

HOCHSCHULEN

Silvia Kuper und Marc Göcks

Campus-Management-Systeme einführen

Faktoren erfolgreichen Projekt- und Change Managements



Nutzenorientierte Architektur mit klaren Strukturen: das Hauptgebäude der Universität Hamburg. Auch Campus-Management-Systeme sollten diese Eigenschaft haben.

Foto: Uni Hamburg

Der Bologna-Prozess und steigende Studierendenzahlen lassen den Verwaltungsaufwand an den Hochschulen stark steigen. Gleichzeitig verstärkt sich der Wettbewerb der Bildungseinrichtungen untereinander. Die gestiegenen Erwartungen von Studierenden – nicht zuletzt bedingt durch die Einführung von Studiengebühren – in Bezug auf bessere Services und Dienstleistungen erhöhen den Veränderungsdruck. Sich online für das Studium, Seminare oder Prüfungen anzumelden, ist heute noch nicht selbstverständlich, wird aber zunehmend von den Studierenden vorausgesetzt. Die Hochschulen und deren Verwaltungsstrukturen stehen angesichts dieser vielfältigen Herausforderungen vor der Situation, mit adäquaten organisatorischen und informationstechnologischen Lösungen auf diese Anforderungen reagieren zu müssen. Eine der derzeit größten IT-technischen Herausforderungen ist die Einführung integrierter Campus-Management-Systeme. An Beispielen aus der Beratungspraxis des Multimedia Kontor Hamburg (MMKH) wird im Folgenden gezeigt, wie professionelles Projektmanagement und systematisches Change Management zur erfolgreichen Einführung eines modernen, serviceorientierten Informationssystems beitragen können.

Das Multimedia Kontor Hamburg gehört den sechs öffentlichen Hochschulen der Stadt Hamburg. Es berät diese rund um die Themenkomplexe der IT-gestützten Modernisierung der Hochschullehre und -verwaltung. Im Rahmen des Projektes eCampus II fungiert das MMKH als Koordinations-, Steuerungs- und Transferstelle und unterstützt hochschulübergreifend die Themen Campus Management, Hochschulcontrolling, Identity Management und IT-Infrastructure/Libraries. Das MMKH hat die Einführung zentraler Softwarelösungen an den Hamburger Hochschulen begleitet.

Mit Campus Management unterstützt das MMKH konzeptionell, prozessual und operativ zwei Hochschulprojekte: die Universität Hamburg bei der Einführung des Campus Management Systems STINE (für „Studien-Infonet“) und die hochschulübergreifende Verwaltungseinheit AdHOCH, die sich aus drei Hamburger Hochschulen (Hafen City University, Hochschule für Musik und Theater sowie Hochschule für bildende Künste) gebildet hat. AdHOCH bündelt die ehemals verteilten, administrativen Kompetenzen der Bildungseinrichtungen und gestaltet aktuell die damit verbundenen Verwaltungsprozesse neu.

Das Modell zur Einführung von Campus-Management-Systemen und Erfolgsfaktoren im Überblick

Bei der Einführung von komplexen IT-Systemen wie der eines Campus-Management-Systems lassen sich insgesamt fünf unterschiedliche Phasen differenzieren. In der 1. Phase wird eine größere Problemstellung als Ausgangspunkt der Überlegungen gewählt und daraus eine Vision definiert. Die 2. Phase setzt sich mit der Planung der Systemeinführung auseinander. In der 3.

Phase wird die handlungsnotwendige Projektstruktur aufgebaut, damit daran anschließend mit der 4. Phase der Umsetzung des Vorhabens begonnen werden kann. Die Überführung in den Regelbetrieb (Betriebsphase, Phase 5) sollte fließend sein. Sobald das eingeführte IT-System betrieben wird, ist das Projekt abgeschlossen.

Die Einführung von integrierten Campus-Management-Systemen, die den kompletten Student-Life-Cycle von der Bewerbung bis zum Alumni abdecken sollen, erfordert tief greifende Veränderungsprozesse in der Hochschule – eine Sichtweise, die sich jedoch nicht flächendeckend durchgesetzt hat. Vor allem ein entsprechendes Projekt- und Change Management wird zum Teil unzureichend professionell oder gar nicht betrieben, obwohl sich gerade Hochschulen durch ein großes Maß an Autonomie, dezentrale Entscheidungsstrukturen, Diskussionsebenen und Mitbestimmungswege auszeichnen und diese Managementmethoden zwingend notwendig machen. Vor diesem Hintergrund bietet das MMKH eine ganzheitliche Betrachtung des Implementierungsprozesses an, der den gesamten Einführungsprozess mit den Anforderungen eines professionellen Projekt- und Change Managements koppelt (Abbildung 1).

Die einzelnen, hochschulspezifischen Maßnahmen sollten dabei nicht erst während der Systemeinführung greifen, sondern bereits viel früher in den Phasen der Definition respektive der Planung. So beginnt das Projektmanagement mit der Formulierung der Ausgangssituation und der damit verbundenen Vision bzw. Problemsituation. Das Projektmanagement endet per definitionem mit dem Abschluss der Umsetzungsphase und dem Übergang in die Betriebsphase, in der der Regelbetrieb eine entsprechende organisatorische Verankerung erfährt. Das zwingend notwendige Change Management beginnt idealerweise auch weit vor der Umsetzungsphase bereits zum Zeitpunkt der Planung. Hier gilt es, Prozesse innerhalb der Organisation abzubilden und zu analysieren, die dann auch Einfluss auf die Auswahl und den Einführungsprozess des IT-Systems haben. Eine sich daraus unter Umständen ergebene Reorganisationsnotwendigkeit, die Definition von Rollen sowie die Zuordnung von Verantwortlichkeiten sind Bestandteil der daran anschließenden Phasen.

Aus den vorliegenden Erfahrungen bei der Implementierung von Campus-Management-Systemen lassen sich unterschiedliche Faktoren des Projekt- und Change Managements als entscheidend für den Projekterfolg herauskristallisieren, von denen nachfolgend fünf Faktoren beleuchtet werden:

- ◆ Klare Projektstrukturen
- ◆ Schlagkräftiges Projektteam
- ◆ Sorgfältiges Projektmanagement
- ◆ Konstruktiver Umgang mit Widerstand
- ◆ Präzises Kommunikationskonzept

Stichwörter

Campus-Management-System

IT-Projektmanagement

Hochschule

Change Management

Veränderungsprozesse

Mitarbeitermotivation

Wandel

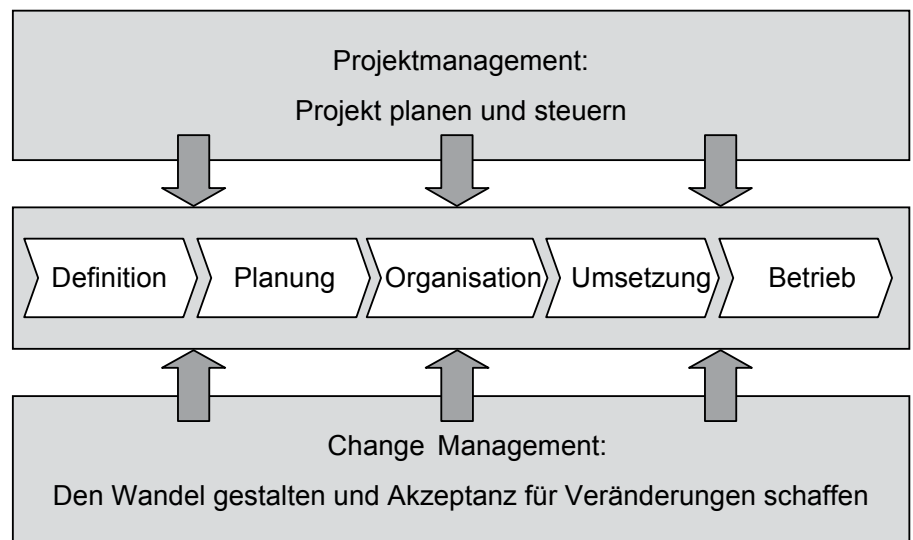


Abb. 1: Modell zur Einführung eines Campus-Management-Systems.

Klare Projektstrukturen

Das Projekt sollte organisatorisch direkt an die Hochschulleitung angebunden sein, u.a. um so seine Bedeutung zu unterstreichen (Abbildung 2). Ein Lenkungsgremium, dem der Auftraggeber, in der Regel der Kanzler oder der Chief Information Officer (CIO), ebenso wie die Dekane sowie weitere Entscheidungsbefugte angehören, ermöglicht dem Projekt Handlungsspielraum und gewährleistet präsidiales Commitment. Das Lenkungsgremium fällt Entscheidungen und sorgt dafür, dass Ressourcen (Geld, Personal, etc.) bereitgestellt werden. Die zentrale Projektleitung,

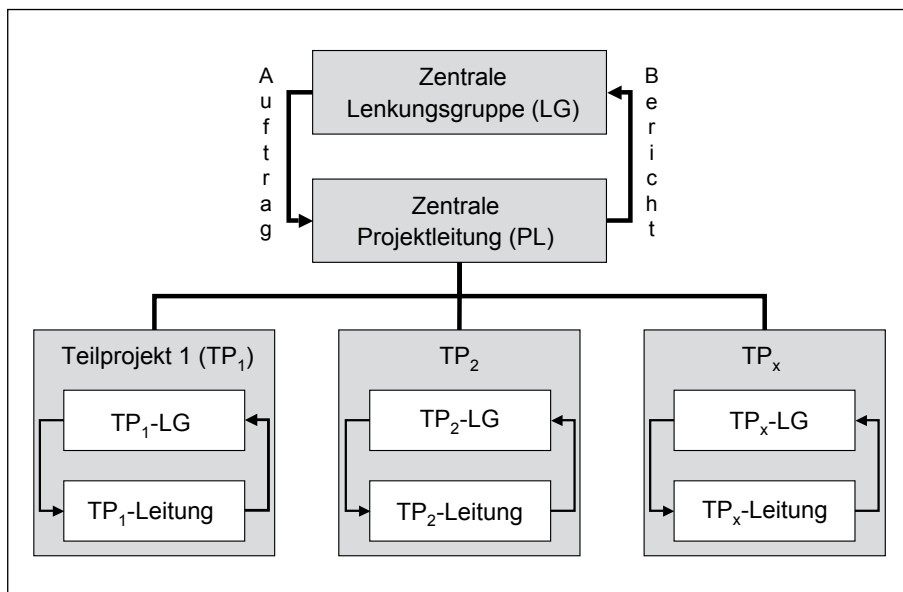


Abb. 2: Beispiel einer Projektstruktur I.

der Projektleiter und sein Stellvertreter, werden in der Regel von ihren bisherigen Aufgaben komplett, Projektmitarbeiter teilweise freigestellt.

Brigitte Bauer, Geschäftsführerin von AdHOCH, schätzt dies so ein: „Wichtig ist, dass die Projektstrukturen konsequent gelebt, Entscheidungen gut überlegt und auch kommuniziert werden. Noch wichtiger ist, dass einmal getroffene Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt nur unter veränderten Rahmenbedingungen infrage gestellt werden.“

Schlagkräftiges Projektteam

Der Projekterfolg steht und fällt mit den handelnden Akteuren. Deshalb sollte die Zusammen-

stellung des Projektteams gerade bei Hochschulprojekten sowohl nach fachlichen als auch nach sozialen Kompetenzen sowie hochschulspezifischem Wissen vorgenommen werden.

In komplexen, hochschulweiten Projekten ist entscheidend, dass der Projektleiter Projekte umsetzen sowie Probleme strukturieren und lösen kann (Fähigkeit) und will (Motivation). Der Projektleiter definiert innerhalb der Projektorganisation präzise, wer wofür entscheidungsbefugt und (teil-)verantwortlich ist und wie Entscheidungen getroffen werden. Er bewahrt den Überblick und steuert das Projekt mithilfe professioneller Methoden. Außerdem sorgt er dafür, dass die Hektik des Projektalltags nicht zu chaotischem Aktionismus führt. Stattdessen lenkt er die Energien der Teammitglieder zielgerichtet. Einen großen Stellenwert nehmen dabei seine soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und sein (werteorientiertes) Führungsvermögen ein. Gerade Führungsschwäche kann ein Team demotivieren und damit den Projekterfolg gefährden.

Bei der Zusammenstellung des Projektteams ist neben den fachlichen und sozialen Kompetenzen auch eine interdisziplinäre Ausrichtung zu berücksichtigen. Je komplexer das Projekt ist, desto mehr sollte auf sich ergänzende Kompetenzen geachtet werden. Soziale Fähigkeiten sind unentbehrlich, um mögliche Konflikte zu antizipieren und Widerstandsursachen zu erkennen. Vor allem aber auch die Kenntnis bzw. das Verständnis für hochschulinterne Strukturen sind bei der Bewältigung komplexer Fragestellungen unentbehrlich.

Die Universität Hamburg hat im Projekt STiNE die Projektmitarbeiter nach sich ergänzenden Kompetenzen und aus unterschiedlichen Fachbereichen ausgewählt. Michael Lohmann, der Projektleiter von STiNE, konstatiert: „Für STiNE haben wir ein Team aus Informatikern, Verwaltungsmitarbeitern, Prozessspezialisten und Organisationskennern zusammengestellt und dabei nicht

nur Wert auf das Fachliche gelegt. Mindestens genauso entscheidend waren uns das Engagement und die ‚soft skills‘ der Teammitglieder.“

Sorgfältiges Projektmanagement

Das Projektmanagement definiert innerhalb der Projektorganisation alle relevanten Prozesse, Befugnisse und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Art und des Umfanges der zu treffenden Entscheidungen. Transparenz sowie Handlungs- und Steuerungsfähigkeit kann gewährleistet werden, wenn die Methoden des Projektmanagements konsequent angewendet werden. Nur so können die knappen Ressourcen effektiv eingesetzt und Einführungstermin sowie Budgetvorgaben eingehalten werden. In diesem Zusammenhang gilt es vor allem, den Trade-Off zwischen Kosten, Qualität, Zeit und Prozessflexibilität zielgerichtet zu managen. Im Idealfall verliert die Projektleitung weder einen der vier Aspekte aus den Augen noch betont sie einen auf Kosten der anderen übermäßig.

Ebenso wie die Projektleitung einen Projektauftrag mit dem Auftraggeber beschließt, sollte auch mit den Teilprojektleitern Arbeitsaufträge vereinbart werden. So kann ein einheitliches und transparentes Verständnis über die Inhalte gegeben und Planbarkeit geschaffen werden. Zum Beispiel lassen sich folgende Inhalte klären und schriftlich fixieren:

- ◆ Ziel des Teilprojektes
- ◆ Struktur des Teilprojektes
- ◆ Teilprojektplan und Meilensteine
- ◆ Einzelne Arbeitspakete im Teilprojekt
- ◆ Kritischer Pfad im Teilprojektplan
- ◆ Ressourcen des Teilprojektes
- ◆ Risikofaktoren des Teilprojektes
- ◆ Abhängigkeiten bzw. Abstimmungsbedarf zu anderen Teilprojekten



Dr. rer. pol. Marc Göcks ist Leiter des eCampus II-Projektes im Multi-Mediakontor Hamburg (MMKH). Er steuert die Themenbereiche Identity Management, ITIL, Campus Management und Statistik/Controlling.



Dipl.-Ökonomin Silvia Kuper ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im MMKH für Campus Management und Prozessmanagement. Sie berät Hochschulen bei der Einführung von Campus-Management-Systemen.

Abb. 3: Beispiel eines Projektplans II – in Excel erstellt.

| Projektplan Einführung Campusmanagementsystem | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------|--------|----|-------|----|-------|----|-------|--------|-------|----|-------|----|-------|----|
| Projektleiter: Mary Muster | | | Mär.07 | | | | | | | Apr.07 | | | | | | |
| Status | | | KW 11 | | KW 12 | | KW 13 | | KW 14 | | KW 15 | | KW 16 | | KW 17 | |
| | | | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 1 Projektleitungsaktivitäten | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Lenkungsgruppensitzungen durchführen | ongoing | | | | | | | | | | | | | | |
| | Jour Fixes durchführen | ongoing | | | | | | | | | | | | | | |
| | Projektplan aktualisieren | ongoing | | | | | | | | | | | | | | |
| | Projektaufwand monitoren | ongoing | | | | | | | | | | | | | | |
| | Arbeitsfortschritt pro Aufgabenpaket monitoren | ongoing | | | | | | | | | | | | | | |
| | Qualitätssicherung monitoren | ongoing | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 Systemeinführungsphase | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aufwand initial abschätzen | 100% ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Änderungsbedarf bestimmen | 100% ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Vorgehensweise definieren | 100% ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Projektteam schulen/einweisen | 25% | | | | | | | | | | | | | | |
| | Raumfrage klären | 100% ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Ausstattung für Schulungsraum sicherstellen | 100% ✓ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Schulungsteilnehmer festlegen und einladen | 15% | | | | | | | | | | | | | | |
| | Systemberechtigungen vergeben | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| | Schulung für das Team durchführen | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| | ... | 100% ✓ | | | | | | | | | | | | | | |

keywords**campus management system****IT-project management****university****change****motivation**

Unabdingbar ist, dass ein realistischer Projektplan erstellt und die darin gesetzten Meilensteine verfolgt werden. Der Projektplan darf zeitlich nicht zu straff angelegt sein. Eingeplante Puffer gewährleisten ein flexibles Reagieren auf Unerwartetes. Das Fehlen von Puffern kann fatale Folgen haben: Ein unaufhaltsamer Dominoeffekt entsteht, der das gesamte Projekt zum Scheitern bringen kann. Mittels des Projektplans sollte der Projektfortschritt regelmäßig überprüft und der Plan gegebenenfalls angepasst werden. Übersichtlich dargestellt, wird schnell erkennbar, wer für welche Arbeitspakete verantwortlich ist und bis wann sie umgesetzt werden sollen. In komplexen Projekten mit vielen Abhängigkeiten empfiehlt sich das weit verbreitete Microsoft-Programm „MS Project“, eine Standardsoftware für Projektplanung. Es lassen sich aber auch einfacher zu handhabende Werkzeuge (wie z.B. MS Excel, Abbildung 3) zur Planung und Steuerung von (Teil-) Projekten verwenden.

Konstruktiver Umgang mit Widerstand

Mit der Einführung integrativer Campus-Management-Systeme ist ein soziokultureller Veränderungsprozess verbunden. Die ausgeprägte Autonomiekultur von Hochschulorganisationen stellt eine besondere Herausforderung an ein Vorhaben dieser Komplexität dar. Viele Menschen, die zum Teil ein Maximum an Entscheidungsfreiheit haben, sind betroffen: Professoren, Lehrkräfte, Verwaltungsmitarbeiter, Studierende. Deren Arbeitsprozesse bleiben in der Regel nicht unangestastet. Die Einführung verlangt von allen Beteiligten Veränderungsbereitschaft und großes Engagement und verläuft selten ohne Reibung. Deshalb ist gerade an Hochschulen ein intensives, frühzeitig beginnendes Change Management notwendig.

Da die Einführung eines Campus-Management-Systems auch Standardisierung erzwingt, müssen Mitarbeiter sich an neue Verantwortlichkeiten, Arbeitsaufgaben und -abläufe sowie Verhaltensweisen gewöhnen. Bei einer modernen Form der Prüfungsverwaltung werden die Noten beispielsweise nicht mehr von einem Mitarbeiter des Prüfungsamts, sondern von jedem Lehrenden/Prüfer selbst in das neue System eingegeben. Die Erfahrung zeigt, dass die Bereitschaft bei den Betroffenen, solche Veränderungen einzugehen, nicht durchgängig vorausgesetzt werden kann. Nicht selten sind die „Urmotive“ fehlender Bereitschaft persönliche Ängste wie z.B. Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Daraus ergeben sich Widerstände, denen möglichst vorgebeugt bzw. mit denen ernsthaft umgegangen werden muss. Das Projekt muss sich mit Bedenken gegenüber projektinitiierten Veränderungen auseinandersetzen. Dabei gilt es, zielorientiert auf Opponenten einzugehen sowie ihnen ihre Ängste zu nehmen. Pro-aktiv und intensiv genutzte Projektnetzwerke zu Macht- und Fachpromotoren der Reform sowie zu Fachbereichen, die das innovative Projekt engagiert fördern, können als Energieträger fungieren und dadurch zur Überwindung von Widerstand beitragen.

Für die Erreichung des angestrebten Projektzieles ist vor allem der Aufbau von Vertrauen und Akzeptanz hinsichtlich der anzustoßenden Veränderungen notwendig. Das heißt, dass alle Betroffenen frühzeitig, umfassend und transparent über die anstehenden Veränderungen und die dahinterliegende Intention aufgeklärt werden müssen. Darüber hinaus sollten sie auch aktiv an der Gestaltung von Veränderungen beteiligt und von der Einführung des Systems überzeugt werden. Anstatt in Workshops Konflikte zu unterdrücken, sollten unterschiedliche Auffassungen verdeutlicht – bestenfalls visuell aufbereitet – und diskutiert werden. Der Dialog orientiert sich an den Chancen und der gemeinsamen Verantwortung für technische und prozessuale Probleme. Dezentral geführt kann er ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Beteiligten erzeugen. Abbildung 4 zeigt zehn Tipps, durch die Akzeptanz erzeugt werden kann.

Literatur und Veranstaltungen zum Thema:Finkenau Academy am 2.11.2007, www.mmkh.deCampus Innovation und GMW-Tagung vom 12. bis 14.9.2007, www.campus-innovation.de

Neumann, N./Steinle, C./Krummacker, S. (2007): Kollektive Emotionen in organisationalen Veränderungsprozessen.

Steinle, C./Ahlers, F./Kuper, S., Zeitschrift für Personalwirtschaft (2003) 6: Mitarbeiter als Wegbereiter des Wandels.

Präzises Kommunikationskonzept

Die Einführung eines Campus-Management-Systems braucht ein präzises Kommunikationskonzept. Zusammen mit der hochschuleigenen Pressestelle und/oder einem darauf spezialisierten Beratungsunternehmen entworfen, plant es die vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen und -wege. Die Erwartungen der jeweiligen Interessengruppen (Abbildung 5) werden antizipiert, das Problembewusstsein adressatenspezifisch geschaffen und anschließend gezielt informiert.

Das Kommunikationskonzept enthält darüber hinaus Lösungen für mögliche Krisenszenarien. Beachtet wird während des gesamten Projekts, wie sich Veränderungsprozesse auf die Interessengruppen auswirken. Krisenanzeichen werden sofort mittels der geplanten Maßnahmen aufgefangen. Mit der Presse wird offensiv umgegangen, interne und externe Medien werden gezielt eingesetzt und z.B. Pressemitteilungen herausgegeben.

Eine notwendige Kommunikationsmaßnahme ist z.B. die Durchführung einer Auftaktveranstaltung, bei der die in das Projekt involvierten Adressaten erstmals und gezielt über das Projekt zur Einführung eines neuen Systems sowie über Ziele, Zeitplan und Maßnahmen informiert werden. Mögliche Nachteile beim Belassen der bisherigen Organisations- und IT-Struktur sollten ebenso herausgestellt werden wie die Vorteile, die die Einführung für die betroffenen Gruppen bietet. Fragen werden dabei zugelassen und offen beantwortet. Verständnis kann das Projekt erzeugen, wenn es auftretende Schwierigkeiten ehrlich und offen beim Namen nennt und Lösungswege aufzeigt.

Fazit

Die Erfahrung zeigt, dass es vielfältige Probleme bei der Implementierung von Software-Applikationen und der Bereitstellung von IT-Infrastrukturen gibt. Die wirklichen Herausforderungen liegen jedoch vielmehr im Bereich der organisatorischen Rahmenbedingungen (z.B. dezentrale Entscheidungswege und -verfahren sowie Mitbestimmungsgremien im Bereich „Softwarewechsel“ im Sinne von „soziokultureller Veränderungsprozess“). Für erfolgreiche Projekte zur Einführung von Campus-Management-Systemen sind diese Handlungsschwerpunkte evident. Nur mit gut strukturierten Projekten und professionellem Change Management lassen sich die

1. Schaffen Sie Problembewusstsein!
2. Setzen Sie realistische und konkrete Ziele!
3. Identifizieren Sie Schlüsselpersonen und Unterstützer!
4. Entwerfen Sie ein Kommunikationskonzept!
5. Involvieren Sie Betroffene!
6. Informieren Sie zielgruppenorientiert, dabei präzise, offen und ehrlich!
7. Stellen Sie (Meeting-) Regeln auf!
8. Handeln Sie konsequent!
9. Sorgen Sie frühzeitig für kleine, sichtbare Erfolge!
10. Feiern Sie Erfolge!

Abb. 4: Tipps zur Steigerung der Akzeptanz.

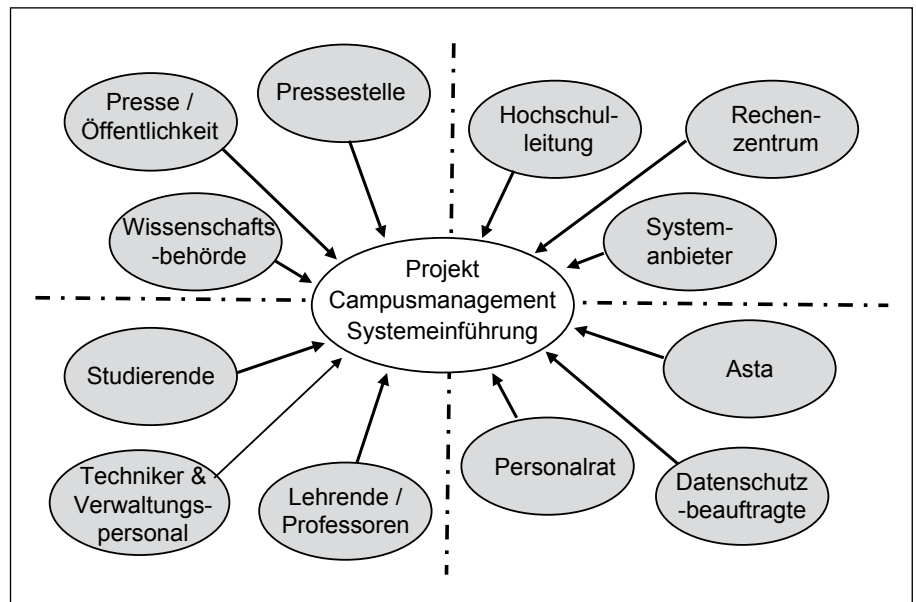


Abb. 5: Interessengruppen im Kommunikationsprozess.

Kontakt:

Dipl. Ökonomin Silvia Kuper
MULTIMEDIAKONTOR HAMBURG
 – ein Unternehmen der Hamburger Hochschulen
 Medien-campus Finkenau
 Finkenau 35
 22081 Hamburg
 Tel.: +49 40 303 85-79 36
 Fax: +49 40 303 85-79 36
 E-Mail: s.kuper@mmkh.de

Herausforderungen, die mit der Einführung von umfassenden Campus-Management-Systemen verbunden sind, erfolgreich bewältigen.

Die Steuerung solch komplexer Projekte stellt eine große Herausforderung dar. Die Einführung eines Campus-Management-Systems löst viele Veränderungsinitiativen aus, die mit mehr oder weniger ausgeprägtem Widerstandsverhalten begleitet werden und ohne den aktiven Beitrag von vielen Betroffenen nicht denkbar sind. In vielen Hochschulen steht die Informationstechnologie im Mittelpunkt des Projektes. Viel entscheidender aber ist, dass die Hochschule realistisch abschätzt, wie und wie intensiv sie die jeweiligen Interessengruppen einbinden und mit ihnen kommunizieren muss, damit das Projekt zum Erfolg geführt werden kann. Trotz Zeit- und Ressourcenmangel sollte bei den Projektmitarbeitern, den Hochschulbetroffenen, aber auch den externen Interessengruppen aktiv Akzeptanz geschaffen werden. Aber auch die Wahl der innerhalb des Projektes agierenden Personen ist ein nicht zu vernachlässigender Faktor, der den Erfolg des Projektes maßgeblich beeinflussen kann. Nur ein Projektmanagement, das zielgerichtet das Projekt und alle dabei involvierten Projektpartner zu steuern in der Lage ist, erreicht auch die übergeordnete Zielsetzung. Dabei berücksichtigt es einen ganzheitlichen Ansatz und setzt insbesondere etablierte Methoden des Projekt- und Change Managements ein.

Anzeige



Inklusion in Hochschulen

Beteiligung an der Hochschulbildung und gesellschaftlichen Entwicklung
in Europa und in den USA (1950–2000)

Robert D. Reisz/Manfred Stock

150 Seiten, broschiert
 32,00 Euro
 ISBN 978-3-932306-79-2
 Lemmens Verlag, Bonn 2007

Robert D. Reisz und Manfred Stock untersuchen die Expansion und die Kontraktion der Hochschulen in Europa und in den USA im Zeitraum von 1950 bis 2000. Im Zentrum steht die Frage, wie sich die Beteiligung an der Hochschulbildung verändert hat und welche Gründe es dafür gibt. Dabei werden nicht, wie zumeist üblich, Fallstudien der Hochschulentwicklung einzelner Länder gegenübergestellt. Stattdessen werden Daten aus fast allen europäischen Ländern und aus den USA in der Form längerer Zeitreihen anhand von Regressionsmodellen analysiert. Die Inklusion in Hochschulen wird im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet. Sie wird untersucht insbesondere in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung, der Demokratisierung sowie der Institutionalisierung weltweit geteilter normativer Erwartungen, die mit höherer Bildung in Verbindung gebracht werden. Zudem geht es um die Frage, ob und auf welche Weise sich in diesen Zusammenhängen regionale Unterschiede Geltung verschaffen.

Aus dem Inhalt:

Zwischen individueller Handlungsrationalität und weltkulturellen Standards

Inklusion in Hochschulen und gesellschaftliche Entwicklung

- Forschungshypothesen
- Ergebnisse der empirischen Analyse

Historische und regionale Vergleichbarkeit der Daten

www.lemmens.de