

Management des Praxisbezugs der Lehre an der WHU Koblenz

Konzept und Erfahrungen

Prof. Dr. Jürgen Weber, Dr. Malte Brettel, WHU Koblenz

INHALTSVERZEICHNIS:

1 EINLEITUNG	1
2 DIE WHU KOBLENZ ALS BETRACHTUNGSOBJEKT	2
3 ZUGRUNDELIEGENDES VERSTÄNDNIS VON MANAGEMENT	3
4 MANAGEMENT DES PRAXISBEZUGS AN DER WHU	5
4.1 Konzeptioneller Rahmen der Lösung der Managementaufgabe	5
4.2 Instrumentelle Ausgestaltung der Lösung der Managementaufgabe	11
4.3 Kritische Betrachtung der instrumentellen Ausgestaltung und Konsequenz für die Lösung der Managementaufgabe	15
5 FAZIT DER DARGESTELLTEN LÖSUNG UND DIE ÜBERTRAGUNG DERSELBEN AUF ANDERE HOCHSCHULEN	20
Literaturverzeichnis	21

1 EINLEITUNG

Die deutschen Universitäten und Hochschulen werden mit vielfältigen (Vor-)Urteilen belegt: Nicht nur, daß dem Lehrpersonal mitunter mangelnder Leistungswille unterstellt wird, sondern es werden auch Elfenbeintürme der Forschung skizziert, in die sich die Lehrenden ungeachtet der Anforderungen der Praxis zurückziehen.¹ Wie praxisorientiert die deutschen Universitäten inzwischen sind, sei dahingestellt, außer Frage steht, daß sie sich zumindest der Praxis stellen müssen: Die Absolventen dieser Bildungsanstalten finden zum größten Teil ihre erste Anstellung in der Praxis, die Vorbereitung auf dieselbe erwächst folglich zur wichtigen Aufgabe.² Wie wird diese Aufgabe bewältigt bzw. wie kann sie bewältigt werden? Im folgenden soll ein Modell für eine private Hochschule, die WHU Koblenz, skizziert werden, den Praxisbezug speziell der akademischen Lehre herzustellen. Die dazu notwendigen Managementleistungen werden dargestellt und einer kritischen Betrachtung unterzogen. Diese soll im Ausblick dazu dienen, auf Basis der Erfahrungen, die bei der Anwendung von einzelnen Bestandteilen des Modells an der WHU Koblenz bereits erworben worden sind, die Frage der Übertragbarkeit der vorgeschlagenen Managementleistungen auf andere (staatliche) Hochschulen zu beantworten.

¹ Vgl. auch Müller-Böling [Hochschulen], 1994, S.1f.

² Vgl. auch Brockhoff [Leistungen], 1999, S.34-39. Die Aufgabe ist nicht nur wichtig, sondern mitunter auch gesetzlich vorgeschrieben. So verlangt z.B. das Universitätsgesetz in Rheinland-Pfalz, daß das Ziel des Studiums die Vorbereitung auf ein berufliches Tätigkeitsfeld ist, und dieses befindet sich vor allem in der Praxis, nicht in der Wissenschaft.

2 DIE WHU KOBLENZ ALS BETRACHTUNGSOBJEKT

Die WHU Koblenz ist eine private Hochschule staatlicher Trägerschaft. Sie besteht aus lediglich einer, der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und weist damit eine gute Überschaubarkeit auf. Das wesentliche Ausbildungsprodukt der WHU ist der Diplomstudiengang, auf den im folgenden die Betrachtung begrenzt sein soll. Pro Jahr nehmen etwa 60 bis 70 Studenten ihr Studium an der WHU auf, das sich insgesamt über 4 Jahre erstreckt. Das Vordiplom wird nach 3 Semestern erworben, danach folgen zwei Auslandssemester an unterschiedlichen Partneruniversitäten, bevor die letzten drei Semester zum Erwerb des Diploms wieder an der WHU absolviert werden. Das Studium ist momentan mit einem Semesterbeitrag von 6000,- DM versehen, wobei es auch Freiplätze gibt.³

Für die Frage des Managements des Praxisbezugs der Lehre wirken sich durch den Status und die Größe der WHU Koblenz folgende Besonderheiten als prägend aus:⁴

- Insgesamt befinden sich an der WHU Koblenz höchstens bis zu 280 Studenten gleichzeitig, d.h. die gesamte Leistungserstellung (Lehre und Forschung) ist gut überschaubar.
- Die Überschaubarkeit wird noch verstärkt durch die Tatsache, daß lediglich eine Fakultät an der WHU existiert; das Wissen der Lehrenden um die Inhalte des jeweils anderen ist relativ groß.

³ Der beschriebene Diplomstudiengang ist das Hauptprodukt der WHU Koblenz, über den deshalb auch die meisten Erfahrungen vorliegen. Zudem werden an der WHU Koblenz seit zwei Jahren ein MBA-Programm, daneben Promotions- und Habilitationsmöglichkeit angeboten.

⁴ Vgl. ausführlich Weber [Hochschulen], 1994, und die daraus resultierenden Vor- und Nachteile Kappler [Bildungssystem], 1994.

- Durch die erhobene Studiengebühr sind die Studenten entsprechend kritisch. Gravierende Fehlentwicklungen haben nicht lange Bestand, bis sie aufgedeckt und adressiert werden.
- Die WHU ist dem Markt unterworfen: Studenten bewerben sich nur bei der WHU, wenn der Erfolg nach dem Studium nicht ausbleibt. Das bedeutet, daß die WHU darauf achten muß, die Absolventen für die Praxis tauglich auszubilden, denn dort finden die meisten von ihnen ihren ersten Arbeitsplatz.

Die genannten Punkte beeinflussen das Management des Praxisbezugs derart, daß es einerseits einfacher ist, das Gebilde durch seine geringe Größe auch ohne ein breites Instrumentarium zu managen, und andererseits der Druck und die Notwendigkeit zum Herstellen des Praxisbezugs sehr groß sind.⁵

3 ZUGRUNDELIEGENDES VERSTÄNDNIS VON MANAGEMENT

Den folgenden Ausführungen wird eine Sicht des Managements bzw. der Führung zugrundegelegt, wie sie für die Definition des Controlling nach WEBER herangezogen wird.⁶ Der idealtypische Führungszyklus beginnt mit der Willensbildung, die dazu dient, zukünftige Handlungen geistig zu antizipieren.⁷ Dieser folgt die Willensdurchsetzung, die die Umsetzung des gebildeten Willens in die konkrete Tat zum Ziel hat. Dem schließt sich die Phase der Ausführung an, die gefolgt wird von der Kontrolle.

⁵ An dieser Stelle wird deutlich, daß im Rahmen dieses Artikels nicht die Frage, was Praxisbezug ist bzw. wie dieser erreicht werden kann, im einzelnen untersucht werden soll. Vielmehr definiert sich der Praxisbezug für die WHU Koblenz daraus, was der Markt, der von der Praxis repräsentiert wird, an Anforderungen stellt. Sich auf diese zu beziehen, bedeutet letztlich Praxisbezug für die WHU Koblenz, vgl. auch Weber [Praxisorientierung], 1994.

⁶ Vgl. Weber [Controlling], 1998.

Diese befaßt sich mit dem Vergleich des gebildeten Willens und der konkreten Ausführung. Das dadurch gewonnene Wissen geht sowohl wieder in die Willensbildung als auch in die -durchsetzung ein.⁸

Das bereits an der WHU Koblenz etablierte Hochschulcontrolling hat in diesem Zyklus die Aufgabe, die Rationalität der Führung sicherzustellen.⁹ Dies umschließt u.a. die Unterstützung der Führung durch das Bereitstellen expliziter Informationen, stellt einen Counterpart in der Willensbildung dar oder gibt den Anstoß zur Veränderung der Führungsstruktur.¹⁰

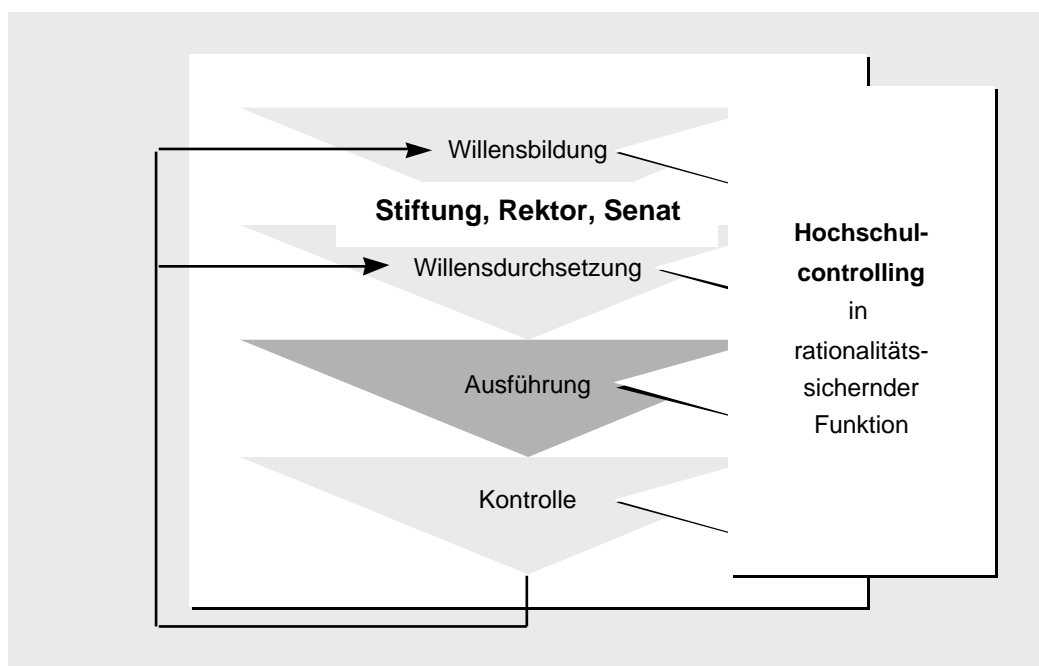


Abbildung 1: Der abstrakte Führungszyklus an der WHU Koblenz

⁷ Dabei handelt es sich um einen allgemeinen Führungszyklus, wie er beispielsweise auch bei Hahn, [Führung], 1971, S.161ff., oder Heinen, [Ansatz], 1970, S.430, zu finden ist.

⁸ Vgl. grundlegend Weber/Brettel/Schäffer [Unternehmensführung], 1996, S.44 ff., und vor dem Hintergrund des Controlling Weber [Controlling], 1998.

⁹ Vgl. zum Ansatz des Hochschulcontrolling an der WHU grundsätzlich Weber [Hochschulcontrolling], 1996.

¹⁰ Vgl. grundsätzlich Weber [Controlling], 1998.

Diese so beschriebenen Funktionen des Managements sollen im folgenden vor dem Kontext des Praxisbezugs der Lehre an der WHU Koblenz in ihren spezifischen Ausprägungen beschrieben werden.¹¹

4 MANAGEMENT DES PRAXISBEZUGS AN DER WHU

4.1 Konzeptioneller Rahmen der Lösung der Managementaufgabe

Der Praxisbezug als Aufgabe der Führung ist in den oben beschriebenen Führungszyklus einzuordnen, es resultieren spezielle Führungsaufgaben. Diese werden ergänzt um theoretische Überlegungen aus dem Bildungscontrolling, die es erlauben, die resultierenden Aufgaben noch stärker zu spezifizieren.

Die Willensbildung über den Praxisbezug hat eine strategische und eine operative Dimension. Strategisch ist die Ausrichtung und Positionierung der Hochschule zu beantworten. Das ist bei der WHU Koblenz insbesondere deshalb eine wichtige Aufgabe, weil die Ausrichtung gleichzeitig einen hohen Einfluß auf den Erfolg der Absolventen in der Praxis hat, der wiederum langfristig die Bewerberzahlen beeinflusst. Eine ausreichende Anzahl überdurchschnittlicher Bewerber ist überlebenswichtig für die rein privat finanzierte WHU. Mit dieser strategischen Ausrichtung wird folglich das generelle Verhältnis der Hochschule zur Praxis geprägt.

Als operative Aufgaben stehen den Praxisbezug der Lehre betreffend die Aufgaben der Entwicklung des Curriculums allgemein und die formale Ausgestaltung der Lehrveranstaltungen an. Zudem kann auch eine inhaltliche Diskussion über einzelne

¹¹ Anregungen stammen auch aus den Ansätzen der Steuerung mit Überlegungen zur Willensbildung

Lehrveranstaltungen im Rahmen der operativen Willensbildung erfolgen, nämlich dann, wenn die Ergebnisse der Kontrolle entsprechende Handlungen nahelegen.

Institutional erfolgt die Willensbildung und die Willensdurchsetzung in den Organen: Strategisch sind sowohl der Senat als auch die Stiftung bzw. deren Vorstand mit entsprechenden Handlungen betraut, operativ sind das vor allem Aufgaben, die im Senat und seinen entsprechenden Ausschüssen plaziert sind. Das betrifft sowohl das Curriculum, das in der Prüfungsordnung Niederschlag findet, als auch die Billigung der einzelnen Veranstaltungen in jedem Semester.

Die Kontrolle lehnt sich in ihrem strategischen Teil an das "Triangulation"-Konzept der Northeast Missouri State University an.¹² Dabei handelt es sich um ein Konzept, das im Unterschied zu den normalerweise kaum formalisierten Vorgehensweisen für die strategische Kontrolle in Hochschulen bestimmte Bereiche explizit in die Kontrolle einzubeziehen vorschlägt. Überträgt man die Idee auf deutsche Hochschulen, so kann sich die beispielhaft in der nachfolgenden Abbildung vorgeschlagene Kombination ergeben: Die Notwendigkeit einer strategischen Änderung ergibt sich danach aus Signalen, die aus der Wirtschaft, aus der Studienkritik durch die Absolventen und aus den Examensergebnissen überlagert mit den Erfahrungen der Dozenten erzeugt werden.¹³

und zum Verhältnis ex-ante zu ex-post von Müller-Böling [Reglementierungen], 1994.

¹² Vgl. McClain/Krueger/Taylor [Assessment], 1989, S.37 ff.

¹³ Vgl. für die vorgeschlagene Übertragung und die beispielhafte Erläuterung Schubert [Akademische Lehre], 1994, S. 28.

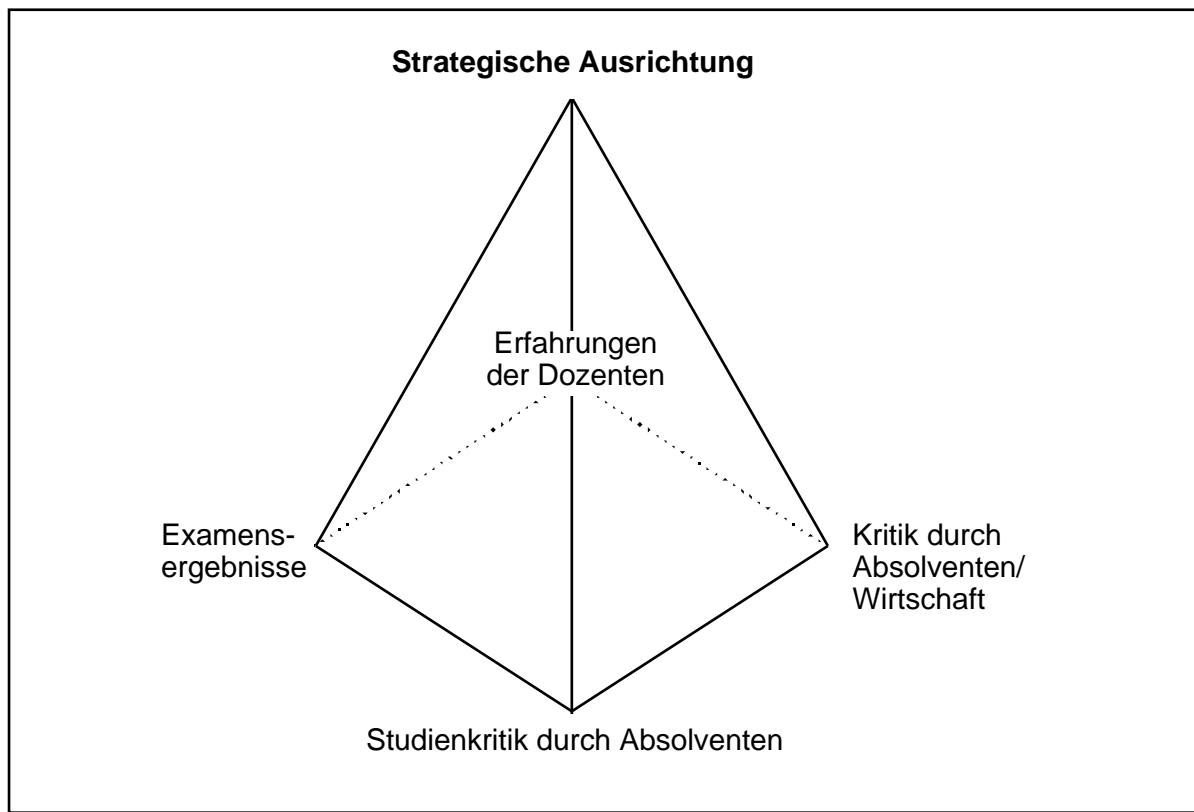


Abbildung 2: Das "Triangulation"-Konzept für deutsche Hochschulen

Operativ werden die Lehrveranstaltungen kontrolliert, das bedeutet im Kern auf ihren Praxisbezug hin evaluiert. Hier gilt es das Problem zu lösen, das auch im Rahmen der gesamten beruflichen Aus- und Weiterbildung prägend ist: wie sind die Informationen im Funktionsfeld zu erzeugen und wie gelangen diese in adäquater Form in das Lernfeld. Beim sogenannten Lernfeld handelt es sich bei Unternehmen um das Feld, in dem Bildungsmaßnahmen stattfinden, abseits des Arbeitsplatzes des Mitarbeiters. Bei Universitäten wäre die Institution Universität selber das Lernfeld. Das Funktionsfeld hingegen ist der Bereich, in dem der Mitarbeiter seiner Funktion nachgeht. Bei Universitäten handelt es sich dabei um alle Felder, in denen die Studenten oder Absolventen auf Basis der in der Universität besuchten Veranstaltungen Funktionen

erfüllen können. Die Bildungsmaßnahmen finden deshalb statt, damit Mitarbeiter ihre Funktionen besser ausfüllen können. Dieses "Besser" ist die Information, die es zu ergründen und zur Verbesserung der im Lernfeld stattfindenden Bildungsmaßnahmen zu nutzen gilt. In der Unternehmenspraxis ist das Generieren und der Transfer dieser Informationen mit erheblichen Problemen behaftet.¹⁴ Bei Universitäten ist dieses Problem noch stärker ausgeprägt, da die enge Bindung zwischen Lern- und Funktionsfeld, die in Unternehmen durch Mitarbeiter realisiert wird, nicht vorhanden ist. Studenten werden in der Regel nicht von den Universitäten nachverfolgt.

Die Lösung des Kontrollproblems von Bildungsmaßnahmen und ihrem Transfererfolg sowohl im Lern- als auch im Funktionsfeld wird in der unternehmerischen Praxis mit Hilfe eines Instrumentariums herbeigeführt, das nach den vier Stufen der Evaluation von KIRKPATRICK gegliedert ist.¹⁵ Im Lernfeld, wo die Bildungsmaßnahme stattfindet, werden erstens die Reaktionen der Teilnehmer der Maßnahme erfaßt, weil man davon ausgeht, daß ihre spontane Einschätzung mit dem Nutzen korreliert ist. Zweitens kann der Lerntransfer beispielsweise mit Hilfe von Tests überprüft werden. Im Funktionsfeld des gebildeten Mitarbeiters werden zudem sein aufgrund der Bildungsmaßnahme verändertes Verhalten als dritte Stufe und letztlich auch noch die Auswirkung dieser Veränderung auf das Unternehmensergebnis zu erfassen versucht.¹⁶

¹⁴ Vgl. Ruschel [Transferproblematik], 1995.

¹⁵ Vgl. Kirkpatrick [Evaluation], 1976.

¹⁶ Vgl. insgesamt Kirkpatrick [Evaluation], 1976, aber auch ähnliche Evaluationskonzepte mit anderer Strukturierung wie Campbell [Training], 1971, oder Warr/Bird/Rackham [Evaluation], 1971. Dabei gilt das Modell von Kirkpatrick als das wissenschaftlich anerkannteste, vgl. Ullrich [Transfer], 1995, S. 31.

Dieses Instrumentarium ist grundsätzlich auf den Kontext der Universität zu übertragen: Auf der Reaktionsstufe kann dabei festgestellt werden, wie die Studenten unmittelbar auf die Lehre reagieren. Diese Stufe ist bereits ausführlich und kontrovers diskutiert.¹⁷ Auf der Lernstufe kann festgestellt werden, welchen Einfluß die Lehre auf das Gelernte hatte, die Verhaltensänderung zeigt sich in der Anwendung des Gelernten in Praktika oder im Berufsleben, und auf der Ergebnisstufe kann festgestellt werden, wie die universitäre Arbeit sich in Ergebnissen auswirken kann. Die wesentliche neue Aufgabe stellt dabei dar, die drei letztgenannten Stufen ausreichend zu instrumentieren, um geeignete Kontrollinformationen für das Management des Praxisbezugs zu erhalten. Im ersten Schritt dahin wurden die vier Stufen mit dem Konzept der "Triangulation" verbunden. Dabei finden sich die strategischen Informationen der Studienkritik durch die gerade frisch Graduierten auf der Reaktionsstufe wieder, die sonstige Kritik durch die Absolventen und die Wirtschaft auf der Verhaltensänderungsstufe und die Examensergebnisse als Indikator auf der Lernstufe.

¹⁷ Dabei gibt es einerseits Stimmen, die die Möglichkeiten, durch die Reaktion von Studenten die universitäre Lehre beurteilen können, als stark eingeschränkt betrachten, vgl. Süllwold [Realität], 1992, Krieger [Evaluation], 1992, Preißer [Bewertung], 1991, andere dagegen sehen darin durchaus eine Möglichkeit zur funktionsfähigen Lehrevaluation, vgl. Daniel [Modellprojekt], 1995, Kromrey [Vorlesungskritik], 1993, Mohler [Evaluation], 1995. Vergleichend auch Müller-Böling [Evaluationen], 1996.

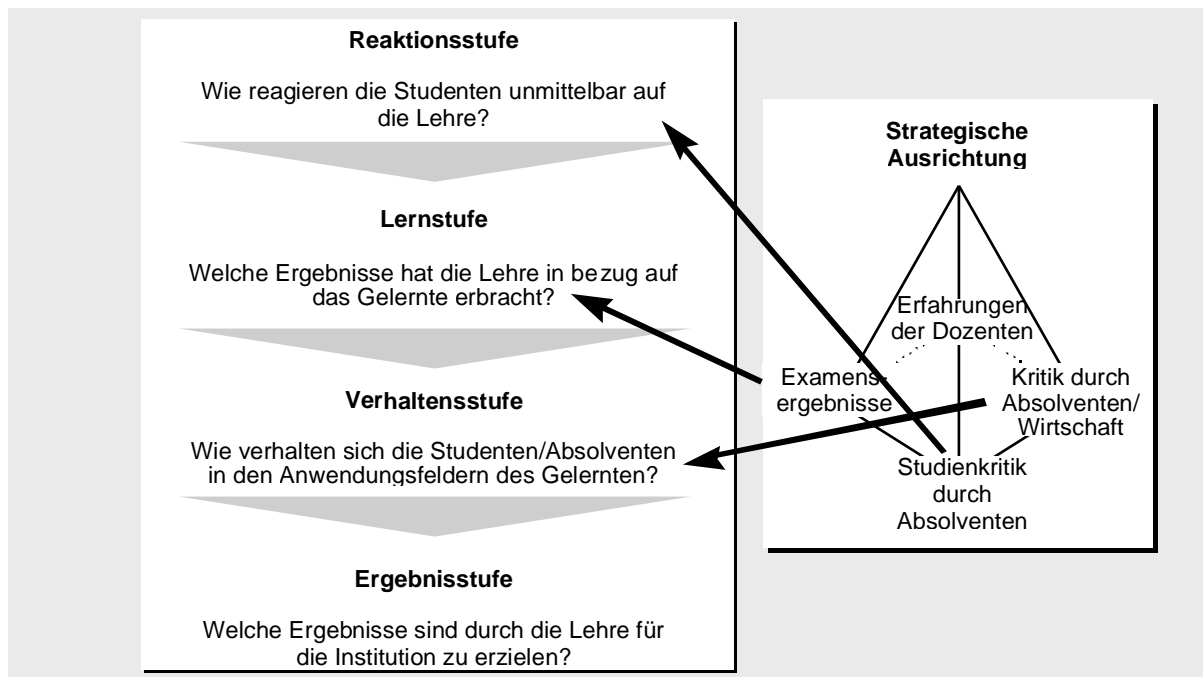


Abbildung 3: Das Kirkpatrick'sche Modell in Verbindung mit dem "Triangulation"-Konzept

Insgesamt soll der gesamte Bezugsrahmen der Kontrolle mit seinen Ergebnissen helfen, die Führung hinsichtlich des Praxisbezugs in der Lehre rationaler zu gestalten. Wie das Instrumentarium konkret ausgestaltet werden kann und welche Erfahrungen damit existieren, soll im folgenden beschrieben werden. Dabei wird auf folgende Fragen fokussiert:

1. Wie ist die Hochschule praxisbezogen auszurichten?
2. Wie ist der Praxisbezug des Curriculums herzustellen?
3. Wie ist der Praxisbezug der einzelnen Lehrveranstaltungen zu gewährleisten?

Die folgende Beschreibung des Instrumentariums erhellt insbesondere die Kontrolle, was den ersten Schritt der Beschreibung darstellt. Die Auswirkungen auf die Willensbildung sollen im zweiten Schritt geschildert werden.

4.2 Instrumentelle Ausgestaltung der Lösung der Managementaufgabe

Versucht man, die drei gestellten Fragen des Praxisbezugs für die WHU mit dem Modell von KIRKPATRICK zu beantworten, so kann man den jeweiligen Fragen bestimmte Ebenen des Modells zuordnen. Diese Ebenen werden jeweils instrumentiert, einerseits mit möglichst quantitativ meßbaren Größen und zudem mit qualitativen Aussagen. Die Instrumente stammen aus der allgemeinen Anwendung des KIRKPATRICK-schen Modells, übertragen auf den Kontext der Anwendung bei der WHU und ergänzt um die genannten "Signale" aus dem "Triangulations"-Konzept. Beginnend mit der Ergebnisstufe werden im folgenden alle vier Stufen des Modells von Kirkpatrick beschrieben.

Auf der Ergebnisstufe werden quantitative Indikatoren zu folgenden Ergebnissen einer Praxisorientierung erfaßt:

- **Studentenpotential:** Quote der Studienbewerber, Leistungsniveau der Studienbewerber, Leistungsniveau der Studienanfänger
- **Lehrprozeß:** Zahl der Firmenbesuche, der Praxisvorträge und der Unternehmergespräche
- **Lehrergebnis:** Placement-Volumen, Erfolgsquote (Jobangebote aus dem Placement), Beschäftigungsquoten, Durchschnittsgehälter

Zudem ist eine, eher als zufällig gesteuert zu bezeichnende, Beobachtung der Ergebnisse, die die WHU in den existierenden Rankings erreicht, zu nennen.¹⁸ Das führt zu einer qualitativ zu nennenden Einschätzung der Leistungen der WHU Koblenz.

Die Verhaltensstufe ist instrumentell wie qualitativ die am deutlichsten ausgeprägte Stufe. Sie umfaßt eine umfangreiche Absolventenkritik, die erstens direkt an das Studium anschließt und zweitens nach drei Jahren mit veränderter Schwerpunktsetzung wiederholt wird.¹⁹ Inhaltlich wird dabei unter anderem erfaßt, welche erlernten Kenntnisse des Studiums unbedingt praxisrelevant waren und welche zusätzlich im Selbststudium erlernt werden mußten. Zudem werden hier direkte Fragen zum Praxisbezug der WHU aus Sicht der Alumni im Hinblick auf die Ausrichtung der Hochschule gestellt. Daneben setzt auf der Verhaltensstufe ein umfangreicher qualitativer Teil an, der vom Feedback der Wirtschaft auf das Verhalten der Studenten in der Praxis geprägt ist. Statt findet dieses Feedback vor allem während der Praxisarbeiten ein Jahr vor Studienabschluß. Es schließt theoretisch jeden Studenten mit ein. Überlagert wird dieses Feedback durch die teilweise umfangreichen Erfahrungen der Dozenten in der Praxis, beispielsweise bei Arbeitskreisen.

¹⁸ Vgl. die Studie des Manager Magazins, veröffentlicht im März 1998, S. 260-272.

¹⁹ Dabei zeigt sich, daß in bezug auf bestimmte, qualitative Aussagen, die Studie von Centra [Relationship], 1974, bestätigt werden kann. Dieser hat nämlich eine Korrelation zwischen den Aussagen direkt nach dem Studium und nach fünf Jahren festgestellt. Auf die speziellen Aussagen zum Praxisbezug hin gelingt es bisher allerdings nicht, auch eine statistische Bestätigung zu erhalten. Dabei ist zu bedenken, daß es noch nicht gelungen ist, die Alumni-Befragung ausreichend zu quantifizieren. Vgl. ähnlich auch Firth [Work Experience], 1979.

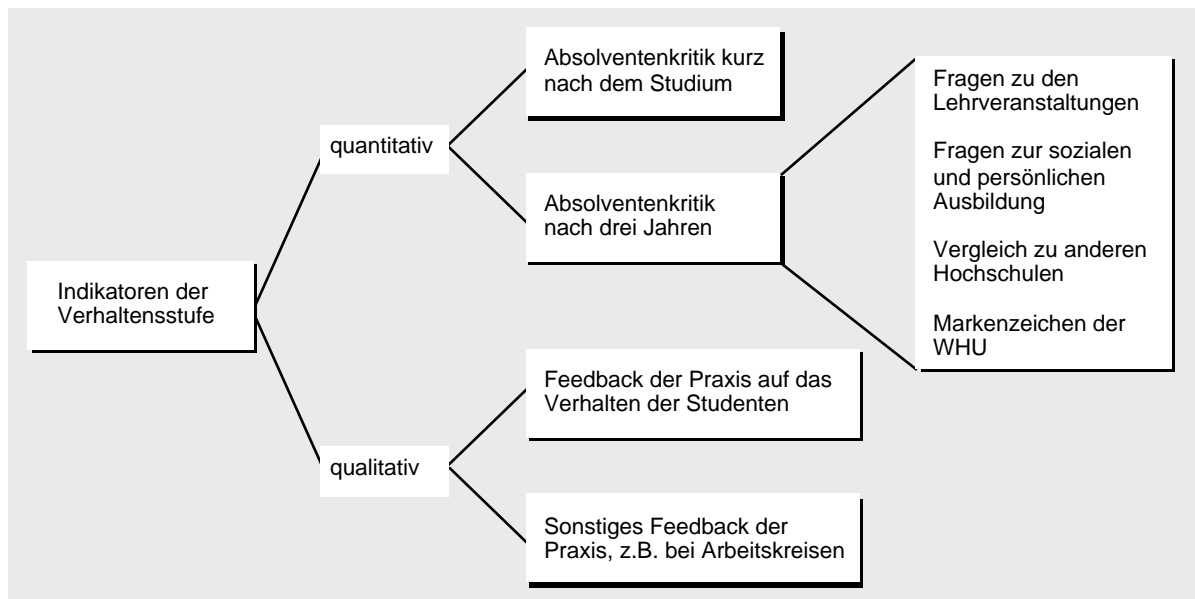


Abbildung 4: Die Verhaltensstufe an der WHU Koblenz²⁰

Die Lernstufe gibt durch die Klausur- und insbesondere die Examensergebnisse einen Hinweis darauf, ob die Studenten in ihrem Wissensstand ausreichend auf die diesbezüglichen Anforderungen aus der Praxis vorbereitet wurden. Dazu erfolgt eine Beobachtung der bei den jeweiligen Prüfungen erreichten Durchschnitte. Die Lernstufe ist durch diese Information relativ gut quantitativ abzubilden, es erfolgt keine weitere qualitative Informationsgewinnung. Allerdings muß eine Interpretation der Ergebnisse erfolgen, z.B. im Hinblick auf veränderte Examensdurchschnitte aufgrund unterschiedlicher Prüfer und Lehrender. Mit dieser (letzten) Information ist das "Triangulation"-Konzept in seiner Vollständigkeit im Rahmen der Kirkpatrick'schen Evaluation abgebildet.²¹

²⁰ Die Absolventenkritik nach drei Jahren, die unter quantitativen Indikatoren erfaßt wird, ist momentan eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Aussagen. Ist die Erfahrungsbasis über die Bandbreite bzw. die Wiederholung der Antworten größer, so sind diese immer wiederkehrenden Antworten stärker standardisiert und damit quantitativ zu erfassen.

²¹ Insgesamt handelt es sich bei der Nutzung der Lernstufe an der WHU Koblenz lediglich um strukturierte Beobachtungen, nicht um eine objektivierbare Messung des Lernerfolges von Stu-

Die verbleibende Reaktionsstufe wird sowohl quantitativ als auch qualitativ mit Informationen abgedeckt. Quantitativ erfolgt die Einschätzung jeder einzelnen Lehrveranstaltung durch das DozentenBeurteilungssystem DOBES. Zudem werden qualitative Aussagen, nicht nur in DOBES, gesammelt und durch den jeweiligen studentischen Fachverantwortlichen an den jeweils Lehrenden herangetragen. Hierdurch soll insbesondere die Beantwortung der Frage des Praxisbezugs der einzelnen Lehrveranstaltung vorbereitet werden (Frage 3).²²

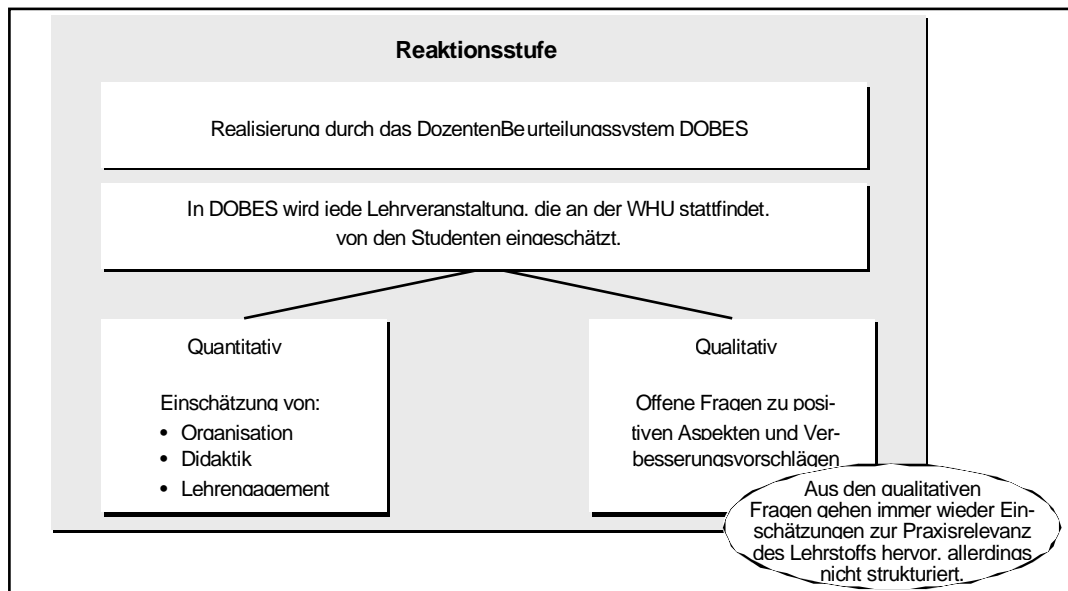


Abbildung 5: Darstellung der Reaktionsstufe an der WHU Koblenz

den, dazu müssen noch verschiedene methodische Probleme gelöst werden, vgl. Centra [Faculty], 1982.

²² Vgl. zur Darstellung des Beurteilungssystems DOBES: Weber [Hochschulcontrolling], 1996, S. 99 ff., bzw. Brettel/Jensen/Sautter [Dozentenbewertungssystem], 1997.

4.3 Kritische Betrachtung der instrumentellen Ausgestaltung und Konsequenz für die Lösung der Managementaufgabe

Zu den geschilderten Instrumenten bzw. Indikatoren existieren Erfahrungen aus ihrer Anwendung. Diese sollen im folgenden vor dem Hintergrund der Auswirkungen, die sie auf den Willensbildungsprozeß haben können, betrachtet werden. Dadurch erfolgt eine Bewertung ihrer Nützlichkeit zum Einsatz des Managements des Praxisbezugs der Lehre an der WHU insgesamt.

Im Rahmen der strategischen Willensbildung wird die praxisorientierte Ausrichtung der WHU sowie die grundsätzliche Gestaltung des Curriculums mit Hilfe der genannten Instrumente auf der Ergebnisstufe, der Verhaltensstufe und der Lernstufe überwacht. Dabei wird an dieser Stelle der Charakter sowohl der quantitativen als auch der qualitativen Indikatoren deutlich: Sie erfüllen zwar eine objektivierende Anregungsfunktion, sind aber nicht geeignet, um direkt handlungsleitend zu wirken. Im einzelnen haben sich die Instrumente ganz unterschiedlich bewährt:²³

- Die Indikatoren Studentenpotential und Lehrprozeß sind nicht monokausal von der Praxisorientierung abhängig, im Gegenteil, andere Einflüsse wirken weit stärker. Das Lehrergebnis hat in diesem Rahmen noch die größte Aussagekraft, wirkt jedoch mit relativ großer zeitlicher Verzögerung. Weiterhin ist gerade mit bestimmten Indikatoren vorsichtig zu agieren, z.B. wirkt die Feststellung des Durchschnittsgehaltes negativ auf das Bewerberverhalten.²⁴

²³ Vgl. auch zum qualitativen und quantitativen Einsatz von Verfahren in Hochschulen Müller-Böling [Qualitätsmanagement], 1994, S. 8.

²⁴ Negativ wirkt sich an dieser Stelle aus, daß bei Veröffentlichung eines Durchschnittsgehaltes für die erste Anstellung die nachfolgenden Absolventen bei ihren Gehaltsverhandlungen nicht mehr unter diesem Durchschnitt zu verhandeln bereit sind. Ein solches Verhalten kann schnell als unmaßig angesehen werden.

- Die beobachteten Rankings haben einen zu stark zufälligen Charakter: es ist zwar möglich, Anregung zu erhalten, doch wird es selten möglich sein, daraufhin erfolgte strategische Handlungen in ihren Auswirkungen zu überprüfen.
- Die Absolventenkritik (Verhaltensstufe) besitzt einen hohen Informationsgrad, sie wirkt auf einzelne Lehrende auch stark handlungsleitend. Das gilt weniger für die Evaluation direkt nach dem Studium, die darin enthaltenen Informationen sind meist schon vorher auf den anderen Wegen zu den Betreffenden gelangt. Eher ist hier die Befragung nach drei Jahren von Nutzen. Sie gibt teilweise detailliert Anregung zur Verbesserung von Lehrveranstaltungen, hat nur den Nachteil des dreijährigen Zeitunterschiedes. Zudem erfüllt sie dabei einen Teil der Funktion der Überprüfung der strategischen Ausrichtung.
- Das Feedback der Praxis auf das Verhalten der Studenten während der Praxisarbeiten hat bisher wenig Handlungsbedarf aufdecken können, was noch nicht als Kritik am Instrument zu sehen ist. Dabei hat es immerhin auch schon vermocht, zusätzliche Anregungen für die Vorbereitung der Studenten auf diesen Praxisaufenthalt zu geben.
- In ähnlicher Weise verhält es sich auch mit der Lernstufe: die bisher festgestellten Ergebnisse haben bisher keinen Anlaß verdeutlicht zu handeln.

Zusammenfassend gelingt es mit Hilfe der genannten Indikatoren trotz der geäußerten Kritik, Anregungen für die Ausrichtung der Hochschule wie auch die grundsätzliche Gestaltung des Curriculums zu erhalten. Dabei wird aber auch deutlich, daß sich die Informationen aufgrund ihres Charakters weniger zur Kontrolle des Praxisbezugs als vielmehr dazu eignen, Anregungen hervorzubringen. Das führt zu einem zweige-

teilten Umgang mit den Informationen, wie es in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist.

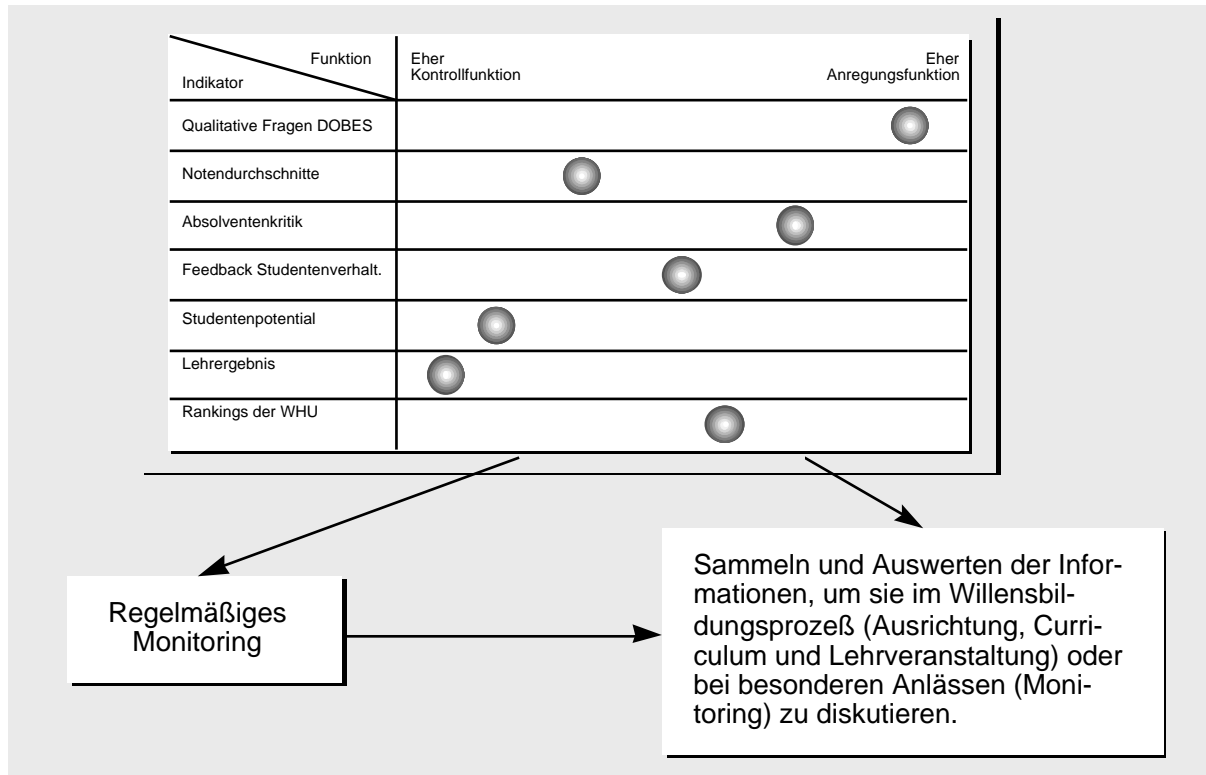


Abbildung 6: Einsatz der beschriebenen Indikatoren für Kontrolle und Willensbildung

Zudem zeigt sich, daß die gewonnenen Informationen in der Regel auf den Istzustand bezogen sind, ihnen fehlt der innovative Charakter. Deshalb müssen für eine zukunftsorientierte Entwicklung und Gestaltung der Hochschule und den zugehörigen Willensbildungsprozeß weitere Informationen gewonnen werden, die beispielsweise eine Analyse der Hochschulumwelt, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken umfassen.

Dies geschieht erstens im Senat und zweitens in den gebildeten Ausschüssen wie der Strategiekommission. Dadurch gelingt es in einem sehr überschaubaren und damit auch handlungsfähigen Kreis, die strategische Ausrichtung der WHU so zu ge-

stalten, daß sie ihr Markenzeichen der Praxisorientierung zu Recht trägt. Die relative Einfachheit dieser Willensbildung ist darauf zurückzuführen, daß es sich sowohl bei den zugrunde gelegten Informationen als auch bei den getroffenen Entscheidungen um ein sehr überschaubares Feld handelt, das von allen beteiligten Handlungsträgern überblickt werden kann. Zudem sind in den strategischen Entscheidungsprozeß alle wesentlichen Handlungsträger eingebunden: Die Studenten, die Lehrenden, die Verwaltung, aber insbesondere auch die Alumni und weitere Praxisvertreter, letztere vor allem in der Stiftung.

Der Praxisbezug des Curriculums stellt aufgrund seiner Abstraktionsebene kein von der ersten Frage, also der der praxisbezogenen Ausrichtung der Hochschule, zu unterscheidendes Managementproblem dar, interessanter wird es auf der Ebene der einzelnen Lehrveranstaltung.

Das Bewertungssystem DOBES hat sich als wirksames Instrument zur Betrachtung einzelner Lehrveranstaltungen im Hinblick auf ihre Organisation, die Didaktik und das Lehrengagement erwiesen. Allerdings gelingt es nicht, die Praxisorientierung der Lehrveranstaltungen als Leistungsmaß zu etablieren. Dazu ist es konzeptionell von seinem Erklärungswert für die Gesamtzufriedenheit nicht in der Lage. Insofern lassen sich Rückschlüsse auf eine vorhandene bzw. mangelnde Praxisorientierung einzelner Veranstaltungen nur mit Hilfe der Ergebnisse der Alumnibefragungen ziehen. Darin sind mitunter wertvolle Hinweise für Verbesserungen enthalten. Allerdings tun sich in diesem Zusammenhang zwei Probleme auf:

- Erstens erfolgt die Befragung, was die einzelne Lehrveranstaltung betrifft, nicht strukturiert genug, um als ausreichende Informationsbasis für das Management des Praxisbezugs einzelner Lehrveranstaltungen zu dienen.

- Zweitens steht die Hochschule hier vor einem erheblichen Durchsetzungsproblem. Da die Durchsetzung gewünschter Veränderungen in vernünftigem Maße erst mindestens drei Jahre nach der Veranstaltung zu erfassen wäre, ist die Änderung der Lehrveranstaltungen eine im Prinzip völlig freiwillige Maßnahme der einzelnen Lehrenden.

An der Stelle der einzelnen Lehrveranstaltung macht sich, insbesondere unter Berücksichtigung des letztgenannten Problems, bemerkbar, daß die Durchsetzung von Entschlüssen, die in die durch Art. 5 III GG garantierte Freiheit der Lehre eingreifen, nur auf freiwilliger Basis möglich ist. Vertraglich ist ein entscheidender Einfluß nur bei den Lehrenden mit Lehrauftrag möglich. Trotzdem macht sich an dieser Stelle die geringe Größe der WHU positiv bemerkbar: Der durch die gute Überschaubarkeit stärkere "Peer-Group-Pressure" läßt selbst Maßnahmen, die eigentlich der Freiwilligkeit unterliegen, zu einer spürbaren Umsetzung gelangen.

Daneben ist für die Willensdurchsetzung eine weitere Besonderheit der WHU maßgeblich: Die Studenten sind zahlende Kunden einer Bildungsdienstleistung. Dadurch üben sie einen spürbaren Druck auf die Qualität dieser Leistung, auch im Hinblick auf die Praxisorientierung, aus. Gelingt es, diesen Druck durch geeignete Instrumente vernünftig zu kanalisieren, wie es durch den vorgestellten Rahmen und dessen Ausgestaltung an der WHU zweifellos passiert, so ist dieser Druck im Sinne des Überlebens der Hochschule durch praxisorientierte Ausbildung nutzbar zu machen.

Insgesamt zeigt die kritische Betrachtung der vorgestellten Instrumente zwar auf, daß ihre Anwendung nicht blind in Handlungen münden kann, es jedoch trotzdem gelingt, die konzeptionell beschriebene Managementaufgabe bisher zu für die WHU ausreichenden Ergebnissen auszufüllen.

5 FAZIT DER DARGESTELLTEN LÖSUNG UND DIE ÜBERTRAGUNG DERSELBEN AUF ANDERE HOCHSCHULEN

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Ansätze zum Management des Praxisbezugs der Lehre an der WHU Koblenz dargestellt. Dabei wurden erst die Konzeption und darauf aufbauend die Instrumente beschrieben, um im Anschluß die Lösung kritisch zu bewerten. Dabei wurde deutlich, daß es gelingen kann, den Praxisbezug ausreichend im Gesamtmanagement der Hochschule zu berücksichtigen, Konsequenzen aber nicht so sehr die Folge einzelner Bausteine sind, sondern eher durch ein Zusammenwirken aus den Besonderheiten der WHU mit der gewählten Konzeption und den genutzten Instrumenten entstehen. Diese Erfahrungen können in der folgenden Weise auch für andere Hochschulen nutzbar gemacht werden.

- Das Management wird zwar instrumentell unterstützt, dennoch aber weitgehend durch Intuition geprägt. Dazu ist es hilfreich, das Entscheidungsproblem zu begrenzen, aus der Erfahrung der WHU heraus auf Fakultäten. Das hat auch zur Folge, daß es nicht eine Praxisorientierung an sich gibt, sondern eine Fakultät bzw. ein Ausbildungsgang praxisorientiert ist oder nicht.
- Konzeptionell hat sich der Blick auf die Erkenntnisse im betrieblichen Aus- und Weiterbildungsbereich gelohnt. Die Kirkpatrick'sche Systematik konnte wertvolle Anregungen geben, auch das Managementproblem des Praxisbezugs in einen konzeptionellen Rahmen einzubinden.
- Die gewählten Instrumente werden genutzt, jedoch vor allem in ihrer Anregungsfunktion. Dabei ist es wichtig, daß alle Nutzer die Funktion, Stärken und Schwächen derselben einzuschätzen wissen, um ihre Managementaufgaben in Koopera-

tion mit den anderen sinnvoll auszufüllen. Harte Konsequenzen an die Ergebnisse zu knüpfen, ist für eine konstruktive Arbeit dabei kontraproduktiv.

- Druck durch Studenten kann sich als positiv erweisen. Diesen gilt es konzeptionell einzubinden. Dabei erweist es sich als besser, auf einer gemeinsamen und geteilten Informationsbasis konstruktiv zu diskutieren, als sich sowohl den Informationen als auch der Diskussion zu verschließen.
- Die Rolle der Alumni ist zentral bedeutsam.²⁵ Dabei sollte man sich bemühen, diese auf Ebene der Fakultäten/Fachbereiche einzubeziehen und nutzbar zu machen. Niemand hat ein größeres Interesse am Ruf der Hochschule als die, die dort studiert haben, und vermutlich ist niemand besser in der Lage, Praxisorientierung einzuschätzen, als die, die ihr (Nicht-)Vorhandensein konkret erfahren haben.

Die vorangegangenen fünf Punkte stellen unserer Einschätzung nach die wesentlichen Erkenntnisse dar, die auch für andere Hochschulen im Management des Praxisbezugs umsetzbar sind. Natürlich existieren bei der WHU weiterhin Besonderheiten, die die Managementaufgabe immer noch einfacher als an anderen (staatlichen) Hochschulen erscheinen lassen. Dazu gehören sicherlich ihre privatwirtschaftliche Basis wie auch die Größe und Struktur. Trotz allem erscheint der Vergleich nicht sinnlos.

²⁵ Ähnlich auch Wise/Hengstler/Braskamp [Alumni], 1981.

LITERATURVERZEICHNIS

Albach, H./Mertens, R. (Hrsg.) [Hochschulökonomie], 1994:

Hochschuldidaktik und Hochschulökonomie, ZfB-Ergänzungsheft 2/1994.

Brettel, M./Jensen, O./Sautter, K. [Dozentenbewertungssystem], 1997:

Das Dozentenbewertungssystem der WHU Koblenz als Informationssystem, in: Wirtschaftsinformatik, 6/1997, S. 634-638.

Brockhoff, K. [Leistungen], 1999:

Leistungen der Betriebswirtschaftslehre für Wirtschaft und Gesellschaft, in: Egger/Grün/Moser (Hrsg.) [Managementinstrumente], 1999, S.27-61.

Campbell, J.P: [Training], 1971:

Personnel training and development, in: Annual Review of Psychology 1971, S. 656-602.

Centra, John A. [Relationship], 1974:

The Relationship between Student and Alumni Ratings of Teachers, in: Educational and Psychological Measurement, 1974 (2), S. 321-326.

Centra, John A. [Faculty], 1982:

Determining Faculty Effectiveness, San Francisco 1982.

Craig, R.L. [Training], 1976:

Training and evaluation handbook, New York 1976.

Daniel, H.D. [Modellprojekt], 1995:

Das Modellprojekt "Evaluation der Lehre" an der Universität Mannheim, Teil 2, in: Mohler, P. (Hrsg.) [Evaluation], 1995.

Egger, A./Grün, O./Moser, R. [Managementinstrumente], 1999:

Managementinstrumente und -konzepte, Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1999.

Firth, Michael [Work Experience], 1979:

Impact of Work Experience on the Validity of Student Evaluation of Teaching Effectiveness, in: Journal of Educational Psychology, 5/1979, S. 726-730.

Grühn, D./Gattwinkel, H. [Evaluation], 1992:

Evaluation von Lehrveranstaltungen, Berlin 1992.

Hahn, D. [Führung], 1971:

Führung des Systems Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation 1971, S. 161-169.

Heinen, E. [Ansatz], 1970:

Der entscheidungsorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1970, S. 429-444.

Kappler, E. [Bildungssystem], 1994:

Vorteile und Nachteile kleiner Eliteuniversitäten im Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland, in: Albach, H./Mertens, R. (Hrsg.) [Hochschulökonomie], 1994, S.265-280.

Kirkpatrick, D.L: [Evaluation], 1976:

Evaluation of training, in: Craig, R.L. [Training], 1976, S. 18-27.

Kogan, M. (Hrsg.) [Education], 1989:

Evaluating Higher Education, London, 1989.

Krieger, W. [Evaluation], 1992:

Evaluation von Hochschulunterricht, in: Grühn/Gattwinkel (Hrsg.) [Evaluation], 1992, S. 45-59.

Kromrey, H. [Vorlesungskritik], 1993:

Studentische Vorlesungskritik. Empirische Daten und Konsequenzen für die Lehre, in: Soziologie, 1/1993, S. 39-56.

Landsberg, G.v./Weiß, R. (Hrsg.) [Bildungs-Controlling], 1995:

Bildungs-Controlling, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 1995.

McClain, C.J./Krueger, D.W./Taylor, T. [University], 1989:

Northeast Missouri State University Value-Added Assessment Program: A Model for Educational Accountability, in: Kogan, M. (Hrsg.) [Education], 1989, S. 33-42.

Mohler, P. (Hrsg.) [Evaluation], 1995:

Universität und Lehre. Ihre Evaluation als Herausforderung an die Empirische Sozialforschung, Münster 1995.

Müller-Böling, D. [Hochschulen], 1994:

Hochschulen als Vorstellungstereotypen – Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen?, Arbeitspapier Nr. 1 des Centrums für Hochschulentwicklung, CHE, 1994.

Müller-Böling, D. [Qualitätsmanagement], 1994:

Qualitätsmanagement in Hochschulen, Arbeitspapier Nr. 3 des Centrums für Hochschulentwicklung, CHE, 1994.

Müller-Böling, D. [Reglementierungen], 1994:

Abbau staatlicher Reglementierungen - Stärkung der Hochschulselbstverwaltung, Arbeitspapier Nr. 4 des Centrums für Hochschulentwicklung, CHE, 1994.

Müller-Böling, D. [Evaluationen], 1996:

Evaluationen zur Rechenschaftslegung oder Qualitätsverbesserung?, Arbeitspapier Nr. 12 des Centrums für Hochschulentwicklung, CHE, 1994.

Preißler, R. [Bewertung], 1991:

Bewertung der Qualität der Lehre an der Technischen Universität Berlin, in: Weibler/Otto (Hrsg.) [Lehre], 1991.

Ruschel, A. [Transferproblematik], 1995:

Die Transferproblematik bei der Erfolgskontrolle betrieblicher Weiterbildung, in: Landsberg/Weiß (Hrsg.) [Bildungs-Controlling], 1995, S. 297-322.

Schubert, Stephan [Akademische Lehre], 1994:

Controlling in der akademischen Lehre an Hochschulen, Diplomarbeit, Vallendar, 1994.

Süllwold, Fritz [Realität], 1992:

Welche Realität wird bei der Beurteilung von Hochschullehrern durch Studierende erfaßt?, in: Mitteilungen des Hochschulverbandes, 1/1992, S. 34-36.

Ullrich, S. [Transfer], 1995:

Transfer in Management-Trainings, Wiesbaden 1995.

Warr, P./Bird, M./Rackham, N. [Evaluation], 1971:

Evaluation of management training, London 1971.

Weber, J. [Hochschulen], 1994:

Vor- und Nachteile kleiner privater Hochschulen unter den Bedingungen des deutschen Bildungssystems. Das Beispiel WHU, in: Albach, H./Mertens, R. (Hrsg.) [Hochschulökonomie], 1994, S.251-263.

Weber, J. [Praxisorientierung], 1994:

Praxisorientierung an der WHU, in: Winkel, H. (Hrsg.) [WHU], 1994, S. 197-206.

Weber, J. [Hochschulcontrolling], 1996:

Hochschulcontrolling: Das Modell WHU, Stuttgart 1996.

Weber, J. [Controlling], 1998:

Einführung in das Controlling, 7., vollständig überarbeitete Auflage, Stuttgart 1998.

Weber, J./Brettel, M./Schäffer, U. [Unternehmensführung], 1996:

Grundgedanken zur Unternehmensführung, WHU-Forschungspapier Nr. 35, April 1996.

Webler, W.D./Otto, H.U. (Hrsg.) [Lehre], 1991:

Der Ort der Lehre in der Hochschule. Lehrleistungen, Prestige und Hochschulwettbewerb, Weinheim 1991.

Winkel, H. (Hrsg.) [WHU], 1994:

Zehn Jahre WHU. Aufbau der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz, St. Katharinen 1994.

Wise, S.L./Hengstler, D.D./Braskamp, L.A. [Alumni], 1981:

Alumni Ratings as an Indicator of Departmental Quality, in: Journal of Educational Psychology, 1/1981, S. 71-77.