

# CHECKup

Dialogforum des Centrums für Hochschulentwicklung gGmbH

1 | Mai 2002



Die best practice-Hochschulen 2002

## Uni Mainz und FH München überzeugen die Jury

Zum dritten Mal wird der Titel best practice-Hochschule vom Centrum für Hochschulentwicklung vergeben. Und erneut fiel die Entscheidung äußerst knapp aus. Am Ende machten die Johannes Gutenberg-Universität Mainz und die Fachhochschule München das Rennen. Die Entscheidung wurde von einer Gutachterkommission unter Vorsitz von Professor Hans N. Weiler, Professor of Education and Political Science, Stanford University, getroffen. »Beide Bewerber haben innovative Wege beschritten und können sichtbare Ergebnisse vorweisen«, sagte Professor Weiler zu dieser Entscheidung.

In seinem Buch »Die entfesselte Hochschule« diagnostiziert Detlef Müller-Böling, dass die deutsche Hochschulpolitik jahrzehntelang von Trägheit und einem attentistischen Durchwurschteln im hochschulpolitischen Alltag beherrscht war. Doch Lockerungen der staatlichen Hochschulsteuerung und vor allem Initiativen der Hochschulen selbst haben die notwendige Bewegungsfreiheit geschaffen. Jetzt zeichnen sich erste Erfolge ab und vorbildliche Ansätze – best practices – werden erkennbar.

Bei der Auszeichnung best practice-Hochschule geht es zwar letztendlich auch darum, wie die Hochschulen ihre Kernaufgaben, in Lehre, Forschung und Weiterbildung, erfüllen. Im Fokus der Gutachter sind dabei jedoch die internen Reformen: Was macht die Hochschule, um bestmögliche Rahmenbedingungen für die exzellente Wahrnehmung ihrer Kernaufgaben zu schaffen?

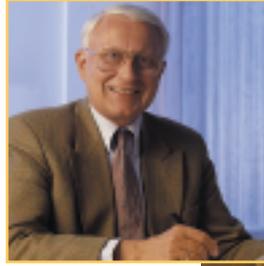
Die ausgezeichneten Hochschulen haben nach Auffassung der Gutachter auf wesentlichen Handlungsfeldern der Hochschulentwicklung gearbeitet. Für die Entscheidung war aber nicht die Summe der Reformschritte ausschlaggebend. Vielmehr seien die einzelnen Maßnahmen aufeinander abgestimmt und in ihrem Zusammenspiel erkennbar auf eine ganzheitliche Reformstrategie ausgelegt.

### CHECK ► IN

Uni Mainz und FH München überzeugen die Jury	1
Mit den besonderen Leistungszulagen wird echtes Neuland betreten	4
Zur Sache: Studiengebühren	5
Das CHE-Vertrauenssymposium – ein Rückblick	6
Das Hochschulranking 2002	8
Große Resonanz auf Marketing-Kooperationsangebot	10
Hochschulkurs – Programm	12

best practice - Hochschule  
2002

»Ich freue mich, dass die intensiven Reformanstrengungen der letzten drei Jahre durch die Verleihung der bundesweit renommierten Auszeichnung gewürdigt werden. Dies fördert die Motivation der beteiligten Mitarbeiter, unterstützt den weiteren Reformprozess innerhalb der Universität und stärkt zugleich die Attraktivität in der Außensicht.«



▲ Prof. Dr. Michaelis,  
Präsident der  
Johannes Gutenberg-  
Universität Mainz.



## JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ

Dass Hochschulen gezielt Managementinstrumente einsetzen, ist heute nicht mehr selten. Dass eine klassische Volluniversität dies tut, schon eher. Dass sie es integrativ, in enger Zusammenarbeit mit allen Beteiligten in Forschung, Lehre und Verwaltung tut, ist best practice. Die Gutachter zeigten sich sehr beeindruckt davon, dass die Universität Mainz ihren umfassenden und aufwändigen Reformprozess vollständig aus eigenen finanziellen Mitteln trägt. Über 80 Mitarbeiter aus allen Bereichen konnten für die zusätzliche Arbeit an der Reform motiviert werden.

Dezentralisierung wird groß geschrieben: Eine Neugliederung der Fachbereiche ist beschlossen. Einmalig unter den Bewerbern ist die Konsequenz, mit der diese Neugliederung mit einem analogen Aufbau dezentraler Verwaltungsstrukturen ergänzt und komplettiert wird. So ist es gelungen, Spielräume für ein eigenständiges Engagement der Fachbereiche und der für sie zuständigen Verwaltung zu schaffen.

Es wurde ein leistungsorientiertes Modell zur internen Mittelverteilung verwirklicht. Es gibt dezentrale Budgets für Personal-, Sach- und Investitionsmittel sowie zentrale, kompetitiv vergebene Forschungsförderungs-, Studienstruktur-, Reinvestitions- und Innovationsfonds. Zusammen mit dem Rahmenkonzept für die Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung wird deutlich, wie intensiv die Universität sich um ihre wirtschaftliche Autonomie und Leistungsfähigkeit bemüht. Dem entspricht auch ihr Ziel, Pilothechschule für ein Flächenmanagementmodell zu werden.

Nationale und internationale strategische Partnerschaften ermöglichen es der Universität, sich wissenschaftlich weiterzuentwickeln. Public-Private-Partnerships fördern den Wissenstransfer und erweitern darüber hinaus die Einnah-

mequellen der Hochschule. Die Kontakte mit der Öffentlichkeit, insbesondere mit Schülerinnen und Schülern, deren Interesse für naturwissenschaftliche Fächer geweckt werden soll, werden in außergewöhnlich vielen Initiativen gepflegt.

### Strategischer Ressourceneinsatz – Förderungsfonds für Forschung, Studium und Lehre

Zum Ausbau von Schwerpunkten oder zur Förderung von Maßnahmen der Hochschulentwicklung hat die Universität Mainz spezielle Fonds eingerichtet. Anträge auf Mittel aus dem Forschungsförderungsfonds (1,7 Mio. Euro) kann jeder Vertreter eines Instituts stellen. Die jeweiligen Fachbereiche priorisieren und bewerten die Anträge. Die letzte Entscheidung fällt der zuständige Senatsausschuss, in dem annähernd alle Fachbereiche vertreten sind. In der letzten Runde wurde circa ein Fünftel der 180 eingereichten Projekte gefördert. Mit Geldern des Studienstrukturfonds (500.000 Euro) werden insbesondere nachhaltige Verbesserungen der Studienstruktur oder die Einrichtung neuer B/M-Studienangebote sowie die gezielte Förderung der Lehrkompetenz unterstützt. Darüber hinaus sind ein Reinvestitionsfonds (1,5 Mio. Euro) für Aufwendungen im Bereich der technischen Ausstattung und ein interner Innovationsfonds (200.000 Euro) eingerichtet worden. Derzeit werden hier ausgewählte Maßnahmen gefördert, die beispielsweise der Umsetzung des Leitbildes der zentralen Verwaltung dienen. Genauso werden Fachbereiche unterstützt, die ein Public-Private-Partnership-Projekt aufbauen oder ihre Außendarstellung verbessern. Insgesamt vergibt die Uni Mainz knapp 4 Mio. Euro auf diese wettbewerblich und strategisch orientierte Weise.



# Hochschule



FOTO: DANETZKI

▲ Prof. Dr. Marion Schick, Präsidentin der FH München.

»Nach einem dreijährigen, intensiven Reformprozess ist die Auszeichnung für uns ein deutliches Signal dafür, den eingeschlagenen Weg energievoll fortzusetzen: Viele unserer Projekte stehen mitten in der Umsetzung, eine weitgehende grundlegende Strukturreform wird diskutiert. Dass die Gutachter die integrative Kraft unserer Reformen und den Mut hervorheben, mit dem wir die Rahmenbedingungen des Bayerischen Landesrechts in Fragen der Haushaltsflexibilisierung und der Leitungsstrukturen interpretiert haben, freut uns ganz besonders.«

## FACHHOCHSCHULE MÜNCHEN

Seit 1999 beschreitet die FH München einen breit angelegten und umfassenden Reformweg. Ausgangspunkt der Reformen war ein neues Leitbild, das im Konsens erarbeitet wurde. Es bekennt sich ausdrücklich zu »Größe und Vielfalt« der Hochschule, ohne den Status quo festzuschreiben. Orientiert an diesem Leitbild wurde ein neues Budgetierungsmodell entwickelt. Obwohl das Landesrecht echte Globalhaushalte ausschließt, konnte eine leistungsbezogene Mittelverteilung realisiert werden, die mit »Mini-Globalhaushalten« auch finanzielle Verantwortung an die Fachbereiche delegiert.

### Wissenstransfer an der FH München am Beispiel des Strascheg Center for Entrepreneurship

Die Öffnung der Hochschulen nach außen – durch Public-Private-Partnerships, Wissenstransfer, stärkeren Praxisbezug der Ausbildung, Diversifizierung der Einnahmen – ist ein entscheidender Faktor bei der Modernisierung deutscher Hochschulen. Die Fachhochschule München konnte jüngst ein best practice-Beispiel hierfür realisieren: Die Stiftung des Unternehmers Falk F. Strascheg trägt das Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE) als gemeinnützige GmbH. Es wurde am 29. April an der FH München eröffnet. Das SCE will Studierende aus allen 14 Fachbereichen der FH München in unternehmerischem Denken und Handeln fördern. Studierende der FH können künftig während ihres regulären Studiums »Entrepreneurship« als zusätzlichen Schwerpunkt wählen. Geplant sind darüber hinaus international anerkannte Bachelor- und Masterabschlüsse. Wer schon im Berufsleben steht, wird sich im SCE in allen Fragen des Unternehmertums weiterbilden und qualifizieren können. Als Schnittstelle zu Unternehmen nutzt das SCE die Technologie- und Wissenstransfer AG (TWT AG) an der FH München als Partner.

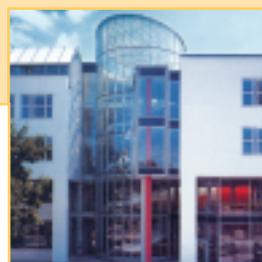
Systematisch und konsequent hat die Hochschulleitung gemeinsam mit allen 14 Fachbereichen Zielvereinbarungen getroffen. Dies war entscheidend dafür, dass ein Prozess der inhaltlichen Neuorientierung und Strukturentwicklung beginnen konnte, als dessen konkretes Ergebnis ein Hochschulentwicklungsplan vorliegt. Die Strukturentwicklung soll durch das Projekt »Data Warehouse System« unterstützt werden. Über die Kosten- und Leistungsrechnung hinaus werden Kennzahlen ermittelt, die für die Verbindung von strategischer Steuerung und leistungsorientierter Mittelverteilung entscheidend sind. In diesem Rahmen lässt sich ein »akademisches Controlling« realisieren, das die Bezeichnung best practice verdient hat.

Die FH München hat ihre Leitungsstruktur auf vorbildliche Weise reformiert. Mit der Dekanekonferenz wurde eine erweiterte Hochschulleitung gebildet, die eine kontinuierliche Verständigung von zentralem Management und den dezentralen Einheiten ermöglicht. Die herkömmlichen ständigen Kommissionen wurden zugunsten von Expertengremien aufgelöst, die nach Bedarf gebildet und nach Fachkompetenz besetzt werden. Eine Konferenz aller Studiendekane übernimmt die Aufgabe des Qualitätsmanagements für die Lehre.

Die Gründung der Technologie- und Wissenstransfer AG (TWT) zeigt, dass die Wirtschaftlichkeit vieler Bereiche der Hochschule angestrebt wird. Durch die Entwicklung eines Corporate Design, die Neugestaltung des Internetauftritts, den personellen Ausbau im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und den Aufbau eines Alumni-Programms wurden ausgezeichnete Voraussetzungen für eine weitere Verbesserung der Wettbewerbsposition geschaffen.

Weitere Informationen und die ausführliche Begründung der Gutachterkommission finden Sie im Internet unter:  
[www.che.de/html/die\\_auszeichnung.htm](http://www.che.de/html/die_auszeichnung.htm)

Johanna Witte  
 0 52 41 . 97 61 54  
 johanna.witte@che.de



# Mit den besonderen Leistungszulagen wird echtes Neuland betreten

## Zur Professorenbesoldung

Der Bundesgesetzgeber hat den Ländern bei der Ausgestaltung der künftigen Professorenbesoldung viel Gestaltungsspielraum gelassen. Der Erfolg der Reform ist aber noch keineswegs sicher – er steht und fällt mit der Ausgestaltung auf Landesebene und in den Hochschulen. Eine Fülle von Fragen ist in eine sinnvolle Systematik zu bringen und abgeschichtet zu bearbeiten.

Da ist zuerst das komplizierte Konstrukt »Vergaberahmen«, das den landesweiten Besoldungsdurchschnitt der Professoren nach unten und oben begrenzen soll – getrennt für Fachhochschulen und Universitäten. Wie aber soll die Einhaltung des Besoldungsschnitts auf Landesebene gewährleistet werden, ohne die in Globalhaushalten erreichten Freiheiten der Hochschulen wieder zu beschneiden? Auch die Frage einer wettbewerblichen Personalmittelverteilung zwischen den Hochschulen stellt sich mit neuer Dringlichkeit. Dann ist offen, in welchem Verhältnis die neuen Ämter W<sub>2</sub> und W<sub>3</sub> an den Hochschulen entstehen. Die Länder könnten die Klärung dieser Frage den Hochschulen überlassen – die natürlich unter Berücksichtigung der ihnen zur Verfügung stehenden Personalmittel entscheiden müssten. Dies würde die Personalautonomie der Hochschulen entscheidend erhöhen. Bisher legen meist noch die Länder die Stellenpläne fest.

Am schwierigsten aber ist die Ausgestaltung der Leistungsbezüge, für die der Bundesgesetzgeber drei Anlässe definiert hat: die Übernahme besonderer Funktionen in der Hochschulselbstverwaltung und -leitung, Berufungs- und Bleibeverhandlungen und besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung. Die Funktionszulagen stellen noch das kleinste Problem dar. Wenn einmal Einigkeit besteht, welche Funktionen honoriert werden sollen, bleibt nur noch die Höhe zu diskutieren. Da Art und Umfang der Funktionen sich zwischen den Hochschulen unterscheiden, sollte die Verständigung darüber auf Hochschulebene erfolgen.

Berufungs- und Bleibezulagen gab es auch bisher, künftig können aber nicht nur C<sub>4</sub>-Professoren, sondern W<sub>2</sub> und W<sub>3</sub>-Professoren entsprechende Verhandlungen führen. Fast überall sind sie noch Sache der Wissenschaftsministerien. Wenn die Hochschulen die verschiedenen Leistungsanreize in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang bringen sollen, ist diese Praxis aber nicht aufrechtzuerhalten.

Mit den besonderen Leistungszulagen wird echtes Neuland betreten. Um Willkür und Vetternwirtschaft vorzubeugen, rufen viele Beteiligte nach knallharten, möglichst auch gerichtsfesten Kriterien. Eine neue Verordnungswut droht, die aus der Reform einen Alptraum machen würde. Will man ihre positiven Elemente – mehr Flexibilität und Leistungsorientierung in der Professorenbesoldung – retten, müssen dafür vernünftige Verfahrensregeln entwickelt werden, wie die einzelnen Hochschulen in einem strukturierten, transparenten, wissenschaftsadäquaten Abwägungsprozess die Leistungen ihrer Dozenten bewerten und differenziert belohnen können.

Bei der Umsetzung steht viel auf dem Spiel: Sich die Motivation ihrer Professoren zu verscherzen, kann sich keine Hochschule leisten. Daher ist jetzt eine konstruktive Prüfung und Erörterung verschiedener Modelle angesagt, wie die neue Besoldung auf Hochschulebene und durch die Länder ausgestaltet werden kann. Zu diesem ergebnisoffenen Lernprozess kann und will das CHE aktiv beitragen (vgl. Seite 11).

# Zur Sache: Studiengebühren

## Die Betonmischer erreichen ein Etappenziel

Am 25. April 2002 hat der deutsche Bundestag mit der Regierungsmehrheit allgemeine Studiengebühren verboten. Überraschend ist das nicht, aber enttäuschend. An vielen Ecken bricht der Staat mit altem Dogmatismus, schnürt das Korsett gesetzlicher Regelungswut auf und gesteht den Hochschulen nach und nach mehr Eigenverantwortung zu. Aber an dieser Stelle wird Beton gegossen. Warum? Glaubt man der Regierung, dann, weil wir nicht weniger, sondern mehr Studierende brauchen. Aber dieses Argument ist oberflächlich.

Natürlich ist es wichtig, dass sich in Zukunft noch mehr Leute für ein Hochschulstudium entscheiden. Fakt ist jedoch, dass gerade die chronische Unterfinanzierung der staatlichen Hochschulen dazu führt, dass die Attraktivität des Studiums niedriger ist, als sie es sein sollte. Im Klartext: Wer noch mehr junge Menschen durch eine Hochschulausbildung für Berufe der Zukunft qualifizieren will, muss die Hochschulen besser ausstatten, ihre Kapazitäten ausbauen und die Qualität der Lehre und Betreuung verbessern. In Zeiten

knapper öffentlicher Kassen sind die Kosten dafür ohne private Mittel kaum aufzubringen.

Durch intelligente Modelle lässt es sich vermeiden, dass vor oder während des Studiums finanzielle Belastungen auftreten. Ideen für Stipendien und Darlehenssysteme, die die finanzielle Beteiligung der Studierenden direkt an das spätere Einkommen koppeln, gibt es genügend. Der internationale Vergleich zeigt, dass es funktioniert und auch die Studierendenzahlen eher zunehmen als wegbrechen. Die jetzige Regierungsentscheidung erstickt diese Entwicklungsmöglichkeiten im Keim.

Dass Bundesbildungsministerin Bulmahn es für notwendig hält, etwas zu verbieten, was es derzeit gar nicht gibt, wirft dabei ein seltsames Licht auf die reformerische Kraft des Ministeriums. Ist das eine Verzweiflungstat angesichts der Tatsache, dass auch in den eigenen Reihen die alten, stereotypen Argumente kaum noch überzeugen?

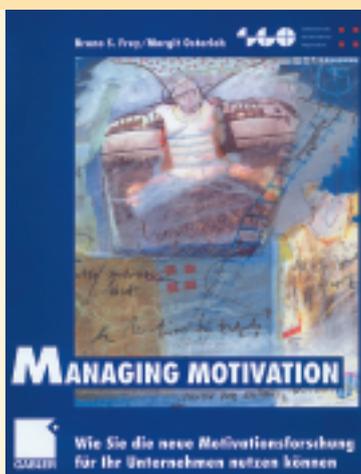


▲ Detlef Müller-Böling,  
Leiter des CHE Centrum  
für Hochschulentwick-  
lung.

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

## BUCHTIPP VON ULRICH SCHREITERER

### ■ Managing Motivation



Bruno S. Frey und Margrit Osterloh (Hrsg.)  
**Managing Motivation**  
Gabler Verlag; Wiesbaden 2000; 320 Seiten

Wie man die Motivation von Mitarbeitern nutzen, anregen, erhalten und bewerten kann, ist ein Dauerthema personalwirtschaftlicher Theorie und betrieblicher Praxis. Das zeigt eine wahre Flut von Büchern, Artikeln, Seminaren und empirischen Studien. Angesichts rasanter Veränderungen der Organisationsumwelten, neuartiger wirtschaftlicher und technischer Herausforderungen, aber auch Kommunikations- und Lebensformen, wird die »Resource Motivation« zu einem zentralen Erfolgsfaktor von Unternehmungen.

Meist wird versucht, Motivation und Leistungen von Mitarbeitern über differenzierte Gehälter zu fördern. Diesem Steuerungsaxiom folgt auch die leistungsdifferenzierte Professorenbe-

soldung nach dem neuen Dienstrecht. »Managing Motivation« zeigt dagegen sehr klar, dass die Verknüpfung von Motivation und Geldanreizen zu kurz greift. Wird sie nicht von der gezielten Pflege intrinsischer Motivationen begleitet, kann sie sogar negative Folgen haben: »Managing Motivation« muss also über Leistungsentlohnung weit hinausgehen, Arbeitsumgebung und Aufgabengestaltung als Quellen intrinsischer Motivation begreifen.

Diesen Perspektivenwechsel einzufordern und schlüssig zu begründen, ist das Verdienst des anregenden, flüssig geschriebenen Buches. Für alle, die sich mit der neuen Professorenbesoldung befassen (müssen), sollte es daher Pflichtlektüre sein.

# Ein »weiches« Thema, aber ein entscheidender Faktor

Rückblick: Das Symposium »Gesellschaft – Staat – Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung«

Es klingt dramatisch, aber am »Vertrauens-Faden« hängt die Hochschulentwicklung in Deutschland. Das ist eines der Ergebnisse des CHE-Symposiums »Gesellschaft – Staat – Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung«, das im Februar in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften stattgefunden hat. Referenten und knapp 200 Teilnehmer diskutierten konkrete Möglichkeiten, den Ausstieg aus der Vertrauenskrise einzuleiten.

In seiner Keynote stellte Prof. Dr. Karl Ulrich Mayer vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin, eine zunehmende Fragmentierung von Zwecken und Zielen fest, die von außen an die Hochschulen herangetragen werden. Das sei möglicherweise ein Grund dafür, dass das »Urvertrauen« der Gesellschaft in die Hochschulen schwinde. Diese Vertrauenskrise wirft angesichts der öffentlich finanzierten Hochschulen und der chronischen Finanznot der Länder Legitimationsfragen auf, die schnell existenziell werden können, wenn es zugespitzt heißt: Straßenbau oder Hochschule?

## Umweltbeziehungen von Hochschulen systematisch gestalten

Auch die Podiumsdiskussion im Themenblock »Vertrauen: Hochschule – Gesellschaft« zeigte das komplexe Gemenge von Aufgaben, das sich in der Praxis aus dieser Fragmentierung ergibt. Anwendungsbezug und Unabhängigkeit der Forschung, humanistische Bildung und berufsorientierte Ausbildung sowie Dienstleistung, Politikberatung und vieles mehr – das lässt sich nur in institutioneller Differenzierung bewältigen. Wettbewerb und Profilbildung scheinen daher unerlässliche Voraussetzungen für eine aktive Gestaltung der Umweltbeziehungen zu sein. Sie muss als übergeordnete Aufgabe von den Hochschulen selbst wahrgenommen werden. Profilbildung kann das Fundament für erfolgreiche Brückenschläge in die Gesellschaft sein. Diese sind nötig, um externe Partner, engagierte Hochschulräte, bekannte Imagerträger und gesellschaftlichen Goodwill zu gewinnen. Ein umfassendes Marketingsystem scheint erforderlich, um das Vertrauen der Gesellschaft in »ihre« Hochschulen wieder zu festigen. Ein Marketingsystem scheint erforderlich, das sich nicht in einer verstärkten Öffentlichkeitsarbeit erschöpft, sondern seine Angebote an Zielgrup-

pen profiliert gestaltet und sich nicht scheut, seriöse Werbung für die eigenen Leistungen zu machen.

## Sind die Hochschulen »süchtig« nach staatlicher Steuerung?

Keynotespeaker Prof. Dr. Hartmut Kliemt vom Fachbereich Philosophie der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg konkretisierte die Bedeutung der Vertrauensfrage im Verhältnis »Staat – Hochschule«: Vertrauen sei nötig, weil der Staat als verantwortlicher Akteur zwar bildungspolitische Ziele formulieren könne, aber die angemessenen Formen der Zielverfolgung nicht voraussehen und durch Anweisungen sicherstellen könne. Hartmut Krebs, Staatssekretär im Wissenschaftsministerium NRW, räumte ein, dass diese Einschätzung ein neues Rollenverständnis der Ministerien nach sich ziehen müsse. Für diese neue Rolle als Partner der Hochschulen seien die Ministerien zur Zeit nicht gut aufgestellt. Der ehemalige Präsident der Universität Amsterdam, Dr. Harry Brinkman, wies in diesem Zusammenhang auf die Abkoppelung der Hochschulen vom Staat im niederländischen Hochschulsystem hin und betonte, wie gut dies funktioniere. In den Niederlanden hätten die Hochschulen eine Berichtspflicht gegenüber dem Staat,



»Vertrauen ist überall dort, wo in komplexen Abläufen intelligente Entscheidungen getroffen werden müssen, unerlässlich.«

Prof. Dr. Hartmut Klient



FOTOS: DANETZKI

handelten aber ansonsten eigenverantwortlich. Das bedeute auch, dass Hochschulen Gewinne und Verluste machen könnten, bis hin zum Bankrott.

In der Sammlung der konkreten Handlungsoptionen am Ende dieses Themenblocks spielte die Verantwortungsfähigkeit der Hochschulen eine wichtige Rolle. Denn Vertrauen kann weder eingefordert noch blind gewährt werden. Aber der Staat wird die Hochschulen nicht in eine wirkliche Autonomie entlassen, wenn er nicht in die Fähigkeit der Hochschulen zu eigenverantwortlichem Handeln vertraut. Es stellen sich daher zwei Fragen:

1 Wie können die Hochschulen daran arbeiten, vom Staat als vertrauenswürdige Partner wahrgenommen zu werden? Sind sie bereit, aus der warmen Ecke der staatlichen Verantwortung hervorzutreten in den frischeren und kälteren Wind von Wettbewerb und Wirtschaftlichkeit?

2 Welchen Vertrauensvorschuss ist der Staat bereit zu gewähren, um hierfür weitere Spielräume zu schaffen?

### Reinvent the University

Der Vortrag von Prof. Dr. Knut Bleicher »Vertrauensorganisation Universität« setzte die bisher skizzierten Gedanken fort, indem er ausführte, wie Leistungs- und Verantwortungsfähigkeit der Hochschulen von deren internen Organisationsstrukturen abhängen. Bleicher entwickelte seine Gedanken in Anlehnung an Organisationsentwicklungen in der Wirtschaft. Er stellte die Vertrauensorganisation dem traditionellen, tayloristischen Managementverständnis gegenüber. Dieses sehe im Menschen eine potenzielle Fehlerquelle, was Reglementierung und Überwachung herausfordere. Es verschenke dadurch aber Innovationspotenziale und lege Fähigkeiten lahm. In der Konsequenz tendiere ein solches Management dazu, Organisationen zu bürokratisieren und sie in eine Eigenkomplexität zu führen, die die Bewältigung der eigentlichen Aufgaben behindere, sagte Bleicher. Es resultiere eine Krisensituation, geprägt von mangelnder Innovationskraft und unzureichender Flexibilität.

Aber was bedeutet das Gegenbild der Hochschule als Vertrauensorganisation konkret? Es geht um einen Spagat: Einerseits müssen Entscheidungen dezentral getroffen werden, dort, wo auch die notwendige Nähe zur Lösung der Probleme gegeben ist. Das setzt andererseits eine verlässliche interne Organisation mit gemeinsamen Zielen, Werten und Strategien voraus. Eine solche Gemeinschaft muss erarbeitet werden. Als wichtige Elemente dieser Arbeit wurden in der folgenden Expertenrunde beispielsweise Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und dezentralen Einheiten und rationale Anreizsysteme bei der internen Mittelvergabe diskutiert. Es wurde deutlich, dass sie sich nur im Konsens verwirklichen und mittels guter interner Kommunikation einführen lassen.

### »Vertrauenssoße« ist nicht gefragt

Zwischen Gesellschaft, Staat und Hochschulen wird es immer Spannungen und Konflikte geben, sie mit dem pauschalen Hinweis, hier sei eben Vertrauen gefragt, zu ignorieren, wird nichts nützen. Aber, das hat das Symposium gezeigt, es gibt konkrete Möglichkeiten Vertrauen zu schaffen. Und das ist notwendig, damit eine partnerschaftliche staatliche Steuerung der Hochschulen, ihre effektivere interne Organisation und ihre bessere Positionierung in einem anspruchsvollen gesellschaftlichen Umfeld gelingen können. Die diskutierten Lösungsansätze sind in der »Berliner Erklärung« des CHE zusammengefasst, mit der das Symposium zu Ende ging. Es geht – um das Schlusswort Knut Bleichers aufzugreifen – um nicht weniger als den Auftrag, »to reinvent the university«.

Die Veranstaltung wurde von der Stiftung Mercator unterstützt. Eine umfassende Dokumentation des Symposiums mit Keynote-Vorträgen, Stoffsammlungen und der abschließenden »Berliner Erklärung« steht im Internet unter:

[www.che.de/html/symposium\\_vertrauen.htm](http://www.che.de/html/symposium_vertrauen.htm)

▲ In moderierten Podiumsdiskussionen wurden die drei Teilaspekte des Symposiums vertiefend diskutiert. Hier »Vertrauen: Hochschule – Staat«.

Dr. Jutta Fedrowitz  
0 52 41. 97 61 28  
jutta.fedrowitz  
@che.de

Neues Hochschulranking  
von CHE und *stern*



FOTOS: JOKER, DAVID AUSSERHOFER

## Erstmalig Zeitvergleich möglich

Zum fünften Mal erschien am 15. April das Hochschulranking von CHE und *stern*, in dem das Spektrum der einbezogenen Fächer und der berücksichtigten Leistungsbereiche der Hochschulen nochmals erweitert worden ist. Mittlerweile finden 71 Prozent der Studienanfänger ihr Fach im Ranking wieder. Erstmalig wird in den Fächern Jura und Wirtschaftswissenschaften – die bei den ersten Rankings 1998/1999 schon dabei waren – ein Vergleich mit den damaligen Resultaten möglich.



### Aufsteiger

	Spitzengruppe Studierenden-Urteil	Spitzengruppe Studiendauer
<b>Jura</b>	Uni Augsburg Uni Halle-Wittenberg Uni Osnabrück	
<b>VWL</b>	Uni München	Uni Bayreuth Uni Konstanz Uni München Uni Würzburg
<b>BWL</b>	Uni Bayreuth Uni Mannheim	Uni Bayreuth Uni Eichstätt- Ingolstadt
<b>BWL-FH</b>	FH Kiel	FH Reutlingen

### Jura und Wirtschaft: Zeitvergleich zeigt Auf- und Absteiger

Das CHE untersucht bzw. aktualisiert die Daten zu den einzelnen Fächern in einem dreijährigen Turnus. Ein Ziel ist dabei, Veränderungen der Hochschulen bei einzelnen Indikatoren beobachten zu können. Welche Hochschulen haben sich in einem Fach seit dem letzten Ranking bei welchen Indikatoren verbessert, welche verschlechtert, aber auch, welche sind unverändert in der Spitzengruppe oder in der Schlussgruppe? Damit werden auch die Bemühungen der Hochschulen und Fachbereiche um Studienreform und Qualitätssteigerung in den Blick genommen.

Im Hochschulranking 2002 wurden erstmals die Fächer Politologie, Soziologie/Sozialwissenschaft und Sozialwesen untersucht und die Daten in den Fächern BWL und VWL, Wirtschaftsinformatik und Jura aktualisiert. Mit den aktualisierten Daten können die meisten damaligen Studierendurteile und Fachstudiendauern in diesen Fächern verglichen werden. Im Hochschulranking 2003 wird sich mit der Untersuchung der Naturwissenschaften die Zahl der Indikatoren, die Zeitvergleiche erlauben, weiter erhöhen, insbesondere im Bereich der Forschungsindikatoren.

Eine Hochschule gilt bei einem Indikator als »Aufsteiger«, wenn sie sich sowohl positiv vom bundesweiten Trend abhebt als auch in einer besseren Gruppe gelandet ist. Entsprechendes gilt umgekehrt für die »Absteiger«.

Die Übersicht zeigt die Hochschulen, die im Urteil der Studierenden mindestens bei drei Indikatoren in die Spitzengruppe aufgestiegen sind (»Aufsteiger«) bzw. in die Schlussgruppe gerutscht sind (»Absteiger«) sowie die entsprechenden Veränderungen bei der Studiendauer.



### Absteiger

	Schlussgruppe Studierenden-Urteil	Schlussgruppe Studiendauer
<b>Jura</b>	HU Berlin Uni Frankfurt/Main Uni Hamburg	
<b>VWL</b>	HU Berlin Uni Mainz	FU Berlin Uni Göttingen Uni Osnabrück Uni Siegen
<b>BWL</b>	Uni Leipzig Uni Potsdam Uni Saarbrücken	Uni Siegen
<b>BWL-FH</b>	FHTW Berlin FH Brandenburg FH Fulda HTWK Leipzig FH Osnabrück TFH Wildau	FH Konstanz FH Schmalkalden



**Berufs- und Arbeitsmarktbezug: Ein wichtiger Orientierungspunkt für Studierende**

In Gruppendiskussionen mit Abiturienten und Studierenden wurde in den letzten Jahren deutlich, dass auch während des Studiums eine Orientierung über den zukünftigen Arbeitsmarkt und Hilfen beim Übergang vom Studium in den Beruf gewünscht werden. Deshalb findet dieser Aspekt im diesjährigen Ranking stärkere Berücksichtigung: Ein neuer Indikator wurde aufgenommen, der das Angebot an zusätzlichen berufsbezogenen Veranstaltungen von Fachbereichen, Hochschulen und Arbeitsämtern darstellt. Hierzu hat das CHE mit Unterstützung der Bundesanstalt für Arbeit bundesweit alle Arbeitsämter nach ihren spezifischen Beratungs- und Veranstaltungsangeboten für Studierende und Hochschulabsolventen befragt. Der Indikator gibt die Zahl der Veranstaltungsstunden, die von Fachbereichen, zentralen Einrichtungen der Hochschulen und den Arbeitsämtern angeboten werden, jeweils bezogen auf 100 Studierende wieder. Zudem wurden die Studierenden gefragt, wie sie diese Angebote an ihrer Hochschule bewerten. Die Urteile beziehen auch Hilfen bei der Vermittlung von Diplomarbeitsthemen aus der Praxis, Vermittlung von Praktika und die Unterstützung beim Übergang in den Beruf ein.

Die Angebote wurden für Soziologie/Sozialwissenschaft und Politikwissenschaft sowie für die wirtschaftswissenschaftlichen Fächer zusammengefasst. Die Übersicht zeigt die Hochschulen, die beim Angebot (Veranstaltungsstunden je 100 Studierende) in der Spitzen- bzw. in der Schlussgruppe liegen und die jeweiligen Urteile der Studierenden über das Angebot. Es zeigt sich, dass ein umfangreiches Veranstaltungsangebot alleine keine Gewähr dafür ist, dass die Studierenden insgesamt mit der Unterstützung durch die Hochschule zufrieden sind. Ebenso finden sich Hochschulen, deren Volumen an berufsbezogenen Veranstaltungen gering ist, in denen die Studierenden aber dennoch mit dem Gesamtangebot zufrieden sind.

Die vollständigen und detaillierten Ergebnisse des Hochschulrankings 2002 finden Sie im Internet unter:

 [www.dashochschulranking.de](http://www.dashochschulranking.de)

**Übersicht Berufs- und Arbeitsmarktbezug**

**BWL**

Spitzengruppe (Angebot)	Schlussgruppe
TU Chemnitz	Uni Bielefeld
Uni Frankfurt/Oder	Uni Bochum
TU Freiberg	Kath. Uni Eichstätt
Uni Jena	Uni Essen
Uni München	Uni Frankfurt/Main
EBS Oestrich-Winkel	Uni Gießen
Uni Oldenburg	Uni Halle-Wittenberg
Uni Trier	Uni Lüneburg
Uni Witten-Herdecke	Uni Siegen
Uni Würzburg	

**Jura**

Spitzengruppe (Angebot)	Schlussgruppe
Uni Trier	Uni Bielefeld
TU Dresden	Uni Jena
Uni Göttingen	Uni Würzburg
LMU München	Uni Frankfurt/Main
Uni Leipzig	

**Soziologie/Sozialwissenschaften**

Spitzengruppe (Angebot)	Schlussgruppe
Uni Bamberg	Uni Leipzig
Uni Bayreuth	TU Berlin
TU Chemnitz	Kath. Uni Eichstätt
TU Darmstadt	Uni Kassel
Uni Freiburg	Uni Siegen
Uni Köln	Uni Würzburg
Uni Trier	Uni Gießen
Uni Vechta	Uni Magdeburg

**Studierenden-Urteil**

- Spitzengruppe
- Mittelgruppe
- Schlussgruppe
- nicht gerankt

Die farbigen Kästchen zeigen das Urteil der Studierenden, sie bewerteten verschiedene Aspekte der Angebote auf einer Skala von 1 »sehr gut« bis 6 »sehr schlecht«.



# Große Resonanz auf Marketing-Kooperationsangebot



Das Angebot an Hochschulen, gemeinsam mit dem CHE neue Wege im Hochschulmarketing zu gehen, ist auf ein breites Interesse gestoßen. Insgesamt 30 Hochschulen haben sich mit uns in Verbindung gesetzt, 16 hatten bis zum Stichtag, am 15. Februar 2002, eine Projektskizze eingereicht. Angesichts der durchweg interessanten Ansätze wollen wir – anders als ursprünglich geplant – nicht nur mit zwei oder drei Hochschulen kooperieren, sondern bieten allen 16 Interessenten an, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Dies kann natürlich nur in einem abgestuften Konzept erfolgen.

Das CHE beabsichtigt, mit vier Hochschulen Pilotprojekte durchzuführen und weitere fünf Hochschulen in so genannten Begleitprojekten bei der Umsetzung ihrer Marketingideen zu unterstützen. Darüber hinaus wird ein CHE-Marketingclub, der für alle 16 Hochschulen und für weitere Interessenten offen ist, eine Plattform bieten, die einen Erfahrungsaustausch zwischen den Hochschulen erleichtert.

## Pilotprojekte

In den Pilotprojekten sollen umfassende Marketingstrategien entwickelt und umgesetzt werden, die Modellcharakter haben. Ausschlaggebend für die Entscheidung waren inhaltliche Aspekte. Gleichwohl ist es gelungen, die Pilotprojekte so zusammenzustellen, dass Hochschulen unterschiedlicher Größe vertreten sind, eine regionale Streuung über das Bundesgebiet gewährleistet ist und Universitäten wie Fachhochschulen vertreten sind. Dadurch dürften die Erfahrungen aus den Pilotprojekten in besonderer Weise auch für eine große Zahl nicht unmittelbar beteiligter Hochschulen relevant sein. Inhaltlicher Schwerpunkt wird das Themenfeld Studierendemarketing sein, was jedoch nicht bedeutet, dass in einzelnen Projekten nicht auch andere Fragestellungen des Hochschulmarketing behandelt werden können. Mit diesem gemeinsamen Schwerpunkt können Synergieeffekte zwischen den verschiedenen Projekten erzielt werden, auch wenn ausgehend von der individuellen Problemlage der jeweiligen Hochschule unterschiedliche Schwerpunkte in den Projekten entstehen. Pilotprojekte wird es mit folgenden Hochschulen geben:

- Universität Bielefeld
- Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
- Fachhochschule Neubrandenburg
- Bauhaus-Universität Weimar

## Begleitprojekte

Einige Hochschulen haben Projekte skizziert, deren thematische Ausrichtung weniger zum derzeitigen Arbeitsschwerpunkt des CHE im Bereich Hochschulmarketing passen, aber wichtige Fragestellungen des Marketing aufwerfen. Wir wollen daher – wenn gewünscht – auch begleitend an diesen Projekten mitarbeiten. Folgenden Hochschulen haben wir vorgeschlagen, sie in Begleitprojekten – gegenüber den Pilotprojekten allerdings zeitlich stark begrenzt – zu unterstützen und sind dabei auf grundsätzliches Interesse gestoßen:

- Freie Universität Berlin
- Ruhr-Universität Bochum
- Fachhochschule Dortmund
- Universität Kassel
- Technische Universität München

📞 Markus F. Langer  
☎ 052 41. 97 61 31  
✉ markus.langer@che.de



FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFFER

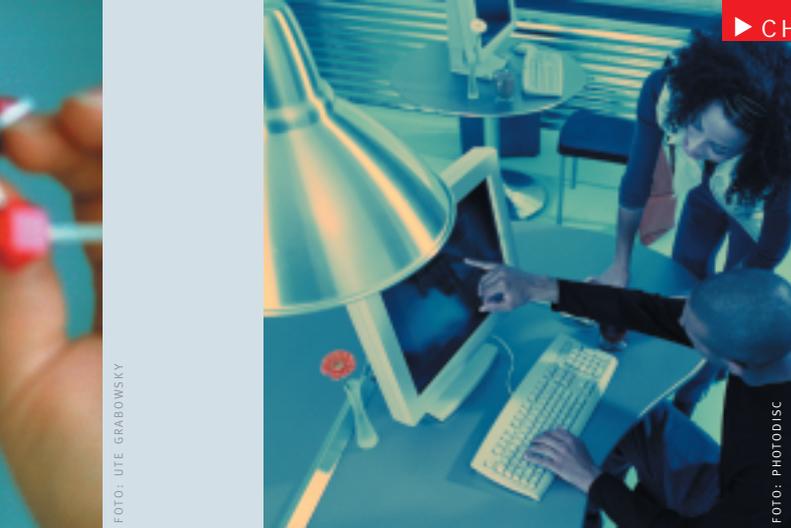


FOTO: UTE GRABOWSKY

FOTO: PHOTODISC

## AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

**CHE-Marketing-Club**

Der CHE-Marketing-Club soll die Möglichkeit bieten, auf einer professionellen Arbeitsebene und in zeitlich angemessenen Abständen Erfahrungen auszutauschen. Die Hochschulen, mit denen wir in Pilotprojekten zusammenarbeiten, werden in jedem Fall im Club vertreten sein und das in den Projekten gewonnene Know-how präsentieren. Ergebnisse sollen auf best practices überprüft werden. Im CHE-Marketing-Club werden von den Mitgliedern Projekte präsentiert und Anregungen und Ideen zur Diskussion gestellt. Potenzielle Gründungsmitglieder sind zunächst alle Hochschulen, die in ihrer Projektskizze bereits erste Ideen und Ansätze zu neuen Marketingstrategien dargelegt haben. In diesem Kreis soll dann die Öffnung des CHE-Marketing-Clubs gegenüber weiteren Hochschulen diskutiert werden. Der CHE-Marketing-Club wird zur Zeit gebildet.

**Schwerpunkt Studierendenmarketing**

Hochschulmarketing ist ein komplexes Themenfeld des Hochschulmanagements. Der Marketingmix (Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik) stellt ein umfangreiches Instrumentarium für die Gestaltung der verschiedenen Leistungsangebote von Hochschulen in Lehre, Forschung und Weiterbildung bereit. Weiterhin muss das Hochschulmarketing auch die Anforderungen der verschiedenen Ziel- und Kundengruppen der Hochschule (z. B. Studierende, Alumni, Wirtschaft, Gesellschaft) berücksichtigen.

Es würde jede Hochschule überfordern, in einem einzigen Projekt ein derart umfassendes Marketingkonzept zu verwirklichen. Das CHE hat sich für eine Schwerpunktsetzung im Bereich des Studierendenmarketing mit den Instrumenten der Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik entschieden. Damit entspricht das CHE den aus den Projektskizzen zu entnehmenden Präferenzen der Hochschulen für Fragen des Studierendenmarketing und greift ein besonders aktuelles Thema auf.

Weitere Themen des Hochschulmarketing wie z. B. »Public Understanding of Sciences«, Forschungsmarketing oder Weiterbildungsmarketing sind wichtige Felder, über die im Marketing-Club zukünftig gemeinsam Priorisierungen vorgenommen werden können.

Informationen zum weiteren Verlauf der Projekte in unserem Newsletter CHE.ckpoint und unter:  
 [www.che.de](http://www.che.de).

**■ Sachsen**

Im Auftrag der CDU-Landtagsfraktion hat das CHE die bisherigen Erfahrungen mit Globalhaushalten erfasst und bewertet. Eine insgesamt positive Wirkung wurde festgestellt, wobei der Stand ihrer Einführung in den Ländern stark variiert. Potenziale umfassender Finanzautonomie werden meist noch verschenkt, insbesondere wenn die Länder den Hochschulen die Großposten Personal und Liegenschaften vorenthalten oder den Hochschulen keine festen Zusagen über den Verbleib von »Effizienzgewinnen« machen. Das Gutachten wurde im sächsischen Landtag vorgestellt.

 [www.che.de/html/3.12.01.htm](http://www.che.de/html/3.12.01.htm)

**■ Niedersachsen**

Niedersachsen will als erstes Bundesland die Professorenbesoldungsreform umsetzen. Das CHE begleitet diesen Prozess. Gemeinsam mit den Hochschulen wird zunächst eine Verordnung erstellt, die wesentliche Eckpunkte des Verfahrens regeln soll. Leitgedanke ist dabei, den Hochschulen maximale Gestaltungsspielräume zu geben. Im März hat das CHE einen ersten »inhouse workshop« mit dem Ministerium durchgeführt.

**■ Berlin**

Seit 1999 erprobt die Freie Universität Berlin neue Leitungsstrukturen, die – im Vergleich zu den Regelungen im Berliner Hochschulgesetz – die Entscheidungsverfahren verkürzen und den Leitungsorganen größere Handlungsspielräume gewähren. Eine Arbeitsgruppe unter der Leitung von Professor Müller-Böling hat das Erprobungsmodell im Auftrag des Akademischen Senats evaluiert, mit positivem Ergebnis. Die Arbeitsgruppe empfahl, das Modell in jedem Fall fortzuführen und dabei eine noch konsequentere Aufgabenverteilung zwischen den Organen und Gremien anzustreben. Konkrete Vorschläge wurden erarbeitet.

 [www.che.de/html/news\\_fu\\_berlin.htm](http://www.che.de/html/news_fu_berlin.htm)

**■ Virtueller Campus**

Der Entwicklungsverbund »Virtueller Campus II« aus den drei Universitäten Hannover, Hildesheim und Osnabrück hat seine Arbeit abgeschlossen. Ziel war, in praktischen Anwendungskontexten Modelle für eine effektive Integration multimedial gestützter Lehrformen zu entwickeln. An die inhaltsbezogenen, didaktischen und technischen Projekte anknüpfend hat das CHE als Kooperationspartner des VC durch den Multimedia-Einsatz entstehende organisatorische Fragen und Szenarien behandelt.



## Erweitertes Informationsangebot wird angenommen

Seit Beginn des Jahres wird auf den Internetseiten des Hochschulkurses [www.hochschulkurs.de](http://www.hochschulkurs.de) ein erweiterter Service angeboten. Neben den bisherigen Informationen über das Programm und aktuellen Hinweisen sowie »links« zu den Tagungsstätten vermitteln Einschätzungen und Kommentare von Teilnehmern vorheriger Workshops unter der Rubrik »Teilnehmerstimmen« einen konkreten Einblick in die jeweiligen Kurse. Alle Referenten und Referentinnen werden mit Kurzporträts unter der Rubrik »Referenten« vorgestellt. Die Seminarunterlagen zu allen Themenfeldern der vorangegangenen Kurse stehen unter »Materialien« zum Herunterladen zur Verfügung. Damit wird eine breite Palette von Informationen offeriert, die schon im ersten Halbjahr ausgiebig genutzt wurde.

Seit Anfang 2002 können sich Teilnehmer zudem auf elektronischem Wege anmelden. Das Programmheft für das Wintersemester 2002/2003 erscheint in der ersten Juliwoche. Die neuen Workshops werden voraussichtlich Ende Juni auf der Hochschulkurs-Website zu finden sein.

Dr. Jutta Fedrowitz  
0 52 41 . 97 61 28  
jutta.fedrowitz  
@che.de

 [www.hochschulkurs.de](http://www.hochschulkurs.de)

### Strategische Führung

- 17. | 18. 10. 02 **Strategische Steuerung von Hochschulen;**  
*Universitätskolleg Bommerholz, Witten*
- 21. | 22. 11. 02 **Internationalisierung als Herausforderung an die Hochschulen;**  
*Harnack-Haus, Berlin*
- 14. | 15. 11. 02 **Reformprozesse an Musik- und Kunsthochschulen;**  
*Mintrops Burghotel, Essen*
- 13. | 14. 02. 03 **Hochschulen zwischen Wissenschaft und Berufswelt: Profilbildung und Serviceorientierung;**  
*Universitätskolleg Bommerholz, Witten*

### Qualitätsmanagement

- 24. | 25. 10. 02 **Evaluation, Benchmarking und Hochschulranking: Akkreditierung, Qualitätssicherung für Hochschulen;**  
*Harnack-Haus, Berlin*
- 16. | 17. 01. 03 **Personalmanagement und systematische Personalentwicklung an Hochschulen;**  
*Harnack-Haus, Berlin*

### Wirtschaftliche Führung

- 23. | 24. 01. 03 **Budgetierung;** *Universitätskolleg Bommerholz, Witten*
- 28. | 29. 11. 02 **Patentierung und Verwertung an Hochschulen;**  
*Universitätskolleg Bommerholz, Witten*
- 09. | 10. 12. 02 **Sponsoring, Fundraising und Public Private Partnership im Hochschulbereich;** *Universitätskolleg Bommerholz, Witten*

### Führung und Kommunikation

- 18. | 19. 11. 02 **Konfliktmanagement;** *Hotel Lindenhof, Bielefeld*

## CHE-INTERN

### ■ Verstärkung

Ab dem 1. Juni 2002 wird Lars Hüning das Kollegium des CHE erweitern. Im Anschluss an sein Studium zum Diplom-Kulturwissenschaftler hatte er Lehraufträge für »Kreatives Schreiben« an der Universität Hildesheim und war als freier Journalist in Köln tätig. Sein Interesse für die Hochschulreform brachte ihn im Herbst 2001 zum CHE, wo er im Rahmen eines Zeitvertrages die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mitgestaltete. Als fester Mitarbeiter wird er weiterhin in der Pressearbeit und darüber hinaus in CHE-Marketingprojekten mitarbeiten.



◀ Lars Hüning

### ■ Neue Aufgaben

Bettina Hölker, seit 1996 im CHE und bisher als Sekretärin im Bereich Organisationsentwicklung tätig, hat die Aufgaben als Chefsekretärin von Marion Landwehr übernommen. Frau Landwehr ist seit Februar als Assistentin der Geschäftsführung insbesondere für Personal- und Finanzfragen im CHE zuständig.



▲ Bettina Hölker

### ■ Wechsel

Seit Anfang des Jahres ist der Hochschulexperte und Staatssekretär a. D. Dr. Josef Lange in die Staatskanzlei der thüringischen Landesregierung gewechselt. Dort hat er die Leitung der Abteilung Ressortkoordination übernommen.

### ■ Suche

Eine Verstärkung des CHE-Teams ist weiterhin gewünscht. Sind Sie neugierig auf unterschiedliche Aspekte und Herausforderungen der Hochschulentwicklung? Menschen mit Interesse an Innovationen und Reformen im Hochschulbetrieb, die fachliche Kompetenz, einen breiten Horizont und gute analytisch-konzeptionelle Fähigkeiten mitbringen, sind als zukünftige Kollegen im CHE willkommen. Wenn Sie bereit sind, »quer zu denken« und in unterschiedlichen Funktionen zu arbeiten, schicken Sie Ihre Bewerbung an Marion Landwehr.

 0 52 41. 97 61 50

## IMPRESSUM



### 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

Britta Hoffmann-Kobert  
Lars Hüning  
 0 52 41 . 97 61 27  
 [pressestelle@che.de](mailto:pressestelle@che.de)

### Gestaltung

werkzwei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

### Druck

Druckerei Tiemann,  
Bielefeld