

## **Allgemeine Aspekte zur Englandreise**

### **Dr. Andreas Degkwitz (IKMZ Cottbus)**

#### **1. Higher Education**

Der allgemeine Anspruch an eine Ausbildung im britischen Hochschulsystem sind Eigenverantwortung, Kritikfähigkeit und Selbstständigkeit auf der Basis modernsten Lehr- und Lernmitteln. Dies versteht sich als Bestandteil einer pragmatischen und wettbewerbsorientierten Erfolgsstrategie, die auf ‚leadership‘ des britischen Ausbildungssystems zielt; in diesem Zusammenhang spielen die Ergebnisse des sog. Follet-Reports eine wichtige Rolle. Zugleich haben berufsbezogene und praxisorientierte Ausbildungsgänge auf dem Niveau von ‚Higher Education‘ eine hohe Priorität. Diese Motivation ist eine ganz andere als der akademische Ansatz des Humboldtschen Bildungsideals, dessen ideeller Anspruch umfassender, der aber weniger berufs- und praxisbezogen ist.

Aus der Orientierung auf ‚Higher Education‘ in allen Ausbildungsbereichen ergeben sich insbesondere an Colleges und (ehemaligen) Polytechnica, hohe Studierendenzahlen. Zudem sind die Lehr- und Studienangebote stark auf der Zielgruppe ‚Studierende‘ zentriert. Daraus resultiert eine starke Kundenbeziehung, die zugleich diejenigen, die nicht zu den Zielgruppen gehören, von den jeweiligen Angeboten ausschließt. Dieses Vorgehen ist insofern konsequent, als sich die Budgets der Universitäten nach den Studierendenzahlen richten. Der Kostendruck ist vergleichbar mit dem in Deutschland. Die zum Einsatz gebrachten Instrumente der Performance-Messung und Qualitätsmanagements priorisieren in starkem Maße Out-Put-Aspekte und erfolgen in strengen Assessments bzw. in konkreten Surveys.

#### **2. Herausforderungen an die Serviceeinrichtungen**

Schon in den 70er Jahren wurden die Voraussetzungen geschaffen, Universitäten und Hochschulen stärker nach Grundsätzen der freien Wirtschaft zu führen; dazu gehören eine größere finanzielle Autonomie und die Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Allerdings sind die Budgets der Universitäten weiterhin stark von der öffentlichen Hand abhängig, wobei sich die zentral vergebenen Zuweisungen in starkem Maße an Evaluation und Leistungsmessung orientieren. Immerhin verteilen sich Personal- und Sachkosten im Durchschnitt auf ein Verhältnis von 60 zu 40. Eine übergreifende Gehaltsstruktur (wie den BAT) gibt es nicht; die Bezahlung ist weniger qualifikations-, sondern eher aufgabenorientiert. Die Vermutung liegt nahe, dass die Bezahlung der Mitarbeiter im Regelfall schlechter ist als die in Deutschland ist. Ausdruck für den flexiblen (z. T. auch qualifikationsfremden) Einsatz von Mitarbeitern ist auch die Anwerbung von Arbeitskräften aus dem privat-wirtschaftlichen Bereich.

Für alle Aktivitäten ist leitend, gute Studienbedingungen zu schaffen, ohne die Kosten zu steigern. Dabei spielt die Integration neuer Medien und Technologien, die neue (virtuelle) Arbeitsformen in Lehre und Studium ermöglichen, eine zentrale Rolle. Zugleich ergeben sich daraus Änderungen der didaktisch-pädagogischen Konzepte (z. B. Reduktion des Frontalunterrichts), die zu Effizienzsteigerungen – auch unter Kostenaspekten – wesentlich beitragen und bei den Studierenden ein hohes Maß an Eigenverantwortung erfordern. Um die Studierenden dabei zu unterstützen, werden dafür notwendige Schulungs- und Supportmaßnahmen den Serviceeinrichtungen der Hochschulen – insbesondere den Bibliotheken – übertragen. Dabei geht es primär

darum, die Fakultäten im Bereich von Lehre und Studium mit einem breiten Spektrum an Diensten und Services zu entlasten.

Konkret wird dies greifbar an einer deutlich erweiterten Bereitstellung von Raumkapazität für Studierendenarbeitsplätze und langen Öffnungszeiten (24 Stunden/7 Tage), an einer umfänglichen Ausstattung dieser Räumlichkeiten mit möglichst vielen Computer-Arbeitsplätzen und einem breiten Software- und Systemangebot sowie an umfassenden Supportangeboten, die sich einerseits auf den Einsatz der Desktopressourcen und andererseits auf die Nutzung elektronischer Informationsressourcen beziehen. Begleitet wird dies mit proaktiven Marketingmaßnahmen und intensiver PR-Arbeit. Allgemein lässt sich sagen, dass die besuchten Learning-Center bibliothekarischen Funktionen (für elektronische und gedruckte Ressourcenangebote) und Computerpoolfunktionen (mit Desktopressourcen einschließlich Software- und Systemkapazitäten) unter einem ‚gemeinsamen Dach‘ verbinden. Dabei wird am Anspruch einer wissenschaftlichen Informationsversorgung durchaus festgehalten, sofern entsprechende Angebote mit dem Profil der Hochschule oder Universität übereinstimmen und zu den Forschungsaktivitäten der Einrichtung gehören.

### **3. „The bigger picture of the demands and needs“**

Die besuchten Einrichtungen greifen die Herausforderungen einer Verbindung von Bibliothek und Learning-Center seit mehreren Jahren auf. Das Spektrum reicht von Einrichtungen mit einem klaren Schwerpunkt auf Ausbildung und solchen, die über Ausbildung hinaus einen ausdrücklichen Schwerpunkt auf Forschung haben. Einrichtungen, die einen starken Focus auf Ausbildung haben und auf der Grundlage eines solchen Profils entsprechende Ressourcen zur Verfügung stellen, haben die Umsetzung dieses neuen Ansatzes im Regelfall mit einem Neubau begonnen.

Die Organisation der neuen Services ist recht unterschiedlich. Das Spektrum reicht von einer Dienste- und Serviceintegration, die sich lediglich auf die einzelne Serviceeinrichtung bzw. auf Teilbereiche des Dienstangebotes bezieht (z. B. Leeds-University, Sheffield Hallam, York) bis hin zu Modellen, die die gesamte Universität umfassen (z. B. Nottingham). Auch die Kooperation der Dienstbringer (Bibliothek, E-Learning, Rechenzentrum) ist lokal sehr unterschiedlich; am konsequentesten erscheint die Integration von Diensten und Dienstleistern an der Universität Nottingham. Die Organisation ist nicht Selbstzweck, sondern wird pragmatisch von den Servicezielen her bestimmt.

Der Change-Management-Prozess wurde unterschiedlich früh etwa Mitte der 90er Jahre begonnen und steht in engem Zusammenhang mit Profil und Strategie der Hochschulen. Insofern agieren die Serviceeinrichtungen in enger Abstimmung mit der Hochschulleitung und mit den Fakultäten, um sich mit ihrem Serviceportfolio im hochschulinternen Wettbewerb um Akzeptanz und Budgets zu positionieren. Die Personalausstattung in den Service- und Supportbereichen erscheint im Vergleich mit deutschen Einrichtungen recht hoch; z. T. existieren zusätzliche Personalkapazitäten in den Fakultäten bzw. ‚schools‘. Der Kompetenz- und Personaleinsatz in den Supportbereichen ist stark flexibilisiert. Um dies auf Dauer sicherzustellen, haben einrichtungseigene Schulungs- und Trainingsprogramme hohe Priorität. Insofern agieren die Einrichtungen als lernende Organisationen und beziehen nicht zuletzt daraus ihr Innovationspotential. Die Schulungs- und Supportmaßnahmen der besuchten Einrichtungen sind in starkem Maße pädagogisch und (sozial) interaktiv motiviert.

tiviert. Lehren und Lernen werden ausdrücklich als Bestandteile des ‚sozialen Lebens‘ und der ‚corporate identity‘ der Hochschule verstanden.