichen Dienst zu bringen. Damit bestehen erstmals Rahmenbedingungen für eine variable Bezahlung nach Leistung und/oder Erfolg.

Mit dem Voranschreiten der Zeit seit der Öffnungsklausel vom 01.01.2007 wächst die Dringlichkeit zur Vereinbarung sowie praktischen Umsetzung der dafür notwendigen betrieblichen Systeme - und damit zur konkreten Ausgestaltung der leistungsorientierten Bestandteile. Neben der Umstellung auf zeitlich variable Stufenaufstiege sind die vom TVöD betroffenen Organisationen insbesondere gefordert, über die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Einführung der Entgeltsysteme zu entscheiden. Zentraler Informations- und Klärungsbedarf besteht dabei insbesondere:

- in Bezug auf die Wahl der Formen leistungsorientierter Entgelte (Prämien/Zulagen),
- auf die Methoden der Leistungsfeststellung und -bewertung (Zielvereinbarung/systematische Leistungsbewertung),
- beim Punktesystem zur Vergabe von Leistungspunkten,
- bei der sogenannten Topf- oder Budgetbildung.

Der Stand der Einführung und Implementierung der betrieblichen Systeme in den von uns beratenen Organisationen ist - unabhängig von Organisationsgröße und -struktur - sehr unterschiedlich. Einige stehen aktuell noch am Anfang und sind dabei, sich über Informationsveranstaltungen, Beratung sowie durch Gründung einer Arbeitsgruppe bzw. betrieblichen Kommission eine erste Basis zu verschaffen. Andere haben die Dienst-/Betriebsvereinbarungen bereits im Herbst 2006 oder zum Jahreswechsel 2006/2007 abgeschlossen. Viele sind in diesem Quartal 2007 noch damit beschäftigt, die letzten Punkte für den Abschluss zu verhandeln.

Dementsprechend unterschiedlich wird im Jahr 2007 von den im Tarifvertrag benannten Optionen zur Anwendung der Methodik und Ausschüttung des Leistungsentgelts Gebrauch gemacht: Viele werden in diesem ersten Jahr die Ausschüttung des 1%-Topfes nach dem „Gießkannenprinzip“ vornehmen.

Dies aus unterschiedlichsten Gründen: Weil durch spätes Zustandekommen der Dienstvereinbarung Voraussetzungen für eine stichhaltige Leistungsbewertung der Beschäftigten erst noch geschaffen werden müssen oder weil der verbleibende Bewertungszeitraum als zu kurz eingeschätzt wird und auch, weil man sich im ersten Jahr noch Zeit geben möchte, Erfahrungen mit dem neuen System ohne nachteilige Konsequenzen für die Betroffenen zu sammeln. Andere starten sofort mit voller Konsequenz, nicht jedoch mit dem Anspruch, sogleich ein perfektes Gesamtsystem anzuwenden: Sie formulieren beispielsweise zunächst überschaubare, lediglich auf individuelle Arbeitsbereiche bezogene Ziele.

So individuell die vorhandenen Gegebenheiten in den einzelnen Häusern sind, so notwendig ist es unserer Erfahrung nach, die neuen Steuerungsinstrumente vernetzt, d.h. bezogen auf die hauseigenen Organisationsstrukturen und das dort bereits vorhandene Methodeninventar, möglichst maßgeschneidert einzusetzen.

Dementsprechend begleiten wir unsere Kunden seit nun fast anderthalb Jahren mit einem breitgefächerten Informations- und Beratungsangebot: Von Informationsveranstaltungen und moderierten Workshops zur Auswahl passgenauer TVöD-Instrumente, der Entwicklung neuer und Anpassung bereits vorhandener Personalentwicklungsinstrumente bis hin zu deren Implementierung.

Bereits Anfang 2006 starteten wir mit Einladungen zu Informationsveranstaltungen und interkommunalen Angeboten. Seitdem haben wir - u.a. in Kooperation mit Studieninstituten - mit Führungskräften, Personalentwicklern/innen und Personalräten aus insgesamt über 60 Kommunen, kommunalen Wirtschaftsbetrieben, Bundesbehörden und Stiftun-

* Bereits in den DGP-Informationen, 2007, Heft 59 erschienen - Wiederabdruck mit freundlicher Genehmigung der Autoren und Unterstützung der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen e. V. (DGP).

gen Informations- und Basisveranstaltungen durchgeführt. Diese fanden teilweise in interkommunaler Zusammensetzung für Landkreise, Städte, Gemeinden, Landesbehörden, teils aber auch individuell für einzelne Kommunen, Kliniken oder Verbände statt.

In diesen Veranstaltungen haben wir die wichtigsten Inhalte des TVöD zur leistungsorientierten Vergütung und ihrer möglichen Handhabung vorgestellt sowie Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Einführungsprozess aufgezeigt.

Daraus entwickelte sich in vielen Fällen eine weiterführende Zusammenarbeit bezüglich individueller Beratung und Betreuung der einzelnen Organisationen. Diese bestand u.a. in der Beratung der betrieblichen Kommissionen oder von Verwaltungsleitungen bei der konkreten Ausgestaltung der Dienstvereinbarungen.

Andere Einrichtungen haben wir von Anfang an im Prozess der Einführung des TVöD unter Einbeziehung aller Führungsebenen (teilweise auch der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) begleitet, in moderierten Workshops - je nach individueller Schwerpunktsetzung - die wichtigsten Entscheidungspunkte zur Ausgestaltung diskutiert und sodann die möglichen Umsetzungsstrategien entwickelt. So haben wir z.B. allein in den vergangenen anderthalb Jahren für über 30 Kommunen unterschiedlicher Größe im Norddeutschen Raum individuelle Inhouse-Veranstaltungen und Beratungen realisiert. Aus diesen vielfältigen Erfahrungen abgeleitet möchten wir anschließend einige zentrale Aspekte zur Systembildung diskutieren und als grundlegende Entscheidungsfaktoren in den Mittelpunkt der nachfolgenden Überlegungen stellen.

1. Entscheidungspunkte bei der Systementwicklung

Bei der Ausgestaltung der leistungsorientierten Vergütungsbestandteile gibt es aus unserer Sicht drei zentrale Aspekte, mit denen die wichtigsten Vorgaben für das spätere System gemacht werden. Hat eine Organisation sich für die Zielvereinbarung, die Systematische Leistungsbewertung oder das Kombimodell entschieden, sich beim Punktesystem zur Vergabe von Leistungspunkten festgelegt und die so genannte Topf- oder Budgetbildung geregelt, sind mit diesen Eckpunkten die wichtigsten Weichen gestellt. Im Folgenden sollen deshalb diese drei Aspekte etwas detaillierter behandelt werden. Die Frage, ob ein Leistungsentgelt als Prämie oder Zulage ausbezahlt wird, stellt sich zurzeit nach unserer Erfahrung nicht wirklich. Auf Grund der noch relativ geringen Beträge, die zur Auszahlung gelangen werden, bietet sich eine Zulagenlösung nicht an, da eine monatliche Zulage zum Entgelt kaum merklich auffallen würde und somit nicht als Anerkennung einer besonderen Leistung dienen kann. Außerdem sind in vielen Organisationen die Voraussetzungen zur Gewährung einer Zulage nicht vorhanden. Dies würde bedeuten, dass man bereits jetzt verbindlich, transparent und objektiv sagen kann, welche Mitarbeiter/innen eine Zulage verdienen. Das Treffen eben dieser Aussage soll aber ja erst mit einem System zur Vergabe von Leistungsentgelten ermöglicht werden und diese Systeme befinden sich noch im Aufbau.

2. Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung oder Kombi-Modell?

Betrachtet man die Entwicklung bei der Umsetzung des TVöD zu dieser Fragestellung, ergibt sich eine Tendenz, die Zielvereinbarung als das System der Wahl zu propagieren. In Schleswig-Holstein haben die Tarifpartner durch den Abschluss eines Bezirkstarifvertrages die alleinige Nutzung der Systematischen Leistungsbewertung ausgeschlossen und schränken die vom TVöD gegebenen Wahlmöglichkeiten dahingehend ein, dass entweder nur ein Zielvereinbarungssystem oder ein Kombi-Modell mit angestrebten 80% Gewicht auf der Zielvereinbarung zur Anwendung gebracht werden darf. Grundsätzlich spricht vieles für Zielvereinbarungen als Möglichkeit, Leistungsentgelte zu vergeben. Die Zielvereinbarung ist im Kern ein Vorgehen, das stark auf die Beteiligung der Mitarbeiter/innen setzt und in diesem Kontext die Zielsetzung der Stärkung der Eigenverantwortung in besonderem Maße fördert. Darüber hinaus bietet sie beste Möglichkeiten, am individuellen Entwicklungsstand der Mitarbeiter/innen anzusetzen und von dort aus die Aufrechterhaltung oder Steigerung der Effektivität, Effizienz und Dienstleistungsqualität des öffentlichen Dienstes zu betreiben. Darüber hinaus ist die Zielvereinbarung ein wichtiges strategisches Steuerungsinstrument, um die Ziele einer Organisation systematisch zu transportieren und alle Mitarbeiter/innen an der Erreichung dieser Ziele zu beteiligen. Gerade an diesem Punkt ist die Zielvereinbarung allerdings auch kritisch zu hinterfragen. In vielen, sehr offen geführten Diskussionen in unseren Informationsveranstaltungen und Beratungen wurde angemerkt, dass gerade dieser wichtige Aspekt im Zielvereinbarungsprozess als nicht hinreichend erfüllt angesehen wird. Für ein erfolgreiches Zielvereinbarungssystem ist es notwendig, dass die Top-Down-Komponente tatsächlich funktioniert. Das heißt, die Verwaltungsspitze muss in Zusammenarbeit mit den politischen Gremien der kommunalen Selbstverwaltung ein verbindliches, strategisch ausgerichtetes und realistisches System von aufeinander abgestimmten Zielfeldern entwickeln und diese Zielfelder mit Kennzahlen und beabsichtigten Maßnahmen zur Zielerreichung versehen. Außerdem muss sichergestellt sein, dass alle(!) Mitarbeiter/innen in einer Organisation die Möglichkeit haben, etwas zu diesen Zielen beizutragen. Gelingt es im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems nicht, diese auch über ein Geschäftsjahr verlässlichen Zielfelder zu etablieren, fehlt für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen der Organisation der notwendige Rahmen, um adäquate und miteinander vergleichbare Vereinbarungen treffen zu können. Organisationen, die die Frage „Was sind unsere strategischen Ziele?“ zufriedenstellend beantworten können, Verwaltungen, die bereits positive Erfahrungen mit Zielvereinbarungen gesammelt haben oder Verwaltungen, die ein funktionierendes Berichtswesen und Controlling haben, werden mit der Zielvereinbarung als System zur Vergabe der Leistungsentgelte sicherlich eine gute Wahl treffen. Alle anderen sollten sich bei Ihrer Entscheidung bewusst sein, dass der Aufbau der notwendigen Strukturen mit erheblichem Aufwand verbunden ist. Im Gegensatz zur Zielvereinbarung wird bei der Umsetzung des TVöD im Allgemeinen die Systematische Leistungsbe-

wertung als dasjenige Instrument gesehen, welches sich von der Bewertungslogik eher an den bekannten Regelbeurteilungssystemen orientiert. Es werden bestimmte Merkmale vorgegeben, die von den Führungskräften transparent und nachvollziehbar begründet eingeschätzt werden und den Mitarbeiter/innen in einer vermeintlich passiven Rolle als Beurteilte mitgeteilt werden. Wirft man diese Denkweise über Bord und bringt die Systematische Leistungsbewertung stärker in Verbindung mit den Zielen des TVöD (objektivierte, outputorientierte Bewertung von Leistung), kann mit diesem Instrument viel Positives erreicht werden. Formuliert man bei der arbeitsplatzspezifischen Definition der Leistungsmerkmale tatsächlich messbare oder zählbare Kriterien für die einzelnen Merkmale und beteiligt man die Mitarbeiter/innen an der Ausformulierung dieser Indikatoren für Arbeitsleistung, kann auch hier ein sehr hoher Identifikationsgrad mit den Anforderungen der Arbeitsplätze erzielt werden. Die Einbindung der Mitarbeiter/innen stellt gleichzeitig sicher, dass sie gemeinsam mit den Führungskräften verantwortlich für den Prozess sind und über die Leistungserwartungen, an denen sie schließlich bewertet werden, bestens informiert sind. Die Systematische Leistungsbewertung ist dabei eher ein Führungsinstrument, das seine Stärken im Konsens findenden direkten Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in hat, die Zielvereinbarung leistet darüber hinaus wichtige Beiträge zur strategischen Ausrichtung und Umsetzung der entsprechenden Vorhaben für die Organisation. Gerade in dieser Unterscheidung liegt jedoch auch ein Vorteil der Systematischen Leistungsbewertung. Der Einstieg in die Leistungsmessung ist unter Umständen einfacher mit einem Instrument zu finden, das an den konkreten Arbeitsplätzen und vorhandenen Gegebenheiten ansetzt, als mit einem sehr komplexen Zielvereinbarungssystem. Im Zuge der Weiterentwicklung der Leistungsmessung können in die Systematische Leistungsbewertung sukzessive Zielvereinbarungselemente oder Zielvereinbarungen aufgenommen werden, wenn die Organisation die Voraussetzungen dafür geschaffen hat. Gleiches gilt selbstverständlich für die Zielvereinbarungssysteme in umgekehrter Richtung. In beiden Fällen wäre man dann bei einem Kombi-System.

Die kombinierten Systeme minimieren die Schwächen der beiden beschriebenen Ansätze und bieten die beste Möglichkeit, die Arbeitsleistungen in nahezu allen Aspekten zu bewerten. Bei der Zielvereinbarung erfolgt eine Konzentration auf entweder besondere Aspekte der Arbeitstätigkeit oder auf Sonderprojekte. Außen vor bleibt dabei die Erledigung der kontinuierlichen, regelmäßigen Aufgaben durch die Mitarbeiter/innen. Die häufig aufgeworfene Frage „Kann denn jemand eine Prämie bekommen, der zwar seine Ziele erfüllt, aber ansonsten nicht den Anforderungen des Arbeitsplatzes gerecht wird?“ kann nur mit einem Kombi-System beantwortet werden. Ähnliches gilt für die Systematische Leistungsbewertung, bei der es schwierig ist, Leistungen außerhalb der regelmäßigen Anforderungen zu berücksichtigen. Die Frage, ob ein Kombi-System die beste Wahl ist, ist tendenziell mit Ja zu beantworten. Die entscheidendere Frage bei der Umsetzung des TVöD lautet deshalb, ob die notwendigen Kapazitäten in der Organisation vorhanden sind, zwei Systeme zu implementieren. Die

Kapazitäten betreffen dabei nicht nur den administrativen Aufwand im Bereich der Personalabteilungen, sondern vor allem die zur Verfügung stehende Zeit bei den Führungskräften und Mitarbeiter/innen. Vor diesem Hintergrund scheint es günstiger, zunächst mit einem der beiden Systeme zu beginnen und das eigene System im Laufe der Zeit und mit den gesammelten Erfahrungen schrittweise zu verbessern, anzupassen und zu erweitern.

3. Das Punktesystem

Hat man sich für die Zielvereinbarung entschieden, beantwortet sich die Frage nach den entsprechenden Leistungspunkten relativ einfach. Da die Ziele herausfordernd und realistisch formuliert werden sollen, folgt aus einer erfolgreichen Zielerreichung automatisch der Anspruch auf eine Leistungsprämie. In der Regel wird dieser Erfolg mit einem Leistungspunkt versehen. Zu klären ist jetzt noch, ob eine Zielübererfüllung zu einem Mehr an Leistungspunkten führt (Förderung von besonders herausragenden Leistungen) oder ob diese Mehrleistungen eventuell nicht wirklich gewünscht sind und der Nutzen für die Organisation und die Mitarbeiter eher darin besteht, mehrere Ziele zu erreichen und auf diesem Weg eine entsprechend höhere Punktzahl und damit eine höhere Prämie zu erzielen. Eine Vielzahl der bisher erarbeiteten Zielvereinbarungssysteme folgt nach unserer Erfahrung der dreifachen Abstufung „Ziel nicht erreicht“ (0 Punkte), „Ziel erreicht“ (1 Punkt) und „Ziel übererfüllt“ (2 Punkte). Im Sinne einer guten Differenzierung empfiehlt sich jedoch (spätestens nach der Pilotphase) eine feinere Unterscheidung der Zielerreichungsgrade ggf. kombiniert mit einer Zielgewichtung.

Bei der Systematischen Leistungsbewertung wird sehr häufig eine Einstufung der jeweiligen Bewertungskriterien vorgenommen, die sich an den Anforderungen des Arbeitsplatzes ausrichtet. Hierbei muss man sich entscheiden, ob eine anforderungsgerechte Leistung bereits zu einer Prämie führen soll oder nicht. Entscheidet man sich dafür, bedeutet dies, das höchstwahrscheinlich sehr viele (wenn nicht gar alle) Mitarbeiter/innen zumindest in einem der Bewertungskriterien einen Leistungspunkt erreichen und damit in den Genuss einer, wenn auch geringen, Prämie kommen. Nach den Diskussionen in unseren Informationsveranstaltungen und Beratungen hat sich ergeben, dass, auch vor dem Hintergrund der Zielsetzungen des TVöDs, ein solches Vorgehen als nicht adäquat eingeschätzt wird, weshalb die Tendenz dahin geht, eine anforderungsgerechte Leistung nicht mit einem Leistungspunkt zu versehen, oder erst ab einer bestimmten Summe von Leistungspunkten eine Prämie zu vergeben.

4. Die Budgetbildung

Das zur Verfügung stehende Volumen für die leistungsabhängigen Vergütungsbestandteile beträgt zurzeit 1% der ständigen Monatsentgelte aller Beschäftigten. Dieses Budget ist zunächst ein Gesamtbudget, aus dem für alle Beschäftigten die Leistungsprämien finanziert werden. Belässt man es bei einem Gesamtbudget, ist sicherzustellen, dass in allen Organisationseinheiten einheitliche Bewertungsstan-

dards bzw. Zielvereinbarungen auf einem einheitlichen Niveau getroffen werden, da sonst keine Vergleichbarkeit hinsichtlich der erzielten Leistungen gewährleistet werden kann. Aus den Erfahrungen mit Regelbeurteilungssystemen kann jedoch abgeleitet werden, dass diese einheitliche Anwendung von Richtlinien in der Praxis nicht unbedingt stattfindet. Es gibt immer wieder Teilbereiche in Organisationen, die besonders milde beurteilen. Überträgt man diese Erfahrungen auf die Bewertung im Rahmen der Leistungsentgelte, besteht das Risiko, dass sich einzelne Organisationseinheiten durch eine übermäßige Vergabe von Leistungspunkten überproportional und nicht durch tatsächliche Leistungen gerechtfertigt aus dem Budget „bedienen“, und dies auf Kosten der anderen Mitarbeiter/innen der Organisation. Da es, besonders in größeren Unternehmen, sehr schwierig ist, in Bewerterkonferenzen eine inhaltliche Diskussion zu den Bewertungsstandards in den verschiedenen Organisationseinheiten zu führen und die Vorgabe von Richtwerten oder gar Quotierungen kein angemessenes Mittel zur Steuerung der Leistungsentgelte darstellt, besteht ein möglicher Lösungsansatz darin, das Gesamtbudget in z.B. fachbereichsbezogene Teilbudgets aufzugliedern. Im Rahmen der Teilbudgets wird es als deutlich einfacher angesehen, einheitliche Bewertungsmaßstäbe herzustellen, da das Aufgabenspektrum ähnlicher und damit besser vergleichbar und schließlich die Zahl der Bewerter/innen, die sich abstimmen müssen, geringer ist. Teilbudgets haben jedoch den entscheidenden Nachteil, dass bei der Verteilung der Leistungsentgelte nicht mehr sichergestellt werden kann, dass Beschäftigte der gleichen Entgeltgruppe, wenn sie die gleiche Anzahl von Leistungspunkten erzielt haben, aber unterschiedlichen Teilbudgets zugeordnet sind, eine Prämie in derselben Höhe erhalten. Welchen Weg eine Organisation zur Vergabe ihrer Leistungsentgelte einschlägt, wird davon abhängen müssen, wie hoch das Risiko, dass eine nicht sachgerechte Bewertung in einzelnen Bereichen den Erfolg des Systems insgesamt gefährdet, im Vergleich zur Verletzung des Gleichbehandlungsgrundsatzes eingeschätzt wird.

5. Ausblick

Der §18 des TVöD bietet nach unserer Einschätzung ein großes Potenzial für die Weiterentwicklung des öffentlichen Dienstes. Es ist erstmalig flächendeckend für die Führungskräfte möglich, die besonderen Arbeitsleistungen ihrer Mitarbeiter/innen nicht nur in verbaler Form, sondern tatsächlich auch in monetärer Hinsicht anzuerkennen. Dieses auf die Stärkung von Stärken ausgerichtete Verfahren sollte nicht dadurch aufgeweicht werden, dass an zu viele Mitarbeiter/innen zu viele Leistungspunkte vergeben, damit tatsächlich vorhandene Leistungsunterschiede nivelliert und weiterhin die Leistungsträger einer Organisation demotiviert werden. Aus diesem Grunde ist die kontinuierliche Überprüfung und Reflektion der Anwendung und der Aus-

wirkungen des aktuellen Systems zur Vergabe der Leistungsentgelte eine essentiell wichtige Aufgabe.

Zurzeit befinden wir uns in der Einführungsphase dieser Systeme und es gibt keine bis sehr wenige Erfahrungen aus dem öffentlichen Dienst, welche Ausgestaltung die erfolgversprechendste ist bzw. welche Umsetzungsaspekte für welche Organisationen adäquat sind. Deshalb sollten wir einen pragmatischen und effizienten Einstieg finden, die Systeme und Dienstvereinbarungen nicht mit Sonderregelungen zu allen denkbaren Eventualitäten überfrachten und uns durch die Forderung nach einer 110-prozentig richtigen Umsetzung selbst blockieren. Es ist viel wichtiger, zunächst mit einem System den Einstieg zu finden, das die wichtigsten Aspekte der Leistungsbewertung beinhaltet und gleichzeitig für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen transparent, handhabbar und zeitlich realisierbar ist. Sollten dabei zu Beginn noch nicht alle wünschenswerten Inhalte realisiert sein, hat man in den folgenden Jahren immer noch die Möglichkeit, das eigene System wachsen zu lassen, die gemachten Erfahrungen im eigenen Haus und aus anderen Institutionen einfließen zu lassen und die Leistungsbewertung auf diesem Weg kontinuierlich anzupassen und zu verbessern. Hierzu empfiehlt es sich, in die Dienst./Betriebsvereinbarung eine Evaluierungsklausel aufzunehmen und somit die Lernfähigkeit des Systems zu etablieren. Dieses lernende System bezieht sich dabei nicht nur auf die Leistungsbewertung, sondern erstreckt sich auch auf die Integration weiterer Steuerungs- und Führungsinstrumente. So ist z.B. der vorzeitige oder verzögerte Erfahrungsstufenaufstieg, wie ihn der TVöD als Kann-Regelung vorsieht, als nächster Baustein im umfassenderen Prozess der Leistungsbewertung, -rückmeldung und -anerkennung zu betrachten. Gerade mit diesem Element soll die Verknüpfung zur Personalentwicklung hergestellt werden und erst in der Kombination der unterschiedlichen Instrumente kann man sich der wirklich umfassenden und damit gerechteren Bewertung der Arbeitsleistungen auf den verschiedenen Arbeitsplätzen und unter den unterschiedlichen Bedingungen kontinuierlich nähern.

Ein altes Sprichwort sagt „Auch der längste Weg beginnt mit dem ersten Schritt“. Diesen ersten Schritt zu tun sind viele Kommunen bereit, andere haben ihn bereits getan. Die Zukunft wird zeigen, welcher Weg für wen der beste ist. Entscheidend ist, inwieweit man bereit und in der Lage ist, aus Fehlern zu lernen, sein eigenes Vorgehen von Zeit zu Zeit zu hinterfragen und die entsprechenden Konsequenzen aus diesen Erkenntnissen zu ziehen.

- **Stephan Jerusel**, Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V., E-Mail: jerusel@dgp.de
- **Katrin Bachmann**, Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e. V., E-Mail: bachmann@dgp.de

Henning Lindhorst



Henning Lindhorst

Generationswechsel bei Smartcards: Schlankere Prozesse, weniger Kosten und mehr Komfort

Intelligente Chipkarten, die unter anderem als Studenten- und Mitarbeiterausweise dienen, sind an deutschen Hochschulen nichts Neues. Allerdings ist jetzt ein Generationswechsel fällig. Denn viele Systeme, die meist vor mehreren Jahren eingeführt wurden, reichen in wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht längst nicht mehr aus. Stattdessen sind Lösungen erforderlich, die das Internet als Kommunikationsweg einbeziehen, die einfach zu bedienen und bei erhöhter Sicherheit preiswert im Unterhalt sind. Deshalb hat die Technische Universität Chemnitz jetzt eine neue Generation von berührungslosen Smartcards eingeführt, die den Zugang zu vielen personalisierten und entgeltspflichtigen Dienstleistungen gewähren. Die Karten sind preiswerter und weniger störanfällig als die bisher genutzten, sie ersetzen den zusätzlichen Bibliotheksausweis und bieten unter anderem die Funktionen einer einheitlichen elektronischen Geldbörse für die Mensa sowie für Kopierer und Druckdienste. Außerdem können die Studierenden ihre Rückmeldung an jedem beliebigen Internet-Anschluss durchführen.

1. Informationstechnologien (IT) unterstützen das Universitäts-Management

Dass Universitäten heute auf IT als unterstützende Technik nicht mehr verzichten können, liegt nicht zu letzt an drei Themenfeldern, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben:

1.1 Der Bologna-Prozess

Im Zuge der Vereinheitlichung der europäischen Studienabschlussysteme Bachelor und Master gestalten sich Studiengänge nicht mehr linear, sondern modular, und das Lehr- und Lernsystem wird stärker verschult als früher. Dadurch erhöht sich der Verwaltungsaufwand an den Hochschulen um ein Vielfaches, doch die verfügbaren Ressourcen bleiben konstant oder verringern sich sogar.

1.2 Der Globalhaushalt

Bislang sind oder waren Hochschulen als öffentliche Auftraggeber in der Regel nachgeordnete Behörden des Wissenschafts- oder des Innovationsministeriums. Inzwischen werden sie immer stärker in die organisatorische Unabhängigkeit entlassen. Das hat Auswirkungen: Mehr und mehr Hochschulen verfügen jetzt über Personal-, Organisations-, Finanz- und zum Teil sogar Liegenschafts-Hoheit. Das macht

es notwendig, dass eine Hochschule die Werteflüsse kennt, die sich aus ihren Prozessen und Arbeitsabläufen ergeben.

1.3 Weiterentwicklung der „Unternehmung Hochschule“

Hochschulen entwickeln sich aus einer Verwaltungsstruktur über eine nach Kosten und Leistung (profit – loss) rechnende Organisation hin zu einer durch den Wettbewerb mit anderen Bildungseinrichtungen (namentlich Hochschulen) getriebenen Unternehmung. Damit ist das Management nicht mehr in der Verwalter-Position, sondern es steuert die „Unternehmung Hochschule“ pro-aktiv, muss Zukunftsszenarien entwickeln und Jahrespläne mit klaren Zielsetzungen erstellen.

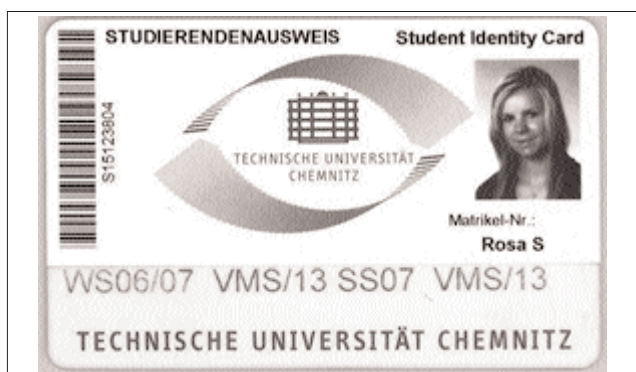
2. Smartcards an der TU Chemnitz

Bereits seit dem Wintersemester 1999/2000 setzt die Technische Universität Chemnitz (TUC) multifunktionale Chipkarten (die so genannte „TUC-Card“) ein. Sie ist sowohl mit einem kontaktbehafteten Chip als auch mit einem kontaktlosen Mifare-Chip sowie mit einem Magnetstreifen ausgerüstet. Darüber hinaus verfügen die Karten über einen per Thermodruck mehrfach überschreibbaren Streifen (TRW-Streifen), der veränderbare Informationen wie den Gültigkeitszeitraum als Klartext wiedergeben kann. Die Karten tragen den Namen der Universität, Logo, Name und Vorname des Karteninhabers sowie dessen Foto.

2.1 Sieben Jahre gelebte Praxis

Schon bisher eigneten sich die Karten hervorragend als universelle Studierenden- und Mitarbeiterausweise, denen ver-

TUC-Card



schiedene Funktionen zugeordnet sind. Zum Beispiel werden die Informationen für den Zugang zu Räumlichkeiten und Rechner-Pools der Hochschule über den Magnetstreifen ausgelesen und der TRW-Streifen belegt die Gültigkeit als Semesterticket im Öffentlichen Personennahverkehr. Per Chip wurden zwei verschiedene elektronische Geldbörsen realisiert, nämlich für das Bezahlen an den Kopierautomaten sowie für die Versorgung am Kiosk und in der Mensa. Ein zusätzlicher Ausweis mit einem Barcode war allerdings bisher für die Nutzung der Bibliothek erforderlich.

Vor dem Hintergrund verschiedener Anforderungen und geänderter Rahmenbedingungen setzte die TU Chemnitz mehrere Projekte auf. Deren Ziel war es, durch mehr Komfort und einfachere Nutzungsmöglichkeiten im Umfeld der TUC-Card die Attraktivität der TU Chemnitz deutlich zu erhöhen und gleichzeitig die laufenden Kosten zu reduzieren. Dazu wurden nicht zuletzt die komplexen Prozesse und technischen Infrastrukturen vereinfacht, die im Zusammenhang mit der TUC-Card stehen.

Das Zusammenspiel der TUC-Card-Applikationen mit der Software für die Studenten-, Prüfungs-, Zulassungs- und Personalverwaltung der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) setzte eine enge Kooperation zwischen den Beteiligten voraus. Da sehr viele Hochschulen in Deutschland ihre Verwaltungsabläufe auf die HIS-Verfahren stützen, ergibt sich auf Basis der in Chemnitz gewonnenen Erfahrungen eine relativ einfache Übertragbarkeit der Lösung auch auf andere Hochschulen.

2.2 Probleme und Erfahrungen

Die bislang ausgegebenen multifunktionalen Chipkarten wurden von einem auf Kartensysteme spezialisierten Unternehmen bezogen, das jedoch die Codierung der Chips gegenüber den Anwendern grundsätzlich nicht offenlegt. Daraus ergibt sich eine ungewollte Abhängigkeit von einem einzelnen Lieferanten, unter anderem mit Auswirkungen auf die Verhandelbarkeit der Konditionen. Folgen dieser Abhängigkeit zeigten sich außerdem bei der Beschaffung zusätzlicher Karten, nämlich wenn es in Spitzenzeiten zu Engpässen kam. Auch führten Änderungen am Design oder an den Funktionen der Karte zu aufwändigen Abstimmungen mit dem Produzenten sowie ebenfalls zu Verzögerungen bei der Lieferung.

Hinzu kam, dass die kontaktbehafteten Karten-Chips einerseits sehr teuer sind und andererseits starken Abnutzungserscheinungen unterliegen, wenn sie – wie im Studentenalltag nicht unüblich – ungeschützt aufbewahrt und mechanisch heftig beansprucht werden. Deshalb sollte auf diese Bauform künftig verzichtet werden. Da sich die im Zusammenhang mit der Zutrittskontrolle noch verwendete Magnetstreifen-Technologie insgesamt auf dem Rückzug befindet, lag es außerdem nahe, dieses Verfahren perspektivisch ebenfalls zu ersetzen.

3. Die Lösung: Wechsel zum kontaktlosen Chip

3.1 Offener Codierungsschlüssel

Als Partner für die neue Chipkartenlösung holte die TU Chemnitz die Firma Siemens Enterprise Communications an Bord. Sie schlug vor, alle Informationen im kontaktlosen Mifare-Chip zu speichern. Dabei legt das Unternehmen den

Codierungsschlüssel der Chips offen, sodass sie von verschiedenen Anbietern programmiert werden können und die TU Chemnitz die Möglichkeit hat, die Karten über den freien Markt zu beziehen. Damit gewinnt die Hochschule sowohl bei der Abwicklung als auch bei den Ausgaben für die Beschaffung erheblich an Spielraum und Flexibilität.

3.2 Umcodierung der vorhandenen Karten

Allerdings sind insgesamt noch rund 12.000 der ursprünglichen Karten im Umlauf, die schon aus Kostengründen nicht auf einen Schlag ersetzt werden können. Außerdem lassen sich auch die Kartenleser in den Zutrittskontrollsystemen nur nach und nach von der Magnetstreifentechnik auf Chip-Technologie umstellen und die Universitätsbibliothek benutzt nach wie vor ihr Barcode-System zur Identifizierung. Deshalb wurden die vorhandenen Karten so umcodiert, dass nunmehr der ohnehin vorhandene Mifare-Chip aktiviert und der kontaktbehaftete Chip praktisch funktionslos wurde. Neu ausgegebene Karten enthalten nur noch den kontaktlosen Chip, was einen Preisvorteil von rund acht Euro pro Karte bedeutet. Wegen der Abwärtskompatibilität zum bestehenden Verfahren steht auf den neuen Karten derzeit zusätzlich noch der Magnetstreifen zur Verfügung. Dessen Funktion entfällt nach Umstellung aller Lesegeräte an Türen und Schranken. Auch der Barcode für die Nutzung der Bibliothek wird mit auf die Karte gedruckt – er kann entfallen, sobald die Bibliothek ihre Systeme umstellt.

3.3 Zentrales Card Management System

Sämtliche Karten werden nun über ein zentrales Card Management System (CMS) administriert. Dieses erlaubt eine rollenbasierte Benutzerverwaltung für die Registrierung der Studierenden und Mitarbeiter sowie für das Ausgeben, Personalisieren und gegebenenfalls Sperren der Karten. Unter anderem lässt sich jederzeit der aktuelle Kartenstatus abfragen und das System verwaltet den kompletten Lebenszyklus jeder Karte von der Beantragung bis zur Sperrung und Vernichtung. Auf diese Weise hat die TU Chemnitz stets einen lückenlosen Überblick über Nutzung und Verbleib jeder einzelnen ausgegebenen TUC-Card und kann so auch die Sicherheit erhöhen.

4. Neuorganisation des Rückmelde-Vorgangs

Auf dem Campus befanden sich bisher Selbstbedienungsstationen, die mit sechs Funktionseinheiten – nämlich Chipkarten-Leser, EC-Cash-Terminal, Tastatur, Drucker, Thermodruck-Einrichtung und Bildschirm – ausgerüstet waren. Bereits diese Stationen boten den Studierenden per TUC-Card Zugang zu einer Reihe von Diensten. So konnten die Studierenden sich hier zurückmelden und ihre Gebühren per EC-Karte bezahlen. Sie konnten Bescheinigungen ausdrucken, eine andere Wohnadresse angeben oder die PIN-Nummer für ihre TUC-Card ändern.

4.1 Warteschlangen zu Semesterbeginn

Allerdings kam es immer wieder zu langen Wartezeiten, weil zu jedem Semesterbeginn stets sehr viele Studenten zugleich ihre Rückmeldung eingeben wollen und weil dabei ein einzelner Ablauf jeweils ca. 15 Minuten dauerte. Durch den Andrang und die intensive Nutzung stieg zudem die mechanische Belastung der Selbstbedienungsstationen in

dieser Zeit erheblich, sodass Störungen sich häuften. Kostenintensiv waren darüber hinaus der Wartungsaufwand sowie der Papier- und Toner-Verbrauch im Zusammenhang mit dem Drucken einiger zigtausend Bescheinigungen pro Semester.

4.2. Neuer Rückmelde-Vorgang in zwei Schritten

Im Rahmen des Projektes wurde deshalb der Rückmelde-vorgang in zwei Prozessschritte getrennt:

1. in die eigentliche Rückmeldung einschließlich des Ausdrucks entsprechender Bescheinigungen sowie gegebenenfalls des Änderns persönlicher Daten und
2. in die Validation der TUC-Card, also das Speichern der relevanten Daten auf dem Mifare-Chip und das Bedrucken des TWR-Streifens mit dem aktuellen Semester.

Der erste Prozessschritt wurde so gestaltet, dass er komplett online über das Web, rund um die Uhr und an praktisch jedem beliebigen Computer weltweit erledigt werden kann: Für die Anmeldung an einem extra dafür eingerichteten Web-Server spielt es keine Rolle, ob der Studierende zu Hause mit dem World Wide Web verbunden ist, ob er ein Internet-Café besucht oder einen über das Intranet vernetzten Pool-PC an der TU Chemnitz nutzt. Auf jeden Fall erreicht er über alle diese Wege den Applikationsserver, der die Schnittstelle zum Hochschulinformationssystem (HIS) bildet.

Der Studierende meldet sich zurück, zahlt seine Gebühren mittels Einzelüberweisung, per Online-Banking oder über seine EC-Karte und druckt alle erforderlichen Bescheinigungen am Drucker seines PCs aus. Dazu erhält er über das Internet Zugriff auf die entsprechenden PDF-Dokumente; deren Richtigkeit lässt sich im Nachhinein anhand eines Web-Links in der Fußzeile prüfen.

Um Missbrauch auszuschließen, wird der Online-Zugang durch ein gesichertes Internet-Protokoll (HTTPS) sowie durch die Persönliche Identifikationsnummer (PIN) des Studierenden geschützt. Zusätzlich ist jeder einzelne Vorgang an die Übermittlung einer nur einmal gültigen Transaktionsnummer (TAN) gebunden, die ähnlich gefahrlosen Datenaustausch wie beim Online-Banking bietet. Für die Druck- und Portokosten sparende elektronische Bereitstellung der TAN-Folgen wurde ein besonders sicheres Verfahren entwickelt.

Im zweiten der beiden Prozessschritte aktualisiert der Studierende seine TUC-Card, indem er eines der sehr einfach aufgebauten neuen Validation-Terminals nutzt: Er muss lediglich seine Karte einführen; die kombinierte Station erkennt diese anhand der gespeicherten Matrikelnummer, hinterlegt im kontaktlosen Mifare-Chip das nunmehr gültige Semester und druckt dieses auf dem TRW-Streifen sichtbar aus. Dieser Vorgang ist in rund zwei Minuten abgeschlossen.

Lediglich für die Erst-Immatrikulation kommt der Studierende mit einem von Personal bedienten Arbeitsplatz in Berührung: Nach der Erfassung aller Grunddaten wird dort ein Digitalfoto (Passbild) aufgenommen und der Ausweis erstmals codiert und bedruckt.

4.3 Weniger Kosten, mehr Komfort

Die durchstrukturierten Prozessabläufe sowie der damit verbundene Ersatz der aufwändigen Selbstbedienungssta-

tionen durch die Online-Anmeldung und einfach gebaute Validations-Terminals zahlen sich gleich mehrfach aus: Die Ausgaben für Beschaffung respektive Unterhaltung der Geräte reduzieren sich und es fallen praktisch keine Druck-Kosten mehr an. Außerdem steht den Studierenden ein wesentlich schnellerer und bequemerer Service ohne lange Wege- und Wartezeiten zur Verfügung, durch den das Angebot der TU Chemnitz insgesamt attraktiver wird.

TUChemnitz



5. Die elektronische Geldbörse

5.1 Bezahlung für vernetzte Druck- und Kopiersysteme

Auf Basis entsprechender Verträge betreibt die Studentenkopierdienst Süd GmbH (SKD) Kopiergeräte an verschiedenen Standorten der Universität. Die bisher installierten Geräte waren nicht vernetzt, teilweise noch analog und unter anderem deshalb nicht als Drucker zu benutzen. Die SKD füllt regelmäßig das Verbrauchsmaterial nach und verantwortet den technischen Service für die Kopierer. Die Abrechnung privater Kopien erfolgt über die TUC-Card. Bisher kassierte die SKD dazu über eigens aufgestellte so genannte „Aufwerter“ Bargeld von den Studierenden, buchte das entsprechende Guthaben auf die „Geldbörse Kopierdienst“ und rechnete die Zahl verbrauchter Kopien gegen.

5.2 Geldbörse Studentenwerk

Über die zweite elektronische Geldbörse auf der TUC-Card, die „Geldbörse Studentenwerk“, ermöglicht das Studentenwerk Chemnitz-Zwickau bargeldloses Bezahlen in den

Mensen der Universität. Mittels eigener Software und Hardware verwaltet das Studentenwerk die Mensa-bezogenen Geldflüsse. Die dafür eingesetzten, gesonderten „Aufwerter“ sowie die vernetzten Kassensysteme mit Kartenlesern werden seitens der Electronic Key Systems GmbH (EKS) geliefert und betreut.

Zusätzlich besteht die Möglichkeit, private Drucke (zum Beispiel Manuskripte) im Universitäts-Rechenzentrum (URZ) zu veranlassen und über die TUC-Card zu bezahlen. An zwei offline betriebenen EKS-Kassen können Studierende von ihrer „Geldbörse Studentenwerk“ einen Betrag abbuchen, der als Guthaben für das Drucken in einer Datenbank des URZ verwaltet wird. Dafür wird ein vom URZ entwickeltes Druck-Management-System genutzt, dessen Buchungsdaten mit dem Studentenwerk offline ausgetauscht werden.

5.3 Großer Aufwand, geringe Liquidität

Studierende und Mitarbeiter mussten also bisher ihre elektronischen Geldbörsen für Kopierer und Mensa über getrennte Systeme füllen und zusätzlich Teilbeträge an das URZ umbuchen. Das bedeutete nicht nur mehrfachen Aufwand beim Aufladen der Karten beziehungsweise für das Zuweisen eines Druck-Guthabens, sondern auch das Doppelte an „geparkten“ Geldbeträgen und damit geringere Liquidität des Studierenden. Außerdem waren die Beträge in der „Geldbörse Kopierdienst“ ausschließlich auf der TUC-Card gespeichert, sodass es im Falle des Verlustes einer Karte immer wieder zu Problemen bei der Erstattung des nicht verbrauchten Restguthabens kam.

5.4 Vereinheitlichung bietet zusätzliche Möglichkeiten

Die neue Lösung vereinfacht nun die komplizierten Verfahren und bietet gleichzeitig zusätzliche Möglichkeiten: So gibt es auf der TUC-Card nur noch eine einheitliche elektronische Geldbörse für alle auf dem Campus angebotenen Dienstleistungen. Außerdem stellt Siemens unter Einbeziehung der SKD insgesamt 19 neue Kopiersysteme bereit. Diese sind miteinander vernetzt und können auch als Drucker und Scanner betrieben werden. Somit lassen sich unter anderem Druck-Jobs aus dem URZ auch dezentral ausführen und die Geräte werden remote per Fernwartung überwacht, was hinsichtlich Fehlermeldungen oder Papier- und Tonerbefüllung eine schnellere Reaktionsmöglichkeit bietet.

Dazu waren nicht nur die technischen Voraussetzungen, sondern auch die Abläufe und Vertragskonstellationen anzupassen: Das Studentenwerk als Clearing-Stelle vereinbart über ihre „Aufwerter“ die Geldbeträge der Studierenden und rechnet die durch das URZ erledigten Druck-Jobs mit der Universität ab. Während dessen stellt Siemens die Kopierkosten verursachergerecht der TU Chemnitz (Verwaltungskopien) respektive dem Studentenwerk (Privatkopien) in Rechnung. Als Lieferant und Dienstleister für die erforderliche Datenbank-Applikation, die „Aufwerter“, die vernetzten Kartenleser und Kassen sowie weitere Ausstattung ist EKS als Vertragspartner von Siemens tätig.

Für die TU Chemnitz bedeutet dies, dass sie für alle im Zusammenhang mit der TUC-Card stehenden Leistungen nur noch einen zentralen Ansprech- und Abrechnungspartner hat. Dabei wurde sowohl die Auslastung der Kopierer durch zusätzliche Funktionen als auch die Verfügbarkeit der Systeme durch schnelleren Service deutlich verbessert. Gleichzeitig profitieren die Studierenden von der stark vereinfachten Handhabung der Bezahlungssysteme, von der Möglichkeit, am Kopierer auch zu drucken und zu scannen, sowie von der Nachvollziehbarkeit einzelner Abbuchungen auch bei Verlust der Karte.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Schon heute zahlen sich die im Zusammenhang mit der TUC-Card stehenden Projekte in vielerlei Hinsicht aus. Zu nennen sind insbesondere:

- zuverlässige und gegen Abnutzung weitgehend resistente Karten-Technologie,
- vom Hersteller unabhängige, flexible Karten-Logistik bei zugleich verringerten Kosten,
- transparentes Kartenmanagement und zentrale Guthabenstelle,
- reduzierter Aufwand und bessere Verfügbarkeit bei den Selbstbedienungs-Terminals,
- weniger Zeitaufwand für die Studierenden bei der Rückmeldung,
- Vermeidung erheblicher Druckkosten für Bescheinigungen,
- einheitliche elektronische Geldbörse für Dienstleistungen auf dem Campus,
- zusätzliche Angebote im Bereich Kopieren, Scannen und Drucken.

Dabei ist das „Ende der Fahnenstange“ noch nicht erreicht, denn die TUC-Card-Lösung lässt sich in verschiedene Richtungen erweitern. So können auch Dienstkopien schon bald schnell und unkompliziert erstellt werden, indem zuvor ein entsprechendes Budget auf die Karte geladen wird. Angedacht ist außerdem, Anmeldungen zu Prüfungen sowie die Einsichtnahme in die Prüfungsergebnisse künftig per Internet zu unterstützen. Der bereits realisierte Online-Prozess ist dafür eine wichtige Voraussetzung.

Durch den prozessoptimierten Ansatz der Gesamtlösung kann die TU Chemnitz ein erhebliches Einsparungspotenzial realisieren und verfügt zudem nun über schlankere Verwaltungsabläufe. Gleichzeitig wurde das Dienstleistungsangebot für die Studierenden erheblich verbessert und dieser Zuwachs an Komfort macht die sächsische Hochschule für noch mehr Abiturienten aus dem gesamten Bundesgebiet interessant.

■ **Henning Lindhorst**, Bereichsleiter Marketing/Öffentlichkeitsarbeit, Technische Universität Chemnitz, E-Mail: henning.lindhorst@verwaltung.tu-chemnitz.de



BÜCHER UND HEFTE DES UNIVERSITÄTSVERLAGWEBLER

Alle Bücher des UVW-Verlages können Sie im Buchhandel oder direkt beim Verlag bestellen:
per E-Mail: info@universitaetsverlagweblar.de, per Fax: 0521 - 923 610-22, per Telefon: 0521 - 923 610-12

Reihe 1: Allgemeine Hochschulforschung und Hochschulentwicklung

- *Battke, K./ Cremer-Renz, Ch. (Hg.): Hochschulfusionen in Deutschland: Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-49-5 - 159 S. - 22.00 €
- *Blom, H.: Der Dozent als Coach.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-15-0 - 123 S. - 15.90 €
- *Bretschneider, F./ Pasternack, P.: Handwörterbuch der Hochschulreform.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-38-X - 221 S. - 27.70 €
- *Craanen M./ Huber, L. (Hg.): Notwendige Verbindungen. Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-39-8 - 149 S. - 19.90 €
- *Cremer-Renz, C./ Donner, H.: Die innovative Hochschule. Aspekte und Standpunkte.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-42-8 195 S. - 26.00 €
- *Goerts, W. (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-01-0 - 98 S.- 14.00 €
- *Goerts, W. (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-00-2 - 142 S. - 18.70 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-30-4 - 375 S. - 28.00 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2005. Denkanstöße zum Bologna-Prozess.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-41-X - 235 S. - 19.90 €
- *Gützkow, F./ Quaißer, G. (Hg.): Jahrbuch Hochschule gestalten 2006. Denkanstöße zum Lebenslangen Lernen.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-50-9 - 181 S. - 24.80 €
- *Hanft, A. (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements.* Bielefeld 2004 2. Auflage - ISBN 3-937026-17-7 - 525 S. - 34.20 €
- *Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen?* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-06-1 - 272 S. - 30.00 €
- *Hanft, A./ Müskens, I. (Hg.): Bologna und die Folgen für die Hochschule.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-33-9 - 80 S. - 11.70 €
- *Hoffacker, W.: Die Universität des 21. Jahrhunderts.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-05-3 - 239 S. - 24.50 €
- *v. Holdt, U./ Stange, Chr./ Schobel, K. (Hg.): Qualitative Aspekte von Leistungspunkten: Chancen von Bachelor- und Masterstudiengängen.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-35-5 - 154 S. - 19.90 €
- *IZHD Hamburg (Hg.): Master of Higher Education.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-25-8 - 239 S. - 22.80 €
- *Kruse, O./ Jakobs, E-M./ Ruhmann G.: Schlüsselkompetenz Schreiben.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-07-X - 333 S. - 33.30 €
- *Michelsen, G./ Märkt, S. (Hg.): Persönlichkeitsbildung und Beschäftigungsfähigkeit - Konzeptionen von General Studies und ihre Umsetzungen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-46-0 - 152 S. - 19.80 €
- *Michl, W./ Krupp, P./ Stry, Y. (Hg.): Didaktische Profile der Fachhochschulen.* Neuwied 1998 - ISBN 3-937026-24-X - 145 S. - 9.95 €
- *Orth, H.: Schlüsselqualifikationen an deutschen Hochschulen.* Neuwied 1999 - ISBN 3-937026-08-8 - 121 S. - 14.00 €
- *Pasternack, P.: Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-40-1 - 253 S. - 29.70 €
- *Schröder-Gronostary, M./ Daniel, H-D. (Hg.): Studienerfolg und Studienabbruch.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-16-9 - 254 S. - 29.50 €
- *Schulze-Krüdener, J./ Homfeld, H-G. (Hg.): Praktikum - eine Brücke schlagen zwischen Wissenschaft und Beruf.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-04-5 - 220 S. - 22.00 €
- *Schwarz, S./ Teichler, U. (Hg.): Credits an deutschen Hochschulen.* Neuwied 2000 - ISBN 3-937026-10-X - 242 S. - 20.00 €
- *Schwarz, S./ Teichler, U. (Hg.): Wer zahlt die Zeche für wen? Studienfinanzierung aus nationaler und internationaler Perspektive.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-32-0 - 58 S. - 9.95 €

- *Welbers, U. (Hg.): Studienreform mit Bachelor und Master.* Bielefeld 2003 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-11-8 - 528 S. - 39.50 €
- *Wildt, J./ Gaus, O.: Journalistisches Schreiben für Wissenschaftler.* Neuwied 2001 - ISBN 3-937026-09-6 - 138 S. - 19.95 €

Reihe 2: Motivierendes Lehren in Hochschulen: Praxisanregungen

- *Bock, K.-D.: Seminar-/Hausarbeiten ... betreut, gezielt als Trainingsfeld für wissenschaftliche Kompetenzen genutzt - ein Schlüssel zur Verbesserung von Lehre und zur Reform von Studiengängen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-29-0 - 48 S. - 9.95 €
- *Dudeck, A./ Jansen-Schulz, B. (Hg.): Hochschuldidaktik und Fachkulturen. Gender als didaktisches Prinzip.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-47-9 - 175 S. - 23.00 €
- *Knauf, H.: Tutorenhandbuch. Einführung in die Tutorenarbeit.* Bielefeld 2007 - 3. Auflage - ISBN 3-937026-34-7 - 159 S. - 22.80 €
- *Kretschmar, W./ Plietz, E.: Die Vorlesung - eine Anleitung zu ihrer Gestaltung.* Bielefeld 2005 - 2. Auflage - ISBN 3-937026-37-1 - 36 S. - 9.95 €
- *Viebahn, P.: Hochschullehrerpsychologie. Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-31-2 - 298 S. - 29.50 €

Reihe 3: Anleitung für erfolgreiches Studium: Von der Schule übers Studium zum Beruf

- *Schubert-Henning, S.: Toolbox - Lehrkompetenz für erfolgreiches Studieren.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-51-7 - 110 S. - 14.60 €

Reihe 4: Beruf: Hochschullehrer/in - Karrierebedingungen, Berufszufriedenheit und Identifikationsmöglichkeiten in Hochschulen

- *Webler, W.-D.: Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit und Praxisentwicklung.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-27-4 - 45 S. - 9.95 €
- *Webler, W.-D.: Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption. Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland - ein historisches Beispiel.* (in Vorbereitung)

Reihe 5: Hochschulmanagement: Praxisanregungen

- *Henseler, A.: Kosten- und Leistungsrechnung an Hochschulen.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-12-6 - 36 S. - 9.95 €
- *Hubrath, M./ Jantzen, F./ Mehrrens, M. (Hg.): Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-44-4 - ca. 150 S. - 19,80 €
- *Reinhardt, Chr. (Hg.): Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-28-2 - 104 S. - 14.00 €
- *Reinhardt, Chr./ Kerbst, R./ Dorando, M.: Coaching und Beratung an Hochschulen.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-48-7 - 144 S. - 19.80 €

Reihe 6: Qualität - Evaluation - Akkreditierung. Praxishinweise zu Verfahren und Methoden

- *Krempkow, R.: Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz.* Bielefeld 2007 - ISBN 3-937026-52-5 - 297 S. - 39.00 €
- *Schwarz, S./ Westerheijden, D.-F./ Rehburg, M. (Hg.): Akkreditierung im Hochschulraum Europa.* Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-36-3 - 261 S. - 34.00 €

Reihe 7: Forschungsmanagement

(mehrere Titel in Vorbereitung)

Reihe 8: Witz, Satire und Karikatur über die Hochschul-Szene

- *Wunderlich, O. (Hg.): Entfesselte Wissenschaft.* Bielefeld 2004 - ISBN 3-937026-26-6 - 188 S. - 19.90 €
- *Ulrich, W.: Da lacht der ganze Hörsaal. Professoren- und Studentenwitze.* Bielefeld 2006 - ISBN 3-937026-43-6 - 120 S. - 14.90 €

Veranstaltungskonzepte und -materialien

- *Rittersbacher, Chr.: The Spirit of Proverbs. Ein Seminar über Sprichwörter.* Bielefeld 2003 - ISBN 3-937026-03-7 - 44 S. - 9.80 €

Hauptbeiträge der parallelen Hefte IVI, P-OE, QiW, HSW und ZBS

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

IVI

Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen

Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion

Heft 2/2007

Internationalisierung an Hochschulen

Internationalisierung an Hochschulen

Michael Daxner

Die Internalisierung des Globalen
Eine Kritik und metaphorreiche Abhandlung

Wolff-Dietrich Webler

Internationalisierungsstrategien der Hochschulen

Britta Küst

Internationalisierung an niederländischen Hochschulen

Werner Jakob Stüber

International attraktive Hochschulstandorte: Neue Antworten und Strukturen

Integratives Gendering

Bettina Jansen-Schulz & Anne Dudeck
Gender in die Akkreditierungspraxis einer Hochschule am Beispiel der Universität Lüneburg im Projekt Gender-Kompetenz in naturwissenschaftlich-technischen Studiengängen, Lehre, Forschung und in der Hochschulorganisation

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

Heft 3/2007

Strategien der Personalrekrutierung

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Ina Voigt

Demografischer Wandel: Herausforderungen für Personalmanagement und -entwicklung

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Thomas Stelzer-Rothe

Die Berufung von Professorinnen und Professoren an Fachhochschulen als strategische Aufgabe

Tobina Brinker

Schlüsselkompetenzen als Chance zur Personal- und Organisationsentwicklung in Hochschulen

Anne Brunner

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren.
Spiele für Seminar und Training - Folge 3

Tagungsbericht

Absolventenstudien als Instrument der Qualitätsentwicklung für Hochschulen
(*Kerstin Janson*)

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

Heft 3/2007

Systemakkreditierung

Dokumentation

Kritik an Beschlüssen des Akkreditierungsrates - Offener Brief an die Wissenschaftsminister

Interview

QiW - Qualität in der Wissenschaft
Interview mit dem Präsidenten der Universität Göttingen, Prof. Dr. Kurt von Figura, zur Art der Einführung der Systemakkreditierung, insbesondere zu den Beschlüssen des Akkreditierungsrates

Qualitätsentwicklung, -politik

Wolff-Dietrich Webler

System- bzw. Prozessakkreditierung in Lehre und Studium - Ausweg aus den Dilemmata der Programmakkreditierung? Teil 2 Kontroversen und Qualitätsmaßstäbe

Katharina Mallich, Isolde Kirnbauer, Michael Schmidts &

Katharina Stowasser-Bloch
Konzept zum Qualitätsmanagement in Studium und Lehre an der Medizinischen Universität Wien mittels Abbildung von Prozesslandschaften und Definition von Leistungskriterien

Gerhard Reichmann

Überprüfung der Akzeptanz einer zentralen Evaluation von Lehrveranstaltungen am Beispiel der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung an der Universität Graz

Wertschätzung der Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

„Wenn die Qualität der Beiträge gehalten wird, kommt keine qualitätsbewusste Beratungsstelle um die Wahrnehmung dieser Publikation herum - ein Muss für Praktikerinnen und Ausbilder.“

Othmar Kürsteiner, Berufs- und Studienberatung Zürich, in seiner Rezension der ZBS in PANORAMA, Die Fachzeitschrift für Berufsberatung, Berufsbildung, Arbeitsmarkt, H. 2/07, S. 27.

Das Hochschulwesen

HSW

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 4/2007

Der Beitrag der Lehre zum Lernen

Hochschulentwicklung/-politik

Henning Eikenberg
Israels Forschungspotential

Adi Winteler & Peter Forster
Wer sagt, was gute Lehre ist?
Evidenzbasiertes Lehren und Lernen

Annette Clauß
Der persönliche Lernweg - Entwicklungen in der Hochschullehre in den Niederlanden - Hochschuldidaktik im Zeichen von Bologna

Hochschulforschung

Ivar Nordmo
Studying for essay type examinations: the study activities of the students with the best exams

Tagungsbericht

Bleibende Eindrücke aus dem „Hochschulforum Sylt 2007“

„Das Hochschulwesen“ ist in Norwegen eine akkreditierte und für Publikationen empfohlene Zeitschrift, in der die Autoren Punkte sammeln können.

Zeitschrift für Beratung und Studium

ZBS

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 4/2007

Beratung oder Service?

Beratungsentwicklung/-politik

Franz Rudolf Menne
Das „Akademische Auskunftsamt für Studien- und Berufsfragen“ der Universität Köln (1923-1938) -Entwicklung, Ausrichtung und Arbeitsalltag einer frühen Beratungseinrichtung

Anregungen aus der Praxis/ Erfahrungsberichte

Ralf Mahler
Das ServiceCenter der Leibniz Universität Hannover – Entstehungsgeschichte und Erfahrungen nach eineinhalb Jahren Praxis. Ein Zwischenbericht

Siegfried Engl
Zwei Jahre Info-Service an der Freien Universität Berlin. Eine Bilanz. Call-Center, E-Mail-Service und Info-Counter an der Schnittstelle von Dienstleistungen für Studierende und Bewerber

Isabel von Colbe-van de Vyver & Juliane Just-Nietfeld
Zu den Auswirkungen der Einrichtung einer Studienzentrale auf die Kernaufgaben der Zentralen Studienberatung: Information und Beratung

ZBS - Zeitschrift für Beratung und Studium

Das Anliegen hinter der Frage – Beratungshandeln erfordert Professionalität - Ein Interview der ZBS mit Mitarbeiterinnen des Teams Zentrale Studienberatung der Universität Göttingen

Klaus Scholle
Kommentar: Auf dem Weg zur Kundenberatung?



Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

René Krempkow

**Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz**



Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Kopplungsmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemesteransturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden. Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

ISBN 3-937026-52-5, Bielefeld 2007,
297 Seiten, 39.00 Euro

**Christina Reinhardt, Renate Kerbst, Max Dorando (Hg.)
Coaching und Beratung an Hochschulen**

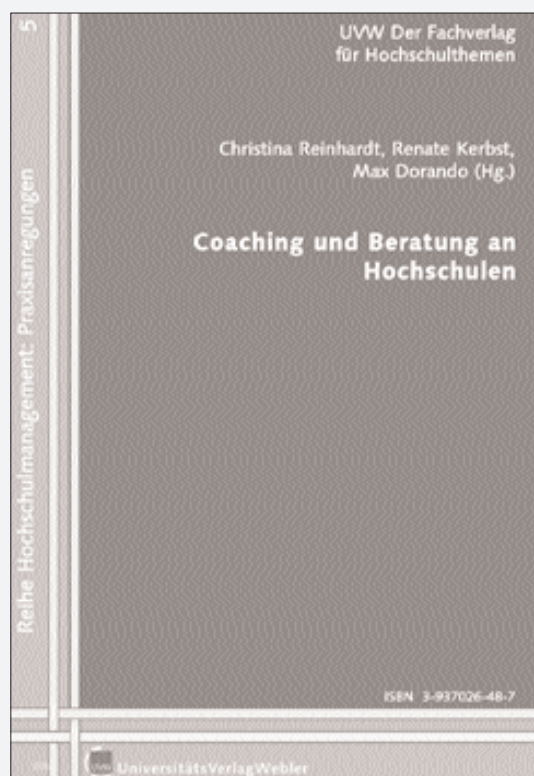
Veränderungsprozesse an Hochschulen werfen Fragen nach deren professionellem Management auf. Instrumente aus der Organisations- und Personalentwicklung gewinnen an Bedeutung, immer häufiger werden externe Berater und Experten hinzugezogen.

In dem Band „Coaching und Beratung an Hochschulen“ werden Erfahrungen mit verschiedenen Projekten der Personalentwicklung beschrieben. Berater, Personalentwickler und Hochschulangehörige reflektieren gemeinsam und aus ihrer jeweiligen Sicht

- die Einführung von Mitarbeitergesprächen
- die Implementierung von Kollegialer Beratung
- die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- die Durchführung einer Konfliktklärung
- die Einführung von Coaching für wissenschaftliche Führungskräfte
- und die Veränderung von Berufungsverfahren.

In jedem Beitrag kommen die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zum Tragen. Dadurch werden die Anforderungen der Organisation Hochschule an Personalentwicklung deutlich: Nur wenn die bestehende Kultur, der Wissensbestand und das vorhandene Expertentum anerkannt werden, wird Unterstützung angenommen und kann Beratung wirken.

ISBN 3-937026-48-7,
Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19.80 Euro



Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22