

# CHECKup

Dialogforum des Centrums für Hochschulenwicklung gGmbH

2 | Dezember 2000



▲ Das Symposium »Uni-www.ersity.de – Neue Medien in der Hochschule« präsentierte auch die Verbundprojekte des Landesprogramms »Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg«. Dietmar Schmid, FH Aalen, erläutert den »Verbund Virtuelles Labor« den Kollegen Dieter Fritsch, Universität Stuttgart, und Stephen Brown, De Montfort University, UK.

## CHECK ▶ IN

Wege zur virtuellen Hochschule	1
Zur Sache: Alma mater virtualis	3
Dienstrechtsreform – Pro	4
Dienstrechtsreform – Contra	6
Baden-Württemberg lässt Reform vom CHE bewerten	8
best practice-Hochschule 2001	9
Hochschulrankings	10
Geisteswissenschaften ergänzen den Studienführer	11
Programm 2001: »Hochschulkurs«	12

## Wege zur virtuellen Hochschule

Chancen einer Hochschulentwicklung durch neue Medien nutzen

*Detlef Müller-Böling*

Die Zeiten sind unruhiger geworden – nicht nur für die Hochschulen, aber auch für diese. Weltweiter Wettbewerb, das Erscheinen kommerzieller Anbieter, die das Bildungsmonopol von Hochschulen bedrohen; neue Aufgaben gilt es zu schultern – ein Stichwort heißt »Lebenslanges Lernen« – und »unternehmerisches Handeln« ist auch für Hochschulen längst kein Fremdwort mehr. Darüber hinaus bringen neue Hochschulgesetze mehr Deregulierung und damit zugleich mehr Autonomie und Eigenverantwortung für die Hochschulen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Und nun also auch noch »neue Medien« ...

Es stimmt: den Hochschulen wird viel zugemutet zur Zeit. Aber das geschieht nicht aus purem Reform- und Veränderungsdrang. Was das CHE und nicht wenige Hochschulen treibt, ist vielmehr die Sorge, den Anschluss zu verlieren und die Einsicht, dass es dafür keineswegs zu spät ist. Die wissenschaftliche Substanz der deutschen Hochschulen ist hervorragend. Die Frage ist, ob wir uns organisatorisch für diesen weltweiten Bildungsmarkt bereits gut genug aufgestellt haben.

Die Chancen, die sich durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für die Hochschulen eröffnen, sind von so weitreichender Bedeutung, dass sie nicht erst morgen oder übermorgen ergriffen werden dürfen. Doch auch wenn die Entwicklung nicht vorhersehbar ist, es gibt gewisse Anhaltspunkte; es gibt Erfolgsgeschichten, über die man reden muss – nicht im hohen Ton des Cyber Talks, sondern aus der eher nüchternen, aber nicht weniger anspruchsvollen Perspektive einer Hochschulentwicklung, die Medienentwicklung auch und in erster Linie als Strategie- und Organisationsentwicklung an Hochschulen versteht. »Uni-www.ersity.de – Neue Medien in der Hochschule« – das Symposium – zeigte, wie man es vom CHE gewohnt ist, internationale Erfolgsgeschichten aus den USA, Canada, Großbritannien, den Niederlanden, Schweden und der Schweiz.



Centrum für  
Hochschulentwicklung



► Larry Friedlander, Stanford Learning Lab: »Strukturelle Veränderungen durch neue Medien brauchen eine übergeordnete Strategie.«



▲ Martina Sagurna, WDR, diskutiert mit Sigmar Wittig, Universität Karlsruhe (r.), und Gerard Schmitt, ETH Zürich, das Projekt ETH World, eine neue »Info-Struktur« der schweizerischen Hochschule.

Es steht außer Frage, in der Entwicklung und im Einsatz neuer Medien liegt ein enormes Potenzial für Innovationen an unseren Hochschulen. Aber wie können innovative Entwicklungen in der technologiegestützten Lehre in nachhaltige Strukturveränderungen und Qualitätsverbesserungen an den Hochschulen überführt werden? An dieser Frage wird sich letztlich auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit unserer Hochschulen (nicht nur) auf dem Gebiet der Medienentwicklung entscheiden.

**Medienentwicklung als Organisationsentwicklung**

Eines ist sicher: Nur eine nachhaltige Medienentwicklung, die Bestandteil des Konzeptes von Hochschulen, Fakultäten und Studiengängen wird, kann die hochgesteckten Erwartungen erfüllen, die mit ihrem Einsatz verbunden werden. Wir haben weltweit führende Projektergebnisse und Prototypen vorzuweisen. Können wir sie als Produkte in einen weltweiten Wettbewerb einbringen? An zwei Beobachtungen wird deutlich, dass wir in Deutschland für den weltweiten virtuellen Wettbewerb schlecht aufgestellt sind:

1. Medienprojekte werden in erster Linie nach dem Modus der Forschungsförderung finanziert. Die Förderung erfolgt auf Antrag, projektorientiert und damit von vornherein mit zeitlicher Befristung. Die Frage, wie eine Überführung in den Echtbetrieb erzielt werden kann, liegt dagegen eher außerhalb des Förder- und des Forschungsinteresses. Zudem schwächt die Genehmigung von Projektideen durch Dritte die übergreifenden inhaltlichen, organisatorischen und strategischen Bezüge zur jeweiligen Hochschule als Institution.

2. Wir haben in Deutschland keine Tradition in der Entwicklung von Strategien für ganze Hochschulen oder Fakultäten. Traditionell sind wir auf Lehrstühle orientiert. Insofern ist Medienentwicklung derzeit noch kaum Gegenstand der strategischen Entwicklungsplanung von Hochschulen, höchstens einzelner Lehrstühle. Institutionelle Prioritätensetzungen zugunsten der Entwicklung und des Einsatzes von IT für Lehr- und Ausbildungszwecke sind noch immer selten. Und Haushaltsmittel für die hochschulinterne Medienentwicklung gibt es kaum.

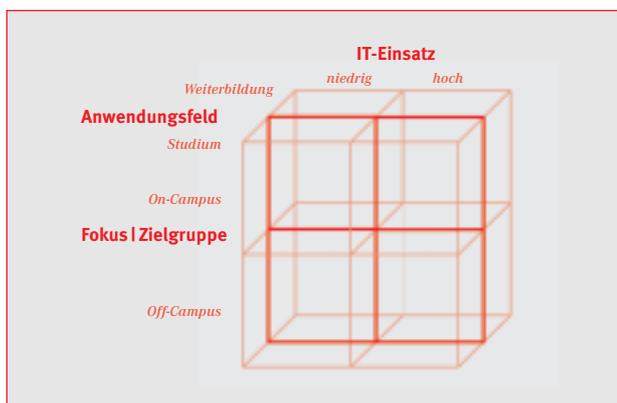
Medienentwicklung ist aber nicht mehr durch einzelne Lehrstuhlaktivitäten zu bewerkstelligen. Vielmehr bedarf es des integrierten Einsatzes einer Vielzahl von Fachleuten verschiedener Disziplinen, die gemeinsam auf ein Ziel zu arbeiten müssen, nämlich auf ein Curriculum: Diejenigen, die das fachliche Know-how liefern, diejenigen, die es didaktisch/designerisch aufbereiten, diejenigen, die es informationstechnisch verbreiten können. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert eine völlig neue organisatorische, planerische und kommunikative Kraft in den Hochschulen, die bei uns nicht sehr stark ausgeprägt ist.

Daher ist das inzwischen geläufige Diktum einer »Hochschulentwicklung durch Neue Medien«, um den Hinweis auf die Notwendigkeit einer Hochschulentwicklung zu erweitern, die auf die Stärkung der institutionellen Handlungsfähigkeit von Hochschulen zielt und damit erst die Voraussetzung schafft für eine nachhaltig wirkende Medienentwicklung in der Verantwortung der Hochschulen selbst.

**Anforderungen an Hochschulpolitik und Hochschulen**

Hochschulpolitisch bedeutet dies: Medienentwicklung muss in erster Linie an den bestehenden Hochschulen gefördert werden. Ihre Strategiefähigkeit in Richtung auf »Virtualisierung« zu stärken, ihnen bei der Entwicklung innovativer und qualitativ hochwertiger IT-gestützter Studienangebote zu helfen, dies sind hochschulpolitische Anliegen, die auf dem gegenwärtigen Stand sowohl der Hochschulentwicklung als auch der Medienentwicklung mit hoher Priorität verfolgt werden müssen.

► Die Abbildung zeigt die strategischen Optionen der Hochschulen auf dem Weg zur »Alma mater virtualis«.





◀ Die Projekte der »Virtuellen Hochschule« stellten sich in Karlsruhe vor.

## Zur Sache: Alma mater virtualis?

Innerhalb weniger Tage gingen drei Meldungen durch die internationale Presse: Erstens schließen sich die Universitäten Oxford, Stanford und Princeton zusammen, um ihre Alumni zukünftig mit Hilfe neuer Medien weiterzubilden. Zweitens gründen die bedeutendsten englischen Hochschulen eine E-University, um auf dem Markt der virtuellen Bildung präsent zu sein. Drittens wird der weltweite Bildungsmarkt auf ein Volumen von derzeit 70 Mrd. US-Dollar geschätzt. Tendenz im Zuge des lebenslangen Lernens deutlich steigend. Was sagt uns das? In keiner Meldung ist von einer deutschen Hochschule die Rede. Gleichzeitig wissen wir, dass virtuelle Produkte, an deutschen Hochschulen entwickelt, von der Didaktik, der technischen Raffin-

esse und vom wissenschaftlichen Inhalt her zweifellos mit amerikanischen, britischen oder australischen Konkurrenzprodukten mithalten können, ihnen sogar häufig deutlich überlegen sind. Wo liegen dann unsere Defizite? Die Antwort ist relativ einfach: Wir gehen das Thema nicht unternehmerisch an. Wir sehen uns nicht als Anbieter auf einem weltweiten Bildungsmarkt. Das in Deutschland erfundene Faxgerät, das durch Japaner zum Weltzeugnis gemacht wurde, lässt grüßen. Wir haben keine Tradition in der Hinwendung zu unseren Alumni, in der Finanzierung der Hochschulen durch den Markt, in der Entwicklung auf den Arbeitsmarkt bezogener Curricula.

Die »Entdeckung der Alumni« ist in vollem Gange und war Gegenstand

unseres soeben abgehaltenen Symposiums in Bonn. Und einzelne Hochschulen haben »Medienentwicklung« bereits zur Chefsache gemacht, ihr also eine strategische Orientierung verliehen. Eine »entmenschlichte Hochschule« wird es wie das berühmte papierlose Büro nicht geben. Es müssen vielmehr andere Virtualisierungsgrade für die Erstausbildung als für die Weiterbildung gelten, es muss fachspezifisch der Einsatz neuer Medien differenziert werden, es müssen Präsenzphasen mit Fernstudium angemessen kombiniert werden.

Prioritätensetzung, also Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse sind auch hier hochschulspezifisch gefragt. Lassen Sie es uns (an)packen!



▲ Detlef Müller-Böling,  
Leiter des CHE Centrum  
für Hochschulentwicklung.

Prof. Dr. Detlef  
Müller-Böling  
0 52 41. 97 61 21  
detlef.mueller-  
boeling@che.de

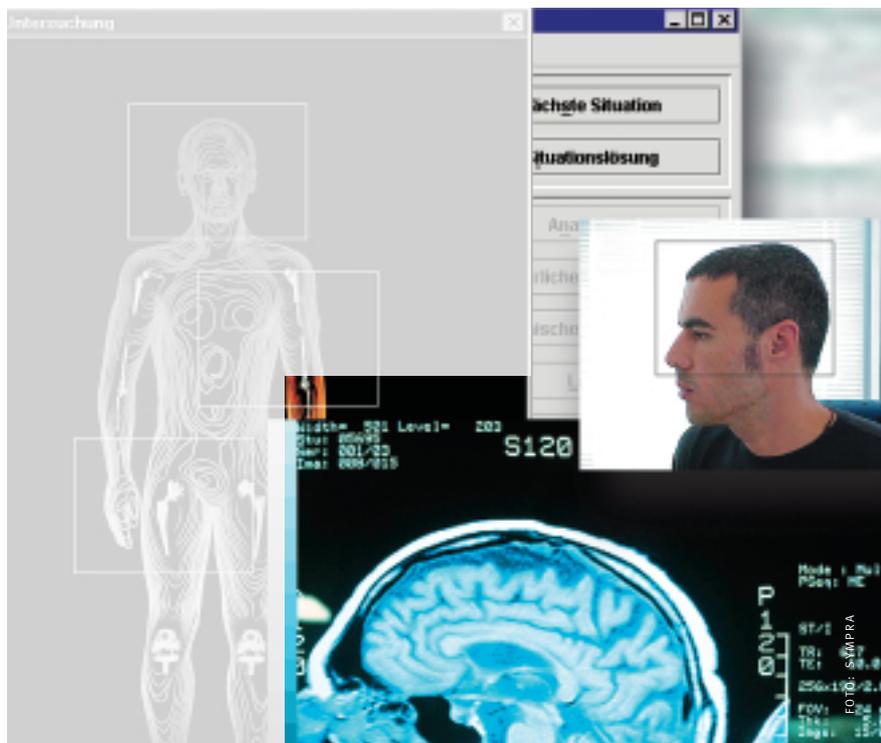
Im Gegenzug bedeutet das für die Hochschulen: Sie müssen ihre Strategieoptionen kennen; sie müssen sich mit ihrer Strategie in einem multidimensionalen Feld positionieren und sie müssen diese Optionen wahrnehmen und sie in kreativer Weise in innovative Modelle und Lösungen umsetzen. Denn ohne strategische Absicherung auf Hochschulebene, ohne Einbettung in ein passendes strategisches Entwicklungskonzept werden Einzelinitiativen zur Medienentwicklung auf Dauer nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

Aber: »Die« virtuelle Hochschule gibt es nicht. Es gibt für Hochschulen kein Standardvorgehen, keinen Königsweg der Virtualisierung. Was es gibt, sind unterschiedliche Strategieoptionen, und diese müssen auf ihre Relevanz und Realisierungschancen hin geprüft werden – mit Blick auf die jeweils eigene Tradition und Struktur einer Hochschule, mit Blick auf ihre besonderen Kompetenzen und Ressourcen und vor dem Hintergrund ihrer generellen strategischen Orientierung.

Unterschiedliche strategische Zielsetzungen in der Medienentwicklung münden dann in unterschiedliche Organisations- und »Geschäfts«-Modelle, die auf institutioneller Ebene und in Eigenverantwortung der Hochschulen ausgestaltet werden müssen. Das wiederum bedeutet: Medienentwicklung muss künftig viel stärker als Managementaufgabe denn als Forschungsaufgabe begriffen werden, als Teil einer wissenschaftseigenen Organisations-, Struktur- und Strategieentwicklung, die auf den einschlägigen Kompetenzen von Hochschulen in der Forschung und in der Lehre aufbaut.

Das Thema ist mehr als ein Anhang zum eigentlichen Geschäft der Hochschulen; und es ist mehr als ein Nebenschauplatz der allgemeinen Hochschulentwicklung und der Reformen, die an den Hochschulen dieses Landes stattfinden. Dies im Zeitalter der Globalisierung und der Digitalisierung, von Internet und e-business zu glauben, wäre naiv und für die weitere Entwicklung unserer Hochschulen gradezu fatal. Denn ich bin der festen Überzeugung: To »e« or not to be – that is the question.

▼ Virtuelles Lernen  
in der Medizinaus-  
bildung.



## INTERVIEW



Prof. Dr. Hans Meyer, Humboldt-Universität, Berlin, Vorsitzender der Expertenkommission zur Reform des Hochschuldienstrechts

## Dienstrechtsreform – Pro

Besonders zu zwei Vorschlägen aus dem Bericht der Expertenkommission melden sich Betroffene und Kritiker zu Wort. Dies sind die Einrichtung von Juniorprofessuren und die leistungsorientierte Besoldung. Auf unsere Fragen antwortet Prof. Dr. Hans Meyer.

**CHE |** Prof. Meyer, die Kommission empfiehlt die Einrichtung einer Juniorprofessur mit dem Ziel einer früheren selbständigen Tätigkeit des wissenschaftlichen Nachwuchses in Forschung und Lehre, einer Verbesserung des Verfahrens zur Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses, der Möglichkeit einer früheren Erstberufung und nicht zuletzt der Steigerung der Attraktivität der deutschen Hochschulen für deutsche und ausländische Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler.

Eine verbindliche Quote von Juniorprofessuren wird von der Kommission nicht für sinnvoll erachtet. Wer entscheidet wie über die Quote von Juniorprofessuren in einer Hochschule? Sind im Rahmen einer Besitzstandswahrung auf Lehrstuhlebene nicht Widerstände gegen die Einrichtung von Juniorprofessuren zu befürchten? Die Budgets für ihre Ausstattung sollen ja durch Umschichtungen innerhalb der Hochschulen geschaffen werden, also möglicherweise auch zu Lasten von Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter, die dann einzelnen Lehrstühlen nicht mehr zur Verfügung stünden.

**Meyer |** Die Kommission empfiehlt, dass jede Hochschule eine an ihrer Zahl von Lebenszeitprofessuren ausgerichtete Zahl von Juniorprofessuren einrichtet. Das jeweilige Land soll sich an der Quote von 3,33 : 1 orientieren. Das Interesse, auch an der eigenen Hochschule eine relevante Zahl des professoralen Nachwuchses zu haben, schätze ich hoch genug ein. Die Stellen sollen nicht zu Lasten der 50 000 wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen gehen, sondern zu Lasten der etwa 9 000 fehlbesetzten von 15 000 Stellen von wissenschaftlichen Assistenten. Besitzstandswahrung ist ein verständlicher, nicht immer aber legitimer Wunsch. Im übrigen erhält der Fachbereich durch Juniorprofessuren durchaus eine Entlastung.

**CHE |** Wie vertragen sich Qualifizierung über die Juniorprofessur und der alternative »traditionelle Weg«? Macht diese Zweigleisigkeit die Einrichtung von Juniorprofessuren für Hochschulleitungen, die dies wollen, im Fall von Widerständen in der Professorenschaft nicht viel schwieriger? Zum anderen befürchten Kritiker, dass das »duale System« eine »zweitklassige« Qualifikation neben der Regelqualifikation

Juniorprofessur schafft, die dann auch geringer qualifizierte Professoren hervorbringen würde. Setzt die Kommission da auf evolutionäre Kräfte?

**Meyer |** Die Kommission schlägt keinen alternativen, geschweige denn den »traditionellen Weg« vor. Sie war nur der Meinung, dass der unorthodoxe Zugang nicht völlig ausgeschlossen werden soll. Er führt aber nur zu einer Zeitprofessur, weil die Lehrfähigkeit ernsthaft nicht geprüft ist. Die Ministerin hat in ihren Eckpunkten die Habilitation ausdrücklich ausgeschlossen, was den traditionellen Weg automatisch ausschließt. Da alle berufen werden müssen und inneruniversitäre die Leistung auch finanzbedeutend ist, dürfte für Zweitklassigkeit keine relevante Chance bestehen.

**CHE |** Prof. Meyer, umstrittenster Punkt des Berichts ist die leistungsorientierte Besoldung für Professorinnen und Professoren. Besondere Kritikpunkte sind die angestrebte Kostenneutralität und von Vertretern der Fachhochschulen die Differenzierung der Besoldung zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Die Kostenneutralität, die die Expertenkommission in ihrem Papier vorsieht, ist sicherlich politisch gewünscht, behindere aber entschieden die Erfolgsaussichten und stelle die eigentlichen Ziele, die mit leistungsbezogener Besoldung erreicht werden sollen, in Frage. Dazu im einzelnen die folgenden Fragen:

Wie soll verhindert werden, dass leistungsstarke Fakultäten ihr Prämienvolumen auf Kosten weniger leistungsfähiger Fakultäten steigern können? Gibt es einen »Ausgleichsmechanismus« und wenn ja, welchen – sowohl universitätsübergreifend wie inneruniversitär?

**Meyer |** Nach dem Hochschulrahmengesetz, das offenbar nicht zur Kenntnis genommen wird, soll die Finanzierung der Hochschulen leistungsabhängig erfolgen. Es ist daher nicht mehr als konsequent, wenn leistungsschwache Fachbereiche einem Druck ausgesetzt werden. Die Universitätsleitung kann aber gerade bei Berufungen in leistungsschwache Fachbereiche investieren, um das Niveau zu heben. Strategien müssten die Universitätsleitungen sich nach dem neueren Recht sowieso überlegen.



▲ Kommission: Frühere Selbständigkeit für den wissenschaftlichen Nachwuchs empfohlen.



◀ Hohes Engagement in der Lehre soll künftig auch finanziell belohnt werden.

**CHE |** Exzellente Wissenschaftler werden »teurer«. Durch die empfohlene Kostenneutralität seien aber, bedingt durch die zu geringen Möglichkeiten zur Schaffung finanzieller Leistungsanreize, Professorenstellen nicht attraktiv genug. Ein Wechsel zwischen Wirtschaft und Hochschule sei dadurch erschwert. Kritiker gehen so weit zu sagen, dass dadurch nahegelegt würde, bewusst »preisgünstige« (um hier das Wort »billig« zu vermeiden) und damit schlechtere Professoren einzukaufen, um so die guten finanzieren zu können. Gleichfalls fürchten ältere Professoren, dass sie in dem finanziellen Wettbewerb um gute Berufungen gleichsam die »Sparopfer« seien und sogar um ihre jetzige Ausstattung und Besoldung fürchten müssen.

**Meyer |** Exzellente Wissenschaftler sind heute schon teuer. Insofern ändert sich im Prinzip nichts. Es wäre sicher schön, wenn die Universitäten für ihre Professoren mehr Geld vom Staat bekämen. So viel ich weiß, hat aber auch der Hochschulverband keine generelle Besoldungserhöhung der Professoren verlangt. Ein Wechsel zwischen Wirtschaft und Hochschule wird durch den Vorschlag erleichtert, nicht erschwert. Es ist freilich eine Illusion anzunehmen, die Hochschulen könnten mit den Verdienstmöglichkeiten in der Wirtschaft konkurrieren. Man sollte aber nicht vergessen, dass der Professorenberuf andere Vorteile hat. Wenn ein Fachbereich jüngere Professoren und damit »preisgünstigere« beruft, bedeutet das nicht, dass er »schlechtere« beruft. Die Befürchtung älterer Professoren verstehe ich nicht. Ihre jetzige Besoldung ist ihnen sowieso garantiert. Wenn sie im finanziellen Wettbewerb um gute Berufungen schlechter abschneiden als Jüngere, dann müsste es sich bei diesen mindestens um gute Berufungen handeln. Außerdem erlaubt das System guten älteren Professoren weitere Gehaltszuwächse und zwingt sie – anders als das jetzige System – nicht, Scheinbewerbungen abzugeben.

**CHE |** Was sind die Kriterien für die wissenschaftliche Leistung und vor allem, wer entscheidet darüber? Wie kann Transparenz über diese Kriterien gewährleistet werden, die justiziabel sein müssten? Und bedeutet das nicht gigantischen Verwaltungsaufwand?

**Meyer |** Die Frage nach den Kriterien und dem Verfahren für die Bewertung der wissenschaftlichen Leistung sind berechtigt. Hier liegt ein Problem, das der mangelnden deutschen

Übung in solchen Angelegenheiten geschuldet ist. Die Kriterien müssen vorher offen gelegt werden und das Verfahren sollte zweistufig gestaltet sein. Bei kluger Verfahrensgestaltung ist der Aufwand gering zu halten, zumal eine Evaluation nur alle 5 bis 7 Jahre erfolgen soll.

**CHE |** Die Fachhochschulen fürchten, in dem Wettbewerb um Mittel in die Zweitklassigkeit absteigen zu müssen. Die ihrer Meinung nach ohnehin bestehende Benachteiligung würde in der Differenzierung der Grundgehälter und Leistungszulagen zwischen Fachhochschulen und Universitäten damit endgültig. Der Wettbewerb mit Kräften aus der Wirtschaft sei so schon schwer genug; die relativ niedrigeren Grundgehälter lasse die Fachhochschulen noch mehr ins Hintertreffen geraten. Sind die Sorgen der Fachhochschulen nicht berechtigt?

**Meyer |** Die Befürchtungen der Fachhochschulen sind mir unverständlich. Wenn sie eine allgemeine Gehaltserhöhung für Fachhochschulprofessoren und -professorinnen durchsetzen wollen, so sollten sie dies offen sagen und auch politisch vertreten. Im Rahmen der Vorgabe der Landesfinanzministerkonferenz, nämlich nicht zu einer Gesamterhöhung des Besoldungsgefüges zu kommen, waren diese Wünsche der Fachhochschulen nicht zu erfüllen. Die Kommission hat in diesem Rahmen die Fachhochschulen freier gestellt als sie je waren. Das auf alle Fälle zu zahlende Ausgangsgehalt, dessen Erhöhung schon beim ersten Ruf verhandelbar ist, liegt über dem C2-Gehalt eines 36jährigen Fachhochschullehrers. Eine durch C3 festgelegte Kappung des Zuwachses für den Einzelnen ist nicht mehr gegeben.

**CHE |** Herr Prof. Meyer, wir bedanken uns für dieses Interview.

▼ Kommt ihnen die Reform zu Gute? Offen sind die Kriterien für eine Bewertung wissenschaftlicher Leistung.



## Kritische Stellungnahme zur Wettbewerbsfähigkeit der Empfehlungen



# Dienstrechtsreform – Contra

Ein von der Arbeitsgemeinschaft der Fakultätentagsvorsitzenden bei der Kienbaum-Vergütungsberatung in Auftrag gegebenes Gutachten übt deutliche Kritik an den Empfehlungen der Expertenkommission. Das Gutachten wurde dem CHE von Prof. Alfred Kieser, dem Vorsitzenden der Fakultätentage zur Veröffentlichung zur Verfügung gestellt. Wir zitieren die Stellungnahme in ihren wichtigsten Punkten.

### **Kostenneutralität gewährt keinen hinreichenden Leistungsanreiz**

Vergütung besitzt eine wichtige Anreiz- und Steuerungsfunktion. Das Vergütungsdefizit der Hochschulen gegenüber der Wirtschaft ist heute bereits problematisch. Zum einen erwächst daraus die Gefahr, dass die Professoren – soweit sie über diese Option verfügen – durch Priorisierung gut bezahlter Nebentätigkeiten zu Lasten ihrer Hochschultätigkeit dieses Vergütungsdefizit ausgleichen oder gar ganz in besser bezahlte Tätigkeitssektoren abwandern. Zum anderen könnten sie die als unausgewogen empfundene Relation von Lohn und Leistung für sich persönlich dadurch in ein Gleichgewicht bringen, dass sie ungeachtet hochschulpolitischer Erfordernisse ihre Leistungen auf die Tätigkeitsbereiche konzentrieren, die ihnen als Wissenschaftler besonders attraktiv erscheinen. Dies dürfte zu einer tendenziellen Vernachlässigung der Lehre gegenüber der Forschungstätigkeit führen.

Angesichts dieser prekären Situation ist die grundsätzliche Zielrichtung der Reform auf Schaffung einer stärkeren Wettbewerbsfähigkeit und zugleich Leistungsorientierung des Besoldungssystems zweifellos zu begrüßen. Der dazu allerdings von der Kommission unter der Prämisse der Kostenneutralität vorgeschlagene Weg erscheint eher kontraproduktiv, da im Interesse eines hinreichenden Anreizes die variablen Vergütungsbestandteile bei guter Leistung mindestens 20 Prozent der Festbezüge erreichen müssten und max. auf 40 Prozent verdoppelt werden sollten.

▼ Vergütung hat eine Anreizfunktion, – aber wer bekommt mehr Geld?

### **Abbau von Alterszulagen – vergütungspolitisch sinnvoll und notwendig**

Der vertragliche Automatismus der Alterszulagen passt heute zweifellos nicht mehr zu einer wirksam gestalteten Vergütung. In den deutschen Großunternehmen wird unterstellt, dass sich zumindest in den ersten Jahren einer qualifizierten Berufstätigkeit ein stufenweiser Erfahrungsaufbau vollzieht, der auch einen stufenweisen Anstieg der jeweiligen Festbezüge rechtfertigt. Im Gegensatz zur früheren Praxis des Automatismus der Alterszulagen vollzieht sich zudem der entsprechende Vergütungsanstieg vielfach nicht mehr automatisch, also rein zeitabhängig, sondern erst aufgrund entsprechender Leistungsnachweise. Nach Erreichen dieser Endvergütung erfolgt die weitere Anhebung der Festbezüge in der gleichen Position nur noch im Rahmen allgemeiner Gehaltserhöhungen. Zusätzlich zu den Festbezügen werden vom Beginn der Tätigkeit an variable erfolgs- und leistungsorientierte Bezüge gewährt.

Überträgt man ein solches Vorgehen auf die Hochschulen, so könnte man die Zahl der vergütungswirksamen Alterszulagenstufen etwa auf die Hälfte reduzieren und die Bezüge der Dienstaltersstufe 10 künftig als das höchstmögliche Festgehalt ansetzen. Ab der Stufe 10 entfielen alle weiteren Dienstaltersstufen. Die dadurch eingesparten Beträge böten den Sockel zur Finanzierung der künftigen leistungsorientierten variablen Vergütung.

Da ein analoger Rahmen der variablen Vergütung auch bereits für die Dienstaltersstufen unter der Stufe 10 gelten sollte, wird ein solches System zweifellos zu beträchtlichen Mehrkosten führen. Diese Mehrkosten erscheinen jedoch im Interesse der von der Politik gewünschten internationalen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen, insbesondere auch gegenüber den USA sowie zur Erhöhung der Attraktivität der Hochschullaufbahn für talentierte Wissenschaftler zwingend erforderlich.



◀ Dr. Heinz Evers ist Leiter der Kienbaum-Vergütungsberatung und verfügt als Herausgeber der laufenden Kienbaum-Vergütungsstudien über einen umfassenden aktuellen Einblick in die deutsche Vergütungsrealität.

### Vorschläge zur Leistungsbewertung noch unzureichend

Was die Bewertung der individuellen Leistung in Forschung und Lehre als der zentralen Bemessungsdimension der variablen Vergütung angeht, bleiben die Vorschläge der Kommission einigermaßen vage. Dabei weist sie es jeder einzelnen Hochschule zu, ihrem Profil entsprechend einen Kriterienkatalog zu erarbeiten. Diese Aufgabenzuweisung erscheint bei allem Respekt gegenüber der Autonomie der Hochschulen problematisch. So wie es bundesrechtliche Regelungen zur Besoldungshöhe der Professoren und Zusammensetzung ihrer Bezüge aus festen und variablen Gehaltsbestandteilen geben sollte, so erscheint auch die Erarbeitung und Festlegung eines bundeseinheitlichen Katalogs relevanter Leistungskriterien vor dem Hintergrund der grundsätzlichen Zielsetzungen der Hochschulen sinnvoll und notwendig. Die konkrete Gewichtung dieser Kriterien und damit ihre Vergütungsrelevanz könnte man dabei durchaus der Autonomie der einzelnen Hochschulen im Hinblick auf ihr eigenes Selbstverständnis und ihre Arbeitsschwerpunkte überlassen.

Das Kriterium der Berufung durch eine andere Hochschule bzw. die Häufigkeit solcher Berufungen erscheinen als vergütungsrelevante Bemessungskriterien eigentlich nur sinnvoll, wenn sich die individuelle Leistung des Professors für die eigene Hochschule nicht hinreichend konkret fassen lässt. In dem Maße, in dem für die Evaluation der individuellen Leistung der Professoren zutreffende Kriterienraster zur Verfügung stehen, verliert dieses externe Kriterium an Gewicht.

### Verteilungsproblematik im »Null-Summen-Spiel«

Problematisch erscheint schließlich der von der Kommission unter dem Diktat der Kostenneutralität angedachte bundesgesetzliche Regelungsvorschlag, nach der dem Gesamtbetrag der variablen Gehaltsbestandteile auf Landesebene dem Betrag entsprechen müsse, der sich aus der Multiplikation der Zahl der Professorenstellen mit einem im Voraus fixierten durchschnittlichen variablen Gehaltsbestandteil ergibt.

Auf Landesebene bezogen, könnte dieser Vorschlag dazu führen, dass Professoren einer einzelnen Hochschule trotz konstanter oder sogar höherer Leistungsbewertung nur deswegen eine Reduzierung ihrer variablen Vergütungen hinnehmen müssten, weil andere Hochschulen innerhalb des Landes ihre Professoren relativ höher bewertet hätten. Ein solches Ergebnis würde zu außerordentlicher Demotivation führen und nicht tragbar sein.

Überträgt man das Null-Summen-Spiel aber von der Landesebene auf die Hochschulen und gibt ihnen jeweils ein Vergütungsbudget, möglicherweise mit Quotierungsempfehlungen hinsichtlich der Leistungseinstufung vor, so ergibt sich daraus die Problematik des Leistungsvergleichs zwischen den Professoren der verschiedenen Fakultäten innerhalb der Hochschule. Dies dürfte die Rektoren vor kaum lösbare Zuweisungsprobleme stellen. Der Ausweg wird für sie darin bestehen, die zur Verfügung gestellten variablen Gehaltsbestandteile einfach anteilmäßig den Fakultäten zuzuweisen.

**Diskutieren Sie mit**  
über aktuelle Themen  
der Hochschulreform!  
Input im Newsletter  
CHE.ckpoint  
📧 [www.che.de/html/che.ckpoint.htm](http://www.che.de/html/che.ckpoint.htm)

## KURZ UND KNAPP

### ■ Kooperation mit der Universität Witten/Herdecke



Das CHE hat ein Organisationsentwicklungs-Projekt mit der Privaten Universität Witten/Herdecke begonnen. Das Projekt steht vor dem Hintergrund intensiver Bemühungen des neuen Präsidiums um eine systematische Weiterentwicklung der UW/H. Das betrifft Bemühungen um eine stärkere Profilierung in der Forschung, daneben aber zum Beispiel auch eine konzeptionelle Stärkung der internationalen Ausrichtung.

Das CHE begleitet für ein Jahr den Gesamtprozess. Daneben organisiert das CHE eine zweistufige Evaluation der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät. In zwei weiteren Teilprojekten haben CHE und UW/H gemeinsame Arbeitsgruppen gebildet. Eine dieser Arbeitsgruppen geht der Frage nach, welche Formen mögliche Evaluierungen der Auswahlverfahren an der UW/H haben könnten. In dem anderen Teilprojekt wird ein Konzept für

eine neue Form der Qualifikation des wissenschaftlichen Nachwuchses erarbeitet (Juniorprofessur ohne Habilitation). Diese Vorlage wird dann innerhalb der UW/H erörtert werden, die sich als Privatuniversität an dem Anspruch systemischer Exzellenz misst.

- 📞 Dr. Christian Berthold  
☎ 052 41. 97 61 51  
✉ [christian.berthold@che.de](mailto:christian.berthold@che.de)
- 📞 Dr. Tilman Kuechler  
☎ 052 41. 97 61 33  
✉ [tilman.kuechler@che.de](mailto:tilman.kuechler@che.de)

### ■ Ohne Kommunikation ist alles nichts



Wie überzeugt man in einer großen Organisation wie der TU Berlin die Hochschullehrer und Mitarbeiter vom Nutzen der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)?

Diese Frage war Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Kommunika-

tionskonzeptes, das die Einführung der KLR begleiten soll. In dem Projekt sollen modellhaft neue Verfahren der Kommunikation entwickelt und erprobt werden, die auch auf andere Organisationsentwicklungs-Prozesse an Hochschulen angewendet werden können.

Zur Klärung des Bedarfs wurde in zwei Pileteinrichtungen der TU eine Vorstudie durchgeführt. Ziel war, den Kenntnisstand der Mitglieder der Hochschule zur KLR und die bislang üblichen Kommunikationswege zu ermitteln. Zudem sollten mit Hilfe der Erhebung erste Ideen für das Konzept entwickelt werden. Mit diesem Input beginnt jetzt der spannende Teil: die Umsetzung des Konzepts in den Pileteinrichtungen.

- 📞 Michael Wullert  
☎ 030. 31 42 25 00

- 📞 Dr. Andreas Barz  
☎ 052 41. 97 61 25  
✉ [andreas.barz@che.de](mailto:andreas.barz@che.de)



# Baden-Württemberg lässt Reform vom CHE bewerten

## CHE: Ganzheitlicher Ansatz braucht konsequente Fortführung



▲ Klaus von Trotha, Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst: »Markt und Wettbewerb sollen auch in Baden-Württemberg wichtige Steuerungselemente des Hochschulsystems sein.«

Am 1. Januar 2000 sind die neuen baden-württembergischen Hochschulgesetze in Kraft getreten. Baden-Württemberg will damit die Autonomie seiner Hochschulen stärken: Staatliche Genehmigungs- und Zustimmungsvorbehalte sollen abgebaut und Leitungsstrukturen in den Hochschulen autonomiegerechter werden. Hochschulräte stärken die strategische Planungsfähigkeit der Hochschulen und mit der Globalisierung ihrer Haushalte erhalten die Hochschulen zusätzliche Handlungsspielräume, die sie zur Profilschärfung nutzen können. Um Qualität und Erfolg der Reform zu sichern, hat das Land einen ungewöhnlichen Weg beschritten. Es hat die eingeleiteten Reformen – auf Grundlage der Gesetze und der vorliegenden

Regelungen und Instrumente – durch einen externen Gutachter, das CHE, bewerten lassen. Fazit der Analyse des CHE: die baden-württembergische Reform steht im nationalen Vergleich sehr gut da. Besonders sinnvoll und erfolgversprechend ist ihr ganzheitlicher Ansatz; die einzelnen Reformbereiche sind aufeinander bezogen und abgestimmt. Aber – es kommt jetzt darauf an, die Reformen konsequent fortzuführen und im Alltag zu leben.

Der ganzheitliche Ansatz zeigt sich besonders in diesen Punkten: das Land hat nicht nur einen Globalhaushalt mit weitgehenden finanziellen Freiheiten für die Hochschulen geschaffen, sondern es hat gleichzeitig eine leistungsbezogene Finanzierung eingesetzt, die Anreize gibt, die Freiheiten richtig zu gebrauchen. Es wurde Autonomie bei Ausgabeentscheidungen geschaffen und gleichzeitig eine Deregulierung eingeleitet. Die Leitungsstrukturen wurden der gewachsenen Autonomie angepasst.

Das CHE hat in seinem Gutachten diejenigen Themenkomplexe untersucht, die Gegenstand der jüngsten Reformen waren bzw. für die in nächster Zukunft unmittelbarer Regelungsbedarf besteht. (s. »Untersuchte Themenkomplexe«) Dabei spielte der Vergleich zum Entwicklungsstand in den anderen Bundesländern und dem Ausland eine wesentliche Rolle. Das Leitbild der »entfesselten Hochschule« (s. Leitbild »entfesselte Hochschule«) war Bezugsrahmen der CHE-Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Reform. »Es herrschte mit dem CHE ein Grundkonsens über das Modell eines Hochschulsystems, in dem Markt und Wettbewerb wichtige Steuerungselemente sein sollten«, so Klaus von Trotha, baden-württembergischer Wissenschaftsminister.

### UNTERSUCHTE THEMENKOMPLEXE

- Leitideen und Schwerpunkte der Reform
- Planung, Koordination und Steuerung
- Organisation
- Finanzierung
- Controlling und Berichtswesen
- Qualitätssicherung
- Hochschulmarketing
- Wissenschaftliche Weiterbildung

### LEITBILD »ENTFESSELTE HOCHSCHULE«

- die autonome Hochschule
- die wissenschaftliche Hochschule
- die wettbewerbliche Hochschule
- die profilierte Hochschule
- die wirtschaftliche Hochschule
- die internationale Hochschule
- die virtuelle Hochschule

### Zukunftsperspektiven/Empfehlungen

Das Land Baden-Württemberg hat wesentliche Fundamente der Hochschulreform gelegt. Die Empfehlungen des CHE richten sich nun darauf, wie der dauerhafte Erfolg der eingeleiteten Reformen gesichert werden kann: Einige der Reformen sind entschlossen weiter voranzutreiben, einige

notwendige Reformbausteine fehlen noch. So ist u.a. ein neues, gegenüber dem kameralistischen Haushalt besseres Berichtswesen der Hochschulen gegenüber Staat und Öffentlichkeit zu installieren. Finanzautonomie bedarf der Legitimation, und dazu müssen die Hochschulen Rechenschaft über die Verwendung von Steuergeldern ablegen. Allerdings muss gewährleistet sein, dass dabei nicht über die Hintertür die staatliche Feinststeuerung wieder eingeführt wird, indem das Ministerium auf Detaildaten der Hochschulen zugreifen kann.

Was die neu zu konzipierenden Instrumente – z. B. Zielvereinbarungen – angeht, so ist die Botschaft des Gutachtens, dass nicht die Instrumente an sich, sondern ihre Ausgestaltung darüber entscheidet, ob »sie halten, was sie versprechen«. Am Beispiel der Zielvereinbarungen lässt sich dies verdeutlichen: Zielvereinbarungen können bewirken, dass Hochschulen ihre Profilmomente formulieren, in messbare Zielgrößen umsetzen und ergebnisbezogen Rechenschaft über die Zielerreichung ablegen. Insofern kann daraus ein sehr gutes Instrument im Verhältnis zum Staat werden. Werden Zielvereinbarungen allerdings als Zielvorgaben des Mi-

nisteriums praktiziert und zu neuer Detailsteuerung missbraucht, ist das Instrument kontraproduktiv, denn es lässt die neugewonnenen Freiheiten gleich wieder verschwinden.

Nach Ansicht des CHE sind manche Elemente der Reform in ihrer konkreten Ausgestaltung zu überdenken. So sollte das Land als Alternative zum geplanten System der flächendeckenden Qualitätssicherung mit einer zentralen Evaluationsagentur eine stärker in die Verantwortung der Hochschulen gelegte Evaluation in Erwägung ziehen. Sie könnte unter der Voraussetzung der gesetzlichen Definition von Mindeststandards für Verfahren und Methoden eine institutionelle Aufgabe der Hochschulen sein.

Das faktische Handeln des Ministeriums muss nun erweisen, dass man es mit dem Loslassen der Hochschulen ernst meint. Umgekehrt müssen die Hochschulen akzeptieren, dass der Staat weiterhin legitime Interessen an staatlicher Steuerung hat. Der dauerhafte Erfolg der Reformen wird sich in der alltäglichen Interaktion zwischen Ministerium und Hochschulen erweisen und hängt nicht zuletzt von der Bildung eines Vertrauensverhältnisses zwischen beiden Seiten ab.

**Gutachten**  
**Hochschulreform**  
**Baden-Württemberg**  
**2000**  
Stellungnahme und  
Empfehlungen,  
Gütersloh, 2000

**Bezug bei**  
 alexandra.tegethoff  
@che.de  
 Dr. Frank Ziegele  
 0 52 41 . 97 61 24  
 frank.ziegele  
@che.de

**BEST PRACTICE**

# best practice-Hochschule 2001

## Die Auswahl durch die Gutachter hat begonnen

Im Frühjahr 2000 honorierte das CHE zum ersten Mal die Reformbemühungen zweier deutscher Hochschulen mit der Auszeichnung *best practice*-Hochschule. Die Hochschule Bremen und die Technische Universität München wurden für ihr vorbildliches Gesamtkonzept der Hochschulreform ausgezeichnet.

Aufgrund der überaus positiven Resonanz macht das CHE die *best practice*-Auszeichnung nun zu einer dauerhaften Einrichtung. So wird es auch im Jahr 2001 wieder die Reformaktivitäten zweier Hochschulen prämiieren. Bewusst wird auf eine Einengung der Auswahlkriterien verzichtet, denn auch diesmal geht es wieder um die Verwirklichung einer überzeugenden Gesamtstrategie. Als Grundlage für die Bewertung dient die Idee der »entfesselten Hochschule« (vgl. S. 8). Sie gibt keine Strategien und Verfahren vor, sondern zielt auf korporative Autonomie und Profilierung der einzelnen Hochschule.

Bei den Kandidaten für die *best practice*-Hochschule kommt es also auf die Überzeugungskraft des individuellen Ansatzes an.

So überzeugte die im Frühjahr 2000 prämierte Hochschule Bremen besonders durch ihre Vorreiterrolle bei der Internationalisierung ihrer Studiengänge. Diesen Weg hat sie konsequent beschritten, unter Einbeziehung der verschiedenen Bereiche der Hochschule und trotz knapper Mittel. Die TU München verknüpfte Exzellenz in der Forschung, Handlungsfähigkeit und Ideenreichtum bei der Kooperation mit der Wirtschaft in besonderer Weise.

Auf die diesjährige Ausschreibung haben sich zwölf Universitäten und drei Fachhochschulen beworben.

Unter dem Vorsitz von Professor Hans N. Weiler, Stanford Universität und Rektor Emeritus der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder ist die Gutachterkommission im November zusammengetreten. Weitere Mitglieder sind Professor Detlef Müller-Böling, Professor Erich Thies, Generalsekretär der KMK und die »Preisträger« des letzten Jahres, Professor Wolfgang A. Herrmann, Präsident der TU München und Professor Ronald Mönch, Rektor der Hochschule Bremen.

 Klaus Neuvians  
 0 52 41 . 97 61 36  
 klaus.neuvians  
@che.de  
 www.che.de  
 Johanna Witte  
 0 52 41 . 97 61 54  
 johanna.witte  
@che.de

# Hochschulrankings

## Die Methodik bestimmt ihren Informationswert

Vor etwas über zehn Jahren veröffentlichte der »Spiegel« das erste Ranking der deutschen Universitäten. Seitdem sind eine Reihe weiterer Magazine (u.a. »manager magazin«, »capital«, »Focus«) gefolgt und haben mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Fächerauswahlen Leistungen der Hochschulen in einem Ranking vergleichend gegenübergestellt. In der Regel verfolgen die Rankings primär das Ziel, Studienanfängern und Studieninteressierten relevante Informationen zur Hochschulwahl an die Hand zu geben.

Dem deutschen Hochschulsystem, zu dessen Selbstbeschreibungen lange Zeit die Vorstellung zählte, die Universitäten seien qualitativ alle gleichwertig, war ein solcher Vergleich zunächst fremd. Entsprechend wurde zum Teil heftige Kritik an den Rankings geübt. Diese richtete sich zum einen gegen die Möglichkeit, die Leistungsfähigkeit von Hochschulen überhaupt zu »messen« und in Form von Rankings zu vergleichen und zum anderen wurden eine Reihe von Vorbehalten gegen die Methodik der Rankings vorgebracht. Diese waren im Einzelfall häufig auch begründet, was nicht verwundern darf, da Rankings in Deutschland bis dahin keine Tradition hatten und eine eigene Methodik erst entwickeln mussten.

Auch das erste Hochschulranking des CHE, das 1998 in Zusammenarbeit mit der Stiftung Warentest veröffentlicht wurde, war zum Teil heftiger Kritik ausgesetzt. Seitdem ist die Methodik des Rankings, das mittlerweile in Kooperation mit dem *stern* durchgeführt wird und zur Zeit in die vierte Runde geht (vgl. den Beitrag »Geisteswissenschaften und Psychologie ergänzen den Studienführer«), kontinuierlich verfeinert und weiterentwickelt worden. Nicht zuletzt aus diesem Grund hat das Ranking von CHE/*stern* in den Hochschulen mittlerweile hohe Akzeptanz gefunden.

Die Ergebnisse des Rankings von CHE und *stern* basieren auf umfangreichen Datenerhebungen, die neben der Erhebung von Informationen der Fachbereiche und der Hochschulen Befragungen aller Professoren der einbezogenen Fächer und einer großen Zahl von Studierenden umfassen. Dazu zählen weiter umfangreiche bibliometrische Analysen und je nach Fach auch spezifische zusätzliche Studien (z.B. Patentanalysen in den Ingenieurwissenschaften). So entsteht ein komplexes und umfassendes Bild der Situation an den Hochschulen.

### Kennzeichen des Rankings von CHE/*stern*

■ Das erste prägende Merkmal des Rankings von CHE/*stern* ist, dass – im Unterschied zu den meisten amerikanischen Rankings – keine ganzen Hochschulen, sondern nur Fächer verglichen werden. So wenig die Hochschulen alle gleichwertig sind, so wenig existiert »die« beste Hochschule. Zu verschieden sind die Leistungen der Hochschulen in den einzelnen Disziplinen, Fächern und Studienbereichen. Dies wird im Studienführer regelmäßig z.B. im Urteil der Studierenden deutlich, in dem die Hochschulen in einzelnen Fächern höchst unterschiedlich abschneiden: So liegt die TU Dresden in der Mathematik in der Spitzengruppe, in Jura jedoch in der Schlussgruppe. Und während die Karlsruher Informatikstudierenden sich mit dem Studium an ihrer Hochschule sehr zufrieden zeigen, zählt die gleiche Hochschule in der Mathematik zu den Universitäten mit den unzufriedensten Studierenden. Mit der Information, die Studenten in Karlsruhe seien mit dem Studium an ihrer Universität durchschnittlich zufrieden, die unweigerlich zustande käme, würde man ganze Hochschulen vergleichen, wäre jedoch niemandem geholfen.

■ Dass wir im CHE/*stern*-Ranking auf eine Zusammenfassung der einzelnen Indikatoren zu einer Gesamtbewertung verzichten, ist ein weiteres Herzstück unseres Ansatzes. Nur damit sind wir in der Lage, sowohl den Stärken und Schwächen von Hochschulen in einzelnen Aspekten ihrer Leistungen als auch der Heterogenität in den Präferenzen von Studienanfängern Rechnung zu tragen. Manchen Studierenden ist eine gute Betreuung am wichtigsten, andere orientieren sich eher an der Reputation oder der Forschungsleistung der Hochschulen. Demgegenüber muss eine Zusammenfassung zu einer einzigen Maßzahl Gewichtigungen der einzelnen Indikatoren vorgeben, die Studienanfänger bevormunden und die letztlich jeglicher empirischen und theoretischen Grundlage entbehren.

■ Ein drittes Kennzeichen des Studienführers von CHE und *stern* liegt darin, dass den Hochschulen bei den einzelnen Indikatoren keine differenzierten Rangplätze zugeordnet werden. Sie werden statt dessen einer Spitzen-, einer Mittel- und einer Schlussgruppe zugeordnet. Dadurch wird vermieden, dass minimale Unterschiede im Zahlenwert eines Indikators als Rang- und auch als Qualitätsunterschiede interpretiert werden. Genau dies suggeriert beispielsweise das Verfahren von U.S. News. Im Ranking der 50 Spitzenuniversitäten liegt dort die Johns-Hopkins-University hinsichtlich der akademischen Reputation auf einer 5er Skala als 12. nur um 0,3 Punkte hinter den führenden Hochschulen!

Auf der Grundlage dieser Kernelemente wird das Ranking von CHE/*stern* auch künftig weiterentwickelt werden. Hierzu stehen wir in einem regen Dialog mit den Fachbereichen und den Hochschulen.



Erstmals werden Lehramtsstudiengänge untersucht

# Geisteswissenschaften komplettieren den Studienführer

Auf Hochtouren laufen zur Zeit die Untersuchungen für den Studienführer 2001. Die Fächer Anglistik/Amerikanistik, Erziehungswissenschaft, Germanistik, Geschichte und Psychologie ergänzen das Fächerspektrum des Studienführers, der im Sommersemester des nächsten Jahres erscheinen wird.

Wie bereits bei den drei vorhergehenden Untersuchungen werden unter intensiver Mitwirkung der Hochschulen umfangreiche Recherchen durchgeführt: die zentrale Hochschulverwaltung liefert allgemeine Daten zur Hochschule wie Semesterbeitrag oder Öffnungszeiten der Zentralbibliothek, das zentrale Prüfungsamt Angaben zur Prüfstatistik, Hochschulsportbeauftragte Angaben zur Breite des Sportangebotes und Qualität der Sportstätten, die Fachbereiche spezifische Angaben wie personelle Ausstattung, Drittmittel oder Besonderheiten des Studienangebotes. Mehr als 3 000 Professoren wurden in der aktuellen Untersuchung um ihr Urteil zu Lehr- und Forschungssituation gebeten. Die Studentensekretariate haben es ermöglicht, dass über 120 000 Studierende einen Fragebogen erhalten, um die Studienbedingungen an ihrer Hochschule zu beurteilen. Erstmals besteht die Möglichkeit, den Fragebogen auch per Internet zu beantworten.

## Lehramtsstudiengänge vorgestellt

Insgesamt werden in die aktuelle Untersuchung mehr als 1000 Studiengänge und 330 Fachbereiche einbezogen. Neben den Diplom- bzw. Magisterstudiengängen werden erstmals für die untersuchten Fächer auch die Lehramtsstudiengänge vorgestellt. Dazu werden auch Angaben der staatlichen Prüfungsämter und des Statistischen Bundesamtes ermittelt. Die länderspezifischen Besonderheiten im Lehramtsstudium werden jedoch einen bundesweiten Vergleich, wenn überhaupt, nur eingeschränkt erlauben.

Mit den neuen Fächern wird der Studienführer ein Spektrum von 19 Studienbereichen umfassen, die in einem multidimensionalen Ranking vergleichend dargestellt werden. Je nach Studienbereich werden bis zu 30 Indikatoren gerankt und die Werte einer Spitzen-, Mittel- oder Schlussgruppe zugeordnet. Damit wird auf die Bildung eines Gesamtwertes ebenso verzichtet wie auf die Angabe von Rangplätzen.

## Alle Ergebnisse im Internet

Seit Juli sind die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen im Internet ([www.derstudienfuehrer.de](http://www.derstudienfuehrer.de)) zu finden.

Damit können noch schneller als bisher über die CD sowohl ein Überblick gewonnen als auch Hochschulen nach individuellen Präferenzen ermittelt werden. Möglich ist dies über verschiedene Suchstrategien, die der Studienführer im Internet bietet. Während die Hitlisten der untersuchten Studienbereiche anhand ausgewählter Indikatoren einen Überblick über die Zuordnung der Hochschulen in die jeweilige Ranggruppe bieten, ermöglicht die Suche über das persönliche Ranking zum einen die individuelle Zusammenstellung von Fakten, Professoren oder Studierendurteilen, zum anderen eine Gewichtung der ausgewählten Indikatoren. Als Ergebnis werden die Hochschulen angezeigt, die die persönlichen Präferenzen erfüllen.

## Einzelwerte und Besonderheiten

Neben der Zuordnung zu Ranggruppen enthält der Studienführer die ermittelten Einzelwerte der Indikatoren für eine Übersicht über das Studienangebot am Fachbereich und Besonderheiten im Studienangebot, der Ausstattung, der Betreuungssituation, in der Forschungsorientierung und im Praxisbezug. Für die im Studienführer 2000 erstmals präsentierten ingenieurwissenschaftlichen Fächer ist ein Vergleich der Entwicklung eines Studienanfängerjahrgangs, der Studiendauer und der Studienanfängerzahlen mit dem Bundesschnitt sowie anderen Hochschulen möglich. Zu weiteren, nicht im Studienführer dargestellten Informationen verhelfen Links auf die untersuchten Fachbereiche, Hochschulen und Hochschulorte.

Der Notwendigkeit der Weiterentwicklung und Diskussion bei der Darstellung und Interpretation der Daten trug das CHE Rechnung. Im September veranstaltete es eine wissenschaftliche Tagung zu Aussagefähigkeit, Methoden und Problemen des Hochschulrankings, deren Ergebnisse im Februar veröffentlicht werden.

📍 Petra Giebisch

☎ 0 52 41. 97 61 38

✉ [petra.giebisch@che.de](mailto:petra.giebisch@che.de)

🌐 [www.derstudienfuehrer.de](http://www.derstudienfuehrer.de)

# Programm 2001

Management-  
Fortbildung  
für Führungskräfte  
an Hochschulen

## Das Angebot von Januar bis Juni online

Die Hochschulen sind auf dem Weg zu größerer Autonomie. Das Fortbildungsprogramm »Hochschulkurs«, das das CHE und das Referat Weiterbildung der Freien Universität Berlin nun im zweiten Jahr anbietet, will Universitäten, Fachhochschulen und natürlich andere Hochschulen dabei unterstützen.

Das Halbjahres-Programm 2001 bietet über die Themenbausteine des Programms 2000 hinaus zwei neue Elemente an, mit denen es sich insbesondere an Hochschul-Leitungen wendet:

- »Die entfesselte Hochschule«: ein zweitägiger Workshop bietet einen Überblick über aktuelle Probleme der Hochschulentwicklung und den Stand ihrer Lösungsmöglichkeiten.
- Strategische Führung: Was bedeutet es, das »neue Steuerungsmodell« an einer Hochschule einzuführen? Sind Zielvereinbarungen ein adäquates Steuerungsinstrument für Hochschulen? Oder degenerieren sie zwangsläufig

zu bürokratischen Zielvorgaben? In zwei Workshops »Strategische Steuerung von Hochschulen« und »Zielvereinbarungen an Hochschulen« werden Instrumente und Lösungsmöglichkeiten vorgestellt.

Darüber hinaus will der »Hochschulkurs« wie im Vorjahr Handwerkszeug für wirtschaftliche Führung, Qualitätsmanagement, Change Management und Führung und Kommunikation in der Hochschule liefern.

Wir hoffen, dass Sie auch 2001 regen Gebrauch von unserem Angebot machen werden und informieren Sie ständig aktuell im Internet unter <http://www.hochschulkurs.de>.

Dr. Jutta Fedrowitz  
0 52 41 . 97 61 28  
[jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de)  
[www.hochschulkurs.de](http://www.hochschulkurs.de)

## KINDERSEGEN



### ■ Nachwuchssorgen haben wir nicht

Nachdem der Sommer 2000 nicht der Rede wert war – zumindest im kühlen Gütersloh – zeigt sich der Herbst für zwei CHE Mitarbeiter von einer außerordentlich freundlichen Seite und bescherte – Jutta Fedrowitz und Tilman Küchler – fast zeitgleich Kindersegen.

Das CHE gratuliert herzlich Karin Benz und Tilman Küchler zur Geburt von Joshua Luca, geboren am 25. September und Jutta Fedrowitz, Carl Julis und Ulrich Specht zur Geburt von Nora Julianna, die am 9. Oktober zur Welt kam.

▶ Joshua Luca Benz (oben)  
und Nora Julianna Fedrowitz

### ■ Weihnachtsgrüße

Das CHE wünscht von dieser Stelle aus allen Freunden, Förderern und Mitstreitern ein frohes Weihnachtsfest und ein glückliches und erfolgreiches Neues Jahr 2001!

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns wissen lassen, ob Ihnen unser Informationsangebot in diesem Jahr gefallen hat. Schreiben Sie uns einfach! Anregungen und Kritik sind immer willkommen.

## IMPRESSUM

**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

### Herausgeber

Prof. Dr. Detlef  
Müller-Böling  
CHE Centrum für  
Hochschulentwicklung  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
33311 Gütersloh

0 52 41 . 97 61 21  
0 52 41 . 97 61 40  
<http://www.che.de>

### Redaktion

Susanne Dopheide  
0 52 41 . 97 61 27  
[susanne.dopheide@che.de](mailto:susanne.dopheide@che.de)

### Gestaltung

werkzwei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

### Druck

Druckerei Dröge Schötmar  
GmbH, Bad Salzufen