

**EFB – Fünf Jahre Change Management
Nachhaltige Entwicklung durch stetige Partizipation
und Kooperation in den Jahre 1997 – 2002**

Prof. Michael Holewa, Prorektor

Die Evangelische Fachhochschule Berlin [EFB] ist die älteste kirchlich getragene Ausbildungsstätte für Sozialarbeit in Deutschland.

Bereits 1904 erfolgte durch die Frauenschule der Inneren Mission die Ausbildung von Fachkräften für den kirchlichen und nichtkirchlichen Bereich.

Seit 1972 existiert die EFB in ihrer jetzigen Rechtsform als Körperschaft des öffentlichen Rechts, getragen von der Evangelischen Kirche in Berlin-Brandenburg. Zum Angebot der Hochschule gehören heute drei Studiengänge: Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Pflege/Pflegemanagement und Evangelische Religionspädagogik. Letzterer unterteilt sich in schulische Religionspädagogik und Gemeindepädagogik.

Um die drei Studiengänge gruppieren sich heute die drei An-Institute der Hochschule: Das *Institut für Innovation und Beratung e. V. (INIB)*, das *Transfer-Project® e. V.* des Studiengangs Pflege/Pflegemanagement sowie das *Institut für Religion und Kultur e. V. (INKUR)*.

INIB und Transfer-Project® sind die Kooperations- und Forschungsplattform zwischen der Hochschule und externen Unternehmen und Institutionen.

Eine weitere strukturelle Besonderheit stellen heute die **Zusatzqualifikationen** dar, die die Hochschule ihren Studierenden im Rahmen des Studiengangs Sozialarbeit/Sozialpädagogik anbietet. Dabei handelt es sich um: *Bewegungs- und tanztherapeutische Methoden*, den *praktisch-theologischen Grundkurs* sowie die Zusatzqualifikationen in *Theaterpädagogik* und *Sozialmanagement*.

Diese Zusatzqualifikationen können parallel zum grundständigen Studium durch zusätzliche Leistungen erworben werden. Sie werden separat bescheinigt und bieten unseren Absolventen verbesserte Chancen in der Konkurrenzsituation der Berufseinmündung. Der Erfolg der An-Institute und die außerordentlich hohe Berufseinmündungsquote unserer Studierender bestätigen die Politik des Rektorats, durch eine institutionalisierte, enge Verzahnung der Hochschule mit externer Kompetenz in Unternehmen, Institutionen und Verbänden, die Qualität und die Leistungsfähigkeit der Hochschule zu steigern.

Der Wissenschaftsrat hob 1999 hervor, dass der Übergang von Hochschule in den Beruf für Absolventen bereits "schwieriger, risikoreicher und langjähriger geworden" ist. Die Forderung der "Beschäftigungsfähigkeit" wird an dieser Stelle als übergeordnetes Studienziel erhoben (WISSENSCHAFTSRAT, 1999, 20). Der berechtigten Forderung nach Beschäftigungsfähigkeit kommt die EFB u. a. auf diese Weise nach.

Die Zusatzqualifikationen zeigen, dass auch kleine Hochschulen mit Kreativität und viel Engagement, selbst im bestehenden noch starren organisatorischen und rechtlichen Rahmen, ihren Studierenden zukunftsorientierte Innovationen bieten können.

Anlässlich des Europäischen Kongresses "*Unternehmerische Selbständigkeit – ein Bildungsziel für Europa*" in Stuttgart 1999 sagte die Bundesministerin für Bildung und Forschung Frau Edelgrad Bulmahn, dass "*die Innovationsfähigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft (...) entscheidend von der Qualität und der Aktualität des Wissens ab(hängt). Dabei geht es ganz entscheidend darum, dieses Wissen in neue Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.*"

Dies gilt selbstverständlich auch – und in Zeiten der Privatisierung ganz besonders – für die Bereiche sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen.

Der Rückzug des Staates zugunsten privater Dienstleister und die Ökonomisierung fordern sowohl vom einzelnen als auch von der Hochschule eine hohe Innovationsfähigkeit, die herkömmliche Curricular allein, nicht hinreichend herauszubilden helfen.

Scheer¹ ist uneingeschränkt zuzustimmen, wenn er sagt: "*Es ist absurd, dass eine neue Studienordnung drei bis fünf Jahre dauert (...). Alte, zementierte Fakultätsgrenzen müssen überwunden werden* (FRANKFURTER RUNDSCHAU

¹ Prof. Dr. Dr. August Wilhelm Scheer
Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Saarbrücken
Gründer der ISD Scheer AG
Berater des Ministerpräsidenten des Saarlandes bei Innovation, Technologie-und Forschungs-Transfer.

24.1.2000).

Die EFB hat gute Erfahrungen damit gemacht, als kleine Einheit ohne Fachbereiche zu leben. Es erleichtert die Integration und kollegiale Kooperation.

Gesamtgesellschaftlich werden die Unternehmensgründungen im Sozial- und Gesundheitsbereich zunehmend von Bedeutung sein.

"Die OECD hat ermittelt, dass in ihren Mitgliedstaaten rund 70% aller Arbeitsplatzgewinne den Gründern und Mittelständlern zu verdanken sind. Allein 1997 haben Neugründer und -Gründerinnen in ganz Deutschland rund 200.000 Arbeitsplätze geschaffen." (BULMAHN, 1999).

Innovationsfähigkeit, also das Potential Kreativität in eine schnelle, praxisbezogene Umsetzung von Wissen zu verwandeln, lässt sich nicht im Seminar allein erlernen, sondern bedarf des Lernens am Modell, denn nur hier reifen theoretisches Wissen und praktische Erfahrungen zu zielorientiertem Handlungswissen.

Dies gilt in gleicher Weise für Studierende wie für Lehrende. Auch die Dozenten bedürfen einer kontinuierlichen Herausforderung durch die Praxis, um innovationsfähig zu bleiben.

Die dazu notwendige Verzahnung zwischen Hochschule und Sozialen Dienstleistern erfolgt im Falle der EFB u. a. über das **Institut für Innovation und Beratung e. V. (I.N.I.B.)**. Es wurde 1997 gegründet und bietet seitdem Beratungsdienstleistungen sowie Fort- und Weiterbildung an (www.evfh-berlin.de/inib).

Zu seinem Leistungsspektrum zählen:

- Ethik (Unternehmenskultur und Leitbildentwicklung)
- Organisationsberatung & -Entwicklung
- Einsatz von Informationstechnologie
- Management & Marketing

Einen besonderen Schwerpunkt stellt das *Qualitätsmanagement* dar. Seit seiner Gründung ist das INIB in diesem Sektor beratend tätig. Deshalb wurde 2001 für die EFB durch das INIB ein eigenes Qualitätsmanagement-System für soziale und gesundheitliche Dienstleister entwickelt. *Corporate Quality Consulting*² basiert auf dem zentralen Wert unserer Unternehmensethik, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und bietet auf den Kunden zugeschnittene Beratung, Fort- und Weiterbildung sowie die Begleitung bei der vollständigen Entwicklung und Implementation eines Qualitätsmanagement-Systems an.

Dienstleistungspartner sind die *Evangelische Kirche in Berlin-Brandenburg*, das *Diakonische Werk Berlin-Brandenburg e. V.*, die *Berliner Frauenhäuser*, die *Qualitätsgemeinschaft soziale Dienste Berlin*, das *Deutsche Rote Kreuz – Landesverband Berlin e. V.*, der *Caritasverband für Berlin e. V.*, die Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen und andere Institutionen.

Eine natürliche Partnerschaft ergibt sich zum Träger der Hochschule, der Landeskirche. Für diese hat die EFB eine Weiterbildung für Pfarrerinnen und Pfarrer entwickelt, die zukünftig **Leitungsaufgaben in diakonischen Einrichtungen** wahrnehmen werden.

Die Weiterbildung umfasst Module wie:

- Gesellschaftliche und ökonomische Rahmenbedingungen der diakonischen Arbeit
- Selbstmanagement
- Personalführung
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Strategieentwicklung
- Betriebswirtschaftliche Steuerung
- Organisationsdiagnose und -entwicklung
- Managementmethoden
- sowie ein umfangreiches Praktikumprojekt mit Coaching.

² www.evfh-berlin.de/INIB/

Selbstverständlich werden alle Veranstaltungen sowohl durch die Teilnehmer als auch durch die Dozenten mündlich (Feedback, Blitzlicht) und schriftlich (Stimmungsbarometer, halbstandardisierter Fragebogen) evaluiert.

Die Weiterbildung wird durch eine Steuerungsrunde bestehend aus Mitgliedern des Konsistoriums, diakonischer Einrichtungen und des I.N.I.B. kontinuierlich begleitet.

Alle Praktika erfolgen auf der Leitungsebene diakonischer Einrichtungen und werden durch externe Mentoren supervidiert.

Ein weiteres Beispiel der Dienstleistungspartnerschaft ist die *Qualitätsgemeinschaft soziale Dienste Berlin [QSDB]*. Ihr gehören das Diakonische Werk in Berlin-Brandenburg e. V., der Caritasverband für Berlin e. V., das Deutsche Rote Kreuz Landesverband Berlin e. V., die Jüdische Gemeinde zu Berlin sowie zahlreiche Einzeleinrichtungen an.

Ziel der Qualitätsgemeinschaft ist die Einführung von Qualitätsmanagement bei sozialen Dienstleistern. In diesem Rahmen hat die Evangelische Fachhochschule Berlin in Workshops mit Vertretern verschiedener Dienstleister einen **Qualitätsleitfaden** entwickelt sowie mehrere **Qualitätshandbücher** mit Referenzcharakter für einzelne Dienstleistungsbereiche wie die Wohnungslosenhilfe und den Allgemeinen Sozialdienst erarbeitet. Derzeit finden Workshops mit Vertretern von Einrichtungen der ambulanten und stationären Suchtkrankenhilfe statt mit dem Ziel, auch für diesen Bereich ein Referenzhandbuch zu erarbeiten, das es später den einzelnen Einrichtungen ermöglicht, mit relativ geringem Aufwand, ein individuelles Qualitätshandbuch zu erstellen.

Hier kann der Terminus Dienstleistungspartnerschaft wörtlich genommen werden, denn der Prozess der Handbucherstellung und der Prozess der Wissensvermittlung in die einzelnen Einrichtungen hinein erfolgt gemeinsam mit den Mitarbeitern der Einrichtungen, Studierenden der EFB und der Steuerungsrunde der QSDB (www.QSDB.de).

Im Sinne eines 'customized service' hat die EFB als Lizenznehmer von *EQ ZERT – Europäisches Institut zur Zertifizierung von Managementsystemen* – für Führungskräfte des DRK Berlin eine Fortbildung zum **Total Quality Management-Beauftragten** mit europaweiter Zertifizierung realisiert.

Die EFB bietet Studierenden aller Studiengänge die Mitarbeit in derartigen Projekten an. Dieses Vorgehen hat sich in der Vergangenheit als sehr erfolgreich erwiesen, denn die Studierenden wurden in ihrer Funktion als Assistenten von den Teilnehmern akzeptiert und konnten sich in den Workshops im Bereich Qualitätsmanagement zusätzlich qualifizieren. Fast allen gelang es, nach ihrem Studium direkt in anspruchsvolle Berufsfelder einzumünden. Einige arbeiten heute als wissenschaftliche Mitarbeiter, Lehrberufsträger, Moderatoren und Trainer für die EFB und ihre An-Institute.

Notwendiges Wissensmanagement

Der Aufbau dieser Dienstleistungen und die Positionierung im Markt verliefen natürlich nicht problemlos. Die klassischen Fortbildungsangebote wurden nur zögerlich nachgefragt. Da die EFB in ihrer Geschichte nie als Dienstleister am Markt vertreten war, hatte sich kein Kompetenzprofil entwickelt.

Deshalb wurde nun systematisch Wissensmanagement betrieben, indem aktuelle Entwicklungen im Sozial- und Gesundheitswesen sowie das eigene Kompetenzprofil analysiert und auf Überschneidungen hin untersucht worden sind. Die sich daraus ergebenden Themenfelder z. B. Qualitätsmanagement konnten mit verschiedensten Vertretern von Unternehmen und Institutionen diskutiert werden, um zu lernen, welche konkreten Probleme sich daraus für sie ergeben. Auf der Grundlage der Gesprächsergebnisse sind Dienstleistungskonzepte entwickelt worden. Daran anknüpfend ist wieder die Initiative ergriffen worden, um die Konzepte potentiellen Kunden in Gesprächen vorzustellen und die Ideen mit diesen zu diskutieren. Die gewählte Methode ermöglicht das Konkretisieren aber auch das Verwerfen von Konzeptionen und führt durch den persönlichen Kontakt zum Aufbau eines ersten Kompetenzprofils.

Im zweiten Schritt ist die Notwendigkeit in den Vordergrund gestellt worden, die Durchführung von Projekten für alle Beteiligten zufrieden stellend zu realisieren. Dies ist methodisch auch dadurch erreicht worden, dass alle Beteiligten und Betroffenen in die Gestaltung des Dienstleistungsprozesses mit einbezogen worden sind – im Sinne gelebter *Partizipation & Kooperation*.

Die EFB als mittelständisches Unternehmen

Versteht man die EFB als mittelständisches Unternehmen, dann ist es zentrale Aufgabe des Managements, das Unternehmen auf seinen Märkten stetig neu zu positionieren.

Als Dienstleistungsunternehmen im tertiären Bildungssektor ist die Hochschule dabei verschiedenen Interessenpartnern verpflichtet: Den Eigentümern, die ein **Return on Investment** erwarten. Den Mitarbeitern, die einen Anspruch auf **Transparenz, Partizipation und Sicherheit** haben. Den Studierenden, die Berufseinmündung als ein Qualitätsmerkmal bewerten sowie den Unternehmen und Institutionen, die Absolventen wünschen, die unmittelbar und vielseitig einsetzbar sind.

Folglich hat die Positionierung des Unternehmens Hochschule gegenüber diesen vier Interessengruppen zu erfolgen. Mit ihren An-Instituten ist die Hochschule seit nunmehr drei Jahren aktiv auf ihre Interessenpartner zugegangen.

Dadurch war es möglich, den Wissenstransfer zwischen der Hochschule und der Praxis zu intensivieren, wobei die Hochschule profitiert, indem sie den aktuellen Problemstand der Praxis in die Lehre inkorporieren kann und die Dienstleistungspartner die Fachkompetenz der Hochschule nutzen können.

Für die Eigentümer und 'Abnehmer' verändert die Hochschule ihr **Social Image** in Richtung eines Partners für gemeinsame Problemlösungen mit Schwerpunkt **Diakonie und Kirche**.

Unstrittig dürfte allerdings auch sein, dass alle Beteiligten dabei einen Lernprozess zu durchlaufen haben. Mehr Eigenverantwortung erfordert auch mehr Vertrauen in das Management und Handlungsspielraum – ökonomisch wie organisatorisch.

Für die Studierenden wird deutlich, dass Studium mit Perspektive sich nicht mehr auf das Leben in der Hochschule beschränkt, sondern zusätzliches Engagement in externen Projekten erfordert.

Die Attraktivität einer Hochschule hat heute viel mit ihrer Marktakzeptanz zu

tun und diese erfordert eine Harmonisierung der Interessen der verschiedenen Partner, wobei die marktadäquate Ausbildung der Dreh- und Angelpunkt ist. Hier sehen Kritiker die Gefahr, dass die Hochschule sich zu sehr am von der Praxis geforderten Handlungswissen orientiert und die Theorieebene in der Ausbildung vernachlässigt.

Dieser Ansicht soll die Perspektive gegenüberstellen, dass praxisorientiertes Handlungswissen immer auch des theoretischen Fundaments bedarf. So sind effiziente Managementtechniken in den Bereichen Soziales und Gesundheit ohne fachwissenschaftliche und ethische Grundlagen nicht vorstellbar.

Indem die Hochschule ihre Funktionsbestimmung auch als Mittler zwischen ihren Interessenpartnern versteht, wird sie zu einem Ort, der die Entwicklung neuer, kreativer Problemlösungen ermöglicht. Diese Positionierung ist Teil der Unternehmenskultur und damit ein temporäres Produkt kommunikativer Handlungsprozesse. Hier wird deutlich, dass an der EFB Hochschule nicht mehr allein als institutionalisierter Ort von Curricularentwicklung angesehen, sondern als institutionalisiertes *Change Management* verstanden wird, bei dem die Leitung *Change-Agent-Funktion* wahrnimmt.

Zu den drei Erfolgsfaktoren, auch für das Unternehmen Hochschule, zählt Scheer: Innovationskraft, klare Produktstrategie und drittens eine gute Führungsmannschaft. (FRANKFURTER RUNDSCHAU 24.1.2000).

Als private Hochschule in kirchlicher Trägerschaft und mit staatlicher Anerkennung ist die Evangelische Fachhochschule Berlin dem öffentlichen Bildungswesen verpflichtet.

Derzeit wird verstärkt die Ausweitung des privaten kommerziellen Hochschulsektors erlebbar. Von Seiten der EFB wird diese Entwicklung begrüßt, denn sie bedeutet eine Herausforderung für die private kirchliche Hochschule auch unseren Studierenden, die sich nicht mit hohen Gebühren an der Finanzierung ihrer Ausbildung beteiligen können, ein Lern- und Entwicklungsangebot im Sinne einer *Best Practice* anzubieten.

EFB – natürlicher Partner diakonischer und kirchlicher Einrichtungen

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diakonischen Einrichtungen ist die Evangelische Fachhochschule Berlin auch deshalb ein natürlicher Partner, weil ihre Vertreterinnen und Vertreter die besondere Problematik kirchlicher und diakonischer Organisationseinheiten in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Regelsystemen bei gleichzeitiger Wahrung ihrer ethischen Grundlagen vertraut ist .

So sind in Seminaren zu Nonprofit Management, Unternehmenskultur und Marketing die Teilnehmerinnen und Teilnehmern freier und unbefangener in der Auseinandersetzung mit und der Aneignung von für sie bisher problembehafteten Denkweisen, Termini und Methoden.

Transfer-Project®

Das dritte An-Institut ist das *Transfer-Project®* e. V. des Studiengangs Pflege/Pflegemanagement. Es ist eine Forschungs- und Kooperationsplattform, die es der Hochschule und externen Partnern erleichtern soll, bilaterale und multilaterale Projekte durchzuführen. Das *Transfer-Project®* hat die Aufgabe, Kooperationspartner zu vernetzen.

Im Vordergrund steht unsere Überzeugung, dass Kompetenz im Berufsfeld nur durch frühe und kontinuierliche, praxisbezogene Zusammenarbeit zwischen Hochschule und externen Unternehmen herzustellen ist. Und dass Dienstleister im Gesundheitswesen heute – jenseits von Wettbewerb – verstärkt auf Kooperation setzen müssen.

Die ökonomische Bedeutung des Pflegebereiches hat dazu geführt, dass Unternehmen heute nicht nur akademisch gebildete Pflegemanager/innen fordern, sondern Führungspersönlichkeiten, die aus dem Stand, die für das Unternehmen existentielle Säule Pflege, umsatzverantwortlich entwickeln können.

Gleichzeitig sollen diese pflegerischen Führungspersönlichkeiten qualifiziert dazu beitragen, ethische Fragestellungen und Konflikte, die sich in der Gesundheitsversorgung durch zunehmend restriktive strukturelle Bedingungen

zwangsläufig ergeben, im Interesse der Patienten, der Mitarbeiter und der Eigentümer verantwortlich zu lösen.

Das Studium an einer Hochschule in kirchlicher Trägerschaft eröffnet dabei in besonderem Maße die Chance, mit den vorhandenen Studiengängen des Sozialwesens und der Religionspädagogik in den Dialog zu treten und damit das vorhandene Pflegeverständnis, um sozialwissenschaftliche und ethische Fragestellungen zu ergänzen.

Diese Führungspersönlichkeiten können nicht in überfüllten Hörsälen herausgebildet werden, und sie entstehen erst recht nicht durch das Studium von Lehrbriefen allein, selbst wenn diese in elektronischer Form, durch das Internet bezogen, und über dieses von Dozenten betreut werden. Eine Hochschule vermag Führungspersönlichkeiten nur dann herauszubilden, wenn parallel zur Vermittlung wissenschaftlicher Grundlagen über den klassischen Lehrbetrieb in Seminaren – zukünftig sicher unterstützt durch die Möglichkeiten der orts- und zeitunabhängigen Vermittlung von Informationen durch das Internet – den Studierenden eine individuelle Rollenentwicklung ermöglicht wird.

Diese erfolgt über eine kommunikative Auseinandersetzung mit den Kommilitonen und Dozenten, aber sie wird ganz wesentlich geprägt durch die praktische Mitarbeit an realen Aufgabenstellungen in Gesundheitsunternehmen. Hier erfährt das erlernte theoretische und praktische Wissen die unabdingbare Konfrontation mit der Wirklichkeit, um darüber zu Handlungskompetenz zu reifen.

Um dies zu ermöglichen, muss die Hochschule sich mit Unternehmen des Gesundheitsbereiches verzahnen. Sie muss die Unternehmen in die Hochschule holen und die Hochschule in die Unternehmen bringen.

Der Wissenschaftsrat stellt fest:

"Der Wandel der Arbeitsorganisation und -inhalte stellte zudem neue Anforderungen an Wissen und Kompetenzen der Beschäftigten. Die wissenschaftlich basierte Beschäftigungsfähigkeit umfasst ein Qualifikationsprofil, das von den Erwartungen auf dem Arbeitsmarkt mitbestimmt wird und Wissenschaftlichkeit als Arbeitsweise integriert. Neben der fachlichen Qualifikation werden zunehmend transferfähige und überfachliche Kompetenzen gefragt" (Wissenschaftsrat,

2000, 21).

Das *Transfer-Project* der Evangelischen Fachhochschule Berlin ist das aktuelle Ergebnis dieser Analyse.

Public-Private-Partnership

Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen ist nicht neu, sie blickt auch in Deutschland auf eine lange fruchtbare Tradition zurück. Unter dem Schlagwort der Public-Private-Partnership werden schon lange gemeinsame Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungsvorhaben in Partnerschaften aus Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen realisiert. Die Public-Private-Partnerships haben ihren Schwerpunkt in der gemeinsamen Bewältigung von Entwicklungsaufgaben. Ihr Focus liegt auf der additiven und synergetischen, zielgerichteten Nutzung öffentlicher und privatwirtschaftlicher Ressourcen.

Die Public-Private-Partnership ist hier verwirklicht, indem das Land Berlin die private Hochschule der Evangelischen Kirche Berlin-Brandenburg fördert und die Robert-Bosch-Stiftung über viele Jahre hinweg den Aufbau des Studiengangs Pflege/Pflegemanagement und die Entwicklung des *Transfer-Project*® großzügig unterstützt hat.

Aus der Sicht der Hochschule demonstriert das Projekt unsere Eigenverantwortung, in gesättigten Märkten zu agieren, denn auch die EFB unterliegt dem Wettbewerb. Das *Transfer-Project*® soll unseren Kunden und Interessenpartnern deutlich machen, dass ein Präsenzstudium an dieser Hochschule nicht einen Elfenbeinturm mit curricular festgelegten Praxisfenstern darstellt, sondern dass Studierenden hier die Möglichkeit geboten wird, bereits während des Studiums an Projekten unter realen marktwirtschaftlichen Bedingungen mitzuarbeiten. Das *Transfer-Project*® bietet Studierenden, Lehrenden und externen Unternehmen an, bestehendes verteiltes Wissen gemeinsam zu nutzen und so das Know-how des Pflegemanagements zu erweitern.

Die Hochschule hat dadurch *stetige Innovation* im Studiengang Pflege/Pflegemanagement quasi als Nebenprodukt.

Dabei beruht die Idee der Transfer-Partnerschaft auf Freiwilligkeit und Niederschwelligkeit. Es wird von den Partnern kein klassischer Drittmitteltransfer an die Hochschule erwartet, sondern die Bereitschaft, bei Bedarf nach Forschungs-, Entwicklungs- und Praxisprojekten im Kreis der Partner, die ihre Ansprechbarkeit erklärt haben, nach Unternehmen, Institutionen und Personen Ausschau zu halten, die bei der Bewältigung des aktuellen Problems unter Beteiligung Studierender der EFB von Nutzen sein können.

Die Geschäftsstelle Transfer versteht sich dabei als eine Agentur, ein Mittler, ein Kommunikator und auch als Dienstleister für das Projektmanagement.

Viele aktuelle Probleme im Management-Bereich sind weder hausgemacht noch beschränkt auf das eigene Haus. Vielmehr sind sie durch fiskal- und gesundheitsstrukturpolitische Veränderungen oder Verwerfungen entstanden und betreffen somit nicht nur ein Haus, sondern immer auch die Gruppe vergleichbarer Unternehmen. Demzufolge sind Lösungsansätze, Modelle und Methoden in vielen Fällen übertragbar und eine gemeinsame Problembewältigung durch mehrere Partner kann hier die Lasten deutlich reduzieren.

Auch in Zeiten gesättigter Märkte und eines verstärkten Wettbewerbes untereinander sind vielfältige Kooperationsprojekte denkbar. Zwei transfer-typische Projekte sind bereits veröffentlicht.

So kann z. B. ein Patientenschulungssystem, das Strategien zur Implementierung in den Bereichen Pflege, Diagnostik und Therapie entwirft sowie das krankheitsbildbezogene Informationsmaterial für die Patienten herstellt, von allen Unternehmen, die diese Patientengruppe betreuen, mit nur geringen Anpassungsarbeiten eingesetzt werden. Auch im Bereich der Qualitätsmessung lassen sich praxisnah handhabbare Verfahren entwickeln, die von vergleichbaren Dienstleistern, z. B. im Bereich der stationären Altenhilfe, einsetzbar sind, wie ein Projekt an der EFB gezeigt hat.

In diesem Modell profitieren alle Beteiligten: Die Unternehmen durch günstigere Kosten und das Know-how der Hochschule, die Studierenden durch frühe Projekterfahrungen und die Hochschule durch einen Know-how-Transfer aus den Unternehmen.

Das *Transfer-Project*® versteht seine Niederschwelligkeit auch darin, dass innovative Ideen getestet werden können, auch wenn sie noch nicht das Standing in der Scientific Community haben. Natürlich werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte gefördert, aber gleichwohl besteht das Bestreben, Projekte auf der Handlungsebene von Pflegemanagement zu fördern und zu initiieren.

- Das *Transfer-Project* vernetzt über seine Geschäftsstelle und seiner Website Kooperationspartner zur Durchführung ressourcenschonender Projekte und zur gegenseitigen Beratung und Information.
- Das *Transfer-Project* bietet Partizipation und Burden-sharing.
- Ein Ziel ist die Freisetzung von Synergieeffekten.
- Transfer bietet seinen Partnern das Projektmanagement der Hochschule,
- Kommunikation jenseits von Wettbewerb
- und die Begegnungen ausgewählter Kompetenzträger.
- Das Projekt wird in regelmäßigen Abständen Fachtagungen, Projektpräsentationen und Fachgespräche veranstalten. Nicht nur im eigenen Haus, sondern auch bei Partnern. Die erste Fachtagung im April diesen Jahres behandelte die Methode des "Flow Management" im Krankenhaus.
- Die Transfer-Geschäftsstelle vermittelt Projektpartner und Projektteams.
- Bei den derzeitigen 70 Projektpartnern handelt es sich um Universitätsinstitute, Unternehmen, Träger, Verbände, ambulante und stationäre Einrichtungen und Institutionen des Gesundheitswesens.
- Arbeitsergebnisse des *Transfer-Projects*® wie Fachaufsätze, Dokumentationen und Forschungsberichte werden im Internet publiziert. Zusätzlich steht auch die Halbjahreszeitschrift "**Management im Gesundheitswesen**" des *Transfer-Projects*® für Abonnenten online im Volltext zur Verfügung.

Das Transfer-Project kommuniziert neben der Geschäftsstelle auch über die Internetadresse www.efb-consulting.de.

Dieser Website soll es Partnern und Projekten ermöglichen, orts- und zeitunabhängig miteinander zu kommunizieren.

Scheer konstatiert zum Internet:

"Das Internet hat gravierende Auswirkungen. Ausländische Hochschulen, aber auch Corporate Universities werden Online-Angebote – auch für den deutschen Markt – erstellen. "

"Der einzige Vorteil staatlicher Hochschulen ist ihr Privileg, Scheine und Diplome auszustellen. Entfällt dieses Recht, müssen sie in Konkurrenz mit internationalen, auch kommerziellen Mitbewerbern antreten. In Zukunft zählt einzig und allein das Renommee des Anbieters, sein Wissensangebot und das bei ihm zu erhaltende Zertifikat." (SCHEER, FRANKFURTER RUNDSCHAU 24.1.2000)

Mit dem *Transfer-Project* ist die EFB auch in den Internet Markt eingetreten. Gleichwohl will sie sich nicht kommerzialisieren, sondern will ganz bewusst, als private evangelische Hochschule, professioneller Dienstleistungspartner kirchlicher und diakonischer Einrichtungen sein. Die Zukunft des Sozialen bedarf auch nach Auffassung der Initiatoren der Solidarität im Wettbewerb. Dafür steht die Marke 'EFB'.

EFB als Marke

Im klassischen Produkt-Marketing hat die Marke unter anderem die Aufgabe, den Konsumenten zu einem *sicheren Ort zu geleiten*, ihm *Orientierung* und vielleicht sogar ein Stück *Zuhause* zu bieten. Insoweit versteht sich die Evangelische Fachhochschule Berlin durchaus als Marke mit deutlicher Affinität zu kirchlichen, diakonischen und Nonprofit Einrichtungen.

In gesättigten Märkten, in denen es für jede nur erwünschte Dienstleistung mehr Anbieter gibt als der Markt benötigt, kommt es auf der Kundenseite zu Irritationen. In einer chaotischen Dienstleistungswelt fällt die Orientierung schwer. Nicht immer ist der Kunde in der Lage, Qualitäten, Vor- und Nachteile, ja sogar die Preiswürdigkeit von Dienstleistungen selber zu beurteilen. Hier haben Marken die Funktion von Landmarks. Sie sind Meilensteine, die dem Dienstleistungspartner die Orientierung erleichtern. Im besten Sinne sind sie *Freunde*, die eine *Einladung nach Hause* versprechen.

Marken, gerade im Bereich sozialer und gesundheitlicher Dienstleistungen, können Familiarität, Sicherheit und Vertrauen ausdrücken.

Dies alles geht weit über den funktionalen Nutzen von Dienstleistungen hinaus. In der Konsumartikelwelt bedeutet die Investition in eine Marke, dem Konsumenten einen Qualitäts- und Wertekanon zu vermitteln, der es für ihn wünschenswert macht, die eigene Identität über die Marke zu kommunizieren.

Nichts anderes gilt für soziale und gesundheitliche Dienstleister im diakonischen Bereich. Gerade Werte wie Familie, Gemeinschaft, Sicherheit und Vertrauen sind dort, wo sich Menschen anderen Menschen anvertrauen, entscheidende Werte, die als *Added Values* dem eigentlichen Dienstleistungsvorgang anhaften müssen.

Es besteht von Initiatorenseite aus das Bemühen, diese Werte in Dienstleistungen und Handlungen – gemeinsam mit den jeweiligen Partnern – Wirklichkeit werden zu lassen.

"Es gibt sicher schönere Zeiten, aber diese gehört uns."

Jean Paul Sartre

Quellen- und Literaturverzeichnis zu Hochschulentwicklung und Marketing
Prof. Michael Holewa, Diakonisse Dipl. Pflegewirtin Anja Kistler

- ALLESCH, J. (1990). Die Rolle von Technologietransfer-Stellen für den Wissenschaftstransfer. In: H. J. Schuster (Hrsg.). *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 463–474
- ASFH (1993). Studiengang „Pflege/Pflegemanagement“: Curriculare Konzeption. In: *Deutsche Krankenpflegezeitschrift*, 11 /93, Beilage Dokumentation Aus- und Fortbildung
- BEA, F. X. & HAAS, J. (1997). *Strategisches Management*. Stuttgart: Lucius & Lucius
- BECKER, W. (1991). Schlüsselqualifikationen – Begriffsgeschichte, Beispiele und Erläuterungen. In: B. Meifort (Hrsg.), *Schlüsselqualifikationen für gesundheits- und sozialpflegerische Berufe*. Alsbach: Leuchtturm, S.75–96
- BLASER, A. (1994). Die Rolle der Software und der Software- Entwicklungstechnik in der IuK-Strategie für Deutschland. In: Technologie-Vermittlungs-Agentur Berlin e.V. (Hrsg.). *Innovation und Kooperation: Perspektiven und Chancen der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Industrie / Kongreßdokumentation*. Berlin: VISTAS, S. 41–74
- BLEICHER, K. (1996). *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt a.M.: Campus
- BMBF (1999). *Mut zur Veränderung: Deutschland braucht moderne Hochschulen*. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Referat für Öffentlichkeitsarbeit, 53170 Bonn
- BMG (2000). Eckpunktepapier zu einem Gesetz zur Qualitätssicherung und zur Stärkung der Verbraucherrechte in der Pflege (Pflege-Qualitätssicherungsgesetz – PQsG). Stand: 18. Februar 2000 (<http://www.bmgesundheit.de/vorhaben/pflege/eckpu/aus.htm> (16.05.00))
- BOCK-ROSENTHAL, E. (1996) Ein neues Verhältnis von Theorie und Praxis im Professionalisierungsprozess. In: *PFLEGEMANAGEMENT*, 1/96, S. 19–24
- BULLINGER, H.-J. (1995). Prozeßmanagement. In: H. Corsten & M. Reiß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung – Konzepte / Instrumente / Schnittstellen*. Wiesbaden: Gabler, S. 778–790

- BULTMANN, T. (1997). Die standortgerechte Dienstleistungshochschule.
(<http://www.bdwi.org/bibliothek/1bultman.htm> (13.05.00))
- FH WIESBADEN Technologie-/Wissenstransfer und Forschungsförderung.(
<http://www.fh-wiesbaden.de/transfer/info.htm> (25.04.00))
- FH WIESBADEN (2000). Dienstleistungsangebot. (<http://www.fh-wiesbaden.de/transfer/dienstleistung/htm> (25.04.00))
- FRAUNHOFER (1999). Virtuelles TransferNETZ – Projektbeschreibung.
(<http://www.transfernetz.de> (16.06.00))
- GÄRTNER, H. W. (1997). Das Krankenhaus als System. In: E. Zwierlein (Hrsg.),
Klinikmanagement: Erfolgsstrategien für die Zukunft. München [u.a.]:
Urban & Schwarzenberg, S. 119–138
- HOFMANN, J. & KISTLER, A. & SCHWARZ, T. (1999). Das Internet als Beratungs-
und Kooperationsmedium am Beispiel des Transfer-Projects des Stu-
diengangs Pflege/Pflegemanagement an der Evangelischen Fachhoch-
schule Berlin. Projektarbeit, EFB, Studiengang Pflege/Pflegemana-
gement, WS 99/00
- HOLEWA, M. (1999). Das Transfer Projekt an der Evangelischen Fachhochschule
Berlin. (http://www.efb-consulting.de/documents/hol_trans.htm
(12.06.00))
- HOLEWA, M. (2000). Projekt „Transfer-Verbund“ im Studiengang Pflege/ Pfl-
gemanagement. In: Jahresbericht der Rektorin (1999). Die Rektorin der
Evangelischen Fachhochschule Berlin (Hrsg.), S. 25–27
- HRK (a). Hochschulräte als moderne Steuerungsinstrumente in den Hochschu-
len: 2. Berliner Bildungsdialo von HRK und Holtzbrinck-Veranstaltungs-
fo-
rum.[http://www.hrk.de/vbsmodule/texte/nachrichten/pressemitteilung
en/](http://www.hrk.de/vbsmodule/texte/nachrichten/pressemitteilung_en/) (01.07.00)
- HRK (b). Evaluation: Sachstandsbericht zur Qualitätsbewertung und Qualitäts-
entwicklung in deutschen Hochschulen.
[http://www.hrk.de/vbsmodule/texte/std_text.asp?str_CallFile=texte/d
iehr.../evaluation_2.htm](http://www.hrk.de/vbsmodule/texte/std_text.asp?str_CallFile=texte/diehr.../evaluation_2.htm) (15.05.00)
- HRK (c). Evaluation und Qualitätssicherung im Überblick: Hochschulen in
Deutschland verbessern die Lehre.(
[http://www.hrk.de/vbsmodule/texte/std_text.asp?str CallFi-
le=texte/dieHR.../ueberblick.htm](http://www.hrk.de/vbsmodule/texte/std_text.asp?str_CallFile=texte/dieHR.../ueberblick.htm)(15.05.00))

- JOHANN WOLFGANG GOETHE-UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN (1998).
Angebot zum Wissens- und Technologietransfer.
(<http://www.witrans.uni-frankfurt.de/WiTrans/aufgaben.html> (25.04.00))
- KÄMMERLE, A. & KERNER, J. G. (1999). *Praxisleitfaden: Qualitätsverbesserung – Strategien & Werkzeuge*. Steinbeis GmbH & Co. für Technologietransfer, Postfach 10 43 62, 70038 Stuttgart
- KELLER, A. (1998) Auswege aus der Hochschulmisere. (<http://staff-www.uni-marburg.de/~keller/blae198.htm> (13.05.00))
- KLEMENS, U. (1991). Schlüsselqualifikationen“ im Gesundheitswesen. In: B. Meifort (Hrsg.), *Schlüsselqualifikationen für gesundheits- und sozial-pflegerische Berufe*. Alsbach: Leuchtturm, S. 97-113
- KNIGGE, R. (Hrsg.) (1997). Modellversuch Hochschulmanagement: Dokumentation eines Diskussionsforums am 7.2.1997 in der FHTW. Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin
- KOHNHÄUSER, E. (1996). Der Technologie- und Wissenstransfer der bayerischen Fachhochschulen. (http://www.fh-regensburg.de/presse_aktuell/tt_teil1.html (13.08.99))
- KÖNIG, W. (1990). Technische Hochschule und Industrie – Ein Überblick zur Geschichte des Technologietransfers. In: H. J. Schuster (Hrsg.). *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 29-41
- KUHLMEY, A. & WINTER, M. (1998). Pflegeeliten und ihre Berufschancen: Forschungsbericht. Fachhochschule Neubrandenburg, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit, Studiengang Pflege und Gesundheit, Brodaer Str. 2, 17033 Neubrandenburg, (unveröffentlichtes Manuskript)
- KUTTRUFF, S. (1994). Wissenstransfer zwischen Universität und Wirtschaft: Modellgestützte Analyse der Kooperation und regionale Strukturierung – dargestellt am Beispiel der Stadt Erlangen. Inaugural-Diss. z. Erlangung d. akad. Grades eines Doktors d. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr.rer.pol.) der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen Nürnberg
- MERTENS, D. (1974). Schlüsselqualifikationen: Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufs-forschung*, 7. Jahrg., Heft 1, S. 36-43
- MOERS, M. (1995). Pflegestudiengänge und Pflegewissenschaft in der Bundesrepublik Deutschland – Entwicklung und Konzepte. In: S. SINKKONEN & K. J. HORNETZ (Hrsg.), *Kranken- und Gesundheitspflege in Finnland und Deutschland*. Frankfurt a.M.: Mabuse, S.107-127

- MOHR, J. (1999). Interview: "Es fehlt der Wettbewerb". In: *UniSPIEGEL*, 3.
<http://www.spiegel.de/unispiegel/0,1518,33177,00.html> (13.05.00)
- POSER, H. (1990). Wissen und Können. Zur Geschichte und Problematik des Wissenschaftstransfers. In: H. J. Schuster (Hrsg.). *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 13–27
- REINHART, M. (1999). Schnittstelle Pflegemanagementstudium – Pflegemanagementpraxis am Beispiel des Studiengangs Pflege/Pflegemanagement an der Evangelischen Fachhochschule Berlin. Diplomarbeit vorgelegt an der Freien Universität Berlin, Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie. Margarete Reinhart, Fraenkelufer 8, 10999 Berlin (unveröffentlichtes Manuskript)
- REINHART, M. (2000). Aspekte der Akademisierung und Verwissenschaftlichung in der Pflege. In: *Management im Gesundheitswesen: Beiträge aus Lehre, Forschung und Praxis des Studiengangs Pflege/Pflegemanagement an der Evangelischen Fachhochschule Berlin*, 3/00, S. 22–32
- ROBERT BOSCH STIFTUNG (Hrsg.). (1992). *Pflege braucht Eliten: Denkschrift zur Hochschulausbildung für Lehr- und Leitungskräfte in der Pflege. Beiträge zur Gesundheitsökonomie 28*. Gerlingen: Bleicher
- SCHUSTER, H. J. (1990). Technologische Zivilisation und Zukunftsverantwortung – Anmerkungen zu Grundfragen des Wissenschaftstransfers. In: H. J. Schuster (Hrsg.). *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 1–9
- SCHWARZ-GOVAERS, R. (1997). Zur Entwicklung von pflegerischen Schlüsselqualifikationen – eine Herausforderung für das Krankenhaus-Management. In: H.-W. Hoefert (Hrsg.), *Führung und Management im Krankenhaus*. Göttingen [u.a.]: Hogreve, S. 147–168
- SEPPELT, K. (1994). Hochschule und Industrie – „geborene“ oder „gekorene“ Partner?. In: Technologie-Vermittlungs-Agentur Berlin e.V. (Hrsg.). *Innovation und Kooperation: Perspektiven und Chancen der Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Industrie / Kongreßdokumentation*. Berlin: VISTAS, S. 1–4
- SPIEGEL (1999). Deutsche Hochschulen im Vergleich. In: *Der Spiegel*, 15/1999, S. 58–67
- SPIEGEL-FORUM (2000). Zwischen Harvard und Foolishtown: Spiegel-Forum am 7. Februar an der Ruhr-Universität Bochum über die Amerikanisierung der Studienabschlüsse. In: *UniSPIEGEL*, 2/2000, S. 28–34

- SPIEGEL ONLINE (1998). „Von der Steinzeit direkt zum ISDN“: Virtuelle Universitäten erfreuen sich in Deutschland zunehmender Beliebtheit.
(<http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,13509,00.html>
(13.05.00))
- STAUDT, E. (1995). Joint Ventures. In: H. Corsten & M. Reiß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung – Konzepte / Instrumente / Schnittstellen*. Wiesbaden: Gabler, S. 719–731
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (Hrsg.)
(1997). *Hochschulstandort Deutschland: Sind die deutschen Hochschulen inter-national wettbewerbsfähig?* Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Postfach 16 44 60, 45224 Essen
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (a). Zukunft durch Forschung: Memorandum zur Rolle des Stifterverbandes in der Forschung.
(http://www.stifterverband.de/zukunft_durch_forschung_memorandum.pdf (13.05.00))
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (b). Profilbildung – Transparenz – Wettbewerb.(<http://www.stifterverband.de/stprwe1b.html>
(13.05.00))
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (c). Empfehlungen an die Hochschulen.(<http://www.stifterverband.de/stprwe1c.html> (13.05.00))
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (d). Hochschulreform durch Leistungswettbewerb und Privatisierung?(
http://www.stifterverband.de/homburger_thesen_einfuehrung.html(13.05.00))
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (e). Hochschulreform durch Leistungswettbewerb und Privatisierung?: Steuerungsmechanismen.
(http://www.stifterverband.de/homburger_thesen_steuerungsmechanismen.html (13.05.00))
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (f). Hochschulreform durch Leistungswettbewerb und Privatisierung?: Rahmenbedingungen.
(http://www.stifterverband.de/homburger_thesen_rahmenbedingungen.html (13.05.00))
- STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (g). Hochschulreform durch Leistungswettbewerb und Privatisierung?: Leistungsorientierte Bezahlung und Leistungsanreize im Hochschulbereich. (

http://www.stifterverband.de/hombuger_thesen_leistungsanreize.html
(13.05.00))

STIFTERVERBAND FÜR DIE DEUTSCHE WISSENSCHAFT (h). Studienreform: Qualifikationsanforderungen und neue Qualität der Lehre.

(<http://www.stifterverband.de/stprwe1a.html> (13.05.00))

STROHMAYER, M. (1996). *Expansion durch Kooperation: Wachstumsstrategien mittelständischer Unternehmen im Europäischen Binnenmarkt*. Frankfurt a. M. [u.a.]: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wirtschaftswissenschaften

TÖPFER, A. (1990). Forschungsk Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen. In: H. J. Schuster (Hrsg.). *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 251–261

TRANSFER NRW (a). Transfer NRW: Transferstellen an Hochschulen Ihre Partner für Innovationen. (<http://www.transfer-nrw.de> (25.04.00))

TRANSFER NRW (b). Transfer NRW: Kooperationsanfragen. (http://www.transfer-nrw.de/koop_anf.htm (25.04.00))

TU BERLIN (1999). Hintergrund und Zielsetzung des CWW. (http://www.cww.tu-berlin.de/Hinter_u_ziel.htm (09.05.00))

UKBF (1995). Konzept einer Pflegevisite für den stationären Bereich am UKBF. Universitätsklinik Benjamin Franklin, Hindenburgdamm 30, 12200 Berlin

UNIVERSITÄT BREMEN (a). Unser Leistungsangebot. (<http://www.institute.uni-bremen.de/~transfer/langeb.html> (25.04.00))

UNIVERSITÄT BREMEN (b). Serviceleistungen für Unternehmen, Behörden, Verbände, Vereine etc.(<http://www.institute.uni-bremen.de/~transfer/Unternehmen/servunt.html> (25.04.00))

UNIVERSITÄT DES SAARLANDES. Universität des Saarlandes: Kontaktstelle für Wissens- und Technologietransfer. (<http://www.uni-sb.de/verwalt/kwt/info.htm> (25.04.00))

UNIVERSITÄT DORTMUND (1999). Universität Dortmund, Referat für Öffentlichkeit und Wissenstransfer – Transfer allgemein. (<http://www.roew.uni-dortmund.de/tsinfo.htm> (25.04.00))

VOSENKUHL, W. (1998). Forschung – Wettbewerb – Breitenausbildung: Zwei Hochschulen in einer? Vortrag anlässlich der Eröffnungsveranstaltung der HRK–Jahresversammlung 7./8. Mai 1998, FU Berlin

WALENTA, A.H. (2000). Initiative „Pro Transfer“. (<http://www.fst.uni-siegen.de/PTSRek.htm> (08.05.00))

- WALTER, I. (1991). *Krankenpflege als Beruf: Aspekte beruflicher Sozialisation und Identität dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung*. Wien [u.a.]: Wilhelm Maudrich
- WILDEMANN, H. (1995). Kooperationen über die Wertschöpfungskette. In: H. Corsten & M. Reiß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung – Konzepte / Instrumente / Schnittstellen*. Wiesbaden: Gabler, S. 743–751
- WINKELHAGE, F. (1990). Informations- und Kommunikationstechnik als Schrittmacher. In: H. J. Schuster (Hrsg.). *Handbuch des Wissenschaftstransfers*. Berlin [u.a.]: Springer, S. 635–642
- WISSENSCHAFTSRAT (1999). Beschäftigungsfähigkeit muss ein Ziel des Hochschulstudiums sein. Pressemitteilung 14/99 vom 21.07.1999.
(http://www.wissenschaftsrat.de/presse/pm_1499.htm (15.05.00))
- WISSENSCHAFTSRAT (2000). Empfehlungen zur Einführung neuer Studienstrukturen und –abschlüsse (Bakkalaureus/Bachelor – Magister/Master) in Deutschland. Drs. 4418/00, 21. Jan. 2000
- WUNDERER, R. (1995). Personalmanagement. In: H. Corsten & M. Reiß (Hrsg.), *Handbuch Unternehmensführung – Konzepte / Instrumente / Schnittstellen*. Wiesbaden: Gabler, S. 459–473
- ZIELKE–NADKARNI, A. (1997). Integration von Pflegewissenschaft und Pflegemanagement unter pädagogischen Gesichtspunkten. In: *PFLEGE–MANAGEMENT*, 5/97, S. 31–37
- ZÖLLNER, E. J. Neue Handlungsspielräume für Hochschulen.
(<http://www.spektrum.de/themen/diskuss.htm> (15.05.00))