

# „Entwicklung und Umsetzung von eLearning/eTeaching Strategien an Universitäten und Fachhochschulen“



im Rahmen des Projekts  
**„Inter- und intrainstitutionelle Austauschstrategien:  
Qualifizierungsstrategien für Personal und Content“  
für das BMBWK**

Projektleiter: Prof. Dr. Johann GÜNTHER  
Univ.Prof. Mag. Dr. Savvas KATSEKIDIS  
Bernadett JUNGWIRTH  
Georgia YIANGOU  
**FNML**

2006

# *Inhaltsverzeichnis*

Vorwort .....	5
Einleitung.....	7
Generelle Trends im europäischen Bildungssystem .....	9
Österreichs tertiäres Bildungssystem.....	11
Forschung.....	13
Privatisierung und Liberalisierung .....	15
Internationalisierung.....	17
Outputorientierung .....	19
Strategieprozess.....	21
Stufen der Veränderung.....	21
Veränderungswille .....	23
Positionierung .....	25
Vision .....	27
Mission .....	29
E-Learning Strategie .....	31
Umsetzungsschritte .....	33
Durchdringung .....	37
Strategien an österreichischen Universitäten und Fachhochschulen.....	39
Universität Wien <a href="http://www.univie.ac.at/">http://www.univie.ac.at/</a> .....	39
Karl Franzens Universität Graz <a href="http://www.uni-graz.at">http://www.uni-graz.at</a> .....	43
Leopold Franzens Universität Innsbruck <a href="http://www.uibk.ac.at/">http://www.uibk.ac.at/</a> .....	44
Paris Lodron Universität Salzburg <a href="http://www.uni-salzburg.at">http://www.uni-salzburg.at</a> .....	46
Alpen Adria Universität Klagenfurt <a href="http://www.uni-klu.ac.at">http://www.uni-klu.ac.at</a> .....	47
Montanuniversität Leoben <a href="http://www.unileoben.ac.at/">http://www.unileoben.ac.at/</a> .....	49
Akademie der Bildenden Künste Wien <a href="http://www.akbild.ac.at/">http://www.akbild.ac.at/</a> .....	53
Technische Universität Graz <a href="http://www.tugraz.at">www.tugraz.at</a> .....	54
Technische Universität Wien <a href="http://www.tuwien.ac.at/">http://www.tuwien.ac.at/</a> .....	55
Universität für Angewandte Kunst Wien <a href="http://www.dieangewandte.at/">http://www.dieangewandte.at/</a> .....	56
Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz <a href="http://www.ufg.ac.at/">http://www.ufg.ac.at/</a> .....	59
Wirtschaftsuniversität Wien <a href="http://www.wu-wien.ac.at/">http://www.wu-wien.ac.at/</a> .....	60

Veterinärmedizinische Universität Wien <a href="http://www.vu-wien.ac.at">http://www.vu-wien.ac.at</a> .....	62
Universität für Musik und darstellende Kunst Graz <a href="http://www.kug.ac.at/">http://www.kug.ac.at/</a> .....	64
Universität Mozarteum Salzburg <a href="http://www.moz.ac.at/">http://www.moz.ac.at/</a> .....	64
Universität Linz <a href="http://www.uni-linz.ac.at/">http://www.uni-linz.ac.at/</a> .....	64
Medizinische Universität Graz <a href="http://www.meduni-graz.at/">http://www.meduni-graz.at/</a> .....	71
Medizinische Universität Innsbruck <a href="http://www.i-med.ac.at">http://www.i-med.ac.at</a> .....	75
Medizinische Universität Wien <a href="http://www.meduniwien.ac.at/">http://www.meduniwien.ac.at/</a> .....	77
Universität für Bodenkultur Wien <a href="http://www.boku.ac.at">http://www.boku.ac.at</a> .....	79
Donau-Universität-Krems <a href="http://www.donau-uni.ac.at">http://www.donau-uni.ac.at</a> .....	80
Anton Bruckner Privatuniversität <a href="http://www.bruckneruni.at">http://www.bruckneruni.at</a> .....	81
Leitbild .....	81
Katholisch-Theologische Privatuniversität Linz <a href="http://www.kth-linz.ac.at/">http://www.kth-linz.ac.at/</a> .....	83
IMADEC University <a href="http://www.imadec.ac.at">http://www.imadec.ac.at</a> .....	83
Paracelsus Medizinische Privatuniversität <a href="http://www.pmu.ac.at">http://www.pmu.ac.at</a> .....	83
PEF Privatuniversität für Management <a href="http://www.pef.at">http://www.pef.at</a> .....	85
Private Universität für Medizinische Informatik und Technik Tirol <a href="http://www.umat.at">http://www.umat.at</a> .....	85
Webster University Vienna <a href="http://www.webster.ac.at/">http://www.webster.ac.at/</a> .....	86
Privatuniversität für Kreativwissenschaft, St.Pölten <a href="http://www.ndu.ac.at">http://www.ndu.ac.at</a> .....	86
CAMPUS 02 Graz <a href="http://www.campus02.at/">http://www.campus02.at/</a> .....	87
FH Campus Wien <a href="http://www.fh-campuswien.ac.at/">http://www.fh-campuswien.ac.at/</a> .....	87
FH des bfi Wien <a href="http://www.fh-vie.ac.at">http://www.fh-vie.ac.at</a> .....	87
FH Joanneum <a href="http://www.fh-joanneum.at">http://www.fh-joanneum.at</a> .....	89
FHS Kufstein Tirol <a href="http://www.fh-kufstein.ac.at/">http://www.fh-kufstein.ac.at/</a> .....	90
FH OÖ <a href="http://www.fh-ooe.at/">http://www.fh-ooe.at/</a> .....	94
FH Salzburg <a href="http://www.fh-salzburg.ac.at/">http://www.fh-salzburg.ac.at/</a> .....	95
Fachhochschule St.Pölten <a href="http://www.fh-stpoelten.ac.at/">http://www.fh-stpoelten.ac.at/</a> .....	95
Fachhochschulstudiengänge Burgenland <a href="http://www.fh-burgenland.at/">http://www.fh-burgenland.at/</a> .....	97
FH Technikum Kärnten .....	98
<a href="http://www.fh-kaernten.at/">http://www.fh-kaernten.at/</a> .....	98
FH Technikum Wien <a href="http://www.technikum-wien.at/">http://www.technikum-wien.at/</a> .....	99
FH Vorarlberg <a href="http://www.fhv.at/">http://www.fhv.at/</a> .....	99
FH Wr. Neustadt <a href="http://www.fhwn.ac.at">http://www.fhwn.ac.at</a> .....	101
FHW-Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH <a href="http://www.fh-wien.ac.at/">http://www.fh-wien.ac.at/</a> .....	102

IMC FH Krems <a href="http://www.fh-krems.ac.at/">http://www.fh-krems.ac.at/</a> .....	104
Mission.....	105
MCI Management Center Innsbruck - <a href="http://www.mci.edu/">http://www.mci.edu/</a> .....	105
Lauder Business School <a href="http://www.lbs.ac.at/">http://www.lbs.ac.at/</a> .....	106
Internationales Feed Back.....	107
Slowakei.....	107
Schweiz.....	108
Großbritannien .....	108
USA .....	109
Schweiz.....	109
Niederlande .....	110
Spanien.....	114
Deutschland .....	115
Finnland .....	116
Summary englisch .....	119
The Development and Implementation of e-Learning/e-Teaching Strategies at Universities and Universities of Applied Sciences.....	119
General Trends in the European Education System .....	119
Austria's Tertiary System of Education .....	120
Research .....	121
Privatisation and Liberalisation.....	122
Internationalisation .....	123
Orientation by Output .....	123
Strategic Process .....	124
Phases of Change .....	124
Willingness to Embrace Change .....	126
Positioning .....	127
Vision.....	129
Measures of Implementation .....	129
Penetration.....	131
E-Learning Strategy .....	132
Autoren .....	133
Johann GÜNTHER.....	133
Mag. Dr. Savvas Katsikides.....	134
Literatur.....	135

# Vorwort

Im Rahmen eines Auftrags des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kunst an das Forum Neue Medien in der Lehre wurde ich mit der Durchführung des Teilpakets „Entwicklung einer Strategie im tertiären Bildungssystem“ beauftragt.

Mit meiner jahrzehntelangen industriellen Erfahrung war es mir ein Anliegen die Erfahrungen aus der Wirtschaft im Bildungsbereich einzubringen.

Allerdings zeigte sich während der Arbeiten, dass Universitäten und Fachhochschulen, bedingt durch gesetzliche Änderungen, wie Wirtschaftsbetriebe geführt werden, ihre Aufgabe aber doch eine andere ist, als Waren zu produzieren und zu vermarkten.

Um Bildungseinrichtungen im E-Learningbereich strategische Ausrichtungen zu geben wurden Modelle aus der Wirtschaft übernommen. Diese sind zwar geringfügig adaptiert, müssen aber in den nächsten Jahren sicher adaptiert werden und den gesellschaftspolitischen Auftrag der Bildungseinrichtungen mit berücksichtigen.

Wie das internationale Feed Back zeigte sind wir mit der Spezifikation des Problems schon zu den Vorreitern zu zählen.

Auch ein internationaler Vergleich hat gezeigt, dass Universitäten bei ihrer Ausrichtung primär Anleihen in der Wirtschaft nehmen.

Die vorliegende Studie kann als „Anleitung“ für die Einführung einer Strategie verwendet werden und ist sicher ein hilfreicher Leitfaden.

Wie eine erste Recherche ergeben hat, ist die Spezifikation an Österreichs Universitäten und Fachhochschulen noch nicht sehr ausgeprägt.

Das Kick-Off und der Anstoß zu dieser Studie kam im Rahmen eines, an der Universität Wien vom Forum Neue Medien durchgeführten Seminars mit Prof. Helmut F. Karner. Auf ihn gehen auch die einzelnen Schritte und Prozesse zurück. Auch hat die Studie Anleihe bei seinen Grafiken genommen, wofür der Autor sich bedankt.

Neben aktiver Mitarbeit im nationalen Kontext, stammt der internationale Teil und der evaluierende Vergleich von Kollegen Savvas Katseikidis.

Mein Dank richtet sich auch an das BMBWK und die zuständigen Beamtinnen – Frau Mag. Andrea Ecker, Frau Dr. Felizitas Pflichter und Frau Mag. Angela Weilguny. Ich denke, neue Erkenntnisse können hier vorgelegt werden und setzen das österreichische Bildungsministerium in eine gute Position für weitere Maßnahmen.

*Prof. Dr. Johann GÜNTHER  
St.Pölten, im Oktober 2006*



# Einleitung

Gesellschaftspolitische Entwicklungen und das politische Umfeld haben Universitäten und Hochschulen zunehmend wirtschaftlichen Regeln unterworfen. Dies führte dazu, dass – wie bei jedem kommerziellen Unternehmen – auch eine Ausrichtung der Unternehmensstrategie notwendig wurde.

In der vorliegenden Studie sind wir davon ausgegangen, dass wir Modelle, die sich in der Wirtschaft bewährt haben für Universitäten adaptieren können.

Es ist ein Versuch, der auch in der Praxis schon Anwendung fand.

Auch international fanden wir ähnliche Vorgangsweisen.

Diese Studie könnte die Basis dafür sein, dass sich in den nächsten Jahren ein eigenes Modell der Strategieentwicklung für Bildungseinrichtungen herauskristallisiert, das auch die gesellschaftspolitische Verantwortung, die ein Ausbildungsinstitut trägt, stärker berücksichtigt.

Adelheid Biesecker sieht generell in der ökonomischen Betrachtung eine Gefahr: „Ökonomie wird ausschließlich als Marktökonomie verstanden, und diese Marktökonomie rechnet falsch. Denn die Leistung der ökonomischen Natur und der sozialen Mitwelt werden im Rahmen dieser Ökonomie abgespalten und dadurch beschädigt oder zerstört. Deswegen plädiere ich für eine Ökonomie, die eingebettet ist in diese beiden anderen Bereiche.“<sup>1</sup>

Diese anderen Bereiche kommen vor allem im Bildungswesen zum Tragen.

Aber nicht nur hier. In der EDV geht man dazu über, Software für „Product Life Siecles“ zu programmieren. Für die Kostenkalkulation eines Produkts ist es zunehmend nicht mehr nur interessant die Entwicklungs- und Produktions- beziehungsweise Vertriebskosten zu eruieren, sondern auch die Entsorgung. Also der ganze Lebensbereich eines Produkts wird kalkulatorisch nachverfolgt und auch im Voraus geplant.

Dies hätte umso mehr Berechtigung bei Produkten, die Universitäten und Hochschulen produzieren.

Das hier vorliegende Modell berücksichtigt die Umweltbedingungen und gesellschaftlichen Veränderungen. Traditionell greift es auf wirtschaftserprobte Modelle zurück, die im Zuge ihrer Anwendung sicher Veränderungen erfahren werden.

Diese Veränderungen werden auch sozialpolitische Auswirkungen haben. Zu dieser Erkenntnis kam auch Betty Collis in ihrer Studie „E-Learning and the Transformation of Education for a Knowledge Economy“:

„The term „knowledge economy“ is an evolving phrase without a precise definition. A search of the Internet on 5 February 2005 identified nearly a million hits, many of which are portals with multiple links. The knowledge economy is related to changes in society worldwide, particularly globalization, information/knowledge intensity, and networking and connectivity. Characteristics of a knowledge economy include: the increased mobility of services, informations, and workforce; the need to derive local value from information often in creative ways, that go beyond expected performance; the need to work in multidisciplinary and distributed teams; the need to use information technology (IT) for knowledge management, sharing, and creation; the need to update and change ones skills throughout one’s lifetime; and the need to act autonomously and reflectively, joining and functioning in socially heterogenous groups.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BIESECKER, Adelheid: Die Marktökonomie rechnet falsch, in Die Furche, 27.7.2006, Seite 9

<sup>2</sup> COLLIS, Betty: E-Learning and The Transformation of Education for a Knowledge Economy“, in Castells, „The network society“, 2006, Seite 215

Die Erstellung von Wissensbilanzen steht erst am Anfang in Bildungseinrichtungen. Sie, die Wissensbilanzen, könnten erst wieder vom rein wirtschaftlichen Denken der Bildung wegführen. Heute weist die Ökonomie unserer Gesellschaft noch „eine kapitalistische Struktur auf. Sie impliziert eine hierarchische Unterscheidung der Privateigentümer in solche, die das Kapital besitzen, und solche, die ausschließlich über ihre Arbeitskraft verfügen. Hinter beiden stehen zwar gleichermaßen die stillen Voraussetzungen, jedoch eignet sich der eine sein Eigentum über fremde Arbeit an, während der andere durch seine Arbeit kein Eigentum erwirbt, sondern die Mittel zum Erhalt seiner selbst und seiner Familie – den Lohn.“<sup>3</sup>

Wenn das Wissen der Mitarbeiter eine Bewertung wie Maschinen und Investitionsgüter bekommt, dann wird auch Bildung einen neuen und höheren Stellenwert bekommen. Bildungseinrichtungen können dann mit Fabriken konkurrieren, ohne sich mit deren Regeln messen lassen zu müssen.

---

<sup>3</sup> BIESECKER, Adelheid; WINTERFELD, Uta von: Nachhaltigkeit und Existenzsicherung. Es gibt keine `richtige´ Nachhaltigkeit im `falschen´ Denken“, in „politische ökologie“ Nummer 94, München 2005, Seite 75

# Generelle Trends im europäischen Bildungssystem

Unsere Welt wurde in den letzten Jahrzehnten global. Überall auf der Welt ähnelt sich das Verhalten. Die Weltwirtschaft setzt Maßstäbe, die überall gleich sind.

Davon wurde jetzt auch das Bildungssystem getroffen. Im Liberalismus unserer Zeit regiert die Wirtschaft und wirtschaftliches Denken. Bildungsminister haben den Begriff Employability geformt und wollen junge Menschen so ausbilden, dass sie sofort und ohne weitere Zusatzeinschulung in wirtschaftlichen Positionen verwendbar sind. Universitäten sind nicht mehr die großen und freien Denkeinrichtungen. Sie wurden ihrer Freiheit beraubt und werden am Output gemessen. Ihre Absolventen müssen rasch und schnell im Arbeitsmarkt vermittelbar sein. Das österreichische Arbeitsmarktservice AMS gibt Statistiken heraus, die sogar zeigen, von welcher Universität und von welcher Hochschule wie viele Absolventen arbeitslos gemeldet sind. Eine Hitparade der Employability entstand. Aus Sicht der Politik ist nicht das vermittelte Wissen und die erzielten Abschlussresultate ausschlaggebend sondern die Vermittelbarkeit der Jugendlichen als Arbeitskräfte.

Die zunehmende Internationalität machte eine Anpassung des Bildungssystems notwendig. Junge Menschen arbeiten in anderen Ländern und anderen Kontinenten. Ihre akademischen Abschlüsse müssen vergleichbar sein. Personalchefs in Amerika müssen ein europäisches oder australisches Abschlusszertifikat einstufen können.

Demnach wird ein weltweit einheitliches System im tertiären Bildungswesen angestrebt. Die Europäische Union wechselt zum anglo-amerikanischen System, das eine Dreistufigkeit mit

- Bakkalaureat,
- Master und
- PhD

vorsieht.

Auch die Zeiten werden angeglichen und mit der Formel „3 – 2 – 3“ definiert:

3 Jahre für das Bakkalaureatsstudium,  
2 Jahre für die Ausbildung zum Master und  
3 Jahre für das Doktorat, das PhD.

Die Umstellung ins dreistufige Bildungssystem bringt für Europa einen unteren Layer, den es bis jetzt nicht gegeben hat. Dadurch werden Bildungsinstitutionen, die bis dato nicht akademisch bezeichnet wurden „undergraduates“. Einrichtungen wie Militärakademien, Pädagogische Akademien, Gesundheitsakademien oder Sozialakademien werden Hochschulen und schließen zumindest mit dem Bakkalaureat ab.

Dies bringt eine zusätzliche Zahl von Akademikern, die von der österreichischen Regierung noch nicht als Akademiker anerkannt werden.

Mit dem Einsatz von E-Learning wird fälschlicherweise oft eine Kostenreduktion angenommen. Die Entwicklungs- und Wartungskosten sind bei geringer Studierendenzahl aber höher als Direktunterricht.

Zu dieser Erkenntnis kam auch Jasmina Hasanbegovic: „The changing work conditions and requirements demand more investigations in learning activities. However, most of the endeavours to assist and initiate corporate learning are rhetorical drafts which end up in cost-cutting projects. The quality of work-placed learning depends on the kinds of activities that individuals engage in, their possibility to adapt the setting including support and guidance, and how individuals engage, interact and interpretatively construct knowledge from these situations. As the whole organisation has to develop and support its own innovative learning culture, the learning strategies and processes have to be analysed systematically”<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Hasanbegovic, Jasmina, Assessing and Designing Learning Culture as a Strategic Alignment, <http://www.scil.ch/projects/telekom-en.html>, 17.7.2006

# Österreichs tertiäres Bildungssystem

Österreich hat acht Millionen Einwohner. Vier Millionen Österreicher sind im Arbeitsprozess. Durch das Älterwerden der Gesellschaft nehmen – wenn es zu keinen Anpassungen kommt – die Erwerbstätigen ab:

	2000	2050
Summe Einwohner	8,1	8,2
3. Generation (ab 60 Jahre)	1,7	2,9
2. Generation (bis 60 Jahre)	5,0	4,2
1. Generation (bis 15 Jahre)	1,4	1,1
Erwerbstätige	3,7	3,1
Deckungslücke		1,4

*Quelle: Statistik Österreich  
Angaben in Millionen Einwohner Österreichs*

Unabhängig von dieser Veränderung gibt es in Österreich derzeit 300.000 Menschen mit akademischem Abschluss. Durch das neue Bildungssystem mit Bakkalaureatsabschluss wird dieser Anteil zunehmen. Die 300.000 Studierenden teilen sich auf folgende Bildungseinrichtungen auf:

<b>Institution</b>	<b>Studenten</b>
Universitäten	185.438
Kunstuniversitäten	7.954
Fachhochschulen	20.591
Pädagogische Akademien	10.236
Berufspäd. Akademien	1.524
Theologische Akademien	1.111
Landwirtschaftliche Akademien	113
Sozialakademien	844
Colleges	5.222
Gesundheitsakademien	2.982
<b>Total</b>	<b>236.025</b>

*2003/2004*

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK*

Fachhochschulen wachsen derzeit jährlich mit 270 neuen genehmigten Studienplätzen. Dies ist aber nur eine theoretische Zahl. Praktisch werden in Österreich die vom Ministerium genehmigten Studienplätze nicht ausgenützt. Speziell im technischen Bereich wird das Angebot – so wie in ganz Westeuropa – nicht angenommen.

Im Studienjahr 2005/06 haben 25.700 studiert – um 2300 mehr als im Studienjahr davor. 8200 Anfänger standen 4.200 Absolventen aus dem Studienjahr 2004/05 gegenüber. Dies bedeutete einen Zuwachs von 700 Anfängern und 2300 Absolventen zum vergleichbaren Jahr davor.

Die Studentenzahl an Universitäten stagniert:

	WS 2000	WS 2003
Österreicher	193.649	155.861
Ausländer	27.856	29.577

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK*

Der Ausländeranteil an österreichischen Fachhochschulen ist geringer:

Österreicher	19.721
Ausländer	870

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK*

# Forschung

Forschung ist ein wichtiger Bestandteil für gute Lehre.

Universitäten besitzen hier eine lange Tradition. Fachhochschulen haben dies in ihrer kurzen Bestandsdauer noch nicht aufgebaut. Förderprogramme wie FH+ sollen dies unterstützen.

Österreich gab 2004 2,22 Prozent des Bruttonationalprodukts für Forschung aus, was einem laufenden Wachstum auf diesem Sektor entspricht:

1998: 1,18  
2000: 1,95  
2002: 2,19  
2004: 2,22 (=5.273,8 Millionen Euro)

Im internationalen Vergleich bedeutet dies, dass Österreich zwar über dem europäischen und den EU-weiten Durchschnitt liegt, aber hinter dem der OECD.

Das Verhältnis von privater und staatlicher Finanzierung ist im privaten Wirtschaftsbereich durch zu geringe Steueranreizsysteme nicht ausgereizt:

Gebiet	% BIP	Öffentlich	Privat
Austria	2,07	38,2	41,8
OECD	2,29	29,1	63,2
EU	1,93	34,4	55,9

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK  
2001*



# Privatisierung und Liberalisierung

Die öffentlichen Leistungen werden auf Grund veränderter Bedingungen neu definiert. Die geänderten Bedingungen entstanden auf Grund:

- der geänderten Weltwirtschaft,
- Globalisierung,
- Österreichs Mitgliedschaft in der EU,
- gewachsenem Wohlstand,
- demographischen Änderungen und
- Budgetbeschränkungen des Staates.

Österreich strebt politisch die Weiterentwicklung des Staates zu einem effizienten und solidarischen Dienstleistungsstaat an.

Durch die fortschreitende Globalisierung ist es für einen einzelnen Nationalstaat nicht mehr möglich, alleine regulierend einzugreifen. Ein gemeinsames Vorgehen innerhalb der Europäischen Union ist unumgänglich. Die wirtschaftspolitische Kompetenz geht vom Nationalstaat auf die EU über.

Die grenzüberschreitende Problematik wurde im Studienjahr 2005/06 mit einer Unzahl von deutschen Staatsbürgern im österreichischen Medizinstudium bewusst gemacht. Belgische Universitäten haben in manchen Fachrichtungen mehr französische als belgische Studierende. Der Nationalstaat Belgien zahlt für die Ausbildung der Franzosen. Die österreichischen Steuerzahlen müssen für die medizinische Ausbildung vieler Deutscher aufkommen. Dies bedarf internationaler Regulierungen. Noch extremer wird diese Situation im Bereich der Fernlehre, die mit Zunahme von Telekommunikation und Internet auch gewachsen ist.

Das Bildungssystem wird von der Politik zunehmend mit wirtschaftlichen Kriterien behandelt. Im tertiären Bildungswesen wurde bereits bei der Gründung das Fachhochschulwesen als privatwirtschaftliche Institution eingerichtet. Hochschulen sind Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Firmen, die nicht mit Waren, sondern mit Ausbildungsprogrammen handeln. Daneben wurde dieser Bereich liberalisiert. Jeder konnte sich um eine „Lizenz“ bewerben. Eine Überwachungskommission sorgt für staatlich genormte Standards.

Liberalisierung in der Wirtschaft hat lange Tradition. Bereits Kaiserin Maria-Theresia und ihr Nachfolger Josef II schufen für die Donaumonarchie eine günstige wirtschaftliche Ausgangslage indem sie vieles liberalisierten. Dem schadeten auch die folgenden Gegenreformationen nicht.

Dieser Liberalisierungsprozess setzte sich in der Zulassung von privaten Universitäten fort und erreichte mit dem Universitätsgesetz 2002 und der sogenannten „Autonomie“ der Universitäten ihren Höhepunkt.

So haben wir heute in Österreich private, öffentliche und staatliche Universitäten und Hochschulen nebeneinander.

Das Akkreditierungssystem und die laufende Evaluierung überprüft aber unterschiedliche Fakten.

- Fachhochschulen: Laufende Überprüfung der einzelnen Studienprogramme und einmalige Akkreditierung ohne weitere Prüfungen als Institution.
- Privatuniversitäten: Akkreditierung als Institution. Studienprogramme werden nicht mehr akkreditiert oder überprüft. Laufende Evaluierung der Institution.
- Staatliche Universitäten: werden nicht evaluiert oder akkreditiert.

Gesetzlich wurde zwar eine freie Marktwirtschaft des tertiären Bildungswesens geschaffen, praktisch werden die einzelnen Bereiche aber mit unterschiedlichen Maßstäben gemessen und es kommt zu einer Beeinflussung der freien Marktregeln.

Staatliche Universitäten sind zwar einerseits „autonom“, Zielvereinbarungen des zuständigen Ministeriums mit der Universitätsleitung definieren und bestimmen aber die Ausbildungsgebiete und deren Umfang.

Fachhochschulen, die einerseits privatwirtschaftlich geführt sind, werden vom Staat mit einer vorab definierten Studienprogrammsteilnehmerzahl subventioniert. Pro Studierenden bekommt die Hochschule einen bestimmten Studienbeitrag.

# Internationalisierung

Der Internationalisierung unserer Wirtschaft Rechnung tragend wird auch das Studium internationaler.

Durch nationale und internationale Organisationen wird der Austausch von Studierenden und Lehrenden gefördert.

Mit der Einführung des European Credit Transfer Systems wurde die Mobilität erhöht und Studierenden die Möglichkeit geboten verschiedene Studienabschnitte in unterschiedlichen Ländern und Universitäten zu absolvieren.

Daneben nimmt auch der Austausch der Vortragenden und Lehrenden zu.

Der Effekt der Internationalisierung ist durch „Incoming Students“ an der Heimatuniversität gegeben und „Outgoing Students“ bekommen Erfahrung „abroad“.



# Outputorientierung

Die Wirtschaft stellt zunehmend von Input-Orientierung zu Outputorientierung um. Input-Orientiert wurde die Arbeitsleistung in Zeit gemessen. Arbeitskräfte bekommen für ihre Anwesenheitszeit bezahlt und nicht für die Produktion.

Outputorientierte Bezahlung bedeutet, dass nur mehr jene Leistung bezahlt wird, die erbracht wurde.

Arbeitsaufträge werden in einer Zieldefinition festgelegt und in welcher Zeiteinheit dieses Ziel erreicht wird, ist für die Bezahlung nicht mehr relevant.

Rasch arbeitende Menschen werden dadurch besser bezahlt als langsame. Im

Wissensmanagementbereich sind schlaue und gescheite Arbeitnehmer besser bezahlt. Ihr Zeitaufwand, um ein bestimmtes Ziel, eine festgelegte Aufgabe zu erfüllen ist kürzer.

Im Bildungssystem kommt es zu einer ähnlichen Veränderung.

Lehrleistung wurde und wird in Semesterwochenstunden, also in Lehreinheiten definiert.

Gemessen werden jene Stunden, die ein Vortragender „vorliest“, vorträgt.

Derzeit wird die Messeinheit auf ECTS - European Transfer Points – umgestellt. Diese haben nicht nur den Zweck, dass Lehrleistung international anerkannt wird und die Studierenden ihre erworbenen Vorlesungen auch in andere Länder und an andere Universitäten mitnehmen können, sondern, dass Vorlesungen nicht mehr in Vorlesungseinheiten, sondern in Lernaufwandeinheiten festgelegt werden.

Ein ECT-Point drückt den Zeitaufwand, den ein durchschnittlicher Studierender zum Erwerben einer bestimmten Lehreinheit aufzuwenden hat aus. Das inkludiert die Vorlesungszeit durch den Lehrer und die Zeit des Studiums und des Wiederholens des Lehrstoffs.

Vier ECTS Punkte können bestehen aus einer einstündigen Vorlesung, zu der noch drei Stunden selbst gelernt werden muss. Es kann aber auch eine vierstündige Vorlesung sein, die keinerlei Wiederholung bedarf.

Erst mit den ECTS Punkten kann E-Learning und Fernlehre gewertet werden. Im Bereich der Fernlehre kann es ECTS-Punkte ohne Präsenzlehrstunden geben.

Diese outputorientierte Messung von Lehre bringt mehrere Vorteile:

- die Internationalisierung wird erleichtert; Lehreinheiten sind transportabel und werden von allen tertiären Bildungseinrichtungen Europas anerkannt,
- rasch lernende Studierende bekommen für wenig Zeitaufwand mehr ECTS-Punkte; schwache Schüler müssen mehr Zeit aufwenden;
- Fernlehre wird messbar und ist voll vergleichbar mit Präsenzunterricht.



# Strategieprozess

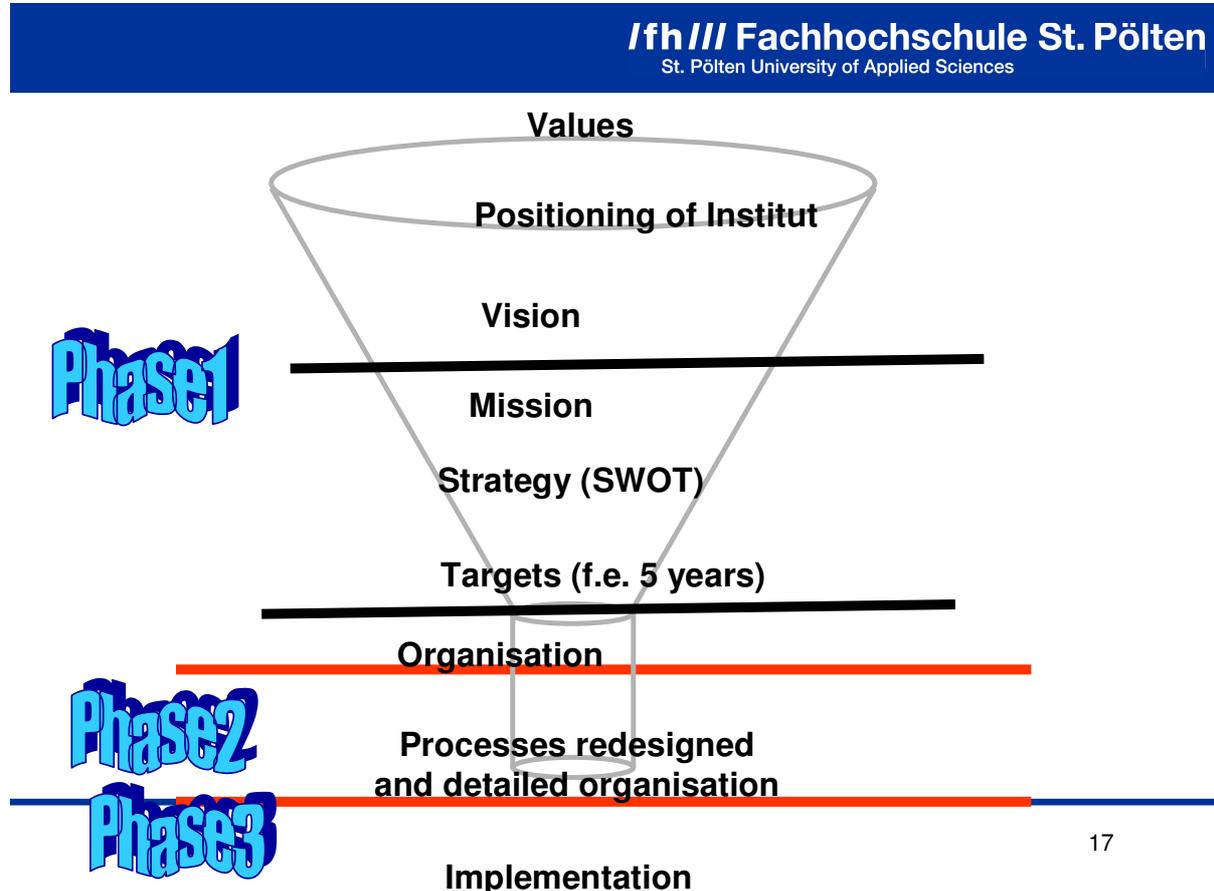
All diese Veränderungen im europäischen und österreichischen Bildungssystem führen zu einem starken wirtschaftlichen Einfluss an Universitäten und Hochschulen und einer ökonomischen Ausrichtung.

Diese wirtschaftsorientierte Führung der tertiären Bildungseinrichtungen macht auch die Entwicklung von Strategien – wie in Unternehmen – notwendig.

## Stufen der Veränderung

Der Prozess zur Entwicklung einer eigenen Strategie hat mehrere Stufen:

- **Werte**  
In der ersten Stufe muss ein Wertesystem für das Unternehmen eingerichtet werden. Werte, unter denen intern kommuniziert wird. Kommuniziert mit den Studierenden, aber auch untereinander im Personalbereich. Wertesysteme sind die Basis für ein Zusammenarbeiten in der Bildungseinrichtung.
- **Positionierung des Instituts**  
Mit diesen Werten kann das eigene Bildungsunternehmen im Markt der Anbieter positioniert werden und kann sich auf der Werteebene unterscheiden.



- **Vision**  
 Basierend auf den Werten kann eine Vision erarbeitet werden. Eine Vorstellung, ein Ziel, wo man in einigen Jahren – 5 oder 10 Jahren – stehen möchte.  
 Die Vision soll so visionär angesetzt werden, dass sie erreichbar ist, aber doch ein heeres Ziel ist. Etwas das man unter großen Anstrengungen erreichen kann.
- **Mission**  
 Die Mission drückt aus, wie sich das Unternehmen selbst versteht, wozu es existiert und was ihre Ziele sind.
- **Strategie**  
 Erst nach Festlegung der vorgenannten Werte kann es zur strategischen Positionierung kommen. Was will man erreichen. Was ist erreichbar. Wie kann man es erreichen? Wo sind die Stärken? Wo sind die Schwächen?
- **Targets**  
 Sind Teil der Strategie. Die Vision wird in quantitativen Werten ausgedrückt. Zum Beispiel wie viele Studierende die Einrichtung in fünf Jahren haben wird.
- **Organisation**  
 Um die gesetzten Ziele zu erreichen muss eine Organisation definiert werden, die diesen Ansprüchen entspricht.
- **Implementierung**  
 In der letzten Phase, der Phase 3 – erfolgt die Umsetzung, die Implementierung.

# Veränderungswille

Jeder Strategieprozess basiert auf einem Veränderungsprozess. Der Wille einer Organisation sich zu ändern ist Grundlage für die Umsetzung.

Dieser Wille kann seinen Ursprung, sein auslösendes Moment in

- einer Krise,
- einer notwendigen Produktivitätskonsultierung oder
- einer Mobilität, wie sie aus der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems entsteht

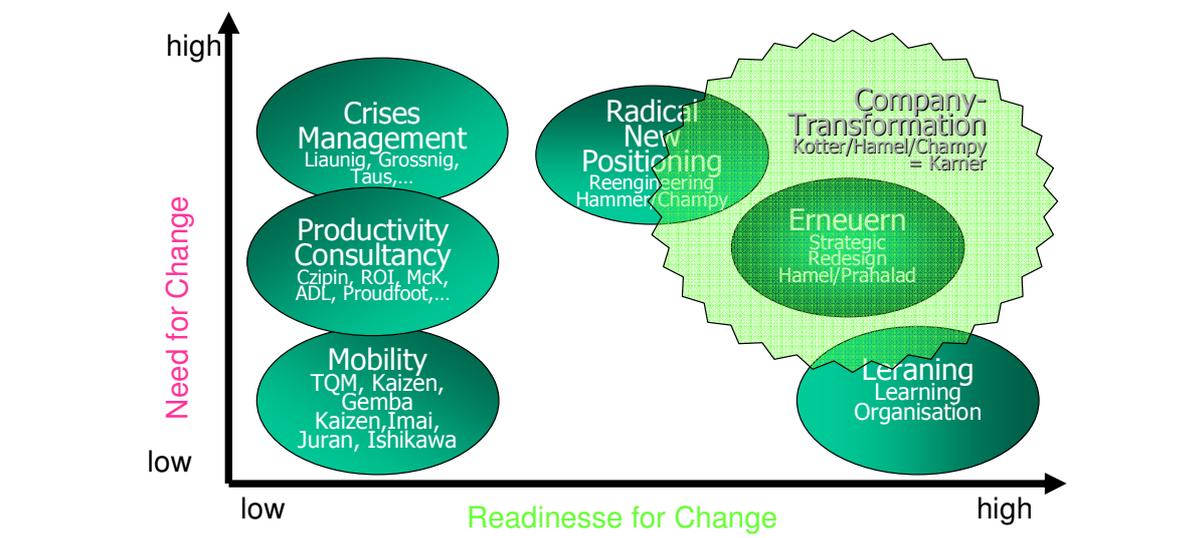
haben.

Je nach Ausgangslage der notwendigen Veränderung ist die Bereitschaft zur Veränderung. Bei einer Krise bedarf es einer radikalen neuen Positionierung.

Soll nur die Produktivität erhöht werden, genügt eine Erneuerung des Iststands.

Bei Verbesserungen wie jener im Bereich der Qualität kann sich die Organisation selbst verändern.

## Change-Concepts





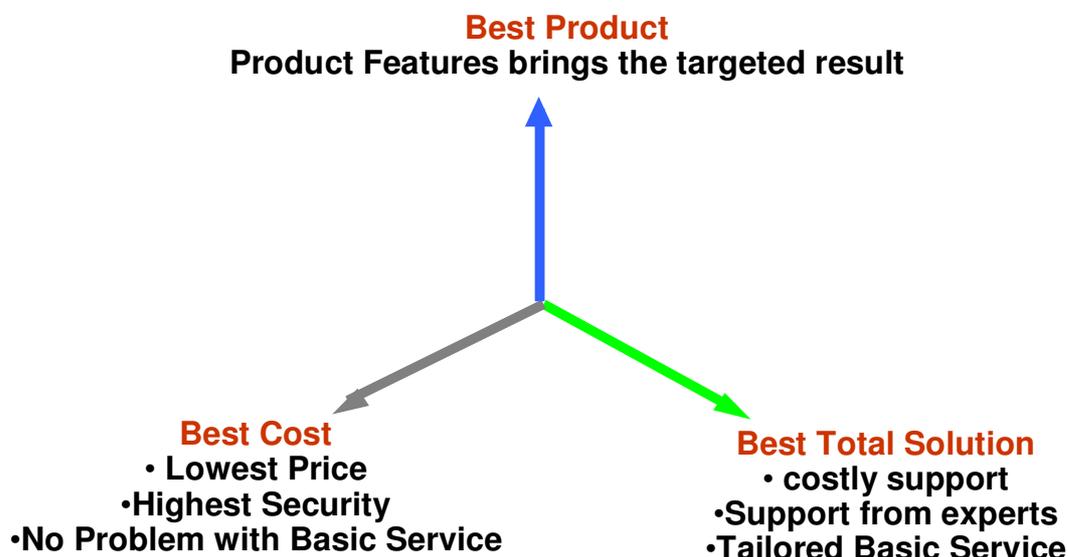
# Positionierung

Zur Positionierung gibt es drei Möglichkeiten:

- Produktorientierung,
- Kostenorientierung oder
- Kundenorientierung

Wobei in jeder Orientierungsform ein Mindestmaß erreicht werden muss. Die Marktmittelwerte sollte die Bildungseinrichtung in jedem Fall erreichen. In einer muss es aber zu einer klaren Ausprägung kommen.

## Orientation



In der Produktorientierung muss man der technologische Führer sein. Der beste Ausbilder. Die führende Bildungseinrichtung auf Grund der Ausbilder und deren Niveau und auf Grund der vorhandenen Infrastruktur. Es ist eine elitäre Bildungseinrichtung, deren Zugang für Studierende schwierig ist und von denen nur die besten genommen werden.

Die Kostenorientierung versucht mit niedrigen Aufwendungen und wenig Ressourcen ein Höchstmaß an Output zu produzieren. Alle Maßnahmen sind aber von der Kostenfrage getrieben. Im Bildungswesen entsteht eine Massenuniversität. Ein Vortragender kostet für 100 Studierende gleich viel wie für 500 und der Kostenfaktor reduziert sich auf ein Fünftel.

Die Kundenorientierung versucht in einem partnerschaftlichen Verhältnis und guter Betreuung jedes einzelnen Studierenden ein Maximum an Output zu erzielen. Die Bildungseinrichtung hat zwar nicht den letzten Stand der Technik in ihren Labors; unter den Vortragenden befinden sich keine Stars der Szene, aber mit viel Engagement und

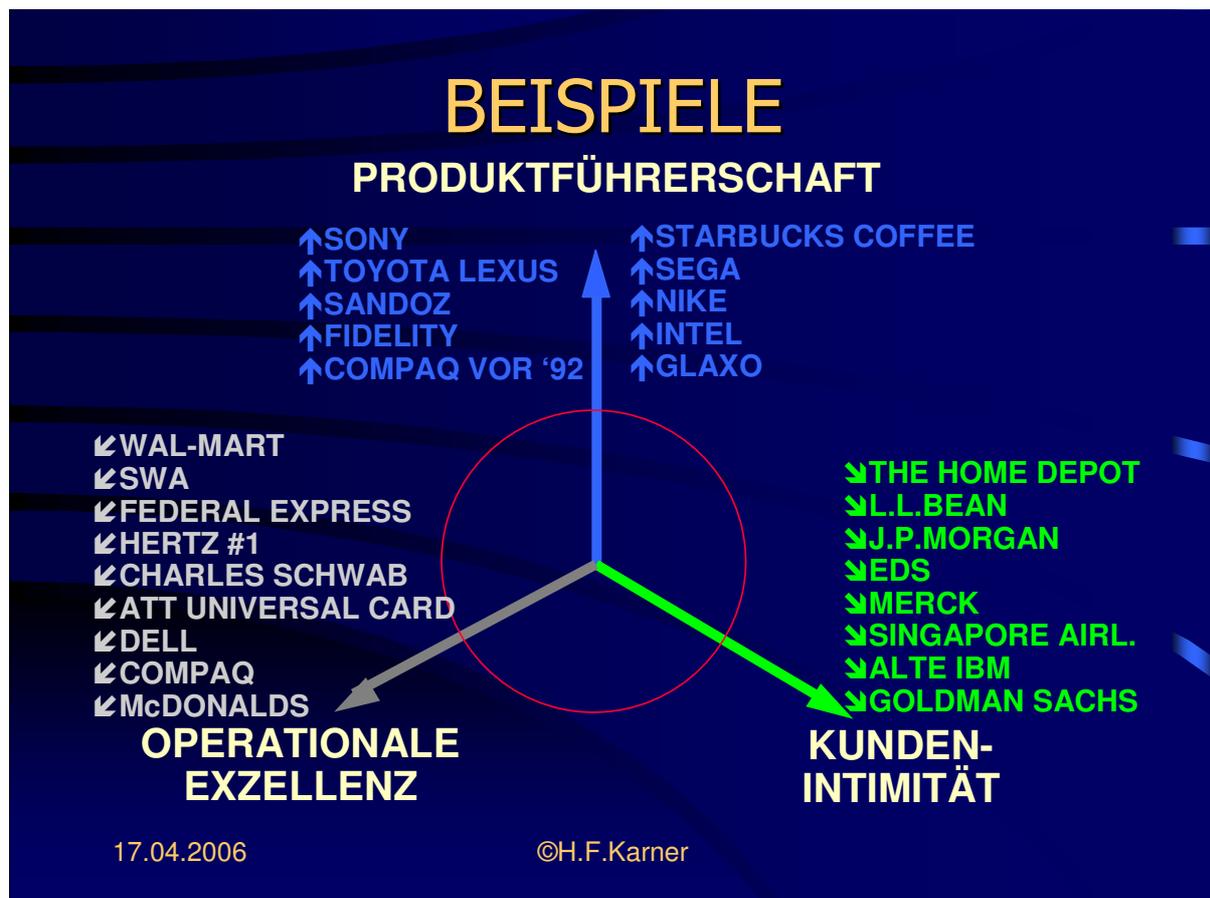
persönlichen Kontakt zu jedem Studierenden versucht man das Ergebnis individuell hoch zu halten. Jeder wird zu seinem Ziel geführt.

Diese Positionierung ist die erste strategische Entscheidung. Im wissenschaftlichen Personal wird immer zuerst die Produktführerschaft angestrebt. Jeder will der beste in der Branche sein. Jeder will zu den Führenden gehören. Rasch kommt aber die Einsicht, dass dies auch finanzielle und sonstige Ressourcen erfordert, die oft nicht vorhanden sind.

Die Kostenorientierung erscheint ebenso im ersten Eindruck als die am wenigsten Anstrebenswerte. Es wirkt wie Diskont- oder Billigausbildung. Niemand will in einer billigen Einrichtung arbeiten. In einer Einrichtung, die sich nur und fast ausschließlich nach den Kosten richtet. Selbst die Entscheidung nach bestimmten Studienrichtungen würde nach der erforderlichen Einrichtung getroffen werden. Aufwendige technische Studien kommen wegen der teuren Labors nicht in Frage. Es gibt solche Bildungseinrichtungen – auch in Österreich -, nur werden sie im ersten Eindruck nicht gleich wahrgenommen. Erst bei genauerer Analyse lässt sich dann feststellen, was angeboten wird und wie.

Kundenorientierung bedarf eines höheren Personalaufwands. Es muss genug Professoren und Assistenten geben, um den individuellen Betreuungsmaßnahmen nachkommen zu können. In einer kundenorientierten Universität haben die Professoren keine Sprechstunden. Sie sind für Studenten immer erreichbar.

Beispiele aus der Wirtschaft sollen ein Gefühl für die Positionierung und deren Außenwirkung geben:



# Vision

Die Vision ist das Bild der Zukunft in 5 bis 10 Jahren, das aussagt, wie das Unternehmen, die Organisation anders sein wird:

- Anders, als es jetzt ist
- Anders, als die Anderen heute sind
- Anders, als die Anderen in der Zukunft sein werden
- Anders durch das Brechen von Regeln
- Anders durch das Neuerfinden der Branche oder zumindest durch das Regenerieren der Strategie

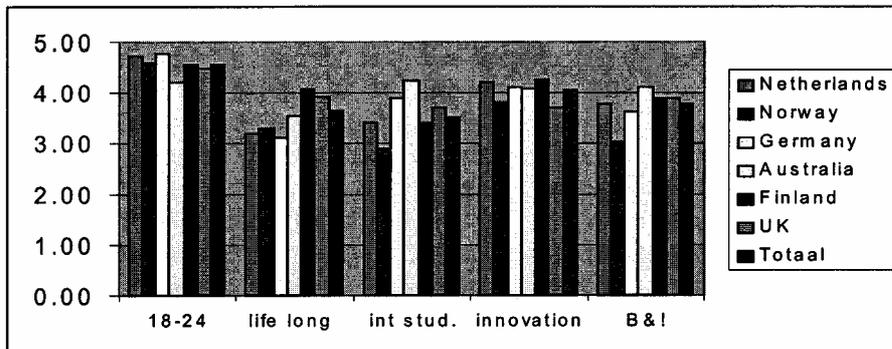
Das abstrakte Denken fehlt oft. Neuerungen können nicht aus der Vergangenheit abgeleitet werden. Exploratives Marketing ist notwendig. Keine Weiterrechnung der Vergangenheit, sondern neue Ansätze, die auch mit bestehenden Regeln brechen.

Gleichzeitig muss berücksichtigt werden, dass andere Bildungseinrichtungen, andere Organisationen einen ähnlichen Prozess eingehen. Nur den Iststand der Mitbewerber zu überholen ist zu wenig.



# Mission

In der Mission, also der Botschaft zur Umsetzung der Vision dürfte kein wesentlicher Unterschied zwischen den einzelnen Institutionen in Bezug auf E-Learning bestehen. Diese Erkenntnis bezieht sich auf eine internationale Studie. Ein Vergleich unterschiedlicher Länder zeigt, dass die Wichtigkeit für alle gleich wichtig ist:



1=low, 3=Medium, 5=High

*„The importance of various aspects in the mission statements of the institutions*

Throughout the responses, and particularly in terms of the three main conclusions of the study, the differences between the countries are generally minimal, which probably can be explained by the selection of countries. Although sometimes the differences may be statistically significant, the country scores generally cluster quite closely around the overall mean. For example the figure illustrates how little countries differ with respect to the missions of their higher education institutions. In all countries the mission statements mainly focus on the international students. These differences should not be over-interpreted, however: the overall similarities are more dominant than the between-country differences.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> COLLIS, Betty; WENDE Marijk van der: Models of Technology and Change in Higher Education, A international comparative survey on the current and future use of ICT in higher education, 2002, Seite 39



# E-Learning Strategie

Ist die Strategie und die Vision für die Organisation festgelegt, muss diese auf die einzelnen Bereiche umgesetzt werden.

Teilvisionen, Teilstrategien entstehen, die aber der Gesamtausrichtung des Unternehmens untergeordnet sind.

So ist es auch für den Bereich E-Learning notwendig.

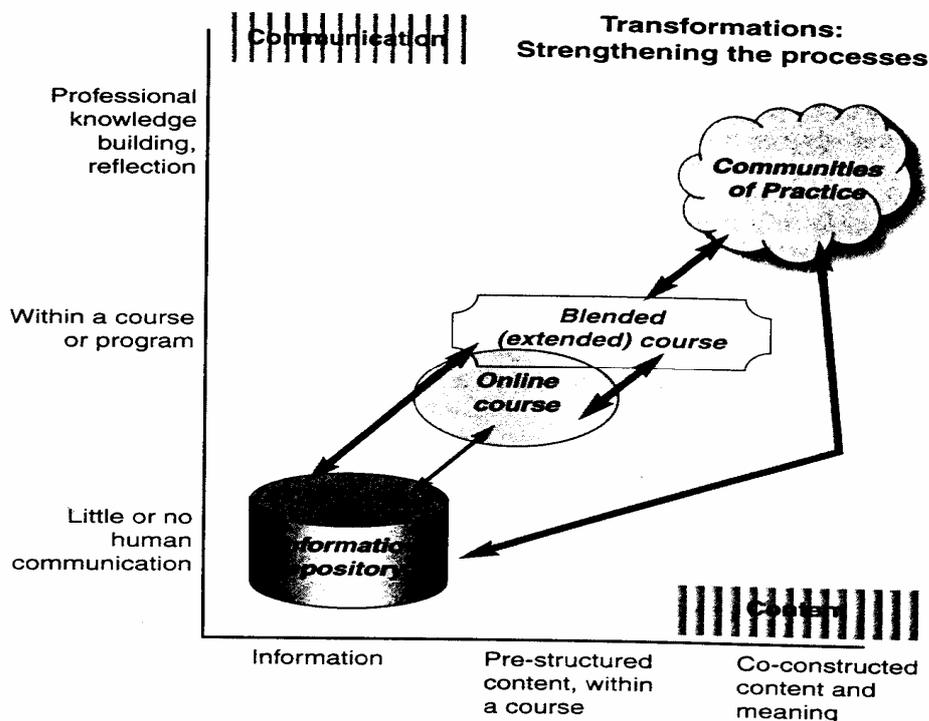
Gerade für einen neuen und sich rasch ändernden Bereich wie dem E-Learning ist eine moderne strategische Ausrichtung notwendig.

Sie beeinflusst die Gesamtausrichtung des Bildungsunternehmens mehr als andere Bereiche oder Referate. Eine modernen und ausgezeichnete Buchhaltung ist sicher eine wichtige Einrichtung zur Unternehmensführung, aber moderne Lehrmethoden in einem lehrenden Betrieb haben höheren Stellenwert.

Für die Ausgangslage ist es auch wichtig genau zu positionieren, wo E-Learning steht und dass es sich um ein zweidimensionales System handelt, das aus Content und Kommunikation besteht:

„E-learning is here seen in terms of two dimensions: Content and communication.

Communities of practice use communication für knowledge sharing and co-construction as the richest form of e-learning.“<sup>6</sup>



*E-Learning in terms of content and communication with communities of practice representing the intersection of the richest forms of each*<sup>7</sup>

<sup>6</sup> COLLIS, Betty: E-Learning and The Transformation of Education for a Knowledge Economy“, in Castells, „The network society“, 2006, Seite 220

<sup>7</sup> COLLIS, Betty: E-Learning and The Transformation of Education for a Knowledge Economy“, in Castells, „The network society“, 2006, Seite 219

Betty Collis kommt in ihrer Studie „Models of Technology and Change in Higher Education“ zur Ansicht, dass 97 Prozent der Bildungsinstitutionen eine IKT-Policy haben:

„The fact that ICT use is common relates to the policy of the institutions. Respondents indicate 97% of the institutions have a formally stated ICT policy. In 54% of the cases this is a combined bottom-up and top-down type of policy: there is an institutional wide-ICT policy that serves as a framework for faculty-specific plans. In 19% of the cases the policy is bottom-up: faculty or department-levels formulate the ICT policy with no link to the institutional-level decision-making. In only 9% of cases, is the policy characterized as only top-down: an institution-wide policy to be implemented in all faculties. In the remaining cases, respondents were not aware of the nature of the policy (15%) or there was no policy (3%).“<sup>8</sup>

Dies zeigt die Problematik, dass oft eine Fachabteilung, ein Referat, das für eine Untermenge eines Unternehmens zuständig ist, eine nicht abgestimmte oder andere Strategie formuliert als der Rest des Unternehmens.

Im Kapitel „Strategien an österreichischen Universitäten und Fachhochschulen“ gibt die Studie zumindest eine Aufstellung der österreichischen Verhältnisse. Ohne Gewichtung wurde aufgezeigt, wo es eine E-Learning-spezifische Strategie auf der jeweiligen Homepage gibt.

In unseren Nachbarländern ist die Situation ähnlich. Stellvertretend sei hier die Schweiz zitiert: „Ein didaktisches Leitbild, das den Einsatz von eLearning in einen Zielzusammenhang auf Hochschulebene stellt, liegt nur an der Universität St.Gallen im Rahmen der neuen Studienreform vor (Reformstrategie). Dies lässt vermuten, dass es auch auf die besonderen Bedingungen an der Universität St.Gallen, wie z.B. überschaubarer Größe, relative Homogenität, weniger Fakultäten, zurückzuführen ist. An den anderen Hochschulen werden somit die didaktischen Zielsetzungen mit den vorliegenden Strategien auf der Basis von Entwicklungsplänen verknüpft.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> COLLIS, Betty; WENDE Marijk van der: Models of Technology and Change in Higher Education, A international comparative survey on the current and future use of ICT in higher education, 2002, Seite 29

<sup>9</sup> Seufert, S. & Euler, D. Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen [PDF, 917 KB]. SCIL-Arbeitsbericht 4, January 2005. SCIL, University of St.Gallen, Seite 57

# Umsetzungsschritte

Im Nachfolgenden soll ein Acht-Schritte Modell zur Umsetzung angeboten werden. Ein Muster, wie man die Vision und Strategie in der Organisation einbringen kann. Von der Belegschaft kann davon ausgegangen werden, dass etwa

- 1/3 Pioniere sind, die Neuerungen rasch annehmen und bei deren Umsetzung auch mitarbeiten,
- 1/3 Follower sind – Mitarbeiter, die dem ersten Drittel, den Opinionleadern folgen und nur etwa
- 1/3 sind für Neuerungen nicht bekehrbar. Hier müssen Lösungen gefunden werden sie in den neuen Prozess mit ihren alten Ansichten zu integrieren.

## 1. Schritt

### **Bewusstsein zur Umsetzung schaffen**

Den Mitarbeitern des Unternehmens muss die Dringlichkeit einer Veränderung bewusst gemacht werden.

Durch das Prüfen der Markt- und Wettbewerbsrealitäten kann die Dringlichkeit der Veränderung festgestellt werden.

Die reale und potentielle Krisen oder große Chancen sollen identifizieren werden, um sie dann mit den Entscheidungsträgern der Organisation zu diskutieren.

## 2. Schritt

### **Opinionleadergruppe formen**

Neben der Leitung des Bildungsunternehmens – das Rektorat oder die Geschäftsleitung – muss eine Gruppe veränderungsbereiter Mitarbeiter geschaffen werden, die den Prozess begleiten und als Multiplikatoren in die ganze Organisation strahlen. Koalitionen müssen geschaffen werden, um die Organisation mit all ihren Interessensvertretungen auf eine einheitliche Ausrichtung zu einigen.

Das Bilden einer genügend starken Gruppe, die den Veränderungsprozess anführt. Die Mitglieder müssen aus jenen Mitarbeitern rekrutiert werden, die zu den Pionieren gehören. Sie beschleunigen den Umsetzungsprozess. Ein Mitglied aus den nicht zur Veränderung bereiten verlängert die Einführungsphase.

Die Mitglieder der Führungsgruppe müssen als Team agieren und darf nicht aus nebeneinander stehenden Einzelkämpfern bestehen.

## 3. Schritt

### **Vision definieren**

Damit die Veränderung eine zielorientierte Ausrichtung bekommt, muss eine Vision geschaffen werden. Die Vision muss das gemeinsame Ziel für alle Mitarbeiter der Organisation sein.

Strategien sollen dann die gesetzte Vision umsetzen.

Die Vision ist das Ziel, das man erreichen will.

Zielorientierte Organisationen und mit Visionen ausgestattete Mitarbeiter sind erfolgreicher als orientierungslose.

#### **4. Schritt**

##### **Publizieren der Vision**

Die Vision muss einfach abgefasst, einfach verständlich formuliert sein. Die Vision muss von allen Mitarbeitern der Organisation verstanden werden. Sie muss lückenlos an alle – auch externe Partner – kommuniziert werden.

Um dies umzusetzen sollen alle verfügbaren Kommunikationsmöglichkeiten angewendet werden.

Die Vision und Strategie muss von allen verstanden werden. Daher ist der Kommunikationsprozess ein sehr wichtiger.

Man kann die entwickelten Visionen und Strategien an der Opinionleader Gruppe gut testen. Die Verhaltensweise sollte an dieser Gruppe genau beobachtet werden und eventuell in einer Feed Back Schleife noch eingearbeitet werden.

Erst dann kann die gemeinsam definierte Vision überzeugungsgerecht von allen Multiplikatoren kommuniziert werden.

#### **5. Schritt**

##### **Vision leben**

Die Vision ist eine theoretische Definition. Sie muss in der Praxis, im täglichen Leben umgesetzt werden. Die Mitarbeiter müssen angehalten oder auch ermächtigt werden nach ihr zu leben.

Hat sich die Organisation für ein partnerschaftliches, kundenorientiertes Zusammenarbeiten entschieden, sind autoritäre Entscheidungen abzulehnen und in einen demokratischen Entscheidungsprozess zurück zu führen.

Mitarbeiter, die nicht nach den Visionen und ihren Werten handeln, sind ebenso zur Rechenschaft zu ziehen wie Mitarbeiter deren Arbeitsleistung nicht stimmt.

Oft sind Hindernisse um zum Ziel zu kommen zu überwinden. Nicht alle Mitarbeiter sind bereit diese Zusatzenergien aufzubringen. Unterminierungen sind aber zu ahnden, damit der Veränderungsprozess nicht gefährdet wird.

Speziell die Pioniere sind darin zu bestärken, dass sie nichtkonventionelle Ideen umsetzen, neue Aktivitäten in Angriff nehmen und Mut zum Risiko haben.

Von neun Dingen, die im täglichen Leben gemacht werden, stellen sich im Nachhinein sechs als falsch heraus. Fehler zu vermeiden heißt also weniger zu tun. Der prozentuelle Anteil der Fehlentscheidungen bleibt aber unverändert.

Veränderungsprozesse brauchen auch Fehlentscheidungen und sofortige Korrekturen.

#### **6. Schritt**

##### **Kurzfristige Erfolge**

Kurzfristige Erfolge zum Ziel bringen Motivation für die Mannschaft. Sind Erfolge zu weit in die Zukunft verlegt geht die Bereitschaft am Überwinden von Schwierigkeiten verloren.

Kurzfristige Erfolge sind notwendig.

Kurzfristige Erfolge müssen ebenso geplant und geschaffen werden wie langfristige.

Mitarbeiter, die kurzfristige Erfolge erreichen sollen öffentlich belohnt werden. Diese

Anerkennung bringt Vorbildwirkung und erstrebenswertes Ziel für die gesamte Organisation.

## **7. Schritt**

### **Konsolidierung**

Die Konsolidierung des Veränderungsprozesses stellt immer wieder eine neue Basis für weitere Veränderungen dar. Der Veränderungsprozess bringt eine starke Verunsicherung für die Mannschaft. In bestimmten Abschnitten zu konsolidieren bringt wieder eine sichere Basis. Diese neue Basis bringt wieder mehr Glaubwürdigkeit in jene, die die Ziele vorgeben. Nach jeder Konsolidierung muss unmittelbar ein weiterer Veränderungsprozess mit neuen Teilzielen, neuen Projekten, neuen Themen und neuen Veränderungsagenden folgen.

## **8. Schritt**

### **Institutionalisierung**

Wirklich implementiert ist eine Vision und eine Strategie, wenn allen Mitarbeitern der Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und dem geplanten Verhalten durch die Werte, den gesetzten Zielen durch die Vision und den quantitativen Vorgaben durch die Strategie klar und bewusst ist.

Die Leadershipfunktion des Opinionleaderteams muss aber weiter gehen. Vielleicht ändert sich die Zusammensetzung des Teams, aber die Vision bedarf einer rollierenden Neudefinition. Ziele müssen in der Zukunft aufgehängt sein und dürfen nicht in die Vergangenheit zurück fallen.

So betrachtet ist der Visions- und Strategieprozess ein nie endender.



# Durchdringung

Ist die Vision und die Strategie institutionalisiert ist es wichtig einen hohen Durchdringungsgrad in der Organisation zu halten.

Neuerungen müssen von vielen getragen werden.

Die Intensität der Durchdringung läuft

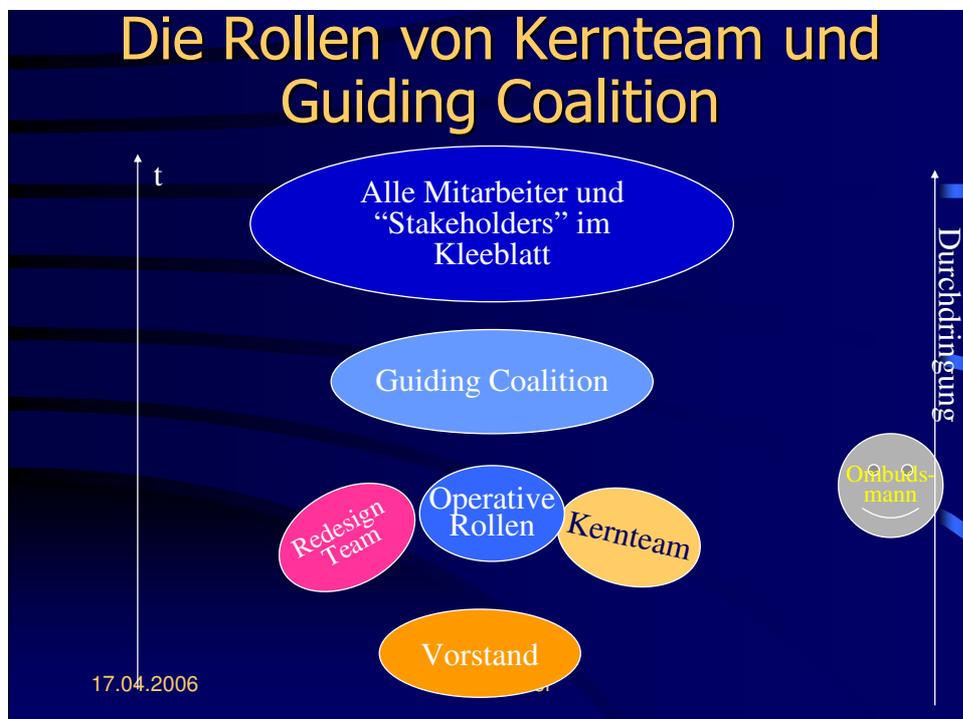
- von der Geschäftsleitung, dem Rektorat oder dem Vorstand eines Unternehmens über
- das gewählte Kernteam bestehend aus Opinionleadern hin zu
- den Multiplikatoren, die zu den Pionieren, dem Spitzendrittel der Beschäftigten gehören bis
- alle Mitarbeiter

mit den Ideen durchdrungen sind.

Bei vollständig eingeführtem Prozess übernimmt ein Redesigne Team die Funktion des Kernteams.

Alle getroffenen Ansätze werden laufend hinterfragt und überprüft.

Die praktische Arbeit an den gesetzten Zielen evaluiert und gemessen und bei Bedarf weiter angepasst und verbessert.





# Strategien an österreichischen Universitäten und Fachhochschulen

Fast alle österreichischen Universitäten haben mit dem neuen Universitätsgesetz einen Strategieprozess begonnen. Wie es für Unternehmen heute üblich ist, haben sie eine Positionierung vorgenommen und Werte, Visionen und Strategien entwickelt.

Bei den völlig neu gegründeten Medizinuniversitäten war die Positionierung beziehungsweise die Abgrenzung zu ihren ehemaligen Universitäten wichtiger.

Die Universitäten haben sich großteils auf vier Schwerpunkte konzentriert.

Neben dieser Profilbildung wurde aber auch darauf hingewiesen, dass der Normalbetrieb, also die Ausbildung von jungen Menschen nicht vernachlässigt werden darf. Studierende sind bei aller Neuausrichtung wichtig.

In der Folge werden – nach einer Internetrecherche – alle österreichischen Universitäten und Fachhochschulen mit ihren auf der eigenen Homepage publizierten Leitbildern, Missionstatements und Strategien wiedergegeben.

Die Gliederung erfolgt in

- Universitäten
- Privatuniversitäten und
- Fachhochschulen.

Eine Gewichtung und Interpretation wurde nicht vorgenommen. Dazu müssten auch individuelle Interviews und Befragungen mit den einzelnen Institutionen vorgenommen werden. In einem weiteren Schritt – der auch mit einem Beratungspaket kombiniert wird – würden wir dem Auftraggeber – dem BMBWK – empfehlen eine gewichtete Evaluierung aller österreichischen Bildungsinstitutionen im tertiären Bildungsbereich durchführen zu lassen.

## Universitäten

### Universität Wien

<http://www.univie.ac.at/>

#### Leitbild

**beschlossen vom Senat am 2. 12. 1999**

#### **Geschichte und Standort**

Die Universität Wien wurde am 12. März 1365 von Herzog Rudolf IV., dem Stifter, nach dem Vorbild der Universitäten Bologna und Paris gegründet, damit "gemain guot, rechte gerichte, menschlich vernunft und beschaidenhait aufneme und wachse [...] und daz ein yeglich weiser mensch vernünftiger und ain unweiser zuo menschlicher vernunft in rechte erkantnüsse mit goetlicher lerung bracht und gezogen werde." Sie ist die älteste Universität im heutigen deutschen Sprach- und Kulturraum.

Die Geschichte der Universität Wien ist geprägt durch eindrucksvolle Leistungen in Wissenschaft, Forschung und Lehre, aber auch durch Krisen und Fehlentwicklungen, so vor

allem durch die Verstrickung der Universität und ihrer Angehörigen in die Verbrechen des Nationalsozialismus.

Die Universität Wien betrachtet ihre Position im geographischen Zentrum Europas als Chance und als Auftrag und verpflichtet sich, das Verhältnis von Politik, Macht und Wissenschaft kritisch und selbstkritisch zu reflektieren, die demokratischen Prinzipien nach innen und nach außen zu vertreten, die Menschen- und Bürgerrechte weiterzuentwickeln und für ihre Verwirklichung einzutreten, nationale, religiöse und kulturelle Barrieren abzubauen und für die Verständigung von Kulturen, Völkern und Religionen einzutreten.

### **Ethische Prinzipien**

Die Universität Wien bekennt sich nachdrücklich zum Verfassungsgrundsatz der Freiheit von Forschung und Lehre. In der staatlichen Finanzierung sieht die Universität die beste Möglichkeit zur Verwirklichung dieses Verfassungsgrundsatzes. Daher erachtet sich die Universität als berechtigt vom Staat die Sicherung einer angemessenen Ausstattung zu fordern.

Die Universität Wien verpflichtet sich, ihre Studierenden zu mündigen, kritikfähigen und ethisch bewussten Menschen zu bilden, eigenständige Leistungen der Forschenden und Studierenden anzuerkennen und zu fördern, andere Meinungen und Positionen zu respektieren, dem Erkenntnisfortschritt zu dienen und mit neuen Theorien und Modellen verantwortungsbewusst umzugehen, internationale und nationale Bemühungen um die Verwirklichung sozialer und humanitärer Ziele zu initiieren und zu unterstützen, Menschen unterschiedlicher geschlechtlicher Identität, religiöser, sozialer und ethnischer Herkunft gleich zu behandeln sowie behinderte Menschen zu integrieren, ökologisches Bewusstsein zu fördern und die Vielfalt von Disziplinen und Fächern zu sichern.

### **Grundsätze, Ziele und Strategien**

Aufgabe und Ziel der Universität Wien sind Forschung und Lehre von hoher und höchster Qualität. Forschung und Lehre werden als untrennbare Einheit verstanden: Forschungsgeleitete Lehre soll das wissenschaftliche Interesse der Studierenden fördern, zur Teilnahme an Forschungsvorhaben anregen, vor der bloßen Reproduktion scheinbar gesicherten Wissens schützen und die Vermittlungsleistung der Lehrenden herausfordern.

Die Qualität universitärer Leistungen wird durch optimalen Einsatz der Universitätsangehörigen erreicht. Diese Qualität wird im internationalen Wettbewerb (Leistungsvergleich) und durch Evaluierung von Lehr- und Forschungsleistungen ständig überprüft und verbessert.

Zur Erreichung und zur Beibehaltung hoher Qualitätsstandards in Forschung und Lehre ist es unabdingbar, die akademische Mobilität in jeder Weise zu fördern und zu unterstützen. Die weltweite wissenschaftliche Zusammenarbeit und die sich daraus ergebenden innovativen Impulse sind für die Universität Wien unverzichtbar.

Die Universität Wien betreibt Forschung in Form von:

Grundlagenforschung,  
anwendungsorientierter Forschung,  
fachspezifischer Forschung,  
transdisziplinärer Forschung,

wobei die unterschiedlichen Frageansätze und Erkenntnisinteressen in enger Beziehung zueinander stehen. Dies gilt vor allem für das Verhältnis von fachspezifischer und transdisziplinärer Forschung. Das eigenständige Profil der verschiedenen Disziplinen entfaltet

sich in fachspezifischer Forschung. Um diese in einen transdisziplinären Zusammenhang eingliedern zu können, muss sie ihre spezifischen Prämissen und Methoden kritisch und selbstkritisch reflektieren. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Universität, disziplinenübergreifende Einrichtungen zu schaffen sowie die Etablierung neuer wissenschaftlicher Fachgebiete zu fördern.

Die Universität Wien stellt ihre Lehre unter folgende Maximen:

Das Recht auf Bildung und Ausbildung ist unabhängig von der sozialen Herkunft der Studierenden (Chancengleichheit).

Die Lehre dient der Bildung und Berufsvorbildung der Studierenden und der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Die Studierenden sollen von den Lehrenden initiativ beraten und gefördert sowie für die wissenschaftliche Laufbahn motiviert werden.

Didaktische Qualität und kritische Selbstreflexion der Lehrenden sollen weiterentwickelt werden.

Im Rahmen der vorgegebenen Studienpläne bemüht sich die Universität, den Studierenden einen möglichst großen Freiraum zur Gestaltung des Studiums einzuräumen; transdisziplinäre Vernetzungen der Studienpläne werden angestrebt.

Die Studierenden sollen über Arbeits- und Berufsmöglichkeiten umfassend informiert werden.

Die Absolventinnen und Absolventen sollen durch Weiterbildungsangebote und Zusatzausbildungen an neuen wissenschaftlichen Entwicklungen partizipieren und Mehrfachqualifikationen erwerben können.

### **Universität Wien und Öffentlichkeit**

Die Universität Wien ist Teil der Gesellschaft, muss zu Problemen der Gesellschaft Stellung nehmen und sich am gesellschaftlichen Dialog beteiligen. Sie ist gegenüber der Gesellschaft und ihren Institutionen autonom, versteht sich aber als Mitgestalterin der Politik.

Gesellschaftliche Entwicklungen müssen mit kritischer Aufmerksamkeit verfolgt werden, gesellschaftliche Probleme auf lokaler und globaler Ebene gestellt und die Kommunikation mit Öffentlichkeit und Politik gefördert werden.

Auf der Basis einer intensiven Interaktion und Kommunikation mit den gesellschaftlichen Kräften des Landes versteht sich die Universität als Forum einer öffentlichen Diskussion aller gesellschaftsrelevanten Bereiche und Probleme. Sie ist grundsätzlich verpflichtet, an der Gestaltung der Bildungspolitik verantwortlich mitzuwirken.

Die Universität Wien verpflichtet sich daher, die Öffentlichkeit über Lehr- und Studienangebote und über Möglichkeiten und Ergebnisse der Forschung umfassend zu informieren. Sie wird auf Anregungen, Initiativen und Anfragen "von außen" offen und sachlich eingehen und ihre Forschungsergebnisse hinsichtlich deren Relevanz ("Theorie-Praxis-Problem") prüfen. Ein aktives Marketing, mit dem Ziel, Drittmittelbeschaffung zu ermöglichen, ist von der Universität optimal zu nutzen.

Universitäre Lehre und Forschung stellen ein Reservoir von Wissen dar, das zur Lösung von Problemen der Individuen, der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt zur Verfügung stehen muss. Die Universität bietet sich als Plattform für eine breite öffentliche Diskussion auf wissenschaftlichem Niveau dar.

## Mission

Weite Bereiche der Forschung und der Lehre waren schon bisher von einem umfassenden Qualitätsbewusstsein geprägt. In Zukunft gilt es dieses Bewusstsein noch stärker auszubauen und zu verankern.

Im operativen Sinne bedeutet Qualitätssicherung an der Universität Wien, die Durchführung von Evaluationen und die Integration der Ergebnisse in zukunftsweisende Entscheidungen und Maßnahmen. Inhaltlich bedeutet dies für Personen, die an der Universität in Verwaltung, Wissenschaft oder Lehre tätig sind, fachspezifische Standards als Referenzmaß in die persönliche Arbeit ein zu beziehen und sich so einer Diskussion über die Qualität der eigenen Arbeit zu stellen.

Daraus geht hervor, dass Evaluationen, in welchem universitären Bereich auch immer, niemals isoliert betrachtet werden dürfen. Eine Evaluation kann nur erfolgreich sein, wenn sie im Gesamtzusammenhang eines Qualitätsmanagement - Systems angesiedelt ist. Qualitätsmanagement bedeutet letztendlich die Steuerung einer Institution im Sinne eines Regelkreises, in dem die Organisation und die darin erbrachten Leistungen über entsprechende Verfahren gemessen, mit anderen Institution verglichen werden und so Maßnahmen beschlossen werden können, die eine Planung für zukünftige, sinnvolle Entwicklungsschritte ermöglicht.

## Strategie

<http://elearningcenter.univie.ac.at>

An der Universität Wien erfolgt die Einführung von eLearning im Rahmen des Strategieprojekts „Neue Medien in der Lehre“, das von Vizerektor Arthur Mettinger (Lehre und Internationales) geleitet wird. In der seit Dezember 2002 zusammentretenden Steuerungsgruppe wurden die Ziele des Projekts entwickelt, die im Mission Statement dokumentiert sind.

Mit der Koordination und Durchführung des Projektes wurde das Projektzentrum Lehrentwicklung beauftragt, das als Einheit direkt dem Vizerektorat Lehre und Internationales unterstellt ist. Die Projektumsetzung erfolgt in der operativen Projektgruppe, dessen Kernteam sich aus MitarbeiterInnen der Einheiten Projektzentrum Lehrentwicklung und Zentraler Informatikdienst zusammensetzt. Einbezogen sind zudem die Dienstleistungseinheiten Personalentwicklung, Bibliotheks- und Archivwesen, Qualitätssicherung.

Bereits zu Projektbeginn wurde als allgemeine Zielvorgabe beschlossen, eLearning als ein Instrument zu Verbesserung der Qualität der Lehre einzusetzen und in diesem Sinn umfassende didaktisch-technische Qualifizierungs- und Supportangebote zu entwickeln, die von Projektzentrum Lehrentwicklung und Zentralem Informatikdienst angeboten bzw. durchgeführt werden. Ergänzende Angebote werden von Personalentwicklung und Bibliotheks- und Archivwesen bereit gestellt.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

# Karl Franzens Universität Graz

<http://www.uni-graz.at>

## Leitbild

Die Universität Graz versteht sich als eine naturwissenschaftliche, gesellschafts- sowie sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Universität, die im Kanon mit den übrigen Bildungsinstitutionen, insbesondere den drei Universitäten in Graz, eine entsprechende Positionierung am Standort gewährleistet.

## Mission

Wir betreiben Grundlagenforschung und angewandte Forschung unter Berücksichtigung des Bedarfes der Gesellschaft. Dabei ermöglichen wir die Themen- und Methodenvielfalt. Wir fördern qualitativ hoch stehende Forschung. In Kernbereichen der Wissenschaftsdisziplinen bilden wir Forschungsschwerpunkte. Wir verankern unsere Forschung im internationalen Forschungsraum, wobei der europäische Forschungsraum besonders berücksichtigt wird. Im Sinne einer forschungsgeleiteten Lehre binden wir unsere Studierenden in die Forschung ein. Wir machen unser durch universitäre Forschung generiertes Wissen und unsere Forschungsergebnisse aktiv der Gesellschaft zugänglich.

## Strategie

### Strategie 2010 der Universität Graz

Ein Verfahren zur Qualitätssicherung und zur Förderung von Spitzenforschung durch gezielte Unterstützung von Humanressourcen und Infrastrukturen wird eingerichtet. In diesem Rahmen sollen sowohl erfolgsversprechende Forschung in Schwerpunkten als auch konkurrierende Forschungsansätze unterstützt werden. Die Einrichtungen unserer Universität werden ein Leistungsprofil als Grundlage für inter- und transdisziplinären Wissensaustausch bzw. für institutionsübergreifende und internationale Forschungskooperationen entwickeln.

Die Nachwuchsförderung wird durch gezielte Unterstützung junger WissenschaftlerInnen verbessert. Die Personalstruktur wird gemäß den universitären Aufgabenstellungen bedarfsgerecht und leistungsbezogen aufgebaut, sodass universitäre Karrieren für NachwuchswissenschaftlerInnen möglich werden. Die Intensität des Wissenstransfers und die Qualität der Forschungskooperationen mit außeruniversitären PartnerInnen werden gezielt unterstützt. Unternehmensgründungen in Kooperation mit der Universität werden forciert.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Leopold Franzens Universität Innsbruck

<http://www.uibk.ac.at/>

## Leitbild

Die Universität Innsbruck ist eine wissenschaftliche Hochschule der Republik Österreich, ihre Organisation ist durch das **UG 2002** und die Satzung geregelt. Sie wurde 1669 von *Kaiser Leopold I.* gegründet und wird nach ihm und nach ihrem Wiederbegründer, *Kaiser Franz I.*, auch als Leopold-Franzens-Universität bezeichnet.

Als akademisches Zentrum Westösterreichs und der angrenzenden Regionen ist sie darum bemüht, ein möglichst umfassendes Spektrum von Studienmöglichkeiten anzubieten. Dieser Aufgabe kommt sie durch die Vertretung der wichtigsten Wissenschaftsdisziplinen in ihren 15 Fakultäten nach.

## Forschung

Die Universität Innsbruck versteht sich als Ort der Förderung herausragender wissenschaftlicher Leistungen und der Heranbildung wissenschaftlichen Nachwuchses. Sie sieht die einzelnen Wissenschaftsdisziplinen grundsätzlich als ebenbürtig an und leitet daraus die Verpflichtung ab, die Forschungstätigkeit in allen Disziplinen zu unterstützen; auch die Freiheit der Forschung im Sinne der Respektierung individueller Forschungsziele und –methoden ist ein leitender Grundsatz. Gleichzeitig bekennt sich die Universität zum Prinzip der Schwerpunktbildung. Diese erfordert langfristige Strategien, die sich an der (vorhandenen oder erreichbaren) wissenschaftlichen Qualität orientieren, aber auch andere Gesichtspunkte (gesellschaftliche Relevanz, regionaler Bezug) berücksichtigen sollen.

Die Universität ist vom Wert einer ständigen Reflexion des eigenen Tuns überzeugt. Es ist ihr daher ein Anliegen, geeignete Instrumente für eine interne und externe Evaluation ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit zu entwickeln.

## Lehre

Die Universität Innsbruck bekennt sich zur Verpflichtung, ihren Studierenden höchste Qualität anzubieten. Dies setzt voraus, dass die Lehrenden Bedingungen für produktive Lernprozesse schaffen und die Studierenden diese Angebote in verantwortungsvoller Weise wahrnehmen. Ziele des Studiums sind Ausbildung und Bildung, das heißt einerseits die Aneignung von (berufs-)spezifischem Fachwissen und fachspezifischer Methodik, andererseits die Entwicklung der Urteilsfähigkeit und der Fähigkeit zur kritischen Gesamtschau. Die Universität Innsbruck bekennt sich zum Vorrang des Bildungs- vom dem bloßen Ausbildungsauftrag und stellt sich daher gegen Tendenzen einer Verschulung und Entwissenschaftlichung der Universität. Die Evaluation von Lehre und Prüfungswesen hat von diesen Zielsetzungen auszugehen.

Wegen des raschen Wandels in der Gesellschaft und der ständigen Vermehrung des Wissens muss sich die Universität ihrer Verantwortung durch berufsbegleitende Ausbildung stellen.

## **Grundwerte**

Die Universität Innsbruck weiß sich den ethischen und sozialen Grundwerten der humanistischen Kulturtradition Europas verpflichtet. Im Sinne ihres Auftrages zur Bildung durch Wissenschaft bemüht sie sich um die Vermittlung eines rational begründeten und ethisch fundierten Weltbildes an die Studierenden und an die Gesellschaft insgesamt.

Sie verpflichtet sich daher zu aktiver Parteinahme als Institution, wenn wissenschaftliche oder gesellschaftliche Grundwerte gefährdet sind, und bekennt sich zur Verantwortung der Wissenschaftler, die Öffentlichkeit über Ihre Tätigkeit zu informieren, Schwierigkeiten der Gesellschaft aufzugreifen und auf die Weise einen spezifischen Beitrag zur Urteils- und Meinungsbildung der Öffentlichkeit zu leisten und die Ergebnisse ihrer Arbeit zum allgemeinen Nutzen umzusetzen.

Die Universität und ihre Aktivitäten dürfen sich allerdings keinesfalls ausschließlich an jeweils aktuelle Erfordernisse der Gesellschaft oder der Wirtschaft orientieren, um die Innovationskraft der Wissenschaft nicht zu lähmen.

## **Internationalität**

Bei allen Aktivitäten in Forschung und Lehre bemüht sich die Universität Innsbruck um weit gespannte internationale Kooperation und unterstützt diese Anliegen durch den Abschluss von Partnerschaftsverträgen, die Einrichtung internationaler Austauschprogramme und die Förderung persönlicher Beziehungen zwischen Forschenden und Studierenden verschiedener Staaten.

Ihre Lage inmitten der Alpen weist der Universität Innsbruck darüber hinaus besondere Aufgaben zu, so etwa die Übernahme von Verantwortung gegenüber den ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Problemen des alpinen Lebensraumes oder die Vermittlung zwischen dem deutschen und dem romanischen Sprach- und Kulturraum. Deshalb sucht sie die Zusammenarbeit mit Personen, Universitäten und Organisationen dieser Regionen und fördert spezielle Forschungsvorhaben, Lehrprogramme und Universitätspartnerschaften, um auftretende Probleme auf möglichst hohem wissenschaftlichem Niveau bearbeiten zu können.

In diesem Sinne versteht sich die Universität Innsbruck auch als Landesuniversität für Tirol, Vorarlberg und Südtirol.

## **Gesellschaft**

An einer Universität arbeiten Menschen mit verschiedenen Weltanschauungen, Interessen und Zielsetzungen zusammen. Daraus ergeben sich unweigerlich auch Spannungen und Konflikte. Deshalb zählt zu den Aufgaben der Universität der Aufbau einer sozialverträglichen Konfliktkultur.

Akademische Freiheit ist kein Freibrief für die Verfolgung persönlicher Interessen, sie enthält auch eine Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft und der Universität. Der Umgang der Universitätsangehörigen untereinander sollte von den Maximen der Offenheit, der Toleranz und des Respekts vor der Unterschiedlichkeit von Personen, inhaltliche Positionen und institutionellen Zugehörigkeiten geprägt sein.

Entscheidungen werden nach den Prinzipien der Subsidiarität und nach Anhörung der Betroffenen gefällt. Unredliches Verhalten Einzelner soll in fairen Verfahren unter Einbeziehung der Betroffenen und unter Wahrung der einschlägigen Rechtsvorschriften geprüft werden.

## **Strategie**

Mit der Festlegung auf eine eLearning und eTeaching Strategie durch die Universitätsleitung im Februar 2005 bekommen die seit Ende der 90er Jahre laufenden Diskussionen und Maßnahmen in diesem Bereich an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck einen verbindlichen Rahmen und sind auch im Entwicklungsplan festgeschrieben. Im Mittelpunkt der eLearning Strategie stehen didaktisch-qualitative und nicht primär finanzielle Aspekte. Die Strategie ist eng mit dem Bologna-Prozess verknüpft und sieht eine Flexibilisierung von Studienprogrammen, eine Professionalisierung bei der Entwicklung von eLearning-Materialien sowie auch die Möglichkeit von Fernstudienprogrammen vor. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Fortbildung der Lehrenden im Bereich eLearning und Neue Medien.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

## **Paris Lodron Universität Salzburg**

<http://www.uni-salzburg.at>

### **Leitbild**

Die Paris Lodron-Universität hat die Aufgabe, Forschung und Lehre in den an ihr vertretenen Fächern auf höchstem Niveau durchzuführen und damit eine zentrale Wissensressource - insbesondere auch für Stadt und Land Salzburg - zur Verfügung zu stellen. Ihre AbsolventInnen sollen sich durch hohe fachliche Qualifikation sowie soziale Kompetenz, Flexibilität und Mobilität auszeichnen.

Sie verfolgt dieses Ziel im Bewusstsein, dass zur Bewältigung der gegenwärtigen Problemstellungen in Gesellschaft und Wissenschaft sowohl die Vielfalt der Fächer und Methoden als auch die transdisziplinäre Verständigung und Zusammenarbeit gefordert sind. Damit wird sie zu einer gefragten Partnerin für nationale und internationale Kooperationen mit anderen Organisationen in den Bereichen Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik.

Die Universität Salzburg ist in vier Fakultäten gegliedert: Theologie, Rechtswissenschaften, Kultur- und Gesellschaftswissenschaften und Naturwissenschaften bieten mit rd. 76 Studienrichtungen, 8 Doktoratsstudien und 35 Universitätslehrgängen ein breites Spektrum an wissenschaftlichen Disziplinen an, wobei rd. 570 Absolventinnen und Absolventen jährlich ihr Studium in Salzburg abschließen. Mit neu eingerichteten Bakkalaureats- und Magisterstudien, einem

umfangreichen Angebot in der postgradualen Ausbildung und einer Reihe von interdisziplinären, fachübergreifenden Zentren hat die Universität ein neues Profil gewonnen und stellt sich den Herausforderungen der Zeit.

40 Jahre nach ihrer Wiedergründung hat sich die Universität Salzburg zudem entschlossen, mit einer Schwerpunktbildung ein starkes Zeichen für die Zukunft zu setzen. Mit vier neuen Schwerpunkten verleiht sie sich ein klares Profil und sichert damit die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Universitätsstandorts: "Biowissenschaften und Gesundheit", "Information and Communication Technologies & Society", "Recht, Wirtschaft und Arbeitswelt" sowie "Wissenschaft und Kunst" bilden die Ausbauprioritäten, die auch helfen sollen, neue Mittel und Ressourcen zu erschließen. Selbstverständlich hält die Universität am breiten Spektrum ihrer Studieneinrichtung und Forschungsgebiete fest, die wiederum in einer Reihe von Zentren innerhalb von Forschungsclustern kooperieren.

Nicht zuletzt soll ein neu implementiertes Organisationsschema mit einer Vielzahl von Modernisierungen dazu führen, den Standort und die Angebote noch attraktiver zu gestalten. Alle Maßnahmen sollen insgesamt dazu beitragen, die Universität für ihre Position im nationalen und internationalen Wettbewerb zu stärken.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## Alpen Adria Universität Klagenfurt

<http://www.uni-klu.ac.at>

### Leitbild

Die Universität Klagenfurt verfolgt im Besonderen die folgenden Leitziele:

- **Freiheit und Einheit von Forschung und Lehre**
- **Autonomie und Eigendynamik der Wissenschaften**

Das Verhältnis zwischen der Selbstbestimmung des forschenden Individuums und der Organisationsidentität der Gesamteinstitution ist gerade im Zuge einer Profilbildung nach thematischen Schwerpunkten ebenso sorgfältig zu balancieren wie jenes zwischen der immanenten Dynamik von Wissenschaft und den Bedürfnissen der Gesellschaft.

- **Wissenschaftliche Bildung**

Die forschungsgeleitete Lehre ist das unterscheidende Kennzeichen universitärer Studien und zwar gleichermaßen in der Berufsvorbildung, bei der Qualifizierung für berufliche Tätigkeiten und bei der Weiterbildung.

Dazu gehört insbesondere auch die Förderung der Kreativität und der Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Denken der Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses.

- **Reflexion und Praxis**

Der Beitrag der Universitäten zur Weiterentwicklung der Gesellschaft beruht in hohem Maße auf dem konstruktiven Umgang mit Widersprüchen. Mit der Betonung des Spannungsfeldes

von Reflexion und Praxis soll ein Gleichgewicht zwischen Anwendungsorientierung und reflexiver Kompetenz in Forschung und Lehre erreicht werden. Für die Forschung bedeutet dies ein ausgewogenes Verhältnis von Grundlagenforschung sowie wissenschaftlich fundierter angewandter Forschung und Entwicklung.

• **Wissenschaftliche Berufsvorbildung**

Das Studienangebot ist strukturell klar zu gestalten und durch ein breites theoretisches Fundament gegenüber der Berufsausbildung an Fachhochschulen abzugrenzen. Diesem Ziel dient insbesondere auch die Vollständigkeit wissenschaftlicher Lehre: Bakkalaureats-, Lehramts-, Magisteriums- und Doktoratsstudien.

• **Internationalität in Lehre und Forschung**

Durch „joint study“ Programme mit Universitäten im Alpe-Adria Raum und durch verstärkte Kooperation auf breiterer internationaler Ebene soll die überregionale Attraktivität der Universität erhöht werden. Durch grenzüberschreitende Kooperation in Lehre und Forschung leistet die Universität einen kreativen Beitrag zur Weiterentwicklung der Wissenschaften in der internationalen Scientific Community.

• **Wissenschaftliche Weiterbildung**

Die bestehenden Weiterbildungsaktivitäten der um das IFF erweiterten Universität sind konsequent weiterzuentwickeln, die in manchen Bereichen bereits aufgebaute führende Anbieterposition ist abzusichern. Zusammen mit dem historisch gewachsenen Image als bildungswissenschaftliche Institution soll wissenschaftliche Weiterbildung ein wesentliches Profilelement der Universität darstellen.

• **Gender Mainstreaming und Frauenförderung**

Auf das Ziel der Gleichbehandlung und Gleichstellung der Geschlechter hin sind alle Strukturen, Maßnahmen und Entscheidungen konsequent zu überprüfen, zu bewerten und entsprechend umzusetzen.

• **Qualitätssicherung in Forschung und Lehre**

Um im Wettbewerb um begrenzte Lehr- und Forschungsmittel bestehen zu können, sind neben der thematischen Schwerpunktsetzung eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung erforderlich. In diesem Zusammenhang sieht sich die Universität Klagenfurt als „lernende Organisation“.

• **Servicequalität**

Für den Erfolg in Studium, Lehre und Forschung sind die Rahmenbedingungen von wesentlicher Bedeutung. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören insbesondere die Qualität des Literaturzugangs, der Informations- und Kommunikationstechnologien, des Finanz- und Personalwesens, des Facility-Managements und der Öffentlichkeitsarbeit.

Internationale Austauschprogramme und Hilfestellung zu Berufsbeginn sichern im besonderen die Qualität der Studien und der Berufsvorbildung. Die Serviceeinrichtungen der Universität schaffen diese Rahmenbedingungen. Sie werden als integrale Bestandteile der Universität verstanden. Ihrer technischen und organisatorischen Weiterentwicklung kommt strategische Bedeutung zu.

• **Einbindung der Graduierten**

Eine besondere Verantwortung in der Weiterbildung hat die Universität gegenüber ihren Graduierten.

Daher sind entsprechende Alumni-Programme zu entwickeln, die neben der Erfüllung des Weiterbildungsauftrages auch umgekehrt dazu dienen sollen, dass Graduierte mit ihren Potenzialen zum Erfolg der Universität beitragen.

• **Interdisziplinarität und Kooperation**

Die Vielfalt der thematischen Zugänge und Methodenansätze der Wissenschaftsdisziplinen ist auszubauen, Formen der Interdisziplinarität und Kooperation sind bei der Neuetaablierung von Forschungsschwerpunkten gezielt zu fördern. Dazu ist die Organisationsstruktur flexibel zu gestalten.

### • Aufgaben in der Region

Die Universität nimmt eine Brückenfunktion zwischen den Wissenschaften und den Menschen, den außeruniversitären Institutionen und Organisationen wahr. Sie setzt ihr wissenschaftliches Potenzial für die Anliegen der Region ein und trägt damit zur Entwicklung in Bildung, Kultur, Politik, Sozialwesen und Wirtschaft bei. Da ihre Studierenden vor allem aus dem regionalen Umfeld stammen, ist eine spezifische Ausrichtung auf diesen Personenkreis von großer Bedeutung für die künftige Entwicklung der Universität. Im Forschungsportfolio soll sich das Spannungsverhältnis von regionalem Bedarf und international anerkannter Ergebnisleistung widerspiegeln.

Um diese Leitziele erreichen und die genannten Aufgaben wahrnehmen zu können, wird die Universität Klagenfurt auf einen bestmöglichen Einsatz ihrer Mitglieder und verfügbaren Ressourcen bei gleichzeitig moderatem Wachstum in Schwerpunktbereichen hinarbeiten.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## Montanuniversität Leoben

<http://www.unileoben.ac.at/>

### Mission

#### Leitsatz 1

Wir sind ein "Center of Excellence"

#### Leitsatz 2

Forschung und Lehre bilden eine Einheit

#### Leitsatz 3

Die Lehre betrachten wir ganzheitlich

#### Leitsatz 4

"Global Excellence" in der Forschung ist ein Eckpfeiler der Montanuniversität

#### Leitsatz 5

Verantwortung in Forschung und Lehre ist eine Verpflichtung

#### Leitsatz 6

Allianzen in Forschung und Lehre sichern unseren Erfolg

#### Leitsatz 7

Internationale Standards sichern höchste Qualität

#### Leitsatz 8

Unsere Universität ist partnerschaftlich orientiert

#### Leitsatz 9

Management- und Marketingprinzipien stärken die Montanuniversität nachhaltig

#### Leitsatz 10

Attraktive Infrastruktur ist eine Voraussetzung

# Strategie

## DIE 10 STRATEGISCHEN LEITSÄTZE

### 1. Wir sind ein "Center of Excellence"

Wir sind ein international anerkanntes „**Center of Excellence**“ in den Bereichen „**Mining, Metallurgy, Materials**“ und haben

- \_ ausgezeichnete Lehrer
  - \_ ausgezeichnete Forscher
  - \_ ausgezeichnete Absolventen
  - \_ ausgezeichnete Ausstattung.
- Der Fokus unseres Wirkens ist in Europa.

### 2. Forschung und Lehre bilden eine Einheit

Im Sinne der **Einheit von Forschung und Lehre** sind beide Gebiete gleichwertig in den an der MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN vertretenen Wissenschaftsfeldern zu entwickeln.

### 3. Die Lehre betrachten wir ganzheitlich

Die MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN bekennt sich im Bereich der Lehre

- zur Entwicklung technischer und Management-Fähigkeiten
- \_ Analytisch-strukturiertes Denken
- \_ Lösungskompetenz für komplexe Probleme
- \_ Technisch-naturwissenschaftliche Grundkompetenz
- \_ Fachwissen in den Kernkompetenzen
- \_ Führungs- und Sozialkompetenz
- \_ Projektmanagementkompetenz
- \_ Betriebswirtschaftliches Know-how
- zum zweisprachigen Studium ab dem zweiten Studienabschnitt
- zur Möglichkeit der Einführung von neuen Kurzstudien
- zur Verkürzung der tatsächlichen Studiendauer
- zum Prinzip des lebenslangen Lernens (Post Graduate Studies, Summer Schools etc.) als institutionalisiertes Angebot an Absolventen und interessierte Zielgruppen und
- zur Anwendung der didaktischen Möglichkeiten der neuen Medien (Internet, Intranet, Telekommunikation etc.).

### 4. „Global Excellence“ in der Forschung ist ein Eckpfeiler der Montanuniversität

Die MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN bekennt sich zur Grundlagenforschung und zur anwendungsorientierten Forschung auf höchstem internationalen Niveau.

- \_ In den Forschungsfeldern ist eine führende Position in der jeweiligen Scientific Community zu erreichen.
- \_ Qualitativ hochstehende Forschung ist die Grundlage für qualitätsvolle Lehre.
- \_ Auftragsforschung ist vorwiegend unter dem Aspekt der Stärkung von Forschung und Lehre an der Montanuniversität Leoben zu beurteilen.

### 5. Verantwortung in Forschung und Lehre ist eine Verpflichtung

Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt.

Inbesondere stellt die MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN ihr gesamtes Handeln unter das Prinzip des „Sustainable Development“ (nachhaltige Entwicklung).

### **6. Allianzen in Forschung und Lehre sichern unseren Erfolg**

Die MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN unterstützt und fördert Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke auf inneruniversitärer, nationaler und internationaler Ebene.

#### **Diese strategischen Allianzen**

mit Universitäten, der Wirtschaft und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ermöglichen Synergien zur Optimierung der Ressourcen und die Erweiterung des Wirkungsbereiches der Universität.

### **7. Internationale Standards sichern höchste Qualität**

Die MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN bekennt sich zu internationalen Standards in Forschung und Lehre und sichert diese durch laufende Evaluierung.

Darüber hinaus bekennt sie sich zu einer ständigen Erhöhung der Effizienz der Verwaltung. Lebenslanges Lernen ist für alle Universitätsangehörigen die Voraussetzung zur Absicherung der Qualität.

### **8. Unsere Universität ist partnerschaftlich orientiert**

Die MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN bekennt sich zu einer **Universitätskultur**, die im Umgang mit universitären und außeruniversitären Gruppierungen gekennzeichnet ist durch:

- \_ Partnerschaftsorientierung
- \_ Effizienzorientierung
- \_ Teamorientierung
- \_ Technologietransfer

### **9. Management- und Marketingprinzipien stärken die Montanuniversität nachhaltig**

\_ Wesentliche Managementprinzipien an der MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN sind

- das Setzen von Prioritäten
- die Nutzung von Synergien,
- die Beseitigung von Redundanzen und
- die Optimierung des Ressourceneinsatzes in allen Bereichen der Universität unter Beachtung des Gesamtnutzens vor dem Einzelnutzen.

\_ Die Maßnahmen des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit sind professionell einzusetzen.

Kernziele des universitären Marketings sind die Verankerung des Images der Universität und die Sicherung der Attraktivität bei allen gesellschaftlichen Gruppen, insbesondere bei:

- Lehrern/Lehrerinnen, Maturanten/Maturantinnen, Studierenden
- Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Wirtschaft
- öffentlichen Stellen (EU, Bund, Land, Gemeinde)
- Scientific Community

### **10. Attraktive Infrastruktur ist eine Voraussetzung**

Die strategischen Ziele der MONTANUNIVERSITÄT LEOBEN in Forschung und Lehre erfordern eine adäquate personelle und sachliche Infrastruktur. Ein entsprechender Standard ist vorzusehen.

Möglichkeiten der Ressourcenschaffung sind:

- \_ Öffentliche Mittel
- \_ Neuausrichtung bzw. Fokussierung von bestehenden Ressourcen

\_ Externe Unterstützung (Drittmittel, CD-Labors, Kompetenzzentren, Stiftungen, Beiträge zum Budget durch die Wirtschaft etc.)

Darüber hinaus ist die Steigerung der Attraktivität der Universitätsstadt Leoben ein Anliegen.

## **ÜBERGEORDNETE STRATEGIEN**

### **Allgemein**

- \_ Klare Positionierung in der Universitätenlandschaft
- \_ Kontinuierliche Anpassung der Struktur der Universität an geänderte Umfeldbedingungen
- \_ Nutzenbringende Zusammenarbeit mit Fachhochschulen
- \_ Schaffung überkritischer Strukturen
- \_ Förderung der Zusammenarbeit der Universitätsinstitute
- \_ Einführung von Anreizsystemen für inneruniversitäre Zusammenarbeit
- \_ Steigerung der Effizienz und Effektivität universitärer Einrichtungen
- \_ Leistungsorientierte Zuteilung von Ressourcen
- \_ Weiterbildung aller Universitätsangehörigen
- \_ Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit, abgeleitet aus einem Marketingkonzept

### **Forschung Lehre**

- \_ Förderung der Zusammenarbeit von Universitätsinstituten in der Forschung
- \_ Gemeinsame Nutzung der vorhandenen Forschungsinfrastruktur:
  - \_ Labors
  - \_ Werkstätten
  - \_ Großgeräte
  - \_ Bibliotheken
- \_ Einrichtung von interdisziplinären Forschungsschwerpunkten
- \_ Förderung der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen an in- und ausländischen Universitäten
- \_ Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Industrie im Bereich der Forschung und Entwicklung
- \_ Organisation nationaler und internationaler Kongresse
- \_ Mindestens 200 Studienanfänger/-innen pro Jahr
- \_ Verstärkte Internationalisierung der Studien
- \_ Zweisprachigkeit ab dem 2. Studienabschnitt
- \_ Marktorientiertes Angebot an Kurzstudien
- \_ Akkreditierung der Studien
- \_ Förderung des internationalen Studierendenaustausches
- \_ Größere Anzahl von ausländischen Studierenden in den höheren Studienabschnitten bei gegebener Qualifikation
- \_ Verkürzung der häufigsten Studiendauer auf Regelstudiendauer plus zwei Semester
- \_ Anpassung der Lehre an die sich ständig ändernden Erfordernisse
- \_ Lebenslanges Lernen
- \_ Universitätslehrgänge
- \_ Weiterbildungskurse
- \_ Postgraduate Studies
- \_ Seminare
- \_ Verstärkter Einsatz neuer Medien in der Lehre (e-learning)

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

# Akademie der Bildenden Künste Wien

<http://www.akbild.ac.at/>

## Leitbild

Die Geschichte der 1692 vom Hofmaler Peter Strudel gegründeten Akademie der bildenden Künste Wien ist eng mit der Geschichte der Kunst in Österreich verbunden. Höhepunkte der Bedeutung und Tätigkeit der Akademie sind gleichzeitig Höhepunkte des künstlerischen Schaffens in Österreich, und viele berühmte KünstlerInnen und AbsolventInnen haben neue Anregungen zu lebendiger Entfaltung gegeben - so Anton Maulbertsch, der die österreichische Barockmalerei zu ihrem Höhepunkt führte, Franz Xaver Messerschmidt, Georg Ferdinand Waldmüller oder Hans Makart.

Im 19. Jahrhundert waren es vor allem Architekten - Theophil Hansen, Gottfried Semper, August von Siccardsburg, Otto Wagner u.a. -, die mit ihrem Schaffen besondere Akzente setzten und das Stadtbild der Metropolen der österr.-ung. Monarchie bestimmten. Der Anschluß Österreichs an das nationalsozialistische Deutschland im Jahre 1938 führte zum Ausschluß Andersdenkender, gleichzeitig verlor die Akademie ihre gewählte Selbstverwaltung. Nach dem Zweiten Weltkrieg machten engagierte Rektoren und KünstlerInnen wie Fritz Wotruba oder Clemens Holzmeister die Kunstschule bald wieder über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt. Im Jahre 1955 wurden die Selbständigkeit und der Hochschulcharakter der Akademie erneut bestätigt und die Meisterschulen durch eine Reihe neuer Institute ergänzt. 1988 erhielt die Akademie eine neue Organisationsform, mit der Lehrende und Studierende gemeinsam die Verantwortung für eine demokratisch geführte "Universitas artium" übernahmen. 1998 wird die Akademie unter Beibehaltung ihres Namens zur Universität. Als älteste Kunstakademie Mitteleuropas versteht sich die Akademie heute als ein internationales Experimentierfeld zeitgenössischer Kunst und Architektur und als Ort der Begegnung von Theorie und Praxis, Wissenschaft und Kunst. Durch eine adäquate Form intellektueller Ausbildung gilt es, die Trennung von Atelier und Seminarraum zu überwinden und zu zeigen, daß jede künstlerische Setzung, jedes Objekt im Raum bereits in Produktion wie auch in der Rezeption »theoriehaltig« ist. Dieser Diskurs spiegelt sich in einer regen Ausstellungs- und Veranstaltungstätigkeit der Akademie wider. Ausstellungen sind nicht nur Präsentation von Werken, experimentelle Erforschung des eigenen Arbeitens, sondern die wichtigste und charakteristischste Schnittstelle zwischen Praxis und Theorie und ein integraler Bestandteil der Kunstausbildung. Nicht zuletzt sind diese Aktivitäten der Akademie ein Medium, um die Prinzipien und Ergebnisse der Ausbildung für die Öffentlichkeit transparenter zu machen. Die an aktuellen Diskussionen und Positionen orientierte Ausbildung trägt zum internationalen Erfolg der AbsolventInnen bei, wie z.B. Ecke Bonk, Valie Export, Christine und Irene Hohenbüchler, Elsa Prochazka, Marta Schreieck, Lois Weinberger, Franz West sowie jüngst Andreas Fogarasi, Anna Jermolaewa, Florian Pumhösl und Jun Yang.

Folgende [Studienrichtungen](#) werden derzeit für ca. 900 Hörer aus Österreich und dem Ausland (23 %) angeboten: Bildende Kunst (Studienzweige Bildende Kunst sowie Kunst und kulturwissenschaftliche Studien), Architektur, Bühnengestaltung, Konservierung und Restaurierung, Lehramtsstudium (Bildnerische Erziehung, Textiles Gestalten und Werkerziehung) sowie Doktoratsstudien der Naturwissenschaften und Philosophie - ergänzt

durch das Lehrangebot der Kunst- und kulturwissenschaftlichen Abteilung sowie durch ein reges Austauschprogramm mit 40 [internationalen Partnerinstitutionen](#).

Eine wertvolle Besonderheit bilden die vielfältigen Einrichtungen der Akademie. Die Universitätsbibliothek ist eine der ältesten und bedeutendsten Bibliotheken für Kunst und Architektur in Österreich mit einem Sammlungsbestand von ca. 110.000 Bänden. Das Kupferstichkabinett ist mit ca. 150.000 Zeichnungen und Druckgraphiken (mit graphischen Werken Dürers, Rembrandts und vieler anderer) nach der Albertina die größte und bedeutendste Sammlung dieser Art in Österreich. Die Gemäldegalerie, ursprünglich als Vorbildsammlung von Aufnahme- oder Preisstücken zu Studienzwecken konzipiert, ist Wiens älteste öffentlich zugängliche Bildergalerie. Sie erlangte 1822 internationales Format durch das Legat von Graf Anton Lambergs privater Kunstsammlung mit Werken weltberühmter Meister wie Bosch, Rembrandt, Rubens, Tizian, Murillo und Guardi.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## Technische Universität Graz [www.tugraz.at](http://www.tugraz.at)

### Vision

Wir sind eine Gemeinschaft der Forschenden, Lehrenden, Studierenden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Alumnae und Alumni in einer Atmosphäre der intellektuellen Freiheit und Verantwortung.

Wir bekennen uns zur Verbindung von Forschung und Lehre auf höchstem Niveau im weltweiten Wettbewerb vergleichbarer Einrichtungen.

- Unsere Ergebnisse aus Forschung und Lehre sind ein wertvolles Gut, welches wir so effizient wie möglich schaffen und wirtschaftlich verwerten.
- Wir bekennen uns zu Leistung und ihrer Evaluierung in einem inspirierenden Umfeld voller Kreativität mit gleichen Chancen für alle.
- Unsere Organisation ist im Bereich „Forschung und Lehre“ so dezentral wie möglich und im Bereich „Services und Zentralfunktionen“ so zentral wie nötig ausgerichtet.
- Wir schaffen eine Atmosphäre der Zugehörigkeit, Partnerschaftlichkeit und Verbundenheit zur TU Graz.
- Wir kommunizieren aktiv mit der Öffentlichkeit über unsere Leistungen und fühlen uns im Besonderen Maße unserer Region verpflichtet.

### Mission

Die Mission der TU Graz ist es, als bedeutender Knoten des internationalen technisch-naturwissenschaftlichen Forschungs- und Bildungsnetzwerkes verantwortungsvoll zur positiven Entwicklung unserer Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt beizutragen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Technische Universität Wien

<http://www.tuwien.ac.at/>

## Mission

In der Senatssitzung vom 28. Juni 1999 wurde das Mission Statement der Technischen Universität Wien beschlossen.

Es lautet:

**"Technik für Menschen - Wissenschaftliche Exzellenz entwickeln und umfassende Kompetenz vermitteln"**

Das Mission Statement stellt die oberste Ebene eines Zielbaumes dar, der in Folge fünf Ziele erster Ordnung (siehe Grafik) und 22 Ziele zweiter Ordnung (Detailziele) umfasst. Diese Ziele wurden dem Senat präsentiert.



	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Universität für Angewandte Kunst Wien

<http://www.dieangewandte.at/>

## Leitbild

An der Universität für angewandte Kunst studieren mehr als 1800 Studentinnen und Studenten. Viele von ihnen kommen aus dem europäischen und außereuropäischen Ausland. Die Palette der Studienrichtungen, die hier angeboten werden, ist ungewöhnlich breit: Architektur, Bildende Kunst (Malerei, Grafik, Bildhauerei, Fotografie, Keramik), Bühnengestaltung, Design (Mode, Grafik Design, Grafik und Werbung, Landschaftsdesign), Industrial Design, Mediengestaltung (Medienübergreifende Kunst, Digitale Kunst), Konservierung und Restaurierung, Lehramtsstudium für die künstlerischen Unterrichtsfächer Bildnerische Erziehung, Textiles Gestalten, Werkerziehung. Gerade diese Vielfalt der hier vertretenen künstlerischen Disziplinen, die ergänzt werden durch eine große Zahl von wissenschaftlichen Fächern, trägt wohl auch zu der besonderen Atmosphäre bei, die an der Angewandten herrscht.

Das Grundkonzept der Universität als Stätte der kritischen Reflexion des eigenen Denkens und Tuns, als Ort, an dem Fragen wichtiger sind als vorgebliche Patentrezepte, diese Idee lebt an der Universität für angewandte Kunst. Das Studium an der Angewandten beschränkt sich nicht auf die bloße Vermittlung künstlerischer Techniken und Fertigkeiten. Die Entwicklung der individuellen künstlerischen Kreativität und die Reflexion des künstlerischen Schaffens an Hand von Theorien und Konzepten stehen im Zentrum des Studiums an der Angewandten. Die Studierenden an der Universität für angewandte Kunst erlernen und erleben Kunst nicht als Selbstzweck, sondern ganz wesentlich auch als Ausgangspunkt und Medium zur Kommunikation, bei der auch die Analyse der Bedeutung und der Wirkungsparameter von Kunst im gesellschaftlichen Umfeld ihren festen und wichtigen Platz hat. Die Ermutigung zur Entwicklung kreativer Visionen und die Ermöglichung künstlerischer Experimente bei gleichzeitigem Bekenntnis zu technischer Exzellenz und konzeptiver Brillanz sind die Grundelemente des Qualitätsanspruches, den die Angewandte an Lehrer und Studierende gleichermaßen stellt.

Die Angewandte versteht sich als eine Stätte der freien künstlerischen und wissenschaftlichen Artikulation, als Ort des offenen Disputs und als Entwicklungslabor künstlerischer Visionen, die in der Gesellschaft der Zukunft ihre Wirkung entfalten sollen und werden. Unser Anspruch, eine der besten Kunsthochschulen der Welt zu sein und zu bleiben, ist untrennbar verbunden mit der konsequenten Arbeit an der permanenten Weiterentwicklung unserer Qualitätsstandards und der steten Erneuerung des kreativen Potentials sowie am kompromißlosen Eintreten für die Freiheit der Kunst und der Wissenschaft.

## Vision

Was wir sein wollen

\_ Die Angewandte versteht sich als ein dynamisches, national und international anerkanntes Kompetenzzentrum für Architektur, Design, Konservierung-Restaurierung, Kunstwissenschaften, bildende und mediale Kunst sowie Kunstvermittlung.

\_ Ihre Lehrenden, Studierenden und AbsolventInnen gestalten die Entwicklung der an der Angewandten vertretenen Kunst- und Wissenschaftsdisziplinen

maßgeblich mit.

\_ Die Angewandte ist permanent bestrebt, eine international orientierte Institution für Lehre, Forschung und Kunstentwicklung mit höchster Attraktivität für die besten KünstlerInnen, WissenschaftlerInnen und Studierenden aus aller Welt in den von uns vertretenen Disziplinen zu sein.

\_ Ihr Selbstbewusstsein stützt sich auf die bedeutende gesellschaftliche und ökonomische Wirkungskraft der geleisteten Arbeit.

## **Mission**

Was wir bewirken wollen

1. Die Grundidee der Universität besteht darin, eine Stätte der Bildung zu sein. Das heißt, die Angewandte ist eine Stätte der Entwicklung und der Reflexion von Ideen, des freien und offenen Diskurses, ein Ort, an dem Studierende Kenntnisse und Fertigkeiten in ihren Studienfächern erwerben. Die Suche nach Wirklichkeiten und Wahrnehmungsfeldern, der Mut zum radikalen schöpferischen Experiment und die kritische Analyse des gesellschaftlichen Umfelds stehen im Mittelpunkt der Betrachtung.
2. Die Angewandte sieht ihr breites fachliches Spektrum als Teil ihrer Identität. Mit fachübergreifender Projektorientierung in Lehre, Forschung und Kunstentwicklung wollen wir unseren gesellschaftlichen, kulturpolitischen und ökonomischen Wirkungsanspruch effektiv umsetzen.
3. Projektorientierter künstlerischer Einzel- und Kleingruppenunterricht als prozesshaft verstandene Begleitung und Unterstützung der Entwicklung künstlerischer Potentiale sollen weiterhin im Zentrum des Studiums an der Angewandten stehen.
4. Architektur, Bildende und Mediale Kunst, Design, Kunst- und Kulturwissenschaften, Kunstpädagogik sowie Konservierung-Restaurierung werden daher an der Angewandten nicht nur als Einzeldisziplinen auf hohem internationalen Niveau betrieben, sondern strategisch nutzbar gemacht zur interdisziplinären Vernetzung im Studienbetrieb, bei einzelnen Studienprojekten und im Bereich der Forschung und Kunstentwicklung.
5. Kunst und Wissenschaft sind nicht nur begrifflich sondern auch in ihrer Funktionalität durchaus unterschiedlich. Vielleicht gerade deshalb bietet die Herstellung interdisziplinärer und transdisziplinärer Konnexen zwischen Kunst und Wissenschaft in Form von strategischen Projekten für beide Bereiche ein enormes innovatives Potential. Dieses Potential wird an der Angewandten – unterstützt durch ihre multidisziplinäre Struktur – Grundlage weiter Dynamisierung.
6. In den an der Angewandten vertretenen Disziplinen sollen nicht nur die neuesten Entwicklungen unterrichtet werden, sie sollen in Zukunft noch stärker von der Angewandten ausgehen. Die Ermutigung zur Entwicklung kreativer Visionen und die Ermöglichung des künstlerischen Experiments soll an der Angewandten nicht nur Programm sondern vielmehr gelebte und geförderte Praxis sein
7. Das künstlerische und wissenschaftliche Personal der Angewandten soll in allen Disziplinen zu den weltweit wichtigsten und erfolgreichsten Repräsentanten ihres jeweiligen Faches zählen. Das bedeutet, dass die an der Angewandten tätigen KünstlerInnen und WissenschaftlerInnen durch die eigenen Arbeiten sowie durch ihre Präsenz in der Fachliteratur, im Ausstellungsbetrieb, am Kunstmarkt und in der Kreativwirtschaft in steigendem Umfang wesentlichen Anteil an der Entwicklung und Erschließung der Künste sowie an der Entwicklung der Wissenschaften haben sollen.

8. Die Angewandte will als dynamische Kunstinstitution zu einem bestimmenden kulturpolitischen Motor für Wien und Österreich und zu einem maßgeblichen Informations- und Kompetenzzentrum für die hier vertretenen Fachbereiche werden. Die Aufgabe der Angewandten sehen wir darin, in den von ihr vertretenen Bereichen gesellschaftliche Zukunft zu generieren.

9. Zu Fragen der Kultur- und Bildungspolitik soll die Angewandte klar und öffentlich Position beziehen, Themen vorgeben und die Arbeit unserer Lehrenden und Studierenden noch mehr als bisher sichtbar machen. Damit wollen wir Einfluss auf das kulturelle Klima in Wien und Österreich nehmen. Unsere Kompetenz, unser zukunftsorientierter Arbeitsansatz und unsere nationale wie internationale Vernetzung sollen uns zum unverzichtbaren Faktor der Kulturpolitik machen.

10. Die Angewandte will ihren AbsolventInnen die Basis für außergewöhnliche berufliche Erfolge mitgeben - in der Welt der Kunst, in der Kreativwirtschaft, in der scientific community oder wo auch immer innovative, kritikfähige und grenzüberschreitend denkende Persönlichkeiten gesucht werden. In einer kontinuierlich sich ändernden Welt sind die wichtigsten Qualitäten, mit denen wir den Studierenden helfen können sich zu entwickeln, die Fähigkeit unabhängig und kritisch zu denken, die Fähigkeit zu lernen und die Fähigkeit zum Verändern und zum Wachsen. Sie müssen den Mut haben, zu agieren, sensibel sein für die Notwendigkeiten und emotionalen Bedürfnisse der Mitmenschen, Verschiedenheit als Wert verstehen und schätzen und die Verantwortlichkeit respektieren, die mit spezialisiertem Wissen und Macht einhergeht.

11. Die Angewandte versteht sich als eine international orientierte Universität. Sie signalisiert und fördert damit Dynamik und Weltoffenheit. Das bedeutet:

- internationaler Lehrkörper
- internationale Studierende
- internationale Berufsperspektiven für AbsolventInnen

Kooperationen mit den besten ausländischen Kunstschulen (LehrerInnenaustausch, Studierendenaustausch, Kooperationsprojekte, Ausstellungskooperationen, etc.) institutionalisierte Auseinandersetzung mit anderen Kulturkreisen im Studienbetrieb, im Bereich der Forschung und der Kunstentwicklung.

12. Berufliche Weiterbildungsangebote für unsere Absolventinnen und für andere Interessierte bieten die Möglichkeit zur Aktualisierung und Erweiterung des eigenen Wissens, Anstoß zur Beschäftigung mit neuen Aspekten des kreativen Schaffens und Gelegenheit zum persönlichen und fachlichen Networking.

13. Die Qualität und das Engagement der Lehrenden, die Intensität der Betreuung, die Möglichkeit zum Aufbau und zur Pflege von nationalen und internationalen Netzwerken während und nach Abschluss des Studiums bilden jene Voraussetzungen, die berufliche Erfolge möglich und wahrscheinlich machen.

14. Die Angewandte sieht die Umsetzung von Genderpolitik als Chance und Auftrag. Die Entwicklung von Genderkompetenz ist Teil der gesellschaftspolitischen Verantwortung der Angewandten. Gleichstellung soll zur Selbstverständlichkeit werden, Frauenförderung stärkt die interne und externe Vernetzung des Hauses und die Positionierung von Frauen- und Geschlechterforschung bzw. Gender Studies im Schnittfeld von Kunst und Wissenschaft schärft das Profil der Angewandten im internationalen Kontext.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz <http://www.ufg.ac.at/>

## Leitbild

1947 wurde die Kunstschule der Stadt Linz gegründet. Sie sollte ein deutliches Signal zur Abgrenzung gegenüber der vorangegangenen NS-Kunstpolitik darstellen und zugleich geistig und praktisch an die Weimarer Bauhaus-Prinzipien der 20er und 30er Jahre des 20. Jahrhunderts anknüpfen. Beide Gründungsideen prägten auch die Nachfolge-Institutionen und wirken bis heute fort. 1973 gelang schließlich insbesondere auf Betreiben der Stadt Linz und des Landes Oberösterreich die Errichtung der Hochschule für künstlerische und industrielle Gestaltung.

Im Jahr 2000 wurde gemäß KUOG 1998 aus der Hochschule die nunmehrige "Kunstuniversität Linz Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung". Seit 1. Jänner 2004 ist die Universität nach dem neuen Universitätsgesetz 2002 eine "juristische Person des öffentlichen Rechts" und damit weitgehend selbständig.

Konstant geblieben über viele Jahrzehnte sind hingegen einige ihrer Kernkompetenzen: freie und angewandte Gestaltung, Interdisziplinarität, Pädagogik auf hohem Niveau. In jüngster Zeit erfolgte die Profilbildung vor allem über die drei Schwerpunktbereiche Intermedialität, Raumstrategien und künstlerisch-wissenschaftliche Forschung.

**Intermedialität.** Intermedialität bezeichnet die Bündelung und Fokussierung auf jene künstlerischen, wissenschaftlichen und alle Arten von Wissenstransfers betreffenden Potenziale, die in den Medien bzw. im Umgang mit diesen angelegt sind. Inneruniversitär bedeutet Intermedialität die Vermittlung einer umfassenden Medienkompetenz in allen Studienrichtungen, universitäts-übergreifend den stetigen Auf- und Ausbau eines international an vorderster Stelle positionierten Forschungs-, Bildungs- und Informationszentrums für Kunst, Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei kooperiert die Kunstuniversität eng mit regionalen und internationalen Einrichtungen, insbesondere mit dem Ars Electronica Center.

**Raumstrategien.** Auf Basis exzellenter Fachausbildungen in den einzelnen Studiengängen widmet die Kunstuniversität Linz vor allem den Schnittstellen zwischen Architektur, Design, Stadt- und Raumplanung, Ökologie und Medien besondere Aufmerksamkeit. Hier werden mit Hilfe von konkreten künstlerisch-wissenschaftlichen Projekten und Forschungen interdisziplinäre Querschnittskompetenzen in den entsprechenden Fächern vermittelt, welche die Studierenden zu größerer Übersicht und Flexibilität befähigen.

**Künstlerisch-wissenschaftliche forschung.** Sie gehört zu den Kernaufgaben universitärer Ausbildung, zumal gerade an der Kunstuniversität Linz künstlerische Praxis und wissenschaftliche Forschung, Anwendungsorientierung und freies Gestalten unter einem Dach vereint sind. Das Spannungsverhältnis von Wissenschaft und Kunst verlangt in methodischer Hinsicht sowie in Fragen des Wissenstransfers und der Vermittlung nach intensiver Forschung und Entwicklung der Künste in einem Prozess. Kulturwissenschaft und Kunsttheorie, Medientheorie, Vermittlungsstrategien und Gender Studies im Kontext konkreter Kunstproduktion sind wesentliche Bestandteile des Profils der Kunstuniversität.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Wirtschaftsuniversität Wien

<http://www.wu-wien.ac.at/>

## Leitbild

### Leitbild des Instituts

Die österreichische Gesellschaft hat uns als Teil einer Wirtschaftsuniversität über ihre gesetzliche Vertretung beauftragt, einen Beitrag zum Verständnis und zum Management sozialer und wirtschaftlicher Prozesse zu leisten. Wir sind uns dieser Verantwortung bewusst und sehen uns daher als **Dienstleister zur Entwicklung und Vermittlung von Wissen über das Verhalten von Menschen in ihrer Rolle als Konsumentinnen und Konsumenten**. Dieses Wissen ist einerseits eine unabdingbare Voraussetzung für die Planung und Durchführung erfolgreicher Strategien zur Vermarktung von Produkten im weitesten Sinn (vom klassischen Markenartikel über kommerzielle Dienstleistungen bis hin zu gesellschaftlichen Anliegen), andererseits hilft dieses Wissen den Menschen aber auch, ihr eigenes Konsumverhalten besser zu verstehen und ihre Ansichten und ihr Verhalten gegebenenfalls zu korrigieren.

Durch eine **intensive Zusammenarbeit mit der Wirtschaftspraxis** in Forschung und Lehre möchten wir unseren wichtigsten Kunden, den Studentinnen und Studenten, eine **praxisnahe Ausbildung mit höchster Qualität** bieten, die ihre berufliche Karrierechancen verbessert. Als universitäre Einrichtung sehen wir unser Ausbildungsziel nicht nur in der Vermittlung des handwerklichen Rüstzeugs für den Beginn der Berufslaufbahn, sondern auch im Erwerb von **Schlüsselqualifikationen**, die ein lebenslanges Lernen fördern und das Wechseln in andere Berufe erleichtern. Das Training von **"soft skills"** wie Gruppenarbeit und Präsentationstechniken soll unseren Studentinnen und Studenten helfen, ihre Ideen im Berufsalltag rasch und wirksam zu kommunizieren und zu verwirklichen.

Wir sind der Überzeugung, dass wir der österreichischen Wirtschaft und Gesellschaft mit dieser Ausbildungsphilosophie auf lange Sicht am besten dienen können.

## Mission

### Mission Statement Lehre

- **Ausgewogene Orientierung der Ausbildung an Theorie und Praxis:** Wir konfrontieren die Studentinnen und Studenten mit dem aktuellen Wissen und Methoden der Werbe- und Marketingwissenschaft, die von diesen möglichst selbständig auf aktuelle Problemstellungen der Praxis angewandt werden. Wir vermitteln nicht reines Faktenwissen, sondern Wissen über erhaltenswissenschaftlich fundierte Managementmethoden und -werkzeuge, damit unsere Absolventen später im Beruf Entscheidungen möglichst wissenschaftlich fundiert treffen.
- **Schulung von sozialen Kompetenzen:** Wir sind davon überzeugt, dass effiziente Entscheidungen in modernen Unternehmen künftig immer öfter in Gruppen erarbeitet und getroffen werden. Daher lassen wir die Studentinnen und Studenten möglichst oft

in Gruppen arbeiten. Die besten Ideen und Konzepte nützen aber nichts, wenn sie nicht rasch und verständlich kommuniziert werden können. Wir schulen daher die rhetorischen Fähigkeiten der Studenten, ihre Fähigkeit zur Präsentation von Konzepten mittels moderner audi-visueller Medien sowie die Argumentation und Verteidigung von Ideen und Standpunkten.

- **Internationalität:** Wir tragen der zunehmenden Globalisierung der österreichischen Wirtschaft in Forschung und Lehre dadurch Rechnung, indem wir international angelegte Forschungsprojekte durchführen und ausländische Studentinnen und Studenten, Professoren und Fachleute in die Ausbildung integrieren.
- **Förderung des persönlichen Kontakts zu den Studentinnen und Studenten:** Wir wollen den Ruf der Wirtschaftsuniversität Wien als anonyme Massenuniversität in unserem Zuständigkeitsbereich widerlegen und bemühen uns um ein möglichst enges persönliches Verhältnis zu unseren Studenten. Wir glauben, dass wir damit auch die Motivation unserer Studentinnen und Studenten und letztlich das Qualitätsniveau der Ausbildung spürbar erhöhen.
- **Anspruchsvolle, aber faire Ausbildung:** Unsere Anforderungen an die Studentinnen und Studenten sind gerade für die Studierenden unserer Speziellen Betriebswirtschaftslehre "Werbewissenschaft und Marktforschung" sehr groß, die Prüfungen nicht leicht. Unsere Gegenleistung dafür ist eine möglichst intensive persönliche und fachliche Betreuung und eine gerechte Beurteilung der von ihnen erbrachten Leistungen.
- **Möglichst großer Service für unsere Kunden:** Wir sind bestrebt, die Anliegen der Studentinnen und Studenten sowie der Kunden aus der Wirtschaftspraxis möglichst rasch und unbürokratisch zu erledigen. Wir lassen die von uns erbrachten Leistungen in Forschung und Lehre regelmäßig von unseren Kunden, also von den StudentInnen, AbsolventInnen und der Wirtschaftspraxis bewerten, um sie zu verbessern und kundengerechter gestalten zu können.
- **Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter:** Zufriedene Kunden setzen hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter voraus. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts erhalten daher nach Maßgabe der vorhandenen Möglichkeit die Chance für eine ständige Weiterbildung durch Teilnahme an Seminaren, Kongressen usw. Als Grundlage dient ein kollegiales Arbeitsklima, um ein möglichst angenehmes Arbeitsumfeld für die Mitarbeiter zu schaffen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Veterinärmedizinische Universität Wien

<http://www.vu-wien.ac.at>

## Leitbild

Die **Neue Schule der veterinärmedizinischen Wissenschaften** setzt sich zum Ziel, Leistungen in Forschung und Lehre zu erbringen, die sich an Wahrheit, Menschlichkeit und Lebenserfüllung orientieren. Sie strebt eine führende Stellung innerhalb der europäischen Veterinärmedizinischen Schulen an. Forschung und Lehre sind von hohen ethischen und ökologischen Werten bestimmt, die die Rolle des Tieres in den Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Tier und Umwelt sehen.

Die Veterinärmedizinische Universität Wien ist die älteste veterinärmedizinische Bildungsstätte im deutschen Sprachraum und die zweitälteste ihrer Art weltweit. Sie blickt auf eine lange und erfolgreiche Tradition als Wiener Schule der Veterinärmedizin zurück. Die Veterinärmedizinische Universität folgt dieser Tradition mit der Neuen Wiener Schule der Veterinärmedizinischen Wissenschaften. Die veterinärmedizinische Ausbildung mit besonderer Betonung der naturwissenschaftlichen Grundlagenfächer befähigt zu ganzheitlichen Problemlösungen in den Bereichen - Gesundheit der Tiere, - Erhaltung der Gesundheit des Menschen durch Bekämpfung der von Tieren auf den Menschen übertragbaren Krankheiten sowie durch Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle der Lebensmittel, - ökologische Wechselbeziehungen zwischen Mensch, Tier und Umwelt, - Erhaltung der biologischen Vielfalt der Tiere und - Tierschutz.

Aufgaben der Lehre sind Ausbildung und Weiterbildung in den veterinärmedizinischen Wissenschaften. Die Lehre ist wissenschaftlich aktuell, von der eigenen Forschung getragen und praxisbezogen. Ganzheitlichkeit und Offenheit für eine Vielfalt von Lehrmeinungen und Methoden bilden die Grundlage für eine umfassende Ausbildung. Didaktische Präsentation und Transparenz in der Leistungsüberprüfung sind Voraussetzungen für einen zügigen Studienverlauf. Vorklinischer und klinischer Studienabschnitt sind aufeinander abgestimmt. Zur Erreichung des Diploms wird der Schwerpunkt auf die wissensvermittelnde Lehre gelegt. Darauf aufbauend führt wissenskritische Lehre zum Doktorat.

Ziel der Lehre ist der gut ausgebildete Veterinärmediziner, der seinem Wissen kritisch gegenübersteht und dieses daher immer wieder überprüft und ergänzt. Die Veterinärmedizinische Universität bietet dafür Weiterbildungsmöglichkeiten.

Neueste Forschungsergebnisse und Erfahrungen werden systematisch und regelmäßig in entsprechenden Veranstaltungen vermittelt. Die Möglichkeiten der Weiterbildung erlauben die Spezialisierung des Tierarztes auch zum Fachtierarzt. Über die Weiterbildung wird der Kontakt mit den Absolventen aufrechterhalten. Der Erfahrungsaustausch zwischen Praktikern und Universität wird im beiderseitigen Interesse gepflegt.

Aufgabe und Ziel der Forschung ist es, die Entwicklung der veterinärmedizinischen Wissenschaften voranzutreiben. Die Grundlagenforschung schafft eine breite Basis für die angewandte Forschung. Die Forschungskompetenz der Veterinärmedizinischen Universität ist international anerkannt. Besondere Aufmerksamkeit wird der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses gewidmet, der auch international gefragt ist.

Die Institute und Kliniken dienen der Forschung und Lehre und stehen der Öffentlichkeit zur Verfügung. Sie entwickeln die neuesten Behandlungsmethoden und sind in Österreich kompetentester Ansprechpartner. Sie sind vor allem für zugewiesene Fälle zuständig.

Routinetätigkeiten sollen auf ein für die Lehre und Forschung notwendiges Maß beschränkt werden. Eine hohe ethische Einstellung gegenüber dem Tier als Patient ist für alle Mitarbeiter Voraussetzung. Die Tierbesitzer werden umfassend und verständlich informiert. Zuweisende Tierärzte werden informiert und kollegial in die Abläufe eingebunden.

Die Veterinärmedizinische Universität versteht sich als Ganzes. Die Institute und Kliniken sind die organisatorischen Einheiten der Universität. Alle Mitarbeiter und Studenten finden dort die Möglichkeit, sich in ihrer Tätigkeit zu entfalten. Der Informationsaustausch der Institute und Kliniken untereinander ist intensiv. Regelmäßige Treffen koordinieren Zusammenarbeit und interdisziplinäre Projekte. Lehre und Forschung werden mit den anderen Instituten und Kliniken abgestimmt.

Die Institute und Kliniken handeln immer im Sinne der Universität. Die Leitung der Institute und Kliniken orientiert sich an Managementrichtlinien. Der Vorstand führt und motiviert die Mitarbeiter. Teamarbeit wird gefördert. Die Finanzierung von Forschungsvorhaben erfolgt durch die öffentliche Hand und über Drittmittel.

Arbeit und Studium an der Veterinärmedizinischen Universität finden in einem Klima des gegenseitigen Vertrauens, der Achtung, der Offenheit, der Toleranz und der Gesprächsbereitschaft statt. Alle, die an der Veterinärmedizinischen Universität tätig sind, haben Anspruch auf ein Umfeld, in dem Leistung anerkannt und Initiative gefördert wird. Das Vorgeben klarer Ziele ist für die Zusammenarbeit selbstverständlich.

Führungskräfte der Veterinärmedizinischen Universität Wien sind bereit, sich in allen relevanten Bereichen weiterzubilden. Die Mitarbeiter aus Verwaltung, Bibliothek, zentralem Informatikdienst und allen sonstigen Serviceeinrichtungen gewährleisten die Erfüllung der Aufgaben der Universität in optimaler Weise. Die Einrichtungen der Infrastruktur orientieren sich an den Zielsetzungen der Veterinärmedizinischen Universität.

Die Studierenden sollen an der Veterinärmedizinischen Universität optimale Studienbedingungen vorfinden. Mit dem Universitäts-Neubau ist eine ausreichende räumliche Ausstattung gesichert. Anzustreben ist jedoch eine genügend große Anzahl von Lehrenden, um das Idealverhältnis - ein Lehrender für fünf Studierende - zu erreichen. Hier ist der österreichische Staat aufgerufen, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, um den gesetzlichen Auftrag der Universität erfüllen zu können.

Studentinnen und Studenten der Veterinärmedizinischen Universität sind Kolleginnen und Kollegen und werden als Partner gesehen. Die Studierenden nutzen die Studienmöglichkeiten verantwortungsbewußt. Assistentinnen und Assistenten sollen an der Veterinärmedizinischen Universität Wien Arbeitsbedingungen vorfinden, die die eigene wissenschaftliche Entwicklung mit allen anderen Pflichten in Forschung, Lehre und Verwaltung harmonisieren. Den Assistentinnen und Assistenten sollen internationale Forschungserfahrung und Habilitation ermöglicht werden. Professorinnen und Professoren sind bemüht, ideale Voraussetzungen für Forschung, Lehre und Verwaltung zu schaffen. Das nichtwissenschaftliche Personal ist gleichwertiger Partner bei der Erstellung der universitären Dienstleistung. Die Mitarbeiter haben Anspruch auf Weiterbildung und setzen sich voll für die Leistungen und das Ansehen der Universität ein.

Die Veterinärmedizinische Universität bekennt sich zum Leistungsprinzip. Dieses Prinzip gilt für alle. Die Ergebnisse regelmäßiger Evaluierung der Forschung und Lehre sowie der sonstigen Leistungen werden veröffentlicht und in der Folge bei der Bewertung berücksichtigt. Die Veterinärmedizinische Universität ist eine Einheit, die nach außen hin geschlossen auftritt. Ein Gefühl der Zugehörigkeit zur Veterinärmedizinischen Universität soll während des Studiums entstehen und in einem dauernden Kontakt der Absolventen mit ihrer Universität gepflegt werden. Die im Leitbild verwendeten personenbezogenen

Bezeichnungen beziehen sich auf Frauen und Männer in gleicher Weise. Das Leitbild hat keinen normativen Charakter. Aus dem Leitbild können daher keine Rechte und Pflichten abgeleitet werden.

## **Mission**

Die klassischen Aufgaben der Universität bestehen in Forschung, Lehre und dem Betrieb des Tierspitals, unterstützt von den Dienstleistungseinrichtungen der Universität

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Universität für Musik und darstellende Kunst Graz**

<http://www.kug.ac.at/>

### **Leitbild**

„Tradition und Moderne“

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Universität Mozarteum Salzburg**

<http://www.moz.ac.at/>

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Universität Linz**

<http://www.uni-linz.ac.at/>

### **Leitbild**

Die Johannes Kepler Universität als Gesamtheit ihrer lehrenden, forschenden, studierenden und Dienstleistungen erbringenden Mitglieder versteht sich als Kompetenzzentrum zur Lösung komplexer gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, technischer und rechtlicher Probleme.

Als größte wissenschaftliche Institution im Bundesland Oberösterreich sieht sie sich als eines der wichtigen kulturellen Zentren des Landes.

Oberösterreich zählt mit einer stark technologisch orientierten Wirtschaft und einem hohen Exportanteil zu den wirtschaftlich dynamischsten Regionen nicht nur in Österreich sondern auch innerhalb der Europäischen Union.

Hierzu leistet die Johannes Kepler Universität durch die Qualität in Forschung, Ausbildung, Technologie- und Wissenstransfer, durch ihre Absolventen und durch ihre internationale Orientierung einen wichtigen Beitrag.

### **Spezielle Kombination von wissenschaftlichen Fachrichtungen**

Die Johannes Kepler Universität ist aus einer speziellen Kombination von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaften und technisch- naturwissenschaftlichen Fachrichtungen entstanden. Sie verfügt damit über ein ganz besonderes Potential in bezug auf multidisziplinäre Vielfalt und interdisziplinäre Zusammenarbeit, die ihre charakteristische und besondere Grundausrichtung ergeben.

### **Konzentration der Kräfte**

Die Johannes Kepler Universität ist österreichweit die einzige Universität, die diese fakultäre Kombination mit räumlicher Einheit und Überschaubarkeit verbindet. Trotz der großen Zahl von Studierenden wird ein besonderes Naheverhältnis von Lehrenden und Lernenden angestrebt.

## **IV. SELBSTVERSTÄNDNIS / KULTUR**

### **Universitätskultur**

Die Johannes Kepler Universität sieht sich verpflichtet, die in der Konstellation der drei Fakultäten gegebenen Funktionen der Verbindung von Lehre und Forschung zum Nutzen von Gesellschaft und Wirtschaft regional und international wahrzunehmen.

Zur Wahrung des kulturellen Auftrags strebt die Johannes Kepler Universität engen Kontakt mit den anderen Hohen Schulen in Linz, der Hochschule für künstlerische und industrielle Gestaltung und der Katholisch-Theologischen Hochschule, und mit sonstigen wissenschaftlichen Institutionen an.

### **Offenheit und Öffentlichkeit**

Die Johannes Kepler Universität bekennt sich zu Offenheit gegenüber gesellschaftlichen Anforderungen und zu einem engen Kontakt mit der Öffentlichkeit. Der Erfolg der Absolventen am Arbeitsplatz als strategischer Erfolgsfaktor muß periodisch überprüft und in der Studienplangestaltung berücksichtigt werden

### **Subsidiarität**

Die Johannes Kepler Universität bekennt sich zum Prinzip der Subsidiarität. Dies bedeutet, daß sie ihre Aufgaben ungeachtet der notwendigen Geschlossenheit im Auftreten als Gesamtuniversität und der dafür bestehenden gesamtuniversitären Strukturen grundsätzlich

durch ihre Fakultäten und deren Untergliederungen, die Institute, mit Unterstützung der Dienstleistungseinrichtungen wahrnimmt.

Entscheidend für den Erfolg ist eine Universitätskultur, die vom beruflichen Ethos des eigenverantwortlichen Individuums geprägt ist. Dabei besteht an der Johannes Kepler Universität Konsens darüber, daß Gemeinschaftssinn, Aufgeschlossenheit, Qualitätsbewußtsein und Leistungswille unverzichtbare Elemente einer solchen Universitätskultur sind.

Durch die Schaffung der notwendigen, insbesondere auch finanziellen Voraussetzungen für die Tätigkeit und die Entwicklung ihrer Fakultäten sorgt die Universität dafür, daß jener kreative berufliche Lebensraum entsteht, der eine Voraussetzung für ein hohes Leistungsniveau darstellt.

### **Freiheit und Leistung**

Wir bewahren und fördern die individuelle Freiheit, Initiative und Kreativität jedes Einzelnen in bezug auf Lernen, Lehren und Forschen.

Die Johannes Kepler Universität vertritt Pluralität und Methodenvielfalt in den Wissenschaften und in der Lehre und befürwortet die Prinzipien der aktiven Toleranz und des konstruktiven Diskurses zum Wohle der Wissenschaft und Lehre.

### **Qualitätssicherung**

Wir bekennen uns zum Leistungsprinzip in Forschung und Lehre und in den Dienstleistungseinrichtungen und zu einer entsprechenden Selbst- und auch internationalen Fremdevaluierung zur Qualitätssicherung. Wir erwarten aber auch von unseren Studierenden, die wir als Leistungsträger und Leistungsempfänger sehen, eine hohe Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit und den Willen, sich selbständig Wissen anzueignen. Nur dadurch können die Bildungsziele erreicht werden.

### **Gesellschaftliche Verantwortung**

Die Universität nimmt von sich aus Stellung zu gesellschaftlichen Problemen. Sie verwirklicht ihre Ziele in der Verantwortung auch gegenüber den künftigen Generationen. Die Johannes Kepler Universität versteht sich als Dienstleister für die Gesellschaft, der sie als eine öffentliche und aus öffentlichen Mitteln finanzierte Einrichtung verantwortlich ist. Die Leistungen der Johannes Kepler Universität in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen orientieren sich damit auch an den regionalen und nationalen Anforderungen in bezug auf die Standortsicherung und sollen diese Anforderungen entsprechend berücksichtigen und umsetzen.

### **Verantwortliche Nachwuchs- und Berufungspolitik**

Die Ausbildung an der Johannes Kepler Universität ist getragen von einer verantwortlichen Nachwuchs- und Berufungspolitik und fördert und entwickelt das kreative Potential der Lehrenden und Studierenden. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wird als eine anspruchsvolle Führungsaufgabe gesehen.

## **Chancengleichheit und Gleichberechtigung der Geschlechter**

Die Johannes Kepler Universität bekennt sich zur sozialen Chancengleichheit. Die Gleichberechtigung der Geschlechter bildet für die Johannes Kepler Universität eine grundsätzliche Basis für personal- und forschungspolitische Entscheidungen. Die Erhöhung des Anteils von Frauen in wissenschaftlichen Laufbahnen ist ein vordringliches Anliegen. Die Förderung von Frauen wird auch als wichtiges Element verstanden, um eine möglichst breit gefächerte Problemlösungs- und Innovationskompetenz zu erreichen.

## **Vision**

### **Forschung, Lehre, Technologie- und Wissenstransfer**

Die Johannes Kepler Universität fühlt sich der Forschung und Lehre auf international hohem Niveau unter Berücksichtigung regionaler und nationaler Anforderungen verpflichtet.

Sie konzentriert ihre Kräfte auf zukunftsorientierte Aufgabenfelder. Durch Schwerpunktsetzungen werden die verfügbaren Mittel unter Beibehaltung der für eine forschungsbasierte Lehre notwendigen fachlichen Breite langfristig optimal eingesetzt. Hohe Priorität hat der Technologie- und Wissenstransfer in den privaten und öffentlichen Sektor als Beitrag zur regionalen und nationalen Standortsicherung. Die Universität ist bestrebt, die Ergebnisse ihrer Forschung der Wirtschaft und einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen. Sie unterstützt die Höheren Schulen bei der Vermittlung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse im Unterricht, insbesondere auch durch die Aus- und Weiterbildung der Lehrer.

### **Forschung und Lehre**

Die Johannes Kepler Universität bekennt sich

- zur erkenntnis- und anwendungsorientierten Forschung.
- zur forschungsgeleiteten und praxisorientierten Lehre unter besonderer Beachtung überfachlicher Qualifikationen.
- zu einer anspruchsvollen Ausbildung der Studierenden als Vorbereitung auf die Anforderungen von Wirtschaft, Gesellschaft, Arbeitsmarkt und Beruf.
- als derzeit einzige österreichische Universität mit einem Zentrum für Fernstudien zu deren Weiterentwicklung.
- zu einer bestmöglichen Betreuung berufstätiger Studenten.

### **Internationalität und Interkulturalität**

Die Johannes Kepler Universität sieht als eines ihrer wichtigen Ziele den Ausbau der Internationalisierung. Der Austausch von Studierenden und Wissenschaftlern sowohl von Österreich in das Ausland als auch vom Ausland nach Österreich hat für die Johannes Kepler Universität hohe Priorität.

Die Johannes Kepler Universität fühlt sich nicht nur der Interdisziplinarität, mit der sie die Synergieeffekte ihrer drei Fakultäten nützt, sondern auch der Berücksichtigung der Interkulturalität verpflichtet, die ihr von der Existenz der pluralistischen Gesellschaft von heute vorgegeben und in der Umsetzung gesellschaftlicher Anliegen aufgetragen ist.

## **Erfolgsorientierte Führung**

Die Johannes Kepler Universität wird auf der Grundlage von Managementkonzepten aufgaben- und erfolgsorientiert geführt.

## **Strategie**

### **STRATEGIEFELDER**

#### **FORSCHUNG**

##### **Forschung auf internationalem Niveau**

Die Johannes Kepler Universität strebt eine Forschung auf internationalem Niveau an, die sowohl zur Unterstützung von Innovationen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft beiträgt, als auch eine wesentliche Grundlage für die Lehre darstellt. Wir bekennen uns zu einer regelmäßigen Selbst- und Fremdevaluierung dieser Forschungstätigkeit.

##### **Erkenntnis- und Anwendungsorientierung**

Erkenntnisorientierte und anwendungsorientierte Forschung sind zwei gleichwertige, sich ergänzende und befruchtende Seiten der Forschung, die einander gleichberechtigt gegenüber stehen. Die erkenntnisorientierte Forschung dient als Beitrag zur Beantwortung von Fragen der längerfristigen und nachhaltigen Weiterentwicklung der Fächer.

Die anwendungsorientierte Forschung wird in engem Dialog mit unseren Partnern betrieben, einerseits zur direkten Nutzenstiftung für diese, andererseits als Quelle neuer Ideen und Fragestellungen.

##### **Ethische und gesellschaftliche Ansprüche**

Neben der Befriedigung des für jede engagierte Forschung unverzichtbaren Elements der wissenschaftlichen Neugier des Forschers muß Forschung auch einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive verpflichtet sein und ihre Aufgaben auf der Grundlage eines unabhängigen Urteilsvermögens erfüllen. Die Forschungsprogramme und Methoden müssen stets ethischen Ansprüchen genügen und sollen in ihren Ergebnissen zum Aufbau und der gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der Umwelt beitragen.

##### **Freiheit der Forschung**

Die Universitätsangehörigen als Leistungsträger haben im Rahmen der wissenschaftlichen Ethik ein Höchstmaß an Forschungs- und Entscheidungsfreiheit. Sie legen über Zielsetzungen, Zielerreichungen und Ressourceneinsatz regelmäßig Rechenschaft ab.

##### **Rasche Umsetzung des Wissens**

Die rasche Umsetzung des verfügbaren Wissens und der Transfer aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse in die Öffentlichkeit liefern wesentliche wirtschaftliche und kulturelle Impulse.

## BILDUNG (LEHRE)

Das angestrebte Ergebnis einer guten Universitätsbildung sind die Fähigkeiten zu einem wissenschaftlich fundierten, grundsätzlichen fachlichen und überfachlichen Denken und Handeln, beruhend auf einem eigenen, freien Urteil, sowie ein hohes Maß an Eigeninitiative, an sozialer Kompetenz und an Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Die Entwicklung von kritikfähigen und toleranten Menschen soll gefördert werden.

### **Wissenschaftlich fundierte Lehre**

Die forschungsgeleitete, wissenschaftlich fundierte Lehre schafft im Sinne der wissenschaftlichen Berufsvorbildung das instrumentelle und methodische Grundwissen für die längerfristig gültige Entwicklung von Kompetenz.

### **Anwendungsorientierung und Praxisbezug**

Die anwendungsorientierte, praxisbezogene Lehre soll den erfolgreichen Umgang mit konkreten Methoden und Instrumenten zur Analyse und Lösung gegebener, realer Probleme ermöglichen.

### **Innovative Projektstudien**

Durch Intensivierung von Projektstudien in Kooperation mit Betrieben, Organisationen, Sozialpartnern und privaten und öffentlichen Institutionen soll nicht nur der Praxisbezug, sondern auch die Teamfähigkeit und soziale Kompetenz gefördert werden.

### **Selbständigkeit**

Schulung und Entwicklung der Kompetenz, selbständig und eigenverantwortlich Wissen zu erwerben und zu verarbeiten, ist das wichtigste Ziel der universitären Lehre.

### **Training von Sozialkompetenz**

Schulung und Training in verschiedenen Bereichen der Sozialkompetenz sollen die AbsolventInnen auf die Herausforderungen des Berufslebens vorbereiten und jene Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln, die für die Auseinandersetzung mit und Lösung von zukünftigen Problemstellungen unabdingbare Voraussetzung sein werden.

### **Optimale Ressourcennutzung**

Durch effiziente Nutzung zeitlicher und didaktischer Ressourcen wird eine Optimierung der Studienzeiten erreicht. Die Konzentration auf die Kompetenz zu selbständigem Wissenserwerb dient auch der Verkürzung der Studienzeiten.

### **Diplomstudien**

Ziele und Inhalte der Diplomstudien sind der Aufbau einer praxisorientierten, kreativen, innovativen und kritisch reflektierenden Problemlösungskompetenz, auf der Basis einer kompetenten fachlichen Grundausbildung, mit der Fähigkeit, fachübergreifend zu denken und

zu handeln, Wesentliches rasch zu erfassen und sich Neues selbständig und systematisch zu erarbeiten: Analysefähigkeit, Innovations- und Reflexionsfähigkeit sowie Teamfähigkeit sind vorrangige Bildungsziele.

### **Doktoratsstudien**

Doktoratsstudien dienen der Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und der Vertiefung und Spezialisierung für jene Absolventen der Diplomstudien, die eine besondere wissenschaftliche Neigung aufweisen und die besonders anspruchsvolle Positionen in ihrem zukünftigen beruflichen Wirkungsbereich anstreben. Die Internationalität in Forschung und Lehre und damit auch die Entwicklung der Attraktivität des Standortes Österreich wird dadurch in besonderem Maße gesichert.

### **Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen**

Die Johannes Kepler Universität betrachtet die fachliche und überfachliche Weiterbildung als eine zunehmend wichtige Aufgabe und will den entsprechenden Zielgruppen ein kompetenter und nützlicher Partner und Anbieter solcher Leistungen sein.

Die Johannes Kepler Universität trägt dem Grundsatz des lebensbegleitenden Lernens durch laufende Weiterbildungsveranstaltungen Rechnung.

Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang den von den Fakultäten eingerichteten Universitätslehrgängen zur postgradualen Weiterbildung und als Zugang zu akademischer Ausbildung zu.

### **Fachhochschulen**

Die Johannes Kepler Universität unterscheidet sich durch die forschungsgeleitete Bildung von den Fachhochschulen. Sie ist bereit, mit den Fachhochschulen zu kooperieren und sich ergebende Synergien nutzbar zu machen.

### **INTERKULTURALITÄT / INTERNATIONALITÄT**

Die Johannes Kepler Universität ist Mitglied der weltweiten scientific community und bestrebt, Lösungen für Probleme auf internationaler Ebene zu entwickeln. Die Johannes Kepler Universität pflegt und fördert den Austausch von Lehrenden und Lernenden mit Hohen Schulen und anderen wissenschaftlichen Institutionen im europäischen und außereuropäischen Ausland. Insbesondere wird auch die soziale und geistige Mobilität gefördert.

Die Johannes Kepler Universität fördert Studienaufenthalte ihrer Mitglieder an in- und ausländischen Lehr- und Forschungsinstitutionen zur Horizonterweiterung und Erlangung einer den Ansprüchen der Internationalität und Interkulturalität entsprechenden Haltung. Das Zusammentreffen von Angehörigen verschiedener Kulturen, Denkart und Sprachen und das interkulturelle Lernen sowohl an der Johannes Kepler Universität als auch in anderen Kulturkreisen wird als unverzichtbarer Baustein universitärer Ausbildung betrachtet.

Derartige Studienaufenthalte vermitteln wichtige Erfahrungen und Zusatzqualifikationen und ermöglichen es, die internationale Vergleichbarkeit unserer Ausbildung zu überprüfen.

## TECHNOLOGIE- UND WISSENSTRANSFER

Der Technologie- und Wissenstransfer wird als multilaterale Austauschbeziehung zwischen der Johannes Kepler Universität und ihren Partnern gefördert. Dazu werden entsprechende strategische Allianzen eingegangen.

Durch einen kompetenten Technologie- und Wissenstransfer leistet die Johannes Kepler Universität einen entscheidenden Beitrag zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung der Region Oberösterreich. Die Johannes Kepler Universität betrachtet wissenschaftlich fundierte Dienstleistungen für externe Partner und den Technologie- und Wissenstransfer einerseits als eine Verpflichtung, die durch Wissen entsteht, und andererseits als ein wesentliches Element zur Positionierung der Universität.

Die Johannes Kepler Universität wird die Einwerbung von Drittmitteln sowohl in den erkenntnisorientierten als auch in den anwendungsorientierten Bereichen weiter verstärken.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## Medizinische Universität Graz

<http://www.meduni-graz.at/>

### Leitbild

Mit 1. Oktober 2002 ist das Universitätsgesetz 2002 in Kraft getreten. Dies war Anlass, ein neues strategisches Konzept für die Medizinische Universität Graz zu entwickeln, um die Positionierung der Medizinischen Universität Graz innerhalb des regionalen, nationalen und internationalen Umfelds zu stärken und in Lehre, Forschung und Krankenbetreuung zur Spitze zu gelangen.

Von Anfang an stand die Vernetzung im Vordergrund der strategischen Überlegungen. Diese umfasst nicht nur das Ziel, eine stärkere Vernetzung des Klinischen und des Nicht-Klinischen Bereiches zu erreichen, sondern auch die intensive Verzahnung der Strategie der Medizinischen Universität Graz mit jener des LKH-Univ.Klinikum Graz. Dieser Ausrichtung folgt das Konzept, die jeweiligen visionären und strategischen Ziele nach einer selbstständigen Entwicklungsphase aufeinander abzustimmen und deren Ergebnisse, einem Torbogen gleich, in der Umsetzung zusammenzuführen.

### Vision

#### **"Lehre, Forschung und Krankenbetreuung - im Einklang zur Spitze"**

- Die Medizinische Universität Graz dient der wissenschaftlichen Forschung, der Lehre sowie der Krankenbetreuung auf **qualitativ höchstem Niveau**.

- Durch eine **intensive inhaltliche und organisatorische Vernetzung** unserer drei zentralen Aufgaben erreichen wir ein Höchstmaß an medizinisch wissenschaftlichem Fortschritt.
- Wir orientieren uns an einem **ganzheitlichen Ansatz der Medizin** als Grundgedanke der Forschung, der Lehre sowie der Krankenbetreuung. (Bio-Psycho-Soziales-Modell).

## Mission

Unter großer personeller Beteiligung wurde im Jahr 2000 ein Leitbild für die damalige Medizinische Fakultät der Karl-Franzens Universität entwickelt. Diese auf einem breiten Konsens beruhende Arbeit findet sich nun auch in der Vision und in den Leitsätzen der Medizinischen Universität Graz wieder.

### Leitsätze zur Lehre

- Wir folgen in der Lehre der Konzeption einer **an den Bedürfnissen der Studierenden orientierten Ausbildung** durch den Einsatz innovativer Konzepte und Methoden und ermöglichen den Studierenden, die für den Arztberuf notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen zu erwerben.
- Wir führen unsere Studierenden in die Methodik einer **wissenschaftlichen Arbeits- und Vorgangsweise** ein.
- Wir bieten **postgraduelle Aus- und Fortbildung** auf höchstem Niveau.
- Wir unterstützen unsere Mitarbeiter durch entsprechende Aus- und Weiterbildung zu einer qualitativ hochwertigen Lehre.

### Leitsätze zur Forschung

- Wir **ermutigen unsere MitarbeiterInnen zur Beteiligung** an Forschung & Entwicklung und unterstützen sie durch Einführung in wissenschaftliche Methoden und Vorgangsweisen.
- Durch gezielte Förderung **ausgewählter Forschungsgebiete** erreichen wir international beachtete Spitzenleistungen.
- Wir betreiben Forschung auf **international anerkanntem Niveau** und positionieren uns als "Centre of Excellence" im Europäischen Forschungsraum.

### Leitsätze zur Krankenbetreuung

- Unser ärztliches Handeln erfolgt unter Einbindung und **Respektierung des Willens der erkrankten Menschen** und unter Bedachtnahme auf deren soziales Umfeld.
- Unser ärztliches Handeln beinhaltet die Förderung des Gesundheitsbewusstseins in Selbstverantwortung, um Krankheiten zu vermeiden.
- Wir arbeiten **interdisziplinär** um auf dem aktuellen Stand des Wissens und der medizinischen Möglichkeiten Gesundheitsdienstleistungen zu erbringen.
- Wir bieten unseren PatientInnen **spitzenmedizinische** diagnostische Verfahren und Behandlungsmethoden.

## Generelle Leitsätze

- Wir sehen **Menschlichkeit und ethisch moralische Grundsätze** als Richtschnur unseres Handelns in Lehre, Forschung und Krankenbetreuung.
- Wir motivieren unsere MitarbeiterInnen zum **Tragen von Verantwortung**.
- Wir richten besonderes Augenmerk auf eine **professionelle Personalentwicklung**.
- Wir nützen die uns zur Verfügung stehenden **Ressourcen** effizient und verantwortungsvoll.
- Wir fördern und erwarten **Mobilität** der Studierenden, der Lehrenden und der Forschenden.
- Wir erweisen uns als **attraktiv** für Studierende, Forschende, PatientInnen und MitarbeiterInnen sowie für Politik, Industrie und Sponsoren.
- **Corporate Identity ist uns ein besonderes Anliegen.**

## Strategie

Nach einer eingehenden Stärken/Schwächen Analyse wurden unter hoher Beteiligung der MitarbeiterInnen der Medizinischen Universität Graz und unter Einbindung des neu besetzten Rektorats zu sechs Themenfeldern insgesamt 16 Hauptstoßrichtungen und 50 Ziele erarbeitet.

### STRATEGIE – HAUPTSTOSSRICHTUNGEN

#### Lehre

- I. Etablierung und Weiterentwicklung des neuen Curriculums/ Entwicklung und Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems für die Lehre
- II. Erweiterung des Studienangebots um Gesundheitswissenschaften (University of Health and Medical Sciences)
- III. Entwicklung und Etablierung neuer Lehrangebote (insb. Postgraduelle Ausbildung)
- IV. Aufbau und Weiterentwicklung von internationalen Kooperationen für Lehrende und Studierende
- V. Internes Wissen der Med Uni Graz transparent und verfügbar machen
- VI. Einflussnahme auf derzeitige gesetzliche Rahmenbedingungen im UG 2002

#### Forschung: Forschungsinhalte

- VII. Förderung von Schwerpunkten
- VIII. Förderung weiterer Forschungsaktivitäten (Felder, Bereiche, Projekte) anhand definierter Kriterien
- IX. Ausbau der klinischen Forschung

#### Forschung: Forschungsorganisation und Vernetzung

- X. Durch interne Vernetzung, insbesondere zwischen klinischem und nicht-klinischem Bereich, werden Synergien geschaffen und Ressourcen besser genutzt

- XI. Wir streben sowohl multiuniversitäre Forschung durch Vernetzung mit anderen Universitäten (z.B. KFU, TU, Montanuniversität) als auch die Zusammenarbeit mit anderen Forschungsinstitutionen und der Industrie sowie die Förderung von Spin-Offs an.

### **Forschung: Forschungs-, Informations- und Wissensmanagement**

- XII. Systematisch externes Wissen und Erfahrungen für Forschungsmanagement in der Med Uni Graz transparent und verfügbar machen
- V. Internes Wissen der Med Uni Graz transparent und verfügbar machen

### **Personalwesen**

- XIII. Entwicklung attraktiver Arbeitsplätze mit zukunfts- und leistungsorientierten Berufschancen für unsere MitarbeiterInnen unter Berücksichtigung des Frauenförderungsplans

### **Gesellschaftliche Entwicklungsziele und Öffentlichkeitsarbeit**

- XIV. Stärkung der Corporate Identity
- XV. Strategische Kooperation zur nachhaltigen Finanzierung unserer Aufgaben
- XVI. Offensive Kommunikation unserer Kompetenzen und Leistungen
- III. Entwicklung und Etablierung neuer Lehrangebote (insb. Postgraduelle Ausbildung)
- XVII. Gewährleistung faktischer Chancengleichheit
- XVIII. Durchgehende Verankerung der Frauen- und Geschlechterforschung in der Medizin

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

# Medizinische Universität Innsbruck

<http://www.i-med.ac.at>

## Mission

Die Medizinische Universität Innsbruck versteht sich als eine Einrichtung, in der in den drei Bereichen

[Forschung](#)

[Lehre](#)

[Krankenversorgung](#)

das bestmögliche Niveau angestrebt wird.

## Forschung

Die Forschung ist eine der drei Kernaufgaben der Medizinischen Universität Innsbruck. Die Leistungen werden dabei von den Forschungsteams in den theoretischen und klinischen Institutionen erbracht.

Schwerpunkte der Forschung liegen dabei im Bereich der Molekularen Biowissenschaften (u.a. bei dem Spezialforschungsbereich "[Zellproliferation und Zelltod in Tumoren](#)", [Proteomik-Plattform](#)), den Neurowissenschaften, der Krebsforschung, der molekularen Bildgebung und der Sportmedizin. Aber auch darüber hinaus ist die wissenschaftliche Forschung an der Medizinischen Universität Innsbruck im hochkompetitiven Bereich der Forschungsförderung sowohl national auch international sehr erfolgreich.

Deutliche Signale dafür sind ein Reihe von Forschungsprojekten mit Unterstützung des [Wissenschaftsfonds \(FWF\)](#), der [Nationalbank](#) und der [Europäischen Union](#). Außerdem ist die Medizinische Universität Innsbruck in zahlreiche internationale Partnerschaften eingebunden und eine von acht Partneruniversitäten im Excellence-Netzwerk [Eurolife](#). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind eingebunden in zahlreiche Netzwerke und Forschungs Kooperationen und in den entsprechenden wissenschaftlichen Fachgesellschaften vertreten.

Bei der Betreuung und Abwicklung der verschiedenen Forschungsprojekte werden die WissenschaftlerInnen von einem Forschungsservice unterstützt. Die Forschung wird regelmäßig unter strengen Richtlinien evaluiert und im Rahmen einer Forschungsleistungsdokumentation dargestellt. Der anwendungsorientierten Forschung stehen Kompetenz- und Ausgründungszentren ([CAST](#), [KMT](#), [HITT](#)) zur Seite.

Die Medizinische Universität wird bei ihren Forschungsanstrengungen von verschiedenen Partnern unterstützt. Eine wichtige Rolle spielt dabei das Land Tirol und die [Tiroler Landeskrankenanstalten Ges.m.b.H \(Tilak\)](#) mit der gemeinsam die Universitätsklinken betrieben werden.

## **Lehre:**

Die Ausbildung der Studierenden ist eine der drei Kernaufgaben der Medizinischen Universität Innsbruck. Der zentrale Ansatz ist dabei die forschungsgeleitete Lehre.

Auf dieser Basis bietet die Medizinische Universität drei Studienrichtungen an: [Humanmedizin](#) und [Zahnmedizin](#) als Grundlage einer akademischen medizinischen Ausbildung und das [Doktoratsstudium med. Wissenschaften](#) als postgraduale Vertiefung des wissenschaftlichen Arbeitens für Absolventen naturwissenschaftlicher oder medizintechnischer Studienrichtungen oder als Zusatzqualifikation für AbsolventInnen eines Medizin- oder Zahnmedizinstudiums. Daneben werden in Zusammenarbeit mit der Medizinischen Universität auch einige [Universitätslehrgänge](#) angeboten.

Grundlage dafür bietet der neue Studienplan, der den Studierenden ein sehr anspruchsvolles, praxisnahes und faires Studium garantiert. Alle Informationen zum Studium, über die Anmelde- Zulassungsmodalitäten, die Fristen und Termine und eine entsprechende Beratung erhalten Sie in der Abteilung für Lehre und Studienangelegenheiten. Ebenfalls erhalten Sie Beratungen rund ums Studium und, darüber hinaus Informationen zum Thema Wohnen, Arbeiten, etc. bei der [Fachschaft Medizin](#). Für das Studium stehen eine sehr gut bestückte [Universitätsbibliothek](#) und eine [Medizinisch-Biologische Fachbibliothek](#) sowie ein modern ausgestattetes [Lernzentrum](#) zur Verfügung.

Sowohl für die spätere praktische Arbeit als Ärztin oder Arzt, als auch für die Professionalisierung im Bereich der Wissenschaft ist internationale Erfahrung ein wichtiger Faktor. Die Medizinische Universität Innsbruck ist daher in verschiedene wissenschaftliche Netzwerke eingebunden und bietet bereits ihren Studierenden im Rahmen von [Sokrates/Erasmus](#) die Möglichkeit eines Auslandsaufenthaltes.

## **Strategie**

Die Medizinische Universität Innsbruck versteht sich als eine Einrichtung, in der in den drei Bereichen Forschung, Lehre und Krankenversorgung das bestmögliche Niveau angestrebt wird. Dies bedeutet, Ausbau eines „Center of Excellence“ in der Medizinischen Forschung, Förderung aller Maßnahmen, die zur Bereitstellung einer nach internationalen Maßstäben hoch qualifizierten Ausbildungsstätte für Ärztinnen und Ärzte sowie Wissenschaftler/innen im Bereich der biomedizinischen Forschung erforderlich sind und der Weiterbildung eines Zentrums der universitären Hochleistungsmedizin dienen.

Die enge Zusammenarbeit von Theorie und Klinik war stets ein besonderes Charakteristikum der Innsbrucker Medizin. Die Medizinische Universität Innsbruck sieht diese Vernetzung als Stärke und möchte diese daher sowohl in der Forschung als auch in der Lehre weiter ausbauen.

Das wissenschaftliche Profil der Universität wird durch die Forschungsschwerpunkte bestimmt. Die Einigung auf universitäre Schwerpunkte bedeutet gleichzeitig eine Fokussierung der Ressourcen auf diese Bereiche.

Einmütig wurde festgestellt, dass eine klare Profilbildung und eine wirksame Ressourcenfokussierung nur bei einer begrenzten Zahl von Forschungsschwerpunkten möglich sind. Bei der Berücksichtigung der Größe unserer Universität wurde ein Maximum von fünf Forschungsschwerpunkten definiert.

Das Rektorat hat die Leiter/innen der Organisationseinheiten der Medizinischen Universität gebeten, bis spätestens 20.12.2004 Vorschläge für universitäre Forschungsschwerpunkte zu

übermitteln. Diese Vorschläge sollten den gemeinsam mit dem Senat beschlossenen Kriterien entsprechen. Diese Kriterien wurden wie folgt definiert:

1. Grundsätzlich sollte ein universitärer Forschungsschwerpunkt die Voraussetzungen erfüllen, die für die Beantragung eines SFB verlangt werden (auch wenn es unter den gegebenen Umständen in bestimmten Fällen noch verfrüht erscheint, diesen Antrag schon jetzt zu stellen).

2. Strukturelle Voraussetzungen:

Als universitärer Forschungsschwerpunkt (FP) kommt nur ein Netzwerk von mindestens fünf Arbeitsgruppen (AG) in Betracht, die sich aus mindestens zwei Departments bzw. klinischen Fachbereichen oder ein Department/Fachbereich und zwei Instituten oder drei Instituten rekrutieren. Eine Vernetzung Klinik-Theorie ist Voraussetzung für die Anerkennung als universitärer FP.

3. Leistungsvoraussetzungen:

Publikationen auf dem Gebiet des betreffenden FP während der letzten fünf Jahre mit einer durchschnittlichen, kumulativen IF-Summe der beteiligten AG von mindestens 50/AG/5 Jahre. Aus den Publikationen soll die Vernetzung der beteiligten AGs zu einem tatsächlich existierenden Forschungsverbund hervorgehen.

Drittmittelinwerbung: Jede AG soll Drittmittelprojekte kritisch begutachtender Institutionen (FWF, EU oder dgl.) über mindestens € 100.000 einbringen können.

4. Für neue FP der Universität, die auf Antrag des Rektorates und nach Anhörung des Senates etabliert werden sollen, kann von einer Erfüllung der unter 1 – 3 genannten Kriterien während einer zu definierenden Startphase, die als Erprobungszeit gilt, abgesehen werden. In diesen Fällen ist durch Zielvereinbarungen mit der Sprecherin/dem Sprecher des FP festzulegen, bis wann welche Leistungen erbracht werden sollen. Die definierte Anerkennung als universitärer FP ist abhängig vom Ausgang eines Evaluationsverfahrens.

5. Alle FP sind in 3-jährigen Abständen durch auswärtige Gutachter zu evaluieren. Ist die Evaluation zwei Mal unbefriedigend, so ist ein FP aufzulösen.

6. Standortvorteile sind zu berücksichtigen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## Medizinische Universität Wien

<http://www.meduniwien.ac.at/>

### Leitbild

**Den Zielen der gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft verpflichtet – An den Herausforderungen einer humanen Gesellschaft orientiert.**

Die zentrale Aufgabe und Zielsetzung der Medizinischen Universität Wien– seit dem 1. 1. 2004 in universitärer Autonomie und Selbstverwaltung – ist es, der Forschung und Lehre in der Medizin im weitesten Sinne zu dienen und die Entwicklung der medizinischen Wissenschaft im Sinne der Heilung und Symptomlinderung von Krankheiten, der Gesunderhaltung und der gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und ihrer Umwelt voranzutreiben.

Aufbauend auf ihren Forschungsinhalten, ihren Lehrinrichtungen und ihren Studien setzt sich die Medizinische Universität Wien dabei das Ziel, den sich ständig wandelnden Erfordernissen von Staat und Gesellschaft adäquat Rechnung zu tragen. Unsere neu geschaffene Universität mit immerhin jahrhundertealter Tradition und Erfahrung soll und wird sich daher in den kommenden Jahren durch die Entwicklung eines Forschungsprofils auszeichnen, das diesem Streben bestmöglich gerecht wird, und sie soll und wird sich durch ein Studienangebot auszeichnen, das ihren Studierenden der Medizin eine besonders zeitgemäße und höchsten Standards genügende akademische Ausbildung an unserem Haus garantiert.

Die Medizinische Universität Wien wird sich in all ihren Handlungen und Aktivitäten dabei immer an den Zielen einer humanen Gesellschaft orientieren und bekennt sich daher offen zum Prinzip der Gerechtigkeit und der Gleichheit aller Menschen, ungeachtet ihres Geschlechts, ihrer Abstammung, ethnischen Zugehörigkeit und Religion, zur Internationalität und gerade deshalb auch zur Mitverantwortung für ihre rezente Vergangenheit und den in ihrem Namen geschehenen Unrechtshandlungen in der Zeit des österreichischen Nationalsozialismus. Neben dem zentralen Prinzip der Chancengleichheit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für alle Studierenden bekennt sich unser Haus aber gleichermaßen auch zum Prinzip der Anerkennung und Förderung individueller Leistung.

Nahezu täglich wachsen die Ansprüche und Herausforderungen, welche aus allen Bereichen des Gesundheitssystems auf die universitäre Medizin zukommen und welche zunehmend die traditionelle Rolle der Medizin in den Hintergrund zu drängen drohen. Dazu zählen einerseits Entwicklungen wie die Reversion der Alterspyramide, die zunehmende Behandlung außerhalb von Krankenhäusern, die Akzentuierung der Forderung nach umfassender Gesunderhaltung, nach partnerschaftlicher Beziehung zwischen Arzt und Patient und nach Verstärkung der evidenzbasierten Medizin; dazu zählen andererseits aber auch Veränderungen hin zu integrativen und nicht mehr rein fachspezifischen Behandlungsansätzen sowie die Einbeziehung zusätzlicher Disziplinen, wie Ethik, Recht, Pflegeforschung, Palliativmedizin und Gesundheitsökonomie, in die klassische Medizin. Die seit dem 1.1. 2004 erstmals in universitärer Autonomie agierende Medizinische Universität Wien muss und wird sich verantwortungsvoll all diesen großen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte stellen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Universität für Bodenkultur Wien

<http://www.boku.ac.at>

## Leitbild

Die Universität für Bodenkultur Wien folgt in ihrer Tätigkeit über die in § 1 UOG 1993 festgelegten Grundsätze hinaus nachfolgend angeführtem Leitbild:

Die Universität für Bodenkultur Wien, die Alma Mater Viridis, versteht sich als Lehr- und Forschungsstätte für erneuerbare Ressourcen, die eine Voraussetzung für das menschliche Leben sind. Aufgabe der BOKU ist es, durch die Vielfalt ihrer Fachgebiete zur Sicherung dieser Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen entscheidend beizutragen. Durch die Verbindung von Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaftswissenschaften versucht sie, das Wissen um die ökologisch und ökonomisch nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen in einer harmonischen Kulturlandschaft zu mehren.

Wichtige Merkmale der Forschung an der BOKU sind das vorausschauende Erfassen von Problemen sowie die Bemühung um Praxisrelevanz, Internationalität und Interdisziplinarität. Das fachübergreifende Zusammenwirken von Wissenschaftlern auf internationalem Niveau soll zu möglichst umfassenden Fragestellungen und kreativen Problemlösungen führen.

Die Lehre an der BOKU wird ganzheitlich und koordiniert gestaltet; sie verhilft den Absolventen zu Wissen, Verständnis und Flexibilität. Daraus beziehen diese die Bereitschaft, sich künftigen Herausforderungen zu stellen, und die Fähigkeit, mit ihnen in kompetenter Weise umzugehen. Getragen von der Dynamik der Forschung und einem hohen Maß an Praxisrelevanz werden mit modernen didaktischen Methoden zeitgemäße Stoffinhalte und aktuelle Bezüge vermittelt. Studenten und Absolventen werden dadurch zu eigenen Ideen motiviert. Eine weltoffene wissenschaftliche Berufsvor- und weiterbildung ermöglicht es ihnen, auch komplexe interdisziplinäre Zusammenhänge zu erfassen.

Zum Erreichen dieser Ziele sind eine von Vertrauen getragene Zusammenarbeit aller und eine flexible Organisation erforderlich. Betroffene werden soweit wie möglich in die Vorbereitung von Entscheidungen eingebunden, sodaß sich alle Angehörigen der BOKU mit ihr und ihren Zielsetzungen identifizieren können. Dadurch entsteht die Möglichkeit, auch dezentral zu entscheiden, effektiver zu handeln und flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Für die Öffentlichkeit ist die BOKU eine kompetente und selbstbewußte Partnerin. Sie verbindet die Bereitschaft, Kritik anzunehmen, mit der Verpflichtung, offen und klar Stellung zu beziehen.

Die BOKU bekennt sich zu internationalem Leistungsvergleich in Forschung und Lehre, zur Zusammenarbeit über regionale und nationale Grenzen hinweg und zur initiativen Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Entwicklungen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

# Donau-Universität-Krems

<http://www.donau-uni.ac.at>

## Leitbild

### **Wissenschaftliche universitäre Weiterbildung**

Die Donau-Universität Krems ist die erste staatliche Universität für Weiterbildung in Europa. Sie konzentriert sich auf wissenschaftliche Weiterbildung im postgradualen Bereich, die zu akademischen Abschlüssen führt.

### **Bildungsauftrag für lebenslanges Lernen**

Die Donau-Universität Krems erfüllt einen gesetzlich verankerten Auftrag für Lehre und Forschung. Sie stellt sich im europäischen Bildungsraum der Herausforderung lebenslangen Lernens und wird nach privatwirtschaftlichen Maßstäben geführt.

### **Interdisziplinär lehren und forschen**

Die Donau-Universität Krems betreibt interdisziplinär ausgerichtete Lehre und Forschung derzeit in den Schwerpunkten Wirtschafts-, Informations- und Telekommunikations-, Rechts-, Gesundheits- und Umwelt- sowie Kulturwissenschaften. Sie fördert die fachliche Qualifizierung ebenso wie die Persönlichkeitsentwicklung. Lern- und leistungsorientierte Fach- und Führungskräfte werden forschungsbasiert und praxisorientiert auf künftige Herausforderungen vorbereitet.

### **Qualitätsbewusstsein und Kundenorientierung verbinden**

Die Studienprogramme der Donau-Universität Krems werden im Dialog zwischen Forschung und Praxis entwickelt und durchgeführt. Die Donau-Universität Krems stellt sich in Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrages im ständigen Austausch mit der Praxis den Anforderungen des Marktes. Sie strebt Exzellenz in wissenschaftlicher Qualität, in Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit und Service an und sichert diese mit international üblichen Verfahren.

### **Weltoffen und regional verankert**

Die Donau-Universität Krems ist in Lehre und Forschung der Internationalität, Interdisziplinarität und kulturellen Vielfalt verpflichtet. Kooperationen mit ausgewählten Universitäten und Forschungseinrichtungen im In- und Ausland garantieren und fördern den Austausch mit der Scientific Community. Die Donau-Universität Krems ist weltoffen und zugleich mit ihrem Standort verbunden und damit auch ein regionales Kultur- und Begegnungszentrum.

## Mission

**Die Donau-Universität Krems als mitteleuropäisches Kompetenzzentrum für universitäre Weiterbildung hat das Ziel, sich zu einer Universität zu entwickeln, die im europäischen Weiterbildungsmarkt Maßstäbe setzt.**

Die Donau-Universität Krems stellt sich der gesellschaftlichen Herausforderung lebenslangen Lernens. Ihre Studienangebote führen zu akademischen Abschlüssen. Sie entwickelt sich flexibel in interdisziplinärer Verknüpfung von Lehre und Forschung, Wissenschaft und Praxis. Sie orientiert sich an internationalen Qualitätsstandards. Die Donau-Universität Krems wird darüber hinaus auf der Grundlage ihrer Erfahrungen auch die akademische Weiterbildung zum Gegenstand ihrer Forschung machen. Die Donau-Universität Krems engagiert sich in der gesellschaftlichen Diskussion zur Gestaltung der Zukunft und fördert insbesondere den Dialog mit der Wirtschaft

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Privatuniversitäten

## Anton Bruckner Privatuniversität

<http://www.bruckneruni.at>

### Leitbild

Die Anton Bruckner Privatuniversität bietet ihren Studierenden zeitgemäße Berufsausbildung in Musik, Schauspiel und Tanz für eine Tätigkeit auf der Bühne, dem Konzertpodium oder in den pädagogischen Arbeitsfeldern.

Im Bereich der **künstlerischen Studiengänge** gilt das Ziel, die Studierenden zu höchster künstlerischer Qualifikation zu führen und gleichzeitig zu Offenheit und Engagement anzuregen. So stehen neben der notwendigen individuellen Auseinandersetzung mit dem Instrument, der Stimme oder dem Körper vielfältige, fantasievolle Projekte, die Begegnungen zwischen den verschiedenen Sparten initiieren und Studierende und Lehrende in eine lebendige, innovative künstlerische Szene einbinden.

Das gilt auch für die Studierenden der Instrumental- und Gesangspädagogik als einer der tragenden Säulen der Anton Bruckner Privatuniversität. Hier werden in enger Zusammenarbeit mit dem **Oberösterreichischen Landesmusikschulwerk**, das europaweit als führend gilt, aufgeschlossene, vielseitig interessierte und qualifizierte Musikschullehrerinnen und -lehrer ausgebildet. Ein intensiver Einblick in die zukünftige Berufspraxis ist uns dabei ebenso wichtig wie die Grundüberzeugung, dass auch Musikpädagoginnen und -pädagogen hervorragende Instrumentalisten und ausgeprägte Künstler-Persönlichkeiten sein sollen.

Intensive Nachwuchsförderung ist ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit. Das Künstlerische Basisstudium (KBS) bietet besonders begabten Kindern und Jugendlichen neben dem Hauptfachunterricht ein umfassendes ergänzendes Angebot. Die Schwerpunkte liegen dabei auf Improvisation, Tonsatz und Gehörbildung, Neuer Musik, Kammermusik, Rhythmusschulung, Bewegungsschulung und Kulturkunde. Ziel ist die Heranbildung eigenständiger Persönlichkeiten mit ersten Erfahrungen in unterschiedlichen Feldern von Kunst und Kultur, denen nach Abschluss des Vorstudiums die Möglichkeit eines erfolgreichen künstlerischen Berufsstudiums offen steht.

Im Bereich **Schauspiel** sollen leistungsstarke künstlerische Persönlichkeiten in ihrer individuellen Entwicklung gefördert und mit dem für ihren Beruf notwendigen handwerklichen Rüstzeug ausgestattet werden. Aus dem Institut sollen handelnde, erzählende und gebildete Schauspieler hervorgehen, die sich als Bestandteil eines Ensembles begreifen und in der Lage sind, unter sich ständig verändernden künstlerischen, ästhetischen und sozialen Voraussetzungen und Gegebenheiten Impulse fantasievoll aufzunehmen und spielerisch weiterzuentwickeln.

Intensive Ausbildung und individuelle Betreuung, Interdisziplinarität und Internationalität sind die Voraussetzungen für ein zeitgenössisches Tanz-Studium. In diesem Rahmen bietet das "**Institute for Dance Arts (IDA)**" an der Bruckneruni spezielle Programme für seine beiden Richtungen, "Zeitgenössischer Tanz" als Bühnenstudium und "Movement Studies &

Performance" als künstlerisch-pädagogisches Studium. Zum Unterrichtsangebot gehören zeitgenössische Techniken, Komposition, Choreografie, Musik, aktuelle Theorie, Improvisation, Repertoire, Partnering, Physical Theater und klassisches Ballett. Die praxisnahe Ausbildung liegt in den Händen eines internationalen DozentInnenteams und umfasst auch Projekte mit außergewöhnlichen Persönlichkeiten und die enge Kooperation mit der internationalen Post-Graduate-Dancecompany "x.IDA" und dem engagierten "Choreographic Centre Linz (CCL)". Auch die StudentInnen des IDA schließen ihr Studium nach internationalem Standard mit den akademischen Graden "Bachelor of Arts" (BA) oder "Master of Arts" (MA) ab.

Das Studium an der Anton Bruckner Privatuniversität ist in allen Bereichen eng mit dem vielfältigen Kulturleben des Landes Oberösterreich verknüpft: bei zahllosen Konzerten, Tanz-Theater- oder Sommeroperproduktionen sind Lehrende, Studierende oder Absolventen als tragende Kräfte beteiligt. Mit mehr als **300 Konzerten und Aufführungen im Jahr** ist die „Bruckneruni“ selbst einer der größten Veranstalter in der Region.

Künstler wie *Frans Brüggen, Ton Koopman, Barbara Bonney, Franz Welser-Möst, Heinrich Schiff, HK Gruber, Ernst Kovacic, Ernest Rombout, Kurt Widmer, Frank-Patrick Steckel, Elke Petri, Pierre Byland* und viele andere sind dem Haus als Dirigenten oder Gastdozenten verbunden und stellen sicher, dass die künstlerische Praxis immer wieder mit Impulsen von außen belebt wird.

Für die Gestaltung des Studiums haben sich die Lehrenden aller Fachbereiche auf gemeinsame Leitlinien verständigt:

- Im Zentrum des Studiums steht ein intensiver, persönlich gefärbter, anspruchsvoller **Hauptfachunterricht**, bei dem die Türen zwischen den Klassen offen sind.
- Das Hauptfach ist eingebettet in ein Spektrum traditioneller und neuer, attraktiv dargebotener **Ergänzungsfächer** von Kontrapunkt bis Körperarbeit.
- Eine **lebendige**, von allen Beteiligten ernst genommene **Musizierpraxis** mit Kammermusik, Ensemblespiel und Improvisation wird als mitreißendes Erfahrungsfeld und wesentliche Bereicherung auch einer solistischen Ausbildung vermittelt.
- Fantasievolle Projekte fördern das Interesse an der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen künstlerischen Sparten.
- **Selbstreflexion** der eigenen Rolle und der beruflichen Zukunftsaussichten wird nicht als gefährlich unterbunden, sondern unterstützt.

Das Studium ist als ein Forum künstlerischer und kultureller Aktivitäten, als eine **Begegnungsstätte von Künstlern und Ideen** angelegt. Die Anton Bruckner Privatuniversität wünscht sich Studierende, die sich in diesen Zielen wiederfinden; die gewillt sind, mit großem Engagement und Einsatz zu arbeiten, die aufgeschlossen und veränderungsbereit sind und Interesse daran haben, das künstlerische Leben am Hause aktiv mitzugestalten.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Katholisch-Theologische Privatuniversität Linz**

<http://www.kth-linz.ac.at/>

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **IMADEC University**

<http://www.imadec.ac.at>

### **Mission**

IMADEC is strongly committed to the principles of academic freedom and the unfettered exchange of ideas. IMADEC stands for open-minded, comprehensive and critical thinking.

As Austria's first fully independent private university, our primary mission is encouraging and advancing higher learning to develop a spirit of inquiry in our student body.

This purpose is achieved by providing academic excellence and innovation in integrating rigorous and applied research with teaching that is stimulating and empowering.

Holding itself to the highest standards of achievements, IMADEC University therefore pledges to provide an unsurpassed faculty of internationally renowned scholars and state-of-the-art instructional facilities.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Paracelsus Medizinische Privatuniversität**

<http://www.pmu.ac.at>

### **Leitbild**

Die Lehre der Medizin ist in Salzburgs Geschichte fest verankert – dennoch gab es fast zwei Jahrhunderte lang keine medizinische Universität. Nachdem man sich 40 Jahre lang vergeblich um die Errichtung einer öffentlichen medizinischen Universität bemüht hatte, wurden erst im Jahr 1999 durch das „Akkreditierungsgesetz“ die nötigen Rahmenbedingungen zur Gründung einer privaten medizinischen Universität geschaffen.

Nachdem im November 2002 der international besetzte Akkreditierungsrat und die Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur der „Paracelsus Medizinischen

Privatuniversität“ die Akkreditierung erteilten, nahm diese im September 2003 ihren Studienbetrieb auf. In Salzburg ist damit Österreichs erste und Europas zweite medizinische Universität in privater Trägerschaft, die ein Studium der Humanmedizin anbietet.

Namensgeber der Universität ist Paracelsus (1493-1541), ein Pionier der modernen Heilkunde und organischen Chemie. Vorbild und Partneruniversität ist die renommierte Mayo Medical School (Minnesota, USA) - diese ist integrierter Teil der Mayo Clinic, der größten privaten gemeinnützigen Klinik in den USA.

Angeboten wird ein Diplomstudium für „Humanmedizin“, das patienten- und praxisnah, problemorientiert, interdisziplinär und flexibel ist. Angestrebtes Ziel ist es, die Absolventen zu handlungskompetenten Doktoren der gesamten medizinischen Heilkunde auszubilden. Diese sollen in der Lage sein, den Anforderungen, die aus neuen Erkenntnissen einerseits und den immer höher werdenden Erwartungen des Patienten andererseits entstehen, gerecht zu werden. Die begrenzte Anzahl von 42 Studierenden pro Jahrgang ermöglicht individuelle Stärken und Talente zu fördern. Ein neues Curriculum und straffe Organisation erlauben eine verkürzte Studiendauer auf insgesamt fünf Jahre. Das Studium schließt mit dem Titel „Dr. Univ. med.“ ab und ist europaweite anerkannt.

Das Lehrprogramm der Universität wird zum großen Teil durch die drei universitätseigenen Institute - Anatomie und muskuloskeletale Forschung, Physiologie, Pharmakologie erbracht. Darüber hinaus erfolgt die medizinische Ausbildung durch die Integration externer Fachkompetenz der Naturwissenschaftlichen Fakultät der Paris Lodron Universität Salzburg und der Gemeinnützigen Salzburger Landeskrankenlinik Betriebsgesell. mbH (SALK) als Universitätsklinik mit über 50 Universitätsprofessoren und -dozenten.

Als zweiten Studiengang bietet die Paracelsus Universität ein interdisziplinäres postgraduelles Ph.D. Studium für „Molekulare Medizin“. Ziel ist die Ausbildung zum medizinischen Wissenschaftler im Bereich der Molekularen Medizin, wobei das Erlernen der Fähigkeit zu selbständiger wissenschaftlicher Arbeit im Vordergrund steht. Die Absolventen sollen eine erweiterte berufliche Qualifikation für Forschung und Lehre erhalten.

Neben der Lehre nimmt die Forschung eine wichtige Rolle ein. Zur Unterstützung und Organisation der Forschungsagenden der Paracelsus Universität wurde ein Forschungsbüro etabliert. Dieses fungiert als Schaltstelle zwischen klinischen Ärzten, Medizinstudenten und der Naturwissenschaftlichen Fakultät im Bereich der Biomedizinischen Grundlagenforschung. Medizinische Universität und Spitzenmedizin gehören zusammen – die Versorgung der Patienten und Patientinnen auch zukünftig auf höchstem Niveau sicherzustellen und den Forschungs- und Wissenschaftsstandort Salzburg zu stärken – das waren die wichtigsten Beweggründe zur Verwirklichung der Paracelsus Medizinischen Privatuniversität.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# PEF Privatuniversität für Management

<http://www.pef.at>

## Leitbild

Unser Leitbild bildet die Grundlage für das konkrete Handeln unserer internen und externen ProfessorInnen, Studierenden und MitarbeiterInnen. Es vermittelt allen am Lernprozess Beteiligten klare Ziele, Perspektiven und Grundüberzeugungen, also die Voraussetzungen, die ein erfolgreiches Team für Lernerfolge und Karrieresprünge benötigt.

Das Leitbild der PEF Privatuniversität

1. Wissen entsteht durch Kreativität, Vielfalt und Kommunikation.
2. Unsere Universität fördert integratives Management in Lehre und Forschung.
3. Unser Bildungskonzept orientiert sich an den Herausforderungen der Zeit.
4. Wir erfüllen Ausbildungs- und Bildungsaufgaben.
5. Unsere Universität ist mit dem regionalen Umfeld vernetzt.
6. Universitäre Lehre ist nicht in der Masse, sondern nur in der Gruppe sinnvoll.
7. Wir entwickeln unser Leitbild weiter.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Private Universität für Medizinische Informatik und Technik Tirol <http://www.umat.at>

## Leitbild

Die Tiroler Landesuniversität UMAT hat sich als wissenschaftliche Hochschule den spannenden und zukunftsorientierten Themen Medizin- und Bioinformatik, Gesundheitswissenschaften, Pflegewissenschaft und verwandten Fächern verschrieben. Die UMAT bietet in diesen Bereichen universitäre Forschung und Lehre auf höchstem Niveau. Im Bereich der Forschung kooperieren die Institute der UMAT mit Forschungseinrichtungen aus aller Welt. Die Studien an der UMAT werden mit den international anerkannten akademischen Titeln Bakkalaurea/Bakkalaureus, Magister und mit dem Doktorat abgeschlossen. Die internationale Einbindung der Studiengänge im Rahmen von Abkommen mit Partner-Hochschulen ist ein wesentliches Merkmal der Ausbildung an der UMAT.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Webster University Vienna

<http://www.webster.ac.at/>

## Vision

To provide a high quality American education with a global perspective.

## Mission

We believe in respect for the individual, in personal integrity and in education as a means of improving the human condition.

### Strategie

To accomplish our mission, we

Strive for academic excellence; Promote critical thinking

Encourage lifelong learning; Foster intercultural understanding

Provide individual service; Contribute to the community

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Privatuniversität für Kreativwissenschaft, St.Pölten

<http://www.ndu.ac.at>

## Leitbild

Die Privatuniversität der Kreativwirtschaft spielt eine innovative Rolle für den tertiären Bildungsbereichs, das berufsbildende sekundäre Schulwesen und die unternehmerische Weiterbildung in Europa.

Die englisch- und deutschsprachig geführte Privatuniversität strebt enge, innovative Partnerschaften mit internationalen und nationalen Unternehmen sowie Institutionen an.

Die Lehre der Privatuniversität setzt sich die Sensibilisierung von Studierenden für ein Innovationsverständnis zum obersten Ziel. Die aktive Einbindung von Studierenden in Studien- und Forschungsaufträge vermittelt Einblicke in spätere Betätigungsfelder.

Die Forschung der Privatuniversität fördert die Entwicklung neuer, wirtschaftlich realisierbarer Modelle und Anwendungen, die ökologischen und ästhetisch-kulturellen Ansprüchen entsprechen.

Die Privatuniversität der Kreativwirtschaft leistet einen in kultureller, wirtschaftlicher und ökologischer Hinsicht wertvollen Beitrag zur Entwicklung der Bildungslandschaft Österreichs. Sie bietet qualitativ hochwertige Bachelor-, Master- sowie weiterführende Studienprogramme an.

Die Privatuniversität der Kreativwirtschaft ist somit eine Stätte der Gestaltung, der Forschung und der Lehre.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## Fachhochschulen

### CAMPUS 02 Graz

<http://www.campus02.at/>

#### Leitbild

Der CAMPUS 02, die Fachhochschule für unternehmerisches Denken in Graz, orientiert sich am Bedarf der Wirtschaft. Alle Studiengänge zielen daher auf Schlüsselfunktionen in Unternehmen ab. Der CAMPUS 02 bildet als Fachhochschule der Wirtschaft Führungskräfte für die Wirtschaft aus.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

### FH Campus Wien

<http://www.fh-campuswien.ac.at/>

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

### FH des bfi Wien

<http://www.fh-vie.ac.at>

#### Leitbild

Das wachsende Europa verlangt neue Dimensionen im Denken, Planen und Handeln. Darauf bereiten wir mit Studiengängen auf europäischem Niveau vor.

Studium und Forschung auf Hochschulniveau

Wissenschaft und Praxis optimal zu verbinden, ist ein wichtiger Grundsatz unserer Fachhochschul-Studiengänge.

Konkret bedeutet das unter anderem:

Die Lektorinnen und Lektoren kommen sowohl aus dem Universitäts- und Forschungsbereich als auch aus der Wirtschaft. Ausbildung und Forschung erfolgen auf Hochschulniveau bei gleichzeitiger Praxisorientierung.

Anwendungsorientierte Forschungsprojekte beziehen auch Diplomarbeiten und andere wissenschaftliche Arbeiten der Studierenden ein.

## Strategie

Die Fachhochschule des bfi Wien ist im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich mit internationalem Schwerpunkt die führende Fachhochschule in Wien und in Ostösterreich.

### *Operative Schritte zur Zielerreichung*

1. Ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem ist implementiert und wird mit Sommer 2004 gelebt. Die Evaluierung wird als Instrument der laufenden Qualitätsverbesserung ab dem SS 2004 systematisch eingesetzt und genutzt.
2. Die Internationalisierung wird durch folgende Schritte konkret umgesetzt und weiterentwickelt:
  - 2.1. Das Erreichen eines zweiten Abschlusses (Bachelor, Master, MBA usw.) an einer internationalen Universität/Hochschule ist zu günstigeren Bedingungen auf freiwilliger Basis für die Studierenden möglich.
  - 2.2. Studierende und/oder LektorInnen nehmen an EU- und internationalen Projekten, die von der Fachhochschule des bfi Wien entweder als Partner, als Projektkoordinator oder in sonstiger aktiver Rolle geführt werden, teil.
  - 2.3. Eine steigende Zahl von Fachlehrveranstaltungen wird in englischer Sprache abgehalten.
3. Jeder Studiengang baut seine anwendungsbezogenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in zumindest einem Feld, das sich am Qualifikationsprofil des jeweiligen Studienganges orientiert, kontinuierlich aus
4. Pro Jahr finden ein bis zwei Foren Fachhochschule statt. Darüber hinaus werden themenbezogen wissenschaftliche Veranstaltungen durchgeführt.
5. Die Vermittlung der Studieninhalte erfolgt mittels innovativer und kreativer pädagogisch-didaktischer Methoden unter besonderer Berücksichtigung des Umstandes, dass die Mehrzahl der Studierenden berufstätig ist.
6. Die von den Studierenden der Fachhochschule des bfi Wien entrichteten Studiengebühren kommen den Studierenden zugute.
7. Im Rahmen eines mehrstufigen Personalauswahlverfahrens wird sichergestellt, dass in den inhaltlichen Schlüsselbereichen der Fachhochschule des bfi Wien nur hoch qualifizierte DienstnehmerInnen aufgenommen werden. Die MitarbeiterInnen werden durch geeignete Maßnahmen gefördert und erhalten so die Möglichkeit der Etablierung in ihrem Aufgabenbereich.
8. Durch besondere Aktivitäten wie z.B. Fremdsprachen auf freiwilliger Basis, Tutoren/Buddysystem, gesundheitsfördernde Aktivitäten, ist die Fachhochschule des bfi Wien für die Studierenden eine attraktive Hochschule.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Leitbild**

Wir zählen zu den führenden Fachhochschul-Institutionen Österreichs. Um diese Position weiter auszubauen, orientieren wir uns in der Lehre sowie in der angewandten Forschung und Entwicklung an den besten Hochschulen und Universitäten Europas.

Unsere Studentinnen und Studenten bereiten sich an der FH JOANNEUM auf verantwortungsvolle Aufgaben in ihrem Berufsfeld vor. Dazu erwerben sie die nötigen fachlich-wissenschaftlichen Qualifikationen in Theorie und Praxis. Sie entfalten bzw. entwickeln im Studium soziale Kompetenzen, unternehmerisches Denken sowie Freude an Kreativität und Innovation.

Das vielfältige Bildungsangebot der FH JOANNEUM berücksichtigt wissenschaftliche, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen der Zukunft. Unser didaktisches Konzept forciert Teamarbeit, die Arbeit in Kleingruppen, die Einbindung moderner Medien und vor allem die partnerschaftliche Zusammenarbeit von motivierten Studierenden und praxiserfahrenen Lehrenden.

Angewandte Forschung und Entwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil der Hochschulausbildung. Mit unseren F&E-Aktivitäten bauen wir ein Wissenspotenzial für Hochschule und Gesellschaft auf, das die Konkurrenzfähigkeit unseres Hauses stärkt und die Wettbewerbsfähigkeit der Steiermark unterstützt. Das in F&E-Projekten gewonnene Know-how sichert zudem die hohe Qualität der Lehre an den Studiengängen.

Als Hochschule fördern wir internationale Kooperationen im Bereich der Lehre, der Forschung oder der Weiterbildung. Wir pflegen Kontakte zu Partneruniversitäten und Unternehmen auf der ganzen Welt und unterstützen insbesondere den internationalen Austausch von Studierenden und Lehrenden mit unseren Partnerhochschulen. Auf diese Weise tragen wir zur dynamischen Entwicklung der Gesellschaft unseres Landes bei.

Die FH JOANNEUM ist im Bereich der angewandten Forschung und Entwicklung als innovativer Partner von Unternehmen und Institutionen anerkannt. Unsere MitarbeiterInnen und StudentInnen erarbeiten in enger Zusammenarbeit mit den Auftraggebern umfassende Lösungen, die strengsten Qualitätskriterien genügen. Die Projektteams können dabei auf die entsprechende Infrastruktur in den Transferzentren zurückgreifen.

Darüber hinaus stellt die FH JOANNEUM allen Interessierten das Know-how des Hauses durch regelmäßige Weiterbildungsangebote zur Verfügung. Die gemeinsame Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Garant für die Erfolge der FH JOANNEUM. Wir sind stolz auf unsere Erfolge und fördern die fachliche Weiterbildung und das soziale Wohlbefinden unserer MitarbeiterInnen, um weiterhin die besten Köpfe in unserem Haus zu wissen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# **FHS Kufstein Tirol**

<http://www.fh-kufstein.ac.at/>

## **Leitbild**

Wir verstehen uns als eigenständige Ausbildungsstätte auf Hochschulniveau. Dabei orientieren wir uns in Ausbildung, Forschung und Dienstleistungen an den international anerkannten Standards. Durch die Integration von Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften insbesondere Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften können innovative Konzepte in Lehre und Forschung entwickelt werden, die dazu beitragen, die Herausforderungen in Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft erfolgreich anzugehen und den Weg für eine nachhaltige Entwicklung der heutigen und künftigen Gesellschaft mitzugestalten.

Als offene und unabhängige Hochschule erreichen wir unsere Zielsetzung durch internationale Vernetzung. Durch weltweite Rekrutierung von Lektorinnen und Lektoren für Ausbildung und Forschung sind wir bereits heute für Studierende aus dem In- und Ausland ein attraktiver Studienstandort.

Wir stehen für Internationalität, Mobilität und Multikulturalität!

## **Vision**

### **„Wissens-, Innovations- und Technologie-Region KufsteinTirol“**

Von der Lehre bis zum akademischen Abschluss soll die „Wissens-, Innovations- und Technologieregion Kufstein“ hochqualifizierte Ausbildungsmöglichkeiten anbieten. Die Fachhochschule Kufstein, kurz FH genannt, bietet die Garantie für Wissenschaftlichkeit und Innovationen im Bereich der Lehre sowie eine optimale Verbindung von Praxis und wissenschaftlicher Ausbildung.

Durch die ausgeprägte Praxisnähe, verbunden mit angewandter Forschung und kontinuierlicher Weiterentwicklung, befindet sich die FH KufsteinTirol im Spitzenfeld der europäischen Ausbildungsstätten. Ein erfolgreich absolviertes Studium an der FH KufsteinTirol ermöglicht einen raschen Aufstieg in weltweite Spitzenpositionen der Wirtschaft und Verwaltung.

Internationalität, Mobilität, Multikulturalität und Exzellenz sind an der FH KufsteinTirol im Leitbild verankert und spiegeln sich in den Studienplänen, in der Zusammensetzung der Studierenden sowie des Lehrkörpers wider. Die Ausbildung an der FH KufsteinTirol ist wertorientiert. Das Verständnis für andere Kulturen sowie die Achtung kultureller und ethnischer Unterschiede sind integrative Bestandteile der Ausbildung. Die FH KufsteinTirol steht für Gleichberechtigung und Chancengleichheit von Frauen und Männern, unabhängig von nationaler oder religiöser Zugehörigkeit. Die Werte einer freien, demokratischen Gesellschaft sind ein durchgängiger, zentraler Bestandteil aller Ausbildungsangebote an der FH KufsteinTirol.

## **Mission**

### **Ausbildung und Lehre**

Unseren Studierenden vermitteln wir fundiertes Wissen und Können. Wir suchen Studierende in die Lage zu versetzen, sich in einer komplexen, rasch wandelnden Umwelt zu orientieren und fördern in ihnen das Verständnis für ethische und kulturelle Werte. Nach Abschluss ihres Studiums begreifen sich die Absolventinnen und Absolventen nicht nur als hochqualifizierte Fachleute, sondern auch als Verantwortung tragende Mitglieder der Gesellschaft.

### **Forschung und Entwicklung**

Bei uns im Hause stehen Lehre und Forschung in enger Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Wir fördern die problemlösungsorientierte und angewandte Forschung und Entwicklung auf Hochschulniveau. Wir sind der wissenschaftlichen Methodik verpflichtet und unserem Auftrag entsprechend langfristig orientiert. Insbesondere setzen wir uns für die fortlaufende Weiterentwicklung des Innovationspotentials von Gesellschaft und Wirtschaft ein.

### **Vernetzung**

Wir legen Wert auf eine partnerschaftliche, fachübergreifende Zusammenarbeit, mit nationalen und internationalen Bildungs- und Forschungsinstitutionen, mit der Wirtschaft und den öffentlichen Institutionen. Ebenso stehen wir in der Verantwortung, durch Bereitstellung von Alumni- und Mentorenetzwerken, einen langfristigen Erfahrungsaustausch für die Absolventinnen und Absolventen anzubieten und zu entwickeln.

### **Führung und Organisation**

Wir verstehen uns gegenüber unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als verantwortungsbewusster Arbeitgeber mit fortschrittlichen Anstellungs- und Arbeitsbedingungen. Wir bekennen uns zu einem kooperativen, fairen Führungsstil, was sach- und stufengerechte Formen der Mitwirkung einschließt, und pflegen eine offene Kommunikations- und Informationspolitik. Wir dulden keine Diskriminierung aufgrund von Geschlecht oder sozialer, ethnischer und religiöser Herkunft. Von unseren Führungskräften aller Stufen fordern wir hohe menschliche und fachliche Kompetenzen.

### **Standort Kufstein/Tirol**

Wir profitieren vom abwechslungsreichen Umfeld Kufsteins und dem Land Tirol. Wir fühlen uns der Stadt und dem Land Tirol verbunden und verpflichtet. Die hervorragende Studier-, Forschungs- und Lernumgebung, bis hin zu einem attraktiven Freizeitangebot werden bewusst genutzt, um kulturelle Vielfalt und kulturelles Leben von Stadt und Region als prägendes Element der Ausbildung zu vermitteln und zu fördern.

## **Strategie**

### **Ziele**

Die vier Prioritären Ziele der FH KufsteinTirol sind:

1. Die Verleihung der Bezeichnung „Fachhochschule“ bis Frühjahr 2006. Die Schaffung einer „offenen Universität“
2. Eine Pole-Position mit Kompetenzzentren durch nachhaltige Forschung im Bereich der Stärkefelder der FH KufsteinTirol zu erreichen und auszubauen
3. Ausbau zur Bildungs- und Kongress-Stadt
4. ein aktuelles internationales Lehr- und Weiterbildungsangebot

## **Vorgangsweise**

### **Fachhochschule – University of Applied Sciences**

Im Jahr 2006 soll die Zahl von 1.000 Studierenden überschritten werden, ohne dabei den Qualitätsanspruch in Frage zu stellen. Ein **Qualitätssicherungssystem** begleitet diesen Weg. Das seit Beginn der Studiengänge strategisch verfolgte Ziel des Vereines für internationale Fachhochschul-Studiengänge und Weiterbildung KufsteinTirol – die Bezeichnung „Fachhochschule“ für die FH KufsteinTirol verliehen zu bekommen - wird für Frühjahr 2006 angestrebt.

Um weitere Synergieeffekte zu erzielen und damit Einsparungspotentiale zu erreichen, haben sich kommende Studiengänge am betriebswirtschaftlichen Fokus der FH KufsteinTirol zu orientieren. Ein Ziel ist auch, dass unsere Studierenden die Möglichkeit nutzen, ihr Studium mit einem österreichischen und einem internationalen akademischen Grad abzuschließen. Die Studiengänge „Internationale Wirtschaft & Management“ und „Facility Management“ haben bereits die ersten Absolventen mit einem „double-degree“.

Die bestehenden Diplomstudiengänge laufen 2008 aus. Eine neue Studienarchitektur, die stark auf die berufsbegleitende Ausbildung im Bachelor-, aber vor allem im Master-Bereich Rücksicht nimmt, bietet den Studierenden ein neues Ausbildungserlebnis mit hoher Qualität an.

Zum **Herbstsemester 2006/2007** starten die neuen Studiengänge

**Unternehmensführung** (Bachelor-Studiengang)

**Krisen- und Sanierungsmanagement** (Master-Studiengang)

Zum **Herbstsemester 2008/2009** starten die neuen Master-Studiengänge (4 Semester)

**Facility- & Immobilienmanagement**

**Internationales Finanzmanagement & Controlling**

**Internationales Marketing & Strategisches Management**

**Sport-, Kultur- und Veranstaltungsmanagement**

**ERP-Systeme & Geschäftsprozessmanagement**

**Europäische Energiewirtschaft**

## **Weiterbildungsgesellschaft - Akademie für Weiterbildung der FH KufsteinTirol**

Die Wirtschaft und der öffentliche Bereich wünschen sich eine kurzgefasste Wissensvermittlung aus dem Angebot unserer Fachhochschul-Studiengänge. In konsequenter Verfolgung unserer Vision für die Wissens-, Innovations- und Technologie-Region Kufstein wurde deshalb die **Akademie für Weiterbildung** an der FH KufsteinTirol gegründet. Sie ist Teil der IMT – Institut für Management & Technologie GmbH, die für „education & consulting“ zuständig ist und bietet bedarfsorientierte ein- und zweisemestrige Lehrgänge und Seminare auf Hochschulniveau an. ([www.fh-akademie.at](http://www.fh-akademie.at))

Die **Akademie für Weiterbildung der FH KufsteinTirol** versteht sich als eine Einrichtung, welche sowohl den Lückenschluss zwischen loser Basiswissensvermittlung einerseits und der Vermittlung von Spezialwissen andererseits versucht, als auch darauf ausgerichtet ist konkrete Ausbildungselemente für den Bereich des mittleren Managements anzubieten. Stichwort: „Lebenslanges Lernen“.

Bei erfolgreicher Absolvierung eines Lehrgangs wird ein Zertifikat/Diplom der **Akademie für Weiterbildung FH KufsteinTirol** verliehen. Programme mit dem Abschluss „Akademisch geprüft“ sind in Vorbereitung. Alle Angebote werden laufend evaluiert.

## **Innotech Gründer- und Business-Center**

Daneben spielt die enge Zusammenarbeit mit dem **Innotech Gründer- und Business-Center Kufstein** eine wichtige Rolle. Das Innotech ist mit einer optimalen infrastrukturellen Ausstattung „Hotel für Unternehmer“. Es soll bevorzugt Unternehmen im IuK-Bereich und andere Dienstleister nach Kufstein bringen, die auch den AbsolventInnen der FH KufsteinTirol innovative Arbeitsplätze anbieten können.

**Das Innotech im Gründerzentrum (2.000 m<sup>2</sup> BGF) ist auch eine Plattform für Jungunternehmer.** Die Begleitung durch die FH, günstige Startmieten und die Zusammenarbeit mit arrivierten Firmen im Innotech soll das „Selbständigwerden“ erleichtern und eine Begeisterung für das Entrepreneurship entfachen.

## **Das Bild der „offenen Universität“ bezieht sich auf drei Bereiche:**

Erstens sollen durch die Heranführung von LehrabsolventInnen zum FH-Studium soziale Schranken abgebaut werden. Auch der offene Campus, im Herzen Kufsteins gelegen und für jeden zugänglich, wird die Integration der Kufsteiner Hochschule in der Bevölkerung verstärken.

Zweitens sollen kulturelle Barrieren abgebaut werden. Die FH KufsteinTirol sieht sich durch ihre internationale Ausrichtung, ihre internationale Studentenschaft und den multikulturellen Lehrkörper als wichtiger Mosaikstein zur Verwirklichung einer weltoffenen Gesellschaft.

Drittens sollen durch die Errichtung eines „virtuellen Campus“ völlig neue Interessentengruppen angesprochen werden. Fernstudienelemente werden im Studienangebot ständig erweitert.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## FH OÖ

<http://www.fh-ooe.at/>

### Leitbild

#### Lehren und Lernen mit Freude - Forschen mit Neugier

Wir lehren und forschen auf **Hochschulniveau** mit ausgeprägter **Praxisorientierung** und Bekenntnis zu **höchster Qualität**.

In der Lehre bieten wir unseren Studierenden eine **umfassende Betreuung und fördern Engagement und Selbstbewusstsein**. Innovative Lehr- und Lernformen und dynamische Weiterentwicklung der Lehrinhalte zeichnen uns aus.

Unsere Forschung und Entwicklung zielt auf die **Herausforderungen der Zukunft**. Wir gestalten diese aktiv mit. Als kompetenter Partner entwickeln wir Lösungen und fördern den Wissenstransfer.

Wir erheben Anspruch auf **Themenführerschaft in ausgewählten Kompetenzfeldern:**

Hagenberg: Software/Systeme/Medien

Linz: Gesundheit/Soziales

Steyr: Unternehmensführung/Unternehmensnetzwerke

Wels: Ingenieur- & Wirtschaftsingenieurwissenschaften/Umwelt & Energie

Durch **regionale und globale** Vernetzung mit Wirtschaft, Gesellschaft, öffentlichen Institutionen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen schaffen wir in Ausbildung, Innovation und Wissen Mehrwert und Nachhaltigkeit.

Wir sind integraler Bestandteil des Wirtschafts- und Bildungsstandorts Oberösterreich und setzen **wichtige Wachstums- und Beschäftigungsimpulse**.

**Engagement und Kompetenz** unserer MitarbeiterInnen, Studierenden und AbsolventInnen sind **Basis unseres Erfolgs**.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **FH Salzburg**

<http://www.fh-salzburg.ac.at/>

### **Leitbild**

Die Fachhochschule Salzburg bietet den Studierenden in ihren Kompetenzfeldern eine fundierte Hochschulausbildung mit hohem Qualitätsanspruch, die von den Prinzipien Wissenschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Aktualität getragen ist.

Hauptberufliche, wissenschaftlich qualifizierte Lehrende stellen die akademische Fundierung von Lehre und Forschung sicher, ebenso wie qualifizierte Lehrende aus der Wirtschaft den aktuellen Stand der praxisnahen Ausbildung garantieren.

Jede einzelne und jeder einzelne unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen die Qualität der Fachhochschule Salzburg durch eine hohe fachliche und soziale Kompetenz und persönliches Engagement.

Die Fachhochschule Salzburg entwickelt ihre Qualität im Sinne einer Effektivitäts- und Effizienzsteigerung kontinuierlich weiter.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Fachhochschule St.Pölten**

<http://www.fh-stpoelten.ac.at/>

### **Leitbild**

Die Zukunft ist unsere Gegenwart - wir qualifizieren Studierende in den Bereichen

> Mensch

> Wirtschaft

> Technologie

für die Ansprüche von morgen.

## Theorie & Praxis

Wir bieten eine qualitativ hochwertige akademische Ausbildung. Hoher Praxisbezug und teamorientierte Projektarbeit in Verbindung mit zeitgemäßer Theorie kennzeichnen die Ausbildung. Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse und internationale Entwicklungen sowie interdisziplinäre Ausbildungsmethoden fließen in die Ausbildung ein und qualifizieren unsere AbsolventInnen für Führungsaufgaben.

Wir vermitteln unseren Studierenden:

**fachspezifische Kenntnisse** der jeweiligen nationalen und internationalen Branchen

hohe **kommunikative und persönlichkeitsorientierte** Fähigkeiten

die Fähigkeit, **Zusammenhänge und Vernetzungen** zu erkennen und zu nützen

**Fremdsprachenbeherrschung** auf hohem Niveau

Voraussetzung für aufbauende Doktoratsstudien

## Innovative Kooperationen

Zur Gewährleistung eines umfassenden Wissenstransfers sowie eines konstruktiven und kritischen Dialogs mit der Praxis kooperieren wir sowohl mit Unternehmen der Privatwirtschaft, Non-Profit Organisationen wie auch mit dem öffentlichen Sektor in Form von:

Projekten

anwendungsorientierter Forschung

Beratungsleistungen / Gutachten

Fachveranstaltungen / Kursen

Ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement sichert laufend den hohen Standard an der Fachhochschule St. Pölten.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

# Fachhochschulstudiengänge Burgenland

<http://www.fh-burgenland.at/>

## Strategie

Unter der Zielsetzung „**Bildung im Herzen Europas**“ sind die Fachhochschulstudiengänge Burgenland seit Beginn als Pioniere richtungsweisend im österreichischen Fachhochschulsektor aktiv. Im Jahre 1994 wurde der Studienbetrieb mit den beiden ersten Studiengängen – Internationale Wirtschaftsbeziehungen in Eisenstadt und Gebäudetechnik/Building Technology and Management in Pinkafeld – aufgenommen. 1997 wurde der Studiengang Informationsberufe und 2001 der Studiengang Energie- und Umweltmanagement eröffnet. Mit der Errichtung der neuen Fachhochschul-Studienzentren in Pinkafeld und Eisenstadt steht den Studierenden eine attraktive und moderne Infrastruktur zur Verfügung. Im Studienjahr 2002/2003 wurde das Bildungsangebot der Fachhochschulstudiengänge Burgenland Ges.m.b.H. um den Studiengang Information and Communication Solutions und den Studiengang Gesundheitsmanagement und Gesundheitsförderung erweitert.

Im Zuge der Angleichung europäischer Bildungssysteme erfolgt seit 2004 eine Umstrukturierung der vierjährigen Fachhochschul-Diplomstudiengänge auf Fachhochschul-Bakkalaureats- und Magisterstudiengänge. Durch diese Umstellung ist ein Bakkalaureatsstudium mit akademischem Abschluss nach bereits dreijähriger Ausbildung möglich. Eine Vertiefung und Spezialisierung der erworbenen Kenntnisse können sich BakkalaureatsabsolventInnen in den zweijährigen weiterführenden Magisterstudiengängen aneignen.

In ihrer Strategie legen die Fachhochschulstudiengänge Burgenland besonderen Wert auf eine **Europäische Dimension mit MOEL-Schwerpunkt** durch grenzüberschreitende Kooperationen und Netzwerke in den Bereichen Studienangebote, Forschung & Entwicklung und Beratungsdienstleistungen sowie Weiterbildung, auf einen **regionalen Wissenstransfer** in Forschung & Entwicklung und Beratungsdienstleistungen und auf **Weiterbildung** (Center for Professionals).

Besonderes Augenmerk liegt darauf, **neue Zielgruppen** anzusprechen z.B. durch den Aufbau eines Angebots **berufsbegleitender Studiengänge**. Berufsbegleitende Magisterstudiengänge sollen zur Höherqualifikation von AbsolventInnen sowie anderer Personen mit akademischen Erststudienabschlüssen beitragen. Einen weiteren Schwerpunkt bilden ab 2005 **Aus- und Weiterbildungsangebote (Center for Professionals)** u.a. für AbsolventInnen.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# **FH Technikum Kärnten**

<http://www.fh-kaernten.at/>

## **Leitbild**

### **Leitbild der FH Technikum Kärnten**

- Wir sind eine Hochschule für angewandte Wissenschaften mit internationaler Ausrichtung. Die Trägerorganisation ist eine gemeinnützige Privatstiftung.
- Wir leisten durch Lehre, Forschung und Wissenstransfer einen wesentlichen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Studierenden und unserer Partner aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Wir tragen damit zur regionalen Entwicklung Kärntens bei.
- Wir sichern die Weiterentwicklung unserer Hochschule, indem wir voneinander und miteinander lernen.
- Wir bekennen uns zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Leistungen. Höchste Qualität in Lehre, Forschung und Wissenstransfer ist unser Anspruch.
- Wir streben nach Transparenz und offener Kommunikation nach innen und außen bei einer klaren Aufgaben- und Kompetenzverteilung.
- Wir respektieren unsere Vielfalt, nutzen deren Potenziale und arbeiten gemeinsam zum Wohle unserer Hochschule.
- Wir setzen auf Chancengleichheit, Fairness und Leistung.

## **Vision**

Wir wollen uns als Hochschule in Lehre und in angewandter Forschung in unseren Kernbereichen Technik, Wirtschaft, Gesundheit und Soziales im Spitzenfeld der österreichischen Hochschulen positionieren.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **FH Technikum Wien**

<http://www.technikum-wien.at/>

### **Leitbild**

Mit mehr als 1.000 AbsolventInnen, über 2.000 StudentInnen und 11 Bachelor- sowie 15 Masterstudiengängen ist Wiens erste Fachhochschule der größte FH-Anbieter für technische Studien.

Oberstes Ziel der FH Technikum Wien ist es, hoch qualifizierte TechnikerInnen im Bereich neuer Technologien auszubilden und durch innovative Entwicklungen den Wirtschaftsstandort Österreich zu stärken. Zu diesem Zweck wird viel Wert auf eine hochwertige und praxisrelevante Ausbildung gelegt, die durch fast 300 HochschullehrerInnen gewährleistet wird. Durch die engen Kontakte zu Wirtschaft und Industrie besitzen die Studierenden beste Karrierechancen. Der Zugang von Frauen in die Technik wird dabei speziell gefördert.

Zudem ermöglicht die modulare Studienarchitektur individuell gestaltete Bildungswege und unterstützt das lebenslange Lernen.

Die FH Technikum Wien wurde 1994 auf Initiative namhafter Unternehmen der Elektro- und Elektronikindustrie gegründet und ist ein Netzwerkpartner des Fachverbandes der Elektro- und Elektronikindustrie (FEEL).

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **FH Vorarlberg** <http://www.fhv.at/>

### **Leitbild**

Das Leitbild der Fachhochschule Vorarlberg wurde im Juli 2003 gemeinsam mit dem Betriebsrat den MitarbeiterInnen vorgestellt und in Kraft gesetzt.

Es besteht aus

Mission (Was ist die Aufgabe der Fachhochschule Vorarlberg?)

Vision (Wie sieht die Fachhochschule Vorarlberg in Zukunft aus?)

Position (Was zeichnet die Fachhochschule Vorarlberg aus?)

## **Vision**

### **Wie sieht die Fachhochschule Vorarlberg in Zukunft aus?**

In zwölf Jahren zählt Vorarlberg zusammen mit seiner Umgebung hinsichtlich Wirtschaftskraft und Lebensqualität zu den in Europa führenden Regionen. Die wissenschaftliche Triebfeder dieser Entwicklung ist die Fachhochschule Vorarlberg mit ihren Aktivitäten in Lehre und Forschung.

#### **Bildung für eine gesicherte Zukunft**

Für die Aus- und Weiterbildungsangebote der Fachhochschule Vorarlberg bewerben sich deutlich mehr junge Menschen als es verfügbare Plätze gibt. Die AbsolventInnen gestalten Wirtschaft und Gesellschaft aktiv mit und bekleiden dort verantwortungsvolle Positionen. Sie pflegen den Kontakt zu ihrer Hochschule und verstehen sich als deren Botschafter.

#### **Innovation für eine starke Region**

Unternehmen und Institutionen in der gesamten Euregio Bodensee suchen die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Vorarlberg. Sie profitieren von der Innovationskraft der Hochschule, die sich in einer Vielzahl von international geförderten Projekten und errungenen Auszeichnungen widerspiegelt. Zusätzlich erhält die Region Impulse durch erfolgreiche Unternehmensgründungen von AbsolventInnen.

#### **Offenheit für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit**

Die Fachhochschule Vorarlberg nimmt aktiv am gesellschaftlichen Leben der Region teil – auf dem vor zehn Jahren entstandenen Campus pulsiert das akademische Leben. Offenheit, Vertrauen und großes Engagement prägen sowohl die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen und Studierenden als auch das Verhältnis zu den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Die Fachhochschule Vorarlberg pflegt zudem ein internationales Netzwerk mit renommierten Institutionen aus Forschung und Lehre.

## **Mission**

### **Was ist die Aufgabe der Fachhochschule Vorarlberg?**

Wir schaffen und vermitteln Wissen auf akademischem Niveau. Damit fördern wir langfristig den Wirtschaftsstandort Vorarlberg und leisten einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung.

Wir begleiten und betreuen Studierende bei der Qualifizierung als Fach- und Führungskräfte. Unser Bildungsangebot sichert den beruflichen Erfolg der AbsolventInnen und den Erfolg ihrer Organisationen.

Wir bauen Brücken zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei forschen wir anwendungsorientiert und entwickeln Lösungen für Fragen aus der Praxis.

## **Strategie**

### **Was zeichnet die Fachhochschule Vorarlberg aus?**

#### **Fachübergreifendes Arbeiten**

Wir lehren und forschen in den Bereichen Wirtschaft, Technik, Gestaltung und Soziales. Dabei leitet die fachübergreifende Verknüpfung dieser Wissensgebiete unser Handeln sowohl in der Aus- und Weiterbildung als auch in Forschung und Entwicklung. KollegInnen aus jeweils drei oder mehr Disziplinen beteiligen sich gemeinsam an mehreren österreichischen und internationalen Projekten.

### **Ausgewählte Forschungsbereiche**

Wir konzentrieren uns auf einige ausgewählte Forschungsbereiche und kooperieren dabei international innerhalb weltweiter Partner-Netzwerke.

### **Profilierte HochschullehrerInnen**

Unsere HochschullehrerInnen entwickeln ein individuelles Profil. Eine von mehreren Möglichkeiten: Sie wirken verstärkt im Bereich Lehre und verbinden aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden mit hohem Praxisbezug. Eine andere Möglichkeit: Sie wirken verstärkt im Bereich Forschung und greifen dabei auf ihre wissenschaftlichen Qualifikationen zurück.

Ein hoher Anteil unserer KollegInnen ist habilitiert oder promoviert.

### **Persönliche Betreuung**

Den Studierenden bieten wir eine persönliche Betreuung durch unsere internen HochschullehrerInnen, die mehr als die Hälfte der Lehrveranstaltungen abdecken. Berufspraktika und Diplomarbeiten werden hauptsächlich von diesen Lehrenden betreut. Die Studierenden arbeiten häufig in kleinen, lernintensiven Gruppen von ca. 15 Personen und werden durch eine moderne Infrastruktur in ihren Lernprozessen unterstützt.

### **Konsequente Begabtenförderung**

Wir fördern besonders begabte und ambitionierte Studierende. Diese erhalten die Chance, in den Forschungsbereichen erste wissenschaftliche Erfahrungen zu sammeln, am internationalen Studentenaustausch ohne Studiengebühren teilzuhaben oder eine Assistententätigkeit zu übernehmen. Nach Abschluss ihres Studiums bieten wir über unsere engen Universitätskooperationen die Möglichkeit zur Promotion.

### **Vielfältige Lehr- und Lernmethoden**

Die Palette der Lehr- und Lernmethoden reicht von neuen Verfahren wie Selbstorganisiertes Lernen, Problem Based Learning und Blended Learning bis hin zu bewährten Ansätzen wie Projektarbeiten, Fallstudien, Übungen und integrierten Vorlesungen. Aktuelle Erkenntnisse der Hochschuldidaktik fließen kontinuierlich in unser methodisches Konzept ein. (Stand Mai 2003)

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt	x	

## **FH Wr. Neustadt**

<http://www.fhwn.ac.at>

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# FHW-Fachhochschul-Studiengänge Betriebs- und Forschungseinrichtungen der Wiener Wirtschaft GmbH

<http://www.fh-wien.ac.at/>

## Leitbild

Unsere **wichtigsten Werte** sind

- unternehmerisches Denken
- hohes Qualitätsbewusstsein in Forschung, Lehre und Organisation
- angewandte Wissenschaftlichkeit
- Verantwortung für Unternehmens- und Gesellschaftsethik.

Wir verpflichten uns zum akademischen Diskurs.

**Durch laufende Reflexion sichern wir die Weiterentwicklung und Qualität unserer Studiengänge.**

## Vision

### Ein attraktiver Partner für die Wirtschaft

Die FHWien-Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien sind international als Anbieter von **Fachhochschul-Studiengängen** anerkannt. Durch unsere Praxisorientierung und Forschungskompetenz sind wir ein attraktiver Partner für die Unternehmen der Wirtschaft. Jeder einzelne Studiengang ist aktiv in die jeweilige **Scientific Community** und das **Netzwerk** der Branche eingebunden. Unser Bildungskonzept befähigt unsere AbsolventInnen zu nationalen und internationalen Karrieren.

### Unsere StudentInnen und AbsolventInnen

Wir unterstützen unsere Studierenden neben der Weiterentwicklung der fachlichen Qualifikation in ihrem **unternehmerischen Denken**. Im Mittelpunkt unseres pädagogisch-didaktischen Konzepts steht die Entwicklung der **beruflichen und sozialen Handlungskompetenz** und Selbständigkeit unserer Studierenden in einer vorgegeben kurzen und effizienten Studienzeit.

Unsere LektorInnen sind engagierte Initiatoren und Förderer von Lernprozessen. Wir sorgen für einen gezielten Transfer unserer Leistungen in die Praxis. Für unsere Lehrveranstaltungen gilt die **Interdisziplinarität** als tragendes Prinzip.

Das umfangreiche Angebot an Partnern von akademischen Bildungseinrichtungen und Unternehmen in Europa und Übersee wird seitens der Studierenden intensiv für **Studienaustausch und Auslandspraktika** genutzt. Die AbsolventInnen sind Botschafter der hohen Qualität unserer Ausbildung und erweitern das Netzwerk der FHWien-Studiengänge der Wirtschaftskammer Wien.

## Unsere MitarbeiterInnen und LektorInnen

Die FHWien-Studiengänge der WKW bieten den MitarbeiterInnen und LektorInnen weite Gestaltungs- und Entwicklungsfelder in einer modernen und flachen Managementstruktur. Die FHWien-Studiengänge der WKW sind ein attraktiver Arbeitgeber für **selbstverantwortliche und initiative Menschen**, die ihre Meinungen und Ideen einbringen und verwirklichen wollen. MitarbeiterInnen und LektorInnen vertreten die FHWien-Studiengänge der WKW in zahlreichen nationalen und internationalen Netzwerken und übertragen ihre Erkenntnisse in die Organisation. Die LektorInnen bereichern durch ihre internationale Mobilität Forschung und Lehre an den FH-Studiengängen.

## Unsere Orientierung: die Wirtschaft

Die Zufriedenheit der Wirtschaft ist ein wichtiger Maßstab der **Qualität unserer Tätigkeiten**. Unternehmen schätzen AbsolventInnen der FHWien-Studiengänge der WKW, weil ihre Fähigkeiten den Anforderungen der Wirtschaft entsprechen. Unsere anwendungsorientierte Forschung liefert praktische Lösungen für die Bedürfnisse der Wirtschaft und fördert die Qualität der Lehre. Die konsequente Einbindung von StudentInnen, LektorInnen und Wirtschaftspartnern in praxisbezogene Forschungsprojekte gewährleistet den **Wissenstransfer zwischen den FHWien-Studiengängen der WKW und der Praxis**.

Die FH-Studiengänge gelten als die **renommierte akademische Ausbildungsrichtung** im Bildungscluster der Wirtschaftskammer Wien. In diesem Sinn vereinen wir alle Studiengänge unter dem Dach des neuen Fachhochschulzentrums am Währinger Gürtel und nützen die **Vernetzungssynergien** nach den Prinzipien der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit.

## Mission

### Bedeutender Teil der Bildungslandschaft

Die FHWien-Studiengänge der WKW bieten eine **effiziente akademische Ausbildung mit unmittelbarem Praxisbezug** an. Das Studium kann in einer fixen Studienzeit entweder als **Vollzeitstudium oder berufsbegleitend** abgeschlossen werden. Ein Auswahlverfahren unter den Bewerbern sichert die hohe Qualität der Ausbildung.

Wir sind die führenden Fachhochschul-Studiengänge für Management und Kommunikation in Österreich. Die Gesellschafter der FHW GmbH – **Wirtschaftskammer Wien** und **Fonds der Wiener Kaufmannschaft** – gehören zu den bedeutendsten privaten Anbietern in der österreichischen Bildungslandschaft.

### Unser Kerngeschäft

Unser Kerngeschäft ist das Führen und Weiterentwickeln von **FH-Studiengängen in den Bereichen Management und Kommunikation**. Tragende Säulen des Ausbildungskonzepts sind die einzelnen Studiengänge, die mit ihren innovativen Lehrmethoden für die Erfordernisse des entsprechenden Berufsfeldes konzipiert wurden. Wir bauen auf unsere Innovationskraft in Verbindung mit unserer langjährigen Erfahrung und Fachkompetenz.

## Praxisorientierte Ausbildung

Im Mittelpunkt der Ausbildung steht die **Förderung unternehmerischen Denkens**. Die Verbindung von Wissenschaftlichkeit und Praxisbezug ist unsere Stärke. Der Einsatz von Praktikern als Vortragende, projektorientierter Lehre und anwendungsorientierter Forschung gewährleisten unseren Erfolg.

## Unsere StudentInnen und AbsolventInnen

Es ist unsere Aufgabe, die Attraktivität unserer AbsolventInnen auf dem in- und ausländischen Arbeitsmarkt zu steigern. Unsere Studierenden erwerben **fachliche Qualifikationen und Führungskompetenzen**. Wir fördern sie individuell und mit besonderem Augenmerk auf ihre persönliche, interkulturelle und internationale Weiterentwicklung.

Wir haben eine partnerschaftliche Einstellung zu unseren Studierenden und bieten ihnen eine Plattform inhaltlicher und persönlicher Entwicklung zum Aufbau ihrer Karriere.

## Unsere MitarbeiterInnen

Wir fördern die persönliche und fachliche Entwicklung unserer MitarbeiterInnen. Gemeinsam arbeiten wir **lösungs- und serviceorientiert** für StudentInnen, LektorInnen und Wirtschaft. Durch flache Hierarchien und kurze Kommunikationswege entsprechen wir den sich ständig ändernden Anforderungen des Bildungs- und Arbeitsmarktes.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## IMC FH Krems

<http://www.fh-krems.ac.at/>

## Leitbild

Wir erbringen Bildungs- und Forschungsleistungen im tertiären Sektor, welche zum Erfolg und zur Weiterentwicklung von Studierenden, Mitarbeitern, der nationalen und internationalen Wirtschaft und der Scientific Community beitragen.

Unser Ziel ist es, eine nachhaltige Entwicklung der IMC Fachhochschule Krems sicherzustellen, indem wir bewusst mit unseren Ressourcen haushalten und auf diese Weise alle Interessensgruppen darin unterstützen ihre Ziele zu erreichen.

Wir sind ein lernendes Team, gemeinsam mit unseren Studierenden und Partnern gestalten wir die Zukunft.

Wichtig sind uns: Fairness, Engagement, gegenseitiges Vertrauen, Kompetenz und Internationalität.

## Mission

Wir wollen in den Bereichen, in denen wir tätig sind, zu den besten Fachhochschulen im deutschsprachigen und mitteleuropäischen Raum gehören.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## MCI Management Center Innsbruck - <http://www.mci.edu/>

### Leitbild

Das Management Center Innsbruck (MCI) ist integraler Bestandteil des in Österreich einzigartigen Konzepts "Offene Universität Innsbruck" und hat sich mit konsequenter Qualitäts- und Kundenorientierung einen Spitzenplatz in der internationalen Hochschullandschaft erarbeitet.

Das MCI möchte motivierte Menschen, die durch zielgerichtete Aus- und Weiterbildung ihre Zukunft aktiv gestalten wollen, in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung begleiten. Führungskräften und Nachwuchsführungskräften aller Managementebenen und Branchen bietet das MCI graduale, non-graduale und post-graduale Aus- und Fortbildungsprogramme auf höchstem Niveau.

Die am MCI vermittelten Inhalte zielen auf alle Ebenen der Persönlichkeit ab und umfassen wirtschaftlich und gesellschaftlich relevantes Wissen auf dem letztem Stand von Wissenschaft und Praxis. Als international ausgerichtete Informations- und Kommunikationsdrehscheibe geht das MCI offen auf neue Perspektiven, Methoden und Aufgabenstellungen zu. Konstruktiver Dialog und das gemeinschaftliche Erarbeiten interdisziplinärer Handlungskompetenz zählen zu den tragenden Säulen aktiven Lehrens und Lernens am MCI.

Als unternehmerische Hochschule fördert das MCI die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen und leistet einen Beitrag zur Professionalisierung von Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Kultur. Angewandte Forschung und Entwicklung genießt am MCI besonderen Stellenwert zur Stärkung der Innovationskraft heimischer Unternehmungen und zur Sicherung einer qualitätsorientierten Lehre.

Eingebettet in ein breites Netzwerk von Trägern, Förderern und Partnern ist das MCI wichtiger Motor in der Positionierung Innsbrucks, Tirols und Österreichs als Zentrum für wissenschaftliche Auseinandersetzung und internationale Begegnung. Der nachbarschaftliche Verbund mit der Universität Innsbruck, die Nähe zur lebendigen Innsbrucker Altstadt und die kraftvolle Architektur des Standorts sind Ausdruck für die Philosophie und den Auftrag dieses international beispielgebenden Hochschulzentrums.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

## **Lauder Business School**

<http://www.lbs.ac.at/>

### **Mission**

The Lauder Business School – Vienna International College is a University of Applied Sciences is a newly founded institution of higher learning with a unique international approach which sets it apart from other schools in Central Europe.

After thorough planning and preparation, its first academic degree program in International Marketing and Management has been accredited by the Austrian government and academic authorities.

With its focus on a highly diverse student body from various regions of the world, LBS seeks to contribute to mutual understanding and tolerance while preparing its graduates to serve as the next generation of successful entrepreneurs, scholars, and community leaders.

LBS offers outstanding support to its selected high-level students, and aims to nurture a love of learning and discovery in each one of them, preparing to become members of their community. The pursuit of academic excellence and professional competence, the cultural vigor of the location, and the magnificent setting of the campus create a stimulating environment for students and faculty alike. The high standards of teaching, excellent facilities, equipment, and accommodations, as well as a quality kosher cafeteria, all combine to produce a flourishing environment for intensive study.

	JA	NEIN
Elearning berücksichtigt		x

# Internationales Feed Back

Das Feed Back basiert einerseits auf einem individuell geführten Schriftverkehr mit Experteninterviews und andererseits aus dem Projekt NIB („*Strategien für den Einsatz Neuer Medien in der Lehre – nationale und internationale Beispiele*“).

## Slowakei

Frau Prof. Alena Ilavska  
Technische Universität Zwolen

Prof. Ilavska fand das, im Rahmen dieser Studie ausgearbeitete Modell und Konzept sehr gut und hat es dem eigenen Rektor vorgestellt, wo man es jetzt zur Definition der Strategie selbst einsetzen will.

Auch in Anbetracht von E-Learning – in Zwolen ist das Distance Learning Zentrum der Slowakei – sind die Informationen dienlich: „What really help me is enforcement of connection ECTS and distance education and e-learning.“

### **Putting in place truly coherent and comprehensive lifelong learning strategies**

Lifelong learning is defined to be one of the priorities of development of the society in the Program declaration of the Government of the Slovak Republic. The measures, supporting lifelong learning are an integral part of several concept documents and action plans, which were prepared and adopted in accordance with the European trends. However, a complex national strategy of lifelong learning is still absent. In 2004, the Government of the Slovak Republic adopted the Concept of lifelong learning, which, however neither provides sufficient support for coherence of policies nor does it solve the system of financing of lifelong learning.

At present there is counselling available in formal education (one-level). It is provided at all levels of schools and it is being gradually improved, apart from others through further education of the so-called training and career advisors at schools. The Action plan for Education and Employment shall also support the tailored services and projects of providing lifelong guidance through the learning regions. At the same time, preconditions shall be established for building of an information system of lifelong learning, containing detailed up-to-date information on the network of institutions, programs, local and regional conditions, and access to counselling. The strategy of lifelong guidance should be an integral part of the strategy of lifelong learning.

The system of lifelong learning in Slovakia enables 60% of secondary education school leavers (secondary vocational schools 35%, 25% secondary vocational training centres) to finish their education with a school leaving examination, which provides them with an opportunity to continue their study at a higher education institution whereby at the same time they have their training certificate available. Another 10% of certified apprentices continue with their education after receiving their training certificate with a two-year study finished with a school leaving examination.

Further education of teachers is currently also undergoing changes in order to reflect the needs of the knowledge-based society. Simultaneously, conditions are being created for introduction of career growth of a teacher, which is closely linked with further education of teachers. The Action plan for Education and Employment introduces the institute of teachers' club, creating the platform for identification of needs of further education of teachers at a

local level as well as its realisation and support of co-operation with higher education institutions.

The Slovak Republic intensively strives for utilisation of information and communication technologies (hereinafter referred to only as "ICT") at schools in such a way, which would strengthen utilisation of ICT in the education process and at the same time to provide for ICT serving also the public, which is in accord with the principle of an open school. At present, at the primary and secondary schools there is one computer for 20 pupils; SR shall try to constantly decrease this number. Through the INFOVEK program the schools were not only equipped with computers and internet access, they were also provided software education packages, which are utilised in the education process. Part of these processes is also large-scale training of teachers of primary and secondary schools in order to provide them with the ability to make use of ICT in the education process. The so-called "ICT classrooms" are being created, utilising the ICT environment in the education process interactively. The process of creation of a higher education information network was concluded. It is now providing high speed connection together with entry to the world information and library databases - SANET II. Utilisation of e-learning in the framework of projects at the higher education institutions is also supported.

The Slovak Republic is supporting all activities, which in both the formal as well as non-formal education motivate the children, pupils, students and adults to develop the habit of learning and which are focusing on increasing interest of public in lifelong learning. There are centres of lifelong learning, operating at higher education institutions, providing tailored module education programs for older employees (foreign languages, ICT, social and psychological training, etc.). At the same time there are universities of the third age existing, confronted with great interest of elderly citizens.

The strategic document of the Government focused on development of the information society, which is fully compatible with the Lisbon strategy, 25 could undoubtedly become an important impetus for development of e-governance and hence, awareness of importance of ICT for the society and the related need of changes in the education process.

## **Schweiz**

Univ.Prof. Dr. Helmut SCHAUER  
Universität Zürich

Ich find es grundsätzlich sehr gut, besonders auch die Betonung der Visionen!

Meine "konstruktive Kritik":

Aspekte des berufsbegleitenden Lernens kommen zu kurz (wer soll das bezahlen?)

8 Phasen sind zuviel

Der Globalisierungseffekt ist meines Erachtens dramatischer als dargestellt.

Fernstudien kommen zu kurz

Mobilität (in beide Richtungen incoming und outgoing) hat ebenfalls dramatische Auswirkungen

## **Großbritannien**

Univ.Prof. Dr. Graham Orange  
University Leeds

This reads well and as such I don't have many comments to make.

UK does not have a baccalaureate system as such but does have the three year undergraduate Bachelor degree programme. Though some universities are trying the two year (6 semesters compressed into 2 years) programmes.

Masters programmes in the UK are only one year.

The report does not really give any feel for time periods of implementation of strategies e.g. over what period are your eight steps implemented

## USA

Curtis J. Bonk, Ph.D.

Indiana University Research Park

In seiner Studie „Online Training in an online World“ ist im Kapitel „Conclusions and Recommendations“ eine Empfehlung, nach der Strategien auf E-Learning Bezug nehmen sollten:

„Online Learning Policies and Procedures: Most organizations still need to develop strategic plans related to e-learning. They might develop guidelines as to acceptable levels of student course completion, skill retention, employee satisfaction, and return on investment. In some instances, they will need to develop clear policies regarding the ownership of online course materials and applicable royalties. Organizations with significant training concerns might adopt policies related to instructors and other employees who provide freelance online instruction for other institutions or organizations. They might also attempt to clearly articulate why certain courseware tools, policies, and expectations have been adopted related to Web-based instruction.“<sup>10</sup>

## Schweiz

Institut für Wirtschaftspädagogik

Prof. Dr. Dieter Euler

Dr. Sabine Seufert

Swiss Centre of Innovations in Learning

Institut für Wirtschaftspädagogik

Die in der Schweiz entwickelte E-Learning Strategie orientiert sich ebenfalls an ökonomischen Parametern und nimmt Anleihe an der Wirtschaft. In ihrer Studie „Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen“ stellen sie drei E-Learning Strategien zur Umsetzung vor:

### 1. Die Optimierungsstrategien

*(Professionalisierungs-, Flexibilisierungsstrategie)*

Bedingen besondere Massnahmen in der Organisationsentwicklung einer Hochschule, was durch neue Organisationskonzepte und kontinuierliche, organisatorische Weiterentwicklung zum Ausdruck kommt (Fallbeispiel Universität Basel und Zürich)

---

<sup>10</sup> BONK, Curtis, J.: Online Teaching in an online World, Indiana, 2002, [www.courseshare.com/reports.php](http://www.courseshare.com/reports.php), 27.7.2006, Seite 124/125

## 2. Die Reformstrategie

Erfordert neue Studienkonzepte, welche die grössten Veränderungen im Bereich der Didaktik und Kultur herbeiführen (Fallbeispiel Universität St.Gallen)

## 3. Vermarktungsstrategie

Für die Umsetzung der Vermarktungsstrategie liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung eines neuen Geschäfts- bzw. Finanzmodells (Fallbeispiel Universität Stuttgart)<sup>11</sup>

# Niederlande

Betty COLLIS und Jef MOONEN

University of Twente

## E-learning Strategy: General

Activities using ICT (Information and Communication Technologies) to enhance education and strategies to stimulate ICT in Dutch education have been actively put forward by the government since the beginning of the 1980s. However, most of the policies during the last two decades of the previous century were concentrated on the non-higher education sectors (primary, secondary, lower vocational education) and the teacher training sector in the HBO. The institutions for higher education were highly independent to formulate and pursue educational policies in general and ICT-related policies in particular. ICT-related educational activities were often initiated by individual instructors or researchers, or by university-based centers for educational support and development. If there was a policy related to ICT and education, it was often developed by each institution separately. In an analysis of a substantial number of variables relating to institutional policy and e-learning scenarios (based on data from 2001; Collis & Van der Wende, 2002), Boezerooij (2006) found that e-learning policy (if there was any) was often related to the tactical goals of the institution in terms of improving its financial position through getting more students via increased flexibility, not to goals relating to improving learning or renewing pedagogy (<http://doc.utwente.nl/fid/5963>)

A cross-institutional strategy with respect to network and technical infrastructure started at the mid 1980s when the SURF organisation was created. SURF is the Dutch higher education and research partnership organisation for network services and information and communications technology (ICT). SURF started as a consortium to stimulate and coordinate computer use primarily among the main computer units in higher education, and later, networked computer capacity in higher education including the Internet. Gradually SURF also became involved in supporting and stimulating the educational use of ICT through offering rounds of subsidies for consortia of higher education institutions, organizing visits to international conferences, and stimulating internal communication among institutions in The Netherlands. As indicated on the SURF Website (<http://www.surf.nl/en/oversurf/index.php>): the mission of SURF at the current time “is to exploit and improve a common advanced ICT infrastructure that will enable higher education institutes better realise their own ambitions and improve the quality of learning, teaching and research.” SURF’s methodology is to produce four-year strategic plans and then ensure the commitment of higher education institutions by stimulating

---

<sup>11</sup> Seufert, S. & Euler, D. Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen [PDF, 917 KB]. SCIL-Arbeitsbericht 4, January 2005. SCIL, University of St.Gallen, Seite 53

cooperation and co-funding innovative multi-institution programmes. The SURF organization summarizes its contribution on its Website by saying:

“Much has been achieved in the years since SURF launched its first Strategic Plan in 1985. ICT has opened new perspectives and broken down old barriers throughout higher education. The prominent international position of the Dutch academic universities and universities of professional education in relation to ICT can be attributed mainly to the fact that they have been able to combine forces for all these years. SURF has always played a central role in this: our *raison d’être* is to give shape to the partnership. SURF takes the initiative in this where necessary and provides harmonisation and continuity. ... In the [SURF Strategic Plan 2003-6 ‘The heart of the matter’](#), SURF is changing its perspective radically: the user is now central. With this change, SURF tries to optimise the quality of education and research by applying advanced ICT support where possible.

SURF’s Website (<http://www.surf.nl/en/oversurf/index.php?cat=Organisatie&oid=21>) lists 30 staff members; its organizational structure([http://www.surf.nl/download/en/org\\_structure.pdf](http://www.surf.nl/download/en/org_structure.pdf)) shows that these staff members support three platform groups: ICT and organization, ICT and Education, and ICT and Research. Relating to all three of these platforms is the SURFNet national network, connecting all higher educational institutions to the Internet, and SURF licensing services, to negotiate collective national arrangements for licensing of software, network products and services for higher education institutions. SURF maintains an “e-learning theme site” (in Dutch, <http://elearning.surf.nl/e-learning/home>) which stimulates sharing of experiences relating to ICT in teaching and learning among practitioners in higher education.

Parallel to SURF, another organisation was created in 2001: the Digital University (DU; in Dutch, Digitale Universiteit; <http://www.digiuni.nl/>). The DU was a virtual organisation composed of 9 WO and HBO institutions. The main goal of the Digital University was to realize innovation in higher education using ICT, focussing on the transformation of the educational programmes’ and also to stimulate the development and sharing of digital learning material and tools. Both SURF and the DU have been very active initiating projects relating to ICT and education in higher education. Currently a merger between the Digital University and SURF is occurring. The new organization is still called SURF. Other multi-institution consortia have been created, such as E-merge (a cooperation between 7 institutions of HBO- and WO; (<http://www.e-merge.nu/>), and Apollo (a cooperation between 4 institutions of HBO- and WO; (<http://www.apolloplatform.nl>)). E-merge and Apollo also aim at stimulating the integration of ICT in higher education. Also other smaller consortia based upon subject areas have been created. Many of these consortia received subsidies from the government and channeled these subsidies to projects initiated by individual universities or combinations of them, but according to rules and evaluation activities set up by the consortia. Generally speaking, the different consortia each developed its own, similar global goals with respect to ICT for teaching and learning in higher education, with much overlap. Until 2006 the government initially stimulated these different consortia by providing subsidies.

At the national level, education policy for higher education is described in a policy document called ‘HOOP’. The latest version of HOOP was HOOP 2004 (<http://www.cop.hva.nl/artefact-1548-nl.html>). Policy directions in HOOP are of a rather global nature. Based on the general policy lines of HOOP 2004 (emphasizing a response to an increasingly complex society and to globalization and being a knowledge society), in March 2005, the secretary of state for education, drs. Rutte, presented to the parliament a document about e-learning which he then sent to the institutions for higher education and which had the status of a discussion document (<http://www.minocw.nl/documenten/brief2k-2005-doc-7219b.pdf>). He also mentioned that he wanted to start discussions about e-learning in higher education with the (representatives) of the institutions for higher education, and in that

context mentioned in particular organisations and consortia such as SURF, the Digital University, E-merge, Apollo, the Open University, the VSNU (Association of Cooperating Dutch Universities), the HBO Council (Association of Cooperating HBO institutions), and students.

In his document, drs. Rutte explains how the strategic incorporation of e-learning can contribute to the global goals mentioned in the HOOP 2004, mentioning in particular three main objectives: (a) transition to a knowledge society, (b) strengthening the international positioning of the Dutch higher education sector, and (c) maximising the participation in Dutch higher education. He also suggests that the existing system of forming different consortia that deal with ICT-related issues in higher education needs to be re-considered, in particular concerning the overview role of the consortia when allocating funds to projects in this area. He refers to overlaps between existing consortia and wants to open opportunities for innovative projects that could be limited now by the policy boundaries set by the consortia. He further explains that, according to him, “blended learning—meaning a combination of e-learning and more traditional didactical approaches” deserves special attention, in addition to the more tactical goals relating to e-learning, as mentioned in the main objectives stated earlier. He says in the discussion document that (translated from Dutch):

“In general every higher education programme will be built around a combination of e-learning and face to face contact sessions (‘blended learning’). But there can be varieties in the forms of this blended learning: varieties that are determined by educational approach and type of institution, with as extreme forms ‘no e-learning’ and ‘completely on-line education’. New educational approaches such as problem-based learning can be well supported by e-learning”.

In that context he projects that, starting in 2006, he will mainly use the already allocated subsidy of 5 million euros, to support the “strategic support of e-learning”.

The working out of these main objectives has been left to organisations such as SURF, in cooperation with other of the organisations mentioned earlier. This led, at the end of 2005, to the National Action Plan Elearning ([http://www.surf.nl/download/05.4145\\_NAP\\_okt05.pdf](http://www.surf.nl/download/05.4145_NAP_okt05.pdf)). Thus the Dutch government has now directly set policy relating to ICT related to education programmes in higher education. It is important to note that the focus is on the strategic/tactical aspects of ICT use (as also found by Boezerooij, 2006) rather than on pedagogy or new visions of learning design. Because of the new accreditation procedures, higher education institutions will follow this policy closely.

It is also important to note that the intervention of the government into policy relating to e-learning is occurring in the context of European initiatives relating to digitalization and society. For example, The Netherlands was centrally involved in the Action Plan for the coordination of the digitalization of scientific context (<http://www.minervaeurope.org/publications/dap.htm>). A particular influence is likely to be the current EU strategy with respect to e-learning ([http://europa.eu.int/information\\_society/europe/2005/all\\_about/elearning/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/europe/2005/all_about/elearning/index_en.htm)) in which the need to make higher education more accessible, via the help of e-learning, is an important focus.

### **E-learning strategy: specific**

The ‘National Action Programme e-Learning’ (NAP), was published in October 2005 (<http://www.cop.hva.nl/artefact-5448-nl.html>) and originally suggests activities for the period 2006-2010. In this programme, e-learning is described as “using new multimedia techniques

and Internet to improve the quality of learning by facilitating the access to resources and services and by exchange and cooperation at a distance”. This is also the definition used by the European Open and Distance Learning Liaison Committee (released 17 November 2004; [www.elearningeuropa.info/index.php?Ing=1](http://www.elearningeuropa.info/index.php?Ing=1)) and cited on the EU’s Elearning thematic portal ([http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/all\\_about/elearning/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/all_about/elearning/index_en.htm)).

The global starting point of the NAP programme is “to indicate how institutions of higher education in the Netherlands can incorporate e-learning to strengthen the international position of the Netherlands in the context of the worldwide knowledge society”. The programme is meant to provide the main lines of such an initiative, with the intention to be worked out in more detail. Planning for action is worked out for the year 2006.

The programme starts with repeating the global intentions of the government document, stating them in a slightly different way:

- (a) using e-learning to improve the quality, innovation and flexibility of higher education in order to better fulfill the expectations of students
- (b) using e-learning to improve the participation of students in higher education, in particular towards target groups that are important for the realisation of the Lisbon-ambition: working and job-seeking persons (lifelong learning), international students, students in specific areas such as ‘beta’ and technical subjects, and the medical service sector.

The NAP states that much work has already been done in Dutch higher education with respect to integrating e-learning in the core curriculum for the traditional target group of this sector (students of age 18-24). The necessary technical infrastructure is fully established and probably one of the best in the world, and also from the pedagogical point of view much innovative work has been done. Especially over the last couple of years, special efforts have been made to connect administrative systems with electronic learning environments, facilitating individual learning routes, and the monitoring of such routes. However these activities have not spread with the same intensity towards new target groups. For instance, the number of students older than 30 in Dutch higher education is only 8%, in comparison with 17% in Finland and the UK, and 25% in Sweden. Furthermore, there is a declining trend with respect to the numbers of these kinds of students. The same is true with respect to the percentage of international students in the Netherlands: only 4% in comparison to the OESO average of more than 6%, and also here the Netherlands lags far behind other countries such as Sweden, Finland, Ireland, the UK and Australia, who have developed an active policy with respect to attracting international students.

According to research, it seems that the low participation of these target groups is at least partly due to a lack of flexibility of the system of higher education in The Netherlands. E-learning is felt to be the ultimate instrument to improve the flexibility for those target groups<sup>12</sup>. Recent research by Boezerooij (2006) indicated that Dutch universities did not score well in the improvement of flexibility for lifelong learning students or international students compared to eight other (predominately) European countries. However, other research (Van der Wende & Van der Ven, 2003) has indicated that in the Netherlands there is ample use of e-learning to improve strategic goals. For example, Collis and Van der Wende (2002) found that there is a significant positive correlation between the ICT profile of an institution for

---

<sup>12</sup> Collis and Moonen (2001) have argued repeatedly to use ICT to improve the needed flexibility of the educational system. In that respect it would be better to talk about improving ‘flexible learning’ instead of talking about improving e-learning or even blended learning, as both concepts are and will remain ‘ill-defined’.

higher education and its having an explicit mission statement targeted towards lifelong learning and international students.

Based upon its own research overview, the NAP concludes that:

- (a) The Netherlands will have to make a special effort to reach a level of 50% participation of potential students
- (b) The access, based upon flexibility of the Dutch higher education system has to be improved
- (c) This effort will need to use e-learning as an effective instrument for these purposes
- (d) Dutch institutions are not yet well equipped to phase in these challenges.

Action should be taken to overcome this situation. Such action should concentrate on two target groups:

- (a) Life long learners, through improvement of the connection between working and learning
- (b) International students, by facilitating learning partially at a distance.

These actions will also have an effect on the educational facilities for the traditional population of higher education students, in particular by also offering more flexibility to this cohort in order:

- (a) To improve the efficiency of their learning efforts (modules of e-learning can be taken at different moments in time, reducing waiting times for a to-be repeated course or class, as well as for taking examinations)
- (b) To better connect to gained competencies by using e-assessment and e-portfolio techniques
- (c) To offer the internationally-targeted applications of e-learning also to mobile Dutch students, at the same time bringing an international aspect to their courses.

Based upon the analysis made the NAP requested a government subsidy of 35-40 million Euro for the period 2007-2010 to be used for activities and projects related to the goals of the programme. Conditions for accepting proposals should be:

- (a) The project management for these actions should be at the service of all the institutions of higher education. Institutions can determine their position per subject area and work together in a flexible way forming different project associations.
- (b) The project management will only apply innovation- and business models that have been proven effective during the last five years
- (c) The overhead costs will be limited to 10-15%.

## **Spanien**

Vicente Ros Diego

### **eLearning strategies and services in Spanish University System**

The decision of investment in the TIC depends not as much on its own technological characteristics as on the strategic decision taken by the direction of the universities so that its implantation serves better the addressees as the services of the University.

The universities have to foment a greater implication of the professors, departments, centres and faculties. In this context, the professor should change his/her role of informer to the function of tutor in the learning process.

Therefore, the universities will have to inform that the TIC represents for the professors an opportunity to develop their careers, being given account of the reasons that advise their use. To this aim, they would have to put into practice a policy of incentives to encourage professors into the adoption of new competitions and the formation in these technologies. The investment in TIC will fail if the teaching staff is not sufficiently motivated or is enabled for his use.

The strategic alliances with other organizations can contribute to improve the financial situation of the universities and to strengthen their autonomy. In order to reach these objectives, the strategy of the universities would not have to trust a single strategic alliance. The universities must open to multiple collaborations with other organizations, coordinating properly the different alliances on the basis of their own strategic targets.

## Deutschland

Dr. Thomas Jechle

Dipl.Päd. Karen Markowski

Als Folge der Autonomie der Hochschulen besteht auf Seiten der Bundes- oder Landesregierungen keine Möglichkeit, die Medien- und E-Learning-Strategien der einzelnen Hochschulen unmittelbar festzulegen. Ein wirksames Instrument der politischen Institutionen, um die Medien- und E-Learning-Strategien der Hochschulen wirksam zu beeinflussen sind dagegen Empfehlungen und vor allem Förderprogramme.

Die strategische Positionierung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) zur Entwicklung der Neuen Medien ist im **„Handlungsplan Informationstechnik in der Bildung“** (BMBF 2000) niedergelegt, der ein zentrales Element des Aktionsprogramms **„Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts“** ist. Im Hinblick auf das Bildungssystem werden die folgenden strategischen Ziele festgelegt:

„Deutschlands Bildungssystem muss Lernenden und Lehrenden Schlüsselkompetenzen vermitteln.

Deutschlands Bildungssystem muss eine soziale Ausgrenzung angesichts steigender und neuer Qualifikationsanforderungen verhindern.

Deutschlands Bildungssystem muss individuelle Begabungen unterstützen.

Deutschlands Bildungssystem muss qualitätsgesichert und dienstleistungsorientiert sein.

Deutschlands Bildungssystem muss international ausgerichtet sein und den Austausch mit anderen Ländern fördern und fördern.

Deutschlands Bildungssystem muss den Umgang und die effiziente Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien durch Lehrende und Lernende selbstverständlich werden lassen.

Deutschlands Bildungssystem muss die für die Berufsausübung immer wichtiger werdenden IT-Kompetenzen in Breite vermitteln.

Deutschlands Bildungssystem muss die Basis für die Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen am Nutzen der Neuen Medien schaffen.“(BMBF 2000, S. 4f)

## Finland

University of Applied Sciences  
Lauri Kurkela

European Council adopted a grand scale plan called eEurope. *An Information Society for All* (Lisbon, March 2000) with the goal of becoming 'the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world' by 2010. In many the same year, the European Commission published a communication entitled *e-Learning – Designing tomorrow's education*. (Bang 2006)

Parallel to these political initiatives, but without coordination from the European Commission, many national European projects for e-learning were launched, e. g. the UK e-University, the Digital University in the Netherlands, the Bavarian Virtual University, The Virtual University in Finland and Net-University in Sweden (Bang 2006). Parallel to these also the Finnish Virtual Polytechnic was established as a coalition of Finnish Universities of Applied Sciences (formerly called Polytechnics).

The main policy guidelines and development targets are determined at a general level in the *Development Plan for Education and Research*, which is adopted by the government for a six-year period every four years. The current *Development Plan* (Ministry of Education, 2004) is based on the education and science policy objectives set in Prime Minister Matti Vanhanen's government programme and in the government's strategy document. One of the aims of the *Development Plan* is to make the education system more flexible with a view to better access to education and training for the adult labour force. Adults' opportunities to take university degrees will be improved by means of educational arrangements geared to working adults. People with higher education degrees will be offered more opportunities for further education appropriate for their situations and their prior learning. It is intended that adult learners following university courses of one kind or another will amount to approximately 20 per cent of the whole enrolment. (UNESCO 2005)

The Finnish Virtual University and the Finnish Virtual Polytechnic have increased their amount of online courses, trying to recruit students from other institutions and regions in the country. By the end of the year 2008 every student in Finnish Universities of Applied Sciences should have the option to take virtual courses for 30 ECTS-points. An essential part of these virtual courses are developed and arranged through institutional cooperation

Both the Finnish Virtual University (Scientific Universities) and the Finnish Virtual Polytechnic (Universities of Applied Sciences) have their own portals:  
<http://www.virtuaaliyamk.fi/en/index/palvelut/amkesittely.html>  
[http://www.virtuaaliyliopisto.fi/?node=vy\\_front\\_page\\_eng](http://www.virtuaaliyliopisto.fi/?node=vy_front_page_eng)

The cooperation between Finnish Universities and Finnish Universities of Applied Sciences is rising, although it is still limited.

The second national strategy, *Education, Training and Research in the Information Society 2000–2004*, described changes in the Finnish operational environment and outlined the overall development of an information society in Finland. It envisioned that "Finnish society will develop and utilise the opportunities inherent in [an] information society to improve quality of life, knowledge, international competitiveness and interaction in an exemplary, versatile and sustainable way". (Ministry of Education 1999). The implementation plan

consists of projects like the Virtual University, the Virtual School, Research and Development in Learning Environments, and Information Society Structures. (Ministry of Education, 2000)

The *National Information Strategy 2000-2004* has significantly promoted the use of ICT in education and research. This in turn has generated new demands for developing information security and the protection of personal data and privacy, enhancing the quality of and open access to virtual education and materials, and developing copyright legislation to meet the requirements of the information society. These were some of the reasons for updating the strategy by means of a new programme that will support and guide future developments in the Ministry of Education sector. The *Information Society Programme for Education, Training and Research 2004–2006* contains major priorities and actions for boosting information society development. (Ministry of Education, 2004b)

More information about Networked Finland in Information Society Council's report at: [http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/tietoyhteiskuntaneuvosto/en\\_GB/information\\_society\\_council/files/11233297000012864/default/TietoYnRap-Eng-7-6-05.pdf](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/tietoyhteiskuntaneuvosto/en_GB/information_society_council/files/11233297000012864/default/TietoYnRap-Eng-7-6-05.pdf)

The next generation of strategies is under construction. The National Information Society Strategy 2015 will be published in September 2006. More info in Finnish [http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi\\_FI/1142405427272/](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/) )



# Summary englisch

## The Development and Implementation of e-Learning/e-Teaching Strategies at Universities and Universities of Applied Sciences

### General Trends in the European Education System

In recent decades, our world has become global. People's behaviour is becoming similar. The economy sets standards that are the same the world over.

The same trend has now reached the system of education. In this age of liberalism, business and economic thinking rule. Education ministers have coined the term 'employability' and want young people to be educated in such a way that they can be employed in the business world direct and without much additional on-the-job training. Universities<sup>13</sup> have ceased to be the great, free institutes of thought. They have been deprived of their freedom and are now measured on the basis of their output. Their graduates have to be quickly employable in the job market. The Austrian Labour Market Service AMS publishes statistics which specifically show the unemployment rate of graduates of individual higher education institutions. A ranking list of employability has been created. From the point of view of politicians, not the knowledge taught or the final results achieved is crucial but instead the young people's employability.

The increasing internationalisation has led to a unification of education systems. Young people now go to work in foreign countries and on foreign continents. Academic degrees have to be comparable so that Human Resource managers in America know what to make of a European or an Australian university diploma.

Accordingly, efforts are being made to achieve a globally uniform system of tertiary education. The European Union is switching to the Anglo-American system with its 3 stages:

- Baccalaureate
- Master
- PhD.

Study periods, too, are being equalised to match the formula of '3 – 2 – 3':

3 years' Baccalaureate  
2 years' Master  
3 years' Doctorate (PhD).

---

<sup>13</sup> The term 'university' is meant to denote the traditional university. 'University of applied science' is the term used for *Fachhochschule*, a more recent type of higher-education institution which is characterised by vocationally orientated training.

The switch to the 3-tier system produces a first layer which has not so far existed in Europe. Education institutes which have not hitherto been called academic now become 'undergraduate'. Thus military academies, pedagogical academies, health and social academies become higher education institutions and offer programmes at Baccalaureate level and over. This leads to an additional number of graduates with a degree from a higher education institution which, however, is not yet fully recognised as 'academic' by the Austrian government.

## Austria's Tertiary System of Education

Austria has approximately 8 million inhabitants. 4 million Austrians are working. Unless adjustments are made, the Ageing Society will lead to a diminution in the number of people working:

	2000	2050	
Inhabitants (sum)	8.1	8.2	
3 <sup>rd</sup> Generation (aged 60 and over)	1.7	2.9	
2 <sup>nd</sup> Generation (60 or younger)	5.0	4.2	
1 <sup>st</sup> Generation (15 or younger)	1.4	1.1	
Working people	3.7	3.1	
Gap			1.4

*Source: Statistik Österreich  
Numbers refer to millions.*

Independent of this development, there are now 300,000 people in Austria with an academic degree. This number will rise with the introduction of the Baccalaureate. 300,000 students are shared between the higher education institutions as follows:

Institution	Students
Universities	185,438
Universities of Art	7,954
Universities of Applied Sciences	20,591
Pedagogical Academies	10,236
Vocational Teacher-Training Colleges	1,524
Theological Academies	1,111
Agricultural Academies	113
Social Academies	844
Colleges	5,222
Health Academies	2,982
<b>Total</b>	<b>236,025</b>

2003/2004

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK Austrian Ministry of Education, Science and Culture*

The universities of applied sciences are growing by 270 newly granted study places every year. But this is only a theoretical figure. The study places approved by the ministry are not actually fully made use of. There is not enough demand for them, particularly in the technological field; this is a trend that can be seen all over western Europe.

In the academic year 2005/06, there were 25,700 students – 2,300 more than the year before. There were 8,200 beginners and 4,200 students had graduated in 2004/05. This meant an increase of 700 beginners and 2,300 graduates compared with the previous year.

The number of students at universities stagnates:

	Winter Term 2000	Winter Term 2003
Austrian	193,649	155,861
Foreign	27,856	29,577

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK Austrian Ministry of Education, Science and Culture*

The percentage of foreign students at Austrian universities of applied sciences is lower:

Austrian	19,721
Foreign	870

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK Austrian Ministry of Education, Science and Culture*

## Research

Research is an important prerequisite for teaching. Universities possess a long tradition of research, whereas universities of applied sciences have not yet fully established their research activities in the brief period of their existence. Programmes like FH Plus are meant to help them do so. In 2004 Austria spent 2.22% of its GNP on research, which corresponds to a rising trend in this sector:

1998:	1.18
2000:	1.95
2002:	2.19
2004:	2.22 (= €5,273,800)

By international standards, Austria's expenditure on research is above the European and EU average but below that of the OECD countries.

Because of a lack of tax incentives, the proportion of private and public funding in the private business sector is not yet optimal.

	% GNP	Public	Private
Austria	2.07	38.2	41.8
OECD countries	2.29	29.1	63.2
EU	1.93	34.4	55.9

*Source: Statistisches Taschenbuch 2004, BMBWK Austrian Ministry of Education, Science and Culture*

## Privatisation and Liberalisation

Due to changing conditions public subsidies are being redefined. The new situation has been brought about by

- the change in the world economy
- globalisation
- Austria's membership in the EU
- increased affluence
- demographic changes, and
- budget cuts by the national government.

At the political level, the aspiration is for Austria to develop into an efficient and service-orientated state that nevertheless practises social inclusion.

Because globalisation is progressing fast, an individual nation state can no longer intervene and regulate by itself. It is inevitable for the countries of the European Union to act together. Political-economic competency has been transferred from the state to the EU.

In the academic year 2005/06, it became apparent that open borders can lead to problems when a huge number of German citizens started studying medicine in Austria. Similarly, Belgian universities count more French than Belgian students in some disciplines. The state of Belgium is paying for the French students' education. The Austrian taxpayers have to bear the costs of the medical training of many Germans. This is where international regulation is required.

The situation becomes even more problematic in the area of distance learning, which has grown with the rise of telecommunications and the Internet.

Politicians regard the education system increasingly from an economic angle. In the tertiary sector, universities of applied sciences were from the start conceived as private enterprises. They are higher education institutions operated as private limited companies – companies dealing not in goods but in education programmes.

This sector was liberalised, too. Anybody could apply for a 'licence'. A supervisory committee watches over the standards laid down by the state.

In the business world, liberalisation has had a long tradition. Already Empress Maria Theresa and her successor Joseph II created an economically favourable situation for the Danube monarchy by liberalising many areas. The subsequent counter-reformations did not diminish this advantage.

The process of liberalisation continued with the licensing of private universities and reached its climax with the University Statute of the year 2000 and the so-called 'autonomy' of the universities.

Thus Austria now has private, public and state universities side by side with each other. However, the system of accreditation and the continual evaluation examines different criteria.

- Universities of applied sciences: individual study programmes are monitored continually; the institution as a whole, once accredited, is no longer evaluated.

- Private universities are accredited as institutions. Study programmes are not accredited or examined individually. The institution is evaluated continuously.
- State universities are not evaluated or accredited.

While a free market economy has been created by law in the tertiary sector of education, in reality the individual areas are judged by different standards and an influence is exerted on the free rules of the market.

State universities are 'autonomous' on the one hand, but on the other hand target agreements between Ministry and university managers determine the academic fields and their scope. Universities of applied sciences are run as private business enterprises and at the same time subsidised to the tune of a pre-defined number of students per programme. The institution receives a specific sum per student.

## **Internationalisation**

As our economy is becoming internationalised, so are university studies. National and international organisations promote the exchange of students and lecturers. The introduction of the European Credit Transfer System has led to a rise in mobility and students are now given the chance to do parts of their studies in various countries and at various universities. Alongside, the exchange of teaching staff is increasing, too.

'Incoming students' add to the internationalisation at home and 'outgoing students' gain international experience abroad.

## **Orientation by Output**

The economy is increasingly switching over from an input-orientation to an output-orientation. In the days of input-orientation, work was measured on the basis of time. Employees were paid on the basis of their time at the workplace, not for their productivity. Output-oriented pay means that only actual performance is remunerated. Tasks are laid down in a target agreement and it is no longer relevant how much time it takes to perform them. Fast workers are therefore paid better than slow ones. In intellectual jobs, smart and clever employees are paid better. They need to spend less time on performing a specific task and reaching a specific goal.

A similar change has taken place in the education sector. Teaching has been and still is measured in hours per week ('teaching units'). What counts is the hours a lecturer teaches, 'reads' to the students. The measuring unit is now switching to ECTS (European Credit Transfer System) points. Through this system academic work is recognised across borders and students can get credit for work done in another country or at another university. In addition, the system entails that lectures are no longer defined by teaching time but by the work involved for the student.

An ECTS point expresses the amount of time an average student needs to spend on acquiring a specific teaching unit. This includes the contact time with the lecturer and the time the students needs for self-study and revising.

Four ECTS points can consist of a one-hour lecture for which the student has to do an additional 3 hours of self-study. The four points, however, may equally consist of a four-hour lecture which does not require any additional work by the student.

It is only through ECTS points that e-Learning and distance learning have become measurable. In distance learning ECTS points may not require any contact hours at all.

This output-orientated measurement of teaching brings with it several advantages:

- Internationalisation is made easier; teaching units become transportable and are recognised by all institutions of tertiary education in Europe.
- Students who are fast learners receive more ECTS points for less time expended; poor students must put in more time.
- Distance learning becomes measurable and is fully compatible with 'live' teaching.

## **Strategic Process**

All these changes in the European and Austrian education systems lead to an enhanced economic influence on universities and make them business-orientated. Because higher education institutions are run on economic principles, it becomes necessary for them to develop strategies like enterprises do.

## **Phases of Change**

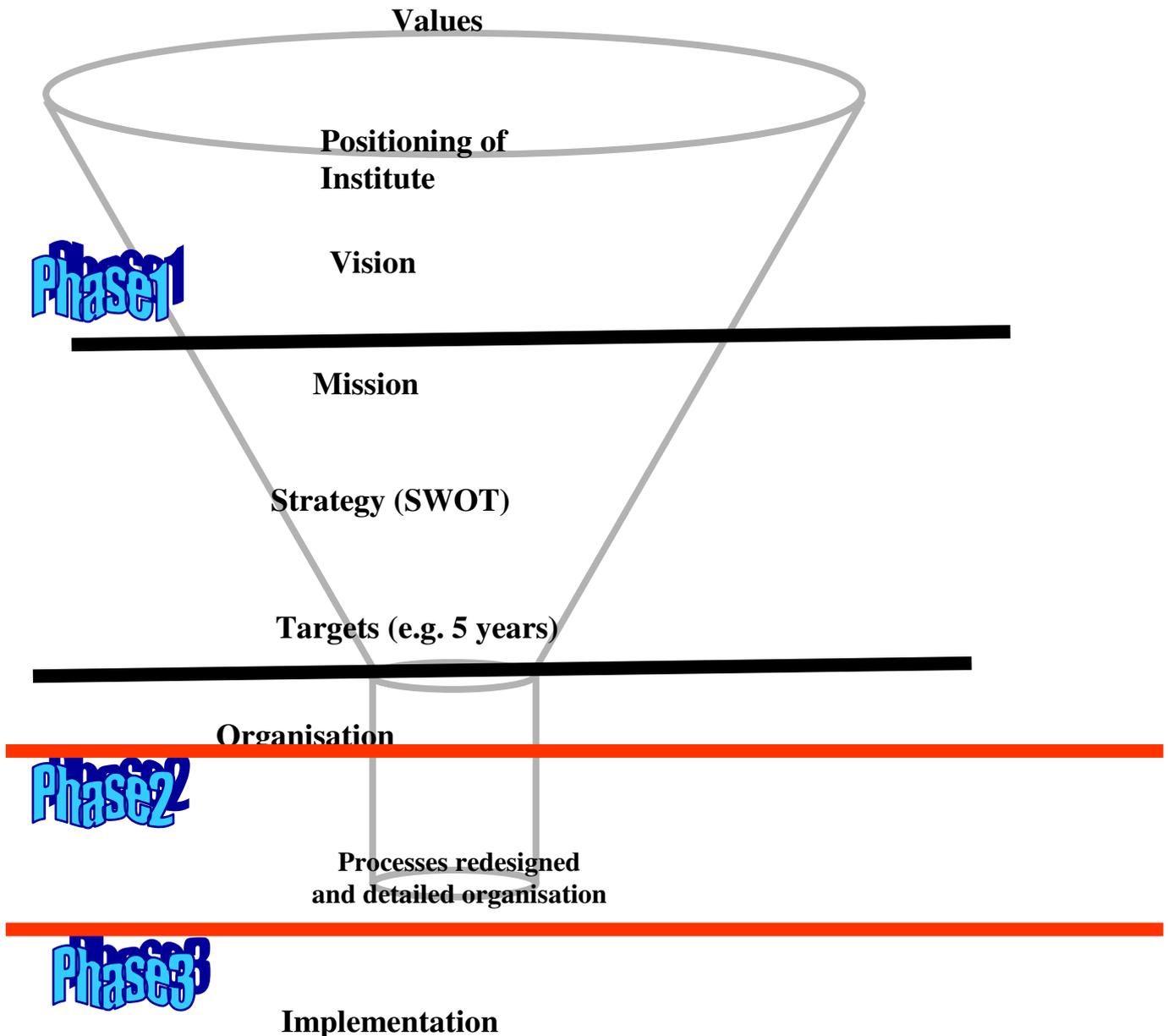
The process of developing one's own strategy happens in several phases.

- **Values**

In the first phase a value system for the enterprise has to be installed – values that govern communication with the students and with other members of staff. Value systems form the basis of co-operation in the educational institution.

- **Positioning the Institute**

On the basis of its values, the educational institution can position itself on the market and become distinctive.



- **Vision**

On the basis of the values defined, a vision can be worked out, i.e. an idea or a goal for what one wants to achieve within 5 or 10 years. The vision should be achievable and yet ambitious. The goal should be achievable with substantial effort.

- **Mission**

The mission expresses how the enterprise sees itself, its *raison d'être* and its goals.

- **Strategy**

Only after the values have been laid down can a strategic positioning take place. What does one want to achieve? What can be achieved? How can it be achieved? Where do the strengths, the weaknesses lie?

- **Targets**

Targets are part of the strategy. The vision is expressed in quantitative terms, e.g. the number of students the institution wants to have in five years' time.

- **Organisation**

In order to reach the targets, an organisation must be defined which fits these requirements.

- **Implementation**

In the last Phase – Phase 3 – the implementation takes place.

## Willingness to Embrace Change

Every strategic process is based on a process of change. A precondition for the implementation is that the organisation is willing to embrace change.

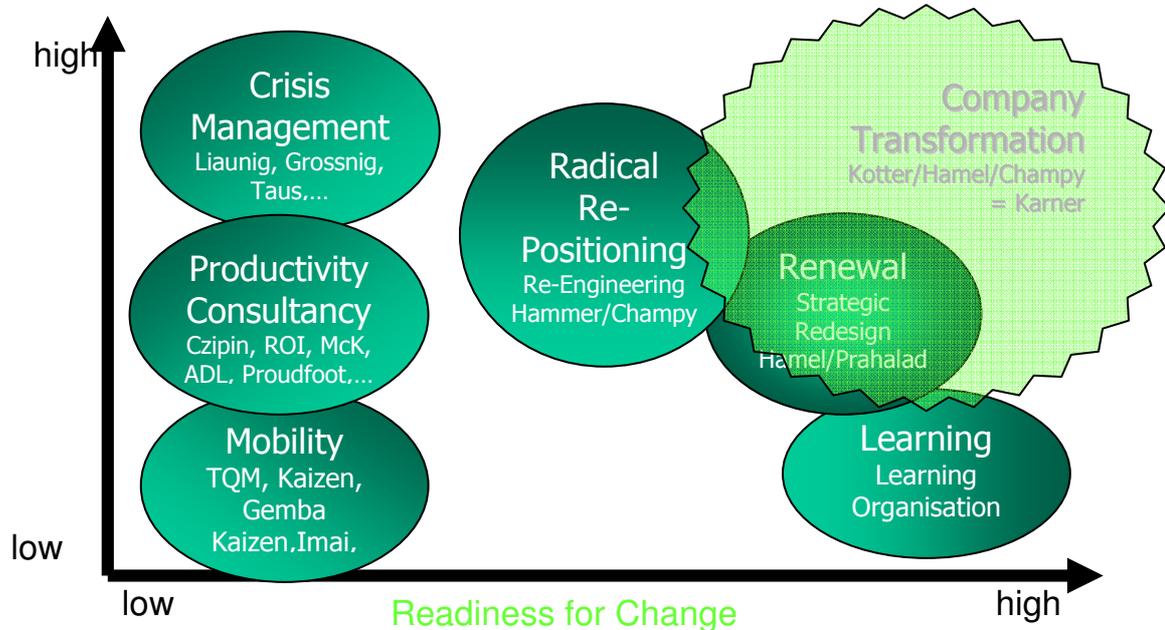
This willingness can be sparked by

- a crisis,
- a necessary consolidation of productivity, or
- mobility arising from the introduction of a quality management system.

The willingness to change depends on the initial situation which leads to its necessity. In a crisis a radical repositioning is required. If only a rise in productivity is sought for, it is sufficient to reform the given situation. Through improvements in the area of quality management and such like, an organisation can change itself.

## Change Concepts

### Need for Change

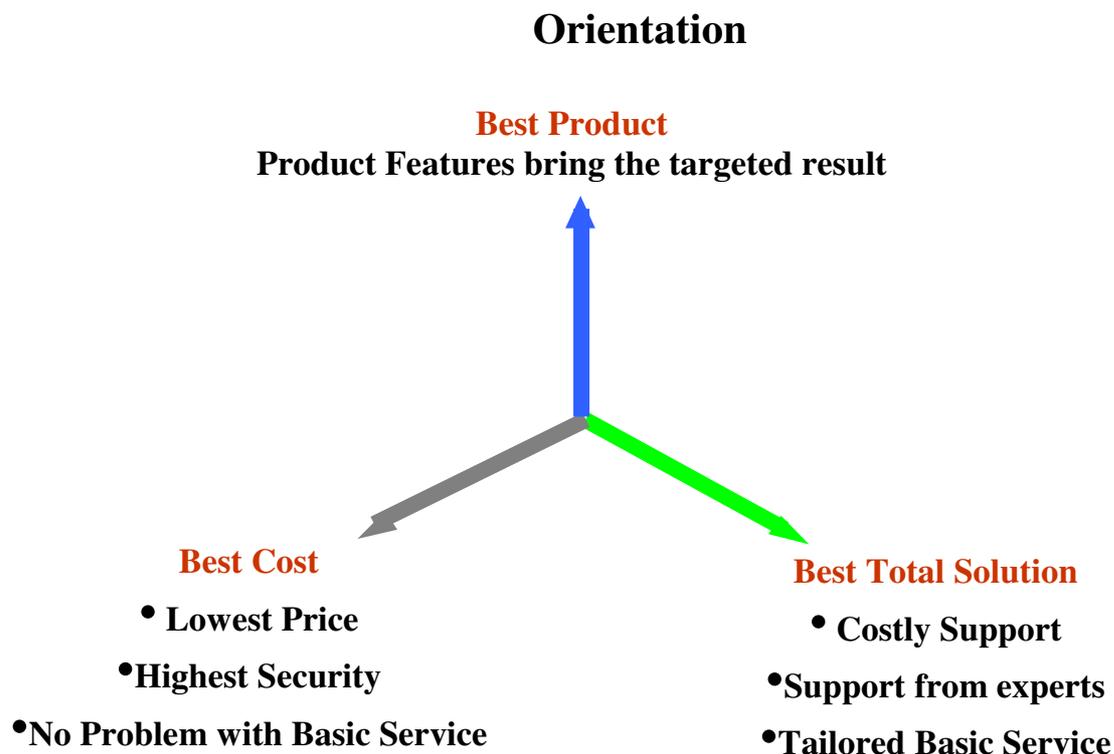


# Positioning

There are three ways of positioning oneself:

- through product orientation,
- cost orientation, and
- client orientation.

The educational institution must reach a minimum value in each of these three areas. It should at any rate reach the market average. One area, however, must be foregrounded.



If product orientation is the choice, one has to be the technological leader and provide the best training possible. An institute can become the leading educational institution because of its teachers and their level of excellence and because of the infrastructure it possesses. This is an elite institution which it is difficult for students to gain access to and who only selects the best.

In cost orientation, one tries to produce a maximum of output with low expenditure and few resources. All measures are driven by the question of cost. The result is a mass university. A lecturer costs the same money for 100 as for 500 students and the cost factor is reduced to a fifth.

Client orientation means trying to achieve a maximum of output by treating students as partners and giving them good service and support. The institution may not possess state-of-the-art technological equipment and it may not count the most eminent academics among its

teaching staff. But it tries to arrive at high individual results by a good deal of commitment and personal contact to each student. Every student is supported in reaching his or her aim.

The first strategic decision to be taken is about positioning oneself. Among scientific personnel it is common to aspire to product leadership above all things. Everyone wants to be the best in the sector and wants to be among the leaders. One soon realises, however, that this also requires financial and other resources which are often lacking.

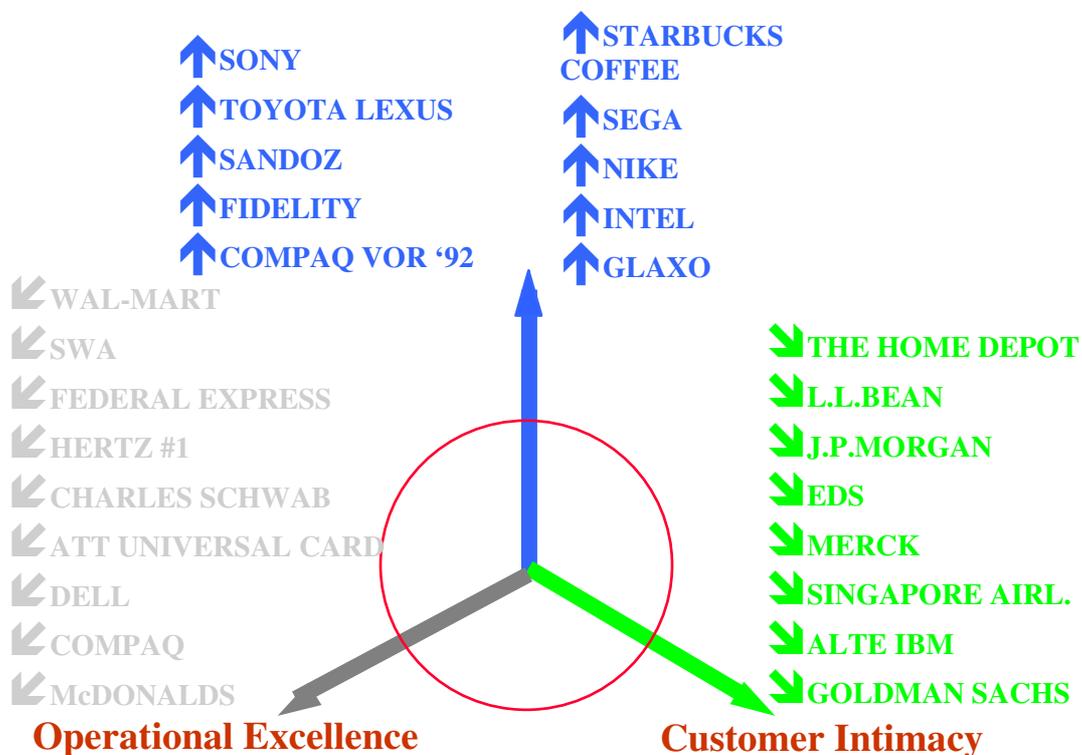
Cost orientation seems the least desirable at first sight as it carries overtones of education 'on the cheap'. Nobody wants to work at a 'cheap' university that is solely or primarily geared towards the cost factor. Such a university would decide even the introduction of academic programmes on the basis of the costs involved in setting them up. Expensive technological programmes would be out of the question because of the costly laboratories required. There are such higher education institutions – even in Austria – but one does not recognise them at first sight. Only after taking a closer look can one find out what they offer and in what manner.

Client orientation requires more personnel. There have to be enough professors and assistants to fulfil the high standards of personal tuition and support. In a client-orientated university, the professors have no office hours and are always approachable for the students.

The following examples from business illustrate the idea of positioning and the resulting message to the outside world:

## Examples:

### Product Leadership



# Vision

The vision represents an image of the future in 5 to 10 years' time which depicts in what way the organisation will be different:

- different from today
- different from the others today
- different from the others in the future
- different due to the breaking of rules
- different through re-inventing the sector or at least regenerating the strategy.

Abstract thinking is often missing. Renewal cannot be derived from the past. Exploratory marketing is necessary. Instead of perpetuating the past, a new approach must be found that breaks with existing rules. At the same time one must not forget that other education institutions and other organisations are going through a similar process. It is not enough only to overtake the competitors at the level they are currently at.

## Measures of Implementation

In the following, an eight-step model of implementation will be presented. This is an example of how vision and strategy can be put into action in an organisation.

It can be assumed that among the staff,

- $\frac{1}{3}$  are pioneers who quickly accept innovations and join in the process of implementing them,
- $\frac{1}{3}$  are followers, i.e. employees who follow the opinion leaders, and
- only appr.  $\frac{1}{3}$  are resistant to innovation and cannot accept it. For them one must find ways of integrating them into the new process while they retain their old views.

### 1<sup>st</sup> step

#### Creating Awareness for the Implementation of Change

Staff must be made aware that change is vital. The degree of urgency can be ascertained by analysing the conditions of the market and the competition. Real and potential crises as well as opportunities must be identified so that they can be discussed with the decision makers in the organisation.

### 2<sup>nd</sup> step

#### Forming a Group of Opinion Leaders

Alongside the institution's leadership – rector or executive director – a group of staff members who are willing to embrace change must be formed whose task is to accompany the process and serve as catalysts for the rest of the organisation. Coalitions must be formed so that all the various interest groups in the organisation can align themselves towards the common goal.

The catalyst group must be strong enough to be able to lead the process of change. Its members must be recruited among the pioneers. They accelerate the process of

implementation. A staff member unwilling to embrace change would slow down the introductory phase. The members of the leadership group must act as a team and not as solitary agents working alongside each other.

### **3<sup>rd</sup> step**

#### **Defining the Vision**

In order for the change to become goal-orientated, a vision must be created. The vision must be the common goal for all the staff members of the organisation.

As the next step, the vision is carried out with the help of strategies.

The vision is the objective that one wants to reach. Objective-orientated organisations with staff who have visions are more successful than those which lack orientation.

### **4<sup>th</sup> step**

#### **Publishing the Vision**

The vision must be clear and easy to understand. It must be understood by all employees. It must be made known to everybody without exception – equally to external partners. To ensure this, all available means of communication should be used. Since vision and strategy must be understood by everyone, the process of communication is crucial.

The group of opinion leaders are a convenient testing ground for the visions and strategies developed. Their conduct should be observed closely, and the feedback gained might be beneficial for the whole process. Finally the jointly defined vision can be communicated with conviction by all the opinion leaders.

### **5<sup>th</sup> step**

#### **Living the Vision**

The vision is a theoretical construct. It must be put into action in everyday life. Staff must be directed – and empowered – to live the vision.

Once an organisation has opted for an egalitarian, client-orientated mode of working together, authoritarian decisions should be avoided in favour of a democratic decision-making process. Staff members who do not act according to the joint visions and values have to be called to account just like those whose performance is deficient.

Often a number of obstacles must be overcome before the goal is reached. Not all staff members are prepared to make additional efforts. If somebody undermines the objective he or she needs to be disciplined so that the process of change can proceed unhindered.

The pioneers must be particularly encouraged to introduce unconventional ideas, carry out innovations and take risks.

Of nine things carried out in everyday life six turn out to be wrong with hindsight. Therefore one avoids mistakes by doing less. However, the percentage of wrong decisions remains the same. Processes of change will also naturally involve some wrong decisions and swift corrections.

### **6<sup>th</sup> step**

#### **Short-term Successes**

Short-term successes increase the motivation of the workforce. If successes are in a too distant future, people lose the will to overcome obstacles. Short-term successes are therefore necessary.

Short-term successes must be planned and created just like long-term ones. Staff members who have attained a short-term success should be rewarded publicly. This is a signal to the whole staff that achievement is recognised and encourages them to follow suit.

### **7<sup>th</sup> step**

#### **Consolidation**

The consolidation of the process of change always forms a new basis for further changes. The process of change usually leads to considerable nervousness among the workforce. One can rebuild secure foundations by consolidating at specific intervals. Thanks to their feeling of security staff will regain confidence in the leaders who set the targets. Each consolidation must be followed directly by a new process of change with new interim goals, new projects, new topics and a new agenda of change.

### **8<sup>th</sup> step**

#### **Institutionalisation**

Vision and strategy are implemented fully when all staff members are clearly aware that there is a connection between the success of the enterprise on the one hand and, on the other hand, the action determined by the values, goals set by the vision, and quantitative targets set by strategy.

The opinion leaders' function, however, must go even further. Team members may change, but the vision requires continual redefinition. Objectives must be located in the future and must not slide back into the past.

In this sense the process of vision and strategy never ends.

## **Penetration**

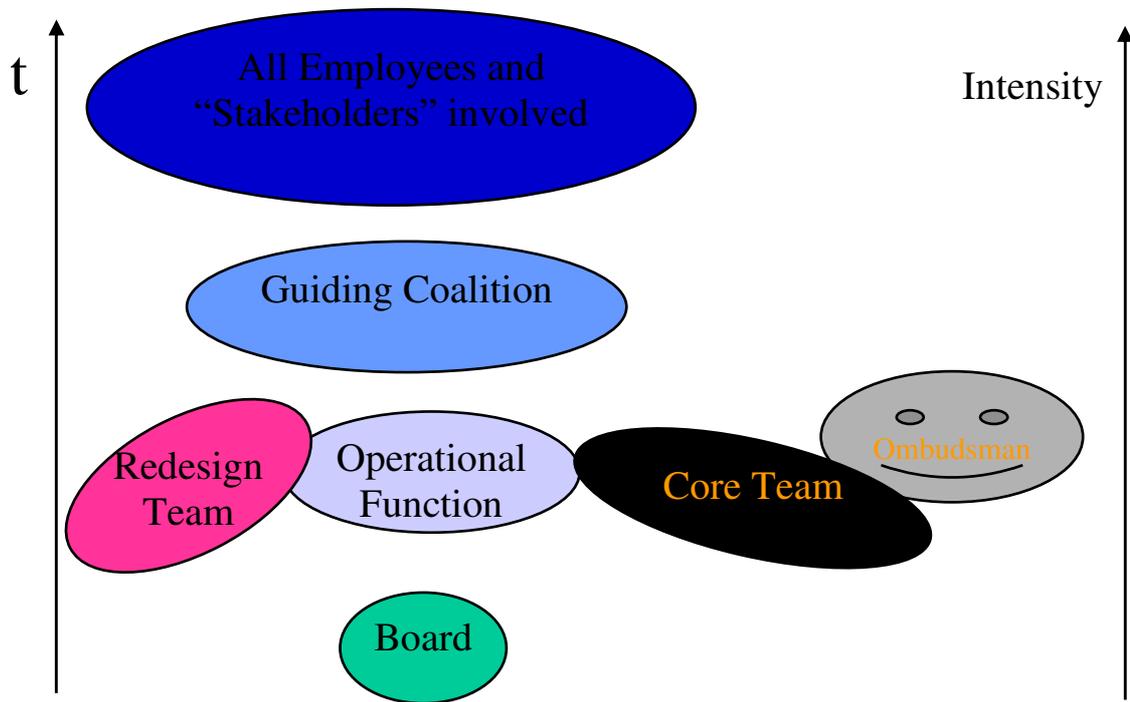
Once the vision and strategy have been institutionalised, it is important to reach a high degree of penetration. Innovations must be shared by many.

The process of penetration proceeds from

- the senior managers, rector or executive board  
via
- the chosen core team made up of opinion leaders  
and further down to the
- multipliers, i.e. pioneers who are among the upper third of staff members,  
until finally it reaches
- all employees.

If the process has been implemented fully, a team of 'redesigners' takes over the task of the core team. All ideas are continually queried and re-examined. The actual work done towards achieving the aims is measured and evaluated and, if necessary, adapted and improved.

## The Function of Core Team & Guiding Coalition



## E-Learning Strategy

Once an organisation's strategy and vision have been defined they must be adapted by the individual areas. Partial visions and partial strategies develop which, however, are subordinate to the overall direction the organisation wants to take.

This is also necessary in the area of e-Learning. Especially for a new and fast changing area like e-Learning, a modern strategic orientation is required. E-Learning exerts more influence on the overall orientation of an educational institution today than do most other areas. An excellent modern system of accounting is surely important in the running of an enterprise, but modern teaching methods are of the utmost importance in an enterprise whose business is education.

# Autoren

## Johann GÜNTHER

- 1949 geboren. Technische Ausbildung (Ingenieur für Hochbau)
  - Studium der Philosophie (Zeitungswissenschaft und Kunstgeschichte) an der Universität Wien als Werkstudent
  - 2 „Terms“ in Cambridge
  - 1974 Promotion zum Dr.phil. an der Universität Wien
  - 25 Jahre Industrieerfahrung, davon viele Jahre im Ausland
  - Mitglied der Geschäftsleitung „Alcatel Austria AG“
  - 1995 „Professor“ an der „State University of Telecommunications“ in St.Petersburg
  - 1996 bis 2004 Abteilungsleiter für „Telekommunikation, Information und Medien“ an der Donau-Universität in Krems
  - seit 9. Juli 2004 Geschäftsführer der Fachhochschule St.Pölten
  - 2005 Gründer und Geschäftsführer der Forschungsgesellschaft der Fachhochschule St.Pölten
  - Juni 1999 bis Jänner 2004 Vizepräsident der Donau-Universität Krems
  - Präsident der EATA (European Association of Telematic Application)
  - Mitglied der Steuerungsgruppe „Neue Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen in Österreich“ und des Lenkungsausschusses IKT (Informations- und Kommunikations-Technologien) des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur
  - Mitglied der „Digitalen Plattform Austria“ der Radio- und Telekommunikations-Regulierungsbehörde
  - Vorstand der Österreichischen Computer Gesellschaft (seit 2003)
  - Vorstandsmitglied GlobArt
  - Kavaliersorden (Krzyszem Kawalerskim Orderu Zaslugi Rzeczypospolitej Polskiej) des polnischen Staatspräsidenten Aleksander Kwasniewski für besondere Verdienste um die Zusammenarbeit zwischen Polen und Österreich (21.10.2004)
  - Visiting Professor an der Donau-Universität Krems (11/2004)
  - 2004 Gastprofessur an der Technischen Universität Graz
  - 2005 Beirat im Universitätslehrgang "MSc Supply-Chain Management" der Donau-Universität
  - Vorstandsmitglied des „Kuratoriums Wirtschaftskompetenz Europa“, Berlin
- verheiratet, zwei erwachsene Kinder
- Publikationen:**
- 37 Fachbücher, davon zwei in sieben Sprachen
  - Mitarbeit an über 60 Sammelwerken
  - über 200 Fachartikel

## **Mag. Dr. Savvas Katsikides**

**Associate Professor of Sociology**

**Jean Monnet Chair in European Economic Integration 2004-2007**

**University of Cyprus**

Dr. Katsikides, born in Limassol, Cyprus, (1953), has studied Social/Economic Sciences (Sozialwirtschaft) and Sociology at the Johannes Kepler University of Linz, Austria. He served as Assistant and Lecturer at the University of Technology in Vienna (TU), Austria (1988-1995). He has also held visiting professorships at Leeds Metropolitan University (PRU, UK, 1994-1995), Central Connecticut State University (Dept. of Sociology, USA, 1995), the University of Piraeus (ERASMUS, Greece), the University of Muenster (Germany, 2003/2004), & the Danube University of Krems (Austria, 2003) and Vienna University of Technology (1997-2002). From 1995 to 1998 has served as Assistant Professor at the University of Cyprus and since 1998 has been elected Associate Professor of Sociology. In 2004 (-2007) has been awarded by the European Union the Jean Monnet Chair for European Economic Integration/Social Europe.

His research interests are in the areas of European industrial sociology, sociology of work, sociology of technology, organisational and sociological theory and European Economic and Social Integration. He has served as president of the European Community Studies Association – Cyprus (ECSA – Cyprus), Vice-President of the European Association of Telematic Applications, and Vice President of the Scientific Committee for Prevention of Drugs of the Anti-Drugs Council of the Republic of Cyprus (2001-2005). He is also a member of the permanent Bioethics Committee of the Republic of Cyprus (2002-2006) and its Vice President 2005-2006

His past appointments include the positions of Deputy Dean of the Humanities and Social Sciences Faculty at the University of Cyprus and of the Chair of the Department of Social and Political Sciences and since 2005 Member of the University Council.

# Literatur

ANON.: Specific educational measures to promote all forms of giftedness in Europe, Working Document drafted for the Informal Meeting of Education Ministers, 16-17 March 2006 Vienna, 2006

ANON.: Auf dem Weg zu einem europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen, Brussels 2005

ANON.: ECTS User's Guide  
European Credit Transfer and Accumulation System and the Diploma Supplement, Brussels 2005

ANON.: Die österreichischen Universitäten im europäischen Hochschulraum, Salzburger Nachtstudio, 1.2.2006, ORF, OE1

BARTELS, Andrew: Trends 2006: Six Economic Shifts Affecting IT, FORRESTERS, 2006

BATES, T.: National strategies for e-learning in post-secondary education and training, UNESCO/IIEP, Paris 2001

BIESECKER, Adelheid: Die Marktökonomie rechnet falsch, in Die Furche, 27.7.2006, S. 9

BIESECKER, Adelheid; WINTERFELD, Uta von: Nachhaltigkeit und Existenzsicherung. Es gibt keine `richtige` Nachhaltigkeit im `falschen` Denken“, in „politische ökologie“ Nummer 94, München 2005, Seite 75-77

BONK, Curtis, J.: Online Teaching in an online World, Indiana, 2002,  
[www.courseshare.com/reports.php](http://www.courseshare.com/reports.php), 27.7.2006

BONK, Curtis J., GRAHAM, C. R. (Eds.): *The Handbook of blended learning: Global Perspectives, local designs*. San Francisco 2006

COLLIS, Betty; WENDE Marijk van der: Models of Technology and Change in Higher Education, A international comparative survey on the current and future use of ICT in higher education, 2002

COLLIS, Betty: E-Learning and The Transformation of Education for a Knowledge Economy“, in Castells, „The network society“, 2006, Seite 215-223

FLUCH, Helga, u.a.: Analphabetismus, St.Pölten 2006-04-02

GÜNTHER, Johann: "Der vernetzte Egoist. Telekommunikation und Computer verändern den Menschen“, Studienverlag Innsbruck, Vienna, Munich, Bolzano 2004

GÜNTHER, Johann: "Die neue Mobilität der Gesellschaft“, Studienverlag Innsbruck, Vienna, Munich, Bolzano 2002

GÜNTHER, Johann: "Videokonferenz in der Lehre“, Braumüller Universitätsverlag, Vienna 2001

GÜNTHER, Johann: "VEN Virtual Education Network", Krems 2000

HASANBEGOVIC, Jasmina, Assessing and Designing Learning Culture as a Strategic Alignment, <http://www.scil.ch/projects/telekom-en.html>, 17.7.2006

KARNER, Helmut F.: Unser Business Modell. Unsere zukünftige Ausrichtung, Vortrag am 31.1.2005, Wien

KARNER, Helmut F.: Strategieentwicklung im tertiären Bildungswesen, Seminar, November 2005, Universität Wien

Katsikides, Savvas: Soziale Veraenderungen in Organisationen, Lang Verlag, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2006

Katsikides. Savvas: The Societal Impact of Technology. Aldershot, Hunts, UK and Brookfield, Vermont, Ashgate, USA, 1998

KERRES, M., EULER, D., SEUFERT, S., HASANBEGOVIC, J. & VOSS, B.  
Lehrkompetenz für eLearning-Innovationen in der Hochschule: Ergebnisse einer explorativen Studie zu Massnahmen der Entwicklung von eLehrkompetenz [PDF, 398 KB]. SCIL-Arbeitsbericht 6, October 2005. SCIL, University of St.Gallen.

NN: Specific educational measures to promote all forms of giftedness in Europe, Working Document drafted for the Informal Meeting of Education Ministers, 16-17 March 2006 Vienna, Wien 2006

NN: Auf dem Weg zu einem europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, Arbeitsunterlage der Kommissionsdienststellen, Brüssel 2005

NN: ECTS Users's Guide  
European Credit Transfer and Accumulation System and the Diploma Supplement, Brüssel 2005

NN: Die österreichischen Universitäten im europäischen Hochschulraum, Salzburger Nachtstudion, 1.2.2006, ORF, OE1

NN: Foresight 2020, Economic, industry and corporate trends  
A report from the Economist Intelligence Unit, sponsored by Cisco Systems, London-New York-Hongkong 2006

SEUFERT, S. & EULER, D. Learning Design: Gestaltung eLearning-gestützter Lernumgebungen in Hochschulen und Unternehmen [PDF, 310 KB], Kapitel 4 unter Mitarbeit von Dietmar Albrecht und Bernd Mentzel: Volkswagen Coaching GmbH. SCIL-Arbeitsbericht 5, September 2005. SCIL, University of St.Gallen.

SEUFERT, S. & EULER, D. Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen [PDF, 917 KB]. SCIL-Arbeitsbericht 4, January 2005. SCIL, University of St.Gallen.