

### Von den Schwierigkeiten des Übergangs – Studienabbruch im Bachelorstudium



#### Inhalt

Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Instrument der Hochschulfinanzierung 5 | Studien  
qualitätsmonitor – Online-Befragung zur Studienqualität 7 | Auswahl einer Agentur für die  
Systemakkreditierung 8 | Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung 10 |  
Forschungsinfrastrukturen für die Universitätsmedizin 11 | Das HIS-Referenzmodell im  
HISinOne-Einführungsprozess 12 | Status und Methoden der HISinOne-Einführung 14 |  
Rückblick 16 | Ausblick 16

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

im Leitartikel dieser Ausgabe des HIS:Magazins werden Sie vermutlich recht schnell auf disparate Studienabbruchquoten an deutschen Fachhochschulen und Universitäten aufmerksam werden. Worin gründen diese? Vermutlich in folgendem Sachverhalt: Die Fachhochschulen haben die Bologna-Umstellung früher bewältigt und können mittlerweile – nach ebenfalls vorhandenen Startproblemen – auf normalisierte Erfolgsquoten ihrer Studierenden blicken. Diese Chronologie lehrt uns: Wir haben Einfluss auf die Erfolgsquoten an Hochschulen, indem wir bei den Studienbedingungen auf Transparenz und Kohärenz setzen. Dass es sich hierbei nicht um eine unrealistische Hoffnung handelt, zeigen die Beobachtungen an den Fachhochschulen. An deutschen Universitäten allerdings setzte die Bologna-induzierte Umstellung später ein und erfolgte über einen länger gestreckten Zeitraum. So können wir davon ausgehen, dass sich bei den beobachteten „Bologna-Pionieren“, den Studienanfängern der Uni-Jahrgänge 2006/2007, Startschwierigkeiten in einem mitten in der Umstellung befindlichen System bemerkbar machen. Die Erfahrung zeigt: Für die nachfolgenden Bachelor-Generationen an Universitäten lohnt es sich, in die Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium zu investieren.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

Wolfgang Körner

# Impressum

## HIS:Magazin

Ausgabe 3/2012

## Herausgeber:

HIS Hochschul-Informationssystem GmbH  
Goseriede 9 | 30159 Hannover | [www.his.de](http://www.his.de)  
Postfach 2920 | 30029 Hannover

Telefon 0511-1220-290

Telefax 0511-1220-160

## Geschäftsführer:

Wolfgang Körner

## Vorsitzender des Aufsichtsrats:

Prof. Dr. Andreas Geiger

## Registergericht:

Amtsgericht Hannover | HRB 6489

## Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:

DE115665155

## Redaktion:

Theo Hafner  
(verantwortlicher Redakteur)

ISSN 1867-9862

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

Bezug kostenlos.

Das HIS:Magazin ist im Internet unter  
[www.his.de](http://www.his.de) als PDF-Download verfügbar.

## Auflage:

1.600 Exemplare

## Gestaltung und Satz:

Petra Nölle, HIS

## Druck:

unidruck GmbH & Co KG  
Hannover, Juli 2012

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

Fotonachweis:

Titelseite: © Andres Rodriguez – Fotolia.com  
(Montage); Zeichnung: Kevin Doden, HIS GmbH

HIS GmbH

# Von den Schwierigkeiten des

**Im Bachelorstudium haben von hundert deutschen Studienanfängern der Jahrgänge 2006/2007 insgesamt 28 ihr Studium erfolglos abgebrochen. Dieser Wert kann nicht als gering eingeschätzt werden. Offensichtlich bleibt die Studienzeit eine Zeit der Prüfung – aber nicht nur des fachlichen Wissens und der Motivation der Studierenden, sondern auch der Hochschulen selbst. Die Abbruchquoten stellen ihnen, zumindest zum Teil, ein Zeugnis darüber aus, wie es ihnen gelingt, ihre Studierenden zum Studieren zu führen.**

Die aktuellen Befunde, die vom HIS-Institut für Hochschulforschung auf Basis des Absolventenjahrgangs 2010 berechnet wurden<sup>1</sup>, weisen in dieser Hinsicht auf einige ernsthafte Probleme hin. Im Vergleich zu den Studienanfängern 2004/2005 hat sich der Studienabbruch bei den Bachelorstudierenden um drei Prozentpunkte erhöht. Allerdings lassen sich diese Werte zum Bachelorstudium nur sehr eingeschränkt miteinander vergleichen. Es darf dabei nicht übersehen werden, dass sich die Fächer- und Hochschulstruktur der Bachelorstudiengänge im Verlauf ihrer sukzessiven Einführung ständig verändert hat – und damit auch die Basis des Vergleichs. Unter

<sup>1</sup> Heublein, U.; Richter, J.; Schmelzer, R.; Sommer, D.: Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2010. HIS:Forum Hochschule 3|2012. Hannover 2012

Beachtung dieser einschränkenden Voraussetzungen führt aber die Analyse der bisherigen Veränderungen durchaus zu erhellen den Einsichten.

## Gründe für die divergente Entwicklung an Universitäten und Fachhochschulen

Es zeigt sich, dass die Erhöhung des Studienabbruchs im Bachelorstudium vor allem der Entwicklung an den Universitäten geschuldet ist. Während an den Fachhochschulen von den betreffenden Studienanfängern 2006/2007 lediglich 19 % ihr Studium nicht erfolgreich zu Ende führen, liegt diese Quote an den Universitäten bei 35 %. Mit Sicherheit ist davon auszugehen, dass sich hinter diesem vergleichsweise hohen Wert Übergangs- und Anpassungsprobleme bei der Einführung der gestuften Studiengänge verbergen. Die Universitäten haben erst Mitte des letzten Jahrzehnts in ganzer Breite mit dem Übergang zum Bachelorstudium begonnen. Insbesondere ingenieurwissenschaftliche Studiengänge wie Maschinenbau und Elektrotechnik, die sich quasi traditionell durch einen hohen Studienabbruch auszeichnen, wurden an den Universitäten erst sehr spät umgestellt. Die hier vorgestellten Quoten für die Studienanfängerjahrgänge 2006/2007 beziehen sich damit gerade auf die ersten Bachelorstudierenden – vor allem in Ingenieurwissenschaften, aber auch in anderen Studienfächern.

Die Fachhochschulen haben den Übergang zum Bachelorstudium weitaus früher bewältigt. Sie

begannen damit schon zu Beginn des letzten Jahrzehnts. Ihre ersten Bachelorjahrgänge wurden in den Studienabbruchberechnungen auf Basis des Absolventenjahrgangs 2006 erfasst. Für diese Studienanfänger von 2000 – 2004 mussten sie einen Studienabbruchwert von 39 % registrieren. Drei, vier Jahre später liegt der Studienabbruch an den Fachhochschulen nur noch bei 19 %. Auch wenn wieder fächerstrukturelle Verschiebungen im Verlauf der Einführung des Bachelor- und Masterstudiums zu beachten sind, so kann doch durchaus von einer besseren Bewältigung der Studiengestaltung im Bachelorstudium auf Seiten der Fachhochschulen ausgegangen werden. Die Fachhochschulen haben offensichtlich auf den hohen Studienabbruch mit angemessenen Maßnahmen reagiert. Diese Aufgabe steht jetzt den Universitäten noch bevor.

## Zur Methodik

Das HIS-Institut für Hochschulforschung (HIS-HF) legt mit diesen Werten zum sechsten Mal in Folge differenzierte Studienabbruchquoten vor. Die Analysen erfolgen dabei mit einem von HIS entwickelten Verfahren, das auf dem Kohortenvergleich eines Absolventenjahrgangs mit den zugehörigen Studienanfängern beruht. Im Unterschied zu anderen Kohortenvergleichen wird allerdings nicht nur der Studienanfängerjahrgang berücksichtigt, auf den die durchschnittliche Studiendauer der Absolventen verweist. In dieses Verfahren gehen alle unter den

# Übergangs – Studienabbruch im Bachelorstudium

betreffenden Absolventen vertretenen Studienanfängerjahrgänge ihrem Anteil entsprechend ein.<sup>1</sup>

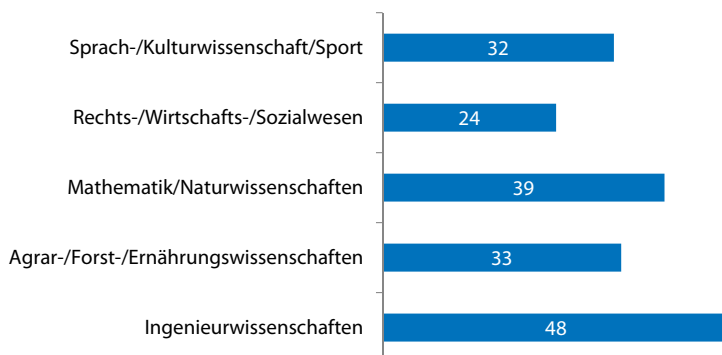
## Fächergruppenbezogene Unterschiede im Abbruchverhalten

Für das Verständnis des Studienabbruchs sind fächergruppenbezogene Werte von besonderer Bedeutung. Auch im Bachelorstudium kommt es je nach Fachkultur zu teilweise gravierenden Differenzen im Abbruchverhalten. Dabei lassen sich ähnliche Tendenzen wie in den bisherigen Diplomstudiengängen ausmachen. An den Universitäten sind besonders hohe Studienabbruchquoten unter den Bachelorstudierenden in den ingenieurwissenschaftlichen Studiengängen festzustellen. Nur jeder zweite Studienanfänger der Jahre 2006/2007 erreicht hier einen ersten Hochschulabschluss. Offensichtlich haben sich gerade bei der Einführung des Bachelorstudiums in den Ingenieurwissenschaften bestimmte Studienprobleme kumuliert. Die Befragung der Studienabbrecher weist darauf hin, dass Studienbewerber, die mit fachlichen Defiziten vor allem in Mathematik und Naturwissenschaften ihr Studium angetreten haben, stärker als früher vor Problemen stehen, diese Lücken bis zu den ersten Prüfungen zu schließen – angesichts von Beginn an hoher Studienanforderungen und früh-

zeitigerer Leistungsüberprüfungen<sup>2</sup>. Aber auch in der Fächergruppe Mathematik und Naturwissenschaften zeigen sich besonders häufig Leistungsprobleme, die zum Studienabbruch führen. Die Abbruchquote im Bachelorstudium beträgt hier 39 %. Vergleichsweise gering fällt demgegenüber mit 24 % der Studienabbruch in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aus (s. Abb. 1). Wobei in den Wirtschaftswissenschaften allerdings auch 27 von 100 Studienanfängern ihr Bachelorstudium ohne Abschluss beenden.

den ingenieurwissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Fächern zu konstatieren (s. Abb. 2). In beiden Fächergruppen beträgt diese Quote 30 %. In der Fächergruppe Rechts- und Wirtschaftswissenschaften sowie Sozialwesen brechen dagegen nur 6 % der betreffenden Studienanfänger ihr Studium ab. Während im Sozialwesen besonders gute Studienerfolgswerte schon seit vielen Jahren zu beobachten sind, verdient die positive Entwicklung in den Wirtschaftswissenschaften durchaus besondere Aufmerksamkeit. Mit einer Abbruchquote von le-

Abb. 1: Studienabbruchquote im Bachelorstudium an Universitäten nach Fächergruppen, Angaben in Prozent



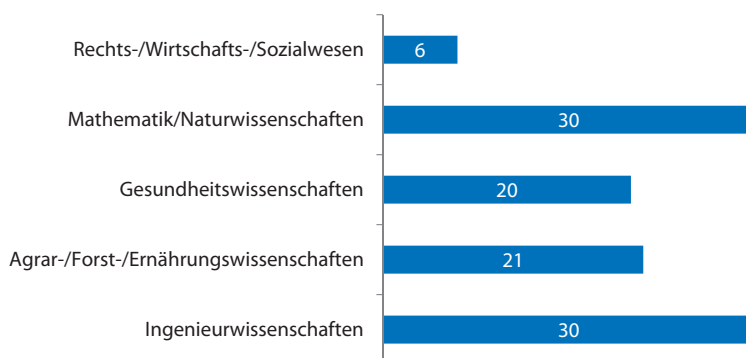
An den Fachhochschulen sind die höchsten Studienabbruchwerte im Bachelorstudium ebenfalls in

diglich 11 % erwecken die BWL-Studiengänge an Fachhochschulen den Eindruck, dass sie für die Umstellung auf das Bachelorstudium die richtigen Maßnahmen getroffen haben. Die neuen Studiengänge in den Gesundheitswissenschaften, die in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben, liegen mit einem

<sup>1</sup> Ausführlich Darstellungen zur Berechnungsmethode: Heublein, U.; Richter, J.; Schmelzer, R.; Sommer, D.: Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. a. a. O. S. 51 ff

<sup>2</sup> Heublein, U.; Hutzsch, Ch.; Schreiber, J.; Sommer, D.; Besuch, G.: Zwischen Studienterwartungen und Studienwirklichkeit – Gründe für den Studienabbruch. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Exmatrikulierten in Maschinenbaustudiengängen. IMPULS-Stiftung. Frankfurt am Main 2010 S. 45 ff

Abb. 2: Studienabbruchquote im Bachelorstudium an Fachhochschulen nach Fächergruppen, Angaben in Prozent



Studienabbruch von 20 % im Durchschnitt der Fachhochschulen.

### Studienabbruch bei Bildungsausländern und -inländern

Zum ersten Mal konnten Abbruchwerte auch für die Bildungsausländer und die Bildungsinländer in Bachelorstudiengängen analysiert werden. Die Unterschiede fallen relativ gering aus: Während die Bildungsausländer zu 46 % ihr Studium an einer deutschen Hochschule erfolglos beenden, beträgt dieser Wert unter den Bildungsinländern 42 %. Allerdings fällt bei den Erstgenannten der Studienabbruch unter den afrikanischen, westeuropäischen und lateinamerikanischen Studierenden überdurchschnittlich hoch aus. Bei den Bildungsinländern sind es dagegen gerade die Studierenden westeuropäischer Herkunft, die einen unterdurchschnittlichen Studienabbruch vorweisen können.

### Schwundbilanzen bei deutschen Studierenden

Neben den Studienabbruchquoten wurden für die deutschen Studierenden auch ausgewählte Schwundbilanzen berechnet. Die-

se Werte geben Auskunft über den Gesamtverlust, den ein Bereich in Bezug auf bestimmte Studienanfängerjahrgänge erfahren hat. Neben der Studienabbruchquote werden dabei auch die Abwanderung aus und die erfolgreiche Zuwanderung in den Bereich berücksichtigt. Beim Bachelorstudium sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen zeigt sich, dass in Bezug auf die analysierten Jahrgänge nur eine relativ geringe Abwanderung in andere Studienarten, aber eine beachtliche Zuwanderung herrscht. Die entsprechende Schwundbilanz an Universitäten beträgt 26 % und an Fachhochschulen sogar nur 9 %. Der Studienabbruch wird hier durch eine erfolgreiche Zuwanderung deutlich gemindert. Der Großteil dieser Zuwanderung kommt dabei aus den auslaufenden Diplomstudiengängen. Sie stellt somit eine Ressource dar, die dem Bachelorstudium für die folgenden Jahrgänge nicht mehr in diesem Umfang zur Verfügung stehen wird. Eine gute Schwundbilanz wird das Bachelorstudium dann nur durch eine Senkung des Studienabbruchs erreichen können.

Dr. Ulrich Heublein  
[heublein@his.de](mailto:heublein@his.de)



# Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Instrument der Hochschulfinanzierung

**Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den einzelnen Hochschulen gehören seit Jahren zu den Standardinstrumenten der Hochschulsteuerung in den deutschen Bundesländern. Um Anreize für die Zielverfolgung und -erreichung zu setzen, erscheint es sinnvoll, die Vereinbarungen monetär zu unterlegen. Aber in welcher Form geschieht das genau? Wie verbindlich sind die finanziellen Zusagen? Auf welche Budgetkomponenten der Hochschulfinanzierung beziehen sie sich? Und wie eng ist ihre Kopplung an die Leistungen und die Zielerreichung seitens der Hochschule? Fragen wie diesen ist ein Forschungsprojekt des HIS-Instituts für Hochschulforschung (HIS-HF) nachgegangen, dessen Abschlussbericht in Kürze erscheinen wird.**

Die Finanzierung von Hochschulen ist in der Hochschulpolitik ein Thema von anhaltender Aktualität. Auf der einen Seite wird die Wichtigkeit von Investitionen in Bildung, zumal in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland, betont. Auf der anderen Seite sind die öffentlichen Haushalte stets knapp, und die vorgesehene Schuldenbremse wird die Notwendigkeit weiter verstärken, die Mittelausstattung auch für den tertiären Bildungssektor zu rechtfertigen und Effizienzkriterien einzuhalten. Um die Legitimation zu erreichen, kommt der Ausgestaltung der Instrumente, mit denen die Mittel für die Hochschulen be-

messend werden, eine besondere Bedeutung zu.

## Wandel in der Hochschulfinanzierung – Einsatz von Ziel- und Leistungsvereinbarungen

Die Hochschulfinanzierung hat sich – nicht nur in den deutschen Ländern – in den letzten 10 bis 15 Jahren deutlich verändert. Heute erhalten die Hochschulen zumeist einen Globalhaushalt, üblicherweise wird ein Teil der Mittel nach Kennzahlen bemessen, und auch die Volumina an Drittmittelfinanzierung sind stetig gestiegen. In Verträgen zwischen der Landesseite und den Hochschulen, so genannten Hochschulpakten, werden Eckpunkte der Finanzierung über einen mehrjährigen Zeitraum festgelegt, so dass die Hochschulen eine gewisse Planungssicherheit erreichen. Darüber hinaus werden in der Regel Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) mit den einzelnen Hochschulen geschlossen. Der Einsatz von ZLV ist in nahezu allen deutschen Ländern in den Hochschulgesetzen angelegt, in sechs davon sind für das Ausmaß der Zielerreichung finanzielle Konsequenzen vorgesehen. Ein aktuelles Projekt von HIS-HF hat untersucht, wie ZLV in staatliche Finanzierungssysteme eingebettet sind und wie stringent Ziele und Finanzierung dabei gekoppelt sind.

Grundsätzlich erfolgt der Mittelzufluss an die Hochschulen in nahezu allen deutschen Ländern nach einem dreiteiligen Schema:

■ Die *Grundfinanzierung* dient der Bereitstellung einer Grundausrüst-

ung für die Hochschulen, sie erfolgt in manchen Ländern kriteriengestützt, ist zumeist aber nicht direkt leistungsabhängig;

■ hinzu kommt ein *Anreiz- oder Leistungsbudget* als zumeist an Leistungsparameter gebundene, formelgestützte und wettbewerbliche Mittelvergabe;

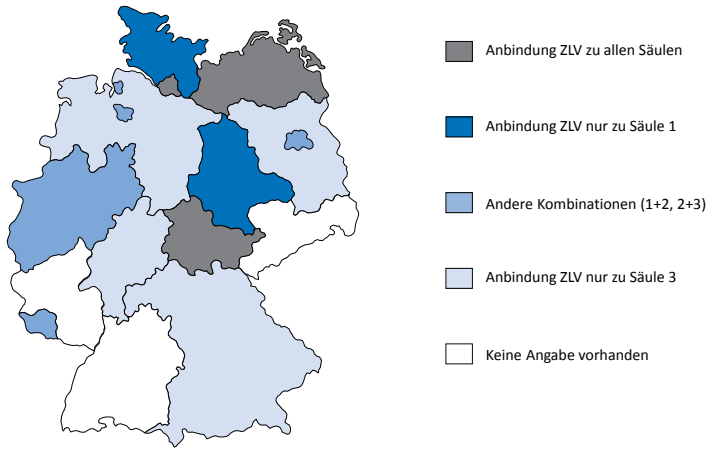
■ und darüber hinaus finden sich Budgetanteile, die bisweilen unter Titeln wie *Innovationsfonds* firmieren und die oft antragsgebunden für Vorhaben mit Zukunftsausrichtung, Strukturentwicklungsprojekte und Ähnliches vergeben werden.

Die erwähnte Untersuchung von HIS-HF konnte auf der Basis der gültigen ZLV des Jahres 2010 zeigen, dass ZLV in Bezug auf alle drei Finanzierungskomponenten/Säulen eine Rolle spielen:

■ Bezogen auf die Grundfinanzierung können die ZLV Kennzahlen beinhalten, auf deren Basis das Grundbudget ermittelt wird (z. B. Hessen) oder aber die Höhe des Budgets konkret benennen (z. B. Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein).

■ In ZLV kann darüber hinaus festgelegt werden, dass eine ergänzende leistungsbezogene Mittelvergabe erfolgt; auch kann das Verfahren in unterschiedlicher Detailtiefe beschrieben werden (z. B. NRW, Mecklenburg-Vorpommern). Die Thüringischen ZLV 2008-2011 enthielten die Formulierung, dass sich Zielerreichung und Folgen bezüglich bestimmter in den ZLV vereinbarter Leistungsdimensionen direkt aus dem Modell der LUBOM (leistungs-

Abb. 1: Ziel- und Leistungsvereinbarungen



und belastungsorientierte Mittelverteilung, inzwischen abgelöst durch Kosten- und leistungsunter-setzte Gesamtfinanzierung (KLUG)) ergäben. Sie stellten damit zusätzlich einen inhaltlichen Bezug zwischen beiden Instrumenten her.

■ Mit Blick auf die Vergabe von Mitteln aus Innovationsfonds können ZLV entweder das Verfahren festlegen (NRW) oder bestimmte Zieldimensionen unmittelbar monetär unterlegen (z. B. Bayern, Brandenburg, Niedersachsen).

### Landesspezifische Kombinationen der drei Finanzierungskomponenten

Die beschriebenen Gestaltungsoptionen werden zudem von den Ländern in unterschiedlicher Weise kombiniert (s. Abb. 1). Eine starke Rolle von ZLV bezogen auf alle drei Säulen findet man besonders deutlich in Mecklenburg-Vorpommern, aber auch in Thüringen und Hamburg. Die erste und zweite Säule sprechen die Berliner Hochschulverträge an. Eine ähnliche Konstruktion war auch in Bremen angelegt, wo jedoch die Formel für die leistungsbezogene Mittelvergabe ausgesetzt wurde. Auch das Saarland ist hier als ein Sonderfall zuzuordnen: Da aufgrund des kleinen Hochschulsystems kein wettbewerbliches Formelmodell zum Einsatz kommen kann, wird die Anreizfinanzierung hier durch eine vergleichsweise enge Verknüpfung von Zielerreichung

und Finanzierung unmittelbar in die ZLV integriert. Die ZLV in NRW sprachen bis 2010 die zweite und dritte Säule an. Der empirisch häufigste Fall ist jedoch eine Beschränkung der ZLV auf eine Unterlegung von Zielen im Rahmen der dritten Säule ohne die Anbindung an die Grund- oder Leistungsfinanzierung.

Vertragsförmige Steuerungsformen spielen bei der Hochschulfinanzierung in Deutschland, also quasi flächendeckend, eine gewichtige Rolle. Die Länder haben dabei aber unterschiedliche Ansätze im Detail entwickelt. Im Sinne der mit ZLV verfolgten Steuerungsziele ist vor allem relevant, wie stringent Ziele auch im Sinne der Zielerreichung mit Finanzierungszusagen gekoppelt werden. Ansätze hierzu finden sich wie bereits angesprochen im Saarland, aber auch in Bayern, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen. Im demnächst erscheinenden Bericht werden diese Ansätze ausführlich dargestellt und Gestaltungshinweise für die Praxis gegeben.



Dr. Susanne In der Smitten  
[smitten@his.de](mailto:smitten@his.de)



Dr. Michael Jaeger  
[jaeger@his.de](mailto:jaeger@his.de)

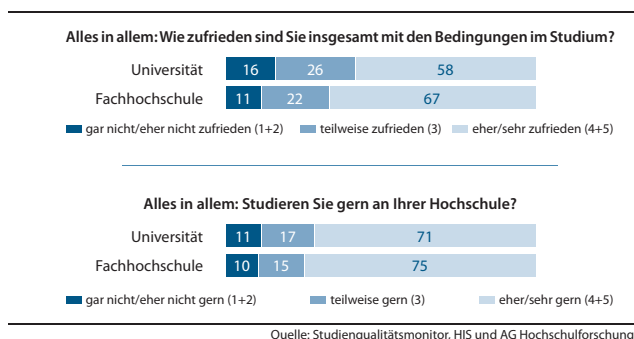


# Studienqualitätsmonitor – Bundesweite Online-Befragung zur Studienqualität



STUDIENQUALITÄTSMONITOR

Abb. 1: Studienqualitätsmonitor 2011: Globale Bewertungen der Studierenden, nach Hochschulart in %



**S**tudierende an rund 100 Hochschulen sind derzeit dazu aufgerufen, in einem differenzierten Fragenkatalog Organisation und Qualität der Lehre, Betreuung, Studienanforderungen und -erträge sowie Ausstattung und Serviceleistungen an ihrer Hochschule zu beurteilen. Der Studienqualitätsmonitor (SQM) liefert auf Bundesebene repräsentative Zahlen zur Situation an deutschen Hochschulen, die beteiligten Hochschulen erhalten darüber hinaus ein differenziertes Meinungsbild ihrer Studierenden für das interne Qualitätsmanagement.

Der Studienqualitätsmonitor wird seit 2007 im jährlichen Rhythmus vom HIS-Institut für Hochschulforschung (HIS-HF) zusammen mit der AG Hochschulforschung der Universität Konstanz durchgeführt, sowohl staatliche wie auch einige private Hochschulen nehmen daran teil. Die beteiligten Hochschulen erhalten kostenfrei und exklusiv die hochschulbezogenen Resultate sowie bundesweite Vergleichszahlen. Durch Zu-

satzangebote wie hochschulspezifische Fragebogenseiten oder Abfragen auf Ebene einzelner Studiengänge lässt sich die individuelle Situation der Hochschulen noch besser berücksichtigen. Einen besonderen Wert erhält der SQM – bundesweit wie hochschulbezogen – durch den Aufbau einer Zeitreihe, die es ermöglicht, Trends und Veränderungen zu beobachten.

## Gesamtzufriedenheit wächst kontinuierlich

Aktuell liegen die Ergebnisse des SQM 2011 vor: 61 % der Studierenden sind insgesamt (eher) zufrieden mit den Bedingungen im Studium – gegenüber dem Vorjahr (57 %) ein Anstieg um vier Prozentpunkte. Studierende an Fachhochschulen sind mit Studium und Studienbedingungen im Gesamturteil zufriedener (67 % sind (sehr) zufrieden) als Universitätsstudierende; an Universitäten sind es 58 %, (s. Abb. 1). Der Großteil studiert zudem gern an der eigenen Hochschule (75 % an Fachhochschulen, 71 % an Universitäten).

## Betreuungsqualität als zentraler Indikator für hohe Gesamtzufriedenheit

Die Zufriedenheit mit der Betreuung durch die Lehrenden ist seit 2007 kontinuierlich und verglichen mit anderen Aspekten des Studiums am deutlichsten gewachsen: 2007 waren 49 %, 2011 63 % der Studierenden (sehr) zufrieden. Vertiefende Analysen<sup>1</sup> zeigen einen starken Zusammenhang zwischen Betreuungszufriedenheit und der Gesamtzufriedenheit unter den Studierenden. Außerdem korreliert die Gesamtzufriedenheit stark mit der Einschätzung von Studierenerträgen sowie mit Aufbau und Struktur des Studienganges. Diesbezüglich fällt das Studierendenurteil eher kritisch aus: Nicht einmal jede(r) zweite Universitätsstudierende (46 %) bzw. nur 51 % an Fachhochschulen äußern sich 2011 zufrieden mit Aufbau und Struktur ihres Studienganges.

<sup>1</sup> Vöttner, A.; Woisch, A. (2012): Studienqualitätsmonitor 2010. Studienqualität und Studienbedingungen. HIS:Forum Hochschule 4|2012. Weitere Ergebnisse und Informationen zum SQM: [www.his.de/sqm](http://www.his.de/sqm)



Janka Willige  
[willige@his.de](mailto:willige@his.de)



Andreas Woisch  
[woisch@his.de](mailto:woisch@his.de)

# Vergleichen lohnt sich – Auswahl einer Agentur

**I**mmmer mehr Hochschulen beschreiten den Weg zur Systemakkreditierung. Eine Durchführung des Verfahrens, in dessen Fokus das Qualitätsmanagementsystem in Studium und Lehre steht, bieten neun der zehn in Deutschland tätigen Akkreditierungsagenturen an. Ein Vergleich der Agenturen und eine strukturierte Agenturauswahl lohnen sich für Hochschulen nicht nur aus Kostengründen.

## Mögliche Auswahlkriterien

Bei der Auswahl einer Agentur sollten nicht nur Kostenerwägungen oder bisherige Erfahrungen im Zuge von Programmakkreditierungen eine Rolle spielen. Da der Verlauf des Gesamtverfahrens von mehreren Faktoren abhängig ist, lohnt es sich, die Eignung der Agenturen anhand verschiedener Kriterien zu bewerten. Diese können sein:

- **Transparenz der Zulassungsentscheidung, des Gesamtverfahrens und der Akkreditierungsentscheidung:** Sind der Ablauf des Gesamtverfahrens sowie die einzelnen Teilschritte transparent beschrieben? Welche konkreten Kriterien legt die Agentur der Zulassung zum Verfahren und der Akkreditierungsentscheidung zugrunde?
- **Referenzen:** Welche Referenzen kann die Agentur hinsichtlich der Betreuung von Verfahren der Systemakkreditierung vorweisen? Wie bewerten andere Hochschulen die Zusammenarbeit mit der Akkredi-

tierungsagentur? Wie viele Verfahren führt die Agentur derzeit durch?

- **Einschätzung des Verfahrens durch die Agentur:** Wo sieht die Agentur Schwerpunkte und besondere Herausforderungen? Worauf legt sie ihr Augenmerk? Wie werden Vor- und Nachteile des Verfahrens eingeschätzt?

- **Auswahl und Vorbereitung der Gutachter(innen) auf das Verfahren:** Welche Kriterien legt die Agentur der Auswahl zugrunde? Wie werden Gutachter(innen) geschult und betreut?

- **Leitfäden und Arbeitshilfen:** Bieten die von der Agentur zur Verfügung gestellten Materialien der Hochschule Unterstützung bei der Erstellung von Antrag und Selbstdokumentation? Enthalten diese konkrete Hinweise und Fragen?

- **Betreuung durch die Agentur:** Wer ist für die Betreuung des Verfahrens vorgesehen? Über welchen Qualifikations- und Erfahrungshintergrund verfügen die Ansprechpartner(innen)? Wie viele Verfahren betreuen sie parallel?

- **Hochschulinterne Erfahrungen:** Welche Erfahrungen bestehen hinsichtlich der Agentur innerhalb der eigenen Hochschule?

- **Zeitplan:** Welchen Zeitplan schlägt die Agentur für das Verfahren vor? Inwiefern ist die Agentur bereit, im Laufe des Verfahrens Anpassungen im Zeitplan vorzunehmen?

- **Besetzung der Akkreditierungskommissionen oder Fachausschüsse:** Wie setzen sich die Gremien der betreffenden Agentur zusammen?

- **Kostenstruktur und Vertragsgestaltung:** Welche Kosten werden für

die Durchführung des Verfahrens veranschlagt? Erfolgt der Vertragsabschluss vor oder nach der Zulassung?

## Gestaltung des Auswahlverfahrens

Hierfür bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen an: Zunächst ist die Verantwortlichkeit für die Auswahl der Agentur zu klären. Häufig wird für projektformige Verfahren wie das der Systemakkreditierung ein Lenkungsausschuss eingerichtet, der dann auch die Agenturauswahl übernehmen kann. Im Gremium sollten die Interessen aller relevanten Hochschulakteure (Hochschulleitung, Fachbereiche, Verwaltung, Studierende, Verantwortliche für Qualitätsentwicklung, ggf. Vertreter(in) des Senats) vertreten sein. Ihre Einbeziehung sorgt dafür, dass unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse von Beginn an berücksichtigt werden. So können z. B. die Fachbereiche oder Fakultäten ihre disziplinspezifischen Überlegungen hinsichtlich der Agenturauswahl aktiv in den Auswahlprozess einfließen lassen. Eine entsprechende Partizipation erhöht die Akzeptanz für die spätere Entscheidung für eine Agentur innerhalb der Hochschule.

Im Anschluss legt die Auswahlkommission die Auswahlkriterien fest. Orientierung für entsprechende Gesichtspunkte können die genannten Auswahlkriterien bieten.

Die Akkreditierungsagenturen werden darauf aufbauend um die Zusendung aussagekräftiger Informationen auf Basis der definierten Kriterien gebeten. Entsprechende



# für die Systemakkreditierung

Unterlagen werden einer ersten Prüfung unterzogen. Um die Beteiligten insbesondere in den Fachbereichen bzw. Fakultäten zeitlich nicht zu stark zu belasten, kann die Sichtung und Kommentierung der Unterlagen durch das Qualitätsmanagement erfolgen.

Danach werden die Agenturen zu strukturierten Auswahlgesprächen eingeladen. Hier wird ihnen Gelegenheit gegeben, das Verfahren aus ihrer Sicht darzustellen und zu den Fragen der Hochschule Stellung zu nehmen. Für jedes Gespräch sollten ca. 60 bis 90 Minuten eingeplant werden. Die Mitglieder der Auswahlkommission bewerten anhand eines vereinbarten Schemas die Eignung der Agenturen.

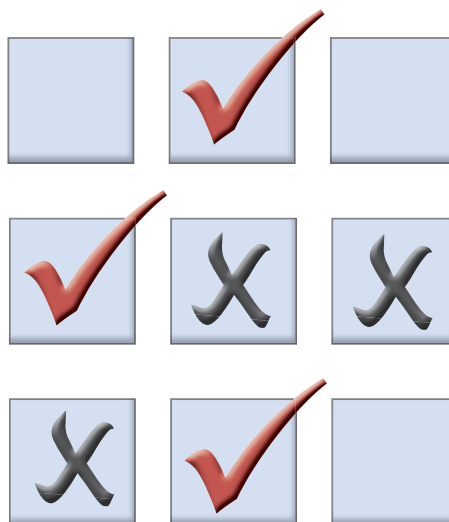
Abschließend werden die Einschätzungen hinsichtlich der Eignung verglichen. Bei abweichenden Bewertungen werden diese diskutiert und anhand der Kriterien überprüft, um zu einem konsensfähigen Urteil zu gelangen. Nach der Entscheidung werden die Agenturen zeitnah über das Ergebnis informiert.

## Vorteile einer strukturierten Agenturauswahl im Überblick

Eine strukturierte Agenturauswahl bietet gleich mehrere Vorteile: Ein transparentes und ergebnisoffenes Auswahlverfahren, in dem alle relevanten Akteure beteiligt werden, schafft Akzeptanz für die Agenturenentscheidung. Zudem fördert sie eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen einer Systemakkreditierung durch alle Beteiligten vor dem Einstieg ins Ver-

fahren. Unklarheiten können so bereits zu einem frühen Zeitpunkt beseitigt werden. Ein strukturiertes Verfahren trägt zudem dazu bei, den Einfluss sachfremder Einflüsse auf die Auswahlentscheidung und das Risiko von Fehlentscheidungen zu minimieren.

HIS hat ein Verfahren der Agenturauswahl 2011 im Rahmen des Beratungsprojekts „QPrix – Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und Durchführung einer Systemakkreditierung“ für die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin konzipiert und begleitet.



Anna Sophie Beise  
[beise@his.de](mailto:beise@his.de)

# Qualitätsmanagement und Systemakkreditierung

Interview mit Dr. Heike Zillmann von der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin

”

*Frau Dr. Zillmann, die HTW Berlin hat sich entschieden, eine Systemakkreditierung durchzuführen. Welche Ziele verfolgt die HTW mit dieser Entscheidung?*

” Mit der Systemakkreditierung verbindet die HTW Berlin mehrere Ziele: Wir wollen mehr Hochschulautonomie erlangen und so die Selbstverantwortung stärken, aber auch die hochschulinternen Abläufe weiter professionalisieren und den Lehrenden eine stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft in Studium und Lehre ermöglichen.

*Inzwischen ist die HTW Berlin zum Verfahren der Systemakkreditierung zugelassen worden. Wie haben Sie sich vorab für eine konkrete Akkreditierungsagentur entschieden?*

” Die Systemakkreditierung wurde an der HTW als Projekt für 2011 bis 2014 angelegt und ein Lenkungsausschuss eingerichtet, der die Entscheidungen zur Vorgehensweise und zur Agenturauswahl getroffen hat. Bei der Auswahl der einzuladenden Agenturen haben wir uns davon leiten lassen, mit welchen Agenturen wir bisher maßgeblich und gut

bei den Programmakkreditierungen zusammengearbeitet sowie welche uns bekannten Agenturen bereits erfolgreiche Systemakkreditierungsverfahren begleitet haben. Diese haben wir dann befragt nach ihren Referenzen, nach dem Gesamtverfahren der Zulassungs- und der Akkreditierungsentscheidung, nach ihren Gutachter(inne)n, unterstützenden Materialien, der Verfahrensbegleitung – und natürlich nach dem Zeiträumen und den zu erwartenden Kosten.

*Ist die Durchführung eines solchen Auswahlverfahrens sehr aufwändig? Wie beurteilen Sie die Relation von Aufwand und Nutzen einer strukturierten Agenturauswahl?*

” Nein – ich habe den Aufwand nicht als hoch empfunden: eine Sitzung des Lenkungsausschusses für die Verfahrensabstimmung und zwei Tage für die Agenturpräsentationen. Außerdem war ein Gesprächsleitfaden zu erstellen, die Agenturen mussten eingeladen und die Gesprächsergebnisse zusammengefasst werden. Die positiven Effekte sind dagegen enorm: Wir haben ein transparentes, nachvollziehbares Verfahren und durch die Zusammensetzung des Lenkungsausschusses mit Mitgliedern der Hochschulleitung, al-

ler Fachbereiche und der Studierendenvertretung eine hohe hochschulinterne Verfahrensbeeteiligung und Akzeptanz der Auswahlentscheidung sichergestellt.

*Sie lassen sich von einem Berater-team des HIS-Arbeitsbereichs Hochschulmanagement bei der Weiterentwicklung des QM-Systems und bei der Systemakkreditierung begleiten. Welche Vorteile hat die externe Beratung aus Ihrer Sicht?*

” Da bekannt war, dass die prüfende Agentur nicht zugleich auch beratende Agentur sein darf, wollte die HTW mit einer Entscheidung für eine externe Verfahrensberatung und -begleitung keine Agentur für das Prüfverfahren von vornherein ausschließen. Zugleich ist die HIS GmbH der HTW aus vielen Jahren guter Zusammenarbeit bekannt und umgekehrt die HIS mit der HTW vertraut, so dass wir mit der Verfahrensberatung und -begleitung vertrauensvoll die HIS beauftragt haben. Unser Lenkungsausschuss, die Projektleiterin und das Projektteam schätzen sowohl die externe Expertise als auch die strukturierte und zielführende Vorgehensweise in der Verfahrensbegleitung.

Das Interview führte Katharina Seng.

Dr. Heike Zillmann  
[Heike.Zillmann@HTW-Berlin.de](mailto:Heike.Zillmann@HTW-Berlin.de)



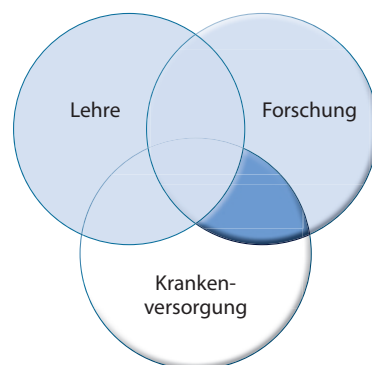
# Forschungsinfrastrukturen für die Universitätsmedizin

**A**ufgabe des HIS-Arbeitsbereichs Bauliche Hochschulentwicklung ist die Bemessung des Lehr- und Forschungsflächenbedarfs der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. Neben der Laborforschung betreibt die Universitätsmedizin an der Schnittstelle zur Krankenversorgung patientenorientierte Forschung zur Erprobung neuer Arzneimittel, Therapieformen und Medizinprodukte. In einem HIS-Workshop mit Wissenschaftler(inne)n und Bauplaner(inne)n aus Medizinischen Fakultäten und Universitätskliniken wurde aufgezeigt, welche speziellen Forschungsinfrastrukturen dazu erforderlich sind.

Die medizinische Forschung nutzt ein breites Spektrum an Arbeitsweisen mit unterschiedlichem Ressourcenbedarf: Neben Labor- und Tierexperimenten gehören dazu auch büro- bzw. computergestützte Arbeitsabläufe. Um neue Medikamente, Therapieformen und Medizinprodukte auf ihre Wirksamkeit und Sicherheit hin zu überprüfen, werden außerdem klinische Studien an Patienten oder Probanden durchgeführt. Mit der gezielten Drittmittelförderung durch DFG und BMBF ist die patientenorientierte Forschung über industriefinanzierte klinische Studien hinaus zu einem bedeutsamen Forschungsweig für die Universitätsmedizin geworden. Parallel zur drittmittelfinanzierten Personalausstattung wächst damit der Bedarf an speziellen Forschungsinfrastrukturen.

Eine wesentliche Dienstleistungsinfrastruktur bilden die Koordinierungszentren für Klinische Studien, die die Kliniken und Institute bei Studienplanung und -durchführung, beim Projekt- und Datenmanagement sowie durch die Aus- und Weiterbildung des Studienpersonals unterstützen. Der bauliche Infrastrukturbedarf umfasst Büro- und Schreibarbeitsplätze, Untersuchungs- und Behandlungsräume, Überwachungsbetten für Phase-I-/II-Studien, Studienaktenarchive sowie Biobanken. Mit parametergestützten Bemessungsmodellen kann HIS die dazu erforderlichen Flächen für einzelne Medizinstandorte quantifizieren. Auch wenn standortübergreifende Kennzahlen noch nicht vorliegen, zeigen die bisherigen Planungsprojekte, dass Büro- und Schreibarbeitsplätze auch in der patientenorientierten Forschung den größten Flächenbedarf bedingen.

Neue Labor- und Büroarbeitsplätze für die medizinische Laborforschung werden in der Regel als zentrale Forschungsgebäude errichtet. Auf dem HIS-Workshop wurden mit dem Clinical Research Center (CRC) Hannover und dem Leipziger Forschungszentrum für Zivilisationserkrankungen (LIFE) auch zwei zentrale Forschungsgebäude für Klinische Studien vorgestellt. Aufgrund ihrer Schwerpunkte bei frühen klinischen Studien bzw. der Probandenforschung eignen sie sich allerdings nicht als Referenzbeispiele für eine Zentralisierung der patientenorientierten Forschung. Die Planung sollte sich



vielmehr an den zentralen und dezentralen Krankenversorgungseinrichtungen orientieren, um diese so weit wie möglich mit nutzen und bei Bedarf um Forschungsräume ergänzen zu können.



Dr. Horst Moog  
[moog@his.de](mailto:moog@his.de)

# Das HIS-Referenzmodell im HISinOne-Einführungsprozess

**E**in Referenzmodell ist ein abstraktes Modell, das komplexe Sachverhalte auf eine einheitliche Sicht reduziert. In diesem Sinne ist das HISinOne-Referenzmodell eine systematische Darstellung aller Prozesse einer Hochschule, die mit HISinOne abgebildet werden können. Die Einsatzmöglichkeiten beschränken sich jedoch nicht auf die Softwareentwicklung, sondern können den gesamten Projektverlauf der HISinOne-Einführung an einer Hochschule unterstützen.

Das HIS-Referenzmodell ist ein prozessorientierter roter Faden durch die HISinOne-Software aus fachlicher Sicht. So ermöglicht es den Hochschulen einen anderen Blick auf die Software als durch eine reine Softwarerepräsentation oder ein Anwenderhandbuch. Die grafische, kompakte und genormte Darstellungsform mit der Modellierungssprache UML (Unified Modeling Language) bietet für alle Beteiligten transparente Informationen (s. Abb. 1). Das Modell wird so zur Kommunikationsgrundlage im Einführungsprojekt und bringt zahlreiche Vorteile mit sich:

- Ein Referenzmodell schafft **Transparenz**. Schon früh kann die jeweilige Hochschule erkennen, ob ihre Prozesse mit den Standardprozessen der Software kompatibel sind. Die Expert(inn)en von HIS wiederum tragen die Hochschulstruktur in das Referenzmodell ein und erkennen frühzeitig, welche Anforderungen an die Software gestellt werden.

- Prozessverantwortliche Mitarbeiter(innen) der Hochschule müssen sich bei der Arbeit mit dem Referenzmodell bewusst mit den Prozessen der Hochschule auseinandersetzen – dies wirkt wie ein Katalysator für Prozessverbesserungen. Mitarbeiter(innen) von HIS erkennen Probleme und Potenziale bereits im Prozessdesign und nicht erst in der Einführung oder im Betrieb. Das Referenzmodell wird so zu einem **Kommunikationsmedium für „Good Practices“**.

- Das Referenzmodell unterstützt die **Komplexitätsreduktion** eines Einführungsprojekts. Es liefert einen Rahmen für die Modellierung der Hochschulprozesse im Hinblick auf Relevanz, Detailtiefe und Fokussierung. HIS-Mitarbeiter(inne)n ermöglicht es, diejenigen Prozesse abzugrenzen, die für die Entwicklung, die Einführung und den laufenden Betrieb relevant sind.

- Die Standardisierung von Modellierungstechniken und das Schaffen von Konventionen ermöglichen eine projektübergreifende Zusammenarbeit und eine **erhöhte Vergleichbarkeit von Ergebnissen**.

- Nicht nur dieser Aspekt führt zu einer verbesserten Kommunikation, auch die grafische **Aufbereitung der Prozesse in Modellform mit klaren Regeln** macht sie leichter zugänglich und verständlich.

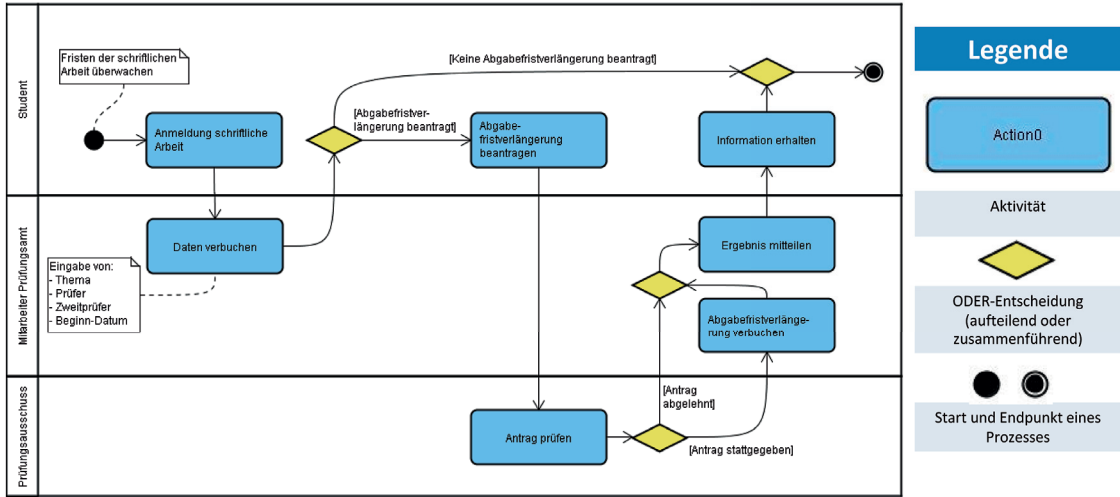
- Abschließend gibt das Referenzmodell allen beteiligten Akteuren die Möglichkeit, in die Entwicklung einbezogen zu werden, da sie über eine gemeinsame Diskussionsgrundlage verfügen. Das schafft die Grundlage für die nötige **Akzeptanz** auf allen Seiten.

Fünf zentrale Phasen werden während einer HISinOne-Einführung durchlaufen. Im Folgenden wird erläutert, warum diese Phasen erforderlich sind, wie vorgegangen wird und was das HIS-Referenzmodell für eine Bedeutung in der jeweiligen Phase hat.

Die **Entscheidungsphase** befasst sich mit der Auswahl von Software. Diese wird mit dem Ziel eingeführt, fachliche Abläufe zu automatisieren. Somit ist bei der Entscheidung für eine Software von besonderem Interesse, welche Geschäftsprozesse unterstützt werden. Hierfür wird zunächst eine Übersicht über die eigenen Prozesse benötigt. Das HIS-Referenzmodell bildet die Standardgeschäftsprozesse für die Bereiche Campus-, Forschungs- und Ressourcen-Management ab. Diese bieten eine Orientierung darüber, welche Prozesse klassischerweise an Hochschulen existieren und in Bezug auf eine Softwareeinführung relevant sind.

Beim **Projektstart** werden die Schritte aus der Entscheidungsphase detaillierter ausgearbeitet. Eine Standardsoftware enthält Standardprozesse und deren Varianten für Hochschulprozesse. Diese sind jedoch nicht immer deckungsgleich mit der Prozesswelt der Hochschule. Damit die Software optimal in der Hochschule eingesetzt werden kann, ist zu prüfen, in welchem Umfang Abläufe an der Hochschule an die Logik der Software angepasst werden müssen. Dies kann zu einer Optimierung der Hochschulabläufe führen, jedoch nur, wenn die

Abb. 1: Beispielprozess als UML-Diagramm



Anpassung der Prozesse durch ein Change-Management umfassend unterstützt wird. Hierfür werden Prozessworkshops an der Hochschule durchgeführt.

Bei der **fachlichen Planung** werden die erforderlichen Veränderungen, die in HISinOne vorgenommen werden müssen, gemeinsam mit IT-Expert(inn)en der HIS GmbH formuliert. Damit die nachfolgende Umsetzung reibungslos und schnell verlaufen kann, muss vorab die Software entsprechend den Kundenwünschen konfiguriert werden. Es wird ein belastbares Planungsdokument abgestimmt, welches nach Beschluss durch die Hochschule für HIS die Basis für weitere Entwicklungen und für die Konfiguration vor Ort ist. Das Referenz-

modell stellt hier einen prozessorientierten Leitfaden dar, um die erforderlichen Abstimmungsworkshops zu planen und durchzuführen.

Für die **Umsetzung** gibt es im Semesterablauf nur spezifische und relativ kleine Zeitfenster, in denen HISinOne implementiert werden kann. Eine reibungslose Einführung setzt voraus, dass alle Beteiligten einbezogen werden, die Organisation auf die Software vorbereitet und HISinOne kundenspezifisch konfiguriert ist. Durch Abgleich des hochschuleigenen Referenzmodells mit der aktuellen Software lassen sich nun fachliche Änderungen identifizieren. So kann sichergestellt werden, dass die gestellten Anforderungen umgesetzt wurden.

Im **Produktivbetrieb** können technische und fachliche Fragen entstehen, die mit Hilfe des HIS-Supports gelöst werden. Da es sich an der jeweiligen Hochschule um ein individualisiertes System handelt, beschleunigt es den Problemlösungsprozess, wenn dem Supportmitarbeiter eine gute Dokumentation der technischen Besonderheiten der Hochschule vorliegt. Die bestehende Dokumentation und das Hochschulprozessmodell aus dem Einführungsprojekt beinhalten die detaillierten, weiterführenden Informationen zu den betroffenen Prozessen. Zusammen mit der Software entwickelt sich das Referenzmodell weiter und bietet in jedem Evolutionsschritt eine prozessorientierte Dokumentation.



## Status und Methoden der HISinOne-Einführung



*Herr Hübner, wie viele HISinOne-Einführungsprojekte hat die HIS GmbH mittlerweile akquiriert?*

„ Mittlerweile sind wir bei 58 HISinOne-Einführungsprojekten angelangt.

*Wie sieht denn die gängige Vorgehensweise bei einem Einführungsprojekt aus, Herr Klingspohn?*

Die HIS GmbH hat zur Unterstützung der Hochschulen ein Vorgehensmodell zur Einführung von HISinOne entwickelt, das alle Aspekte des Projektmanagements beinhaltet. Folgende Phasen beinhaltet das Vorgehensmodell: die Entscheidungsphase, den Projektstart, die Lenkungsphase, während der die Bereiche die technischen Voraussetzungen schaffen, die fachliche Planung, die Umsetzung und die Aufnahme des Produktivbetriebs.

*Und wie stark sind die beteiligten Projektteams, Herr Klingspohn?*

„ Ich möchte hier unterscheiden zwischen dem Projektteam der Hochschule und dem festen Beraterteam der HIS GmbH für die Hochschule. Das HIS-Team besteht aus einem Mitarbeiter für die technische Implementierung, ein bis zwei Fachberatern für die einzelnen Produktbereiche sowie einem Projektleiter. Das Kernprojektteam der Hochschule besteht aus etwa fünf bis zehn Know-how-Trägern. Am ganzen Projekt sind eine Vielzahl von Stakeholdern der Hochschule beteiligt, die teilweise

nur temporär ihr Know-how in das Projekt einbringen.

*Welche Rolle spielen hierbei Referenzprozesse und Referenzmodelle, Herr Gutow?*

„ Das HISinOne-Referenzmodell beschreibt die mit HISinOne unterstützten Geschäftsprozesse mit allen beteiligten Akteuren und deren Rollen. Die den Geschäftsanwendungsfällen zugeordneten Systemanwendungsfälle sind in einer detaillierten Funktionsbeschreibung von HISinOne auf Basis von Testfallbeschreibungen dokumentiert. Dies gewährleistet die Nachvollziehbarkeit der Umsetzung der Referenzprozesse durch HISinOne. Das Referenzmodell stellt damit eine entscheidende Unterstützung für die Hochschulen und die Projektteams im Rahmen der Einführungsprojekte dar. Anhand der Dokumentierung der mit HISinOne zu managenden Prozesse kann sehr schnell und in einer einheitlichen, durchgängigen und leicht verständlichen Beschreibungssprache ermittelt werden, in welchem Umfange die von der Hochschule geplanten organisatorischen Abläufe mit Hilfe von HISinOne automatisiert unterstützt werden. So wird schon von Beginn der Produkteinführung für alle Beteiligten klar, auf welche Themenfelder im Rahmen der fachlichen Planung im Einführungsprojekt von HISinOne besonderes Augenmerk gerichtet werden muss. Für uns intern stellt das HISinOne-Referenzmodell zudem eine sehr gute Hilfe dar, einen einheitlichen Wissenstand über den jeweiligen Stand von HISinOne bei

allen Beschäftigten herzustellen. Die Referenzprozesse in HISinOne sind in weiten Teilen gemeinsam mit Hochschulen beschrieben worden. Sie sind damit weitgehend anwendbar auf viele Hochschulen und zeigen neben diesem Standard gleichzeitig die Konfigurations- und Anpassungsmöglichkeiten von HISinOne auf.

*Wird HIS denn in absehbarer Zeit eine Einführung von HISinOne an einer Vielzahl von Hochschulen schaffen, wie sie ja bei der vorigen Generation HIS-GX gegeben ist, Herr Gutow?*

„ HIS wird den Hochschulen seine Dienstleistungen und Produkte zum Management der hochschulischen Kernprozesse auch in der Phase des Generationsübergangs von HIS-GX zu HISinOne immer so zur Verfügung stellen können, dass der laufende Betrieb an den Hochschulen stets gewährleistet sein wird. Die konkreten Übergangsszenarien werden dabei im Rahmen der jeweiligen Projekte zwischen den Partnern abgestimmt. Realisierbar wird dies durch die Möglichkeit, dass eine HISinOne-Einführung gestuft erfolgen kann. Hierfür können in Abstimmung mit dem Kunden unterschiedliche Einführungszenarien verfolgt werden, die es ermöglichen, auch einzelne Produktbereiche getrennt voneinander zu planen und in den Produktivbetrieb zu übernehmen. Dabei legen wir aus Gründen der Nachhaltigkeit stets großen Wert darauf, dass die jeweiligen Ressourcen- und Personalausstattungen sowohl bei uns als auch bei unseren Kunden





bei den Planungen im Auge behalten werden. Die Erkenntnisse aus den guten Erfahrungen dieser Vorgehensweise in der Vergangenheit werden wir auch beim Übergang zu HISinOne beherzigen. Denkbar erscheint es zum Beispiel, in einer ersten Projektphase den Prozess des Bewerbungs- und Zulassungsmanagements bis hin zur Einschreibung der Studienanfänger und dem Studierendenmanagement auf HISinOne umzustellen und die Organisation von Prüfungen und Veranstaltungen zunächst noch in der bekannten GX-Welt fortzuführen. Auch das personalisierbare Portal von HISinOne kann sehr früh zum Einsatz kommen und in sich eine Vielzahl von IT-Diensten und Informationsangeboten der Hochschule vereinigen, ohne dass die Verwaltungsprozesse bereits

auf HISinOne umgestellt sein müssen. Weiterhin sind wir so zum Beispiel auch in der Lage, die HISinOne-Business Intelligence schon sehr früh als großen Mehrwert für eine Hochschule bereitzustellen. Diese ist so designt, dass ihre Konnektoren auch mit den in GX vorhandenen Datenstrukturen zu einem mächtigen Informationswerkzeug für die Hochschule beitragen. Weitere individuell auf die Kundenansprüche zugeschnittene Szenarien sind denkbar. Mit anderen Worten: Wir sind sehr stark in der Lage, auf die Bedarfe der Hochschulen in Bezug auf Einführungsgeschwindigkeit und Einführungsbreite von HISinOne einzugehen.

***Den Grundstein einer Softwareeinführung legt häufig die Organisationsberatung: Raten Sie im Allge-***

***meinen eher zu einer vorgelagerten oder begleitenden Organisationsberatung, und wovon machen Sie das abhängig, Herr Hübner?***

„Eine vorgelagerte Organisationsberatung kann zur Aufnahme des Ist-Stands helfen, wenn dieser überhaupt nicht transparent ist. Spätestens wenn es um Änderungen und Optimierungen geht, ist allerdings eine Verzahnung mit der Softwareeinführung geraten, denn nur so können die in die Software „eingewebten“ guten Prozessideen ohne Verrenkungen genutzt werden. Eine begleitende Organisationsberatung durch in den Referenzprozessen erfahrene Berater stellt die „richtigen“ Fragen und öffnet neue Potenziale, die den bisherigen Erfahrungshorizont der Beteiligten erweitern.“

Das Interview führte Theo Hafner.



Dr. Uwe Hübner  
[huebner@his.de](mailto:huebner@his.de)



Dr. Sven Gutow  
[gutow@his.de](mailto:gutow@his.de)



Dr. Martin Klingspohn  
[klingspohn@his.de](mailto:klingspohn@his.de)

### Reihe Forum Hochschule

3|2012 Heublein, U.; Richter, J.; Schmelzer, R.; Sommer, D.: Die Entwicklung der Schwund- und Studienabbruchquoten an den deutschen Hochschulen. Statistische Berechnungen auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2010.

4|2012 Vöttner, A.; Woisch, A.: Studienqualitätsmonitor 2010. Studienqualität und Studienbedingungen.

5|2012 Lörz, M.; Quast, H.; Woisch, A.: Erwartungen, Entscheidungen und Bildungswege. Studienberechtigte 2010 ein halbes Jahr nach Schulabgang.

6|2012 Leszczensky, M.; Cordes, A. (NIW); Kerst, Ch.; Meister, T.: Bildung und Qualifikation als Grundlage der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Bericht des Konsortiums „Bildungsindikatoren und technologische Leistungsfähigkeit“.

7|2012 Heine, Ch.: Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium.

### Weitere Publikationen

Altwater, P. (2012): Zur strategischen Entwicklung von Fachhochschulen – Neue Wege in Lehre und Forschung. In: Tagungsband AALE. München 2012 (Oldenbourg Verlag).

Heublein, U. (2012): Studienbezogene Auslandsaufenthalte bedürfen persönlicher Motive. Hindernisse auf dem Weg zum Studium ins Ausland. In: DAAD (Hg.): Mit ERASMUS im Ausland lernen und lehren (1987 – 2012). Bonn 2012.

Heublein, U., Burkhart, S. (2012): Wissenschaft weltweit 2012. Daten und Fakten zur Internationalität von Studium und Forschung in Deutschland. Bielefeld 2012 (W. Bertelsmann Verlag).

Karasek, T. (2012): Warum Hochschulen auf HISinOne setzen sollten. In: Ambrosy, R.; Bosbach, F.; Schulz, S. (Hg.): Campusmanagement. Aachen 2012 (Shaker-Verlag): S. 99 – 109.

### Vorträge (Auszug)

Berkhoff, K.; Ebeling, B.: HISinOne als Forschungsmanagement-System. Vortrag auf der euroCRIS International Conference am 06.–09.06.2012 in Prag.

Brandt, G.: Ursachen und Folgen des Promotionsabbruchs. Vortrag auf der 7. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung am 11.05.2012 in Wien.

Briedis, K.: Medizin als Studienfach. Empirische Ergebnisse aus der HIS-

Hochschulforschung. Vortrag am 08.06.2012 auf dem 73. ordentlichen Medizinischen Fakultätentag in Göttingen.

Briedis, K.; Schaeper, H.: Career Success of Higher Education Graduates in Germany. Findings from the HIS Graduate Studies. Vortrag am 27.06.2012 im Rahmen des Workshops „School, Labour Market and Opportunities: Transnational Challenges and National Dynamics – UK, Germany and Brazil“ an der FU Berlin.

Dölle, F.; Hamschmidt, M.: Finanzbezogenes Hochschulcontrolling – Stand und Perspektiven. Vortrag im Rahmen der gemeinsamen Tagung der Ländersprecher des Arbeitskreises Finanzen, Organisation und Personal und des Arbeitskreises Rechnungswesen und Controlling der Kanzlerinnen und Kanzler der Fachhochschulen am 14. und 15.06.2012 an der Hochschule Niederrhein, Krefeld.

Fabian, G.: Was kommt nach der Promotion? Ergebnisse zur Beschäftigungssituation von Promovierten. Vortrag am 18.04.2012 am MPI für Dynamik komplexer technischer Systeme in Magdeburg.

Gaebel, M.; Mühlecke, K.: TRACKIT Project: Tracking learners' and graduates' progression paths. Vortrag im Rahmen der Konferenz „Tracking the higher education student lifecycle“ am 05.–06.06.2012 in Kopenhagen.

Heublein, U.: A Question of Motivation. A closer look at German data in order to understand what factors influence (German students') decisions for studying abroad. Vortrag am 01.06.2012 auf der 64. NAFSA Annual Conference in Houston (Texas).

In der Smitten, S.; Jaeger, M.: Unterstützung von Transferförderung durch indikatorbasierte Mittelverteilungsmodelle? Möglichkeiten und Grenzen. Vortrag im Rahmen der Tagung „Forschungs- und Technologietransfer in den neuen Steuerungsmodellen zur Hochschulfinanzierung“ am 17.04.2012 in der Stiftung Leucorea zu Wittenberg.

Lörz, M.; Quast, H.: Erwartungen, Entscheidungsprozesse und Auslandsmobilität. Warum ziehen bildungsferne Gruppen seltener ein Auslandsstudium in Betracht? Vortrag auf der 2. Expertentagung „Übergang Schule – Hochschule“ am 21.–22.06.2012 in Bielefeld.

Middendorff, E.; Poskowsky, J.: Stresskompensation und Leistungssteige-

rung im Studium. Vortrag auf dem Fachgespräch „Hirndoping unter Studieren“ am 07.05.2012 beim Bundesministerium für Gesundheit in Berlin.

Orr, D.: Mobility is not for all: An international comparison of students' mobility aspirations and perceptions of barriers to temporary enrolment abroad using the EUROSTUDENT data set. Vortrag im Rahmen der ACA-Jahrestagung am 11.06.2012 in Helsinki.

Schneider, H.: Übergang in Studium, Beruf und Ausbildung. Informationen zu den Ergebnissen der Befragung der Studienberechtigten. Vortrag am 01.06.2012 auf der Fortbildungsveranstaltung der Berater(innen) für akademische Berufe der sächsischen Agenturen für Arbeit in Meißen.

Spangenberg, H.: Zum Einfluss des Entscheidungs- und Informationsverhaltens auf die Studienaufnahme. Vortrag am 22.06.2012 bei der ExpertInnentagung „Übergang Schule-Hochschule“ in Bielefeld.

### Seminare, Tagungen, Workshops

10.05.2012 in Hannover: Workshop „Welche Infrastrukturen braucht die patientenorientierte Forschung?“

13.06.2012 in Hannover: Forum Hochschulbau 2012 – Sanierung von Hochschulgebäuden

18. bis 20.06.2012 in Clausthal-Zellerfeld: 6. HIS-Forum Energie – Hochschulen auf dem Weg zur Energieeffizienz

25. bis 27.06.2012 in Potsdam: Nutzertagung „Planst Du noch oder prüfst Du schon?“ (HISinOne, POS, QISPOS und LSF)

## Ausblick

### HIS-Veranstaltungen in 3/2012

15.08.2012 in Hannover: Sitzung des Wissenschaftlichen Beirats des HIS-Instituts für Hochschulforschung (HIS-HF)

13. bis 14.09.2012 in Hannover: Benchmarking in Higher Education. International Benchmarking-Conference

17. bis 19.09.2012 in Clausthal: Forum Nachhaltigkeit. Umweltmanagement und nachhaltige Entwicklung im Betrieb von Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen

25.09.2012 in Hannover: HISinOne-Beiratssitzung

05.10.2012 in Hannover: 3. Netzwerktreffen Konfliktmanagement und Mediation