

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG

BEI DER HOCHSCHULE FÜR VERWALTUNGSWISSENSCHAFTEN SPEYER

Rolf Maier

HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSVER-
WALTUNG ALS GEGENSTAND DER
VERWALTUNGSWISSENSCHAFT UND
DER FORTBILDUNG

SPEYERER

115

FORSCHUNGSBERICHTE

FORSCHUNGSINSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG
bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

ROLF MAIER

HOCHSCHUL- UND WISSENSCHAFTSVERWALTUNG ALS
GEGENSTAND DER VERWALTUNGSWISSENSCHAFT UND
DER FORTBILDUNG

ABSCHLUSSBERICHT ZUR EVALUIERUNG DES FORT-
BILDUNGSPROGRAMMES FÜR DIE WISSENSCHAFTS-
VERWALTUNG

Projektleiter: Prof. Dr. jur. Günter Püttner
Projektbearbeiter: Diplom-Kaufmann Rolf Maier

SPEYER, JUNI 1980

<u>Inhalt:</u>	Seite
I. Wissenschaftsverwaltungslehre als neue Disziplin	3
1. Die Entwicklung der wissenschaftlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Ansatzpunkt einer Wissenschaftsverwaltungslehre	3
2. Fortbildung als Schrittmacher der Wissenschaftsverwaltungslehre	6
3. Wissenschaftsverwaltungslehre als neue Disziplin?	21
II. Versuch einer Evaluierung der bisherigen Fortbildung	26
1. Das Befragungsverfahren	26
2. Das Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung	47
3. Tagungsberichte	62
4. Die Struktur des Teilnehmerkreises und der Realisierungsgrad der dafür festgelegten Lehr- und Lernziele	91
5. Themen- und Referentenbewertung	101
6. Arbeitsmittel und Rahmenbedingungen	151
III. Der Nutzen von Fortbildungsveranstaltungen und Perspektiven für die Zukunft	160
1. Gesamtbewertung	160
2. Auswertung für die Zukunft	165
IV. Literatur	169

I. Wissenschaftsverwaltungslehre als neue Disziplin

1. Die Entwicklung der wissenschaftlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Ansatzpunkt einer Wissen- schaftsverwaltungslehre

Steigende Studentenzahlen und größer werdende Aufgaben in Wissen-
schaft und Forschung haben aus vielen Institutionen, die sich mit
Lehre, Forschung, Forschungsförderung und Wissenschaftsverwal-
tung befassen, wirtschaftliche Gebilde gemacht, die in gewissen
Beziehungen in Art und Struktur mit Großunternehmen der Privat-
wirtschaft vergleichbar sind. In Universitäten sind zum Teil
über zwanzigtausend Studenten zu betreuen, Technologieministerien
haben Investitionsentscheidungen bis zu Milliardenhöhe zu ver-
treten, und Forschungsinstitutionen haben nicht selten jährlich
Gesamtausgaben über einhundert Millionen DM. Weiterhin sind
ständig neue rechtliche Probleme (z. B. Hochschulgesetzgebung,
Numerus Clausus, Regelstudienzeit) und Konflikte mit der Öffent-
lichkeit (z. B. Kernenergie-Diskussion, Studentenkrawalle) zu
lösen. Zur Lösung eben dieser Aufgaben wird nach der Auffassung
vieler Betroffener in Zukunft nur der mit Management-Qualitäten
versehene Wissenschaftsverwalter in der Lage sein, der sich auf
seine Tätigkeit durch spezielle Aus- bzw. Fortbildung vorbereit-
et hat. Die Leitung eines derartigen "Großbetriebes" erfordert
eine Persönlichkeit, die die Entscheidungsbefugnis des herkömm-
lichen Vorstandsvorsitzenden hat und aufgrund entsprechender
Arbeitsverträge langfristig disponieren kann. Um einen geordne-
ten Verwaltungsablauf sicherzustellen, benötigt dieser "Vorstand"
neben dem Vorsitzenden weitere, wenn möglich wissenschaftlich aus-
gebildete Fachleute für die Bereiche Haushalt und Finanzen, Per-
sonal, Technik, Planung und Entwicklung, Dokumentation und In-
formation, Öffentlichkeitsarbeit und Recht.¹⁾

1) Vgl.: Wissenschaftsrat (Hrsg.), Empfehlungen des Wissen-
schaftsrates zur Struktur und Verwaltungsorganisation der
Universitäten, Dezember 1968, S. 30-35.

Qualität und Umfang des Leitungsgremiums hängen naturgemäß von Art und Aufgaben der jeweiligen Institution ab.

Das Hochschulrahmengesetz z.B. regelt die Leitung der Hochschulen in § 62 und gibt hier der Präsidialverfassung vor der Rektoratsverfassung den Vorzug.¹⁾ Auch das oben angesprochene Leitungsgremium wird vom HRG im gleichen Paragraphen als mögliche Universitätsspitze genannt.

Selbstverständlich gibt es aber auch einige grundlegende Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Unternehmungen: Sie bestehen einerseits in der fehlenden Meßbarkeit des Output und andererseits oft in dem Zwang, hohe Investitionen mit im Moment noch völlig ungewissem Nutzen zu tätigen. Es läßt sich zwar feststellen, welche Kosten die "Produktion" einer bestimmten Anzahl Rechtsreferendare an den Universitäten A und B verursacht haben, die Bewertung der Qualität dieser Referendare (Output), zumal bei unterschiedlichen Kosten, wird kaum möglich sein.

1) Der § 62 des Hochschulrahmengesetzes vom 26.1.1976 lautet:

(1) Die Hochschule hat einen gewählten hauptberuflichen Leiter mit mindestens vierjähriger Amtszeit; er leitet die Hochschule in eigener Zuständigkeit, wahrt ihre Ordnung und übt das Hausrecht aus, soweit nicht eine andere Zuständigkeit begründet ist. Er legt jährlich Rechenschaft über die Erfüllung der Aufgaben der Hochschule ab.

(2) An die Stelle des Leiters der Hochschule kann ein gewähltes Leitungsgremium mit mindestens einem hauptberuflichen Mitglied treten; der leitende Verwaltungsbeamte soll dem Leitungsgremium kraft Amtes angehören. Die für die Kollegialorgane und sonstigen Gremien geltenden Vorschriften dieses Gesetzes sind auf das Leitungsgremium nicht anzuwenden.

(3) Der Leiter oder die zu wählenden Mitglieder des Leitungsgremiums der Hochschule werden auf Grund eines Wahlvorschlags der Hochschule von einem zentralen Kollegialorgan auf Zeit gewählt und von der nach Landesrecht zuständigen Stelle bestellt. Eine Abwahl ist ausgeschlossen.

(4) Zum hauptberuflichen Leiter oder zu einem hauptberuflichen Mitglied eines Leitungsgremiums der Hochschule kann bestellt werden, wer eine abgeschlossene Hochschulausbildung besitzt und auf Grund einer mehrjährigen verantwortlichen beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege erwarten läßt, daß er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist.

(5) Für Hochschulen, deren Größe eine hauptberufliche Leitung nicht erfordert, kann das Land Ausnahmen vorsehen.

Der Zwang zu hohen Investitionen mit ungewissem Nutzen ergibt sich oft in der Forschung, da neue Technologien unbedingt gebraucht werden, andererseits aber nicht sicher ist, ob sich die in Angriff genommenen Vorhaben überhaupt als lösbar erweisen, oder ob durch technische Neuerung auf anderen Gebieten die Vorhaben bereits vor ihrer Einführung veraltet und somit nutzlos sind (z.B. Kernenergieforschung).

Die speziellen Probleme in der Verwaltung von wissenschaftlichen Einrichtungen stellen also besondere Anforderungen an das Management. Es ist nun zu fragen, wie sich der diesbezügliche Personenkreis optimal auf seine späteren beruflichen Tätigkeiten vorbereiten kann, bzw. wie der Berufspraktiker sich während der Berufsausübung durch Fortbildungsmaßnahmen über aktuelle Fragen informieren kann. Genügt hierzu für die Zukunft ein rechts- oder wirtschaftswissenschaftliches Studium, oder wird der speziell ausgebildete "Wissenschaftsverwalter" benötigt?

Eine akademische Ausbildung mit dem Abschluß "Wissenschaftsverwalter" wird an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland nicht angeboten. Eine Wissenschaftsverwaltungslehre ist weder innerhalb der Rechtswissenschaften, der Ökonomie, der Politikwissenschaften noch der Verwaltungswissenschaften vorhanden. Im Ausland, speziell in den Vereinigten Staaten von Amerika, wird Aus- und Fortbildung für Wissenschaftsverwalter in starkem Maße angeboten. Da seit der rezessionsbedingten Verknappung der Mittel die Effizienzprobleme der Hochschul- und Wissenschaftsverwaltung verstärkt untersucht und diskutiert werden, weiterhin Hochschulen und Großforschungseinrichtungen in die oben angesprochenen Dimensionen gewachsen sind, genügt die alleinige Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit der Finanzmittelverwendung nicht mehr. Der zunehmend praktizierte Einsatz von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen kann zwar die Transparenz erhöhen, bietet aber keine unmittelbaren Lösungen für die quantitative Erfassung der eingesetzten Geldströme und deren Beziehung zu den hervorgebrachten Leistungen.

Speziell für die Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland geben das Hochschulrahmengesetz, wie oben bereits erwähnt, und die Anpassungsgesetze der Länder neue Daten für die Organisation, die rechtliche Ausgestaltung und die wirtschaftliche Führung. Es seien nur einige Stichworte genannt: Leitungssysteme (Präsidial- oder Rektoratsverfassung), Mitbestimmung in der Hochschule, Numerus Clausus, Anstellung von wissenschaftlichem Personal, optimale Größe und Struktur von Untereinheiten (Fakultäten, Bibliotheken).

Steigende Wissensflut, Anpassung an neue Entwicklungen, der laufende Bedarf zur wissenschaftlichen Aufbereitung der anstehenden Verwaltungsprobleme in Hochschule und Großforschung, insbesondere unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten, sowie das Fehlen von gezielten Ausbildungsmöglichkeiten zum Wissenschaftsverwalter in der Bundesrepublik Deutschland, lassen eine Fortbildung auf dem Gebiet der Wissenschaftsadministration derzeit als die beste Möglichkeit erscheinen, den Vorsprung der Vereinigten Staaten von Amerika und einiger europäischer Länder (Großbritannien, Frankreich) aufzuholen.

2. Fortbildung als Schrittmacher der Wissenschaftsverwaltungslehre

Ob und wann das Ziel einer eigenständigen Wissenschaftsverwaltungslehre innerhalb der Verwaltungswissenschaften erreichbar ist, ist heute noch nicht abzusehen. In den Rahmen der Bemühungen um die Entwicklung einer solchen Disziplin fällt insbesondere der Versuch, der akademischen Berufsausbildung zum Wissenschaftsverwalter durch die Erfahrungen aus Fortbildungskursen auf diesem Gebiet ein Stück näher zu kommen. Die Ausnutzung dieser Erfahrungen war möglich innerhalb eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft finanzierten Projektes, durch dessen Bearbeitung der Versuch gemacht wurde, der akademischen Berufsausbildung zum Wissenschaftsverwalter mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

Hierzu wurde das von der "Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler" in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Verwaltungswissenschaften seit 1977 durchgeführte Fortbildungsprogramm für Angehörige des höheren Dienstes in der Wissenschaftsverwaltung wissenschaftlich begleitet und ausgewertet.¹⁾ Durch die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen im weiteren Sinne ist der Praxisbezug des Projektes neben der mehr theoretischen Literaturlauswertung gewährleistet worden.

Die bisherigen Ergebnisse dieser Auswertung können als Grundlage für eine endgültige Curriculumentwicklung dienen. Zu dem Kursaufbau eines dauerhaften Fortbildungsprogrammes für den höheren Dienst in der Hochschul- und Wissenschaftsverwaltung waren und sind zunächst einige Vorüberlegungen bezüglich der organisatorischen Rahmenbedingungen nötig.

"Höherer Dienst" soll nicht im Sinne des Laufbahnrechtes verstanden werden, sondern es sollen die Mitarbeiter erfaßt werden, die nach ihrer Funktion einem "Höheren Dienst" zuzuordnen sind. Es kommen demnach Angestellte in Betracht, die entsprechend ihrer Berufserfahrung oder aufgrund ihres Studiums Managementaufgaben zu erfüllen haben. Hierbei kann es sich auch um technisches Personal handeln, z. B. an Medizinischen Fakultäten oder an Technischen Hochschulen, wenn Verwaltungsaufgaben einer bestimmten Größenordnung im Vordergrund stehen.

1) Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler (Hrsg.), Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung (Höherer Dienst) - 1. Bericht, Saarbrücken, November 1977, mit einer Anlage von Dr. Egon Riffel: Erste Erfahrungen und Schlußfolgerungen.

Konzeptionell sollte es sich um eine kontinuierliche Fortbildung handeln, wobei aber zusätzlich zu aktuellen oder nur sporadisch auftretenden Problemen Sonderveranstaltungen angeboten werden sollten. Als Veranstaltungsorte bieten sich höhere Bildungsstätten an, bei denen verwaltungswissenschaftlicher Sachverstand in so ausreichender Größenordnung immer vorhanden ist, daß die Durchführung eines Fortbildungs-Standardprogramms jederzeit gesichert ist, ohne auf allzuvielen Gastdozenten angewiesen zu sein. Kostengründe und Terminschwierigkeiten dürften hierfür die Hauptargumente sein. Ein derartiger Ort ist sicher die Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer, die wohl in der Bundesrepublik Deutschland über das umfangreichste Potential von für diesen Wissenschaftszweig kompetenten Ordinarien verfügt. Auch das an diese Hochschule angeschlossene Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung könnte sich für ein in Speyer installiertes Fortbildungsprogramm auf diesem Gebiet nur positiv auswirken.

Auch andere Hochschulen könnten im Rahmen der Bestimmungen des § 21 Hochschulrahmengesetz für Bildungsaufgaben in der Wissenschaftsverwaltung zur Verfügung stehen.¹⁾ Als Beispiel sei die Universität Konstanz angeführt, die einen Studiengang für angehende Verwaltungswissenschaftler anbietet. Für Sonderveranstaltungen ist es sinnvoll, entsprechende Facheinrichtungen auszunützen. So bietet sich für ein Sonderseminar mit dem Titel "Probleme bei der Verwaltung der medizinischen

1) Der § 21 des Hochschulrahmengesetzes vom 26.1.1976 lautet: Die Hochschulen sollen Möglichkeiten der Weiterbildung entwickeln und anbieten. Das weiterbildende Studium steht Bewerbern offen, die die für eine Teilnahme erforderliche Eignung im Beruf oder auf anderer Weise erworben haben. Die Veranstaltungen sollen nach Möglichkeit mit dem übrigen Lehrangebot abgestimmt werden und berufspraktische Erfahrungen für die Lehre nutzbar machen. Das Lehrangebot für das weiterbildende Studium soll aus in sich geschlossenen Abschnitten bestehen und die aus der beruflichen Praxis entstandenen Bedürfnisse der Teilnehmer berücksichtigen.

Forschung" als Gastgeber eine Universitätsklinik an. Für Themen aus dem Bereich der elektronischen Datenverarbeitung sollte das Know-how z.B. der Hochschul-Informationen-System-GmbH (HIS, Hannover) oder von Großrechenanlagen einiger Universitäten und Großforschungseinrichtungen genutzt werden. Für den internationalen Erfahrungsaustausch könnten auch Sonderseminare etwa ein-bis zweimal jährlich im benachbarten Ausland stattfinden. Das deutschsprachige Ausland (bisher Österreich und die Schweiz) hat bei den meisten Befragten größeren Anklang vor anderen Ländern gefunden, da fremdsprachige Vortragsreihen von vielen potentiellen Teilnehmern wegen fehlender Beweglichkeit in Fremdsprachen abgelehnt werden.

Nach einer Umfrage der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler sind in der Wissenschaftsadministration bei wissenschaftlichen Hochschulen und Großforschungseinrichtungen etwa 1 000 Verwaltungskräfte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Ausbildung beschäftigt; weitere 500 Angehörige des höheren Dienstes werden in "den Hochschulabteilungen der zuständigen Länderministerien, in den Bundesministerien für Bildung und Wissenschaft und für Forschung und Technologie sowie in anderen mit Angelegenheiten des Hochschulwesens und der Wissenschaftsverwaltung befaßten Behörden und Einrichtungen" angenommen.¹⁾ Wenn von diesen 1 500 potentiellen Teilnehmern an einem Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung jeder nur alle vier Jahre eine Seminarveranstaltung besuchen soll, so müßte das Kursprogramm bei einer durchschnittlichen Belegung mit 25 Teilnehmern pro Seminar, jährlich 15 Veranstaltungen umfassen. Je nach Konzeption des Programms können ausgehend von diesem Beispiel weitere mögliche Kombinationen von Gesamtzahl der potentiellen Teilnehmer, Beteiligungsfrequenz, durchschnittlicher Belegung und jährlichem Angebot an Veranstaltungen errechnet werden. Wenn zu den oben angenommenen 1 500 Wissenschaftsadministratoren, die unter

1) Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler (Hrsg.), a.a.O., S. 4

anderem auch schon für Wissenschaft und Forschung zuständige Mitarbeiter von Rechnungshöfen und Forschungsförderungseinrichtungen beinhalten, noch die entsprechenden Fachkräfte aus den Bildungs- und Kultusverwaltungen hinzugezählt werden, vergrößert sich die Zahl ganz erheblich. Aufgaben und Probleme aus der Bildungs- und Kultusverwaltung sind oftmals identisch oder zumindest sehr ähnlich denen der Wissenschaftsverwaltung, sodaß eine Einbeziehung dieser Bereiche in das Programm überlegt werden sollte. Zu nennen wären hier die Angestellten aus dem Höheren Dienst in den Verwaltungen von Fachhochschulen, Schulzentren, Bibliotheken, Erwachsenenbildungseinrichtungen, oder sogar Kirchen und Rundfunkanstalten. Bei Kooperation mit ausländischen Stellen - wie oben bereits erwähnt, wird man sich hier im Standardprogramm wohl auf Österreich und die Schweiz beschränken müssen - muß das dortige Potential an "Fortbildungsfähigen" und "Fortbildungswilligen" ebenfalls noch hinzugezählt werden.

Bei den Untersuchungen sprachen sich 84% der Befragten dafür aus, Fortbildungsveranstaltungen der derzeit praktizierten Art mindestens einmal jährlich zu besuchen, wenn das Angebot vorhanden wäre und die dienstlichen Gegebenheiten dies zulassen würden. Daraus würde sich nach oben ausgeführtem Rechenbeispiel eine notwendige Vergrößerung des Angebots von 15 auf 60 Veranstaltungen jährlich ergeben. Diese Zahl gilt ohne Einbeziehung der Administratoren aus den Bildungs- und Kultusverwaltungen. Bei Kooperation des Fortbildungsprogramms für die Wissenschaftsverwaltung mit einem Fortbildungsprogramm für den Höheren Dienst der allgemeinen Verwaltung, wie dies z.B. an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer möglich wäre, könnte sich allerdings die Anzahl der anzubietenden Veranstaltungen verringern. Es wäre nämlich durchaus sinnvoll, wenn die Wissenschaftsadministratoren für die allgemeine Fortbildung das Standardprogramm der Hochschule zusammen mit den Kollegen aus den anderen Verwaltungen besuchen könnten.

Das Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung müßte demnach nur noch Spezial-Seminare anbieten, die sich mit den spezifischen Problemen und Aufgaben in der Verwaltung von Wissenschaft und Forschung befassen. Das Soll-Angebot dieser Einrichtung könnte dadurch erheblich reduziert werden.

Dennoch wird ein derart umfangreiches Angebot bleiben, daß für die Organisation der Kurse ein eigenes Sekretariat zur Verfügung stehen muß. Hier sollten, wie auch bisher provisorisch im Rahmen des Forschungsprojektes, die Karteien für Teilnehmer, Referenten und Literatur, insbesondere Aufsätze aus dem Bereich der Wissenschaftsverwaltung geführt und die Evaluierung des Kursprogramms durchgeführt werden. Wenn dem Sekretariat neben dem Fortbildungsreferenten und einer, bei dem wohl anfallenden Ausmaß von Korrespondenz unverzichtbaren Schreibkraft zusätzlich ein Forschungsreferent angehörte oder zugeordnet wäre, könnte in Verbindung mit dem Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung auch die wissenschaftliche Weiterentwicklung der entsprechenden Fortbildungsbemühungen betrieben werden. Über die Anbindung des Fortbildungssekretariates für die Wissenschaftsverwaltung an eine Fortbildungskommission oder an einen Lehrstuhl, der z.B. die Bezeichnung "Lehrstuhl für Verwaltungswissenschaften, insbesondere Wissenschafts- und Kulturverwaltungswissenschaften" führen könnte, sollte entsprechend den Gegebenheiten an der Hochschule entschieden werden. Unseres Erachtens erscheint aber die Anbindung an einen Lehrstuhl der oben genannten Art sinnvoller, da in den Fortbildungsveranstaltungen nicht, wie bereits angesprochen, das gesamte Spektrum der Verwaltungswissenschaften gelehrt werden soll, wie das in der allgemeinen Fortbildung der Fall ist, sondern eben gerade die an diesem Lehrstuhl speziell erforschten und zu erforschenden Teilbereiche.

Wie aus der oben erwähnten Untersuchung ersichtlich, werden Fortbildungsmaßnahmen gewünscht. Erfreulicherweise ist auch festzustellen, daß von Seiten der vorgesetzten Stellen meist, entweder aus Einsicht in die Notwendigkeit oder aufgrund

gesetzlicher Regelungen, Zeit und Gelegenheit dazu gegeben wird.¹⁾ Hierbei werden von beiden Seiten weniger langfristige zusammenhängende Fortbildungsveranstaltungen gefragt, da es sich nahezu niemand erlauben kann, sich beispielsweise ein Semester - unbezahlt oder bezahlt - beurlauben zu lassen. Einer solchen Praxis ständen dienstliche Interessen wohl nahezu immer entgegen. Auch wird in diesem Zusammenhang nicht an die Fortbildung von Beschäftigungslosen gedacht, die ja für eine derartige längere Zeit eher zur Verfügung stehen würden.

1) vgl. zur Fortbildung § 42 der Bundeslaufbahnverordnung vom 1.2.1979:

(1) Die dienstliche Fortbildung ist zu fördern; sie wird durch zentrale Fortbildungsmaßnahmen der Bundesregierung geregelt, soweit sie nicht besonderen Fortbildungseinrichtungen einzelner oberster Dienstbehörden obliegt.

(2) Die Beamten sind verpflichtet, an Maßnahmen der dienstlichen Fortbildung teilzunehmen, die der Erhaltung und Verbesserung der Befähigung für ihren Dienstposten oder für gleichbewertete Tätigkeiten dienen. Dies gilt auch für Fortbildungsmaßnahmen, die bei Änderungen der Laufbahnausbildung eine Angleichung an den neuen Befähigungsstand zum Ziel haben. Im übrigen sind die Beamten verpflichtet, sich durch eigene Fortbildung über die Anforderungen ihrer Laufbahn unterrichtet zu halten, auch soweit dies der Anpassung an erhöhte und veränderte Anforderungen dient.

(3) Den Beamten soll ihrer Eignung entsprechend Gelegenheit gegeben werden, an nach Bedarf eingerichteten Maßnahmen der dienstlichen Fortbildung teilzunehmen, die zum Ziel haben, die Befähigung für höherbewertete Tätigkeiten zu fördern. Die Beamten können vom zuständigen Vorgesetzten vorgeschlagen werden oder sich bewerben. Bei der Auswahl der Beamten sollen die Erfordernisse der Personalsteuerung besonders berücksichtigt werden.

(4) Beamte, die durch Fortbildung ihre Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse nachweislich wesentlich gesteigert haben, sind zu fördern. Vor allem ist ihnen nach Möglichkeit Gelegenheit zu geben, ihre Fachkenntnisse in höherbewerteten Dienstgeschäften anzuwenden und hierbei ihre besondere fachliche Eignung nachzuweisen.

(5) Als Nachweis besonderer fachlicher Kenntnisse im Sinne des Absatzes 4 sind auch das Diplom einer Verwaltungs- und Wissenschafts-Akademie und Abschlüsse gleichwertiger Einrichtungen anzusehen.

(6) Für die pädagogischen Fortbildungsveranstaltungen nach § 15 Abs. 5 erläßt der Bundesminister des Innern im Einvernehmen mit den obersten Dienstbehörden einen Rahmenplan.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, daß Wochenkurse in mehrfacher Hinsicht am effektivsten sind. Hierbei wird der Montag-Vormittag für die Anreise und der Freitag-Nachmittag für die Heimreise vorgesehen. Es hat sich gezeigt, daß viele Teilnehmer ungern außerhalb der regulären Dienstzeiten reisen. Ein Freizeitausgleich bringt zusätzlich zuweilen Schwierigkeiten mit sich. Kurse, in deren Verlauf ein Wochenende liegt, werden ebenfalls ungerne angenommen, da neben den oben aufgeführten Überlegungen der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Wochenend-Heimfahrt einerseits zwar gescheut wird, andererseits wird dennoch meist die Trennung von der Familie als das größere Übel angesehen. Da nun oft der Freitag-Nachmittag und der Montag-Vormittag für die Wochenend-Heimfahrt benutzt werden, geht dann insgesamt ein Tag für die Fortbildung verloren. Unter Umständen steht dadurch der Erfolg des gesamten Seminars für den Einzelnen auf dem Spiel. Weiterhin sind meist sowohl Mitarbeiter wie auch Vorgesetzter nur zu einer Woche Teilnahme an der Fortbildungsveranstaltung bzw. zu deren Genehmigung bereit. Bei dem zu Beginn vorgeschlagenen Modell des Wochenkurses stehen also vier ganze Arbeitstage zur Verfügung, an denen intensiv und ohne größere Ermüdungserscheinungen (meist eher abhängig vom angebotenen Beiprogramm als vom Schwierigkeitsgrad des Seminars!) gearbeitet werden kann.

Es sollte versucht werden, mehrere Themen, die jeweils innerhalb einer Woche abzuhandeln sind, zu einem Themenkomplex zusammenzufassen. Der Teilnehmer besucht dann einmal jährlich einen Kurs von einer Woche Dauer, bis der Themenkomplex erschlossen ist. Wenn also z.B. ein Themenkomplex aus vier Einzelthemen besteht, muß von vorn herein auch die Arbeitsstelle des Teilnehmers die "Teilnahmeverpflichtung" an diesem "Vierjahres-Programm" akzeptieren, vormerken und ermöglichen.

Eventuell können auch diese Themenkomplexe wiederum in einen weiter gefaßten Rahmen gestellt werden. Bei der seit langem in Speyer laufenden Fortbildung hat sich eine Einteilung in Eingangs- und Führungsseminare bewährt.¹⁾ Auf diese Weise kann ein je nach Vorbildung und "Dienstalter" differenziertes Fortbildungsangebot geschaffen werden. Nach Absolvierung eines Themenkomplexes kann der Teilnehmer je nach den Gegebenheiten entscheiden, ob er eine "Fortbildungspause" einlegt, oder ob er sich direkt dem nächsten Themenkomplex zuwendet. Innerhalb eines Themenkomplexes ergibt sich diese Möglichkeit naturgemäß nicht, da die Fortbildungseinrichtung aus Organisations- und Kapazitätsgründen nur innerhalb des jeweils laufenden Themenkomplexes ein kontinuierliches und aufeinander abgestimmtes Programm gewährleisten kann. Ein Themenkomplex könnte auch zusammengesetzt sein aus Kursen der allgemeinen Fortbildung (z.B. aus dem Angebot der Hochschule Speyer) und aus Kursen der "Spezial-Fortbildung" für Wissenschaftsadministratoren.

Um den Teilnehmern mit möglichst großer Wahrscheinlichkeit Terminkollisionen zu ersparen, die eventuell den kontinuierlichen Besuch eines Themenkomplexes verhindern könnten, müssten unter Umständen gleiche Kurse mehrmals, mindestens zweimal jährlich zu auseinanderliegenden Terminen angeboten werden. Diese Praxis widerspricht natürlich dem Wunsch der Veranstalter, gleiche Kurse zeitlich möglichst nahe beieinander anzubieten, insbesondere um auswärtige Referenten effektiver einsetzen zu können.

1) vgl. hierzu: Fortbildung im Lehrprogramm der Hochschule Speyer, herausgegeben von der Fortbildungskommission der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyerer Arbeitshefte 3, Speyer 1976 und die seither ebenda erschienenen Fortbildungsberichte

Hierzu werden zwei gleiche Wochenseminare gleichzeitig abgehalten, wobei von Kurs 1 zu Kurs 2 lediglich die Vorträge von Vormittag und Nachmittag vertauscht werden. So kann ein auswärtiger Referent bei einer Anreise einmal seinen Vortrag morgens bei Gruppe 1 und nachmittags bei Gruppe 2 halten. Wenn mehr als 25 bis 30 Teilnehmer für einen Kurs gemeldet sind, ist ein derartiges (Auf-) Teilen des Kurses sicherlich sinnvoll. Falls das Fortbildungsprogramm auch auf die Kultusverwaltungen ausgedehnt wird, ist es bei der rapide ansteigenden Zahl von potentiellen Teilnehmern durchaus möglich, auch das weiter oben beschriebene Problem zu lösen. Wenn mehr als 50 bis 60 Anmeldungen pro Kurs vorliegen, und langfristig ist mit diesen Größenordnungen ohne Zweifel zu rechnen, wird ein zeitlich unterschiedlicher weiterer Termin innerhalb des Jahres für den gleichen Kurs angeboten werden müssen und können. Dann wird auch dem Wunsch entsprochen werden können, zur kontinuierlichen Teilnahme an den Themenkomplexen, für jeden dazugehörigen Kurs pro Jahr zwei verschiedene Termine anzubieten. Oberste Maxime sollte aber nur sein, die Kurse mit 25 bis 30 Teilnehmern zu belegen (bei internationalem Erfahrungsaustausch bestätigen auch hier Ausnahmen die Regel), da im Zweifelsfall auch von Teilnehmern ein gewisses Engagement erwartet werden kann, d.h., daß zunächst diese versuchen sollten, ihre Termine auf den Kurskomplex abzustimmen.

Eine Differenzierung der Kurse kann bei Bedarf nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Neben den vorrangig angebotenen Veranstaltungen für Verwaltungsangehörige aus Hochschulen oder Großforschungseinrichtungen sind bei einer Ausrichtung der Kursinhalte nach anzusprechenden Fachinstitutionen z.B. medizinische Fakultäten, wissenschaftliche Bibliotheken, Fachhochschulen oder Volkshochschulen zu nennen. Auch die Vorbildung der Teilnehmer kann und muß zumeist erheblichen Einfluß auf die Gestaltung der Kurse haben. Dies gilt natürlich in besonderem Maße, wenn für bestimmte Berufsgruppen (Juristen, Ökonomen, Ingenieure) spezielle Kurse eingerichtet werden. Sind Kurse nicht für spezielle Berufsgruppen ausge-

schrieben, wird sich nach den bisher vorliegenden Zahlen derzeit ein Verhältnis von 50% Juristen zu 50% Nichtjuristen, von denen wiederum die Hälfte Ökonomen sind, ergeben. Diese durchschnittlichen Zahlen lassen Rückschlüsse auf die Vorbildung der in der Wissenschaftsverwaltung Tätigen zu. Die Verhältnisse werden sich, wenn überhaupt, wohl nur langfristig zu einem größeren Anteil an Ökonomen hin entwickeln. Es zeigt sich, daß bei den zu Beginn aufgeführten Größenordnungen der Verwaltungseinheiten, neben den juristischen Kenntnissen zunehmend wirtschaftswissenschaftliche Fähigkeiten nötig sind. Aus diesem Grunde sollte, speziell für den großen Teil der Juristen, die Akzentuierung auf das Gebiet der Wirtschaftsökonomie gelegt werden, die neben den beiden anderen Bereichen Wirtschaftsrecht und Wissenschaftspolitik bisher m.E. unterrepräsentiert war. Innerhalb dieser drei Gebiete ist eine weitere Differenzierung nach (aktuellen) Fachproblemen und allgemeinen Fortbildungsgebieten vorzusehen. Zu ersteren können, wie oben bereits erwähnt, neue Rechtsprobleme, Public-Relations-Notwendigkeiten oder auch politische Ereignisse gehören. Für die allgemeine, d.h. laufend anzubietende Fortbildung sollen in der folgenden Aufzählung einige Themenbeispiele genannt werden:¹⁾

- a) Planung incl. Entscheidungslehre
- b) Organisation
- c) Quantitative Methoden (Kontrolle, Rechnungswesen, EDV, Information und Dokumentation)
- d) Managementlehre (Führungstechniken, Kommunikations- und Verhandlungstechniken)
- e) Personalwesen (Beschaffung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsrecht)

1) Grundlegende Überlegungen zur Curriculumentwicklung für das Gebiet Verwaltungslehre siehe: Püttner, G.; Schröder, H.: Das Wahlfach Verwaltungslehre in Studium und Prüfung, Forschungsinstitut der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1975

- f) Wissenschaftsrecht
- g) Haushalt und Finanzen (Korrespondiert mit dem rein betriebswirtschaftlich verstandenen Bereich unter c)
- h) Wissenschaftspolitik incl. relevanter Teile der Sozialpolitik, Geschichte, Philosophie, etc.

In der hier angestrebten Fortbildung soll nicht das Erlernete auf den neuesten Stand gebracht werden, sondern es sollen Kenntnisse von für die Wissenschaftsverwaltung relevanten Gebieten vermittelt werden, die in dem fachwissenschaftlichen Studium und der bisherigen Ausbildung (z.B. Verwaltungsvorbereitungsdienst) gar nicht oder nicht umfassend genug behandelt worden sind. Von einer Lernbereitschaft der Teilnehmer ist grundsätzlich auszugehen. Sie kann durch mitarbeitersintensive Lernformen (Planspiele, etc.) noch gesteigert werden. Auch der Wechsel von "Praktikern" und "Theoretikern" bei den Referenten ist als didaktisches Mittel einsetzbar. Für die mitarbeitersintensiven Lernformen sind Zeitblöcke nötig, die mindestens einen halben Tag dauern. Frontalvorträge sollten dagegen wesentlich kürzer sein und, wenn möglich, grundsätzlich durch eine anschließende Diskussion über das behandelte Thema abgerundet werden. Die Moderation solcher Diskussionen durch einen Kursleiter hat sich gut bewährt.

Um dem Verwaltungspraktiker in einer Managementfunktion innerhalb eines standardisierten Rahmenprogramms die Möglichkeit zum Auerwerb von Führungswissen und Wissen aus Nachbardisziplinen zu geben, muß im Laufe der Veranstaltung genügend Raum für eigene Studien vorgesehen sein (Möglichkeit zum Büchereibesuch geben!). Der Teilnehmer, der ja meist ein wissenschaftliches Studium absolviert und mehrere Jahre Berufserfahrung haben wird, soll durch die dargebotenen Themen mit zum Teil für ihn neuen Fachfragen seines Berufes und auch mit Problemen aus seinem politischen und sozialen Umfeld konfrontiert werden. Dazu muß ihm ein möglichst breites Spektrum von Möglichkeiten zur Wissensaufnahme zur Verfügung stehen. Bei der Aufstellung des Angebotes sind die Erfahrungen aus den USA,

Frankreich und Großbritannien, ebenso nutzbringend, wie auch die Verbindung nach Österreich und in die Schweiz. Die bisher beste Übersicht über vorhandene Programme und deren Durchführung leistete das Sonderseminar in Paris, von dem an späterer Stelle noch eingehender berichtet wird. Hier zeigte sich deutlich, wie wichtig der Kontakt des Fortbildungsprogrammes für die Wissenschaftsverwaltung mit dem Hochschulverwaltungsprogramm der OECD (Institutional Management for Higher Education, IMHE) ist. Die vielfältigen und erfolgversprechenden Versuche im Ausland lassen - bei allen Unterschieden zum deutschen Modell - auf eine langfristige Kooperation hoffen. Eine Darstellung der ausländischen Modelle würde an dieser Stelle zu weit führen. Auch können nicht alle Erfahrungen übernommen werden, da die Verhältnisse im Ausland doch oft recht unterschiedlich und nicht übertragbar sind.

In der Bundesrepublik Deutschland war das Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung eine originäre Neuschöpfung; es verstand sich als notwendige Ergänzung - nicht etwa als Ersatz! - zu einem "Training am Arbeitsplatz". Das Training von Fertigkeiten, das sich an den hausinternen Problemen der Arbeitsstelle orientieren soll, kann von einer externen Fortbildung nicht überzeugend geleistet werden. Neben der Spezialisierung am Arbeitsplatz soll bei diesem Fortbildungsprogramm ein generalistischer Ansatz leitender Gedanke sein. Zu diesem gehören u.a. die institutionellen Wechselbeziehungen, wie z.B. zwischen (Hochschul-) Verwaltung und (Hochschul-)Forschung. Auch deshalb werden Teilnehmer mit unterschiedlicher wissenschaftlicher Vorbildung und aus verschiedenen Aufgabenbereichen für die Kurse ausgewählt, um einen interdisziplinären Gedanken- und Erfahrungsaustausch anzuregen. Die Auswahl von Referenten sowohl aus der Wissenschaft (Forschung und Lehre) als auch aus der Praxis (Verwaltungen von wissenschaftlichen Einrichtungen, Ministerien, Rechnungshöfe) hat zu dieser Interdisziplinarität ebenso beigetragen, wie die Auswahl unterschiedlicher Veranstalter (Betreuer der Kurse) an verschiedenen Orten (Institutionen). Innerhalb eines Systems von oft

stark verflochtenen wissenschaftlichen Einrichtungen mit teilweise weitgehend einheitlichen Rechtsgrundlagen, wird durch diese Konzeption nicht zuletzt die durchaus wünschenswerte Mobilität der Wissenschaftsadministratoren gefördert.

Um dem Erfahrungsaustausch den nötigen Raum zu geben, sollten für Rundgespräche, Diskussionen, Fallspiele, etc., die aktive Mitarbeit und Kommunikationsbereitschaft der Teilnehmer verlangen, etwa zwei Drittel der vorhandenen Zeit vorgesehen werden. Im verbleibenden Drittel können vorbereitende Frontalvorträge geboten werden, die ihrerseits durch die rechtzeitige Ausgabe von Thesenkatalogen, Inhaltsbeschreibungen, Literaturangaben oder anderen Begleitmaterialien vorbereitet werden sollten. Schwierig ist in diesem Zusammenhang die Darstellung des "Wertes" der Veranstaltung, um für die Teilnehmer auch die Investition von Arbeit vor Beginn des Seminars sinnvollerscheinen zu lassen. Einerseits kann durch Beteiligung der teilnehmenden Behörden an den Seminarunkosten ein "Qualitätsbewußtsein" in Bezug auf die Veranstaltung erreicht werden ("was umsonst ist, kann nicht viel wert sein"), andererseits darf nicht der Eindruck einer "Schulgeldzahlung" erweckt werden. Weiterhin hat sich eine Fortbildungskontrolle als problematisch erwiesen. Derzeit werden weder Tests geschrieben noch der Grad der Beteiligung benotet, da der Kursbesuch ohnehin keine (laufbahnrechtlichen) Folgen für den Teilnehmer hat. Inwieweit die Fortbildungsmaßnahme Auswirkungen auf die praktische Arbeit in der Behörde hat, könnte (vielleicht) nach einiger Zeit durch den Vorgesetzten des Teilnehmers festgestellt werden. Ein nahezu ideales feed-back würde vorliegen, wenn sich feststellen ließe, ob die Leistungsfähigkeit der **entsendenden** Behörde langfristig durch die Auswirkungen der Fortbildungsmaßnahmen gestiegen ist. Da solche Überlegungen aber noch illusionär sind, wäre höchstens in Betracht zu ziehen, den Teilnehmern in Form von Tests Selbstkontrollmöglichkeiten anzubieten. Derzeit ist lediglich ein feed-back vom Teilnehmer zum Programm-Veranstalter direkt im Anschluß an die Fortbildungsmaßnahmen gewährleistet, nämlich durch den im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung verwendeten

Fragebogen. Die Weiterführung dieser Befragung und ihre kontinuierliche Auswertung soll später u.a. auch die Möglichkeit eröffnen, wissenschaftliche Einrichtungen in Fortbildungsfragen individuell zu beraten. Fortbildungsbedarf muß festgestellt, eventuell sogar geweckt, und qualitativ und quantitativ gedeckt werden. Hierzu müssen mehrjährige Programme aufgestellt, organisiert, mit Parallelprogrammen koordiniert, evaluiert und weiterentwickelt werden. Bei den Arbeitgebern ist dann eine Beratung bezüglich der Entsendungskriterien ihrer Mitarbeiter für Fortbildungsveranstaltungen ebenso gerne gesehen, wie Informationen über ein hausinternes "training on the job"-Programm, das auf die externe Fortbildungsmaßnahme individuell abgestimmt ist.

3. Wissenschaftsverwaltungslehre als neue Disziplin?

Zu den für die Wissenschaftsverwaltung relevanten Disziplinen gehören insbesondere die Rechtswissenschaft (Öffentliches Recht) die Wirtschaftswissenschaften und die Sozialwissenschaften (einschließlich Politikwissenschaft). Es mag hier dahinstehen, ob diese Disziplinen sich zu einer einheitlich konzipierten Verwaltungswissenschaft integrieren lassen - womit auch Raum für eine integrierte Wissenschaftsverwaltungslehre wäre -, oder ob diese Disziplinen unterschiedliche wissenschaftliche Beiträge zum Gegenstand Verwaltung erbringen, so daß von Verwaltungswissenschaften und dementsprechend von "Wissenschaftsverwaltungswissenschaften" gesprochen werden muß. Da jedenfalls in der deutschen Praxis (auch der Hochschulen einschließlich Speyer) die zweitgenannte Variante bestimmend ist - ungeachtet einigen gemeinsamen Hausguts aller Verwaltungswissenschaften -, wird die Eigenständigkeit der Disziplinen im folgenden zugrunde gelegt und in den einzelnen Disziplinen nach Ansätzen für eine Wissenschaftsverwaltungslehre gefragt.

Einheitlich für die beteiligten Disziplinen läßt sich feststellen, daß jedenfalls von einer Verselbständigung einer Wissenschaftsverwaltungslehre gegenüber den Mutterdisziplinen nichts zu verspüren ist und daß dergleichen beim derzeitigen Stand der Wissenschaften wohl auch nicht tunlich wäre. Es geht den Disziplinen und den konkret tätigen Wissenschaftlern oder Praktikern in der Regel um die Anwendung allgemeiner Erkenntnisse und Methoden auf den konkreten Bereich der Wissenschaftsverwaltung. Der Blutkreislauf mit der ganzen Breite der einzelnen Disziplinen ist notwendig und befruchtend; umgekehrt tragen Forschungen und Überlegungen des Bereichs Wissenschaftsverwaltung zunehmend zum allgemeinen Stand der Wissenschaft in den Disziplinen bei. Verselbständigung im Sinne von Isolierung wäre nach wohl einhelliger Auffassung falsch und verhängnisvoll; es kann nur um eine begrenzte Eigenständigkeit innerhalb der einzelnen Disziplinen gehen.

a) Die Rechtswissenschaft (Öffentliches Recht)

Innerhalb des öffentlichen Rechts hat es bislang zwar als Teil des Verwaltungsrechts einen Bereich des Schul- und Hochschulrechts gegeben, getragen von der Arbeit einzelner Spezialisten.¹⁾ Eine stärkere Befassung mit dem Wissenschaftsrecht ist erst seit den Bestrebungen um Bildungsreformen nach 1960 eingetreten, wobei zunächst Fragen des Verfassungsrechts (Freiheit von Forschung und Lehre, Bundeskompetenz, Numerus Clausus) im Vordergrund standen und erst allmählich - im Zeichen des Hochschulrahmengesetzes - verwaltungsrechtliche Probleme an Bedeutung gewinnen. Zu einer Stätte besonderer Pflege des Wissenschaftsrechts hat sich insbesondere die Zeitschrift "Wissenschaftsrecht - Wissenschaftsverwaltung - Wissenschaftsförderung" (WissR), die seit 1968 erscheint, im Laufe der Zeit entwickelt, wobei aber zu vermerken ist, daß auch andere Zeitschriften sich der Thematik immer wieder annehmen und kein geschlossener Kreis von Autoren in der Zeitschrift "WissR" publiziert. Überblickt man Aufsätze und Monographien, so werden nur gelegentlich spezifisch wissenschaftsrechtliche Fragen erkennbar; meistens geht es um die Anwendung allgemeiner öffentlich-rechtlicher Grundsätze im Wissenschaftsverwaltungsrecht. Besonders augenfällig ist das in Zweigen wie Recht des öffentlichen Dienstes, Zulassungsfragen und Haushaltsrecht, doch zeigt auch das Organisationsrecht der Hochschulen ausgeprägte Verschränkungen mit dem übrigen Organisationsrecht.

Die von Juristen getragenen Bemühungen in verwaltungswissenschaftlicher Richtung, die sich in Speyer seit Jahren entwickelt und die sich an verschiedenen Universitäten seit Einführung der Wahlfachgruppen deutlich intensiviert haben, konzentrieren sich ersichtlich auf die Problemkreise Planung, Organisation, Personal und Finanzen, wobei es vielfach um die Einbeziehung der Probleme und Erkenntnisse der Nachbardisziplinen geht.

1) Vgl. z. B. Thomas (oppermann, Kulturverwaltungsrecht, Bildung - Wissenschaft - Kunst, Tübingen 1969.

Ein deutliches Schwergewicht der Forschung lag bislang auf Fragen der Gebiets- und Funktionalreform. Die Befassung mit sektoralen Problemen, also Fragen einzelner Verwaltungszweige, ist zwar auch zu verzeichnen, aber nur in mäßigem Umfang und regelmäßig eher beispielhaft und mit Blick auf die allgemeinen Probleme, weniger dagegen im Gedanken einer Spezialisierung und Konzentration auf einen Sektor. Wenn überhaupt, so läßt sich am ehesten bei den Kommunalwissenschaften und bei der Staatslehre von einer gewissen eigenständigen, z. T. historisch bedingten Eigenständigkeit sprechen. Solange die Verwaltungslehre insgesamt mühsam ihre Existenz behaupten muß, wird sich an dieser Situation kaum etwas ändern lassen.

Insgesamt gesehen ist demnach im Bereich des Wissenschaftsrechts eine Intensivierung der wissenschaftlichen Arbeit und eine begrenzte Spezialisierung festzustellen, bei der von Juristen getragenen Verwaltungslehre dagegen nicht. Eine Tendenz zur Ausbildung einer Wissenschaftsverwaltungslehre ist nicht zu erkennen.

b) Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Auch in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gibt es keine ausgebildeten Teilbereiche einer "Wissenschaftsökonomie" oder "Wissenschaftssoziologie" wie etwa eine Industriebetriebslehre oder Bankbetriebslehre innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Die Tendenz geht dahin, die für die praktische Verwaltungsarbeit relevanten Erkenntnisse aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auszunutzen und gegebenenfalls nach Umarbeitung auf die wissenschaftsspezifischen Erfordernisse anzuwenden. Exemplarisch sollen hier kurz einige Publikationen angeführt werden, in denen teilweise Ansätze für eine "Wirtschaftsökonomie" im weiteren Sinne zu erkennen sind. Im Literaturverzeichnis am Ende der Arbeit wird eine größere Auswahl von Publikationen genannt, die sich mit Fragen der Wissenschaftsverwaltung beschäftigen.

Das wohl derzeit umfassendste Werk auf diesem Gebiet ist die dreibändige Studie "Ökonomie der Hochschule" der WIBERA-Projektgruppe, Heinz Bolsenkötter, Baden-Baden 1976. Sie beschreibt die Folgerungen aus einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung über die Hochschule als Dienstleistungsbetrieb. Die Untersuchung wurde im Auftrag des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft von der WIBERA-Projektgruppe Hochschulkostenrechnung durchgeführt. Die Studie versucht die aus der Ökonomie bekannten Teilbereiche Organisation, Rechnungswesen, Finanzierung, Personalwesen, etc. auf die Gegebenheiten in der Hochschulverwaltung umzuarbeiten. Ähnliches wird auch in dem Werk von Philip Kotler "Marketing für Nonprofit Organisationen", Deutsche Übersetzung von H. und G. Reber, Stuttgart 1978, unternommen. Kotler widmet ein Kapitel der Möglichkeit, das Marketing-Instrumentarium zur Problemlösung in Bereichen des Bildungswesens einzusetzen.

In "Führungssysteme für Universitäten", herausgegeben von Marcell Schweitzer und Hans D. Plötzeneder, Stuttgart 1977, werden Vorträge und Diskussionsbeiträge des wissenschaftlichen Symposiums zum 500-jährigen Bestehen der Eberhard-Karls-Universität Tübingen wiedergegeben. Enthalten sind neben mehr theoretischen Abhandlungen über Probleme der Leitung von Hochschulen auch Beispiele aus der Praxis des Hochschulmanagements. Zu nennen wäre hier etwa der Erfahrungsbericht von Ulrich Wirth über die "Entwicklung eines integrierten Rechnungssystems für die Verwaltung der Universität Tübingen". Ebenfalls mit dem Rechnungswesen der Universität Tübingen beschäftigt sich die von ALLDATA-Service, München, erstellte und von Manfred Krüger 1976 erstellte Studie "Organisation und Systembeschreibung einer Kostenrechnung für Hochschulen".

Die Informationsgewinnung und -verarbeitung hat sich in den Hochschulen, wie bei den großen Studentenzahlen auch nicht anders zu erwarten war, als zunehmendes Problem erwiesen. Daraus läßt sich auch erklären, daß sich gerade auf diesem Gebiet die Hochschulen Hilfe von Beratungs- und Dienstleistungsfirmen gewähren lassen. Die Hochschul-Informationssystem GmbH in Hannover hat ein computergestütztes Informationssystem zur Abwicklung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens an Hochschulen entwickelt und an der Universität Düsseldorf zum Einsatz gebracht. Ein Sachstandsbericht zur Erstimplementation wurde unter dem Systemnamen "HISKAM" von Hinrich Bonin und Werner L. Oppenheim vorgelegt (München 1975). HISKAM wurde in einem Projekt entwickelt, das im Rahmen des 1. Datenverarbeitungsprogrammes des Bundesministers für Forschung und Technologie gefördert wurde. Die Anzahl der Spezialdarstellungen auf diesem Gebiet, die sich zudem meist aus geförderten Projekten ergeben haben, macht das frühe Stadium auf dem Weg zu einer eigenständigen und zusammenhängenden Wissenschaftsverwaltungslehre deutlich.

Zum Abschluß dieser kurzen Auswahl soll nicht eine Zeitschrift fehlen, die in meist kurzen Aufsätzen mehr oder weniger regelmäßig aus der Sicht verschiedener Disziplinen Probleme aus der Hochschulverwaltung beleuchtet. Es handelt sich hierbei um die 14-tägig in Bonn erscheinende Deutsche Universitäts-Zeitung vereinigt mit Hochschul-Dienst (DUZ/HD).

II. Versuch einer Evaluierung der bisherigen Fortbildung

1. Das Befragungsverfahren

Das Evaluierungsprogramm bediente sich unter anderem einer Befragung der Teilnehmer über ihren Eindruck vom Wert des jeweiligen Kurses an Hand eines mehrseitigen Fragebogens, der mittlerweile entsprechend den bisher gewonnenen Erkenntnissen modifiziert wurde.

Der Fragebogen wurde unter Ausnutzung der an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer gemachten Erfahrungen in der Evaluierung von Fortbildungsveranstaltungen für höhere Verwaltungsangestellte entwickelt. Lernerfolgskontrollen wie Farbkarten-Abfragung, Multiple-choice-Fragebogen, Auswertungsgespräche, Testklausuren, Dozenten-Rückfragen oder nachfolgende "Bewertungs-Seminare" haben sich aus verschiedenen Gründen (oft aus Zeitmangel!) als nicht sinnvoll und/oder durchführbar erwiesen. Es wäre allerdings zu wünschen, daß durch Vorgesetztenbeurteilung oder ähnliche Maßnahmen überprüft wird, ob die Fortbildungs-Kurse für die Arbeit der Teilnehmer förderlich war. Diese Beurteilungen sollten etwa im Zeitraum von einem halben bis etwa zu einem Jahr nach Besuch des Kurses durchgeführt werden. Leider waren derartige Erfolgskontrollen bisher noch nicht möglich.

Im derzeitigen Stadium des Fortbildungsprogrammes können demnach noch nicht alle Ebenen einer Evaluierung ausgeschöpft werden. Bisher werden zwar die Teilnehmer befragt, ob die angestrebten Lernziele (Einsichten, Kenntnisse, Fertigkeiten, etc.) erreicht wurden und wie die Qualität und die Relevanz des Kurses für die berufliche Tätigkeit eingeschätzt werden, ob sich aber die Arbeitsleistung des Teilnehmers an seinem Arbeitsplatz und daraus folgend evtl. auch die Arbeitsleistung der Behörde verbessert haben, wird noch nicht erforscht.

Finanzielle Probleme und die z. T. verständliche abweisende Haltung von Behörden gegenüber Befragungen von außen, machen eine weitergehende Untersuchung von Fortbildungserfolgen im Moment noch sehr schwer.

Die Situation würde sich eventuell dann ändern, wenn der Besuch von Fortbildungskursen laufbahnrechtliche Konsequenzen hätte (Beförderung). Hierzu müßte aber der Fortbildungserfolg unter Umständen durch Testklausuren festgestellt werden. Aufgrund der oben aufgezeigten Schwierigkeiten erwies sich die Befragung mittels Fragebogen als die einzig durchführbare Möglichkeit zur Erlangung von repräsentativen Ergebnissen. Der in den Kursen 1, 2, 4 und 6 verwendete Fragebogen ist als Anlage 1, der Fragebogen für Kurs 8, 10 und 11 ist als Anlage 2 beigelegt.¹⁾ An Art und Aufbau des Fragebogens hat sich grundlegend nichts geändert; lediglich einige Fragen sind in der Darstellung präzisiert worden, um so eine genauere und zugleich einfachere Auswertung zu gestatten. In den Fragebogen werden zum einen Bewertungskriterien vorgegeben, wobei die höchste und beste Wertung (z. B. sehr wichtig, hervorragend, vollkommen) mit 5 Punkten, die niedrigste und schlechteste Wertung (z. B. unwichtig, sehr schlecht, unvollkommen) mit 1 Punkt gewichtet wird. Zur Präzisierung werden auch offene Bewertungen von den befragten Teilnehmern erbeten. Aus den Wertungen wird das arithmetische Mittel gebildet. Die Ergebnisse der Befragung wurden jeweils der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler, den Veranstaltern bzw. Leitern der Kurse und anderen interessierten Kreisen mitgeteilt. Weiterhin werden in Speyer eine Literatur-, Teilnehmer- und Referentenkartei geführt.

Die Auswertung der Antworten, speziell der offenen Bewertungen, bringt neben der positiven Würdigung der bisher durchgeführten Kurse und damit der Bestätigung des Konzeptes der Arbeitsgruppe Fortbildung eine Anzahl von Vorschlägen und Wünschen der Teilnehmer für die Organisation der nachfolgenden Kurse.

1) siehe Ende dieses Kapitels

Diese Anregungen wurden, soweit möglich, zur Programmverbesserung aufgenommen.

Zur ständigen Kontrolle der Fortbildungsmaßnahmen hat man sich zu einer ex-post Befragung der Teilnehmer entschlossen. Damit soll erreicht werden, daß die Kurse den Bedürfnissen der Teilnehmer ständig angepasst werden, um sowohl Wert wie auch Attraktivität des Fortbildungsprogrammes zu erhalten. Die motivierende Wirkung von Teilnehmerbefragungen auf die Teilnahmebereitschaft darf nicht unterschätzt werden. In der Rückkopplung sind durch die intensivere Mitarbeit auch die Wertungen genauer und brauchbarer. Aus den erfragten statistischen Daten ergeben sich Schwerpunkte für die Themenstellungen des Kursprogramms (großer Anteil an Juristen!).

Als allgemeine Zielsetzungen, die für die verschiedenen Kurse in unterschiedlichem Maße realisiert werden sollten, wurde folgendes festgelegt:

- Vermittlung bzw. Erwerb theoretischer und empirischer Einsichten in institutionelle und funktionelle Interdependenzen des Wissenschaftssystems,
- Vermittlung bzw. Erwerb von Grundkenntnissen über neue Handlungssysteme (z. B. Managementmodelle) sowie über dazugehörige Verfahren und Techniken,
- Gelegenheit zum Training von Fertigkeiten,
- Gelegenheit zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch,
- Kennenlernen von relevanten Institutionen und Personen aus Wissenschaftsverwaltung und Wissenschaftspolitik.

Außer der Frage, in welchem Maße diese Ziele in den Kursen verwirklicht worden sind, wird auch um Angabe von alternativen Anforderungen für die Kurse gebeten.

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Referate des Kurses. Ohne Bezugnahme auf den Referenten des Themas soll angegeben werden:

- Vermittelte das Referat bzw. die Arbeitsgruppe Kenntnisse und Fertigkeiten, die für Sie am Arbeitsplatz von direktem Nutzen sind?
- Bot das Referat bzw. die Arbeitsgruppe fachübergreifende Orientierungshilfen, die für Ihre berufliche Praxis relevant sind?
- Erweiterte das Referat bzw. die Arbeitsgruppe Ihr sozial- und verwaltungswissenschaftliches Grundwissen?
- Wie wichtig waren für Sie persönlich die in den einzelnen Referaten bzw. Arbeitsgruppen behandelte Themen bzw. Fragestellungen?

Die Antworten auf diese Fragen sollten Aufschluß über das individuelle Lern- und Informationsbedürfnis der Teilnehmer geben, mit dem Ziel, die Kurse für einen möglichst großen Kreis von "Wissenschaftsverwaltern" interessant zu machen. Hierzu werden von den Teilnehmern auch eigene Themenvorschläge erfragt. Aufschlußreich ist die Beantwortung der Fragen:

- Wie war im Rahmen der Fragestellung dieses Kurses die Auswahl der Einzelthemen und ihr jeweiliger zeitlicher Umfang?
- Wie war in diesem Kurs - angesichts des Schwierigkeitsgrades der Themen und der verfügbaren Zeit - das Verhältnis von Vorträgen und mitarbeitersintensiven Arbeits- und Lernformen?

Hier ergab sich meist der Wunsch der Teilnehmer, den Ablauf des Programms durch Mitarbeitsmöglichkeiten mitgestalten zu können.

Im nächsten Abschnitt des Fragebogens wurden die Teilnehmer nach ihrem Eindruck von den Referenten befragt:

- Hat der Referent - soweit in der verfügbaren Zeit möglich - die wesentlichen Aspekte oder Probleme seines Themas herausgearbeitet?
- Waren Vortragsweise, Lehrmethode, verwendete Hilfsmittel dem jeweiligen Thema angemessen?
- Hatten Sie genügend Gelegenheit zur Diskussion und zu Fragen an den Referenten?
- Waren die Begleitmaterialien (soweit ausgegeben; ohne vorher versandte Unterlagen!) zu den Referaten nützlich und hilfreich?
- Wie war Ihr Gesamteindruck von den Referenten?

Die Bewertung dieser Fragen wird jeweils in die in Speyer geführte Referentenkartei aufgenommen, um so langfristig eine größere Anzahl von Referenten für bestimmte Themenbereiche zu kennen, von denen die Teilnehmer stark angesprochen werden. Wie auch an anderer Stelle erwähnt, ist hierbei zu beachten, daß die Wertung für die Themen und vortragenden Referenten deutlich voneinander abhängig sind.

Für die Zukunft dürfte die Frage nach Qualität und Wichtigkeit der vor Kursbeginn versandten schriftlichen Unterlagen (Reader) wegfallen, da die neuere Rechtsprechung die Erstellung von Readern unter Einbeziehung von "Langzitatzen" (evtl. ganze Abschnitte aus der vorhandenen Literatur) nicht mehr zuläßt, wenn von den Autoren bzw. Verlagen nicht vorher die Erlaubnis eingeholt wird. Dieses Verfahren wird aber u. U. oft aus Zeitmangel oder aus finanziellen Gründen zu erheblichen Schwierigkeiten führen. Die Arbeitsgruppe Fortbildung hofft aber, diesem Nachteil durch die Schaffung eines "Nachservice" etwas entgegenzusetzen. Hierzu wurde die Reihe "Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung - Materialien" geschaffen, in der die Referate der Kurse (falls nicht anderweitig eine Veröffentlichung geplant ist, z. B. in WissR) zusammengefaßt werden sollen.

Die restlichen Fragen beziehen sich auf organisatorische Punkte, die zum Beispiel zu einer Verkürzung oder Verlängerung der Abstände zwischen den Kursen oder Veränderung von Moderation oder Unterbringung führen können. Am Ende des Fragebogens wird den Teilnehmern auch die Gelegenheit gegeben, in offener Bewertung zu den Kursen Stellung zu nehmen. Ein reines Befragungsraster mit vorgegebenen Beurteilungskriterien würde die individuelle Vorschlagsbereitschaft der Befragten m. E. zu sehr unterdrücken, und somit die Ergebnisse der Befragungen zu stark standardisieren und nivellieren. Gerade in der offenen Bewertung werden überraschende Schwachpunkte aufgedeckt und unerwartete Verbesserungsvorschläge gemacht.

Bei der Zusammenstellung der statistischen Daten wurde jeweils so gerundet, daß bei hoher Genauigkeit ein übersichtliches Bild entstand. Offene Wertungen wurden z. T. in Zahlenwerte übertragen, um Vergleiche zu ermöglichen.

Die Befragungen der Teilnehmer mittels Fragebogen wurde bei den Kursen 1, 2, 4, 6, 8, 10 und 11 durchgeführt.

Anschließend werden die Einzelwertungen wie auch die Zusammenfassung der Wertungen zu den Fragen angegeben, um neben dem Gesamtüberblick auch die Größe der Streuungen in den einzelnen Fällen zu verdeutlichen.

Besonders interessant sind die Streuungen bei den Bewertungen der Referenten, durch die die zwangsläufige Subjektivität dieser Wertung sichtbar wird. Um die Anonymität der Referenten zu wahren, wurden ihnen Ziffern (nicht identisch mit der Vortragsreihenfolge und der Nummerierung der Fragebogen!) zugeordnet.

Anlage 1

Fragebogen für die Kurse 1, 2, 4 und 6 (hier Kurs 1)

1.3. Welche weiteren bzw. alternativen Anforderungen würden Sie an diese Kurse stellen?

.....

T H E M E N								
Podiumsdiskussion	Rechnungswesen (Reinermann)	Kosten-u.Leistg.rechn. (Ne.,Ra.,Ra.)	Kennzahlen (Krönig, Mertens)	Nutzen u. Kosten (Bolsenk., Gaugler)	Entw. Rechn.wesen (Krüger)	Überbl. Rechn.wesen (Bunsendahl)	Ausl.Erfahrungen (Loitlsberger)	" " (Cossu)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
sehr wichtig								
wichtig								
z.T. wichtig								
nicht so wichtig								
unwichtig								

Bitte unterscheiden Sie im folgenden zwischen Themen bzw. Inhalt (= Fragenkomplex 2) und Referenten bzw. Methodik/Didaktik (= Fragenkomplex 3)

2. Die Themen des Kurses

2.1. Wie wichtig waren für Sie persönlich die in den einzelnen Beiträgen behandelten Themen/Fragestellungen?

(bitte ankreuzen)

2.2. Welche Themen oder Fragestellungen haben Sie in diesem Kurs vermißt?

.....

2.3. Im Rahmen der Fragestellung dieses Kurses war die Auswahl der Einzelthemen und ihr zeitlicher Umfang (Anteil)

- so richtig
- noch akzeptabel
- eher unbefriedigend,

weil

3.) REFERENTEN

3.1. Gesamtbewertung

Bitte bewerten Sie die methodisch-didaktische Anlage u. Durchführung jedes einzelnen Beitrages durch Ankreuzen eines Wertes in den nebenstehenden Feldern

REFERENTEN													
	Reinermann	Neck	Rasch	Rattay	Krönig	Mertens	Bolsenkötter	Gaugler	Krüger	Wirth	Bunsendahl	Loitlsberger	Cossu
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5													
4													
3													
2													
1													

von 5 = hervorragend →

bis 1 = unbefriedigend →

3.2. Bitte erläutern Sie im folgenden Ihr Urteil über jeden einzelnen Referenten näher nach folgenden Kriterien:

Inhaltliche Verständlichkeit u. Klarheit	Methodisches Geschick (z. B. Visualisierung)	Beteiligung/Einbeziehung d. Teilnehmer	Schriftl. Unterlagen d. jeweiligen Referenten	Weitere Bemerkungen
Reiner- mann				

6. BEMERKUNGEN ZUR KURSLEITUNG (Moderation)

.....
.....

7. "LOGISTIK"

Bitte tragen Sie Ihre Bewertung in die freien Felder ein
(von 1 = sehr schlecht bis 5 = ausgezeichnet)

Organisation	Unterbringung	Verpflegung
.....

8. GESAMTBEWERTUNG DES KURSES
(Bitte auf der Skala einen Wert ankreuzen
von 1 = sehr schlecht bis 5 = ausgezeichnet)

	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	
sehr schlecht										ausgezeichnet

9. WEITERE BEMERKUNGEN
(Zu diesem Kurs oder zu den folgenden Kursen)

.....
.....

10. PERSÖNLICHE ANGABEN

10.1. Welche Vorbildung (Studienfach)?

.....

10.2. Art der gegenwärtigen Beschäftigungsstelle
(z.B. Universitätsverwaltung, Ministerium, Forschungs-
institut etc.)

.....
.....
.....

Anlage 2

Fragebogen für die Kurse 8, 10 und 11 (hier Kurs 8)

Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der
Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
Dipl.-Kaufm. Rolf Maier, Postfach 1409, 6720 Speyer

F R A G E B O G E N

zur Auswertung von Kursen im Rahmen des Fortbildungs-
programms für die Wissenschaftsverwaltung in Zusammen-
arbeit mit dem Sprecherkreis der Hochschulkanzler

Thema: Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals
(Projekt im Rahmen des OECD-Hochschulverwaltungsprogramms)

Kurs 8 vom 19.-21.09.1978 in Zürich

Betreuer: Dr. H. P. Denzler

Dr. H. J. Schuster

Frl. Dr. A. Trutmann

Wertung: Bitte vergeben Sie bei den einzelnen Fragen zwischen
1 Punkt (schlechteste Wertung: gar nicht/unwichtig/
unbefriedigend/ sehr schlecht/ etc.) und
5 Punkten (beste Wertung: vollständig/ sehr wichtig/
richtig/ hervorragend/ etc.)
oder kreuzen Sie an.

Personalien: Welche Vorbildung (Studienfach) haben Sie?

Jura

VWL

BWL

Sonstiges:

Was ist Ihre gegenwärtige Beschäftigungsstelle?

Forschungsförderungseinrichtung

Universitätsverwaltung

Ministerium

Forschungsinstitut

Sonstiges:

1. ALLGEMEINE ZIELSETZUNG

In welchem Umfang sind die unter a) bis e) beschriebenen Lehr- und Lernziele der Kursserie in diesem Kurs nach Ihrem Eindruck realisiert worden? (gar nicht = 1 Punkt; vollständig = 5 Punkte).

a) Vermittlung bzw. Erwerb theoretischer und empirischer Einsichten in institutionelle und funktionelle Interdependenzen des Wissenschaftssystems.

Wertung:

b) Vermittlung bzw. Erwerb von Grundkenntnissen über neue Handlungssysteme (z. B. Managementmodelle) sowie über dazugehörige Verfahren und Techniken (jedoch ohne Training von Fertigkeiten).

Wertung:

c) Gelegenheit zum Training von Fertigkeiten (vgl. vorige Frage).

Wertung:

d) Gelegenheit zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch.

Wertung:

e) Kennenlernen von relevanten Institutionen und Personen aus Wissenschaftsverwaltung und Wissenschaftspolitik.

Wertung:

f) Welche weiteren bzw. alternativen Anforderungen würden Sie an diese Kurse stellen?

.....
.....
.....

3. THEMENAUSWAHL

a) Welche Themen bzw. Fragestellungen sollten im Rahmen dieses Kurses zusätzlich bzw. alternativ behandelt werden?

.....
.....

b) Wie war im Rahmen der Fragestellung dieses Kurses die Auswahl der Einzelthemen und ihr jeweiliger zeitlicher Umfang?
(eher unbefriedigend = 1 Punkt; so richtig = 5 Punkte).

Wertung:

Wenn unbefriedigend: warum?

.....
.....

c) Wie war in diesem Kurs - angesichts des Schwierigkeitsgrades der Themen und der verfügbaren Zeit - das Verhältnis von Vorträgen und mitarbeitersintensiven Arbeits- und Lernformen? (eher unbefriedigend = 1 Punkt; so richtig = 5 Punkte).

Wertung:

Wenn unbefriedigend: warum? (Bitte nennen Sie auch Einzelbeispiele und Verbesserungsvorschläge).

.....
.....
.....

d) In welcher Arbeitsgruppe waren Sie? (Bitte die Nummer angeben):

Bemerkungen zu dieser Arbeitsgruppe (Effizienz, etc.):

.....
.....
.....

5. SCHRIFTLICHE UNTERLAGEN

Bitte bewerten Sie in dieser Frage nur die vor Kursbeginn versandten Unterlagen (Reader) und nicht die Begleitmaterialien der Referenten.

a) In welcher Form haben Sie die Unterlagen zur Vorbereitung benutzt? (gar nicht = 1 Punkt; intensiv durchgearbeitet = 5 Punkte).

Wertung:

b) Haben Sie die Unterlagen während des Kurses zur Vertiefung eines Referates herangezogen? (gar nicht = 1 Punkt; häufig = 5 Punkte).

Wertung:

c) Werden Sie die Unterlagen später zur "Nachbereitung" benutzen? (kaum = 1 Punkt; mit Sicherheit = 5 Punkte).

Wertung:

d) Was fanden Sie an diesen Unterlagen besonders gut und gelungen (z. B. bestimmte Beiträge)?

.....
.....

e) Was fanden Sie besonders schlecht?

.....
.....

f) Welches Gesamturteil haben Sie über die Qualität der vor Kursbeginn versandten Unterlagen: (sehr schlecht = 1 Punkt; ausgezeichnet = 5 Punkte).

Wertung:

6. ORGANISATION

Wertung für die folgenden Fragen: (sehr schlecht = 1 Punkt; ausgezeichnet = 5 Punkte).

a) Wie bewerten Sie die Kursleitung (Moderation)? Wertung:

b) Eventuelle Bemerkungen zur Kursleitung:
.....
.....

c) Wie schätzen Sie Interesse und Mitarbeit der Kursteilnehmer ein? Wertung:

d) Wie bewerten Sie die Organisation während des Kurses? Wertung:

e) Wie bewerten Sie die Unterbringung während des Kurses? Wertung:

f) Wie bewerten Sie die Verpflegung während des Kurses? Wertung:

7. GESAMTBEWERTUNG DES KURSES

a) War der Kurs für Sie persönlich förderlich? (überhaupt nicht = 1 Punkt; sehr = 5 Punkte) Wertung:

b) Wie oft würden Sie gerne diese Kurse besuchen? (bitte kreuzen Sie an):
2 mal jährlich
1 mal jährlich
alle zwei Jahre
alle drei Jahre
nicht mehr

c) Bemerkungen (z. B. kritische Würdigung; Wünsche für folgende Kurse; andere Formen der Mitarbeit).
.....
.....

2. Das Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung

In der ersten Phase des Fortbildungsprogramms war die Durchführung von zwölf Kursen mit jeweils etwa 25 Teilnehmern aus dem höheren Dienst von Wissenschaftsverwaltungen aus der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz geplant.

Von diesen bis zum Oktober 1979 abgehaltenen zwölf Kursen wurden fünf von der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer betreut und organisatorisch durchgeführt:

Kurs 1 vom 28. 2. bis 4. 3.1977: "Rechnungswesen in wissenschaftlichen Einrichtungen" unter der Leitung von Prof. Dr. Heinrich Reiner mann, Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer;

Kurs 2 vom 28. 3. bis 1. 4.1977: "Neue Entwicklungen im Wissenschaftsrecht" unter der Leitung von Senatsdirektor Dr. Peter Rabels, Universität Hamburg;

Kurs 4 vom 24.10. bis 27.10.1977: "Personalführung und Personalplanung in der Verwaltung wissenschaftlicher Einrichtungen" unter der Leitung von Prof. Dr. Eberhard Laux, Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, und Kanzler Dr. Hermann Schuster, Universität Saarbrücken;

Kurs 6 vom 13. 3. bis 17. 3.1978: "Verwaltungsorganisation wissenschaftlicher Einrichtungen" unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Eichhorn, Universität Erlangen-Nürnberg, und Kanzler Dr. Dieter Köhler, Universität Augsburg.

Kurs 11 vom 22.10. bis 26.10.1979: "Hochschulstatistik und Datenschutz" unter der Leitung von Kanzler Ralf Bartz, Fernuniversität Hagen, und Kanzler Dr. Klaus Peters, Gesamthochschule Wuppertal.

Die weiteren sieben Kurse wurden jeweils in verschiedenen Städten und bei unterschiedlichen Gastgebern durchgeführt:

Kurs 3 vom 26. 9. bis 29. 9.1977 in Wien: "Die Rolle der Forschung in wissenschaftlichen Hochschulen" unter der Leitung und Betreuung von Prof. Dr. Fritz Paschke, Technische Universität Wien, Dr. Raoul F. Kneucker, Generalsekretär der Österreichischen Rektorenkonferenz und Vorsitzender der Lenkungsgruppe des Hochschulverwaltungsprogramms der OECD, und Kanzler Burkhardt Müller, Technische Hochschule Aachen.

Kurs 5 vom 7.11. bis 11.11.1977 in Göttingen: "Managementprobleme medizinischer Fakultäten" unter der Leitung von Kurator Hans-Ludwig Schneider, Universität Göttingen, und Kanzler Burkhardt Müller, Technische Hochschule Aachen;

Kurs 7 vom 24. 4. bis 27. 4.1978 in Bonn-Bad Godesberg: "Das Bild der Wissenschaft in der Öffentlichkeit" unter der Leitung und Betreuung von Ministerialdirektor i.e.R. Dr. Franz Letzelter, Bonn-Bad Godesberg, Senatsdirektor Dr. Peter Rabels, Universität Hamburg, und Martin L. Mruck, Geschäftsführer des Wissenschaftszentrums in Bonn-Bad Godesberg.

Kurs 8 vom 19. 9. bis 21. 9.1978 in Zürich: "Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals" unter der Leitung von Generalsekretär Dr. H. R. Denzler, ETH Zürich, Kanzler Dr. H. J. Schuster, Universität Saarbrücken, und Frl. Dr. A. Trutmann, Erziehungsdirektion des Kantons Zürich.

Kurs 9 vom 6. 6. bis 8. 6. 1979 in Paris: "Training Programmes for University Administrators in Europe" unter der Leitung von Dr. Paul M. LeVasseur, OECD-IMHE-Programm, Kanzler Burkhart Müller, TH Aachen, und Akad. Direktor Gert Elstermann, Universität des Saarlandes.

Kurs 10 vom 17. 9. bis 20. 9. 1979 in Hannover: "Datenverarbeitung in der Wissenschaftsadministration - Eine Zwischenbilanz" unter der Leitung von Senatsdirektor Dr. Hugbert Flitner, Leitender Verwaltungsbeamter der Universität Hamburg, Dr. Waldemar Krönig, Geschäftsführer der Hochschul-Informationssystem GmbH Hannover, und Kanzler Dr. Hermann Josef Schuster, Universität des Saarlandes.

Kurs 12 vom 22. 10. bis 26. 10. 1979 in Bonn-Bad Godesberg: "Joint Seminar on Management in British and German Universities I". Vorbereitung durch Registrar Graham Chandler, University of Essex, Assistant Dean John L. Davies, Anglian Regional Management Centre, Akad. Dir. Gert Elstermann, Universität des Saarlandes, Direktor Martin L. Mruck, Wissenschaftszentrum, und Kanzler Dr. Hermann J. Schuster, Universität des Saarlandes.

Für das Frühjahr 1980 ist der Beginn der zweiten Phase des Fortbildungsprogrammes geplant. Die Konzeption hierzu soll im wesentlichen unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse unverändert fortgeführt werden.

Im einzelnen wurden bei den bisherigen Kursen folgende Referate gehalten bzw. Themen behandelt:

(Die Zusammenfassung soll lediglich einen Überblick über das absolvierte Programm geben.)

Kurs 1:

Offene Podiumsdiskussion "Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftlichkeitskontrolle wissenschaftlicher Einrichtungen", in Zusammenarbeit mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Grundbegriffe, Bestandteile und Aufgaben des Rechnungswesens - Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen und Öffentliche Haushaltsführung

Kosten- und Leistungsrechnung incl. Verknüpfung mit Haushalts- bzw. Wirtschaftsplan (Vorführung von Lösungsansätzen)

Kennzahlen und Indikatoren auf der Basis des Rechnungswesens (Kostenindikatorenprojekt im IMHE-Programm (Institutional Management in Higher Education) der OECD, Wirtschaftlichkeitsreport für Bayern)

Nutzen und Kosten moderner Techniken des Rechnungswesens aus der Sicht des Managements wissenschaftlicher Einrichtungen

Entwicklung und Einführung des Rechnungswesens (Grundsätze für Gestaltung und Organisation, Kosten des Rechnungswesens)

Überblick über den Entwicklungsstand des Rechnungswesens wissenschaftlicher Einrichtungen in der Bundesrepublik (Anwendungen, Probleme, Erfahrungen, Vorhaben)

Ausländische Erfahrungen mit dem Rechnungswesen wissenschaftlicher Einrichtungen (Österreich, Frankreich)

Kurs 2:

Hochschulrahmengesetz: Absichten und Realisierung

Hochschulrahmengesetz aus der Sicht der Länder (Länderreferent)

Historische und verfassungsrechtliche Bedingungen der
Entwicklung des Hochschulrechts

Zugangsprobleme: insbesondere in der verwaltungsgerichtlichen
Rechtssprechung

Rechtliche Probleme mit der Studentenschaft (Politisches Man-
dat, Streiks, Hausrecht, Konflikte)

Lehrkörperstruktur, Besoldungsrecht, Mitbestimmung und Per-
sonalvertretung (Diskussion mit einführenden Thesen aus unter-
schiedlicher Sicht)

Erfahrungen mit dem österreichischen Hochschulorganisations-
gesetz

Einheitsverwaltung: Theorie und Praxis

Hochschulrecht: Finanzierung und Verwaltung in Großbritannien

Die loi d'orientation und ihre Umsetzung im französischen
Hochschulwesen

Forschung nach dem HRG: insbes. Drittmittel-Forschung und
Sonderforschungsbereiche

Die Verrechtlichung der Hochschulen

Kurs 3:

Probleme der Forschungspolitik

Forschung und Forschungsorganisation - ein Konflikt?

Organisation der Forschung

Zur Lage der Forschung an deutschen Universitäten (Bericht über eine Repräsentativumfrage unter Professoren, Assistenten und Doktoranden)

Steigende Studentenzahlen im nächsten Jahrzehnt und der Einfluß auf die Forschung

Evaluierbarkeit von Forschungsprojekten, Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht der Forschungsförderungsorganisationen

Prioritätenplanung - Möglichkeiten und Grenzen

Zielorientierte Forschungsförderung am Beispiel der nationalen Forschungsprogramme der Schweiz

Die Bedeutung des Rechts für die Forschungsförderung und -organisation

Wissenschaftsfreiheit und Forschungsorganisation

Kurs 4

Personalführung und Personalplanung in der Verwaltung wissenschaftlicher Einrichtungen (Einführung)

Beziehungen zwischen Bürokratie und Wissenschaft aus
der Sicht eines Universitätspräsidenten

Beziehungen zwischen Bürokratie und Wissenschaft aus
der Sicht eines leitenden Verwaltungsbeamten

Verwaltungs- und technisches Personal in den fachlichen
Gliederungen (Bemessung, Ausstattungspläne, organisato-
rische Zuordnung)

Personalführung (Organisationstheoretische Ansätze, psy-
chologische Aspekte)

Personalplanung im kommunalen Bereich

Personalplanung in Einrichtungen der Großforschung

Fortbildung überregional

Fortbildung innerbetrieblich

Reform des öffentlichen Dienstes durch Arbeitsplatzbewer-
tung

Arbeitsplatzbewertung und Personalführung in der Privatwirt-
schaft

Arbeitsplatzbewertung und Personalführung - Erfahrungen in
der Schweiz

Arbeitsplatzbewertung und Personalführung - Erfahrungen in
Österreich

Leadership styles and administrative effectationers

Kurs 5:

Die Durchführung der Krankenversorgung unter dem Einfluß von Forschung und Lehre - grundsätzliche Fragen der Betriebsorganisation

Überblick über offene Probleme des Managements Medizinischer Einrichtungen an Hochschulen

Organisationskonzepte der Betriebswirtschaftslehre unter Berücksichtigung ihrer Eignung für Medizinische Einrichtungen an Universitäten

Das Rechnungswesen Medizinischer Einrichtungen als betriebswirtschaftliches Problem

Überlegungen zum Einsatz der Internen Revision als Instrument der Leitung Medizinischer Einrichtungen

Die EDV als Führungsinstrument in Medizinischen Fakultäten

Die Organisation von Forschung, Lehre und Krankenversorgung im Ausland

Organisationsformen ausgewählter Medizinischer Fakultäten dargestellt anhand der Hochschulgesetze u. -gesetzentwürfe

Größe und Struktur von Organisationseinheiten in Medizinischen Fakultäten aus medizinischer Sicht (Abteilungen, Zentren, Kliniken)

Größe und Struktur von Organisationseinheiten in Medizinischen Fakultäten aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Die Konzeption des Göttinger Modells; Vorstand und Betriebseinheiten, Anbindung der Zentralen Einrichtungen, Organisation und Pflege

Fallspiel: Bearbeitung ausgewählter Entscheidungsprobleme durch die Seminarteilnehmer anhand vorbereiteter Modellsituationen

Kurs 6:

Einführung in die Organisationswissenschaft

Grundfragen der Aufbau- und Ablauforganisation wissenschaftlicher Einrichtungen

Organisation der Hochschulverwaltung

Organisationsinstrumente in der Hochschulverwaltung (Organisationsplan, Geschäftsverteilungsplan, Geschäftsordnung)

Modelle der Leitungsspitze wissenschaftlicher Hochschulen (mit Rektoratsverfassung, mit Präsidialverfassung)

Organisationsformen in Großforschungseinrichtungen

Organisation der Deutschen Forschungsgemeinschaft

Verwaltungsorganisation in den Hochschulen Österreichs

Verwaltungsorganisation in den Hochschulen der Schweiz

Struktur und Organisation des Hochschulwesens im europäischen Vergleich

Arbeitskreis 1: Modelle der Leitungsspitze

Arbeitskreis 2: Modelle der Verwaltungsorganisation

Kurs 7:

Welche Anforderungen stellt der Bundestag an die Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Einrichtungen?

Welche Anforderungen stellt ein Landesparlament an die Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Einrichtungen?

Wissenschaft und Öffentlichkeit, ein doppelseitig gestörtes Verhältnis?

Rundgespräch mit Wissenschaftsjournalisten: Liefern die wissenschaftlichen Institutionen die für die Medien notwendigen Informationen?

Welche Anforderungen stellt heute der Rundfunk an die Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Einrichtungen?

Wie könnte die Zusammenarbeit zwischen Rundfunk/Fernsehen und wissenschaftlichen Einrichtungen verbessert werden?

Welche Anforderungen stellt heute das Fernsehen an die Öffentlichkeitsarbeit wissenschaftlicher Einrichtungen?

Darstellung der Öffentlichkeitsarbeit in wissenschaftlichen und koordinierenden Einrichtungen (u. a. Funktion und Grenzen periodischer Berichte)

Das Bild der Wissenschaft in der Öffentlichkeit, von einem Ausländer gesehen

Kurs 8:

Der wissenschaftliche Nachwuchs an der Schwelle der Achtziger Jahre

Zur Situation und Entwicklung des wissenschaftlichen Personals aus der Sicht des deutschen Wissenschaftsrates

Die Verzerrung der Altersstruktur

Aspekte des Dienstrechtes des wissenschaftlichen Personals in der Schweiz

Der Wissenschaftler als Element einer arbeitsteiligen Gesellschaft

Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals: Das Beispiel der bundesdeutschen Anglistik

Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses aus der Sicht des Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung

Problemlösungsansätze

Die Situation des wissenschaftlichen Personals in Österreich

An Overview of the International Situation and of the Different National Policy Measures

Kurs 9:

The Work of the OECD in the Field of Higher Education and Related Subject Areas

Past Experience and Future Plans for International Training Seminars for University Administrators in Europe

A Survey of Country Experiences in the Design and Implementation of Training Activities for University Administrators

A Comparison between Training Programmes for University Administrators: The German Chancellors' Course and the U. K. General Management Courses

Development Programmes for University Administrators in the Netherlands

Training University Administrators in France: Activities of the Administrative Training Service of the Ministries of Education and Universities

Changes in Administrator Development - The Australian Experience

University Administration as a Career in France

Opportunities to Assist Career Development of University Administrators in the United Kingdom

Individual Professional Development

New Ideas for Developing Staff

Co-operation within the Framework of the European Economic Community

Direct Co-operation among University Administrators - Seen from the Angle of an International Organisation

University Administrative Training Courses - A Comparison of National Experiences and their Relevance to the Overall Professional Development of University Administrators (Working Group A)

International Aspects of Staff Development (Working Group B)

Kurs 10:

Datenverarbeitung als Hilfsmittel der Wissenschaftsadministration - Erreichtes und Verfehltes -

Die Konzeption eines Management-Information-Systems für Hochschulen

Wünsche, Pläne, Wirklichkeit

Hardware-Entwicklungen

Software und Organisation

EDV in der Hochschuladministration in der Schweiz

EDV in der Hochschuladministration Österreichs

Demonstration von EDV-gestützten Verwaltungs-Systemen für Hochschulen

Ziele der Datenverarbeitung in der Hochschulverwaltung aus der Sicht des Hochschul-Management (Inhalte, Zeitpunkte, Formen wünschenswerter Informationssysteme)

Erwartungen aus der Sicht eines Wissenschaftsministeriums hinsichtlich Verwaltungsrationalisierung und Verbesserung der Informationslage im Hochschulwesen

Voraussetzung für die Einführung der automatischen Datenverarbeitung in der Hochschulverwaltung

Informationssituation eines Ministeriums, das unterschiedliche Studentenzahlen-Entwicklungen seiner Hochschulen in der Haushaltsveranschlagung berücksichtigen will

Informationssituation einer Hochschule, die angesichts unterschiedlicher Entwicklung der Studentenzahlen in ihren Fachbereichen einerseits die sachgerechte Verteilung ihrer Mittel vornehmen will, andererseits die Zuweisung zusätzlicher Haushaltsmittel und Personalstellen begründen bzw. der Streichung von Stellen und Mitteln Argumente entgegensetzen oder, wenn unabwendbar, solche Streichungen sachgerecht auf ihre Fachbereiche überleiten will

Kurzreferat über neuere Entwicklungen im Datenschutz unter besonderer Berücksichtigung der rechnergestützten Bereiche der Hochschulverwaltung

Die Einführung der Datenverarbeitung als organisations-psychologisches Problem

Kurs 11:

Die Entwicklung der Hochschulstatistik in der Bundesrepublik

Die Entwicklungen zum Datenschutz

Hochschulstatistik in Nordrhein-Westfalen

Datenschutzgesetz Nordrhein-Westfalen

Zehn Gebote der Datensicherung

Datenschutz im Rechenzentrum

Maßnahmen der Hersteller zur Unterstützung der Nutzer

Organisation des Datenschutzes in der Hochschule

Aufwand und Schutzzwecke

Was wird die Hochschulverwaltung zum Datenschutz leisten müssen?

Datenschutz und Forschung

Erläuterung eines Falles

Bürgerschutz in der Hochschule - Fragen an die Hochschule

Kurs 12:

On structure of university system and relationships with government

Development of Personnel in Steady State and Constraints of Tenure

Performance Indicators

Research Grants and Contracts

Role of Central Planning Office

Adding a new school discipline in a Steady state

Similarities and differences; identification of topics for future training and joint studies

Consequences for Future Training

Syntheses on Planning

Higher Education in the E.C. and the Role of University Management

Recommendation for Future Action

3. Tagungsberichte

Die folgenden Tagungsberichte sollen einen kurzen Einblick in die Seminare geben. Die Kurzbesprechungen für die Kurse 1 bis 5 wurden mit freundlicher Genehmigung von Akad. Oberrat Dr. Egon Riffel, Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, übernommen.¹⁾

Kurs 1, der sich mit dem "Rechnungswesen in wissenschaftlichen Einrichtungen" befaßte, hat eine Fülle von ungelösten Problemen zutage gefördert, Lösungsansätze skizziert und wichtige Hinweise für die künftig noch zu leistenden Arbeiten erbracht.

Bereits die öffentliche Podiumsdiskussion mit dem Thema "Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftlichkeitskontrolle wissenschaftlicher Einrichtungen", womit der erste Kurs eingeleitet wurde, brachte eine kritische Auseinandersetzung mit der vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Auftrag gegebene WIBERA-Studie "Ökonomie der Hochschule". Diese Fragestellung wurde in dem anschließenden Kurs in Anwesenheit des federführenden Autors weiter vertieft. Bei mancher Meinungsverschiedenheit über den künftig einzuschlagenden Weg bestand aber doch die grundsätzliche Übereinstimmung darüber, daß Hochschulen und Großforschungseinrichtungen längst in Dimensionen hineingewachsen sind, in denen ein allein auf die Kontrolle der ordnungsgemäßen Verwendung der Finanzmittel ausgerichtetes Rechnungswesen nicht mehr genügen kann.

1) Riffel, Egon: Zum Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung (Höherer Dienst) der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler - Erste Erfahrungen und Schlussfolgerungen, in: Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler (Hrsg.): Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung (Höherer Dienst) - 1. Bericht, Saarbrücken, November 1977

Ob aus der Forderung nach größerer Rechenhaftigkeit der eingesetzten Geldströme und nach einer quantitativen Erfassung der Leistungsprozesse die Forderung nach dem Aufbau einer auf die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Einrichtung zugeschnittenen Kosten- oder Wirtschaftsrechnung hergeleitet werden kann, erweist sich vor allem für den Bereich der Hochschulen als problematisch, weil hier das Komplement der eingesetzten Leistungen, der gestiftete Nutzen, kaum bewertbar und letztlich eine auch von politischen Erwägungen bestimmte Größe ist. Die entsprechenden Positionen wurden überzeugend u. a. von Erich Loitlsberger, Wien, und von Eduard Gaugler, Mannheim, vertreten.

Daß die Probleme bei den Großforschungseinrichtungen mit verhältnismäßig weit entwickeltem Rechnungswesen und vielfach bereits ausgebauter Kostenrechnung andersartig, insgesamt aber auch weniger schwierig sind als bei den Universitäten, wo es erst Ansätze zu einer Wirtschaftsrechnung gibt, weil insbes. die Lehre sich dem Bereich der Meßbarkeit entzieht, wurde nach den fundierten und klaren Vorträgen von Erich Neck (Gesellschaft für Kernforschung mbH, Karlsruhe) und Wolfgang Rasch (DFVLR) allen Teilnehmern deutlich.

Die von Professor Heinrich Reiner mann, Hochschule Speyer, geleitete Diskussion um Zweck und Methode des Rechnungswesens in wissenschaftlichen Einrichtung, mündete immer wieder in übergreifende und wissenschaftspolitische bedeutsame Fragestellungen,

- a) ob die von der Hochschule erbrachten Leistungen meßbar und monetär bewertbar sind (was letztlich auch die Frage impliziert, ob das von der Betriebswirtschaftslehre entwickelte Instrumentarium auf die Hochschulen anwendbar ist),

- b) ob wissenschaftliche Hochschulen dem Marktmechanismus und dem freien Spiel der Kräfte überlassen werden dürfen,
- c) ob Forschung und Lehre als Einheit in der wissenschaftlichen Hochschule erhalten werden kann.

Immerhin bestand Übereinstimmung, daß der Aufbau von geeigneten Recheninstrumenten (bei konsequenter Nutzung der vorhandenen EDV-Anlagen) eine größere Transparenz des Leistungsprozesses, eine Verbesserung der innerbetrieblichen Steuerungsinstrumente und möglicherweise auch zwischenbetriebliche Vergleichsmöglichkeiten schaffen würde. Entsprechende Ansätze wurden von den Universitäten Düsseldorf und Tübingen vorgestellt. Dabei wurde deutlich, daß noch viele offene Fragen zu klären sind, wobei die erwähnte Studie der Wirtschaftsberatung AG manche wichtige Hinweise geben kann. Auch das von Peter Mertens, Erlangen-Nürnberg, vorgestellte, im Rahmen des OECD/IMHE-Programms entwickelte "Kostenindikatorenprojekt" und der von HIS erarbeitete, von Rainer von Lützu vorgetragene "Periodische standardisierte Wirtschaftlichkeitsreport an den bayerischen wissenschaftlichen Hochschulen" sind ein wichtiger Schritt auf einem langen Weg. Wenn aber ein Vergleich unterschiedlicher Hochschulen zeigt, daß dem "output" hier definiert als "Erstes Staatsexamen/Rechtswissenschaft", Kostenrelationen von 1:5 gegenüberstehen, so muß bei aller Schwierigkeit der Bewertung qualitativer Sachverhalte auch die Frage auftauchen, ob die grundgesetzlich geschützte Freiheit der Lehre sowohl deren materiellen Inhalt als auch den Bereich der Didaktik und der methodischen Umsetzung umfaßt. Insofern - darüber bestand Übereinstimmung - ist es eine vordringliche Aufgabe, das Kostenbewußsein aller am Leistungsprozeß der Hochschulen und Forschungseinrichtungen Beteiligten entsprechend zu schärfen.

Aus der Perspektive der Lehrstühle, das wurde bei diesem Kurs u. E. nicht immer hinreichend deutlich, erscheint aber oft die volle Ausschöpfung kurzfristig freigegebener Mittel auch dann als ultima ratio, wenn die verfügbare Zeit sinnvolle Ausgaben gar nicht mehr zuläßt, weil meist zu Recht befürchtet wird, daß eine sparsamere Haushaltsführung entsprechende Kürzungen in späteren Rechnungsperioden zur Folge haben wird.

Kurs 2 setzte sich vor allem mit den "neueren Entwicklungen im Wissenschaftsrecht" auseinander. Insbesondere standen das Hochschulrahmengesetz und die sich daraus ergebenden Folgerungen im Mittelpunkt der Erörterungen. Übersichtsreferaten von MR Dr. Dallinger (HRG - Absichten und Realisierung) und LMD Dr. Schewen (Das HRG aus der Sicht der Länder) folgte ein - von den Teilnehmern als ganz hervorragend eingestuft - Abriß der "Historischen und verfassungsrechtlichen Bedingungen des Hochschulrechts" von Gerd Roellecke (Mannheim). Daran schlossen sich eingehende und vertiefte Erörterungen von Hochschulzugangsproblemen (insbesondere in der verwaltungsgerichtlichen Rechtssprechung), der rechtlichen Probleme der Studentenschaft (Politisches Mandat, Streik, Hausrecht, Konflikte), Fragen der künftigen Lehrkörperstruktur, des Besoldungsrechts, der Mitbestimmung und Personalvertretung sowie der Forschung (Drittmittelforschung und Sonderforschungsbereiche) an. Eine zusammenfassende Betrachtung von Günter Püttner (Speyer) über die "Verrechtlichung der Hochschulen" und ein Blick über die Grenzen - diesmal nach Österreich, Großbritannien und Frankreich - rundeten das Programm ab.

Auch bei diesem zweiten Kurs wurde deutlich, daß eine Vielzahl von brennenden Problemen erst in Ansätzen bearbeitet ist. Zwar erscheint die Ausgangssituation im Wissenschaftsrecht vergleichsweise günstiger als in der Wirtschaftsökonomie, weil immerhin die Arbeiten von Thomas Oppermann zum Kulturverwaltungsrecht ¹⁾ und von Werner Thieme ²⁾ systematische Grundlagen bieten.

Aber die neueren Entwicklungen, wie sie durch das HRG bewirkt oder gefestigt wurden, sind dort nicht berücksichtigt und stellen die Verwaltungen ständig vor neue und schwierige Aufgaben. Weitere Probleme ergeben sich aus der Judikatur des Bundesverfassungsgerichts sowie aus der neueren und z. T. auch widersprüchlichen verwaltungsgerichtlichen Rechtssprechung. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verrechtlichung der Hochschulen wurden gesellschafts- und bildungspolitische Bezüge deutlich, so die aus mancherlei Antinomien sich ergebenden Schwierigkeiten nicht gelöst werden können - die Flexibilität und damit der Funktionsfähigkeit der Hochschulen entscheidend zu beeinträchtigen vermögen. Das breite Spektrum offener Fragen, die bislang allenfalls in Ansätzen bearbeitet sind, erforderte eine systematische Erfassung im Rahmen einer noch zu skizzierenden Wissenschaftsverwaltungslehre. Die Umsetzung in didaktische Konzepte und schlüssige Programme würde dadurch erheblich erleichtert. Die junge Verwaltungspädagogik mag dabei wichtige Hilfestellungen geben.

Über Kurs 3, das internationale Seminar in Wien, ist an anderer Stelle ausführlich berichtet worden.³⁾ Zentrales Thema war "Die Rolle der Forschung in wissenschaftlichen Hochschulen". Schon die Wahl des Themas, der organisatorische Rahmen - Gastgeber war das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung, Wien - und der größere, neben den Vertretern der Wissenschaft, vor allem Spitzenadministratoren aus Österreich, der Schweiz und der Bundesrepublik umfassende Teilnehmerkreis (ca. 40 Teilnehmer), vermittelten eher den Eindruck einer Repräsentativtagung als einer Fortbildungsveranstaltung.

1) vgl.: Thomas Oppermann, Kulturverwaltungsrecht, Tübingen 1969

2) vgl.: Werner Thieme, Verwaltungslehre, 3. Aufl., Köln, Berlin, Bonn, München 1977

3) Dr. jur. Franz Letzelter, Bürokratisierte Wissenschaftsverwaltung? Administrativer Wandel und ein Fortbildungsprogramm, in: Deutsche Universitäts-Zeitung/Hochschul-Dienst, Nr. 21, November 1977, Seite 682

Dieser Eindruck wurde noch unterstrichen durch die Auswahl der recht anspruchsvollen Einzelthemen und die durchweg hochkarätigen Referenten und Moderatoren. Bereits der einleitende Vortrag von Ministerialdirektor Dr. Lehr, Leiter der Abteilung Forschungsförderung und Forschungskoordination im BMFT, und die anschließende Diskussion zeigten Möglichkeiten und Grenzen einer staatlichen Forschungsolitik, verdeutlichten aber auch die z. T. unterschiedlichen Standpunkte von Wissenschaftlern, Wissenschaftspolitikern und Wissenschaftsadministratoren. Die folgenden Tage waren den Themenbereichen "Nationale und internationale Forschungsorganisation", "Evaluierung der Forschung", "Forschungsprioritäten" und "Neuorganisation der Forschung" gewidmet. Zahlreiche Vorträge, auf die hier im einzelnen nicht eingegangen werden soll, boten Stoff für intensive und auf hohem Niveau geführte Diskussionen, die z. T. allerdings bereits bekannte Standpunkte erhellten und vertieften, z. T. aber doch auch manche Facetten neu beleuchteten, vor allem aber interessante und wichtige Informationen über die Situation in Österreich und in der Schweiz boten. Von Seiten der Praktiker mag ein größerer Praxisbezug erwünscht, die konkrete Hilfe für die Arbeit vor Ort gelegentlich vermißt worden sein. Dazu hätte u. U. schon eine bessere didaktische Aufbereitung der Diskussion wesentlich beitragen können. So hat z. B. die ständig wechselnde Diskussionsleitung gelegentlich eher einer gewissen Zerfaserung Vorschub geleistet als zu einer Straffung und Transparenz der vielschichtigen Ausführungen beigetragen. Insgesamt aber ist der sehr positiven Beurteilung von Letzelter voll und ganz zuzustimmen. Veranstaltungen dieser Art sind notwendig und förderlich. Sie dienen mit Ihrer eher repräsentativen Vorführung von im Prinzip bekannten Standpunkten freilich mehr der Abrundung und Vertiefung von theoretischen und empirischen Einsichten in das Netzwerk des Wissenschaftssystems und seiner Elemente und tragen damit auch nicht unwesentlich zu einem vertieften Selbstverständnis der Wissenschaftsadministration bei, als daß sie unmittelbar in Tagesarbeit umsetzbare Handlungsgrundlagen und Handlungsalternativen böten.

Das aber war nicht beabsichtigt; diese Zielsetzung ist anderen Veranstaltungen vorbehalten.

"Personalführung und Personalplanung in der Verwaltung wissenschaftlicher Einrichtungen" war der Gegenstand des vierten, nunmehr wieder in Speyer abgehaltenen Fortbildungskurses. Einer glänzenden Analyse der "Beziehungen zwischen Bürokratie und Wissenschaft aus der Sicht eines Universitätspräsidenten" von Nikolaus Lobkowicz, München, stellt Heribert Röken, Dortmund, eine ebenso ausgewogene wie sachkundige Betrachtung dieser konfliktbeladenen Materie aus der Sicht eines leitenden Verwaltungsbeamten gegenüber. Die anschließende Diskussion zeigte, daß bei aller Unterschiedlichkeit der Standpunkte der Feststellung von Lobkowicz, "die Bürokratisierung der Hochschulen kann erst nachlassen, wenn erstens die letzteren plausibel darstellbar können, daß sie ihnen ernsthaft schadet, und daß sie zweitens angesichts ihrer Aufgabe, aber auch der vollendeten Erfüllung ihrer Aufgaben wieder öffentliche Anerkennung genießen", von allen zugestimmt werden kann. Nach dieser weitgespannten Einstimmung in das Generalthema, der noch eine knappe allgemeine Einführung in die "Personalführung und Personalplanung" von Eberhard Laux vorausgegangen war, rückten an den folgenden Tagen Fragen der Personalorganisation in den fachlichen Gliederungen (Ausstattungspläne, organisatorische Zuordnung) und Probleme der Personalführung aus organisationstheoretischer und psychologischer Sicht in den Mittelpunkt. Ausgehend von der Frage, ob Art. 5 Abs. 3 GG dem Wissenschaftler im Rahmen der institutionell garantierten wissenschaftlichen Hochschule einen Anspruch auf personelle und sächliche Ausstattung gewährt, und - falls dies bejaht wird - der weitergehenden Frage, worauf dieser Anspruch gerichtet ist und wem er zusteht, entwickelte Hermann Josef Schuster, Saarbrücken, unter Berücksichtigung von arbeits- und mitbestimmungsrechtlichen Gesichtspunkten Ansätze zu einer Personalbedarfsmessung. Am Beispiel der administrativen Dienstleistungen in den fachlichen Gliederungen wurde versucht, Vor- und Nachteile unterschiedlicher Organisationsmodelle herauszuarbeiten.

Mit Problemen der organisatorischen Zuordnung befaßte sich auch Wolfgang Kaufmann (WIBERA Wirtschaftsberatung AG, Düsseldorf); seiner Erkenntnis, daß wirtschaftliche Optimierung nur im Service-Bereich u. U. die Produktivität der Wissenschaftler verringern kann, kommt u. E. besondere Bedeutung zu. Dieser Gesichtspunkt könnte u. U. die auf den ersten Blick überzeugenden Vorteile des von H. J. Schuster vorgestellten "verbesserten Poolmodells" aufheben. Die Anwesenheit von Lehrstuhlinhabern wäre bei der Diskussion dieser sicherlich mit mancherlei Emotionen beladenen Komplexen vielleicht vorteilhaft gewesen, hätte jedenfalls zusätzliche Gesichtspunkte erbracht.

Mit den psychologischen Determinanten der Personalführung befaßten sich Hartmut Wächter, Trier, und Rudolf Fisch, Konstanz. Im Mittelpunkt der nicht optimal koordinierten, durch den Ausfall eines Referenten aber notwendig gewordenen Ausführungen, standen Analysen der unterschiedlichen Führungsstile und Herausarbeitung von Aufgabenschwerpunkten und Aufgabenbereichen moderner Personalführung aus organisationspsychologischer Sicht.

Über Erfahrungen mit der Personalplanung im kommunalen Bereich berichtete Heinrich Siepmann von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Köln); die Personalplanung in Großforschungseinrichtungen wurde von Walter Schaible, Gesellschaft für Kernforschung mbH, Karlsruhe vorgestellt. Dabei wurde deutlich, daß vielfach noch die "Planung der Personalplanung" im Vordergrund steht, daß "ein komplexes System einen außerordentlich hohen Aufwand bedeutet und sich der einzelne Mensch ... dann vielfach doch wieder seiner Gliedfunktion entzieht" (Schaible). Dieser Themenkomplex wurde durch Ausführungen zur überregionalen (Schröder, BMI) und zur innerbetrieblichen Fortbildung (Schuster, Saarbrücken) ergänzt und abgerundet.

Das personalwirtschaftliche Instrumentarium in der öffentlichen Verwaltung und die Reform des öffentlichen Dienstes durch Dienstpostenbewertung wurde von Heinrich Siedentopf, Speyer, vorgestellt und in seiner Problematik analysiert.

Berichte über die Erfahrungen mit der Arbeitsplatzbewertung und der Personalführung in der Privatwirtschaft (Volker Grellert, Frankfurt) und im wissenschaftlichen Bereich eines industriellen Großunternehmens der Schweiz (Rolf Engriser, Basel) ergänzten diese Ausführungen. Über den Versuch von "Arbeitsplatzbeschreibungen als Mittel des Hochschulmanagements in Österreich" berichtete Otto Simmler (Bundeskanzleramt, Wien). Vor dem Hintergrund einer breit angelegten Reform des Dienst- und Besoldungsrechts der öffentlich Bediensteten wurden die hochschulspezifischen Besonderheiten herausgearbeitet und Arbeitsmethodik und Ergebnisse einer vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung eingesetzten Studienkommission zur Arbeitsplatzbeschreibung und -bewertung an österreichischen Universitäten vorgestellt. Daß die - unverbindlichen - Kommissionsempfehlungen u. a. die Schaffung eines Berufsbildes "Institutsreferent" oder "Institutssekretär" sowie ein Berufsbild "Forschungsassistent" als Pendant zu dem bereits existierenden "Studienreferent" oder "Studienassistent" vorsehen, insoweit etwa den Entwicklungen in manchen Reformuniversitäten der Bundesrepublik entsprechen, wurde mit Interesse vermerkt. Eine glänzende, flott und einprägsam servierte Betrachtung von Thomas J. Landers (American University, Washington D. C.) über "Leadership styles and administrative effectors" rundete das Programm ab, führte aber auch einprägsam vor Augen, wie groß der Nachholbedarf im Bereich der Fortbildung der Wissenschaftsadministration im Vergleich z. B. zu den Vereinigten Staaten ist.

Kurs 5 stand unter dem Thema "Managementprobleme Medizinischer Fakultäten". Die Leitung vor Ort lag bei Hans-Ludwig Schneider, Göttingen; in der vorbereitenden Phase war Burkhardt Müller, Aachen, wesentlich beteiligt. Erstmals konnten die in den vorausgegangenen Kursen gewonnenen Erfahrungen konsequent genutzt und in das Kursprogramm umgesetzt werden. Zusammen mit der Einladung wurde allen Teilnehmern ein kurzer Abriß zu Zielsetzung und Durchführung der Veranstaltung übermittelt.

Vor dem Hintergrund der Bestimmungen des HRG, die gerade für die personalintensiven medizinischen Einrichtungen von großer Bedeutung sind, den neueren Entwicklungen in der Medizin, die von einer rasch zunehmenden Spezialisierung in allen Bereichen gekennzeichnet ist und deshalb die Sicherstellung ausreichender Kooperation und Koordination erfordert, und der zunehmenden finanziellen Belastung, die Wachstum und Entwicklung auch der medizinischen Einrichtungen "Praxisorientiert Möglichkeiten und Wege zur Bewältigung von Entscheidungsproblemen" aufzeigen. Daß gerade dieser Adressatenkreis vergleichsweise schwach vertreten war, mag mit der besonderen Terminnot dieses Personenkreises zu erklären sein, ist jedoch auf einige Kritik gestoßen und mag die Attraktivität derartiger Fortbildungsveranstaltungen beeinträchtigen. Einer kürzeren Informationsphase sollte die gemeinsame Bearbeitung eines Fallspieles folgen, in dem bestimmte typische Entscheidungssituationen vorgegeben sind, "die durch die Teilnehmer des Seminars auf der Grundlage der in den Referaten gemachten Ausführungen einer Lösung zugeführt werden sollen". Der Wunsch der Teilnehmer nach mit arbeitsintensiveren Lehr- und Lernformen und die gelegentlich beklagte Stoffüberfrachtung sollten dadurch angemessen berücksichtigt werden. Dabei war das Fallspiel so anzulegen, daß es keine von vornherein "optimale" Lösung gibt; "nicht die Entscheidung selber stand im Vordergrund, sondern der Weg zu ihr und somit die Frage, welche Organisationsform gewährleistet den besten Ausgleich zwischen den oftmals gegensätzlichen Interessen von medizinischer Versorgung und wirtschaftlicher Betriebsführung". Die Universität Göttingen erwies sich für eine derartige Veranstaltung als geradezu ideal, weil sich hier aus der angelauten Inbetriebnahme des neuen Klinikums die Notwendigkeit zu vertieften organisatorischen Überlegungen und ihrer allbaldigen Erprobung und Umsetzung ergeben hatte.

Die Informationsphase wurde eröffnet mit einem Überblick über die offenen Probleme des Managements medizinischer Einrichtungen an Hochschulen (Hans-Ludwig Schneider, Göttingen) und einer Vorstellung der wichtigsten Organisationskonzepte der Betriebswirtschaftslehre unter Berücksichtigung ihrer Eignung für

medizinische Einrichtungen an Universitäten (Lücke, Göttingen). Am folgenden Tage wurden die wichtigsten Führungsinstrumente des Managements in medizinischen Einrichtungen vorgeführt und diskutiert: Das Rechnungswesen medizinischer Einrichtungen als betriebswirtschaftliches Problem (Brede, Göttingen), Überlegungen zum Einsatz der Internen Revision als Instrument der Leitung (Lefhalm, Göttingen) und die EDV als Führungsinstrument in Medizinischen Fakultäten (Ehlers, Göttingen).

Über die Organisation von Forschung, Lehre und Krankenversorgung im Ausland berichtete Professor Goercke (Großhadern). Die Organisationsformen ausgewählter medizinischer Fakultäten anhand der Hochschulgesetze und -gesetzentwürfe wurden von Dr. Mondry (Wissenschaftsministerium NRW) dargestellt und kommentiert. Aus medizinischer Sicht berichteten Joppich und Kettler (Göttingen) über Größe und Struktur von Organisationseinheiten in medizinischen Fakultäten. Ein Koreferat (Kahnert, Janke, Göttingen), das die Problematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht beleuchtete, verdeutlichte die unterschiedlichen Gesichtspunkte und zeigte Lösungsmöglichkeiten für die angeschnittenen Probleme.

Mit der Vorstellung der Konzeption des "Göttinger Modells" (Vorstand und Betriebseinheiten, Anbindung der zentralen Einrichtungen, Organisation der Pflege) erfolgte eine sehr geglückte Überleitung zu dem Fallspiel. Die spielerische Bearbeitung ausgewählter Entscheidungsprobleme anhand vorbereiteter Modellsituationen mit verteilten Rollen wurde von den Teilnehmern sehr positiv aufgenommen. Allerdings zeigte sich schon bald die oft doch nur begrenzte Identifikationsmöglichkeit mit dem ärztlichen Partner und die alsbaldige Überforderung durch die medizinische Sachentscheidung. Hier wurden die Grenzen des Planspiels deutlich, das sich immer wieder in Diskussionen zwischen Mitspielern und anwesenden ärztlichen Sachverständigen auflöste.

Planspiele können, das hat sich auch bei anderen Fortbildungsveranstaltungen gezeigt, einen ausreichenden Informationsstand nicht ersetzen; sie sind ein nützliches didaktisches Hilfsmittel, geraten aber bei mangelhafter Steuerung leicht in die Gefahr, die spielerische Komponente zu sehr zu betonen, und die abzubildende Wirklichkeit allzusehr zu vereinfachen. Durch die geschickte Steuerung und die Anwesenheit von allzeit befragbaren Sachverständigen konnte diese Gefahr in Göttingen weitgehend vermieden werden; die Notwendigkeit die in der Einführungsphase von vielen Teilnehmern als zu theoretisch empfundenen betriebswirtschaftlichen Überlegungen auf konkrete Entscheidungssituationen unmittelbar anwenden zu müssen, wurde von fast allen Teilnehmern als recht wertvoll und förderlich eingeschätzt.

Kurs 6 fand wieder an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer statt und wurde von Prof. Dr. Peter Eichhorn, der damals noch Ordinarius an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer war und mittlerweile einen Ruf an die Universität Erlangen-Nürnberg angenommen hat, und Kanzler Dr. Dieter Köhler von der Universität Augsburg geleitet.

Das Seminar beschäftigte sich mit der "Verwaltungsorganisation wissenschaftlicher Einrichtungen" und fand durch die sachkundige Leitung und die hervorragenden Fachvorträge einiger Referenten einen sehr großen Anklang bei den Teilnehmern. "Einführung in die Organisationswissenschaft" wurde zur Einstimmung in den Rahmen des Seminars von Prof. Dr. Friedrich Hoffmann aus Augsburg geboten. Die Besonderheiten der Organisation von wissenschaftlichen Einrichtungen berichtete Prof. Dr. Peter Eichhorn in seinem Referat "Grundfragen der Aufbau- und Ablauforganisation wissenschaftlicher Einrichtungen".

Am Nachmittag des zweiten und am Vormittag des dritten Tages wurde speziell auf Verwaltungsprobleme von Hochschulen eingegangen.

Nach den ökonomischen und verwaltungswissenschaftlichen Betrachtungen von Prof. Dr. Eichhorn folgten die Referate "Organisation der Hochschulverwaltung" von Kanzler Dr. Hermann Schuster von der Universität Saarbrücken und "Organisationsinstrumente in der Hochschulverwaltung" von Ltd. Reg. Dir. Albrecht Anders, Syndikus der Universität München.

Aus der Sicht des Juristen und mit dem Sachverstand des "Praktikers" konnte Dr. Schuster als Kanzler einer großen Universität seine Gedanken darlegen. Ltd. Reg. Dir. Anders sprach über Organisationspläne, Geschäftsverteilungspläne und Geschäftsordnungen, mit denen er in seiner Eigenschaft als Syndikus arbeitet.

Über die "Modelle der Leitungsspitze wissenschaftlicher Hochschulen" sprachen die beiden folgenden Referenten. Prof. Dr. Gerd Roellecke von der Universität Mannheim referierte über die Rektoratsverfassung, der Präsident der Universität Saarbrücken Prof. Dr. Hans Faillard über die Präsidialverfassung. Für die Leitung der anschließenden Diskussion konnte der Rektor der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Prof. Dr. Detlef Merten gewonnen werden.

Am Nachmittag des dritten Seminartages kamen auch Vertreter anderer wissenschaftlicher Einrichtungen zu Wort. Der Geschäftsführer des Max-Planck-Instituts für Plasmaphysik in Garching bei München Dr. Ernst-Joachim Meusel hatte das Thema "Organisationsformen in Großforschungseinrichtungen" bearbeitet und Organisationsreferent Lothar Heckmann hielt ein Referat über die "Organisation der Deutschen Forschungsgemeinschaft" in Bonn-Bad Godesberg. Sektionsrat Dr. Karlheinz Demel aus Wien erläuterte die "Verwaltungsorganisation in den Hochschulen Österreichs" und Peter Kohler, der Adjunkt für Hochschulwesen der Erziehungsdirektion des Kantons Bern, sprach über die "Verwaltungsorganisation in den Hochschulen der Schweiz".

Der Blick ins Ausland wurde durch den Vortrag von Dr. Michael Vorbeck, Europarat Straßburg, "Struktur und Organisation des Hochschulwesens im europäischen Vergleich" beendet. Um den Wunsch nach Praxisbezug Ausdruck zu geben, wurden den Seminarteilnehmern zwei Arbeitsgemeinschaften mit den Titeln "Modelle der Leitungsspitze" und "Modelle der Leitungsorganisation" zur Auswahl angeboten. Die Berichte der Arbeitskreise und die abschließende Podiumsdiskussion rundeten das Bild dieser hervorragend gelungenen Veranstaltung ab.

In Bonn-Bad Godesberg fand Kurs 7 mit dem Titel "Das Bild der Wissenschaft in der Öffentlichkeit" statt. Die Leitung lag bei Ministerialdirektor i. e. R. Dr. Franz Letzelter, Bonn-Bad Godesberg, dem damaligen Senatsdirektor an der Universität Hamburg Dr. Peter Rabels und dem Geschäftsführer des Wissenschaftszentrums in Bonn-Bad Godesberg Martin L. Mruck.

Dieses Seminar wurde weniger als Fortbildungsveranstaltung verstanden, sondern sollte Vertretern der Medien Gelegenheit geben, mit der "Wissenschaft" engeren Kontakt zu bekommen. Das Bild der Wissenschaft in der Öffentlichkeit ist naturgemäß stark abhängig vom Bild der Wissenschaft bei den Journalisten. So wurde dieser Kurs zum intensiven Erfahrungsaustausch zwischen Politikern, Wissenschaftlern, Journalisten und Publizisten genutzt. Ein Tagungsbericht wurde von Günther Barthenheier an anderer Stelle veröffentlicht.¹⁾

Unter dem Thema "Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals" veranstaltete die Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler in Zusammenarbeit mit der Erziehungsdirektion des Kantons Zürich und der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich als Kurs 8 des Fortbildungsprogramms ein internationales Sonderseminar, zu dem Führungskräfte der Wissenschaftsverwaltung von Hochschulen, Forschungs- und Wissenschaftsministerien, Großforschungs- und Forschungsförderungseinrichtungen, sowie anderen einschlägigen Institutionen aus der Bundesrepublik Deutschland, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz geladen waren.

1) Barthenheier, Günther: Wissenschaftsfeindlichkeit durch PR? Ende zahlloser Dienstreisen: Mehr Fragen als Antworten - Ein Tagungsbericht, in PR-Magazin, Nr. 3, 1978, Seite 32

Unter den 42 Teilnehmern, denen vom 19. bis 21. September 1978 eine hervorragende Betreuung durch Frä. Dr. A. Trutmann (Vertreterin der gastgebenden Erziehungsdirektion des Kantons Zürich), Dr. H. R. Denzler (Generalsekretär der ebenfalls gastgebenden ETH Zürich) und Dr. H. J. Schuster (Kanzler der Universität des Saarlandes und Vertreter der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler) zuteil wurde, waren neben zahlreichen leitenden Hochschulverwaltungsbeamten (14), Vorstandsmitgliedern von Forschungseinrichtungen (5) und führenden Persönlichkeiten aus Ministerien (15) etc., auch Ministerialdirektor K. Kreuser (Generalsekretär der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung), Prof. Dr. W. Steinmann (Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung) in Zürich anwesend. Daran läßt sich die Wichtigkeit erkennen, die dem Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung (Projekt im Rahmen des OECD-Hochschulverwaltungsprogramms) von den entsprechenden Institutionen aus Wissenschaft und Forschung zugemessen wird. Die folgende kurze Besprechung ist in leicht veränderter Form auch anderweitig erschienen.¹⁾

Nach einleitenden Worten von Dr. Schuster zur derzeit eher schlechten Lage des wissenschaftlichen Personals und einem Grußwort von Prof. Hans Grob (Rektor der ETH Zürich), der sich humorvoll gegen eine "Verwaltung" der Wissenschaft wandte, übernahm Prof. Dr. K. Akert (Direktor des Instituts für Hirnforschung der Universität Zürich) die Diskussionsleitung des ersten Tages. Im ersten Referat "Der wissenschaftliche Nachwuchs an der Schwelle der Achtziger Jahre" führte Dr. W. Jucker (Delegierter für Konjunkturfragen und Arbeitsbeschaffung der Schweiz. Bundesregierung) in die wirtschaftliche Lage der Schweiz, speziell die Arbeitsmarktlage des wissenschaftlichen Personals ein und wies auf die praxisfremde Ausbildung der Akademiker hin.

1) Maier, Rolf; Riffel, Egon: Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals, Sonderseminar im Rahmen des Fortbildungsprogramms für die Wissenschaftsverwaltung, in: Deutsche Universitäts-Zeitung/Hochschul-Dienst, Nr. 19, Oktober 1978, Seite 605. vgl. auch: Letzelter, Franz: Numerus clausus auch für wissenschaftlichen Nachwuchs? in: DUZ/HD 22/78, S. 706

Prof. Dr. O. Mahrenholtz (Mitglied des Wissenschaftsrates) schilderte die "Situation und Entwicklung des wissenschaftlichen Personals aus der Sicht des deutschen Wissenschaftsrates" und stellte die Forderung nach einem flexibleren öffentlichen Dienstrecht, da bei einem erwarteten Rückgang der Studentenzahlen ein "Berg" von wissenschaftlichem Personal auf die Universitäten zukäme. Akad. Dir. G. Elstermann (Universität des Saarlandes) bestätigte in seinen folgenden Ausführungen zur "Verzerrung der Altersstruktur" diese These durch statistisches Zahlenmaterial. Prof. Dr. W. Haller (Universität Zürich) hielt in seinem Vortrag "Aspekte des Dienstrechts in der Schweiz" ein Plädoyer für die zeitliche Befristung von Arbeitsverträgen, da diese eine größere Reaktionsgeschwindigkeit bei Situationsänderungen zuließen.

Der zweite Seminartag wurde von Prof. Dr. F. Stoll (Psycholog. Institut der Universität Zürich) mit dem Referat "Der Wissenschaftler als Element einer arbeitsteiligen Gesellschaft" eingeleitet.

Stoll legte u. a. eine Analyse von Stellenanzeigen der Industrie vor, und erläuterte daran deren Anforderungen und Wünsche an den akademischen Nachwuchs. "Am Beispiel der bundesdeutschen Anglistik" zeigte Prof. Dr. T. Finkenstaedt (Universität Augsburg) sehr engagiert, wie seiner Meinung nach die "Zukunft des wissenschaftlichen Personals" aussehen wird. Er plädierte für die Pensionierung vom 55. Lebensjahr an und wurde in der Diskussion, die von Dr. E.-J. Meusel (Max-Planck-Institut für Plasmaphysik) geleitet wurde, in seinem Wunsch nach Teilzeitstellen für das wissenschaftliche Personal unterstützt.

Dipl. sc. nat. S. Lehner (Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung) führte in seinem didaktisch sehr guten Referat in Aufbau und Arbeitsweise des Schweizerischen Nationalfonds ein.

Der dritte und letzte Seminartag begann mit den praxisbezogenen "Problemlösungsansätzen" von Prof. Dr. N. Fiebiger (Präsident der Universität Erlangen-Nürnberg). Hier, wie auch im folgenden Beitrag von Prof. Dr. H. Griengl (Technische Universität Graz), der "die Situation des wissenschaftlichen Personals in Österreich" mit aktuellstem Zahlenmaterial deutlich machte, wurde wieder der Ruf nach Zeitverträgen laut, zumal eine Umfrage bei Assistenten in Österreich ergab, daß nur 17 % die berufliche Unsicherheit als Grund für Unzufriedenheit angaben. Das Abschlußreferat wurde von M. I. Fabian (Science and Technology Indicators Unit, OECD, Paris) zum Thema "An Overview of the International Situation and of the Different National Policy Measures" in englischer Sprache gehalten.

Unter der souveränen Leitung von Dr. R. F. Kneucker (Generalsekretär der Österreichischen Rektorenkonferenz und Vorsitzender der Lenkungsgruppe des Hochschulverwaltungsprogramms IMHE der OECD) schloß sich eine letzte Diskussion an. Dr. Kneucker sprach in seiner kurzen Zusammenfassung nochmals die Wichtigkeit des Problems des wissenschaftlichen Personals an und wies auf die Gleichheit der Probleme in ganz Europa hin.

Dr. Schuster stellte einen "Nachservice" in Aussicht, in dem die Referate dieses Kurses zusammengefaßt werden. Bei einer entsprechend hohen Auflage wäre nicht nur die Möglichkeit gegeben, einem größeren Kreis die Wichtigkeit und Förderungswürdigkeit eines solchen Fortbildungsprogramms für die Wissenschaftsverwaltung aufzuzeigen, sondern es könnte auch dessen Effizienz durch das Vorweisen einer Fülle konkreter Ergebnisse deutlich gemacht werden.

Kurs 9, vom 6. bis 8. Juni 1979 in Paris, war ebenso wie das Seminar in Zürich ein internationales Sonderseminar. Die Arbeitsgruppe Fortbildung veranstaltete den Kurs in Zusammenarbeit mit dem OECD-Programme on Institutional Management in Higher Education. Innerhalb des IMHE-Programms der OECD war das Sonderseminar mit dem Titel "Training Programmes for University Administrators in Europe" der Special Topic Workshop No. 6.

Die Betreuung lag bei Dr. Paul M. LeVasseur (für das OECD-IMHE-Programm), Kanzler Burkhard Müller von der Technischen Hochschule Aachen und Akad. Direktor Gert Elstermann von der Universität des Saarlandes (für die Arbeitsgruppe Fortbildung); in der OECD-Zentrale (Sekretariat) in Paris zusätzlich George S. Papadopoulos (Deputy for Educational Affairs) und Diana A. Sandalian (Assistentin des IMHE-Programmes).

Von den insgesamt 41 Teilnehmern waren 19 von der Arbeitsgruppe Fortbildung aus der Bundesrepublik Deutschland, Österreich und der Schweiz ausgewählt worden. Die übrigen Teilnehmer kamen auf den Vorschlag der OECD aus Australien, Belgien, Kanada, Dänemark, Finnland, Frankreich, Irland, den Niederlanden, Norwegen, der Schweiz, Großbritannien, den Vereinigten Staaten von Amerika und von der EG. Für die Auswahl der Teilnehmer waren Erfahrungen sowohl in der Wissenschaftsverwaltung wie auch in der Fortbildung ausschlaggebend. Da als Arbeitssprachen Englisch und Französisch bestimmt waren, wurden von den Teilnehmern auch aktive Sprachkenntnisse in einer dieser Sprachen vorausgesetzt.

Die Idee für ein derartiges Seminar auf internationaler Ebene entstand aus verschiedenen Gründen. Einmal wächst das Interesse von Mitgliedsinstitutionen des OECD-Hochschulverwaltungsprogramms (IMHE-Programme) an den Fortbildungsprogrammen für die Wissenschaftsverwaltung in anderen Ländern ständig, da der internationale Charakter von wissenschaftlicher Lehre und Forschung bei der Konzeption nationaler Fortbildungsprogramme für Führungskräfte in Universitäten, Organisationen der Wissenschaftsverwaltung und Ministerien für Bildung und Wissenschaft deutlich erkannt worden ist.¹⁾

1) vgl.: Entwurf der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler für ein Internationales Seminar zu Fortbildung in der Wissenschaftsverwaltung in Paris vom 13. Dezember 1977

Zum anderen ist das Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung ein deutscher Beitrag zu dem Hochschulverwaltungsprogramm der OECD. In dem Seminar sollte eine Zwischenbilanz über den Stand der Fortbildung im Hochschulbereich der OECD-Mitgliedsstaaten gezogen werden und Gemeinsamkeiten innerhalb der nationalen Aktivitäten aufgezeigt werden.

Unter dem Vorsitz von Guide Declercq, Katholische Universität Leuven (Belgien), war der erste Vormittag für einen Überblick über die laufenden Fortbildungsprogramme und die zukünftigen Pläne vorgesehen. George S. Papadopoulos (OECD-Sekretariat) sprach über die Arbeit der OECD im Bereich des Hochschulwesens und konnte aus seinen Erfahrungen mit Problemen der Ausbildung im weiteren Sinne für die Diskussionen, die übrigens während des gesamten Seminars besonders durch die gute Übersetzerarbeit sehr lebhaft waren, einige Anregungen geben. Nach einer Begrüßung durch Kanzler Burkhardt Müller im Namen der deutschen Mitorganisatoren wurden von Dr. Paul M. LeVasseur (OECD-Sekretariat) sowohl bisherige Experimente wie auch Zukunftspläne für internationale Trainingseminare für Universitätsverwalter in Europa erläutert. Dr. H. J. Schuster sprach in seinem anschließenden Vortrag ebenfalls Art und Durchführung von Trainingsprogrammen für Wissenschaftsverwalter an und gab einen Überblick über die Erfahrungen in einigen Ländern auf diesem Gebiet.

Um den Wunsch "Fortbildung durch Diskussion über Fortbildung" möglichst intensiv gerecht werden zu können, wurden die Teilnehmer an den beiden nachfolgenden Halbtagsseminaren in zwei Arbeitsgruppen unterteilt.¹⁾

1) vgl.: Vorankündigung des Sonderseminars durch den Kanzler der Universität des Saarlandes vom 1. März 1979

Die Arbeitsgruppe A beschäftigte sich mit dem Vergleich von nationalen Ausbildungs- und Fortbildungsprogrammen für Wissenschaftsverwalter, deren Umfang, Methoden und Evaluierung; die Diskussionsleitung hatte Frank Roberts, Loughborough University of Technology (Großbritannien). Die Arbeitsgruppe B wurde von H. R. Denzler, ETH Zürich (Schweiz), geleitet und befasste sich mit Karriereplanung und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Angehörigen der Hochschulverwaltungen.

Zunächst sollen kurz die Ergebnisse der Gruppe A zusammengefaßt werden. Gert Elstermann und John Davies, Anglian Regional Management Centre, North East London Polytechnic (Großbritannien), sprachen über die in ihren Ländern realisierten Ausbildungs- bzw. Fortbildungsprogramme für Wissenschaftsverwalter. Über die niederländischen, französischen und australischen Erfahrungen wurde von D. J. Prins, Universität Leiden (Niederlande), J.-P. Gauzès, Service de la Formation Administrative du Ministère de l'Education et du Ministère des Universités (Frankreich) und R. McCaig, Universität von New England (Australien) berichtet.

In den niederländischen Fortbildungsprogrammen überwiegen die nicht speziell für Wissenschaftsverwalter, sondern allgemein für die Verwaltung wichtigen Management- und Haushaltsprobleme. In die Fortbildung werden aber auch die Gruppen aus den Universitäten einbezogen. In Frankreich ist der höhere Dienst in den Universitätsverwaltungen Staatsdienst; die Beamten werden durch die vorgesetzten Behörden zugeteilt und, je nach Bedarf, auch wieder an andere Institutionen versetzt. Die Beamten nehmen nur an der allgemeinen Fortbildung teil; Ansätze einer speziellen Fortbildung für Wissenschaftsverwalter sind kaum vorhanden. Der Einfluß der Wirtschaft in stark frequentierten Fortbildungsseminaren an den schweizer Universitäten wird sehr hoch eingeschätzt.

Erfahrungen auf dem Gebiet der Wissenschaftsverwaltung rekrutieren sich u. a. aus einem Pilotversuch im Tessin. Das Engagement der Rektorenkonferenz und die Aktivität der Hochschulen sind positiv zu bewerten. In der schweizerischen Fortbildung haben die Management-Thesen aus der Betriebswirtschaftslehre großen Einfluß (Paltenghi). Ein ähnliches Fortbildungsprogramm wie in Großbritannien, also managementbezogene Fortbildung, gibt es auch in Australien, allerdings mit regionalen Unterschieden. Die Maßnahmen beziehen sich hauptsächlich auf das allgemeine Management gerichtet und bedienen sich bevorzugt Planspielen und Simulationen. Auf skandinavischer Ebene gibt es bereits Seminare, die die höheren Verwaltungsbeamten aus mehreren Ländern ansprechen. Hauptsprache der Seminare ist (wegen der finnischen Teilnehmer) Englisch. Es wird persönliches Engagement gefordert, z. B. erhebliche Vorbereitungen, um gemeinsam an Fällen zu lernen. Gedanken- und Erfahrungsaustausch gelten zwar als wichtig, nicht aber ausreichend. Die Seminare sind kostenpflichtig (Carpentur). Die intensiven Fortbildungswochen in Kanada mit Fallspielen (übrigens mit abendlichem Sport) sind sehr technisch und nicht speziell für die Wissenschaftsverwaltung ausgelegt. Da etwa die Hälfte der Teilnehmer aus der Wirtschaft kommt, ist die kanadische Fortbildung mit der deutschen, über die vom Verfasser ein kurzer Bericht vorgelegt wurde, nicht vergleichbar (DiStefano). Das in der Bundesrepublik Deutschland angebotene Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung scheint von allen angesprochenen Programmen das einzige spezielle, also nicht nur auf allgemeine Management-Techniken ausgerichtete, zu sein.

Die Arbeitsgruppe B mit dem Thema "Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Hochschul-Administratoren" beschäftigte sich mit den Erfahrungen bei der Kennzeichnung der beruflichen Stellung der Angehörigen des höheren Verwaltungsdienstes in den Hochschulverwaltungen verschiedener Länder.

Dabei wurde sowohl gegenwärtige Status der in dem Berufszweig "Wissenschaftsverwaltung" tätigen Angestellten und Beamten diskutiert, wie auch Möglichkeiten und Notwendigkeit einer Karriereplanung angesprochen. Alcide Quilliot, Generalsekretär der Universität Paris I Panthéon-Sorbonne, sprach über die Hochschul-Administration als Karrieremöglichkeit in Frankreich. Hierbei wurde speziell die zur Bundesrepublik Deutschland unterschiedliche oben schon erwähnte Situation des Einsatzes der Verwaltungsbeamten in den Hochschulen angesprochen. Von den Themen Karriereplanung, Berufsentwicklung und Berufsmöglichkeiten in den höheren Diensten der Wissenschaftsverwaltungen handelten auch die Referate von Grahame G. Williams, Conference of University Administrators (Großbritannien). Jerry W. Miller, Division of Institutional Relations, American Council on Education (USA) informierte abschließend über die Situation der Wissenschaftsverwaltung in den Vereinigten Staaten von Amerika.

An den beiden letzten Halbtagsseminaren wurden, nun wieder unter dem Vorsitz von Guide Declercq, die Empfehlungen der beiden Gruppen vorgetragen und Kooperationsmöglichkeiten mit anderen, mit der Wissenschaftsverwaltung befaßten, Institutionen angesprochen. Zunächst referierten F. P. Küpper, EG (Belgien), und Jon Hagen, NUFFJC (Niederlande), über Kooperationsmöglichkeiten auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung von höheren Verwaltungsangestellten im Wissenschaftsbereich zwischen den Ländern der EG. M. Vorbeck, Europarat (Strasbourg), schilderte Möglichkeiten für die Wissenschaftsverwalter, selbst untereinander Kontakte zum Erfahrungs- und Gedankenaustausch zu knüpfen.

Zum Abschluß des Seminars wurden von Douglas Porter, Universität Manchester (Großbritannien), und von John Padley, Universität Liverpool (Großbritannien), die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zusammengefaßt und von den Teilnehmern abschließend diskutiert. Hiermit sollte eine Basis für eine weiterführende Diskussion in den verschiedenen beteiligten Ländern und internationalen Organisationen geschaffen werden.

Hierbei wurden folgende Überlegungen angesprochen: Die Aus- und Fortbildung für Wissenschaftsverwalter auf nationaler Ebene sollte etwa zwei Drittel allgemeine Verwaltungsprobleme und ein Drittel spezielle Probleme der Wissenschaftsverwaltung bearbeiten. Es ist sinnvoll, die allgemeine Verwaltungsaus- und -weiterbildung auch in spezielle Kurse für Hochschuladministratoren einzubeziehen und diese nicht durch die allgemeine Verwaltungsfortbildung auf nationaler Ebene als abgedeckt zu betrachten, da der Gedanken- und Erfahrungsaustausch, sowie auch das bloße Kennenlernen von Wissenschaftsverwaltern allgemein für sehr wichtig erachtet wird. Die Anzahl der anzubietenden Kurse auf nationaler Ebene hängt naturgemäß von dem individuellen Fortbildungsbedarf des jeweiligen Landes ab. Von einigen Teilnehmern wurde innerhalb der Fortbildung ein Rahmenprogramm, z. B. Sport und Musik, zur Auflockerung der zum Teil sehr anstrengenden und intensiven Veranstaltungen gewünscht. Nicht vergessen werden sollte das Sprachenproblem. Da der internationale Erfahrungsaustausch als notwendig erachtet wird, ist eine Fremdsprachenausbildung in den nationalen Kursen unabdingbar.

Für die Einrichtung internationaler Kurse wurde der Vorschlag gemacht, daß etwa jedes fünfte bis siebte Seminar auf internationaler Ebene stattfinden sollte. Weiterhin sollte den regelmäßigen Teilnehmern etwa alle fünf Jahre der Besuch eines internationalen Seminars empfohlen werden. Bei diesen Veranstaltungen wäre über die mittlerweile auf nationaler Ebene gemachten Erfahrung zu sprechen. Auch spezielle Fall-Lösungen zu einem Problem könnten aus unterschiedlichen Ländersichten vorgetragen werden.

Man war sich unter den Teilnehmern darüber einig, daß zur Vorbereitung sowohl der nationalen wie auch der internationalen Veranstaltungen eine repräsentative Oberleitung und hauptamtliche Büros mit wissenschaftlichen Mitarbeitern geschaffen werden müssten.

Von hier aus könnte auch die als unabdingbar angesehene Evaluierung durchgeführt werden, die sowohl das Fortbildungssystem im ganzen, einschließlich eines Ländervergleichs, wie auch die einzelnen Kurse durch Fragebogenaktionen und eventuelle spätere Nachbefragungen bewerten sollte.

Unter dem Titel "Datenverarbeitung in der Wissenschaftsadministration - Eine Zwischenbilanz" veranstalteten die Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler und die Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS) in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer (Evaluierung) vom 17. bis 20. September dieses Jahres eine gemeinsame Seminarveranstaltung in Hannover. Es handelte sich hierbei um Kurs 10 des Fortbildungsprogrammes für die Wissenschaftsadministration. Er wurde mit 37 Teilnehmern, aus der Bundesrepublik Deutschland (32), aus Österreich (1) und der Schweiz (4), durchgeführt. Die Teilnehmer kamen von Bundes- und Landesministerien für die Bereiche Bildung, Wissenschaft, Forschung, Kunst und Kultus (8), von Rechnungshöfen (3), Forschungs- und Forschungsförderungseinrichtungen (9) sowie Hochschulverwaltungen (17). Das Seminar fand unter der Betreuung von Senatsdirektor Dr. Hugbert Flitner (Leitender Verwaltungsbeamter der Universität Hamburg), Dr. Waldemar Krönig (Geschäftsführer der Hochschul-Informationen-System GmbH Hannover) und Dr. Hermann Josef Schuster (Kanzler der Universität des Saarlandes) in den Räumen der Universität Hannover und der HIS GmbH statt. Zu Beginn sprach der Kanzler der Universität Regensburg, Hans-Hagen Zorger, über die Datenverarbeitung als Hilfsmittel der Wissenschaftsadministration und legte dar, was auf diesem Gebiet bisher erreicht (und noch nicht erreicht) werden konnte. Nach der Vorstellung der Konzeption eines Management-Informationen-Systems für Hochschulen bzw. der diesbezüglichen Wünsche und der Realisation durch Dr. Krönig, wurden unter der Diskussionsleitung von Dr. Schuster die ersten Erfahrungen der Teilnehmer und Fragen zu Problemen ausgetauscht.

Am zweiten Seminartag folgten Referate über Zukunftserwartungen und Entwicklungstendenzen in der Datenverarbeitung. Über die Hardware-Entwicklungen sprach Prof. Dr. Dieter Haupt (TH Aachen); die Software-Entwicklungen und die damit zusammenhängenden organisatorischen Aspekte wurden von Dr. W. Schwetje (AEG-Telefunken, Hannover) angesprochen. Nach einem kurzen Überblick über die EDV-Ausstattung der Hochschulen in der Schweiz von Richard Bretscher (Directeur adjoint, Université de Genève), der an diesem Tage auch die Diskussionen leitete, sprach Universitätsdirektor Dr. Franz Skacel (Universität Wien) über EDV in der Hochschuladministration Österreichs. Unter der Leitung von Abteilungsleiter Joachim Strahlendorff wurden von der HIS GmbH EDV-gestützte Verwaltungs-Systeme für Hochschulen vorgeführt. Es handelte sich hierbei um neuere DV-Einsatzmöglichkeiten (Leute) und um die Entwicklung eines Hochschul-Berichtssystems am Beispiel eines Tischrechners (v. Lützu).

Der dritte Seminartag befaßte sich mit Kosten und Nutzen der Datenverarbeitung in der Hochschulverwaltung. Hierzu sprach der Direktor des Datenverarbeitungszentrums der Universität Tübingen, Prof. Dr. Martin A. Graef. In seinem Referat "Ziele der Datenverarbeitung in der Hochschulverwaltung aus der Sicht des Hochschul-Management" wurden Inhalte und Formen wünschenswerter Informationssysteme vorgestellt. Staatssekretär Möller (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst) sprach anschließend über Erwartungen aus der Sicht eines Wissenschaftsministeriums hinsichtlich Verwaltungsrationalisierung und Verbesserung der Informationslage im Hochschulwesen. Einen Schritt vorher setzte das Referat des Regierungsrates Dieter Kiel (Landesrechnungshof Niedersachsen) an, der seine Gedanken über die Voraussetzungen für die Einführung der automatischen Datenverarbeitung in den Hochschulverwaltungen mitteilte und dabei speziell auch auf die rechtlichen und sonstigen Begebenheiten des Landes Niedersachsen einging.

Der aus dem Kultusministerium des Saarlandes zum Wissenschaftsrat übergewechselte Wirtschaftsoberrat Hartmut Huber schilderte aus den Erfahrungen seiner früheren Tätigkeit die Informationssituation eines Ministeriums bei der Haushaltsveranschlagung angesichts unterschiedlicher Studentenzahlenentwicklungen seiner Hochschulen. Die Informationssituation einer Hochschule für die sachgerechte Verteilung von sächlichen und personellen Ressourcen bzw. entsprechender Einsparungen wurde von Dr. F. W. Siburg (Kanzler der Universität Freiburg) geschildert. In diesem Referat unter Mitarbeit von Regierungsdirektor Helmut Schillinger (Universität Freiburg) wurden die Probleme "vor Ort" und auch die möglichen Hilfen durch die EDV deutlich. Das Seminar wurde am vierten Tage abgeschlossen durch zwei Referate, die sich mit wichtigen "Randproblemen" bei der Einführung von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen befaßten. Zunächst sprach Kanzler Ralf Bartz (Fernuniversität Hagen) über neuere Entwicklungen im Datenschutz unter besonderer Berücksichtigung der rechnergestützten Bereiche der Hochschulverwaltungen. Dabei trat eine Fülle von Problemen zutage, die auf die computergestützten Wissenschaftsverwaltungen zukommen werden. Wegen der Kürze der Zeit konnte das Referat nicht in die Tiefe gehen, bot aber eine Einstimmung für den Kurs 11, der sich ja speziell mit Datenschutzproblemen befaßt. Das abschließende Referat hielt Senatsdirektor Dr. Flitner zu den organisations-psychologischen Problemen bei der Einführung von Datenverarbeitungsanlagen. Es wurde deutlich, daß bei der EDV-Installation in der Verwaltung durchaus Widerstände der Mitarbeiter ausgeräumt werden müssen und daß diese "nicht technischen" Probleme mitunter einen breiten Raum einnehmen können.

Der Kurs "Datenverarbeitung in der Wissenschaftsadministration" sollte eine Inventur der letzten zehn Jahre im Bereich der elektronischen Datenverarbeitung sein. Es sollte festgestellt werden, welche Wünsche in Bezug auf die EDV in Erfüllung gegangen sind und welche Schwierigkeiten aufgetreten sind.

Kurs 11 "Hochschulstatistik und Datenschutz" fand unter der Leitung von Kanzler Ralf Bartz (Fernuniversität Hagen) und Kanzler Dr. Klaus Peters (Gesamthochschule Wuppertal) vom 22. bis 26. Oktober 1979 wieder in Speyer statt. Von den 29 Teilnehmern kamen 19 aus Universitätsverwaltungen, drei aus Rechnungshöfen, zwei aus den Verwaltungen von Forschungsinstituten. Die restlichen Teilnehmer gaben als Beschäftigungsstelle an: Dokumentationsstelle für Hochschulrecht in Aachen, Hochschul-Informationssystem GmbH Hannover, Wissenschaftsrat Köln, Statistisches Bundesamt Wiesbaden und hessisches Kultusministerium. Unter den Teilnehmern waren auch zwei Gäste aus der Schweiz.

Zu Beginn des Seminars sprach der Vorsitzende des Ausschusses Hochschulstatistik beim statistischen Bundesamt Ltd. Regierungsdirektor Dr. Hubert Braun, Hamburg, über die Entwicklung der Hochschulstatistik in der Bundesrepublik. Der Referent im Amt des Hessischen Datenschutzbeauftragten Reg. Oberrat Eckard Hohmann sprach danach über die Entwicklung zum Datenschutz. Nach diesem Überblick über Aufgaben und Probleme von Hochschulstatistik und Datenschutz auf Bundesebene kamen am folgenden Tag zwei Landesvertreter zu Wort. Diplom-Volkswirt Krommen vom Referat Statistik und Dokumentation beim Minister für Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen hielt ein Referat über die Hochschulstatistik in seinem Lande. Über das nordrhein-westfälische Datenschutzgesetz sprach Ministerialrat Burkhard Hunsche vom Referat Datenschutz beim Innenminister NRW.

Der dritte Tag war näher an der Praxis orientiert. Ministerialdirigent Joachim Schweinoch vom Bayerischen Staatsministerium des Inneren erläuterte die "Zehn Gebote des Datenschutzes", Prof. Dr. Hartmut Ehlich (Leiter des Rechenzentrums der Ruhruniversität Bochum) berichtete über Möglichkeiten und Probleme des Datenschutzes im Rechenzentrum und H. Hahne (Abt. Vertrieb und Marketing der Siemens AG, München) erklärte die Maßnahmen, die Hersteller von Hard- und Software den Nutzern zu deren Unterstützung in Datenschutzbemühungen zur Verfügung stellen.

Der Nachmittag war zwei Arbeitsgruppen vorbehalten, die sich mit der Organisation des Datenschutzes in der Hochschule und dessen Aufwand und Schutzzweck beschäftigten.

Am folgenden Tage versuchte der Kanzler der Gesamthochschule Wuppertal, Dr. Klaus Peters, die Frage zu beantworten: Was wird die Hochschule zum Datenschutz leisten müssen? Die speziellen Probleme der Forschung in Bezug auf den Datenschutz wurden von Rüdiger Dierstein (DfVLR, Rechenzentrum AMI, Wessling) angesprochen. Den Abschluß des Tages bildete eine Fallstudie, die aufbauend auf einem Streitfall aus der Praxis die gegensätzlichen Positionen einer Forschungsgruppe, der Hochschulverwaltung, dem Rechenzentrum und dem Datenschutzbeauftragten darlegte. Auch in der anschließend sehr intensiv geführten Diskussion konnte der "Fall" zu keiner Lösung gebracht werden.

Am letzten Tag des Seminars referierte Prof. Dr. Klaus Brunstein (Universität Hamburg) über das Thema "Bürgerschutz in der Hochschule - Fragen an die Hochschule". In der abschließenden Diskussion wurde versucht, in einem Resümee diese und andere Fragen zu beantworten oder zumindest einer Lösung näher zu bringen. Wenn auch viele Fragen offen blieben, so hat sich doch gezeigt, daß die Datenschutz-Diskussionen ein erheblich stärkeres Datenschutz-Bewußtsein erzeugt haben.

Kurs 12 "Joint Management in British and German Universities I", der vom 22. bis 26. Oktober 1979 im Wissenschaftszentrum in Bonn-Bad Godesberg stattfand, war ein internationales Seminar (Arbeitssprache Englisch). Es handelte sich hierbei um eine gemeinsame Veranstaltung des "Southern Universities Management Programme" (Großbritannien) und des "Fortbildungsprogramms für die Wissenschaftsverwaltung" (Bundesrepublik Deutschland). Die Vorbereitung des Seminars lag bei einer Arbeitsgruppe, gebildet aus

Graham Chandler, Registrar, University of Essex;

John L. Davies, Assistant Dean, Anglian Regional Management Centre;

Gert Elstermann, Akademischer Direktor, Universität des Saarlandes;

Martin L. Mruck, D. Litt. (Loughb) h.c., Director, Wissenschaftszentrum;

Dr. Hermann J. Schuster, Kanzler, Universität des Saarlandes.

Die Finanzierung des Seminars wurde durch die Kommission der Europäischen Gemeinschaften und durch den Deutschen Akademischen Austauschdienst sichergestellt. Da während der gleichen Zeit der Kurs 11 in Speyer durchgeführt wurde, konnte das Seminar in Bonn nicht evaluiert werden.

4. Die Struktur des Teilnehmerkreises und der Realisierungsgang der dafür festgelegten Lehr- und Lernziele

Eine Untersuchung unter Zuhilfenahme des Fragebogens, konnte bei den Kursen 1, 2, 4, 6, 8, 10 und 11 durchgeführt werden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich dementsprechend auf die zurückgelaufenen Fragebogen dieser Kurse.

An den Kursen nahmen durchschnittlich 31 Personen teil. Das entspricht auch dem Wunsch der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler, die Teilnehmerzahl bei etwa 30 Teilnehmern zu halten. Von den 31 Teilnehmern kamen durchschnittlich 16 (= 52 %) aus Universitätsverwaltungen, 7 (= 22 %) aus Wissenschaftsministerien und 8 (= 26 %) aus Verwaltungen von Forschungseinrichtungen. Es ist hierbei anzumerken, daß die Zuordnung von Teilnehmern zu den drei genannten Bereichen nicht immer ganz eindeutig ist.

Für die einzelnen Kurse aufgeschlüsselt ergibt sich folgendes Bild:

	Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6
Teilnehmer	27	30	23	29
davon:				
aus Universitätsverwaltungen	15 (=56 %)	18 (=60 %)	11 (=48 %)	14 (=48 %)
aus Ministerien	3 (=11 %)	6 (=20 %)	1 (= 4 %)	8 (=28 %)
aus Forschungsinstitutionen	9 (=33 %)	5 (=17 %)	11 (=48 %)	7 (=24 %)
sonstige		1 (= 3%)		

	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
Teilnehmer	42	37	29
davon:			
aus Universitätsverwaltungen	15 (=36 %)	17 (=46 %)	20 (=69 %)
aus Ministerien	15 (=36 %)	11 (=30 %)	4 (=14 %)
aus Forschungsinstitutionen	12 (=28 %)	9 (=24 %)	4 (=14 %)
sonstige			1 (= 3 %)

Die oben angesprochenen Fragebogen wurden an alle Teilnehmer ausgegeben. Durchschnittlich wurden die Fragebogen von 21 Teilnehmern ausgefüllt zurückgegeben; das entspricht einer Rücklaufquote von 68 %.

Bei den Kursen 8 und 10 ist zu beachten, daß es sich hierbei um internationale Seminare handelte. Die Teilnehmerzahl war deshalb etwas höher als im Durchschnitt. Bei dem Sonderseminar in Zürich (Kurs 8) waren von den 42 Teilnehmern zwei aus den Niederlanden, ein Teilnehmer aus Österreich, acht Teilnehmer aus der Schweiz und 31 Teilnehmer aus der Bundesrepublik Deutschland. Bei Kurs 10 in Hannover waren vier Teilnehmer aus der Schweiz und ein Teilnehmer aus Österreich unter den insgesamt 37 Teilnehmern. Die niedrige Rücklaufquote der Fragebogen bei diesen beiden Kursen (43 % bei Kurs 8 bzw. 41 % bei Kurs 10) ist zum Teil darauf zurückzuführen, daß einige Teilnehmer nicht während des ganzen Kurses anwesend waren, und somit die eigentliche Teilnehmerzahl bei den einzelnen Veranstaltungen geringer anzusetzen wäre.

Bei der Befragung wurde unter anderem auch die Vorbildung der Kursteilnehmer erfaßt. Die Zahlen beziehen sich jeweils auf die Anzahl zurückgegebener Fragebogen.

Im Durchschnitt hatten 15 (= 71 %) der Teilnehmer, die den Fragebogen ausgefüllt hatten, ein juristisches Studium absolviert. Volkswirtschaftslehre als Studienfach wurde von zwei Teilnehmern (= 10 %) und Betriebswirtschaftslehre von einem Teilnehmer (= 5 %) angegeben. Ein anderes Studienfach oder keine Angabe lag durchschnittlich bei drei Teilnehmern (= 14 %) vor.

Die Übersicht über die Kurse ergibt dieses Bild.

	Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6
Rücklauf Fragebogen	23 (=85 %)	29 (=97 %)	18 (=78 %)	23 (=80 %)
davon:				
Studium Jura	14 (=61 %)	28 (=97 %)	15 (=83 %)	18 (=78 %)
Studium VWL	4 (=17 %)	1 (= 3 %)	2 (=11 %)	2 (= 9 %)
Studium BWL	3 (=13 %)	-	-	1 (= 4 %)
sonstige	2 (= 9 %)	-	1 (= 6 %)	2 (= 9 %)
	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11	
Rücklauf Fragebogen	18 (=43 %)	15 (=41 %)	22 (=76 %)	
davon:				
Studium Jura	11 (=61 %)	6 (=40 %)	11 (=50 %)	
Studium VWL	3 (=17 %)	-	-	
Studium BWL	-	4 (=27 %)	1 (= 5 %)	
sonstige	4 (=22 %)	5 (=33 %)	10 (=45 %)	

Der hohe Anteil von Teilnehmern in der Rubrik "sonstige" bei den Kursen 10 und 11 ist abhängig von der Thematik dieser beiden Kurse, nämlich Datenverarbeitung und Datenschutz; es handelt sich hierbei zu einem großen Teil um Naturwissenschaftler und Ingenieure.

Man kann wohl davon ausgehen, daß der große Anteil von Juristen und der dementsprechend kleine Anteil anders ausgebildeter Akademiker die Struktur der in der Wissenschaftsverwaltung Tätigen nach ihrer Vorbildung in etwa widerspiegelt. Auch andere Umfragen ergaben, daß 60-80 % der Wissenschaftsverwalter im höheren Dienst ein juristisches Studium absolviert haben. Der Rest teilt sich - je nach Dienststelle - auf wirtschafts- und sozialwissenschaftliche, sowie technische und sonstige Disziplinen auf.

Dieses Datum muß und wird sich natürlich sowohl in der Themen- wie auch in der Referentenwahl für die Kurse niederschlagen. Um auf diesem Gebiet genauere Informationen zu erhalten, sollte m. E. bereits bei der Anmeldung zu den Kursen von den potentiellen Teilnehmern deren akademische und auch berufliche Vorbildung erfragt werden (z. B. durch Skizzierung früherer und derzeitiger Aufgabenbereiche). Als weitere Maßnahmen für eine praxisorientierte Teilnehmer- und Themenauswahl für die folgenden Kurse werden im Rahmen des in Speyer laufenden Forschungsprojektes sowohl Analysen von Organisations- bzw. Geschäftsverteilungsplänen als auch Befragungen von Angehörigen des höheren Dienstes aus den Wissenschaftsverwaltungen zu Problemen der Praxis durchgeführt.

Bestimmt durch diese Zusammensetzung des Teilnehmerkreises wurden für die Kurse Lehr- und Lernziele festgelegt, deren Realisierungsgrad bestimmt werden soll. Die Teilnehmer wurden gefragt, ob ihnen theoretische und empirische Einsichten in institutionelle und funktionelle Interdependenzen des Wissenschaftssystems vermittelt wurden. Für die sieben beobachteten Kurse wiesen die Werte nur eine kleine Streuung auf.

Der Mittelwert betrug 3,2.

Für die einzelnen Kurse ergaben sich folgende Werte:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
3	4	4	4	4	3	3
3	2	1	3	3	3	4
4	3	3	5	4	3	5
3	3	3	4	3	2	4
3	2	3	3	3	2	1
5	3	5	3	4	3	3
4	4	3	4	3	4	3
4	3	3	4	4	3	4
4	3	3	2	3	5	3
3	3	3	4	3	3	5
4	4	3	2	3	2	2
4	3	3	3	2	1	3
3	4	3	3	3	4	3
4	3	4	4	4	4	3
3	2	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4		4
3	4	4	3	2		3
4	2	4	4	3		2
2	3		3			2
3	4		4			4
3	4		3			3
3	3		4			3
3	4		3			
	3					
	4					
	3					
	1					
	4					
	3					

Für die einzelnen Kurse ergaben sich folgende Mittelwerte:

3,4 3,2 3,3 3,4 3,2 3,0 3,2

Auf die Frage, ob die Teilnehmer Grundkenntnisse über neue Handlungsgrundlagen (z. B. Gesetze) und Handlungssysteme (z. B. Managementmodelle) sowie über dazugehörige Verfahren und Techniken (ohne Training von Fertigkeiten) erwerben konnten, wurde für die Kurse eine Bewertung von 2,9 Punkten ermittelt. Hierbei wurde folgende Spannbreite bei den Kursen festgestellt:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
5	4	3	3	3	4	2
3	4	3	3	1	1	2
2	3	3	5	2	3	4
4	4	4	2	3	3	2
3	2	2	2	3	2	3
5	3	5	3	3	2	3
3	3	2	2	2	4	1
3	3	4	2	4	3	4
3	3	2	1	2	3	4
4	5	3	3	2	2	3
4	3	4	1	2	1	4
3	3	3	3	2	3	3
4	3	3	3	2	3	3
3	4	4	4	2	4	4
4	4	3	3	2	3	1
3	3	3	2	1		4
4	3	3	2	2		4
4	3	3	4	3		1
3	3		2			2
4	2		3			3
4	4		2			4
5	3		2			1
4	4		4			
	2					
	2					
	3					
	2					
	3					
	4					

Für die einzelnen Kurse ergaben sich folgende Mittelwerte:

3,7 3,2 3,2 2,7 2,3 2,7 2,8

In der offenen Bewertung wurde die deutlich abfallende Tendenz mit dem Fehlen von Praxisbezug und Vermittlung von Techniken begründet.

Die Bewertung des Kurses 8 hängt mit der speziellen Zielsetzung und Thematik dieses Seminars zusammen.

Bei der Frage, ob die Teilnehmer relevante Institutionen und Personen aus der Wissenschaftspolitik und der Wissenschaftsverwaltung kennengelernt haben, lag der Mittelwert bei 3,3 Punkten. Die Spannweite zwischen den einzelnen Kursen beträgt 1,9 Punkte. Die Einzelwertungen:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
5	3	4	4	3	1	2
3	3	3	5	5	1	3
4	2	4	5	5	3	4
4	4	3	3	5	3	1
4	4	3	3	4	1	2
4	3	5	4	4	3	2
4	4	4	4	5	3	3
4	5	4	3	5	1	2
4	4	4	3	4	3	1
3	4	4	4	4	2	3
3	3	4	4	5	1	1
3	2	4	4	4	1	3
2	4	2	5	4	2	3
4	4	3	4	5	1	1
4	3	3	4	5	1	1
3	4	4	3	5		3
4	4	4	4	5		1
4	5	4	4	5		1
3	4		3			1
4	4		4			1
4	3		4			4
5	4		4			1
4	3		4			
	3					
	4					
	3					
	3					
	4					
	2					

Für die einzelnen Kurse ergaben sich folgende Mittelwerte:

3,7	3,5	3,7	3,9	4,6	1,8	2,0
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

In der letzten Frage zur allgemeinen Zielsetzung wird die Möglichkeit zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch angesprochen. Der Mittelwert beträgt 4,2 Punkte.

Die Einzelwertungen:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
5	3	5	4	4	5	4
2	5	4	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4
5	5	4	3	5	4	3
4	3	3	3	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4
4	4	3	5	4	5	5
5	4	4	3	5	4	3
3	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5
4	5	4	4	5	5	1
4	4	4	3	5	5	5
4	5	3	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	5
4	4	5	4	5	4	5
2	4	4	5	4		4
5	5	4	4	4		4
3	5	3	5	5		4
4	5		4			3
3	4		4			5
3	4		4			5
5	4		4			5
4	3		5			
	2					
	2					
	4					
	3					
	4					
	4					

Für die einzelnen Kurse ergaben sich folgende Mittelwerte:

3,9 4,0 4,0 4,2 4,6 4,6 4,2

Aus der hohen Bewertung dieser Frage läßt sich deutlich der von den Teilnehmern gewünschte Akzent ablesen. Es ist der Wunsch nach einem völlig anderen Seminartyp, nämlich dem "Kommunikationsseminar" für das Praktikergespräch über Lösungsmöglichkeiten für Tagesgeschäft und außergewöhnliche Situationen, in dem weniger Grundkenntnisse vermittelt werden, sondern ein fruchtbarer Gedanken- und Erfahrungsaustausch angeregt werden soll.

Ab Kurs 8 wurde zusätzlich nach der Gelegenheit zum Training von Fertigkeiten gefragt. Der Mittelwert beträgt: 3,0 Punkte. Die Einzelwertungen auf diese Frage waren:

Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
3.	4	3
1	3	2
2	4	3
3	4	3
2	3	3
2	4	4
1	5	3
2	1	4
1	5	4
2	5	5
1	4	3
1	4	3
1	4	1
2	4	5
2	4	4
1		4
1		3
2		3
		2
		5
		2
		4

Die Mittelwerte betragen:

1,7	3,9	3,3
-----	-----	-----

Wenn die fünf Fragen zusammengefaßt zu der Frage: "Wurde die allgemeine Zielsetzung des Kurses erreicht?" werden, so ergibt sich durch Bildung des arithmetischen Mittels der Einzelwertungen:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
3,7	3,5	3,6	3,6	3,3	3,2	3,1

Die gute Bewertung des ersten Kurses ist noch nicht wieder erreicht. Diese Tatsache ist nach der Auswertung der Fragebogen darauf zurückzuführen, daß die Teilnehmer einen Trend zur Theoretisierung der Kurse sehen. Der Wunsch nach Praxisbezug und Trainingsmöglichkeiten kehrt in nahezu jedem Fragebogen wieder!

Die sehr hohe Bewertung der Gelegenheit zum Gedanken- und Erfahrungsaustausch weist ebenfalls auf das Bedürfnis nach Kontakten zu Praktikern mit ähnlichen Problemen aus dem Bereich der Wissenschaftsverwaltung hin. Die Wünsche der Teilnehmer nach Praxisbezug, Training von Fertigkeiten und fachlicher Kommunikation mit Berufskollegen sollte daher durch mehr Mitarbeitsmöglichkeiten in Arbeitskreisen und Planspielen befriedigt werden.

Es soll hier nicht behauptet werden, daß den Teilnehmerwünschen generell zu folgen ist. Es geht vielmehr darum, einen Weg zu finden, Fortbildungsveranstaltungen attraktiv zu machen. Gerade die Kommunikation zwischen Praktikern vereinigt aber m. E. diese beiden Forderungen, die - neben anderen - an eine Fortbildungsveranstaltung zu stellen sind, deren Teilnahme nicht auf Zwang beruht.

Durch Bildung eines Gesamtmittelwertes aus den Mittelwerten der Kursbewertungen, ergibt sich die Bewertung auf die Frage: "Wurden in der Kursserie bisher die Lehr- und Lernziele erreicht?" mit 3,4 Punkten.

5. Themen- und Referentenbewertung

Die Bewertungen der Referenten und der Themen zeigen eine gewisse Problematik auf. Eine differenzierte Beurteilung der Referenten wurde von nahezu allen Teilnehmern abgelehnt. Weiterhin ist die Spannweite der Punktwertungen durchweg sehr groß. Da bei der Beurteilung der Referenten durch die Teilnehmer unterschiedliche Aspekte eine Rolle spielen, die für das Kursprogramm keine Allgemeingültigkeit haben, wurden die diesbezüglichen Wertungen nicht namentlich veröffentlicht, sondern nur in die Referentenkartei aufgenommen.

Auch die Wertungen zu der Frage "Wie wichtig waren für Sie persönlich die in den einzelnen Beiträgen behandelten Themen bzw. Fragestellungen?" (Wertungen von unwichtig = 1 Punkt bis sehr wichtig = 5 Punkte) weisen eine hohe Streuung auf (siehe Spannweite bei den Einzelwertungen). Bei einigen Wertungen wird deutlich, daß die Bewertungen der Themen und der entsprechenden Referenten sich gegenseitig beeinflussen. Von der von den Teilnehmern erbetenen unabhängigen Bewertung der Themen und Referenten kann also nicht immer ausgegangen werden. Weiterhin dürften die Wertungen stark vom Anspruchsniveau und von der Vorbildung der Teilnehmer abhängen, so daß Schlußfolgerungen für weitere Kurse aus den folgenden Tabellen nur mit Vorsicht zu ziehen sind.

Einzelwertungen für die Themen in Kurs 1:

- A: Offene Podiumsdiskussion "Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftlichkeitskontrolle wissenschaftlicher Einrichtungen"
- B: Grundbegriffe, Bestandteile und Aufbau des Rechnungswesens - Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen und Öffentliche Haushaltsführung
- C: Kosten- und Leistungsrechnung inc. Verknüpfung mit Haushalts- bzw. Wirtschaftsplan
- D: Kennzahlen und Indikatoren auf der Basis des Rechnungswesens
- E: Nutzen und Kosten moderner Techniken des Rechnungswesens aus der Sicht des Managements wissenschaftlicher Einrichtungen
- F: Entwicklung und Einführung des Rechnungswesens
- G: Überblick über den Entwicklungsstand des Rechnungswesens wissenschaftlicher Einrichtungen in der Bundesrepublik
- H: Österreichische Erfahrungen mit dem Rechnungswesen wissenschaftlicher Einrichtungen
- I: Französische Erfahrungen mit dem Rechnungswesen wissenschaftlicher Einrichtungen

A	B	C	D	E	F	G	H	I
5	5	5	5	5	3	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	3
2	3	4	4	4	2	1	3	4
2	5	4	4	4	5	2	4	4
2	4	5	5	4	5	4	3	4
3	2	4	3	3	5	5	3	3
5	4	3	4	4	4	3	3	3
2	2	3	3	2	3	2	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	5	5	4	4	3	3	4	3
4	4	4	5	5	4	2	3	3
5	5	4	5	4	4	4	3	5
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	2	4	4	4	5	3	2
4	5	4	3	3	3	2	5	3
1	4	3	4	3	3	3	3	3
5	5	4	3	5	5	5	5	5
5	2	2	4	3	5	3	3	3
2	4	4	4	3	4	4	3	3
4	4	5	4	3	3	4	4	2
4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	3	5	5	4	5	2	3

Die Mittelwerte betragen:

3,5 4,5 3,8 4,1 3,8 4,0 3,6 3,7 3,5

Einzelwertungen für die Themen in Kurs 2:

- A: Hochschulrahmengesetz aus der Sicht des Bundes
- B: Hochschulrahmengesetz aus der Sicht der Länder
- C: Historische und verfassungsrechtliche Bedingungen der Entwicklung des Hochschulrechts
- D: Zugangsprobleme: insbesondere in der verwaltungsgerichtlichen Rechtssprechung
- E: Rechtliche Probleme mit der Studentenschaft
- F: Lehrkörperstruktur
- G: Besoldungsrecht
- H: Mitbestimmung
- I: Personalvertretung
- K: Erfahrungen mit dem österreichischen Hochschulorganisationsgesetz
- L: Einheitsverwaltung: Theorie und Praxis
- M: Hochschulrecht: Finanzierung und Verwaltung in Großbritannien
- N: Die loi d'orientation und ihre Umsetzung im französischen Hochschulwesen
- O: Forschung nach dem HRG: insbesondere Drittmittelforschung und Sonderforschungsbereiche
- P: Die Verrechtlichung der Hochschulen

A	B	C	D	E	F	G	H
5	5	4	5	3	4	4	4
3	2	5	3	3	4	4	4
4	4	5	4	2	3	3	3
4	5	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	4	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	3	2	4	4	4
5	5	4	2	3	4	4	4
3	4	3	1	1	3	3	2
5	5	4	5	2	3	4	3
4	5	3	3	5	3	3	3
4	4	5	3	2	4	4	4
5	5	5	4	3	4	2	5
4	4	5	3	4	3	3	3
4	4	2	1	1	3	3	3
4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	2	5	5	5
5	4	5	5	3	4	4	3
4	5	5	5	2	2	4	2
5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	2
4	5	5	3	4	4	3	3
5	5	5	3	2	3	3	3
5	5	5	2	1	4	4	4
5	5	5	4	4	3	3	3
5	5	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	3	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5

Die Mittelwerte betragen:

4,4	4,4	4,4	3,6	3,2	3,8	3,7	3,6
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

I	K	L	M	N	O	P
4	2	3	3	3	3	4
4	4	3	4	4	2	4
3	1	3	4	1	5	4
5	3	5	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	4	5
3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3
4	2	2	2	3	4	2
4	2	5	3	1	4	4
4	4	3	3	3	3	4
3	2	5	2	2	2	5
4	2	3	1	1	3	3
2	5	4	1	2	5	4
4	4	5	4	4	3	5
3	2	3	1	1	5	4
5	3	4	4	4	5	5
5	2	5	2	2	3	4
4	3	5	3	3	5	2
4	4	5	5	5	5	5
5	2	4	2	2	3	3
5	4	5	3	3	4	5
3	3	4	3	3	3	5
3	2	3	2	2	4	4
4	4	4	3	3	4	5
3	3	5	3	3	3	5
4	2	3	2	2	3	4
3	3	4	4	4	4	4
5	3	5	3	3	4	5

Die Mittelwerte betragen:

3,8 2,9 4,0 2,9 2,8 3,7 4,1

Einzelbewertungen für die Themen in Kurs 4:

- A: Personalführung und Personalplanung in der Verwaltung wissenschaftlicher Einrichtungen**
- B: Beziehungen zwischen Bürokratie und Wissenschaft aus der Sicht eines Universitätspräsidenten bzw. eines leitenden Verwaltungsbeamten**
- C: Verwaltungs- und technisches Personal in den fachlichen Gliederungen**
- D: Personalführung**
- E: Personalplanung im kommunalen Bereich bzw. in Einrichtungen der Großforschung**
- F: Fortbildung überregional bzw. innerbetrieblich**
- G: Reform des öffentlichen Dienstes durch Arbeitsplatzbewertung**
- H: Arbeitsplatzbewertung und Personalführung in der Privatwirtschaft bzw. im Ausland**
- I: Leadership styles and administrative effectiveness**

A	B	C	D	E	F	G	H	I
4	5	3	5	4	3	2	5	5
5	3	3	4	4	4	3	4	4
5	3	4	3	4	3	2	4	3
4	5	3	5	5	3	3	5	5
2	3	4	3	3	3	3	5	2
2	4	3	4	5	3	2	5	2
2	4	4	3	5	4	3	5	4
2	5	3	3	4	4	4	5	4
4	3	2	3	4	4	4	4	3
3	4	4	2	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	5	4	4	4	5	5
3	5	4	4	4	5	4	3	3
3	5	4	2	5	3	1	5	2
3	2	3	2	4	1	4	4	5
4	4	4	2	5	3	5	4	5
4	5	4	4	5	3	5	4	4
3	5	4	4	3	3	4	5	5

Die Mittelwerte betragen:

3,3 4,1 3,6 3,4 4,2 3,4 3,4 4,4 3,8

Einzelwertungen für die Themen in Kurs 6:

A: Einführung in die Organisationswissenschaft

B: Grundfragen der Aufbau- und Ablauforganisation wissenschaftlicher Einrichtungen

C: Organisation der Hochschulverwaltung

D: Organisationsinstrumente in der Hochschulverwaltung

E: Modelle der Leitungsspitze wissenschaftlicher Hochschulen mit Rektoratsverfassung

F: Modelle der Leitungsspitze wissenschaftlicher Hochschulen mit Präsidialverfassung

G: Organisationsformen in Großforschungseinrichtungen

H: Organisation der Deutschen Forschungsgemeinschaft

I: Verwaltungsorganisation in den Hochschulen Österreichs

K: Verwaltungsorganisation in den Hochschulen der Schweiz

L: Struktur und Organisation des Hochschulwesens im europäischen Vergleich

M: Arbeitskreis 1: Modelle der Leitungsspitze

N: Arbeitskreis 2: Modelle der Verwaltungsorganisation

A	B	C	D	E	F	G	H
3	4	4	5	5	5	4	2
4	4	2	2	4	4	4	2
4	4	5	5	5	5	3	4
4	4	3	2	1	3	4	3
5	5	5	2	5	5	2	3
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	3	4	4	4	4
4	4	5	2	3	4	4	2
5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	3	3	4	4	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	5	5	4	4	4	4
1	3	4	1	5	5	3	3
3	5	4	4	5	5	2	3
4	4	5	3	4	4	2	2
4	5	5	3	5	5	3	3
1	3	5	2	5	5	4	4
4	4	3	1	1	1	3	1
4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	3	2	4	4	3	2
3	4	4	4	2	2	2	3
4	3	2	2	2	2	5	4

Die Mittelwerte betragen:

3,8 4,2 4,0 2,8 3,9 4,0 3,5 3,1

I	K	L	M	N
3	3	3	3	3
3	4	4	3	3
4	4	4	5	5
2	3	1	3	3
2	2	2	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	3	2
2	3	4	4	3
4	4	4	3	3
2	2	2	3	3
4	4	4	2	2
3	3	3	4	2
3	3	3	4	3
3	3	3	3	3
3	3	4	3	3
2	2	2	3	4
5	5	5	4	5
3	3	3	1	1
3	3	1	3	3
4	4	4	3	4
3	3	4	3	3
4	4	4	3	2
2	2	2	1	1

Die Mittelwerte betragen:

3,0 3,0 3,2 1,9 2,0

Auf die Frage "Wie war im Rahmen der Fragestellung dieses Kurses die Auswahl der Einzelthemen und ihr jeweiliger zeitlicher Umfang?" ergaben sich folgende Einzelwertungen (Gewichtung: so richtig = 5 Punkte, noch akzeptabel = 3 Punkte, eher unbefriedigend = 1 Punkt):

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6
5	5	3	3
3	5	5	1
3	3	5	5
3	5	3	3
5	3	5	3
5	5	3	1
5	5	3	5
5	5	1	5
5	1	3	5
5	5	1	3
5	5	3	5
3	5	3	3
5	3	1	3
5	5	5	5
5	5	1	5
3	1	5	5
3	3	5	5
5	5	3	1
3	3		3
5	5		1
5	5		5
5	3		1
3	5		5
	3		
	3		
	3		
	5		
	5		
	5		
	3		
Mittelwerte:			
4,3	4,1	3,2	3,5

Ab Kurs 8 wurde versucht, eine differenziertere Bewertung der Themen zu erhalten.

Hierzu wurden folgende Fragen eingefügt:

- a) Vermittelte das Referat bzw. die Arbeitsgruppe Kenntnisse und Fertigkeiten, die für Sie am Arbeitsplatz von direktem Nutzen sind?
- b) Bot das Referat bzw. die Arbeitsgruppe fachübergreifende Orientierungshilfen, die für Ihre berufliche Praxis relevant sind?
- c) Erweiterte das Referat bzw. die Arbeitsgruppe Ihr sozial- und verwaltungswissenschaftliches Grundwissen?
- d) Wie wichtig waren für Sie persönlich die in den einzelnen Referaten bzw. Arbeitsgruppen behandelten Themen bzw. Fragestellungen?
(Diese Frage entspricht somit der zu den Themen in den Kursen 1, 2, 4 und 6 gestellten Frage)

Die Wertungen zu den Fragen a) - d) sind jeweils unter den entsprechenden Buchstaben aufgeführt.

Einzelwertungen für die Themen in Kurs 8:

Der wissenschaftliche Nachwuchs an der Schwelle der Achtziger Jahre	a)	b)	c)	d)
	2	5	3	4
	3	3	2	5
	1	2	2	4
	5	3	3	2
	4	4	3	4
	3	4	2	4
	3	4	4	4
	4	4	2	4
	4	2	2	5
	2	4	1	5
	3	4	3	2
	3	5	1	3
	3	1	2	3
	1	4	4	5
	1	3	2	1
	5	3	3	4
	2	3	3	5
	3	3	3	5
Die Mittelwerte betragen:	2,9	3,4	2,5	3,8

Zur Situation und Entwick- lung des wissenschaft- lichen Personals aus der Sicht des deutschen Wissenschaftsrates	a)	b)	c)	d)
	1	3	1	4
	4	3	2	5
	1	2	3	3
	3	3	3	3
	3	4	3	1
	2	3	1	2
	3	4	4	4
	3	2	1	5
	4	3	3	4
	2	1	1	5
	3	2	3	2
	3	2	1	3
	2	1	3	3
	3	4	4	5
	1	1	1	1
	2	3	3	4
	3	3	3	3
	3	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,6	2,6	2,4	3,3

Die Verzerrung der Altersstruktur	a)	b)	c)	d)
	3	2	1	4
	3	4	3	4
	1	3	3	3
	3	3	3	2
	3	4	4	4
	4	2	1	4
	4	3	3	4
	3	1	1	5
	3	3	2	3
	1	4	2	5
	4	4	3	2
	3	3	1	4
	3	2	3	3
	3	3	3	5
	2	3	3	2
	3	3	3	4
	3	3	3	2
	4	4	4	2
Die Mittelwerte betragen:	2,9	3,0	2,6	3,4

Aspekte des Dienstrechtes des wissenschaftlichen Personals in der Schweiz	a)	b)	c)	d)
	3	2	2	3
	4	4	4	5
	4	1	1	4
	3	3	3	4
	5	5	5	3
	2	3	2	5
	2	4	4	2
	3	2	3	2
	4	1	4	3
	3	2	4	5
	4	5	3	2
	3	3	3	4
	1	4	3	3
	2	4	4	3
	3	5	5	1
	3	3	3	4
	2	3	3	2
	4	4	3	3
Die Mittelwerte betragen:	3,1	3,2	3,3	3,2

	a)	b)	c)	d)
Der Wissenschafts-	2	2	1	3
verwalter als Element	3	4	3	3
einer arbeitsteiligen	4	1	1	3
Gesellschaft	1	2	1	5
	2	2	2	3
	5	3	2	3
	2	4	4	5
	4	4	4	2
	4	2	2	5
	2	5	2	5
	2	1	3	2
	2	1	1	2
	3	5	5	3
	1	3	3	2
	4	2	2	1
	2	3	3	4
	2	3	3	2
	3	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,7	2,8	2,5	3,1

Die Zukunft des wissenschaft-	5	2	1	3
lichen Personals: Das Beispiel	3	1	1	5
der bundesdeutschen	1	2	3	3
Anglistik	3	4	3	2
	4	4	4	1
	4	4	3	4
	2	4	4	5
	2	2	3	1
	4	1	2	5
	2	2	1	5
	4	3	3	2
	4	4	1	5
	5	2	3	4
	1	3	3	5
	1	5	4	3
	2	2	2	3
	2	3	3	3
	3	2	2	1
Die Mittelwerte betragen:	2,9	2,8	2,6	3,3

	a)	b)	c)	d)
Die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses	4	1	2	3
aus der Sicht des Schweizerischen Nationalfonds	4	1	2	4
zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung	4	2	3	4
	3	4	3	4
	4	4	4	3
	4	3	2	4
	3	4	4	4
	3	1	1	4
	4	3	3	4
	2	2	3	5
	4	3	3	2
	3	3	3	4
	4	4	4	3
	3	4	4	3
	1	4	4	4
	2	3	3	2
	3	3	3	2
	4	4	1	4
Die Mittelwerte betragen:	3,3	2,9	2,9	3,5

Problemlösungsansätze	4	4	3	4
	4	1	1	5
	2	4	5	3
	3	4	3	3
	3	2	2	3
	5	4	2	4
	3	4	4	5
	4	2	1	5
	4	4	3	5
	2	5	1	5
	2	2	3	2
	3	3	3	3
	5	4	3	3
	4	3	3	5
	1	2	1	3
	4	2	2	4
	1	3	3	5
	3	4	3	3
Die Mittelwerte betragen:	3,2	3,2	2,6	3,9

Die Situation des wissenschaftlichen Personals in Österreich	a)	b)	c)	d)
	3	2	1	3
	4	3	3	5
	4	2	3	4
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	2	2	1	2
	2	3	3	4
	3	1	1	2
	3	1	3	5
	1	4	4	3
	3	3	3	1
	3	3	3	3
	4	3	3	3
	3	4	4	5
	1	4	5	2
	2	3	3	4
	3	3	3	3
	3	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,8	2,8	2,9	3,8

An Overview of the International Situation and of the Different National Policy Measures	a)	b)	c)	d)
	1	3	3	3
	3	3	3	3
	1	2	3	3
	3	4	3	2
	3	2	2	3
	3	3	2	3
	2	3	3	4
	2	1	1	2
	3	1	2	3
	2	4	4	3
	2	3	3	1
	3	3	3	3
	2	2	2	4
	2	4	3	5
	3	1	2	2
	3	3	3	4
	3	3	3	3
	3	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,4	2,7	2,7	3,0

Einzelwertungen für die Themen in Kurs 10:

	a)	b)	c)	d)
Datenverarbeitung als				
Hilfsmittel der Wissen-	3	2	3	3
schaftsadministration	3	5	2	3
- Erreichtes und Ver-	2	1	2	4
fehltes -	5	5	3	2
	2	3	3	5
	2	2	4	3
	4	4	1	4
	2	3	3	5
	4	4	1	3
	2	3	3	4
	3	3	5	3
	5	4	1	3
	2	4	4	5
	3	3	1	5
	3	4	1	3
Die Mittelwerte betragen:	2,9	3,4	2,5	3,5

Die Konzeption eines	1	4	3	5
Management-Informations-	3	2	4	5
Systems für Hochschulen	4	2	3	2
Wünsche, Pläne, Wirklich-	4	4	3	2
keit	3	3	3	4
	3	2	4	3
	5	3	1	2
	1	5	3	4
	4	4	1	3
	2	3	3	5
	3	3	4	3
	4	3	1	3
	2	4	2	5
	2	3	1	5
	4	1	1	5
Die Mittelwerte betragen:	2,9	3,2	2,6	3,8

Hardware-Entwicklungen	a)	b)	c)	d)
	5	5	3	5
	5	5	2	5
	2	5	1	5
	5	4	5	4
	5	3	3	5
	4	2	3	3
	5	3	1	3
	4	5	3	4
	4	4	2	4
	4	5	3	5
	3	3	5	3
	5	3	1	5
	4	2	5	3
	4	3	1	5
	5	4	3	5
Die Mittelwerte betragen:	4,1	3,7	2,8	4,1

Software und Organisation	a)	b)	c)	d)
	4	3	3	5
	5	4	2	3
	2	5	1	4
	3	4	5	4
	5	4	3	4
	4	3	3	4
	4	3	1	4
	5	4	3	4
	4	4	2	4
	3	5	1	5
	4	3	4	3
	4	3	1	5
	4	2	4	3
	4	3	1	5
	4	3	5	5
Die Mittelwerte betragen:	3,9	3,6	2,8	4,2

EDV in der Hochschul- administration Österreichs	a)	b)	c)	d)
	3	3	3	3
	1	1	3	3
	3	3	3	1
	2	1	3	2
	1	2	3	2
	1	3	5	1
	5	3	1	2
	1	5	3	3
	3	4	3	3
	3	3	3	5
	2	3	2	3
	3	2	1	3
	4	4	1	1
	1	3	2	5
	3	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,5	2,8	2,5	2,6

Demonstration von EDV- gestützten Verwaltungs- Systemen	3	2	3	3
	3	2	3	4
	3	3	1	2
	3	3	3	4
	1	1	3	3
	3	2	4	1
	5	3	2	1
	2	5	2	3
	3	4	1	4
	2	3	1	5
	2	3	3	3
	3	1	1	3
	4	3	2	1
	3	3	1	5
	4	3	3	1
Die Mittelwerte betragen:	3,1	2,6	2,1	2,8

Ziele der Datenverarbeitung in der Hochschulverwaltung aus der Sicht des Hochschul- Management: (Inhalte, Zeitpunkte, Formen wünschenswerter Informa- tionssysteme)	a)	b)	c)	d)
	5	1	3	5
	3	3	4	1
	3	4	3	3
	3	2	3	3
	2	1	3	3
	3	2	4	1
	4	3	1	2
	3	4	2	3
	3	4	2	4
	2	3	1	4
	1	3	3	3
	3	3	1	3
	3	4	3	5
	3	3	1	5
	2	4	4	3
Die Mittelwerte betragen:	2,8	2,8	2,4	3,1

Erwartungen aus der Sicht eines Wissenschaftsministe- riums hinsichtlich Verwal- tungsrationalisierung und Verbesserung der Informa- tionslage im Hochschul- wesen	3	1	3	4
	1	3	2	1
	1	3	1	3
	1	3	3	1
	1	3	3	2
	2	1	4	3
	4	3	3	2
	4	4	3	3
	3	4	1	5
	1	3	3	4
	3	3	1	3
	4	1	1	4
	3	4	2	5
	2	3	1	5
	1	3	5	1
Die Mittelwerte betragen:	2,4	2,8	2,4	3,2

Voraussetzung für die Einführung der automatischen Datenverarbeitung in der Hochschulverwaltung	a)	b)	c)	d)
	4	3	3	5
	1	2	2	2
	2	3	4	1
	4	1	3	3
	4	2	3	1
	3	1	4	2
	4	3	1	2
	1	4	3	3
	4	2	1	2
	1	3	2	4
	3	3	1	3
	2	4	1	3
	4	2	2	5
	2	3	2	5
	3	5	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,9	2,9	2,5	3,1

Informationssituation eines Ministeriums, das unterschiedliche Studentenzahlen-Entwicklungen seiner Hochschulen in der Haushaltsveranschlagung berücksichtigen will	5	2	3	5
	3	4	2	3
	2	4	4	5
	4	1	3	4
	3	2	3	1
	3	4	4	3
	4	3	3	2
	3	4	3	3
	4	3	1	3
	4	3	2	4
	3	3	1	3
	3	4	1	3
	4	2	5	5
	4	3	3	5
	3	4	2	3
Die Mittelwerte betragen:	3,5	2,9	2,6	3,3

	a)	b)	c)	d)
Informationssituation einer Hochschule, die angesichts unterschiedlicher Entwicklung der Studentenzahlen in ihren Fachbereichen einerseits die sachgerechte Verteilung ihrer Mittel vornehmen will, andererseits die Zuweisung zusätzlicher Haushaltsmittel und Personalstellen begründen bzw. Streichung von Stellen und Mittel Argumente entgegensetzen oder, wenn unabwendbar, solche Streichungen sachgerecht auf ihre Fachbereiche überleiten will	5 3 5 2 3 4 5 5 5 4 1 4 5 4 2	3 4 5 2 1 4 5 4 3 3 2 4 5 3 5	3 4 1 3 4 4 4 4 2 4 4 4 5 1 5	5 1 5 3 4 2 4 5 5 3 4 3 4 5 3
Die Mittelwerte betragen:	3,6	3,6	3,5	3,9

Kurzreferat über neuere Entwicklungen im Datenschutz unter besonderer Berücksichtigung der rechnergestützten Bereiche der Hochschulverwaltung	3 3 1 2 3 3 5 1 5 2 2 3 4 2 4	4 3 3 1 1 2 4 5 3 3 3 1 1 3 3	3 1 1 3 5 1 4 1 1 1 1 4 4 4 4	5 4 3 3 1 2 4 5 4 5 3 3 2 5 3
Die Mittelwerte betragen:	2,9	2,6	2,4	3,3

Die Einführung der Datenverarbeitung als organisationspsychologisches Problem	a)	b)	c)	d)
	2	3	3	5
	3	4	3	2
	2	4	3	3
	4	2	3	4
	3	4	3	2
	1	1	5	4
	5	2	1	1
	2	5	2	2
	2	3	1	4
	1	3	4	5
	4	3	2	3
	2	4	1	3
	4	3	4	5
	3	3	2	5
	3	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	2,8	3,1	2,7	3,4

Einzelwertungen für die Themen in Kurs 11:

Die Entwicklung der Hochschulstatistik in der Bundesrepublik	a)	b)	c)	d)
	3	2	4	3
	3	3	3	2
	4	2	3	2
	2	1	2	1
	1	1	1	2
	3	3	3	3
	2	3	3	3
	3	3	4	1
	3	3	3	2
	3	1	3	1
	3	3	3	3
	2	2	4	3
	3	1	3	3
	3	1	2	3
	2	1	3	3
	3	2	3	2
	1	3	1	3
	2	1	1	1
	1	3	2	2
	1	4	2	4
	2	3	3	3
	2	3	1	3
Die Mittelwerte betragen:	2,4	2,2	2,6	2,4
Die Entwicklungen zum Datenschutz	4	4	2	4
	2	5	2	5
	4	5	3	5
	3	2	3	3
	4	2	4	3
	3	4	3	4
	4	4	3	4
	3	3	5	3
	4	3	3	3
	5	3	3	3
	5	4	3	3
	4	3	4	3
	4	4	2	3
	4	4	4	5
	4	5	4	5
	4	4	3	4
	4	4	4	4
	4	2	4	2
	3	3	3	3
	3	4	1	4
	1	3	3	3
	5	4	3	5
	5	2	4	2
	4	3	1	3
Die Mittelwerte betragen:	3,7	3,5	3,0	3,3

Hochschulstatistik in Nordrhein-Westfalen	a)	b)	c)	d)
	2	2	3	3
	2	4	2	4
	4	4	4	4
	2	1	2	1
	3	1	2	3
	2	3	2	4
	3	4	3	4
	4	3	3	1
	4	3	3	3
	3	1	3	1
	3	3	3	3
	3	3	4	3
	3	3	3	3
	3	4	2	4
	4	2	3	5
	4	2	4	2
	4	2	3	2
	2	3	1	2
	1	2	2	2
	3	4	5	4
	3	2	4	2
	3	2	2	3

Die Mittelwerte betragen: 3,0 2,6 2,9 2,9

Datenschutzgesetz in Nordrhein-Westfalen	a)	b)	c)	d)
	3	1	4	1
	3	4	3	5
	4	2	4	3
	4	4	3	4
	3	1	2	4
	2	3	2	3
	3	4	3	4
	1	3	3	1
	4	1	3	3
	5	2	3	3
	4	3	3	3
	3	3	4	3
	3	4	2	3
	1	5	1	5
	3	2	3	2
	4	2	4	3
	2	2	4	2
	3	3	1	2
	4	4	4	4
	4	4	3	4
	5	3	4	3
	1	4	1	2

Die Mittelwerte betragen: 3,1 2,9 2,9 3,0

Zehn Gebote der Datensicherung	a)	b)	c)	d)
	4	3	4	3
	4	5	4	5
	4	4	3	5
	4	4	4	4
	5	1	3	5
	2	3	2	2
	4	5	3	5
	3	3	4	3
	3	4	3	4
	5	4	3	4
	5	3	5	3
	4	5	3	5
	5	3	3	3
	4	4	3	3
	4	4	3	2
	5	2	5	2
	2	2	3	2
	4	5	1	5
	4	4	4	4
	4	3	2	3
	5	4	5	4
	3	3	2	3

Die Mittelwerte betragen: 4,0 3,5 3,3 3,6

Datenschutz im Rechenzentrum	3	2	3	2
	4	5	4	4
	4	4	4	5
	2	2	2	2
	2	1	2	3
	2	4	2	2
	2	4	3	4
	3	3	3	3
	2	3	3	2
	5	4	3	4
	2	2	2	2
	3	3	2	4
	4	4	2	3
	3	2	2	3
	2	3	3	2
	4	2	4	2
	3	2	4	2
	2	1	1	1
	1	2	1	2
	5	4	2	4
	4	4	4	4
	2	2	1	2

Die Mittelwerte betragen: 2,9 2,9 2,6 2,8

Maßnahmen der Hersteller zur Unterstützung der Nutzer	a)	b)	c)	d)
	3	2	1	2
	3	2	3	3
	3	4	3	5
	2	2	2	2
	1	1	1	3
	1	1	1	1
	2	3	3	3
	2	3	3	3
	1	3	3	3
	5	1	3	2
	4	3	2	3
	4	4	3	2
	3	2	3	3
	3	1	2	1
	4	3	3	2
	3	2	3	2
	1	1	2	1
	2	1	1	1
	1	2	2	2
	4	3	2	3
	3	3	3	3
	2	1	1	1

Die Mittelwerte betragen: 2,6 2,2 2,3 2,3

Was wird die Hochschul- verwaltung zum Daten- schutz leisten müssen?	2	3	2	2
	3	3	3	3
	4	3	4	3
	4	2	3	2
	3	1	2	5
	3	4	3	3
	2	5	3	5
	3	3	3	1
	3	4	3	4
	5	4	3	4
	4	4	4	3
	3	4	4	5
	4	4	2	3
	4	3	4	4
	3	4	3	3
	5	2	5	2
	4	3	4	3
	2	2	1	2
	2	4	2	4
	3	4	3	4
	3	3	3	3
	3	3	2	2

Die Mittelwerte betragen: 3,3 3,3 3,0 3,2

Datenschutz und Forschung	a)	b)	c)	d)
	3	2	1	2
	4	4	4	4
	2	5	2	5
	3	2	3	2
	3	3	3	4
	4	4	4	2
	5	5	5	5
	4	3	3	3
	3	3	3	3
	5	2	3	3
	2	4	1	3
	3	2	4	4
	4	4	4	3
	3	3	3	3
	3	5	3	3
	5	5	5	5
	3	4	4	4
	4	1	3	1
	1	3	2	3
	5	2	4	2
	5	4	5	4
	2	3	1	2

Die Mittelwerte betragen: 3,5 3,3 3,2 3,2

Erläuterung eines Falles	a)	b)	c)	d)
	3	3	3	3
	4	4	4	4
	3	4	3	5
	4	2	4	2
	2	2	1	4
	4	3	4	2
	5	4	3	4
	3	3	3	2
	4	3	3	4
	3	3	3	4
	4	4	2	3
	3	4	4	5
	2	3	2	3
	4	4	3	4
	4	4	3	3
	4	5	4	5
	4	4	4	4
	4	2	2	1
	2	4	4	4
	5	3	4	3
	4	4	3	4
	3	4	2	2

Die Mittelwerte betragen: 3,5 3,5 3,1 3,4

	a)	b)	c)	d)
Bürgerschutz in der	2	1	1	2
Hochschule -	4	5	4	4
Fragen an die Hochschule	2	5	2	5
	3	2	3	2
	4	2	1	1
	3	2	3	2
	3	2	3	2
	2	3	4	2
	3	3	3	3
	3	4	3	4
	2	3	3	3
	3	3	3	2
	4	3	4	3
	2	3	4	3
	3	3	3	4
	2	3	2	3
	1	3	1	3
	1	2	1	1
	1	3	3	3
	3	3	5	2
	5	4	4	4
	1	2	2	2

Die Mittelwerte betragen: 2,6 2,9 2,8 2,7

Organisation des Daten-	3	3	3	3
schutzes in der Hoch-	3	4	3	4
schule	4	3	5	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	5	3	3	3
	3	4	3	4
	4	3	4	5
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	4	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	3	3	3
	3	4	3	4
	3	3	5	3
	3	2	3	3

Die Mittelwerte betragen: 3,2 3,1 3,2 3,2

Aufwand und Schutz- zwecke	a)	b)	c)	d)
	3	4	3	5
	4	3	4	3
	4	3	4	3
	3	5	3	4
	3	1	3	5
	3	3	3	3
	2	5	2	5
	3	3	3	3
	3	4	3	4
	5	3	3	3
	5	3	5	3
	3	5	3	5
	4	4	3	3
	5	3	3	3
	4	3	3	3
	5	1	5	2
	3	3	3	3
	3	3	1	3
	4	3	5	3
	4	4	2	4
	3	4	3	4
	4	3	3	3
Die Mittelwerte betragen:	3,6	3,3	3,2	3,5

Auf die Frage "Wie war im Rahmen der Fragestellung dieses Kurses die Auswahl der Einzelthemen und ihr jeweiliger zeitlicher Umfang?" ergaben sich folgende Einzelwertungen:	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
	4	3	3
	5	5	5
	4	3	4
	4	4	3
	5	2	4
	4	4	4
	4	5	4
	3	5	3
	4	4	3
	5	4	4
	4	3	5
	4	5	3
	4	4	5
	3	3	4
	4	3	4
	5		4
	4		3
	3		3
			3
			4
			3
			4
Mittelwerte :	4,1	3,8	3,7

Auf die Frage "Wie war in diesem Kurs - angesichts des Schwierigkeitsgrades der Themen und der verfügbaren Zeit - das Verhältnis von Vorträgen und mitarbeitsintensiven Arbeits- und Lernformen?" ergaben sich folgende Einzelwertungen:	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
	2	1	3
	4	4	4
	4	4	4
	4	1	2
	1	5	4
	1	3	3
	5	5	5
	3	4	4
	4	3	3
	5	3	4
	4	3	5
	3	3	3
	4	4	5
	3	2	4
	3	1	3
	5		4
	4		3
	3		4
			2
			2
			3
			3
Mittelwerte:	3,4	3,1	3,5

Die Bewertung der Referenten durch die Teilnehmer werden, wie oben bereits erwähnt, nur der Vollständigkeit wegen aufgeführt, und um zu zeigen, wie individuell verschieden die Eindrücke der Referenten auf die Teilnehmer sind. Es sei nochmals darauf hingewiesen, daß die Namen, um die Anonymität zu wahren, durch Buchstaben ersetzt wurden. Die Reihenfolge entspricht nicht der Reihenfolge der Namen in den Fragebogen!

Die Frage lautete: Bitte bewerten Sie die methodisch-didaktische Anlage und Durchführung jedes einzelnen Beitrages. Bei der Bitte um offene Bewertung über die Fragenkomplexe:

- inhaltliche Verständlichkeit und Klarheit
- methodisches Geschick (z. B. Visualisierung)
- Beteiligung bzw. Einbeziehung der Teilnehmer
- schriftliche Unterlagen des jeweiligen Referenten

enthielt sich der Großteil der Befragten bei den Kursen 1, 2, 4 und 6.

Ab Kurs 8 wurden zu diesen Fragen Antwortraster vorgegeben, sodaß dann auch die gewünschten Wertungen vorgenommen wurden. Für die Kurse 1, 2, 4 und 6 werden also nur Wertungen zur oben genannten ersten Frage angegeben.

Referentenbewertung Kurs 1:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
4	5	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4
3	4	1	2	2	5	3	5	3	1	3	4	4
3	4	2	3	5	3	4	5	3	2	1	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	3	4	4	3	2	4	3	5
3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
4	5	3	4	4	2	4	4	3	3	3	4	4
3	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4
4	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	2	4	4	3	4	4	3	3	2	4	4
4	5	3	3	4	3	2	5	3	3	3	3	4
3	5	2	4	4	3	3	4	3	3	2	4	5
3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
4	5	2	4	4	5	2	5	3	4	4	3	5
3	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	2	2	3	5	2	5	1	1	4	4	3
3	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5
3	3	4	4	3	5	3	5	3	3	4	4	5

Mittelwerte:

3,4 4,3 3,0 3,5 3,6 3,7 3,3 4,0 3,0 2,9 3,1 3,6 4,1

Referentenbewertung Kurs 2:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N	O
3	2	4	4	2	4	4	4	3	2	3	4	4	4
4	1	5	3	3	2	2	2	2	1	3	5	3	3
3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	4	5	3	4
4	1	4	3	4	3	3	3	3	3	3	5	2	4
5	3	5	5	2	4	4	4	4	4	3	5	4	4
4	4	3	2	3	3	3	1	3	1	3	4	3	4
3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	4	5	2	4
3	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	5	3	4
2	1	3	2	1	3	2	3	2	1	1	4	3	2
4	2	3	4	4	5	4	3	2	2	4	5	2	4
3	3	2	3	2	5	4	4	4	1	3	5	2	3
4	3	3	2	2	4	2	4	3	1	3	5	4	3
5	3	3	3	4	4	3	3	3	1	3	4	4	4
3	4	3	3	4	1	4	3	3	3	4	5	4	5
3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3
3	2	3	4	3	4	2	3	3	1	3	5	1	4
4	3	4	3	3	4	3	3	2	1	3	5	2	4
4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	5	3	5	3	4	4	3	4	5	1	5
4	1	4	5	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4
2	3	3	3	3	4	4	4	4	1	4	5	2	4
4	3	2	3	4	4	3	4	3	1	4	5	3	4
3	2	3	4	5	4	2	4	4	2	3	4	4	5
4	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	5	4	4
4	4	2	3	3	3	2	2	4	1	3	5	3	4
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	5	4	4
3	2	4	3	3	3	3	3	3	1	2	4	4	3
4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	3	5	3	4

Mittelwerte:

3,6 2,7 3,4 3,4 3,2 3,5 3,0 3,2 3,0 1,9 3,4 4,7 3,1 3,9

Referentenbewertung Kurs 4:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N	O	P	Q
5	4	4	4	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	5	4
3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
5	2	4	3	4	3	3	2	4	3	3	1	4	3	4	4
3	4	5	5	2	4	4	3	4	3	2	2	4	4	5	4
4	5	5	4	2	3	2	2	4	3	3	1	4	2	5	4
3	3	3	4	2	4	2	3	5	4	2	3	5	5	4	4
5	5	4	5	3	4	3	3	5	3	2	2	5	4	4	2
5	5	5	5	3	3	2	3	5	3	3	2	4	3	5	3
5	4	5	5	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	5	5
4	3	4	5	3	3	3	3	3	2	1	2	4	3	4	2
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4
4	3	4	4	3	2	3	2	4	2	2	2	3	2	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	5	1	2	4	4	5	2	2	3	3	4	5	4
5	4	4	4	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	2
5	4	4	4	2	3	3	3	5	3	3	3	4	4	5	4
4	4	4	5	4	4	3	3	5	3	3	3	4	3	5	4
4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	4	3	3	3

Mittelwerte:

4,2 3,6 4,1 4,2 2,7 3,1 2,8 2,9 4,2 3,0 2,6 2,4 3,9 3,2 4,3 3,4

Referentenbewertung Kurs 6:

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	4	2	5	5	5	1	2	2	3
4	5	2	5	4	4	5	1	5	4	4
2	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	2	3	4	4	5	2	5	5	3
4	3	3	3	4	5	5	2	4	5	3
4	5	3	4	4	5	5	3	3	3	3
3	3	2	3	4	3	3	2	4	4	4
5	5	3	3	4	4	5	2	4	5	4
5	4	1	3	3	5	5	1	3	5	5
3	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4
3	4	2	4	5	5	5	1	4	5	4
2	4	1	2	4	4	3	2	5	4	4
3	3	3	3	4	5	5	1	4	5	3
3	3	3	4	3	4	4	1	5	5	3
4	4	3	4	4	4	4	2	5	5	4
5	4	3	2	3	4	5	2	3	5	4
2	4	2	4	3	4	5	1	3	5	4
3	3	3	2	5	5	5	2	4	4	4
2	4	3	1	2	4	5	1	2	3	2
4	4	3	3	4	5	5	1	4	4	4
3	3	2	3	3	3	4	1	3	4	3
4	4	2	3	3	4	4	2	3	4	3

Mittelwerte:

3,3 3,7 2,5 3,0 3,7 4,2 4,4 1,7 3,7 4,2 3,6

Referentenbewertung Kurs 8:

Wie bereits erwähnt, wurden ab Kurs 8 zur Bewertung der Referenten mehrere Einzelfragen gestellt:

- a) Hat der Referent - soweit in der verfügbaren Zeit möglich - die wesentlichen Aspekte oder Probleme seines Themas herausgearbeitet?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
3	5	3	5	5	3	5	4	1	5
3	5	4	4	3	4	5	4	3	4
3	5	5	5	5	4	5	4	4	3
3	3	3	3	5	1	3	3	4	5
3	4	3	5	4	1	5	3	3	4
3	4	4	5	2	5	4	3	2	4
3	4	4	5	5	3	5	4	4	4
4	5	3	4	4	5	4	3	3	5
3	3	4	4	5	3	4	3	4	5
1	2	5	4	5	3	3	2	4	4
2	3	3	4	4	2	5	4	3	4
4	3	4	4	5	2	3	3	3	3
2	4	4	4	5	3	3	4	2	5
3	4	1	3	2	5	5	4	4	5
3	4	1	2	3	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	5
3	3	4	4	2	5	4	4	3	3
Mittelwerte:									
2,9	3,7	3,4	3,9	4,0	3,2	4,1	3,4	3,2	4,2

b) Waren Vortragsweise, Lehrmethode, verwendete Hilfsmittel dem jeweiligen Thema angemessen?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
3	4	4	3	2	3	3	3	4	5
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
2	4	1	3	2	5	5	4	5	5
3	3	3	4	4	2	3	3	3	3
2	4	2	5	4	3	3	4	3	3
1	2	4	2	4	2	2	4	4	4
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	3	3	4
2	3	4	5	2	4	4	4	5	5
3	5	5	5	1	5	4	4	2	4
3	4	4	4	5	2	5	4	3	5
3	3	3	3	5	4	3	4	4	5
3	5	5	5	5	4	5	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	5	4	5	4	5	3	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Mittelwerte:

2,8 3,6 3,6 3,9 3,6 3,7 3,7 3,7 3,6 4,1

c) Hatten Sie genügend Gelegenheit zur Diskussion und zu Fragen an die Referenten?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
3	3	2	4	4	4	4	4	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	1	3	1	3	3	3	3	3
3	2	1	4	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	2	5	2	4	4	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	5	5	3	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Mittelwerte:

3,4 3,5 3,4 3,9 3,7 3,9 3,8 3,8 3,8 4,0

d) Wie war Ihr Gesamteindruck von den Referenten?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K
3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
1	5	3	4	4	3	4	4	2	5
4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
3	5	5	5	5	4	5	3	4	4
3	3	3	3	5	1	3	3	4	5
3	4	2	4	5	1	5	3	3	4
3	4	4	5	1	5	3	3	2	4
3	3	4	4	2	4	3	3	4	4
4	4	3	4	2	4	3	2	2	5
3	3	4	4	5	3	4	3	4	5
1	2	4	4	5	2	2	3	5	5
2	3	2	5	4	2	5	4	3	4
3	3	4	3	4	2	3	3	3	3
2	3	4	4	5	3	3	3	3	5
3	4	2	4	2	5	5	3	4	5
3	3	1	2	3	3	4	3	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	4	5
3	3	4	4	1	5	4	4	3	4

Mittelwerte:

2,8 3,4 3,3 3,8 3,4 3,2 3,7 3,2 3,4 4,3

Auf die Frage, ob die von den Referenten ausgegebenen Begleitmaterialien nützlich und hilfreich waren, wurde von den meisten Teilnehmern keine Wertung vergeben. Wegen mangelhafter Signifikanz wird hier auf die Wiedergabe der diesbezüglichen Einzelwertungen verzichtet. Wo jedoch ausgegebene Materialien bewertet wurden, wurden sehr gute Wertungen vergeben. Die Teilnehmer haben also offensichtlich ein Interesse daran, etwas "schwarz auf weiß" für ihre Nachbereitung zur Verfügung zu haben.

Referentenbewertung Kurs 10:

a) Hat der Referent - soweit in der verfügbaren Zeit möglich - die wesentlichen Aspekte oder Probleme seines Themas herausgearbeitet?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	5	2	4
3	3	3	3	3	4	2	2	5	4	5	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	2	3	3	3	1	3	4	3	3	5	3	5
3	3	3	3	4	2	2	5	2	5	5	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
3	4	5	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4
2	2	5	3	4	2	3	3	4	4	5	3	3
4	3	3	4	3	3	2	4	2	5	3	3	3
4	4	5	5	3	3	3	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	4	2	3	4	4	4	4	2	2
3	3	5	5	2	2	3	4	2	4	5	3	4
3	4	2	3	3	2	2	5	4	4	5	5	3

Mittelwerte:

3,5 3,5 4,1 3,8 3,5 3,0 3,1 3,9 3,6 4,1 4,7 3,6 3,6

b) Waren Vortragsweise, Lehrmethode, verwendete Hilfsmittel dem jeweiligen Thema angemessen?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
1	4	2	4	2	1	3	5	3	4	5	3	2
4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3
4	4	4	4	3	2	4	4	2	4	5	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	5	4	4
2	2	5	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	5	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	2	2	5	3	4	3	5	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	5	5	4	3	4	3	3	5	4	2	3

Mittelwerte:

3,4 3,5 3,9 3,7 3,2 3,1 3,7 3,8 3,5 3,9 4,1 3,5 3,4

c) Hatten Sie genügend Gelegenheit zur Diskussion und zu Fragen an die Referenten?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	4	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	2	3	1	1	2	3	3	3	3
3	4	4	4	4	5	3	5	4	5	3	3	3
3	3	3	2	2	1	1	5	3	4	4	3	3

Mittelwerte:

3,5 3,9 3,9 3,7 3,5 3,7 3,2 3,9 3,7 3,6 3,5 3,7 3,7

d) Wie war Ihr Gesamteindruck von den Referenten?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	N
3	4	2	3	2	1	2	4	4	3	5	4	2
3	4	5	5	4	3	4	3	3	3	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	3	2	5	3	4	4	5	4	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4
3	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4
2	2	1	4	4	2	4	4	4	4	5	3	3
4	4	4	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	3	2	3	4	4	5	4	3	2
4	3	4	4	3	3	3	3	2	4	5	3	4
5	4	3	5	4	4	2	3	3	5	3	3	3

Mittelwerte:

3,7 3,7 3,9 4,0 3,4 3,1 3,5 3,7 3,7 4,1 4,4 3,7 3,5

Referentenbewertung Kurs 11:

a) Hat der Referent - soweit in der verfügbaren Zeit möglich - die wesentlichen Aspekte oder Probleme seines Themas herausgearbeitet?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
2	2	3	3	3	3	4	4	2	4	3
3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3
3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	1	2	5	3	3	4	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	2
4	4	3	3	1	4	4	5	4	5	4
3	3	4	5	2	4	5	4	4	3	1
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4
4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	3
4	5	3	4	4	4	5	2	4	4	4
3	3	3	4	4	2	4	3	4	4	2
4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3
2	4	3	2	2	1	5	3	2	5	2
3	2	3	3	2	1	5	3	3	2	2
5	5	5	4	3	5	4	3	5	5	3
5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	3
2	5	4	4	3	3	5	2	4	4	3

Mittelwerte:

3,3 3,6 3,5 3,6 3,1 3,3 4,3 3,4 3,5 3,9 2,9

b) Waren Vortragsweise, Lehrmethode, verwendete Hilfsmittel dem jeweiligen Thema angemessen?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
5	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3
5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	2
3	4	3	4	2	1	5	2	2	1	1
2	2	2	2	3	1	5	3	3	4	1
2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3
3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3
5	5	4	5	4	3	5	2	3	2	3
5	3	4	3	5	2	4	1	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	2	5	5	3	4	3	3	4	4
3	4	5	4	2	5	5	4	5	3	1
3	5	3	3	2	3	4	3	3	3	1
4	4	4	4	4	5	4	2	2	3	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3
3	1	2	3	1	3	5	2	3	3	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3
2	4	3	2	3	2	4	2	2	3	4
3	5	3	2	4	2	5	2	2	3	2

Mittelwerte:

3,4 3,7 3,4 3,5 3,4 3,1 4,3 2,9 3,1 3,2 2,8

c) Hatten Sie genügend Gelegenheit zur Diskussion und zu Fragen an die Referenten?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
3	5	3	3	4	3	5	3	3	3	3
2	2	2	4	2	4	2	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3
3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	2	4	4	4	1	1	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	3
3	4	3	5	3	4	3	3	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	3	4	3	5	3	3	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Mittelwerte:

3,5 4,1 3,6 3,8 3,7 3,8 3,9 3,6 3,6 3,6 3,6

d) Wie war Ihr Gesamteindruck von den Referenten?

A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L
4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5	4	2	4	5	2
4	3	3	4	2	1	5	2	2	2	1
3	3	2	3	3	1	5	4	4	5	2
3	4	3	4	3	4	4	3	4	2	3
4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	3
3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2
5	5	3	5	4	4	5	2	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	4	3	5	2	4	1	3	3	4
3	4	1	5	5	2	5	3	3	4	3
3	3	5	3	3	5	5	4	5	3	2
4	4	3	3	1	4	4	4	4	4	1
4	4	5	4	5	4	4	2	3	5	3
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3
4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	5
3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3
3	5	3	4	3	2	5	2	4	4	3

Mittelwerte:

3,5 3,7 3,5 3,6 3,4 3,3 4,3 3,1 3,5 3,7 2,9

6. Arbeitsmittel und Rahmenbedingungen

Bei den Kursen wurde den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, sich an Hand schriftlicher Unterlagen vorzubereiten. Es handelt sich hierbei um kurze Texte, Schaubilder, Literaturhinweise etc. (keine Unterlagen der Referenten!), die von den Veranstaltern der Kurse zu einem Reader zusammengefaßt und vor Kursbeginn an die Teilnehmer verschickt worden waren.

Es wurden folgende vier Fragen gestellt:

- a) In welcher Form haben Sie die Unterlagen zur Vorbereitung benutzt? (gar nicht = 1 Punkt; intensiv durchgearbeitet = 5 Punkte)
- b) Haben Sie die Unterlagen während des Kurses zur Vertiefung eines Referates herangezogen? (gar nicht = 1 Punkt; häufig = 5 Punkte)
- c) Werden Sie die Unterlagen später zur "Nachbereitung" benutzen? (kaum = 1 Punkt; mit Sicherheit = 5 Punkte)
- d) Welches Gesamturteil haben Sie über die Qualität der vor Kursbeginn versandten Unterlagen? (sehr schlecht = 1 Punkt; ausgezeichnet = 5 Punkte)

Großen Anklang fanden die Literaturhinweise und die gute Auswahl der Beiträge. Auch die Zusammenfassung zu einem Reader wurde positiv bewertet. Die Teilnehmer fühlten sich aber in ihren Vorbereitungsbemühungen durch das späte Zusenden der Unterlagen behindert. Dies führte dazu, daß die Beiträge oft während der Vorträge gelesen wurden. Es wurde gewünscht, im Reader regelrechten Lernstoff anzubieten, um so eine bessere Vorbereitung auf den Kurs zu ermöglichen.

Wertungen schriftliche Unterlagen:

Kurs 1

a	b	c	d
1	5	5	5
3	5	5	4
5	3	5	5
3	3	5	4
3	3	5	3
5	1	5	3
1	3	5	5
3	3	5	4
1	1	1	3
3	3	5	4
3	3	5	4
5	5	5	3
3	5	5	5
5	3	5	5
3	3	5	4
3	3	5	4
3	3	5	5
1	5	5	4
1	5	5	3
3	1	5	4
5	1	3	4
3	3	5	5
1	3	3	4

Kurs 4

a	b	c	d
1	3	5	3
1	5	5	4
3	5	5	4
3	3	3	3
5	5	5	4
3	3	3	4
1	3	3	4
3	3	5	4
3	3	5	4
1	3	5	5
3	5	5	4
3	3	5	5
3	5	5	4
1	3	5	3
3	3	5	4
3	3	3	3
5	3	5	4

Mittelwerte:

2,9 3,3 4,7 4,1 2,7 3,6 4,6 3,9

In Kurs 2 wurden keine schriftlichen Unterlagen ausgegeben.

Kurs 6

a	b	c	d
3	5	5	5
1	1	1	3
1	3	3	3
5	5	5	4
3	3	5	4
1	5	5	5
5	3	5	5
1	3	3	5
5	3	3	4
5	3	5	4
3	5	5	3
1	3	3	3
3	3	5	4
3	5	3	4
3	3	3	4
3	3	5	4
3	3	5	4
3	5	5	4
3	5	5	4
5	3	5	3
3	5	5	5
3	3	5	4

Kurs 8

a	b	c	d
2	3	4	3
3	4	4	3
2	2	2	1
5	3	3	4
3	3	4	3
2	3	2	3
4	2	1	2
4	3	3	3
3	4	4	3
3	3	3	3
3	3	4	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	2
3	4	4	4
4	4	4	3
3	1	2	2
2	3	4	3

Mittelwerte:

3,0 3,6 4,3 4,0

3,1 3,1 3,2 2,8

Die Ausgabe von Readern vor Beginn des Kurses wird zunehmend schwieriger, da für diese noch nicht institutionalisierte Fortbildung der Wissenschaftsverwalter ein so erheblicher Arbeitsaufwand neben den anderen anfallenden Aufgaben nicht mehr, wie noch am Beginn der Fortbildungsreihe, möglich sein wird. Weiterhin wird die Erstellung von Readern unter Einbeziehung von Langzitataten (Abdruck ganzer Kapitel oder Abschnitte aus der Fachliteratur) zur Vorbereitung der Kursteilnehmer durch die neuere Rechtsprechung zum Urheberrecht nahezu unmöglich gemacht, sodaß sich der Arbeitsanfall in der Zukunft noch erheblich vergrößern wird. In den Kursen 10 und 11 wurden aus diesen Gründen keine schriftlichen Unterlagen vor Kursbeginn ausgegeben. Eine Wertung liegt dementsprechend nicht vor.

In den Fragebogen wurde von den Teilnehmern auch eine Bewertung der Organisation (a), der Unterbringung (b) und der Verpflegung (c) erbeten.

Es ergaben sich folgende Wertungen:

Kurs 1			Kurs 2			Kurs 2 (Rest)		
a	b	c	a	b	c	a	b	c
5	4	4	4	3	2	5	4	4
4	4	4	5	3	3	1	3	3
5	5	5	4	4	4	4	3	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	2	2	5	4	4
5	5	5	4	4	5	4	2	5
5	4	5	5	5	4			
5	5	5	4	4	5			
4	4	4	4	3	3			
4	4	4	4	4	4			
5	4	5	5	3	2			
4	5	5	5	4	5			
5	3	5	4	3	4			
5	5	5	5	3	5			
5	4	5	4	4	4			
5	5	5	4	3	4			
5	4	5	4	4	3			
4	4	5	3	4	4			
4	4	4	4	2	5			
4	4	4	5	4	5			
4	5	5	5	3	4			
5	5	5	4	4	5			
5	5	5	5	3	4			

Mittelwerte:

4,7 4,4 4,7

4,2 3,5 4,0

Kurs 4

a	b	c
4	4	4
5	4	3
4	3	4
4	4	4
5	4	4
5	4	4
4	5	5
4	4	4
4	4	4
5	4	4
4	4	5
5	4	4
4	3	4
4	4	4
5	4	4
4	3	4
4	5	3
3	3	3

Kurs 6

a	b	c
5	4	5
5	4	5
5	5	5
4	4	5
5	4	5
5	5	5
5	5	5
5	4	5
4	5	5
4	3	5
2	3	5
4	3	4
3	4	5
4	4	5
5	5	5
4	3	5
4	4	5
5	5	5
5	5	4
5	4	4
5	3	5
4	4	5
5	4	4

Kurs 8

a	b	c
4	4	4
5	3	5
5	5	5
3	5	5
4	3	3
4	3	3
5	5	5
5	5	5
5	5	5
5	4	5
5	5	4
5	4	5
5	3	5
5	4	5
4	3	5
5	4	5
5	4	5
4	3	4
4	3	5

Mittelwerte:

4,3 3,9 3,9

4,4 4,1 4,8

4,6 3,9 4,6

Kurs 10

a	b	c
4	4	4
5	3	4
5	5	4
4	3	4
3	3	3
3	3	3
3	5	5
3	3	5
3	3	3
3	3	3
4	3	3
5	5	4
5	4	4
4	3	4
4	3	3

Kurs 11

a	b	c
3	2	4
4	4	4
4	4	4
3	3	3
3	5	5
3	3	4
5	5	5
5	5	5
4	3	3
5	5	5
4	4	4
5	5	5
5	3	3
5	5	4
4	3	3
5	5	5
4	3	5
5	3	4
4	2	4
5	4	5
3	3	3
5	3	3

Mittelwerte:

3,9 3,5 3,8

4,2 3,7 4,1

Die Zusammenfassung der Mittelwerte für alle sieben Kurse beträgt für die Organisation 4,3 Punkte, für die Unterbringung 3,9 Punkte und für die Verpflegung 4,3 Punkte. Die Zusammenfassung der Wertungen für die Organisation, Unterbringung und Verpflegung zu einer Bewertung "Logistik" ergibt folgendes Bild:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
4,6	3,9	4,0	4,4	4,4	3,7	4,0

Die Gesamtwertung der Logistik für die sieben Kurse beträgt: 4,1

Ab Kurs 8 wurden zusätzlich folgende Fragen gestellt:

a) Wie bewerten Sie die Kursleitung (Moderation)?	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
	4	4	3
	5	4	5
	5	5	4
	4	3	3
	5	4	4
	4	3	4
	5	5	4
	5	4	4
	4	5	4
	5	3	5
	5	3	4
	4	5	5
	4	3	5
	5	4	5
	5	4	4
	5		5
	3		4
	4		4
			4
			4
			3
			4
Die Mittelwerte betragen:	4,5	3,9	4,1

b) Wie schätzen Sie Interesse und Mitarbeit der Kursteil- nehmer ein?	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
	5	4	3
	5	5	3
	4	5	4
	4	3	3
	4	4	4
	3	3	4
	5	5	5
	4	4	4
	4	4	4
	3	3	4
	5	5	5
	5	4	5
	5	4	5
	5	5	4
	4	3	4
	4		4
	3		4
	3		5
			4
			4
			4
			3
			4
Die Mittelwerte betragen:	4,2	4,1	4,0

Es wird gebeten, deutlich lesbare und gut sichtbare Namensschilder sowie Manuskriptpapier und Schreibmaterial zur Verfügung zu stellen. Die Teilnehmer bitten um Unterbringung in naher Umgebung des Tagungsortes und um Angebote von Gemeinschaftsveranstaltungen (Sport, Besuch eines Weinfestes etc.).

III. Der Nutzen von Fortbildungsveranstaltungen und
Perspektiven für die Zukunft

1. Gesamtbewertung

Bei der Gesamtbewertung der Kurse wurde ein Mittelwert von 4,0 Punkten (für alle sieben Kurse) erreicht.

Die Einzelwertungen lauten:

Kurs 1	Kurs 2	Kurs 4	Kurs 6	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
5	4	4	5	5	5	4
4	5	4	4	5	4	3
5	4	4	4	5	4	4
4	4	2	4	3	4	4
5	3	3	4	4	3	4
5	4	4	4	4	3	4
5	4	3	4	3	5	5
5	4	4	3	5	5	4
4	4	3	4	4	3	4
5	5	4	4	4	3	5
5	4	3	4	4	3	4
4	5	5	4	3	4	5
4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	2	4	3	3
4	4	4	3	4		5
5	4	4	4	3		4
5	5	4	4	4		4
4	4		4			4
5	5		5			4
4	5		4			4
5	4		4			4
4	5		4			
	4					
	4					
	4					
	4					
	4					
	4					

Die Mittelwerte betragen:

4,5 4,2 3,7 3,9 3,9 3,8 4,0

Die hohe Wertung von durchschnittlich 4 von 5 möglichen Punkten bei einer Spannweite von 3,7 bis 4,5 Punkten zeigt, wie anfangs schon erwähnt, daß die Teilnehmer die Konzeption des Arbeitskreises Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler bestätigen.

Bei der ab Kurs 8 eingefügten Frage: "Wie oft würden Sie gerne diese Kurse besuchen?", antworteten die Teilnehmer:

	Kurs 8	Kurs 10	Kurs 11
zweimal jährlich	3 (=17 %)	2 (=13 %)	2 (= 9 %)
einmal jährlich	14 (=78 %)	10 (=67 %)	15 (=68 %)
alle zwei Jahre	1 (= 5 %)	3 (=20 %)	4 (=18 %)
alle drei Jahre	-	-	1 (= 5 %)
nicht mehr	-	-	-

Das Interesse, das dem Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung entgegengebracht wird, und der ihm zugemessene Wert wird auch dadurch überaus deutlich.

Zum Abschluß sollen noch einige allgemeine Bemerkungen der Teilnehmer angeführt werden. Ein Teil der Befragten schlägt vor, die Kurse und das klar formulierte Ziel der jeweiligen Kurse früher anzukündigen. Die Teilnehmer wünschen sich eine frühzeitigere Zusage und kurz vor Kursbeginn eine aktualisierte Teilnehmerliste sowie die frühzeitige Übersendung der Referate im Wortlaut und/oder zumindest in Form einer Gliederung. Auch die Fragebogen sollten mit den übrigen Kursunterlagen verschickt werden, damit die Teilnehmer vorher wissen, worüber sie urteilen sollen. Die Moderatoren werden gebeten, sich auf die Leitung der Diskussionen zu beschränken und nicht so viele eigene Beiträge zu leisten, damit mehr Zeit für die Diskussion bleibt. Aus dem gleichen Grund wird auch gewünscht, daß sich die Vorträge der Referenten auf Thesen und Gegenthesen beschränken. Überhaupt wird der Zeitmangel als ein großes Problem angesehen. Die Teilnehmer schlagen ein einheitlicheres Kursprogramm und die Spezialisierung auf Problemlösungen in konkreten Einzelfragen und aktuellen Themen vor. Fremdsprachige Referate werden von einem Großteil der Befragten abgelehnt.

Um die Effizienz der Kurse zu erhöhen, sollte die Teilnehmerzahl verringert und bei zu vielen Anmeldungen der Kurs eventuell wiederholt werden. Es wurde auch vorgeschlagen, Folgekurse einzurichten, um eine kontinuierliche Fortbildung zu erreichen. Zur Überprüfung des Kurserfolgs wurde angeregt, nach gewissen zeitlichen Abstand, die Kursteilnehmer nach dem Nutzen zu befragen, den der Kurs für ihre berufliche Arbeit brachte.

Allgemein wird ein Rahmenprogramm von den Teilnehmern gewünscht, um bei der angebotenen Stoffmenge einen Ausgleich zu haben. Die meisten Teilnehmer wünschen sich mehr Arbeitsgruppen, da darin intensiveres Arbeiten möglich ist. Die Ergebnisse sollten dann in einer gemeinsamen Abschlußbesprechung dem Plenum zugänglich gemacht werden (evtl. schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse durch Arbeitsgruppenleiter oder -mitglied).

Die Hinweise der Teilnehmer und die Tatsache, daß die Zahl der Anmeldungen zu den Kursen die möglichen Teilnehmerzahlen überschreiten, lassen das Mehrfachangebot des gleichen Kurses und auch das Angebot von Folgekursen sinnvoll erscheinen. Es sollte auch die Möglichkeit überprüft werden, die Ergebnisse der einzelnen Kurse in kurzen Zusammenfassungen oder in Verbindung mit dem Reader und den Referaten, der Öffentlichkeit (insbesondere Bildungsministerium, Forschungs- und Forschungsförderungsinstitutionen, Hochschulen) zugänglich zu machen. Dadurch würde nicht nur einem größeren Kreis die Wichtigkeit eines solchen Fortbildungsprogramms für die Wissenschaftsverwaltung aufgezeigt, sondern auch dessen Effizienz durch das Vorweisen einer Fülle konkreter Ergebnisse deutlich gemacht.

Für die folgenden Kurse sollte das bisher praktizierte Konzept für die Fortbildung der "Wissenschaftsadministratoren" beibehalten werden. Es hat sich als gut erwiesen, das Programm nicht auf den laufbahnrechtlichen höheren Dienst zu beschränken, sondern auch solchen Beamten zur Teilnahme Gelegenheit zu geben, die ihrer Funktion nach im "höheren Dienst" stehen.

Gerade diese Teilnehmer bringen oft die im langjährigen Dienst erworbene Praxis in die Gespräche ein, die den jüngeren Beamten mit abgeschlossener wissenschaftlicher Ausbildung naturgemäß fehlt.

Zur Frequenz der Kurse ist anzumerken, daß es sich hierbei um eine Pilotstudie handelte. Die technischen und organisatorischen Probleme in einer Anlaufphase lassen ohne institutionalisierte Mitarbeiter nicht die Anzahl von Kursen zu, die benötigt würde. Ausgehend von etwa 1500 potentiellen Kursteilnehmern aus Hochschulen, Forschungs- und Forschungsförderungseinrichtungen, sowie aus Bundes- bzw. Länderministerien für Kultur, Wissenschaft und Bildung allein im deutschsprachigen Raum, wird das Angebot an Kursen erheblich gesteigert werden müssen. So müßten - und das sei nur ein grobes Beispiel für den Umfang - pro Jahr 15 Kurse angeboten werden, wenn jeder der 1500 Administratoren bei einer Kursstärke von 25 Teilnehmern innerhalb von vier Jahren nur an einem Kurs teilnehmen sollte. Bei Ausdehnung des Programms auf die europäische oder auch außereuropäische Ebene würde der Bedarf verständlicherweise um ein Vielfaches steigen. Der Kontakt zum Ausland wurde bisher und wird auch in Zukunft gepflegt, wie die Sonderseminare in Wien, Zürich und Paris zeigen. Da z. B. in den Vereinigten Staaten von Amerika an über 100 Universitäten und Colleges Aufbaustudiengänge im Bereich der Wissenschaftsverwaltung angeboten werden und auch in Europa ähnliche Versuche angestrebt werden, ist es umso mehr zu begrüßen, daß der Sprecherkreis der Hochschulkanzler das Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung als deutschen Beitrag zu den IMHE-Aktivitäten (Institutional Management for Higher Education) des CERI (Centre for Educational Research and Innovation) der OECD benannt hat. Die reichen Erfahrungen des Auslandes auf dem Gebiet der Aus- und Fortbildung von Wissenschaftsadministratoren sind hierbei dem deutschen Programm sehr hilfreich gewesen.

Nicht nur der Kontakt zum Ausland erweist sich für ein Fortbildungsprogramm als fruchtbar, sondern auch der Versuch, die Kurse so weit als möglich interdisziplinär zu gestalten. Der größte Teil der in der Verwaltung von Wissenschaft und Forschung Tätigen hat eine juristische Vorbildung, ein kleinerer Teil hat ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert, nur wenige kommen aus anderen Disziplinen. Die Grobgliederung der Fortbildungsgebiete in das Wissenschaftsrecht, die Wissenschaftsökonomie und die Wissenschaftspolitik kommt dieser Tatsache weitgehend entgegen.

Als Tagungsort für die laufende Fortbildung hat sich Speyer aus räumlicher und fachlicher Hinsicht als ideal erwiesen. Spezial-Seminare, wie z. B. "Krankenhausmanagement" oder internationale Seminare könnten weiterhin in anderen europäischen Städten stattfinden.

Es wird angestrebt - und die ersten Kurse haben wesentliche Erfolge gezeigt -, das Gespräch und den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenartigen Institutionen (Hochschule, Ministerium, etc.) zu fördern, um dadurch vielleicht auch mehr Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit sowie eine größere Mobilität zum Austausch von Wissenschaftsverwaltern zu erreichen. Auf das Training von technischen Fähigkeiten und die Vermittlung von Spezialkenntnissen wird also weitgehend verzichtet, da hierzu das "Training on the Job" und die "Spezialfortbildung" der Beschäftigungsstelle sich als bessere Maßnahmen herausgestellt haben. Durch das Bekanntmachen mit den institutionellen und disziplinären Wechselbeziehungen kann zwar nicht der Generalist für die Lösung der Effizienz-, Rechts-, Organisations-, kurz: Managementprobleme geschaffen werden, der generalistische Ansatz des Fortbildungsprogramms sollte aber deutlich gesehen werden.

2. Auswertung für die Zukunft

Zum Abschluß sollen die wichtigsten Ergebnisse thesenartig zusammengefaßt werden. Aus der bisherigen Durchführung des Programmes hat sich ergeben, daß auf breiter Basis der Wunsch nach Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen für die Wissenschaftsverwaltung vorhanden ist. Da die überwiegende Mehrzahl der Teilnehmer in festen Abständen fortgebildet werden möchte, ist ein Programm basierend auf zwei Säulen zu entwickeln: Ein Standardprogramm müßte z. B. die Bereiche Organisation, Personal, Finanzen etc. enthalten, die Bereiche also, die zum ständigen "Rüstzeug" des Wissenschaftsmanagers gehören. Aus aktuellem Anlaß müßten zusätzlich Spezialseminare aufgenommen werden, wie etwa Numerus-Clausus-Problematik oder Anpassung der Landeshochschulgesetze an das Hochschulrahmengesetz des Bundes.

Die Teilnehmerzahl sollte, wie auch bisher, bei etwa 20 - 30 Teilnehmern liegen. Für die Arbeit im Plenum hat sich diese Größenordnung durchaus bewährt. Zur spezialisierteren Arbeit können hieraus weitere Arbeitsgruppen gebildet werden; die Gruppengröße sollte hierbei bei etwa 5 bis 8 Personen liegen. Bei der Auswahl der Teilnehmer ist auf eine breite Streuung Wert zu legen. Dies bezieht sich einerseits auf die Vorbildung der einzelnen Teilnehmer, wie auch auf die Repräsentation der einzelnen Zweige der Wissenschaftsverwaltung. Es ist besonders darauf zu achten, daß - je nach Thema - der Anteil an Juristen am Plenum sehr hoch sein kann. Dementsprechend muß bei der Auswahl der Referenten und Einzelthemen davon ausgegangen werden, daß juristische Grundlagen eben nur Nicht-Juristen vermittelt werden müssen. Teilnehmer mit juristischer Vorbildung sollten während dieser Zeit z. B. mit ökonomischen oder technischen Aspekten des Themas vertraut gemacht werden. Das heißt, daß auch während der Informationsphase des Seminars bereits Gruppenbildungen sinnvoll oder gar notwendig sein können.

Ein weiterer Punkt ist die Häufigkeit der Veranstaltungen. Wenn man von aufeinander aufbauenden Seminarreihen ausgeht, so kollidieren oft der Fortbildungswille des Teilnehmers und die dienstlichen Gegebenheiten. Unter Umständen müßten Veranstaltungen mehrfach angeboten werden, um für möglichst viele Teilnehmer eine lückenlose Seminarreihe gewährleisten zu können. Laufbahnrechtliche Konsequenzen aus der Teilnahme an Fortbildungsseminaren und deren Problematik wurden bereits an anderer Stelle angesprochen. Als günstig scheint nach den bisherigen Überlegungen das Angebot von einer Fortbildungsveranstaltung pro Monat. Bei Bedarf sollten eventuell mehrere gleiche Seminare gleichzeitig abgehalten werden, um für auswärtige Referenten das häufige Anreisen zu vermeiden. Die Veranstaltungen sollten an möglichst zentralem Ort mit guter "Grundausrüstung" im deutschsprachigen Raum stattfinden, da ein Großteil der Teilnehmer fremdsprachige Seminare ablehnt. Das heißt nicht, daß nicht etwa einmal jährlich auf höherer Ebene der internationale Erfahrungsaustausch - und dies auch an einer ausländischen Tagungsstätte - gepflegt werden sollte. Die Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer würde sich sowohl von den verwaltungswissenschaftlichen Ressourcen wie auch von der geographischen Lage innerhalb der Bundesrepublik Deutschland her gesehen als Tagungsort, zumindest für das "Standardprogramm", anbieten.

Als ganz besonders wichtig hat sich bei den Seminaren der Erfahrungsaustausch zwischen allen Beteiligten an den Veranstaltungen erwiesen. Hierunter fallen nicht nur die Gespräche der Teilnehmer untereinander, sondern auch die Kontakte zwischen Teilnehmern und Referenten. Auch konnten oft Mißverständnisse zwischen verschiedenen Institutionen, z. B. zwischen Rechnungshöfen und wissenschaftlichen Einrichtungen, durch Ansprechen der Probleme im "kleinen Kreis" aufgeklärt werden. Sicherlich läßt sich kein genauer prozentualer Richt-

wert für den Anteil der für den Erfahrungsaustausch vorzusehenden Zeit an der Gesamtdauer des Seminars angeben; nach den gemachten Erfahrungen könnte sich aber ein Verhältnis von etwa zwei Dritteln "Frontalunterricht" zu einem Drittel "Erfahrungsaustausch" als sinnvoll erweisen. Hierbei kann der Erfahrungsaustausch in Diskussionen innerhalb des Programms oder aber auch gemeinsamer Abendveranstaltungen auf freiwilliger Basis stattfinden.

Als unumgängliches Mittel zum regelmäßigen Erfassen der für das Fortbildungsprogramm relevanten Institutionen und Personen hat sich die Teilnehmer- bzw. Interessentenkartei erwiesen. In sie haben sich mittlerweile auf eigenen Wunsch mehrere Institutionen eintragen lassen, deren Interesse an derartigen Fortbildungsveranstaltungen anfänglich stark unterschätzt wurde. Auch in der Führung der Referentenkartei zeigt sich eine derartig erfreuliche Tendenz. Wie mittlerweile das Interesse an einer speziellen Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement stark zugenommen hat, hat sich auch ein großer Kreis von Fachleuten gefunden, die als Referenten für die Seminare zur Verfügung stehen. Die jetzige Auswahl an potentiellen Referenten läßt eine institutionalisierte und professionelle Durchführung der Veranstaltungen ohne weiteres jederzeit zu.

Für eine derart professionelle Durchführung des Programmes ist allerdings eine organisatorische Anbindung an ein festes, nur für diesen Zweck eingerichtetes Sekretariat unumgänglich. Auch für dieses Sekretariat würde sich als Dienstsitz aus den oben genannten Gründen die Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer anbieten. Wenn Speyer, wie bereits in der ersten Pilotphase des Projektes, der Ort bleibt, an dem am häufigsten Fortbildungsveranstaltungen für Wissenschafts-

administratoren durchgeführt werden, so ist es sicherlich auch sinnvoll, von hier aus das gesamte Programm zu organisieren. Das Sekretariat könnte zunächst mit einem Fortbildungsreferenten für die Wissenschaftsverwaltung und einer Schreibkraft besetzt sein. Die Anbindung sollte an einen Lehrstuhl sein, der sich vornehmlich mit Fragen der Wissenschafts- oder im weiteren Sinne der Kultusverwaltung befaßt. Von hier aus und mit dieser personellen Ausstattung dürfte auch die Organisation der nicht in Speyer stattfindenden Kurse ohne größere Schwierigkeiten möglich sein, da der Fortbildungsreferent jeweils auch in anderen Städten "vor Ort" die organisatorische Betreuung der Teilnehmer und Referenten durchführen kann. Die Auswertung der Fragebogen hat in diesem Zusammenhang, wie oben bereits berichtet, vielfältige Anregungen für die Organisation der Kurse gebracht. Das Führen der Teilnehmer-, Interessenten-, Referenten- und Literaturkartei sollte weiterhin zentral an einem Ort geschehen, wie auch die gesamte Korrespondenz, sowohl mit Teilnehmern und Referenten, wie auch mit veranstaltenden Institutionen, von hier aus abzuwickeln wäre. Durch das Zurückgreifen auf Fortbildungserfahrungen an der Hochschule in Speyer und die organisatorische Anbindung an einen Lehrstuhl, der sich unter anderem mit Forschung auf dem Gebiet der Wissenschaftsverwaltung beschäftigt, könnten sicherlich von den Fortbildungsmaßnahmen für Wissenschaftsmanager fruchtbare Impulse für die Verwaltungswissenschaften ausgehen.

IV. Literatur

In das Literaturverzeichnis wurde hauptsächlich die in der Bundesrepublik Deutschland erschienene Literatur aufgenommen, die sich mit der Verwaltung von wissenschaftlichen Einrichtungen befaßt. Der große Anteil von Aufsätzen und das Fehlen von Gesamtdarstellungen läßt erkennen, daß die Probleme der Wissenschaftsverwaltung noch nicht abschließend gelöst und die Gedanken darüber noch im Fluß sind. Arbeiten aus dem Ausland wurden bewußt nur wenige aufgenommen, da speziell die Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland betrachtet wurden. Der Anspruch auf Vollständigkeit wird von der Literaturliste nicht erhoben.

- Abraham-Frois, G.: Le coût l'enseignement dans sept universités françaises: premières évaluation, OCDE-CERJ, Paris 1974
- Acker, H. B.: Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963
- Ackermann, K. F.; Maier, K. D.: Stand und Entwicklungstendenzen der investitionstheoretischen Analyse einzelbetrieblicher Ausbildungsentscheidungen, in: BFuP, 1976, S. 309
- Ackoff, R. L.: Toward Strategic Planning of Education, Efficiency in Resource Utilization in Education, Paris, OECD, 1969
- Adam, R.: Versuch der Hochschulen der USA, die finanziellen Schwierigkeiten zu überwinden, in: Bildung und Politik 1975, S. 168
- Ad Hoc Committee on Education Benefits: Measuring the Benefits and Performance of the University of Washington, 1974
- Administrative Training Committee of the Committee of Vice-Chancellors and Principals: Laufende Veröffentlichungen des Administrative Training Officer zum Thema Administrative Training in Institutions of Higher Education, University of Leeds
- Adrian, W. B.: Planning and Management in Higher Education: Promise or Dilemma? Report 26, Education Commission of the States, Denver 1972
- Aebi, H.: Förderung der Grundlagenforschung, in: Neue Züricher Zeitung vom 21.12.73
- Agthe, K.: Controller, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 351
- Agthe, K.; Schnauffer, E. (Hrsg.): Unternehmensplanung, Baden-Baden 1963
- Albach, Horst: Kosten- und Ertragsanalyse der beruflichen Bildung, in: Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften, Vorträge N237, Opladen 1974, S. 29
- ders.: Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung, in: ZfbF 1974, S. 216
- Albert, H.: Modell - Platonismus: Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung, in: H. Albert, Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Neuwied - Berlin 1967

- Albert, W.; Oehler, C.: Materialien zur Entwicklung der Hochschule von 1950 bis 1967, Hannover 1969
- Alex, L.: Absolventenangebot und berufliche Flexibilität, in: U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover-Dortmund-Darmstadt-Berlin 1975, S. 92
- American Council on Education: College and University Business Administration, rev. ed., Washington D. C. 1968
- American Institute of Certified Public Accountants: Audits of Colleges and Universities, New York 1973
- Aminde, H. J.: Hochschulen als Gegenstand der Stadt- und Regionalplanung, in: H. Linde (Hrsg.), Hochschulplanung - Beiträge zur Struktur- und Bauplanung, Bd. 4, Düsseldorf 1971, S. 14
- Angermann, A.; Blechschmidt, U.: Hochschulkostenrechnung, Weinheim - Basel 1972, S. 4-6
- Anglian Regional Management Centre: Proposed British Universities Management Programme, Anglian Regional Management Centre, Essex
- Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen (Hrsg.): Satzungen der Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen vom April 1977
- Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler: Fortbildung für die Wissenschaftsverwaltung - Eine Studie, Universität des Saarlandes (Kanzler) 1974
- ders.: Ergebnis einer Umfrage zum Fortbildungsbedarf, Universität des Saarlandes (Kanzler) 1975
- ders.: Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung - 1. Bericht, Universität Saarbrücken (Kanzler) 1977, mit einer Anlage von Dr. Egon Riffel: Erste Erfahrungen und Schlußfolgerungen
- Arbeitskreis Großforschungseinrichtungen: Ergebnisse einer Umfrage zum Ausbildungsbedarf, Max-Planck-Institut, Garching
- Arbeitskreis Hochschulgesamtplan beim Kultusminister Baden-Württemberg: Hochschulgesamtplan Baden-Württemberg, Villingen 1967

- Arbeitskreis Planung der Universitäten und Technischen Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen: Leitfaden zur Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen, Stand September 1972
- Arbeitskreis Rechnungswesen beim Bundesministerium für wissenschaftliche Forschung: Grundsätze für das Finanz- und Rechnungswesen von Forschungseinrichtungen, Bonn 1968 mit 3. Ergänzung 1971
- Arbeitskreis Universitäre Erwachsenenbildung (Hrsg.): Weiterbildung des nichtwissenschaftlichen Personals an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins, Selbstverlag Sonderheft 22, Hannover 1977
- Arndt, H. J.; Fassbender, S.; Hellwig, H.: Weiterbildung wirtschaftlicher Führungskräfte an der Universität, Düsseldorf-Wien 1968
- Association of Universities and Colleges in Canada (AUCC): An Explanatory Cost Analysis of some Canadian Universities, Ottawa 1970
- Augenstein, H.: Modell einer integrierten Studienberatung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1972
- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV): Projektleitung in der öffentlichen Verwaltung, Frankfurt/Main 1974
- Babeau, A.; Cossu, C.; Cuenin, S.: Méthodes de calcul des coûts dans les universités françaises, OCDE-CERJ, Paris 1974
- Bachof: Überlegungen zu einer Verwaltungsreform der deutschen Hochschule, in: Festschrift für H. Jahrreiss, Köln 1964
- Baetge, J.: Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Opladen 1975
- Bahrtdt, H. P.: Organisation der Forschung, in: R. Mayntz (Hrsg.), Bürokratische Organisation, Köln-Berlin 1968, S. 249
- Bakels, H. A.: Hochschulverhältnisse in Holland, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, 2. Band, 1969, S. 34-48

- Balderston, F. E.: Cost Analysis in Higher Education, Berkeley, California, 1972
- ders.: Managing Today's University, San Francisco-Washington-London 1974
- Barthenheier, G.: Wissenschaftsfeindlichkeit durch PR?. in: PR-Magazin Nr. 3/1978, S. 32-33
- Baumgarten, R.: Führungsstile und Führungstechniken, Berlin 1977
- Bayer, M.; Ortner, G. E.: Gestaltungs- und Steuerungsprobleme im Bildungs- und Beschäftigungssystem, in: U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover-Dortmund-Darmstadt-Berlin 1975, S. 374
- Beatty, G. Jr.; Gulko, W. W.; Sheehan, B. S.: The Instructional Cost Index, A Simplified Approach to Interinstitutional Cost Comparison, Denver 1974
- Becker, B.: Die Organisation als Fachaufgabe und Problem der Organisation, in: Organisation der Ministerien des Bundes und der Länder, Berlin 1973, S. 77 ff.
- ders.: Probleme und Entwicklungen in den Hochschulverwaltungen unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungsplanung, in: Wirtschaftliche Infrastruktur, Stuttgart 1974, S. 99 ff.
- Becker, E.: Referendariat Speyer 1947 - Zum 70. Geburtstag von C. H. Ule, Speyerer Arbeitshefte Nr. 14 im Selbstverlag der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1977
- Becker, H.: Weiterbildung, Aufklärung - Praxis - Theorie, 1956 - 1974, Stuttgart 1975
- Becker, Thieme (Hrsg.): Handbuch der Verwaltung, Köln 1974
- Becker, U.: Das Personal der Organisation, in: Organisation der Ministerien des Bundes und der Länder, Berlin 1973, S. 101 ff.
- Beckerath, P. G. V.: Probleme einzelwirtschaftlicher Bildungsinvestitionen, in: BFuP 1976, S. 323
- Beelitz, A.; Freudenfeld, B.: Unternehmerinteresse und Hochschulbildung, in: U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover 1975, S. 106

- Bellinger, B.: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1967
- Bendixen, P.; Kemmler, W.: Organisation und Methodik innovativer Entscheidungsprozesse, Berlin - New York 1972
- Bennis, W. G.; u. a. (Hrsg.): Änderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975
- Benrath - Schulte: Das Bilden von Bemessungswerten und ihre Anwendung in den Betriebs- und Verwaltungsdiensten der Ämter des Postwesens der Deutschen Bundespost, in: Jahrbuch des Postwesens 1972, S. 269 ff
- Berekoven, Ludwig: Der Dienstleistungsbetrieb - Wesen, Struktur, Bedeutung, Wiesbaden 1974
- Berg, G.; Meindl, U.: Modell eines Dokumentationssystems Hochschulplanung, Pullach 1974
- Berger, R.: Forschungspolitik als veränderungsgerichtete Gesellschaftspolitik, in: Die Neue Gesellschaft, Heft 9/1973, S. 961 ff
- Bertalanffy, L. v.: An Outline of General System Theory, in: The British Journal of the Philosophy of Science, Vd. I, Edingburgh 1951
- Besch, F.; Giseke, L.: Das Hochschulgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen, 2. Aufl., Bad Honnef 1973
- Bessai, B.: Der Aufbau einer Informationsbank, insbesondere einer Datenbank, als Voraussetzung für die Lösung von Managementproblemen im Hochschulbereich, Diss., Saarbrücken 1972
- Betriebswirtschaftliches Institut der ETH Zürich (Hrsg.): Leitungs- und Verwaltungsorganisation der Universität Zürich, Zürich 1971
- Bierfelder, W.: Das Fernstudium im Hochschulwesen, Weinheim-Berlin-Basel 1969
- ders.: Zentrale Einrichtungen im Hochschulbereich nach 1970, in: DUZ/HD 1971, S. 106
- Bierfelder (Hrsg.): Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes, Das Personalwesen, Berlin 1976
- Billerbeck, K.: Kosten-Ertrags-Analyse, Berlin 1968

- Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1973
- Blakeman: A University Cost Model for Lancaster, Lancaster 1969
- Bleicher, K.: Grundsätze der Organisation, in: Organisation, hrsg. v. E. Schnauffer u. K. Agthe, Berlin u. Baden-Baden 1961, S. 149-164
- ders.: Ausschüsse in der Organisation, in: Organisation, hrsg. v. E. Schnauffer u. K. Agthe, Berlin u. Baden-Baden 1961, S. 336-338
- ders.: Zentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966
- ders.: Span of Control, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1539
- ders.: Zu Organisation von Leitung und Führung in der Verwaltung, in: W. Michalski (Hrsg.), Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, Hamburg 1970, S. 53
- ders.: Stichwort: Organisation des Rechnungswesens, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 1292-1306
- ders.: Organisation und Führung der industriellen Unternehmung, in: H. Jacob (Hrsg.), Industriebetriebslehre in programmierter Form, Bd. 3, Wiesbaden 1972, S. 13
- Bleicher, K.; Meyer, E.: Führung in der Unternehmung, Reinbeck 1976
- Böhm, Franz: Ohne Scheuklappen dem Ziel entgegen - Training mit Zielvorgabe - Verantwortungsbewußt, doch nicht nur fachspezifisch
- Böhret, C.: Fortbildung als Mittel zur Verbesserung der Wandlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung und Fortbildung, 3. Jg., Heft 4/1975, S. 119-132
- Böhret, C.; Junkers, M. T.: Führungskonzepte für die öffentliche Verwaltung, Stuttgart 1976
- Böning, E.: Gedanken zu Kernbereichen des Regierungsentwurfs des Hochschulrahmengesetzes, in: WissR., Beiheft 2/1974, S. 7
- ders.: Der Wissenschaftsbeamte, in: DUZ 1977, Heft 15, S. 470 ff

- Böttcher, S.: Führung durch Ziele und die öffentliche Verwaltung, in: Verwaltung und Fortbildung 1974, S. 31
- Bolsenkötter, Heinz: Zum Begriff der Wirtschaftlichkeit, in: Wibera (Hrsg.), Aktuelle Fragen der Wirtschaftlichkeit aus Kommunalwirtschaft und -verwaltung, Stuttgart-Köln 1964, S. 15
- ders.: Berechnung der Wirtschaftlichkeit gemeindlicher Investitionen, in: Der Städtetag 1967, S. 11
- ders.: Investitionsplanung kommunaler Versorgungsunternehmen, Stuttgart-Köln 1968
- ders.: Forschungsobjekt Hochschule, in: Der Volkswirt, Heft 25/1968, S. 27
- ders.: Brauchen wir eine Betriebswirtschaftslehre der Hochschule?, in: ZfbF 1968, S. 214
- ders.: Unternehmensrechnung in Hochschulen, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 12/13, 1971, S. 301-306
- ders.: Entwicklung von Überwachungssystemen für Infrastruktureinrichtungen, in: Wibera, Wirtschaftliche Infrastruktur, Stuttgart u. a. 1974, S. 135
- ders.: Die Hochschule als Betrieb, in: Die Deutsche Universitätszeitung, Heft 22, 1976
- ders.: Betriebswirtschaftslehre der Hochschule, in: ZfbF, Heft 7, 1977, S. 383-398
- ders.: Leitungserfassung in Hochschulen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1/78, S. 1-24
- Bolsenkötter, Heinz; Wibera - Projektgruppe: Ökonomie der Hochschule, Bd. 1-3, Baden-Baden 1976, S. 284-294, 554-556
- Bonheim, H.: Gedanken über Organisationswissenschaft und Universitätsbetrieb, in: Deutsche Universitätszeitung, Heft 15/16, 1969, S. 1-4
- Bonin, H.; Oppenheim, W. L.: Hiskam - Ein computergestütztes Informationssystem zur Abwicklung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens an Hochschulen, Ein Sachstandsbericht zur Erstimplementation, München 1975
- Bosetzky - Fischer - Tiefensee: Soziologie, Eine Einführung für Angehörige des öffentlichen Dienstes, Herford 1973

- Bottomley, J. A.; u. a.: Etude des coûts et des économies possibles, OCDE-CERJ, Paris 1972
- Boulding, K. E.: General Systems Theory, in: Management Science 1956, S. 197
- ders.: The Management of Decline, Albany 1974
- Bowen, H. R. (Hrsg.): Evaluating Institutions for Accountability New Directions for Institutional Research, San Francisco: Jossey-Bass, 1974
- Braun, K.: Personalpolitik in Unternehmen und Verwaltungen, Wiesbaden 1975
- Breneman, D. W. (Hrsg.): Internal Pricing within the University, Berkeley 1971
- Brink, H. J.: Die Grenzplankostenrechnung, in: WiSt 1974, S. 253
- Brinkmann, G.: Aufstieg zwischen Stufen - Erfahrungen mit der integrierten Gesamthochschule, in: Die Zeit vom 8. 8.75
- Brokamp, Theo - Heinz: Modell - Lehrgang über Grundlagen der Organisation in der öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung und Fortbildung, 6. Jg. 1978, Heft 4, Seite 182 ff
- Brown, W.: Unternehmensführung als Forschungsobjekt, Essen 1964
- Brüggemann, W.: Probleme des Fernstudiums, in: DUZ/HD 1974, S. 678
- Bucher, Th.: Die Beteiligung der Schweiz an der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit in Bildung und Forschung, (Amt für Wissenschaft und Forschung), Bern 1976
- ders.: Die bildungspolitischen Strukturen der Schweiz, (Amt für Wissenschaft und Forschung), Bern 1976
- ders.: Die forschungspolitischen Strukturen der Schweiz, (Amt für Wissenschaft und Forschung), Bern 1976
- Büschges, G. (Hrsg.): Organisation und Herrschaft, Reinbek b. Hamburg 1976
- Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (Hrsg.): Fortbildungseinrichtungen des Bundes, Sonderheft 3 der Schriften der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Köln-Bonn 1975
- ders.: Laufende Veröffentlichungen zum Thema Fortbildung in der öffentlichen Verwaltung, Bonn

Bundesassistentenkonferenz: Kreuznacher Hochschulkonzept, Schriften der Bundesassistentenkonferenz 1, 2. Aufl., Bonn 1968

Bundesminister für Bildung und Wissenschaft: Schriftenreihe Forschungsplanung 2 a, Leitlinien zu Grundsatz-, Struktur- und Organisationsfragen von rechtlich selbständigen Forschungseinrichtungen (Fassung 1971) Problemerkis 3, S. 17-18

ders.: Grundsätze für die Erfolgskontrolle bei rechtlich selbständigen Forschungseinrichtungen (Fassung Okt. 72), Bonn 1972

ders. (Hrsg.): Hochschulabsolventen im Beruf, 3: Beschäftigungslage und Berufschancen für Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Sozialwissenschaftler 1961-1990, Augsburg 1975

Bundesminister der Finanzen und Bundesminister für Wirtschaft: Vorläufige Verwaltungsvorschriften zu § 7 der Bundeshaushaltsordnung, in: Ministerialblatt des Bundesministers der Finanzen und des Bundesministers für Wirtschaft, Nr. 13, 1973, S. 190-195 und S. 293-302

Bundesminister für Forschung und Technologie: Verfahrensgrundsätze für das Berichts- und Informationssystem und für die Durchführung der Erfolgskontrolle bei rechtlich selbständigen Forschungseinrichtungen, (Fassung März 1974), Bonn 1974

Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Aktionsprogramm zur Dienstrechtsreform, Bonn 1976

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung: Vorschläge für die Durchführung vordringlicher Maßnahmen, beschlossen am 6. 7.72, Stuttgart 1972

ders.: Bildungsgesamtplan, Bd. 1 u. 2, Stuttgart 1973, (Kurzfassung Bonn 1973)

Bunsendahl, R.: Ein computergestütztes Informationssystem zur Abwicklung des Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesens an Hochschulen, in: H. Matthöfer (Hrsg.), Forschung aktuell, Frankfurt/Main 1976, S. 209-219

Burgard, Horst: Erfahrungen im Schloß - Bilanz des Universitätsseminars der Wirtschaft, in: Verlagsbeilage der Süddeutschen Zeitung, Nr. 25 vom 31. 1.79, S. VIII

Bursk, E. C.; Fenn, D. H. (Hrsg.): Unternehmerstrategie, Besorgung der deutschen Ausgabe durch Carl Hundhausen, Essen 1957

Busse von Colbe, W.: Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964

Carlson, D.: The Production and Cost Behavior of Higher Education Institutions, Berkeley 1972

Carnegie Commission on Higher Education: From Isolation to Mainstream, New York u. a. 1971

ders.: A Classification of Institutions of Higher Education, Berkeley 1973

ders.: A Digest of Reports, New York u. a. 1974

Carstensen, B.: Lehrverpflichtung und Forschungsauftrag, in: Lohmar, U.; Ortner, G. E. (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover, u. a. 1975, S. 232 ff

Cartellieri, W.: Die Großforschung und der Staat, Teil 1: München 1972, Teil 2: München 1969

Carter, C. F.: The Structure of University Costs, Society Research into Higher Education, 1968, S. 19-26

ders.: The Economics of the Open University, in: Higher Education 1973, S. 69

Cartter, A. M.: Economics of the University, in: American Economic Review 1965, S. 481

Casey, D.: The Emerging Role of Set Adviser in Action Learning Programmes, in: Journal of European Training, Vo. 5, No. 3, 1976

Casimir, H. B. G.: Evaluierbarkeit von Forschungsprojekten, Erfahrungen der Industrie, in: Die Rolle der Forschung in wissenschaftlichen Hochschulen, Wissenschaftsrecht, Beiheft 6

Castagnos, J. C.; Communod, N.; Echevin, C.: Essai d'évaluation des coûts des activités universitaires: le modèle ECAU I, Grenoble 1974

Castan, E.: Typologie der Betriebe, Stuttgart 1963

Clement, W.: Strategien der Hochschulbildungsreform, in: U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover u. a. 1975, S. 348

- Cloes, H.; Drolshagen, E.; Leute, L.; Otte, H.; Spöner, G.: Einsatzmöglichkeiten des Informations- und Verwaltungssystems HIS-LVS-I im Lehrbetrieb von Hochschulen, His-Brief 43, Pullach 1974
- Coenenberg, A. G.: Verrechnungspreise zur Steuerung divisionalisierter Unternehmen, in: WiSt 1973, S. 373
- Cohen, M. D.; March, J. G.: Leadership and Ambiguity, New York u. a. 1974
- Cohn, E.: The Economics of Education, Toronto, London and Lexington, Mass: D. C. Heath, 1972, p.p. xxi, 392
- Comité des présidents d'université de l'Ontario: A Method for Developing Unit Cost in Educational Programms, CPUO Report No. 70-3, 1970
- Committee on Higher Education: Higher Education, London, 1963
- Conférence des recteurs des universités suisses (Hrsg.): La planification dans l'enseignement supérieur en Suisse, o. O. (Genf) 1977
- Correa, H.: Cost Reduction and Input Proportions, University of Michigan 1974
- Curtius, C. F.: Midwestern Universities, in DUZ, Heft 2, 1967, S. 12 ff
- ders.: Zur Verwendung ausländischer Hochschulmodelle, in Beiheft 3 von WissR, Tübingen 1969, S. 28 ff
- ders.: Die amerikanische Universität funktioniert besser, in: Düsseldorfer Uni-Zeitung, Nr. 1/1974, S. 4
- ders.: Studiengänge für Hochschulverwalter - das Beispiel USA, in: DUZ, Heft 10, 1974, S. 416 ff
- Cossu, C.: Methods of Costing in Universities, in: Phase 2, Bulletin/Programme on Institutional Management in Higher Education, Nr. 13, Boulder, Nov. 1975, S. 2-10
- Cossu, C.; Coulais, I. M.: Principes de l'organisation d'une structure comptable et budgétaire dans une université, OCDE-CERJ, Paris 1972
- Cuenin, S.: Fonctions de coût dans l'université, Dijon 1976

Curry, D. J.; Powel, J. H.: Cost Data Reporting Manual for the 1972-1973 Higher Education Cost Study, Olympia, Washington

Curtius, C. F.; Gröger, A. M.: Was bedeutet "Institutional Research" im amerikanischen Hochschulwesen?, in: Die Deutsche Universitäts-Zeitung, Nr. 21 vom 1.11.1977, S. 678-681

Dale, E.: Planning and Developing the Company Organisation Structure, New York 1959

Dall, O. F.; Sturhahn, J.; Wülfing, H. J.: Zeitstudienmethodik und Zeitfondsanalysen bei wissenschaftlicher Arbeit, Köln-Bonn 1974

Danert, G.; Drumm, H. J.; Hax, K. (Hrsg.): Verrechnungspreise, Sonderheft 2 der ZfbF 1973

Davies, J. L.: Administrator Training and Development in European Higher Education: Problems and Possibilities, in: International Journal of Institutional Management in Higher Education, Vol. 3, No. 1, Paris, May 1979, S. 95-108

Decker, Franz: Dienstleistungsbetriebe, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl. Bd. 1, Stuttgart 1974, Sp. 1164

Denso, J.; Ewringmann, D.; Hausmeyer, K. H.; Koch, R.; König, H.; Siedentopf, H.: Verwaltungseffizienz und Motivation, Göttingen 1976

Deppe, W.: Vorgang, Arten und Einflußfaktoren der Willensbildung in betrieblichen Führungskollegien, Herne-Berlin 1973

Derlien, H. U.: Theoretische und methodische Probleme der Beurteilung organisatorischer Effizienz der öffentlichen Verwaltung; in: Die Verwaltung, Band 7, 1974

Deutsche Forschungs- und Versuchsanstalt für Luft- und Raumfahrt: Forschungsförderung und wissenschaftliche Selbstverwaltung (Selbstverlag DFVLR), Köln 1973

Deutscher Bildungsrat (Hrsg.): Gutachten und Studien der Bildungskommission, Stuttgart 1975

Deutscher Sparkassenverlag (Hrsg.): Wirtschaftskunde: Erwachsenenbildung in der Bundesrepublik Deutschland, Beilage zu: kleiner Wirtschaftsspiegel Nr. 2, Februar 1979

Dichgans, H.: Konsens in der Bildungspolitik, Memorandum, Essen 1977

- Dichtl, E.; Diller, H.: Regelstudienzeit: Kein Ersatz für Reformen, in: WiSt. 1974, S. 286
- Diedrich, H.: Die Universitätsspitze, in: Planung und Organisation in der Hochschule, Verwaltungsbeamtentagung vom 17.-20. März 1969 in Saarbrücken, S. 58-62
- DiStefano, J. J.: Senior administrators return to the classroom, in: a. c. u. bulletin of current documentation, The Association of Commonwealth Universities, Number 37, February 1979, p. 2
- Dohmen, G.: Der Aufbau des Fernstudiums in der Bundesrepublik Deutschland - Tübinger Plan, Weinheim 1968
- ders.: Chronik des Fernstudiums in der Bundesrepublik, in: DUZ/HD 1975, S. 630
- Dressel, P. L.: The Nature of Institutional Research, Michigan State University 1966
- Dubos, R. J.: The Professor, the Institute and DNA, New York 1976
- Dullien, M.: Gutachten zur Organisation interdisziplinärer Arbeit an Hochschulen, o. O. 1973
- E. A.: Gesamthochschule Eichstätt, Eine Hochschule der Kirche, in: DUZ/HD 1976, S. 493
- Eckardstein, v.; Schnellinger: Betriebliche Personalpolitik, München 1973
- Ehmann, C.: Die Fernuniversität, in: DUZ/HD 1974, S. 498
- Eichhorn, P.: Grundlagen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung, Frankfurt/M. 1974
- ders.: Materialien zur Betriebswirtschaftslehre für die öffentliche Verwaltung, hrsg. von A. Rehkopp, Stuttgart 1976, S. 11-29
- ders.: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre, Empfehlungen des wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Berlin 1976
- ders.: Lehre und Forschung - gemessen und bewertet, in: Wirtschaft und Wissenschaft, Heft 3, 1976, S. 5-9
- ders.: Management im öffentlichen Dienst, in: Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes, Das Personalwesen, hrsg. von W. Bierfelder, Berlin 1976, Ap. 969-978

- Eichhorn, P.: Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten - Eine im Bundesministerium des Innern erstellte Studie, Selbstverlag des Forschungsinstitutes für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1977
- Eichhorn, P.; Friedrich, P.: Verwaltungsökonomie 1, Baden-Baden 1976
- Eichhorn, P.; Siedentopf, H.: Effizienz der Verwaltungsreform, Baden-Baden 1976
- Eichhorn, S.: Krankenhausbetriebslehre - Theorie und Praxis des Krankenhausbetriebes, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz, 1967 (Bd. 1) und 1971 (Bd. 1)
- Eidgenössisches Statistisches Amt (Hrsg.): Statistik des Hochschulwesens in der Schweiz 1975/76, Statistische Quellenwerte der Schweiz, Heft 602, Bern 1977
- Eisenführer, F.: Zur Entscheidung zwischen funktionaler und divisionaler Organisation, in: ZfB 1970, S. 725
- Elitz, E.: Hochschulbildung und Bildungspolitik, in: U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover u. a. 1975, S. 61
- Elstermann, G. (Hrsg.): Ausbildungskapazität, Göttingen 1971
- Elstermann, G.: Über die Grundausstattung von Professoren an Universitäten und Technischen Hochschulen, in: WissR. 1974, S. 67
- ders.: Die Altersstruktur der Forscher, in: Forum des Hochschulverbandes, Heft 10, Jan. 1977, Bonn
- ders.: On the Ageing of Scientific Personnel in Higher Education on Research, in: International Journal of Institutional Management in Higher Education, Vol. 2, No. 1, Paris, May 1978
- Elstermann, G.; Mutius, L. v.; Schuster, H. J.: Die Grundausstattung der Professoren an Universitäten und Technischen Hochschulen, Saarbrücken 1974
- Engelhardt, W. W.: Die öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen, als Gegenstand der Einzelwirtschaftsmorphologie und -typologie, in: ZfB 1974, S. 483
- Engels, W.: Bildung ohne Leistung und Wettbewerb?, in: Mitteilungen des Hochschulverbandes, 1974, S. 347

- Engels, W.: Private Unis leisten mehr, in: Wirtschaftswoche 1974, S. 65 ff
- Entwicklungsbüro für Bauplanung: Planung der langfristigen Investitionen von Hochschulen, Weinheim u. a. 1970
- Etzioni, A.: Die aktive Gesellschaft, Opladen 1975
- Evans, J. M.: Here's how to go about finding the total cost of educational programs, in: College and University Business, Vo. 17, Nr. 3, Sept. 1964, S. 41-45
- Evers, H. U.: Weisungsrechte im Hochschulbereich, in: WissR., Beiheft 4/1970, S. 41
- Ewald, A. A.; Kiker, B. F.: A Model for Determining the Input Cost University Degrees, in: Socio - Economic Planning Sciences, 4 - 1970, S. 331-340
- Expertenkommission des Regierenden Bürgermeisters von Berlin: Bericht zur Untersuchung der Auswirkungen des Berliner Universitätsgesetzes, Abgeordnetenhaus von Berlin, Drs. 6/586 vom 1. 9.1972
- Eynern, G. v.: Das öffentlich gebundene Unternehmen, in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 4, 1958, S. 1
- ders.: Gemeinwirtschaftliche Bindung von Unternehmen, Frankfurt/Main - Köln 1975
- Fabian, Y.: The Problem of Ageing of Scientific and Technical Personnel in some OECD Member countries, Vorbereitungspapiere zu einem Vortrag der im Rahmen des Kurs 8 des Fortbildungsprogrammes für die Wissenschaftsverwaltung von Fabian am 21. 9.1978 in Zürich gehalten wurde.
- Faillard, H.: Was erwarten die Entscheidungsgremien der Hochschulen von der zentralen Verwaltung?, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, Beiheft 2, August 1974, S. 19-28
- Farmer, J.: Why Cost Analysis for Higher Education?, Guthrie, Oklahoma, 1973
- Faßbender, S.: Überbetriebliche Weiterbildung von Führungskräften, 2. Aufl., Essen 1969
- Pehling, A. W.: Universitäten und Hochschulen (II), in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 10, Stuttgart u. a. 1959

- Feyerabend, P.: Wider den Methodenzwang - Erkenntnisse einer anarchistischen Erkenntnistheorie, Frankfurt/Main 1976
- Fiebiger, N.: Bildungsreform und Hochschule, in: DUZ/HD 1976, S. 2
- Fielden, J.; Lockwood, G.: Planning and Management in Universities, London 1973
- Finanzstatut für rechtlich selbständige Großforschungseinrichtungen, an deren Rechtsträgerschaft die öffentliche Hand überwiegend beteiligt ist, vom 6. Dez. 1971
- Firmin, P. A.; Goodman, S. S.; Hendricks, T. G.; Linn, J. J.: University Cost Structure and Behavior, Tulane University, 1967
- Firnhaber, E.: Was kann die Hochschulverwaltung für die Vorbereitung von Entscheidungen akademischer Gremien leisten?, in: WissR., Beiheft 2/1974, S. 29
- Fischer, J.; Oehler, C.; Pohle, J.: Hochschulentwicklungsplanung, Konzepte, Verfahren, Arbeitshilfen, His-Brief 57, München 1975
- Fischer, S.: Campus/Colorado Program Costing, (unpublished) University of Colorado, Boulder 1974
- Fischer, C. F.: The Evaluation and Development of College and University Administrators, in: ERJK/Higher Education, research currents, American Association for Higher Education, Washington, D. C., March 1977 (Part one) and June 1977 (Part two: Professional Development of Administrators)
- Flämig, Chr.: Alternative Stiftungsuniversität?, in: WissR. 1975, S. 1
- ders.: Effizienzkontrolle der Hochschulforschung?, in: Bilanz einer Reform, Bonn-Bad Godesberg 1977, S. 311 ff
- ders.: Bemessung von Forschungsleistungen? Referat auf dem 28. Hochschulverbandstag am 5. Mai 1978, Bonn, September 1978
- Flammer, E.: Übersicht über die schweizerischen Hochschüler-
lasse, (Amt für Wissenschaft und Forschung), Bern 1975/77
- Fleischhut, J.: Staatliche Forschungsförderung - Struktur und Funktion der Staatsausgaben für Forschung und Entwicklung, Meisenheim am Glan 1978

- Flik, H.: Kybernetische Ansätze zur Organisation des Führungsprozesses der Unternehmung, Berlin 1969
- Flöther, E.: Sind Industrie-Universitäten im Kommen?, in: Plus, Heft 10/1973, S. 65
- Fonk, F.: Grundfragen der Organisation der Hochschule, in: Die Verwaltung, 1973, S. 459
- Fortbildungskommission an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer: Fortbildung im Lehrprogramm der Hochschule Speyer, Speyerer Arbeitshefte 3 (Selbstverlag), Speyer 1976
- Frank, G.: Die Verantwortungsspanne in der Organisationsstruktur, in: Industrielle Organisation 1973, S. 101
- Frerk, P.: Wirtschaftlichkeit öffentlicher Investitionen, Köln 1967
- Friedrichs, H.: Moderne Personalführung, München 1973
- Frommer, M.; Holtzbauer, H.: Wege zum eigenen Urteil, Villingen 1966
- Fuchs, J.; Schwantag, K. (Hrsg.): agplan - Handbuch zur Unternehmensplanung (Loseblatt-Ausgabe), Berlin 1970
- Gäfigen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. Auflage, Tübingen 1968
- Gather, G.: Glanz und Elend einer deutschen Stiftungsuniversität, in: Wirtschaft und Wissenschaft, Heft 1/1970, S. 4
- Gaugler, E. (Hrsg.): Personalführung in der öffentlichen Verwaltung, Einsiedeln 1964
- Gellermann, S. W.: Motivation und Leistung, Düsseldorf 1973
- Gerber, H.: Universitäten und Hochschulen (I), in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 10, Stuttgart u. a. 1959
- ders.: Rechtsfragen der Planung im Hochschulwesen, in: Planung II, hrsg. v. J. H. Kaiser, Baden-Baden 1966, S. 315 ff
- Geschäftsstelle des Hochschulverbandes: Fächerkatalog, Heft 25 der Schriften des Hochschulverbandes, Göttingen 1973

- Gessner, V.; Schrader, E.: Effizienz durch Kontrolle?, in: DUZ/HD 1972, S. 416
- Gieseke, L.: Wie werden Hochschulen geplant?, in: Mitteilungen des Hochschulverbandes 1974, S. 19
- Glaze, T. E.: Business Administration for Colleges and Universities, Baton Rouge 1962
- Gohlke, W.: Die Systematik der Personalplanung, in: Neue Betriebswirtschaft 1970, Heft 5, S. 16 ff
- Graeper, Norbert: Vorüberlegungen zu einer planungsorientierten Verwaltungsbildung im Hochschulbereich (zus. mit Hammer und Keller), DUZ 1974, S. 283
- Grans, W. v.: Die Hochschule in der zukünftigen Gesellschaft, in: DUZ/HD 1974, S. 367
- Gresser, K.: Das Planning - Programming - Budgeting - System, Probleme der Anwendung bei der staatlichen Aufgaben- und Finanzplanung, München-Berlin 1972
- Grochla, E.: Betriebsverband und Verbandsbetrieb, Berlin 1959
- ders.: Betriebsverbindungen, Berlin 1969
- ders.: Unternehmungsorganisation - Neue Ansätze und Konzeptionen, Reinbek bei Hamburg 1972
- ders.: (Hrsg.) Das Büro als Zentrum der Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1971
- ders.: (Hrsg.) Organisationstheorie, 1. Teilband, Stuttgart 1975; 2. Teilband, Stuttgart 1976
- Groeben, v. d.: die Notwendigkeit der Verwaltungswissenschaft, in: DUZ 1966, S. 18 ff
- Grünfeld, H. G.: Kostenerfassung und Ansätze zur Ertragsbemessung betrieblicher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, in: BFuP 1976, S. 334
- Guicciardi, R.: Grundlagen staatlicher Forschungspolitik, Zürich 1970
- Gulko, W. W.: A Proposed Cost Information Reporting and Analysis System for Public and Private Colleges and Universities in the Commonwealth of Massachusetts, Amherst 1974

- Guski, A.: Zur Bestimmung von Ausbildungs-Kapazitäten in wissenschaftlichen Hochschulen unter besonderer Berücksichtigung einer Optimierung der Zulassungspolitik, Diss. Köln 1975
- Gutenberg, E.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958
- ders.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1962
- ders.: Grundlage der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Die Produktion, 11. Aufl., Berlin-Heidelberg 1965
- Gysin, R.: Ansätze zur Universitätsplanung - dargestellt am Beispiel der Universität Basel, Diss. Basel 1973
- Haggstrom, G. W.: On Analyzing and Predicting Enrollments and Costs in Higher Education, New York 1969
- Hahn, W.: Selbstdisziplin der Forscher, in: DFG-Mitteilungen 2/76, 3/76, S. 12ff
- Hallack, J.: Coûts et dépenses en éducation, Paris, UNESCO, 1969
- ders.: Coûts globaux et coûts unitaires dans la planification de l'éducation, Paris, UNESCO
- Hammer, U.: Aus-, Fort- und Weiterbildung für Angehörige der Wissenschaftsverwaltungen (zus. mit Graeper), HIS-Kurzinformation Nr. 3/75
- Hanser, M. M. (Hrsg.): The Economics of Medical Care, University of York, Studies in Economics, Vol. 7, London 1972
- Harnier, L. v.; König-Disko, D.: Synopse von Hochschulgesamtplänen in der Bundesrepublik Deutschland, Juni 1976, in: Bayerische Hochschulforschung - Materialien, Bd. 16, München 1976
- Hartmann, J.; Isserstedt, W.: Überlegungen zu einer Struktur- und Entwicklungsplanung in der Hochschulforschung, in: DUZ/HD 1973, S. 722
- Hasemann: Zur Reform der Verwaltung der Universität München, in: Mitteilungen des Hochschulverbandes 1966, S. 1 ff
- Haufe, Rudolph, Verlag (Hrsg.): Das Personalbüro, Loseblattsammlung, 4 Bände, Freiburg/Breisgau 1978
- ders.: Praxis des Rechnungswesens, Loseblattsammlung, 2 Bände, Freiburg/Breisgau 1978

- Hauriou, M.: Précis de Droit Administratif et de Droit Public, 12. Aufl., Paris 1933
- Hauschildt, J.: Finanzvorstand, Treasurer, Controller, in: ZO 1972, S. 167
- Havemann, H. A.: Die Entwicklungsuniversität als Instrument internationaler Zusammenarbeit in Wissenschaft und Technik, Baden-Baden 1973
- Hax, K. (Hrsg.): Public Enterprise in the Market Economy, in: Economics, Vol. 7, S. 94
- ders.: Optimale Unternehmensgröße in einer sich wandelnden Wirtschaft, in: ZfbF 1965, S. 418
- Heckhausen, H. : Die Ausbildungskapazität im Fach Psychologie, in: G. Elstermann (Hrsg.), Ausbildungskapazität, Göttingen 1971
- Hecquet, I.; Marchand, M.; Jadot, J.: Tarification du centre de calcul de l'université Catholique de Louvain, OCDE/CERJ, Paris 1974
- Hegelheimer, A. (Hrsg.): Texte zur Bildungsökonomie, Frankfurt/Main u. a. 1975
- Hegner, Möller, Sämann, Thöne, Vieten: Entwicklung einer Organisationskonzeption für einen naturwissenschaftlichen Fachbereich, in: Hochschulforschung 8, hrsg. v. HIS, Weinheim-Basel-Wien 1972
- Heidtmann, F.: Personalführung in Bibliotheksbetrieben, in: Kehr - Neubauer - Stoltzenberg, Zur Theorie und Praxis des modernen Bibliothekswesens, Bd. 3, S. 173-228, München 1976
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung, in: H. Koch (Hrsg.), Zur Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 9
- ders.: Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Wiesbaden 1970
- ders.: Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB 1971, S. 432
- ders.: Kostenrechnung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, Stuttgart 1975, Sp. 2313-2331
- Helfert, M.: Leistungsprinzip und öffentlicher Dienst, in: Der deutsche Beamte, März 1975

- Hempel, J.; Kehler, A.: Probleme der Kosten-Nutzen-Analyse für Informationssysteme in öffentlichen Verwaltungen, His-Brief 42, Pullach 1974
- Heppe; Die Verwaltung der Hochschule, in: DUZ 1956, 23/24, S. 16
- Hesse, K.: Die Leitung der Universität in den gegenwärtigen Bestrebungen zu einer Hochschulreform, in: WissR., Beiheft 4/1970, S. 82
- Hettlage, K. M.: Die Erfolgskontrolle von Forschungsaufwendungen, in: Verfassung, Verwaltung, Finanzen, Festschrift für Gerhard Wacke, Köln 1972, S. 117
- HIS (Hochschul-Informations-System): Laufende Informationen über Fortbildungsveranstaltungen, Hannover
- Hiles, W. C.: Program Cost Allocation and the Validation of Faculty Activity Involvement, in: Journal of Medical Education, V 48, No. 9, 1973, S. 805-813
- Hoche, K.: Kongreßhandbuch, Baden-Baden 1977
- Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (Hrsg.): Fortbildung des höheren Verwaltungsdienstes. Vorträge und Diskussionsbeiträge der verwaltungswissenschaftlichen Arbeitstagung der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer 1973, Schriftenreihe der Hochschule Speyer Bd. 54, Berlin 1974
- ders.: Fortbildungsbericht 1976/77, Selbstverlag Speyer 1977
- ders.: Entwicklungsplan der Hochschule 1974-1979
- Hochschul-Informations-System (Hrsg.): Hochschulausbau und Zeitplanung im Studium in den Hochschulregionen Frankfurt und Darmstadt, Zwischenbericht Teil III (Manuskript), 1975
- Hochschulrahmengesetz vom 26. 1.1976
- Hoffer, J.: Zur Problematik der Planung im Hochschulbereich, Köln u. a. 1974
- Hoffmann, F.: Entwicklung der Organisationsforschung, 2. Aufl. Wiesbaden 1976
- Hohenstein, G. (Hrsg.): Management-Perspektiven der 70er Jahre, 2. Aufl., München 1970
- Hollander, E. P.: Konformität, Status und Idiosynkrasiekredit, in: W. Lipp (Hrsg.), Konformismus-Nonkonformismus, Darmstadt/Neuwied 1975, S. 206 ff

- Holz, W.: Arbeitsablaufplanung in der öffentlichen Verwaltung, Diss. Th. Berlin 1977
- Hüfner, K.; Naumann, J. (Hrsg.): Bildungsökonomie, Stuttgart 1969
- Hugger, W.: Verwaltungsadäquates Management - Plädoyer für praktikable Managementsysteme in der Verwaltung, Speyerer Arbeitshefte Nr. 5 im Selbstverlag der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1977
- Hussain, K. M.; Terny, G.: Du calcul et de l'analyse des coûts à la connaissance de l'affectation des ressources dans les universités, IMHE, Paris 1975
- Huth, P.: BAT - Taschenbuch für den öffentlichen Dienst, Stand 1978, 2 Bände, Regensburg 1978
- Illetschko, L. L.: Zentralisation der Organisation, in: Organisation, hrsg. v. E. Schnauffer u. K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 187-191
- Illich, J.: Fortschrittsmythen, Reinbek 1978
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 17. Arbeitsbericht des IAB, Heft 5, 1978
- Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Handels-Hochschule St. Gallen (Hrsg.): Organisationsbrevier, 3. Aufl., Bern-Köln-Opladen 1960
- Institut National d'Administration Scolaire et Universitaire, Laufende Veröffentlichungen zum Thema Formation du personnel administratif universitaire, Paris
- Interministerieller Ausschuss für Wissenschaft und Forschung: Grundsätze über die Zusammenarbeit der überwiegend vom Bund getragenen Forschungseinrichtungen vom 5. Mai 1976
- International Journal of Institutional Management in Higher Education, ed. by Organisation for Economic Co-operation and Development, Centre for Educational Research and Innovation, Programme on Institutional Management in Higher Education, Paris
- Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, hrsg. von A. Mayerl und B. Herwig, Göttingen 1970, S. 521 ff

- James, E.: Resource Allocation and Costs in Higher Education, New York 1969
- Jedamus, P.: Stochastic Marginal Cost Admissions Model, Association of Institutional Research Proceedings, 1970
- Jensen, S.: Bildungsplanung als Systemtheorie, Bielefeld 1970
- Jochimsen, R.: Wirtschaftlichkeit im Großbetrieb Hochschule, in: informationen - bildung - wissenschaft vom 20. 1.77
- ders.: Weiterbildung als Aufgabe der Hochschule, Bulletin der Bundesregierung v. 18.10.77, S. 937 ff
- Kaiser, J. H.: Planung III, Baden-Baden 1968
- Karehnke, H.: Ein Vorschlag für Nutzen-Kosten-Untersuchungen in der Verwaltung, in: Die öffentliche Verwaltung, Heft 21, Nov. 1974
- ders.: Zur Prüfung des Ergebnisses von Forschungsaufwendungen, Die öffentliche Verwaltung 1976, S. 84 ff
- Keller, A.; Weichhold, M.: Beiträge zur Hochschulentwicklungsplanung, HIS-Brief 48, Pullach bei München 1974, S. 39
- Kern, W.: Operations Research, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 1073
- Kewenig, W. A.: Freiheit der Wissenschaft als Grenze des staatlichen Gestaltungsanspruchs, in: HPI, Heft 5/1976, S. 3
- ders.: Orientierung der Reformbereitschaft an einem realistischen Gesamtkonzept der Universität heute, in: HPI, Heft (/1976, S. 12
- ders.: Deutsche Universität von morgen, Gedanken zu einer überfälligen Reform, in: Merkur, 31. Jg., Heft 6, Juni 1977, S. 575 ff
- Kimminich, O.: Wissenschaft, in: Ingo von Münch (Hrsg.), Besonderes Verwaltungsrecht, Bad Homburg v. d. H.-Berlin-Zürich 1969, S. 537
- ders.: Kollegialakte im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung, in: WissR., Beiheft 4/1970, S. 119
- Kirsch, W.; Meffert, H.: Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970

- Klaus, J.: Durchbrechung des Leistungsprinzips in der Marktwirtschaft, in: G. Gäfgen (Hrsg.), Leistungsgesellschaft und Mitmenschlichkeit, Limburg 1972, S. 36
- Knecht, H. W.: Controllershship, in: Grochla, E. (Hrsg.), Das Büro als Zentrum der Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1971, S. 61 ff
- Knoll, J. H.: Erwachsenenbildung - Aufgaben, Möglichkeiten, Perspektiven, Stuttgart 1972
- Knopp, W.: Die große Herausforderung, in: DUZ/HD 1976, S. 258
- Koch, H.: Betriebliche Planung - Grundlagen und Grundfragen der Unternehmenspolitik, Wiesbaden 1962
- Koch, N.: Fernuniversität als Gesamthochschule, in: DUZ/HD 1974, S. 178
- Koch, R.: Personalsteuerung in der Ministerialbürokratie, eine theoretisch-empirische Studie zur Möglichkeit organisatorischer Neuerungen, Baden-Baden 1975
- Köhler, K.; von Lützu, R.; Steinchen, J.; Mertens, P.; Schrammel, D.: Die EDV-Unterstützung der Hochschulverwaltung und -planung an der Universität Erlangen-Nürnberg, in: Angewandte Informatik, 17. Jg., Heft 12, 1975, S. 517-524
- König, K.: Entwicklungen des Verwaltungsstudiums in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Die öffentliche Verwaltung 1975, S. 456 ff
- ders.: Education for Public Administration: Developments in Western Europe, Eigendruck der Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyerer Arbeitshefte Nr. 6, Speyer 1976
- ders.: Curriculumentwicklung zur Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Speyerer Arbeitshefte 18 (Selbstverlag) Speyer 1977
- Kohn, H.: Zur Vergabe wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschungsaufträge, Göttingen 1976
- Kollatz, U.: Qualität trotz Gleichheit, Frankfurt-Berlin-München 1973
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Arbeitsuntersuchungen in der Kommunalverwaltung, 4. Aufl., Köln 1967
- ders.: Personalwirtschaft, Köln 1969

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
(KGSt): Stellenplan - Stellenbewertung, 5. Aufl., Köln
1970

ders.: Funktionelle Organisation - Arbeits- und Projektgruppen,
Köln 1973

ders.: Fortbildung in der Kommunalverwaltung, Köln 1974

ders.: Verfahrensmäßige Verknüpfung von Investitions-, Finanz-
und Haushaltsplanung, Bericht 9, Köln 1974

ders.: Personalbedarfsplanung, Bericht 23/1976, Köln 1976

Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik
Deutschland: Grundsätze für die Errichtung und den Betrieb
von Hochschul-Rechenzentren (HRZ), in: Bundesanzeiger Nr.
212/74, S. 8 und Nr. 193/1975, S. 6

Kosiol, E.: Der Kollegienzusammenhang des organisatorischen
Aufbaus, in: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

ders.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962

ders.: Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum,
Reinbek bei Hamburg 1966

ders.: Organisation - der Weg in die Zukunft, in: ZO 1973, S. 3

Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit Organisationen,
Deutsche Übersetzung von H. u. G. Reber, Stuttgart 1978

Krautkrämer, H.: Forschung und Lehre GmbH - Ein erdachtes
Streitgespräch über das Für und Wider privater Hochschulen,
Sendung des Deutschlandfunks am 11.4.1974

Kreibich, R.: Hochschulautonomie und Hochschulreform, in:
U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule
zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit,
Hannover-Dortmund-Darmstadt-Berlin 1975, S. 171

Kreuser, C., Friedrich, K.: Verwaltungsbetriebslehre, Teil 1:
Organisations- und Bürokunde für die Verwaltung, Herford
1949

Krings, H.: Die Aporie der Bildungsplanung, in: Neues Lernen,
München 1972

Krüger, M., Alldata-Service, München: Organisation und Systembe-
schreibung einer Kostenrechnung für Hochschulen, dargestellt an
Beispiel der Universität Tübingen, Selbstverlag München,
September 1976

Krüger, N.: Die Entwicklungsplanung der Universität Tübingen,
in: Information, Berichte, Diskussionen, Nr. 12/1973

Ksoll, E.: Verwaltungsrecht, Besonderer Teil, 2. Aufl., Düssel-
dorf, o.J.

- Kubin, E.: Arbeits-, Dienstposten-, Leistungs- und Verhaltensbewertungen in öffentlichen Verwaltungen, Stuttgart 1975
- Kübler, H.: Organisation und Führung in Behörden, Stuttgart 1975
- Küng, E.: Steuerung und Bremsung des technischen Fortschritts, Tübingen 1976
- Kuhn, T. S.: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1967
- ders.: Die Entstehung des Neuen, Frankfurt/Main 1977
- Kuhnke, H. H.: Betriebswirtschaftslehre der Hochschule, in: Wirtschaft und Wissenschaft, 1976, S. 2 ff
- Kultusministerium Baden-Württemberg (Hrsg.): Hochschulgesamtplan Baden-Württemberg, Konstanz 1967
- ders.: Hochschulgesamtplan II für Baden-Württemberg - Entwicklungsplan für einen in Gesamthochschulen gegliederten Hochschulbereich, Stuttgart 1972
- Kultusministerium Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Erwachsenenbildung - Weiterbildung, Ratingen 1972
- Labhart, A.: Über Intuition, Glück und Zufall in der wissenschaftlichen Forschung, Neue Züricher Zeitung vom 10. 3.78
- Laidlaw, B.; Layard, R.: Traditional versus Open University Teaching Methods: A Cost Comparison, in: Higher Education, 1975, S. 439
- Lammich, S.: Organisation und Verwaltung des Bildungswesens in Polen, in: Die Verwaltung 1974, S. 373
- Lamson, R. D.; Powel, J. J. Jr.: An Improved Model for Determining the Input Cost of University Outputs, Socio-Economic Planning Sciences, Vol. 6, 1972, S. 273-281
- Landesregierung Nordrhein-Westfalen: Hochschulplanung in Nordrhein-Westfalen, Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage 3 der Fraktion der CDU, Landtagsdrucksache 7/1162 vom 19.10.71
- Lau, C.: Theorien gesellschaftlicher Planung, Stuttgart 1975
- Laux, E.: Praktische Organisationskunde für kleinere und mittlere Kommunalverwaltungen, Köln-Berlin 1964
- ders.: Führungsorganisation und Führungsstil in der Kommunalverwaltung, in: Archiv für Kommunalwissenschaften 1968, S. 233

- Laux, E.: Führungsmethoden in der Kommunalverwaltung und Möglichkeit der Fortbildung, (nicht veröffentlichtes Manuskript eines Referats vom 9.11.71)
- ders.: Nicht- hierarchische Organisationformen in den Ministerien, in: Aktuelle Probleme der Ministerialorganisation, Berlin 1971, S. 317
- ders.: Führungsorganisation in Großverwaltungen der öffentlichen Hand, in: Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung e. V. (Hrsg.), Produktiv führen und verwalten, Stuttgart 1971, S. 128
- ders.: Managementmodelle für die öffentliche Verwaltung, in: Deutsches Verwaltungsblatt 1972, S. 167
- ders.: Verwaltungsführung und betriebliches Management, in: Demokratie und Verwaltung - 25 Jahre Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Berlin 1972, S. 537
- ders.: Führung und Führungsorganisation in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart 1975
- ders.: Öffentliche Verwaltung, betriebswirtschaftliche Aspekte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1975
- ders.: Personalplanung im öffentlichen Dienst, in: Die Verwaltung 9 (1976), S. 137-160
- Lauxmann, F.: Behördengröße und Kommunikationsaufwand, in: Zeitschrift für Organisation 1974, S. 272
- Layard, P.; Verry, D.: Cost Functions for Teaching and Research in Universities, OCDE-CERJ, Paris 1973
- Lecheler, M.: Personalpolitik und Personalführung in der öffentlichen Verwaltung, Bonn-Bad Godesberg 1972
- Lee, E. C.; Bowen, F. M.: The Multicampus University, New York et al. 1971
- Leuze, D.: Bemerkungen zu der Rechtsstellung des Kanzlers nach nordrhein-westfälischem Hochschulrecht unter besonderer Berücksichtigung der Rektoratsverfassung, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, 8. Band, 1975, S. 30-36
- Letzelter, Franz: Freiheit statt Reglementierung, in DUZ 1976, Heft 19
- ders.: Bürokratisierte Wissenschaftsverwaltung?, Administrativer Wandel und ein Fortbildungsprogramm, in: Die Deutsche Universitätszeitung, Nr. 21 vom 1.11.77, S. 682-685
- ders.: Numerus clausus auch für wissenschaftlichen Nachwuchs?, in: DUZ/HD, Nr. 22, 1978, S. 706 ff

- Levenig, Heinrich: Evaluation durch Interaktion in Fortbildungsseminaren, in: Verwaltung und Fortbildung, 6 Jg. 1978, Heft 4, Seite 171 ff
- Lobkowitz, N.: Gedanken zur Soziologie der Hochschule, Sonderdruck aus "Hochschulverband - Bilanz einer Reform", Denkschrift zum 450jährigen Bestehen der Philipps-Universität zu Marburg
- Lockwood, G.: Planning in a University, in: Higher Education 1972, S. 409
- Lockwood, G.; Schuster, H.-J.: Training and Development of Administrators in Institutions of Higher Education in the Countries of the EEC, Universität des Saarlandes (Kanzler) 1976
- Lohmar, U.: Wissenschaftsförderung und Politikberatung, Gütersloh 1967
- Lohmar, U.; Ortner, G. E. (Hrsg.): Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit - Der doppelte Flaschenhals, Hannover-Dortmund-Darmstadt-Berlin 1975
- ders.: Wildwuchs oder demokratische Steuerung in der Hochschulbildung?, in: U. Lohmar, G. E. Ortner (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover u. a. 1975, S. 12
- Loitlsberger, E.; Rückle, D.; Knolmeyer, G.: Hochschulplanungsrechnung, Aktivitätenplanung und Kostenrechnung an Hochschulen, Wien-New York 1973
- Lompe, K.: Wissenschaftliche Beratung der Politik, 2. Aufl., Göttingen 1972
- Lübbe, H.: Legitimationskrise der Wissenschaft, in: Wirtschaft und Wissenschaft, Heft 4/76, S. 2 ff
- ders.: Wissenschaftspolitik, Zürich 1977
- ders.: Planung oder Politisierung der Wissenschaft, in: Wissenschaftspolitik, Zürich 1977
- ders.: Wissenschaftsautonomie und Staatsinteresse, in: Wissenschaftspolitik, Zürich 1977, S. 54 ff
- Lübtow, v.: Autonomie und Heteronomie der deutschen Universität, Frankfurt/Main 1966

- Luhmann, N.: Theorie der Verwaltungswissenschaft, Köln-Berlin 1966
- ders.: Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1968
- ders.: Opportunismus und Programmatik in der öffentlichen Verwaltung, in: Politische Planung, Opladen 1971, S. 165 ff.
- Lyell, E. H.: Campus/Colorado Program Costing Methodology, unpublished, Denver 1972
- Maaß, K. J.: University without walls, in: DUZ/HD 1973, S. 135
- Machlup, F.: The Production and Distribution of Knowledge in the United States, Princeton/New Jersey 1962
- Maier, H.: Politische Verantwortlichkeit versus wissenschaftliche Autonomie, in: Wirtschaft und Wissenschaft, Heft 3/74, S. 2 ff.
- Maier, Rolf: Evaluation of Recurrent Education Programme for the Administration of Science and Research. Arbeitsbericht für das OECD/IMHE-Seminar "Training Programmes for University Administrators in Europe", Paris 1979
- ders.: EDV und Datenschutz in der Wissenschaftsadministration, in: Deutsche Universitäts-Zeitung Nr. 24/1979, S. 776
- ders.: Evaluierung des Fortbildungsprogrammes für die Wissenschaftsverwaltung, in: Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung - Materialien Nr. 3, Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1980
- ders.: Die Manager der Wissenschaft, in: Deutsche Universitäts-Zeitung Nr. 5/1980, S. 139
- ders.: Bildungs- und Forschungsadministration - Konzeption einer Fortbildung. Vortrag zur Arbeitstagung der Deutschen Gesellschaft für Bildungsverwaltung in Aschaffenburg 1980, ersch. in der Tagungsdokumentation "Bildungsverwaltung: verschiedene Aufgaben, gemeinsame Probleme"
- ders.: Die große Allianz, in: Deutsche Universitäts-Zeitung Nr. 10/1980, S. 299
- Maier, Rolf; Riffel, Egon: Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals, in: Deutsche Universitäts-Zeitung Nr. 19/1978, S. 605
- Maitre, H. J.: Die Privatuniversität, München-Wien 1973
- Maiwald - Staab: Die Personalbemessung der Deutschen Bundespost, Starnberg 1965/66
- Maleri, R.: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin-Heidelberg-New York 1973

- Marcus, P. M.: Organizational Change: A Review and Synthesis of the Literatur, in: G. K. Zollschan/W. Hirsch (Hrsg.), Social Change, New York 1976, S. 804 ff
- Martens, U.: Gegenstände und Didaktik der berufsbegleitenden Fortbildung des höheren nichttechnischen Verwaltungsdienstes, Eigendruck des Forschungsinstitutes für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1974
- Mattern, K.-H.: 5 Jahre Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Zeitschrift für Beamtenrecht, H. 4, 1975, S. 97-100
- Matthiesen, H.: Die Uni der Ärzte - Sind private Hochschulen eine Chance oder eine Gefahr für die Studienreform?, in: Die Zeit, Nr. 33 vom 6. 8.76
- Matthöfer - Haunschild: Forschung in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1976
- Mayer, K. U.: Ungleichheit und Mobilität im sozialen Bewußtsein, Opladen 1975
- Maynth, Renate: Die Organisationssoziologie und ihre Beziehung zur Organisationslehre, in: Organisation, hrsg. von E. Schnauffer und K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 37 ff
- ders.: Kritische Bemerkungen zur funktionalistischen Schichtungstheorie, in: Soziale Schichtung und soziale Mobilität, hrsg. von D. Glass und R. König (Sonderheft 5 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie), Köln-Opladen 1961, S. 10 ff
- ders.: Soziologie der öffentlichen Verwaltung, Heidelberg-Karlsruhe 1978
- ders. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln-Berlin 1968
- Medem, E. Frh. v.: Die Stellung des Leitenden Verwaltungsbeamten am Beispiel des Kanzlers der Universität Bochum, in: WissR., Beiheft 3/1969, S. 118
- Mellerovicz, K.: Grundlage der betriebswirtschaftlichen Organisation, in: Organisation, hrsg. von E. Schnauffer und K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 10 ff
- ders.: Unternehmungspolitik, Bd. 1, Freiburg 1963
- Merten, D.: Hochschule in Speyer: eine einzigartige Einrichtung, Gespräch von K. Michaelis mit D. Merten, in: Speyerer Tagespost, Nummer 191 vom 23. 8.78, S. 11

- Mestmäcker, E.-J.: Eine Kanzlerverfassung für die Universitäten, in: Handelsblatt Nr. 77 vom 19./20. 4.68
- Mensel, E.-J.: Die Zerwaltung der Forschung, in: WissR., Bd. 10 (1977), S. 118 ff
- ders.: Brauchen wir ein Forschungsverwaltungsrecht?, in: WissR. 1977, S. 137
- Mikat, P.; Schelsky, H.: Grundzüge einer neuen Universität, Zur Planung einer Hochschulgründung in Ostwestfalen, Gütersloh 1966
- Minister für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Kostenrechnung in Hochschulen, (Wibera Projektgruppe Hochschulkostenrechnung), Düsseldorf 1972
- ders.: Stellungnahme zum Entwurf eines Gesamthochschulentwicklungsgesetzes, Ratingen u. a. 1972
- ders.: Gesamthochschulen in Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 1974
- Minot, J.: L'Enseignement Universitaire, Paris, September 1978
- Mishan, E. J.: Grundlagen der Kosten-Nutzen-Analyse, Frankfurt New York 1975
- Morell, P.: Bundeshaushaltsrecht, Wiesbaden-Mainz 1973, S. 14-17
- Morstein Marx, F.: The Administrative State - An Introduction to Bureaucracy, The University of Chicago Press 1957
- ders.: Einführung in die Bürokratie, Neuwied 1959
- ders.: Verwaltung im Wandel, in: DÖV 1967, S. 145 ff und das dort (S. 153) zusammengestellte neue Schrifttum
- Mülhaupt, L.: Anmerkungen zur Betriebswirtschaftslehre der Hochschule, Münster 1974, (als Manuskript vervielfältigt)
- Müller, B.: Publizität als Aufgabe der Hochschulverwaltung, in: WissR., Beiheft 3/1969, S. 106
- Müller, E.; Neef, R.; Oswald, G.; Ruff, B.: Simulationsmodell einer Hochschulentwicklung, Stuttgart 1973
- Müller, Ulrich: Selbstbestimmung statt Mitbestimmung in der Universität, in: aus politik und zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung das parlament, Bd. 1-2/76, S. 26

- Müller, W.-H.: Fulda - Standort der regionalen Gesamthochschule Osthessen, in: Informationen des Instituts für Raumordnung, Bonn 1971, S. 275
- ders.: Fulda als Hochschulstandort, in: Hochschulstandort Fulda, Schriftenreihe des Hochschulbundes Fulda e.V., Heft 1, Fulda 1973, S. 19
- Müller-Merbach, H.: Operations-Research, Methoden und Modelle der Optimalplanung, München 1971
- Münch, Ingo von (Hrsg.): Besonderes Verwaltungsrecht, Bad Homburg v.d.H., Berlin, Zürich 1969
- Mundhenke, E.: Kostenrechnung in Hochschulen, in: HIS - Kurzinformationen Nr. 8, 1974, S. 3-8
- Mundhenke, E., Sneed, H., Zöllner, U.: Informationssysteme, Berlin-New York 1975
- NACUBO: Fundamental Consideration for Determining Cost Information in Higher Education, Washington, D.C., 1975
- Narr, W. D.: Die Struktur universitärer Forschung als Einflußfaktor auf die Relevanzproblematik, (nicht veröffentl.) Referat anlässlich des Kolloquiums "Forschung in der Hochschule - Relevanz und Effizienz", Berlin 1977
- National Center for Higher Education Management Systems - NCHEMS (Hrsg.): Description of programs, works and projects of the NCHEMS, in: Phase 2 Bulletin of IMHE Programs, No. 14, Boulder, April 1976, S. 11-16
- ders.: An Examination of Possible Statewide Applications and Extensions of the NCHEMS Program Classification Structure, Technical Report No. 50
- ders.: An Introduction to the Identification and Uses of Higher Education Outcome Information, Technical Report No. 40
- ders.: An Overview and Guide to the Use of the Statewide Measures Inventory, Technical Report No. 48 B
- ders.: A Prospectus on the NCHEMS Information Exchange Procedures Implementation Project 1974-1975
- ders.: Cost Analysis Manual, Field Review Edition, Technical Report No. 45
- ders.: Cost Finding Principles and Procedures Preliminary Field Review Edition, Technical Report No. 26
- ders.: Data Element Dictionary, 2. Aufl., Technical Report No. 51

- ders.: Exploring Cost Exchange at Colleges and Universities
- ders.: Faculty Activity Analysis: Interpretation and Uses of Data, Technical Report No. 54
- ders.: Faculty Activity Analysis: Overview and Major Issues, Technical Report No. 24
- ders.: Faculty Activity Analysis: Procedures Manual, Technical Report No. 44
- ders.: Higher Education Facilities Inventory and Classification Manual, Final Review Edition, Technical Report No. 36
- ders.: Higher Education Facilities Planning and Management Manuals, Technical Report No. 17
- ders.: Implementation of NCHEMS Planning and Management Tools at California State University, Fullerton
- ders.: Information Exchange Procedures, Field Review Edition, Technical Report No. 47
- ders.: Information Exchange Procedures Activity Structure, Technical Report No. 63
- ders.: Information Exchange Procedures Cost Study Procedures, Technical Report No. 65
- ders.: Information Exchange Procedures Data Formats and Definitions, Technical Report No. 64
- ders.: Information Exchange Procedures Manual: Synopsis, Technical Report No. 46
- ders.: Information Exchange Procedures Outcomes Procedures, Technical Report No. 66
- ders.: Information Exchange Procedures: Overview and General Approach, Technical Report No. 28
- ders.: Introduction to the Resource Requirements Prediction Model 1.6., Technical Report No. 34 A
- ders.: Program Classification Structure, 2. Aufl., Technical Report No. 71
- ders.: Report of the Joint Accounting Group
- ders.: Resource Requirements Prediction Model 1.6. Reports, Technical Report No. 34 B
- ders.: Statewide Measures Inventory, Technical Report No. 48 A

NCHEMS: Statewide Planning for Postsecondary Education:
Conceptualization and Analysis of Relevant Information

ders.: Statewide Planning for Postsecondary Education:
Issues and Design

National Commission on the Financing of Postsecondary Edu-
cation: A Proposal: Interim National Standard Procedures
for Deriving Per-Student Cost in Postsecondary Educational
Institutions, Staff Paper, United States Government Prin-
ting Office, December 1973

National Committee on Standard Reports for Institutions
of Higher Education: A Study of Methods Used in Unit-
Cost Studies in Higher Education, Bulletin No. 3, Univer-
sity of Chicago Press, Chicago 1932

Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart
1974

Neubert, H.: Internal Control, Düsseldorf 1959

Neuhaus, R.: Dokumente zur Gründung neuer Hochschulen,
Wiesbaden 1968

Nümann, E.: Die Organisation des Personalwesens in der Minis-
terialverwaltung von Bund und Ländern, Köln 1975

Nüßgens, K. H.: Führungsaufgabe Personalwesen, Berlin 1975,
in: Schmidt - Hagenbrück - Sämman, Handbuch der Personal-
planung, Frankfurt 1975

Nuissl, E.; Rendtorff, R.; Webler, W.-D.: Scheitert die Hoch-
schulreform? - Heidelberg zum Exempel, Reinbek 1973

OCDE - CERJ (Hrsg.): Calculs des coûts dans les universités
françaises: résultats des travaux numérotés réalisés
par sept universités (versch. Autoren), Paris 1974

OECD(Hrsg.): Examens des politiques scientifiques nationales:
Suisse, Paris 1971

Oehler, Chr.: Möglichkeiten und Grenzen der Forschungsplanung,
in: DUZ/HD 1974, S. 626

Oettle, K.: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher
Zielsetzungen, in: ZfbF 1966, S. 241

ders.: Thesen über die Unterschiede zwischen privatunterneh-
merischen und öffentlichen Zielen, in: Die öffentliche
Wirtschaft, 1969, S. 5 ff

- Oettle, K.: Buchhaltung, Kameralistische, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. v. E. Kosiol, Stuttgart 1970, Sp. 339-348
- ders.: Die allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung in der Gemeinwirtschaft, in: Rittig, G., Ortlieb, H.-D. (Hrsg.), Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft, Berlin 1972, S. 153
- ders.: Grundfragen öffentlicher Betriebe I und II, Ausgewählte Aufsätze zur Zielsetzung, Führung und Organisation öffentlicher Betriebe, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, hrsg. von Peter Eichhorn und Peter Friedrich, Band 14, Baden-Baden 1976
- ders.: Zur Beurteilung der Effizienz von Universitäten, in: Wirtschaftsdienst, Heft 1/1976, S. 19
- Offe, C.: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit, Frankfurt a. Main
- Office of Institutional Research: Comparison of the University of Calgary Response to the Report of the Commission on Educational Planning, O. J. R., Report No. 84, October 1972
- Olivera, J. H. G.: Die Universität als Produktionseinheit, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 98, 1967, Heft 1, S. 50
- Oppermann, Thomas: Kulturverwaltungsrecht, Bildung - Wissenschaft - Kunst, Tübingen 1969
- ders.: Hochschulfinanzierung, in: WissR 1969, S. 1
- ders.: Bildung, in: Besonderes Verwaltungsrecht, hrsg. von Ingo von Münch, Bad Homburg v.d.H. 1969, S. 485 ff.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD): Program on Institutional Management in Higher Education (IMHE), in: Phase 2 Bulletin, Paris
- Ortner, G. E.: Bildung - Betriebslehre, Paderborn 1973
- ders.: Gestaltung und Steuerung der Tertiären Bildung, in: Lohmar, U., Ortner, G. E. (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover u.a. 1975, S. 18
- Pack, L.: Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften an amerikanischen und deutschen Universitäten, Wiesbaden 1969
- Page, A.: L'économie de l'éducation, Paris 1971
- Page, A., u.a.: Systèmes d'information et contrôle de gestion: résumé d'une expérience menée dans une université française des sciences sociales, Grenoble 1975

- Pasquiers, J.; Sachse, M.: Analyse des coûts unitaires de l'université: l'exemple de Fribourg, OCDE-CERJ, Paris 1974
- Pelinka, A.: Zielwerke der Hochschulstruktur, in: Lohmar, U.; Ortner, G. E. (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover, u. a. 1975, S. 53
- Pfeifer, Anton: Thesen zur Sicherung des wissenschaftlichen Nachwuchses, in: DUZ/HD 1/79 S. 12
- Pietzner, R.; Reineremann, H.: Bürgerrechte und Kontrollinstitutionen im Bundesdatenschutzgesetz, Speyerer Arbeitshefte Nr. 15 im Selbstverlag der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1977
- Placiard, J. D.; Sebert-Saunier, A.: Coûts de formation des étudiants en économie et en sciences (1972-1973), Amiens 1976
- Planck, M.: Über das Wesen der Wissenschaft, Vortrag vom 7.11.1939, zitiert nach Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15.12.76
- Pleiß, U.: Bildungsbetriebe, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Bd. 1, Stuttgart 1974, Sp. 947
- Poensgen, O. H.: Geschäftsbereichsorganisation, Opladen 1973
- Pohl, E. A.: Externe Überwachung kommunaler Wirtschaftsbetriebe durch die Jahresabschlußprüfung, in: WIBERA, Wirtschaftliche Infrastruktur, Stuttgart u. a. 1974, S. 147
- Popp, W.: Die Funktionen von Modellen in der didaktischen Theorie, in: Dohnen u. a. (Hrsg.), Unterrichtsforschung und didaktische Theorie, München 1970
- Popper, K. R.: Logik der Forschung, 3. Aufl., Tübingen 1969
- Potthoff, E.: Leitungsorganisation deutscher Großunternehmen im Vergleich zum westlichen Ausland, in: ZfbF 1956, S. 407
- ders.: Grundsätzliche Probleme der Leitungsorganisation von Großunternehmungen, in: Der österreichische Betriebswirt 1957, S. 105
- ders.: Die Leitungsorganisation in öffentlichen Betrieben, in ZfbF 1966, S. 230
- ders.: Unternehmensorganisation, in: Hax, K.; Wessels, T. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, 2. Aufl., Köln-Opladen 1966, S. 43

- Potthoff, E.: Betriebsabrechnung als Planungs- und Rationalisierungsinstrument bei Bildungsinvestitionen, in: E. Potthoff, O. Büttner, F. Hallauer (Hrsg.), Bau- und Betriebskosten von Hochschulen, Heft 105 der Arbeitsgemeinschaft für Rationalisierung des Landes Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1968
- ders.: Die Einheit der Unternehmensführung bei dezentralen Verantwortungsbereichen, in: Rheinisch-Westfälische Akademie der Wissenschaften, Vorträge N 213, Köln-Opladen 1971
- ders.: Betriebliches Personalwesen, Berlin 1974
- Pougin, E.: Die Berücksichtigung des internen Kontrollsystems als Grundlage ordnungsmäßiger Abschlußprüfung, Düsseldorf 1959
- Prineau, J. P.; u. a.: Détermination du coût de quatre générations d'étudiants en sciences entrés à l'université en 1966, 1967, 1968, 1969, Toulouse 1975
- Projektgruppe Erlangen, Hochschulberichtssystem: Entwurf eines periodischen, standardisierten Berichtssystems für wissenschaftliche Hochschulen, His - Brief 56, München 1975
- Prokop, E.; Rückriem, G.: Erwachsenenbildung, Grundlagen und Modelle, Weinheim 1969
- Püttner, Günter: Mitbestimmung und Mitwirkung des Personals in der Verwaltung, in: Demokratisierung und Funktionsfähigkeit der Verwaltung, hrsg. v. H. J. Oertzen, Stuttgart u. a. 1974, S. 73-94
- ders.: Toleranz und Lehrpläne für Schulen, in: DÖV 1974, S. 656-661
- ders.: Vertrauensschutz im Verwaltungsrecht, in: Veröffentlichungen der Vereinigung der Deutschen Staatsrechtslehrer, Heft 32, Berlin 1974, S. 200-227
- ders.: Verwaltungsrechtsfälle, Düsseldorf 1974
- ders.: Zur Kompetenz des Bundesgesetzgebers im Pressewesen, in: NJW 1975, S. 813-815
- ders.: Mitbestimmung und Verfassungsrecht, in: Die Aktiengesellschaft 1975, S. 281-285
- ders.: Allgemeines Verwaltungsrecht, 3. Aufl., Düsseldorf 1975

- Püttner, G.; Schröder, H.: Das Wahlfach Verwaltungslehre in Studium und Prüfung, Selbstverlag des Forschungsinstitutes für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1975
- Raiser: Die Universität im Staat, Heidelberg 1958
- Rau, J: Die neue Fernuniversität, Düsseldorf-Wien 1974
- ders.: Die Fernuniversität in Nordrhein-Westfalen, in: DUZ/HD 1974, S. 362
- Raupach, H.; Reimann, B. W. (Hrsg.): Hochschulreform durch Neugründungen?, Bonn 1974
- Rechnungshof Rheinland-Pfalz: Jahresbericht über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung sowie der Landeshaushaltsrechnung 1972, Landtags-Drucksache 7/2736 vom 20. 3.74
- Recktenwald, C.: Nutzen-Kosten-Analyse und Programmbudget, Tübingen 1970
- REFA: Methodenlehre der Planung und Steuerung, Teil 2, Planung, Kap. 2: Personalplanung, München 1974
- Reichard, Christoph: Managementkonzeptionen des öffentlichen Verwaltungsbetriebes, Berlin 1973
- ders.: Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, Berlin u. a. 1977
- Reimann, B. W.: Systemforschung und Hochschulsystem, in: Raupach, H.; Reimann, B. W. (Hrsg.), Hochschulreform durch Neugründungen?, Bonn 1974, S. 3
- ders.: Struktur und Entwicklung der Ruhr-Universität Bochum, in: Raupach, H.; Reimann, B. W. (Hrsg.), Hochschulreform durch Neugründungen?, Bonn 1974, S. 79
- Reinermann, Heinrich: Planning-Programming-Budgeting-System und die integrierte Planung von Regierungs- und Verwaltungsorganisationen, in: Krauch, H. (Hrsg.), Systemanalyse in Regierung und Verwaltung, Freiburg 1972, S. 181 ff
- ders.: Netzplantechnik und Curriculumentwicklung, in: Informationen zur Hochschuldidaktik, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik, Hamburg, Heft 11, Dezember 1974, S. 242-249
- ders.: Programmbudgets in Regierung und Verwaltung, Baden-Baden 1975

- Reinermann, Heinrich: Zur Anwendbarkeit der Netzplantechnik in der Planung und Durchführung von Curricula, in: Bundeswehrverwaltung 1975, Heft 2, S. 37-46
- ders.: Programmhaushalt in öffentlichen Verwaltungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 5/76, S. 137-150
- Reinermann, H., Reichmann, G.: Anwendungsvoraussetzungen von Führungskonzeptionen in der öffentlichen Verwaltung - Abschlußbericht, Selbstverlag des Forschungsinstitutes für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1977
- Riebel, P.: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Opladen 1972
- Riemenschneider, K., Schecher, O., et al.: Das Fernstudium im Hochschulwesen, Villingen 1969
- Riese, Hajo: Bildungsexpansion und Hochschulstruktur, in: Lohmar, U., Ortner, G. E. (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover u.a. 1975, S. 284
- Riffel, Egon: Zum Fortbildungsprogramm für die Wissenschaftsverwaltung (Höherer Dienst) der Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Hochschulkanzler (Anlage zum 1. Bericht der Arbeitsgruppe Fortbildung), Universität Saarbrücken (Kanzler) 1977
- Riffel, Egon, Maier, Rolf: Die Zukunft des wissenschaftlichen Personals, in: Deutsche Universitäts-Zeitung, Nr. 19/1978, S. 605
- Rittig, G.: Die Definitionen des Terminologie-Ausschusses der Gesellschaft zur Förderung der öffentlichen Wirtschaft, in: Archiv für öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Unternehmen, 1954, S. 214
- Robinsohn, S. B.: Bildungsreform als Revision des Curriculums, Neuwied 1976
- Röken, Heribert: Der leitende Verwaltungsbeamte bei den wissenschaftlichen Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen, in: Mitteilungsblatt der Gesellschaft der Freunde der Universität Dortmund e.V., Heft 3/1968, S. 3
- ders.: Universitätskuratorium - ja oder nein?, in: DÖV 1972, S. 365
- ders.: Über die Problematik der sog. Einheitsverwaltung bei den Universitäten, in: DÖV 1974, S. 577
- Roellecke, Gerd: Hochschule und Wissenschaft, Stuttgart u.a. 1974

- Rohde, H.: Hochschule und Gesellschaft im Beziehungsfeld gegenseitiger Verantwortung, in: DUZ/HD 1975, S. 399
- ders.: Aufgaben und Probleme von Hochschule und Gesellschaft, Bulletin der Bundesregierung vom 15.11.77, S. 1056 ff
- ders.: Hochschule und Arbeitswelt, Bulletin der Bundesregierung vom 14. 2.78, S. 107 ff
- Rohmert, W.; Rutenfranz, J.: Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen, Bonn 1975
- Ronneberger, R.: System und Grundsätze der innerbetrieblichen Überwachung, AWW-Schriftenreihe Nr. 211, Berlin 1964
- Rose, G.: Über den Zeithaushalt und die Freiheit eines Universitätslehrers in: DUZ/HD Heft 9/1969, S. 1
- Rosenstiel, von L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit, Berlin 1975
- Rourke, F. E.; Brooks, G. E.: The Managerial Revolution in Higher Education, Baltimore 1966
- Rückwardt, B.: Kostenrechnung in der Bundesverwaltung - Vorstudie -, Selbstverlag des Forschungsinstitutes für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Speyer 1978
- Rupp, H. H.: Gruppenuniversität und Hochschulselbstverwaltung, in: WissR. 1974, S. 88
- Russ, H.: Fragen der Organisation und Rationalisierung an der Universität Tübingen, Arbeitsbericht des Planungsamtes der Universität Tübingen 1975
- Ryffel, H.: Bemerkungen zum Status der Verwaltungswissenschaft, Speyerer Arbeitshefte Nr. 9
- Salomon, J. J. u. a.: Le système de la recherche. Etude comparative de l'organisation et du financement de la recherche fondamentale, Volume II, Belgique, Norwège, Pays-Bas, Suède, Suisse; Paris OECD 1973
- Saterdag, Hermann; Apenburg, Eckard: Orientierungsprobleme und Erfolgsbeeinträchtigung bei Studierenden, Saarbrücker Studium zur Hochschulentwicklung Nr. 14, Saarbrücken 1972

- Satow, Maria: Die Rechtsstellung der Honorarprofessoren im Lande Nordrhein-Westfalen, Göttingen 1967
- Saupe, J. L.; Montgomery, J. R.: The Nature and Role of Institutional Research, Berkeley 1970
- Schanz, G.: Pluralismus in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF 1973, S. 131
- Schatz, H.: Staatsbürokratie im Wandel, in: Politik und Ökonomie - autonome Handlungsmöglichkeiten des politischen Systems, hrsg. v. W.-D. Narr (PVS Sonderheft 6/1975) S. 299 ff
- Scheel, W.: Aufgaben und Leistungen des Wissenschaftsrates, Bulletin der Bundesregierung vom 31. 1.78, S. 80 ff
- Schelsky, Helmut: Einsamkeit und Freiheit - Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen, Reinbek 1963
- Schenk, G. v.: Der Kampf um die Hochschulen oder Das Hochschulrahmengesetz, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Bd. 29/76, S. 13
- Schmalenbach, E.: Pretiale Betriebslenkung, Bd. 1 Bremen 1947, Bd. 2 Bremen 1948
- Schmidt, H.: Hochschule und Gesellschaft, Bulletin der Bundesregierung vom 21.10.75, S. 1225 ff
- Schmidt, R. B.: Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1, Stuttgart 1969
- Schmidt-Hagenbrück-Sämann: Handbuch der Personalplanung, Frankfurt 1975
- Schmölders, G.: Das Irrationale in der öffentlichen Finanzwirtschaft, Reinbek 1962
- Schmude, Jürgen: Der wissenschaftliche Nachwuchs hat begründete Sorgen, in: DUZ/HD 1/79, S. 14
- Schneider, D.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmen, in: ZfbF 1966, S. 260
- Schnettler, A.: Öffentliche Betriebe, Essen 1956
- Schönberger, J.: Die Hochschule in der zukünftigen Gesellschaft, in: DUZ/HD 1974, S. 367

- Schönbohm, W.: Keine Zeit zur Forschung, in: DUZ/HD 1973, S. 101
- Schoenfeld, H. W.: Personalplanung, in: AGPLAN - Handbuch zur Unternehmensplanung, Berlin 1969
- Schrötter, Hans Jörg: Fotokopieren für mehr Gebühren?, in: DUZ/HD 1/79, S. 5
- Schuster, Hermann Josef: Voraussetzungen der Hochschulplanung, in: WissR., Beiheft 3/1969, S. 40
- ders.: Ausbildung von Nachwuchskräften für die Wissenschaftsverwaltung, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, 3. Band, 1970, S. 60-66
- ders.: Zur Organisation von Sonderforschungsbereichen in wissenschaftlichen Hochschulen, in: WissR., Beiheft 4/1970, S. 175
- ders.: Materialien zum Hochschulverbund, in: WissR., Band 4, 1971, S. 156 ff
- ders.: Veränderte Anforderungen an die Hochschulverwaltung, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, 6. Band, 1973, S. 243-266
- ders.: Modell einer Managementausbildung für Hochschuladministratoren, Wirtschaft und Wissenschaft, Heft 4, 1974, S. 14 ff
- ders.: Ausbildungsprogramme für das Hochschulmanagement in den Vereinigten Staaten von Amerika - Ein Bericht, Universität des Saarlandes (Kanzler) 1976
- ders.: Wissenschaftsmanagement - Strategie zur Abwehr staatlicher Reglementierung?, in: Wirtschaft und Wissenschaft, 1976, S. 5
- ders.: Ökonomisierungstendenzen an den Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland und im Ausland, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1978, S. 35 ff
- Schuster, H. J.; Lockwood, Geoffrey: Training and Development of Administrators in Institutions of Higher Education of the European Economic Community - Outline of the Report, Saarbrücken 1976
- Schuster, H. J.; Stenbock-Fermor, F.: Überlegungen zur Eigenart der Hochschulverwaltung, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, Band 1, 1968, S. 28-46

- Schwarz, H.: Die Organisation der Unternehmensleitung, in: Organisation, hrsg. von E. Schnauffer und K. Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 579-632
- ders.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, München 1969
- Schwarzer, R.; Steinhagen, K.: Adaptiver Unterricht, München 1975
- Schweitzer, M.; Plötzeneder, H. D. (Hrsg.): Führungssysteme für Universitäten, Fachberichte und Referate, Band 3, Stuttgart 1977
- Schweizerischer Bundesrat (Hrsg.): Richtlinien für die Verwaltungsführung (RVF), Bern 1974
- Seel, W.: Präsident oder Rektor?, in: DUZ/HD, Heft 11/1967, S. 8
- Seewald, O.: Dienstpostenbewertung, in: Handbuch der Verwaltung, Köln 1974, Heft 5.4.
- Seibel, H. D.: Gesellschaft im Leistungskonflikt, Düsseldorf 1973
- Seischab, H.: Über Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsrechnung, in: Aktuelle Betriebswirtschaft, Berlin 1952, S. 109
- Seyffert, R.: Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Stuttgart 1971
- Siebert, H.: Weiterbildung als Aufgabe der Hochschule, in: DUZ/HD 1973, S. 810
- Siedentopf, H.: Personalwirtschaft der Kreise, in: Der Kreis - Ein Handbuch, Band 2, Köln 1976, S. 69-94
- Siedentopf, H.; Grunwald, K.-P.: University Education for Public Administration in the Federal Republic of Germany, Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyerer Arbeitshefte Nr. 13, Speyer 1976
- Siedentopf, H.; Koch, R.: Zweckrationalität und Opportunismus bei der Dienstpostenbewertung, in: Verwaltungsarchiv, 68. Band, Heft 2 v. 1. April 1977, S. 99-117
- Simon, H. A.; Smithburg, D. W.; Thompson, V. A.: Public Administration, New York 1969

- Simon, H. A.; Smithburg, D. W.; Thompson, V. A.: Public Administration, New York 1969
- Solliard, M.; u. a.: Procédures de décision dans les hautes écoles suisses, Etude descriptive et comparative, Lausanne 1975
- Specht - Kaufmann - Zeidler - Wenzel: Soziologie im Blickpunkt der Unternehmensführung, Herne-Berlin 1974
- Spiegel - Rösing; Fauser; Baitsch: Beiträge zur Messung von Forschungsleistung, in: Schriftenreihe Hochschule 16, hrsg. vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft, Bonn 1975
- Spiegelmann, R. G.: A Benefit/Cost Model for Evaluate Educational Programs, in: Socio - Economic Planning Sciences, Vol. 1, S. 443-469
- Staehele, W.: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Wiesbaden 1969
- ders.: Organisation und Führung soziotechnischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973
- Stadtler, A.: Personalführung im öffentlichen Dienst, Goslar 1970
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart und Mainz 1978
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Organisationsformen der Forschung (Dokumentation im Selbstverlag), Stuttgart 1969
- Strasser, H.: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Strebel, H.: Relevanzbaumanalyse als Planungsinstrument, in: BFuP 1974, S. 34
- Strzelewicz, W.: Demokratisierung und Erwachsenenbildung, Braunschweig 1973
- Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts: Bericht der Kommission, Baden-Baden 1973
- Stuhlmann, W.: Forschung in der Massenhochschule, in: Lohmar, U.; Ortner, G. E., Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover, u. a. 1975, S. 253
- Summer, R.: Arbeitsbericht der Bundesregierung über die Vorarbeiten für eine Ämter- und Dienstpostenbewertung, in: ZBR 1976, S. 357 ff

Systems Research Group: The State of the Art in Educational Cost Modeling Systems, Toronto 1972

Széplábi, M.: Leistungsgesellschaft in der Diskussion, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 3, 1974, Heft 3, S. 295 ff

Taylor, P. J.; Thompson, G. K.: Financial Management of Higher Education, o. O. 1973

Teis, A.: Hochschulautonomie in der Hochschulkrise, in: Lohmar, U.; Ortner, G. E. (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover u. a. 1975, S. 154

Thieme, Werner: Deutsches Hochschulrecht, Berlin-Köln 1956

ders.: Über die Verwaltungslehre in der Schweiz und in Deutschland, in: DÖV 1966, S. 381 ff

ders.: Verwaltungslehre, 3. Aufl., Köln u. a. 1977

Thieme, W.; Knoke, T.: Der Universitätspräsident, in: Deutsches Verwaltungsblatt 1969, S. 1

Thiemeyer, T.: Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip, Berlin 1970

ders.: Gemeinwirtschaft in Lehre und Forschung, Frankfurt-Köln 1974

ders.: Unternehmensmorphologie, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 10, S. 92

ders.: Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek 1975

Thiemeyer, T.; Oettle, K.: Thesen über die Unterschiede zwischen privatunternehmerischen und öffentlichwirtschaftlichen Zielen, in: Die öffentliche Wirtschaft 1969, S. 5

Thompson, I. W.; Lapp, P. A.: A Method for Developing Unit Costs in Educational Programs, CPUO, Toronto 1970

Timmermann, M.: Ansätze zur Ökonomie der Hochschule. Ein kritischer Überblick, in: Wirtschaft und Wissenschaft, Heft 3, 1976, S. 10-14

ders.: Effizienz der öffentlichen Verwaltung, Verwaltungsarchiv 68. Bd. (1977), S. 311 ff

- Topitsch, E.: Die Freiheit der Wissenschaft und der politische Auftrag der Universität, 2. Aufl., Neuwied 1969
- Travers, R. M. W.: Grundlagen des Lernens, München 1975
- Turegg - Kraus: Lehrbuch des Verwaltungsrechts, 4. Aufl., Berlin 1962
- Turner, G.: Alternativen zum Universitätsstudium, in: DUZ/HD 1973, S. 279
- ders.: Spannungspotentiale der heutigen Hochschulausbildung abbauen!, in: HPJ, Heft 4/1976, S. 3
- Ukena, D.; Hauck, P.; Wild, J.: Gesamthochschulplanung in: DUZ/HD 1972, S. 861
- Universität Hohenheim: Rahmenentwicklungsplan vom 30. 5.73
- ders.: Hochschulführer 1975/76, Stuttgart 1975
- Universität Hohenheim, Der Universitätspräsident: Rechenschaftsbericht für die Zeit vom 1.10.72 bis 30. 9.73, vom 1.10.73 bis 30. 9.74, vom 1.10.74 bis 30. 9.75 etc.
- Universität Karlsruhe: Hochschulentwicklungsplanung 1973
- Universitäts-Organisationsgesetz (UOG) vom 13. Mai 1975 (Republik Österreich), Wien 1975
- Universität Tübingen: Zentrale Verwaltung, Leitfaden für den Aufbau des Hochschulentwicklungsplans und der Fachbereichsentwicklungspläne der Universität Tübingen, Tübingen 1973
- ders.: Politische Grundlagen und Konzept einer dezentralisierten Kooperativen Gesamthochschule, Tübingen 1973
- University of Wisconsin (Hrsg.): Training university administrators: anatomy of a project, A report of the Ford Foundation, Program in University Administration, University of Wisconsin - Extension Madison, Wisconsin 1975
- Urbach, D.: Gibt es bald eine "Freie Medizinische Hochschule?", in: DUZ/HD 1973, S. 988
- Verband der Landesbeamten und -angestellten NW im Deutschen Beamtenbund (Hrsg.): Deutsches Beamten-Jahrbuch, Grundwert 1978, 2 Bände, Landesausgabe Nordrhein-Westfalen, Regensburg 1977

- Verband der Wissenschaftler an Forschungsinstituten e. V. (VWF), (Hrsg.): VWF-Information, Nr. 62, 15. Jahrg., Februar 1979
- Verband öffentlicher Verkehrsbetriebe (Hrsg.): Handbuch öffentlicher Verkehrsbetriebe, Ausgabe 1973/74, Berlin-Bielefeld-München 1973
- Verry, D.; Davies, B.: University Costs and Outputs, New York 1976
- Vetter, H. O.: Das Leistungsprinzip aus der Sicht der Gewerkschaften, in: Das Leistungsprinzip in unserer Zeit, hrsg. von REFA, Berlin usw. 1974, S. 19 ff
- Völter, H.: Die deutsche Beamtenbesoldung, in: W. Gerloff (Hrsg.), Die Beamtenbesoldung im modernen Staat, München 1925
- Vogtmann, L.: Über das Verhältnis von Staat, Gesellschaft und Hochschule, in: WissR. 1969, S. 7
- Vontabel, J.: Leistungsbedürfnis und soziale Umwelt, Bern usw. 1970
- Vorbeck, M.: Europäische Zusammenarbeit im Bildungswesen aus der Sicht des Europarates, in: W. Mickel (Hrsg.), Europäische Bildungspolitik, Neuwied 1977
- Vosgerau, H. J.: Über Kosten und Erträge von Ausbildungsinvestitionen, in: Kyklos 1965, S. 434
- Voß, R.: Lebenslanges Lernen und Berufsbildung, Frankfurt 1978
- Wächter, H.: Praxis für Personalplanung, Herne 1974
- Wagener, F.: Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, in: Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes, Das Personalwesen, Berlin 1976, Sp. 782-787
- Wagner, L.: The Economics of the Open University, in: Higher Education 1972, S. 159
- ders.: The Economics of the Open University, in: Higher Education 1973, S. 71
- Wagner, T.: Personalbedarfsbemessung in der öffentlichen Verwaltung, Köln 1968
- Waibel, E.: Forschung und Forschungsorganisation, in: Die Rolle der Forschung in wiss. Hochschulen, Wissenschaftsrecht, Beiheft 6

- Wangemann, A.: Die Verwaltung der Hochschule der Bundeswehr und das Problem ihrer Integration in eine Gesamthochschule, in: Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung, 8. Band, 1975, S. 37-51
- Watrin, Chr.: Studenten, Professoren und Steuerzahler, in: Sauermann, H.; Mestmäcker, E.-J. (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und Staatsverfassung, Tübingen 1975, S. 637
- Weatherby, G. B.: A Structural Comparison of Analytical Models for University Planning, Berkeley 1970
- Weber: Die Neugestaltung der Universitätsstruktur, in: Festschrift für H. Jahrreiss, Köln 1964
- Weisser, G.: Form und Wesen der Einzelwirtschaften, 2. Aufl., Band 1, Göttingen 1949
- ders.: Vielgestaltiges soziales Leben, in: Schmid, C.; Schiller, K.; Potthoff, E. (Hrsg.), Grundfragen moderner Wirtschaftspolitik, Frankfurt o. J. (1957), S. 143
- ders.: Morphologie der Betriebe, in: Seischab, H.; Schwantag, K. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Bd. 3, Stuttgart 1960, Sp. 4036
- ders.: Gemeinwirtschaftlichkeit bei Einzelwirtschaften, Frankfurt/Main - Köln 1974
- ders.: Logische Vorfragen von Theorie und Politik der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in: Annalen der Gemeinwirtschaft 1976, S. 3
- Weiszäcker, v., C. C.: Vorläufige Gedanken zur Theorie der Manpower - Bedarfsschätzung, in: K. Hüfner/J. Naumann (Hrsg.), Bildungsökonomie, Stuttgart 1969, S. 155 ff
- Welker, M.: Hochschulentwicklung, in: Jahrbuch 1972 der Technischen Hochschule Darmstadt, S. 11
- Wellhöfer, P. R.: Grundstudium Sozialpsychologie, Stuttgart 1976
- Werth, H.-J.: Vorstand und Aufsichtsrat in der Aktiengesellschaft, Düsseldorf 1960
- Westdeutsche Rektorenkonferenz: Empfehlungen zur Neuordnung der Universitätsorganisation vom 17.12.68 und 2. Teil vom 18. 3.1969
- ders.: Kriterien der qualitativen Repräsentation der Mitglieder der Universität in den Organen der akademischen Selbstverwaltung, Entschließung der 62. WRK, Saarbrücken, 23. 5.68
- ders.: Alternativ - Thesen der WRK zu den Thesen für ein Hochschulrahmengesetz des Bundes, Bonn 1970

- Westdeutsche Rektorenkonferenz: Minima Legatia, Entschlie-
bung der 73. WRK vom 29. 5.69, in: WRK, Alternativ-
thesen der WRK zu den Thesen für ein Hochschulrahmenger-
setz des Bundes, Bonn 1970
- Western Australian Institute of Technology: A Model for
the Analysis of Historical Costs and a Model of Simula-
tion for the Production of Alternative Triennial Plans,
South Bentley (Australia) 1972
- Wibera AG: Gutachten über Planung und Aufbau der techni-
schen und technisch-wissenschaftlichen Dienste der Ruhr-
Universität Bochum, Düsseldorf 1967
- ders.: Gutachten zur Frage der wirtschaftlichsten Form der
Werkstätten im Naturwissenschaftlichen Zentrum der Univer-
sität Münster, Düsseldorf 1968
- ders.: Die Organisation der Technischen Dienste der Ruhr-
Universität Bochum, Düsseldorf 1970
- ders.: Gutachten zur Planung und Organisation der Werkstät-
ten im Institut für Experimentalphysik der Ruhr-Universität
Bochum, Düsseldorf 1972
- ders.: Gutachten zur Organisation der Verwaltung der Freien
Universität Berlin, Düsseldorf 1972
- ders.: Gutachten über Organisation und Wirtschaftlichkeit der
Universität Hohenheim, Düsseldorf 1973
- Widmaier, H. P.: Bildung als politisches Gut, in: Lohmar,
U.; Ortner, G. E. (Hrsg.), Die deutsche Hochschule zwischen
Numerus clausus und Akademikerarbeitslosigkeit, Hannover
u. a. 1975, S. 42
- Wild, Jürgen: Management-Konzeption und Unternehmensverfas-
sung, in: Schmidt, R. B. (Hrsg.), Probleme der Unternehmens-
verfassung, Tübingen 1971, S. 57
- ders.: Organisation des Führungsprozesses, in: Führungs-
organisation in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung,
AMW-Fachbericht Nr. 17, Frankfurt 1972, S. 5
- ders.: MbO als Führungsmodell für die öffentliche Verwaltung,
in: Die Verwaltung 1973, S. 283
- ders.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek 1974
- Winkmann, H.: Pro und Contra Gesamthochschule, in: Handels-
blatt vom 7. 5.73
- Winter, Rosemarie: Kongresse sind Ideen-Messen - Können Ta-
gungen für Praktiker nützlich sein?

- Wirth, U.: Entwicklung einer Wirtschaftsrechnung für Hochschulen, Skizze eines Forschungsprojekts an der Universität Tübingen, Arbeitsberichte des Planungsamtes, Heft 11, 1976
- ders.: Entwicklung eines integrierten Rechnungssystems für die Verwaltung der Universität Tübingen - Ein Erfahrungsbericht, Selbstverlag - Zentrale Verwaltung, Tübingen 1977
- Wirth, U., Pfeiffer, J.: Struktur und Umfang der Arbeitsbelastung des Lehrkörpers an der Universität Tübingen. Ergebnisse einer retrospektiven Befragung über den Zeitraum WS 1969/70 und SS 1970, Tübingen 1971
- Wirtz, C.: Organisationsformen der Betriebsführung, in: ZfbF 1949, S. 10
- ders.: Die Grundformen der Leitungsorganisation in Unternehmen, in: ZfbF 1950, S. 311
- Wissenschaftsrat (Hrsg.): Empfehlungen zum Ausbau der wissenschaftlichen Einrichtungen, Teil 1, Bonn 1960, Teil 2, Bonn 1964
- ders.: Anregungen zur Gestalt neuer Hochschulen, Teil 1, Bonn 1962
- ders.: Empfehlungen zur Struktur und Verwaltungsorganisation der Universitäten, Tübingen Dezember 1968, S. 30-35
- ders.: Empfehlungen zur Struktur und zum Ausbau des Bildungswesens nach 1970, Bd. 1, Köln 1970
- ders.: Besuche an 45 Hochschulen, in: DUZ/HD 1972, Heft 4 und 5
- ders.: Empfehlungen zum dritten Rahmenplan nach dem Hochschulförderungsgesetz, Köln 1973
- ders.: Empfehlungen zum vierten Rahmenplan für den Hochschulbau 1975-1978, Köln 1974
- ders.: Empfehlungen zum fünften Rahmenplan für den Hochschulbau 1976-1979, Bd. 1, Köln 1975
- ders.: Empfehlungen zu Organisation, Planung und Förderung der Forschung, Bonn 1975
- ders.: Empfehlungen zum achten Rahmenplan für den Hochschulbau 1979-1982, Band 1-4, Köln 1978
- Wissenschaftsrecht, Wissenschaftsverwaltung, Wissenschaftsförderung. Hrsg. von Christian Flämig et al., Tübingen, seit 1968
- Witmer, P. R.: Cost Studies in Higher Education, Review of Educational Research, Vol. 42, No. 1, Winter 1972
- Witte, E., Hauschildt, J.: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966

Wolff, R.; Kübler, H.: Matrix-Organisation in der öffentlichen Verwaltung, in: Die Verwaltungspraxis 1973, S. 221

Yates, A.: Lerngruppen und Differenzierung, Weinheim 1972

Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, München 1971

Zaruba, E.: Organisation, Instrumente und Probleme der Forschungspolitik, Wien-Frankfurt-Zürich 1971

Zee-Heraeus, C. B.; Rasch, H.: Die Revision der Regiebetriebe, Berlin 1933

Zimmermann, B.: Der Fachbereich, in: DUZ/HD 1974, S. 413

Zöllner, M.: Planung, politische Entscheidung und Aktivierung des Eigeninteresses der Beteiligten, in: Wider die kranke Reform, Zürich 1977

