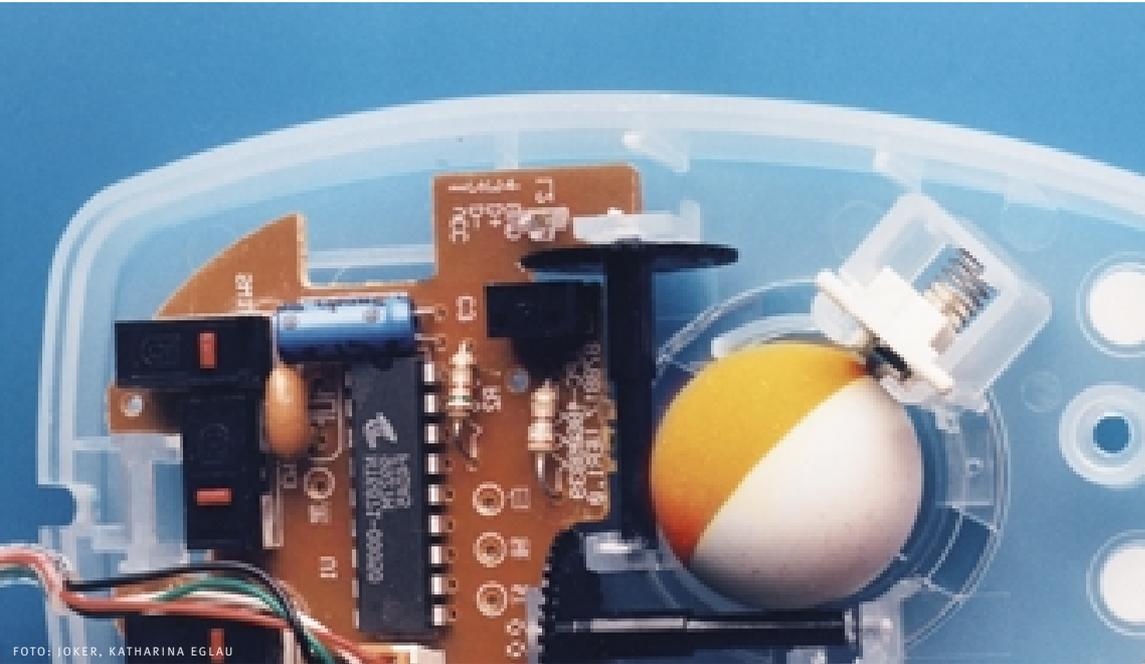


CHECKup

1 | Juni 2005

CHECK ► IN

Steuerungs- und Monitoring-Systeme für Hochschulen	1
Zur Sache: Akademisches Controlling	3
16 x Professorenbesoldungsreform	4
Qualitätsmanagement in NRW	5
Studiengebühren-Symposium: »lessons learnt«	6
Berufungsverfahren an der Fachhochschule Bielefeld	8
Aus der aktuellen Arbeit	9
CHE-HochschulRanking 2005	10
Hochschulkurs	12



Steuerungs- und Monitoring-Systeme für Hochschulen

Strategische Hochschulplanung auf Landesebene

Vor drei Jahren hat das CHE an dieser Stelle auf die Notwendigkeit hingewiesen, bei zunehmender Autonomie der Hochschulen eine Neudefinition der Rolle der Wissenschaftsministerien vorzunehmen. Wie verändern sich aber die staatlichen Aufgaben, wenn Hochschulen Globalhaushalte bekommen, die Regelungsdichte reduziert wird und selbst die Personal- und Organisationsautonomie auf die Hochschulen übergeht? Das CHE hat diese Frage u. a. im Bereich der »Steuerungs- und Monitoringsysteme« aufgegriffen, zuletzt in Mecklenburg-Vorpommern.

Zwei Elemente staatlicher Steuerung werden bei Hochschulautonomie sogar wichtiger werden:

■ Der Staat (insbesondere das Parlament im Rahmen seiner Budgetverantwortung) wird Verantwortung für Größe und Struktur des Hochschulsystems insgesamt tragen und damit den Rahmen für die dezentralen Pläne der Hochschulen setzen. Dafür hat sich das Steuerungsinstrument der »Pakte« herausgebildet, die die Gesamtfinanzierung des Wissenschaftsbereichs mehrjährig fortschreiben und ggf. grobe Strukturvorgaben setzen.

■ Der Staat hat weiterhin die Aufgabe, dezentrale Planungen der Hochschulen anzustoßen und Rechenschaft über diese Planungen zu verlangen. Dafür werden in fast allen Bundesländern Zielvereinbarungen eingesetzt.

Es fehlt also nicht an Steuerungssystemen – es mangelt aber meist an geeigneten Informationsinstrumenten. Ein wichtiges Ziel ist es daher, Steuerungsinstrumente mit geeignetem »Monitoring« zu verknüpfen, d. h. Informationen entscheidungsbezogen aufzuarbeiten.

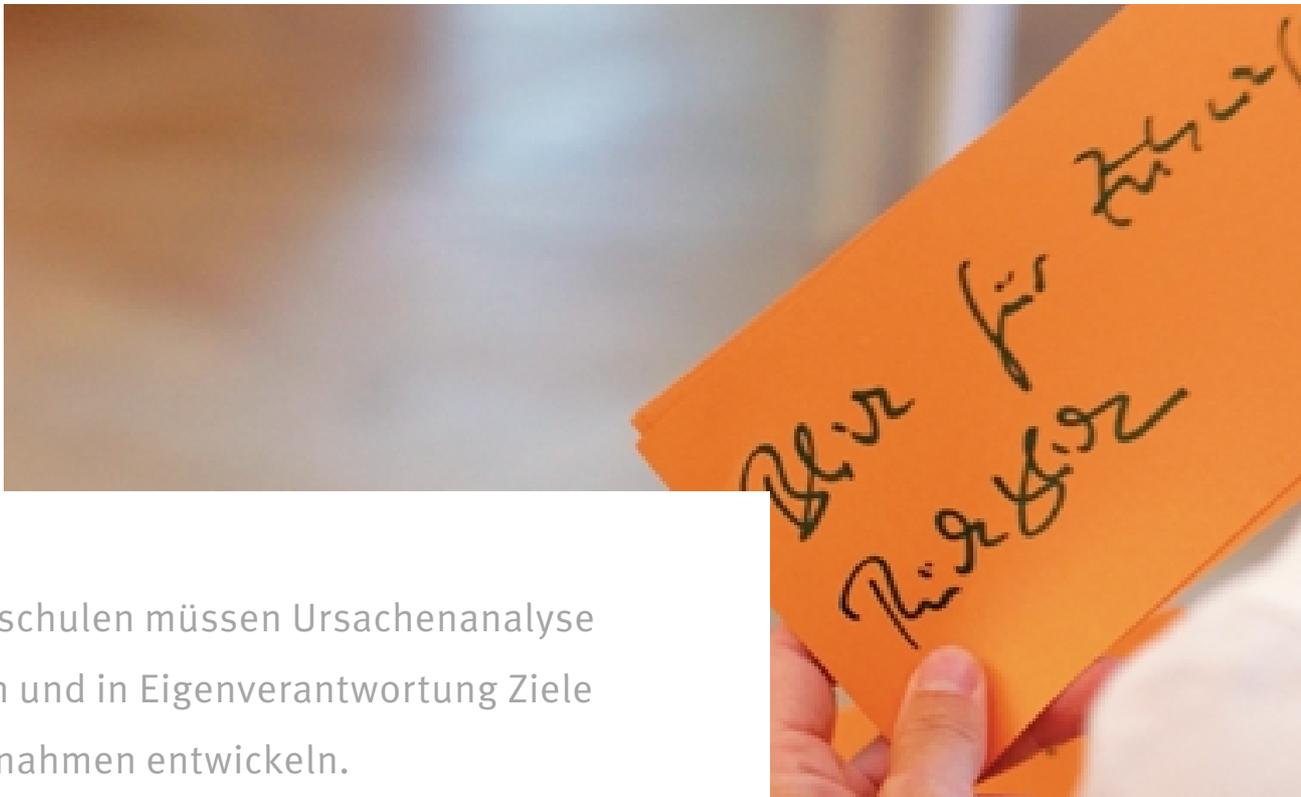


FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFFER

Die Hochschulen müssen Ursachenanalyse betreiben und in Eigenverantwortung Ziele und Maßnahmen entwickeln.

Monitoring: Erprobung in verschiedenen Ländern

Dies wird inzwischen in verschiedenen Ländern erprobt. Nordrhein-Westfalen setzt als Basis für grundlegende Strukturentscheidungen ein Kennzahlensystem (»Hochschulkonzept 2010«) ein. Für Mecklenburg-Vorpommern hat das CHE vorgeschlagen, bei der Ermittlung von Indikatoren für Größe und Struktur des Wissenschaftssystems von den Zielen des Landes auszugehen und die Indikatoren konsequent daraus abzuleiten. Das Zielsystem des Landes beinhaltet ein Bündel aus unterschiedlichen Zielsetzungen auf mehreren Ebenen wie akademische Primärziele (z. B. Qualität von Lehre und Forschung), die Wettbewerbsfähigkeit des Landes (z. B. Bindung qualifizierter Menschen an die Region), regionale Effekte (z. B. Schaffung von Arbeitsplätzen) und übergeordnete Zielstellungen (z. B. Internationalisierung). Diese Komplexität muss sich in einem korrespondierenden Indikatorensystem niederschlagen. Zur Bestimmung der Qualität in Lehre und Forschung würde man beispielsweise Rankingdaten heranziehen, aber auch Auszüge amtlicher Statistiken über Studiendauern oder Drittmittelaufkommen. Regionale Effekte lassen sich beispielsweise den Arbeitsmarktstatistiken entnehmen und die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes kann durch den Anteil Studierender aus anderen Ländern bestimmt werden.

Sicherung der Autonomie

Die Frage, wie der Staat Planungen in den Hochschulen anstoßen und darüber Rechenschaft verlangen kann (staatliche Inputs für Zielvereinbarungen) stand in dem aktuellen CHE-Projekt in Mecklenburg-Vorpommern im Mittelpunkt. Traditionelle Steuerungsmodelle würden zu einem Eingriff des Staates in die Prozesse der Hochschulen führen. Ein integriertes Steuerungs- und Monitoring-System hingegen sichert die Autonomie: Dem Ministerium wird ein Monitoring-Werkzeug

zur Verfügung gestellt, das Effizienz und Effektivität der Hochschulen abbildet und Bereiche identifizieren hilft, in denen der Staat Diskussions- und Handlungsbedarf sieht. Das Ministerium sagt der Hochschule aber nicht, was zu tun ist, sondern schlägt Themen für Zielvereinbarungen vor. Die konkrete Analyse des Monitoringergebnisses und ggf. die Erarbeitung von Inhalten und Maßnahmen liegen dann vollständig bei der Hochschule.

Für Mecklenburg-Vorpommern hat das CHE ein Auswertungs- und Darstellungsraster (exemplarisch für die Lehre) vorgeschlagen, das gleichermaßen Effizienzinformationen (z. B. laufende Grundmittel je Absolvent) und Daten quantitativer (Studiendauern) und qualitativer (Studierendenurteile aus CHE-Ranking) Effektivität nutzt um eine Informationsbasis im vorstehenden Sinne zu schaffen.

In dem Beispiel-Portfolio sind drei Hochschulen aus Mecklenburg-Vorpommern hinsichtlich ihrer Leistungen in den Ingenieurwissenschaften positioniert. Auf den beiden Achsen sind Maße der qualitativen (Urteil der Studierenden zur Betreuung) und quantitativen Effektivität (Auslastungsgrad) abgetragen. Die Blasengröße steht für die Höhe der laufenden Grundmittel je Absolvent. Die beste Positionierung bei der gewählten Skalierung ist oben rechts, die schlechteste unten links. Drei Sachverhalte werden unmittelbar deutlich:

■ Es scheint eine positive Korrelation von Betreuungsbeurteilung und Auslastungsgrad zu geben. Kausalität kann zumindest vermutet werden.

■ Die Hochschule »1« ist klar als effektiv, Hochschule »3« ebenso klar als ineffektiv zu bezeichnen. Bei Hochschule »2« ist möglicherweise noch Zeit notwendig, bis sich gute Betreuungswerte auch in hoher Auslastung niederschlagen oder es gibt hochschulexterne Ursachen für diesen Befund.

Prof. Dr. Frank Ziegele

052 41 . 97 61 24

frank.ziegele@che.de

Markus Langer

052 41 . 97 61 31

markus.langer@che.de



Zur Sache : Akademisches Controlling

Vor Jahren waren sie noch unmöglich, zumindest hart bekämpft: Leistungsdaten für wissenschaftliche Arbeit, sei es in Forschung oder Lehre. Mittlerweile setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass auch die Qualität und der Umfang wissenschaftlicher Arbeit gemessen werden kann. Keiner erwartet, dass sich Leistung und Qualität in einer einzigen Maßzahl abbilden lässt. Sicherlich verbleibt auch stets ein Bereich, der

sich jeder Quantifizierung entzieht. Das ist in Wirtschaftsunternehmen nicht anders als in Hochschulen. Aber so wie dort »weiche« Ziele wie Arbeitszufriedenheit oder zukünftige Erfolgspotentiale »erfasst« werden, so sind auch akademische Ziele und Zielerreichung quantifizierbar. Dabei kann man Anleihen aus anderen Bereichen machen, letztlich müssen aber hochschulgemessene Verfahren und Kriterien entwickelt werden. Balanced Score Card, Wissensbilanzen oder andere Verfahren können dabei hilfreich sein. Ob eine Leistungserfassung für ein Ranking, für ein Qualitätsmanagement oder für die Budget-

tierung relevant ist, methodisch gibt es Überschneidungen. Das CHE verbindet die verschiedensten Ansätze unter dem Begriff des Akademischen Controlling. Nicht Kostenüberlegungen stehen dabei im Vordergrund, sondern es geht um die Entwicklung akademischer Ziele und Methoden zu ihrer Abbildung. Ob in Mecklenburg-Vorpommern, an der TU München oder an der Universität Leipzig, Module unserer AkCont-Modelle werden eingesetzt. Zum Nutzen von autonomen und profilierten Hochschulen, die im internationalen Wettbewerb nicht nur mithalten können, sondern Akzente setzen!

📍 Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
 ☎ 0 52 41 . 97 61 36
 📧 detlef.mueller-boeling@che.de

FOTO: KORNELIA DANETZKI



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

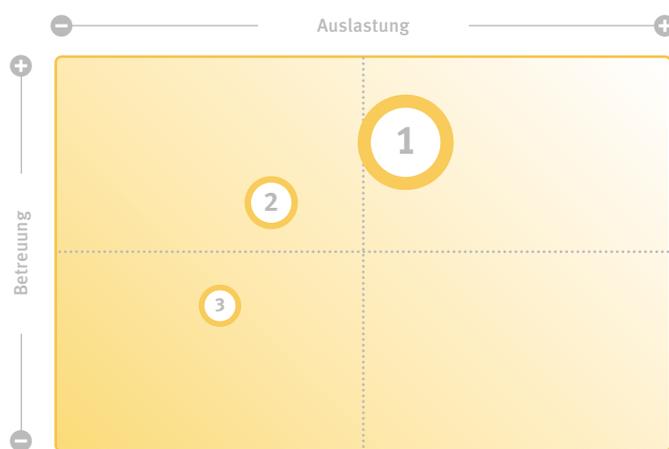
■ Hochschule »I« weist zwar die beste Positionierung auf, hat aber gleichzeitig die mit Abstand höchsten Kosten. Es ist abzuwägen, ob die bessere Positionierung die höheren Kosten rechtfertigt.

Es wird deutlich, dass ein solches System Impulse für Aushandlungsprozesse geben kann und den Blick auf mögliche Problemfälle fokussiert. Mit der Erarbeitung solcher Darstellungen ist es aber nicht getan: Die Hochschulen müssen daran anknüpfend eine Ursachenanalyse betreiben und in Eigenverantwortung Ziele und Maßnahmen entwickeln. Das beschriebene System wirft keine fertigen Handlungsempfehlungen aus, sondern ist ein Diagnoseinstrument, das in einen Dialog- und Vereinbarungsprozess einfließt. Die Informationen des Monitoring machen Ministerien handlungsfähig, durch die Einbindung in den Zielvereinbarungsprozess kann aber gleichzeitig die staatliche Steuerung »auf Distanz« abgesichert werden.

Download des ausführlichen Berichts zur Entwicklung eines Monitoring-systems für das Hochschulsystem Mecklenburg-Vorpommerns:

📄 www.che.de/downloads/Monitoring_System_MV_AP64.pdf

Ingenieurwissenschaften (Mecklenburg-Vorpommern)



▲ Auf den Achsen sind Maße der qualitativen und quantitativen Effektivität abgetragen. Die Blasengröße steht für die Höhe der laufenden Grundmittel je Absolvent.



16 x Professorenbesoldungsreform

Nur fünf Landesregelungen überzeugen

FOTO: JOKER, MARCUS GLOGER

Seit Anfang des Jahres ist die Reform der Professorenbesoldung in allen Bundesländern umgesetzt. Die Regelungen, die die 16 Länder getroffen haben, hätten unterschiedlicher kaum sein können. Nur Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Hessen und Niedersachsen haben einen guten Weg eingeschlagen. Eine vom CHE vorgelegte Studie stuft die Umsetzung in acht weiteren Bundesländern als befriedigend oder ausreichend ein. Die Lösungen, die Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz gefunden haben, werden mit mangelhaft bewertet.

Die Studie untersucht, wie die Länder den vom Bund geschaffenen Gestaltungsspielraum genutzt haben. Die für die Hochschulentwicklung zentrale Frage ist dabei, ob die Hochschulen jetzt in der Lage sind, ihre Professoren in eigener Regie leistungsorientiert zu bezahlen oder ob diese Freiheit – die als das zentrale Anliegen der Reform angesehen werden muss – durch Gesetzesvorgaben wieder einbetoniert wurde. Für die Untersuchung wurden Leitbilder als Bewertungsfolie entwickelt, die drei wichtige Handlungs-Grundsätze festhalten:

1. Wenige Vorgaben des Landes für die Hochschulen.
2. Beschränkung auf das Erforderliche.
3. Möglichst alle Freiheiten des Bundesgesetzes an die Hochschulen weitergeben.

Die Leitbilder sind für alle relevanten Regelungsgegenstände ausformuliert worden: Vergabeverfahren und -rahmen, Zuständigkeiten in der Hochschule, Befristung und/oder Dynamisierung, Ruhegehaltsfähigkeit, Stellenkategorien und Übergang, Besoldung der Hochschulleitung und Forschungs- und Lehrzulage.

Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Hessen und Niedersachsen haben knapp zwei Drittel der wesentlichen Gestaltungsfragen im Sinne der Handlungs-Grundsätze geregelt. Die Hochschulen sind in diesen Ländern ohne staatliche Eingriffe für das Vergabeverfahren zuständig, können selbstständig über die jeweiligen Leistungskriterien befinden und entscheiden über die Befristung, Dynamisierung und Ruhegehaltsfähigkeit im Wesentlichen selbst.

Noch einmal grundsätzlich überdenken

Für weitere acht Bundesländer trifft dies nur eingeschränkt zu. Sie bilden die Mittelgruppe, während in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz die staatlichen Eingriffsmöglichkeiten überwiegen, so dass diese drei Bundesländer der Schlussgruppe zugeordnet werden. Dort wird die Höhe der Funktionsleistungsbezüge unnötig und auf niedrigem Niveau reglementiert. Auf diese Weise wird die wichtige Professionalisierung des Hochschulmanagements erschwert. Brandenburg und Nordrhein-Westfalen sehen keinerlei Möglichkeit zur international üblichen unbefristeten Vergabe besonderer Leistungsbezüge vor. Rheinland-Pfalz gesteht dem Hochschulrat ein Vorschlagsrecht für die besonderen Leistungsbezüge zu. Er ist als Aufsichtsgremium für diese Frage aber keinesfalls geeignet, da sie das operative Management betrifft. In diesen drei Ländern sollten die getroffenen Regelungen noch einmal grundsätzlich überdacht und geändert werden.

Für alle Länder gilt, dass letztlich die Hochschulen gefordert sind, aus den Rahmenbedingungen das Beste zu machen. Auch hier zeichnen sich bereits Unterschiede ab, über die aber erst in Zukunft berichtet werden kann.

Viele gute Ansätze und erste integrierte Systeme

CHE-Studie über Qualitätsmanagement an Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen

In Kooperation mit dem nordrhein-westfälischen Ministerium für Wissenschaft und Forschung und den Landesrektorenkonferenzen hat das CHE eine flächendeckende Bestandsaufnahme und Bewertung des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre an allen staatlichen Universitäten und Fachhochschulen durchgeführt. Auf der Grundlage der Bewertung der einzelnen Hochschulen wurde ein Teil der Mittel aus den Langzeitstudiengebühren an die Hochschulen verteilt.

Da eine vergleichbare Bestandsaufnahme von Qualitätsmanagementsystemen im Hochschulbereich bislang nicht vorlag, konnte nicht auf standardisierte und erprobte Verfahren der Informationsgewinnung und Bewertung zurückgegriffen werden. Stattdessen musste die Methodik im Laufe des Projektes selbst entwickelt und verfeinert werden. Die Bewertung der Qualitätsmanagementsysteme basiert daher auf einem mehrstufigen Verfahren mit mehreren Rückkopplungsschleifen mit den beteiligten Hochschulen. Zudem wurde das Projekt von einer Arbeitsgruppe begleitet, in die die beiden Landesrektorenkonferenzen der Universitäten und der Fachhochschulen jeweils zwei Mitglieder entsandt hatten.

Umfassendes Engagement ist nötig

Auf der Grundlage einer umfassenden Kriterienliste wurde ein Bewertungstableau erstellt. Formuliert Benchmarks definierten für jedes Kriterium, was zum Erreichen der Maximalbewertung benötigt würde oder wie eine Abstufung begründet sei.

An den Hochschulen ist mittlerweile eine Vielzahl von Verfahren, Maßnahmen und Instrumenten des Qualitätsmanagements zum Einsatz gekommen. Qualität, Qualitätssicherung sowie Qualitätsmanagement (QM) sind an den Hochschulen Gegenstand der Hochschulentwicklungsplanung bzw. von Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule geworden. Ebenfalls haben alle Hochschulen – in unterschiedlichem Ausmaß – personelle und finanzielle Ressourcen für QM bereit gestellt. Im Ergebnis zeigen sich aber dennoch deutliche Unterschiede in der Rolle der Hochschulleitungen in Fragen des Qualitätsmanagements, in der Einbindung von QM in Qualitätsziele und Strategie der Hochschulen, bei der Implementierung von Instrumenten sowie bei der Sicherstellung von Wirkungen einzelner Maßnahmen, d. h. beim Controlling des Qualitätsmanagements, die sich im Rating der QM-Systeme niederschlagen. Insbesondere eine Integration der verschiedenen Instrumente und der strategischen Ziele der Hochschule in ein kohärentes System der Qualitätssicherung ist nach wie vor die Ausnahme. Es wird deutlich, dass Qualitätsmanagement ein umfassendes Engagement der Hochschulleitung braucht, um wirkungsvoll zu funktionieren.

📞 Gero Federkeil
☎ 052 41 . 97 61 30
📧 gero.federkeil@che.de

BEWERTUNGSKRITERIEN

1. Einbindung in Qualitätsziele/Strategie
2. Rolle von Hochschulleitung und Fachbereichen
3. Institutionalisierung des Qualitätsmanagements
4. Implementierung von evaluativen Instrumenten
5. Implementierung sonstiger Instrumente (z.B. Mittelverteilung)
6. Beteiligung der Studierenden
7. Sicherstellung der Umsetzung von Maßnahmen/Wirkungen des Qualitätsmanagements
8. Publikation und Transparenz
9. Hochschulspezifische Besonderheiten

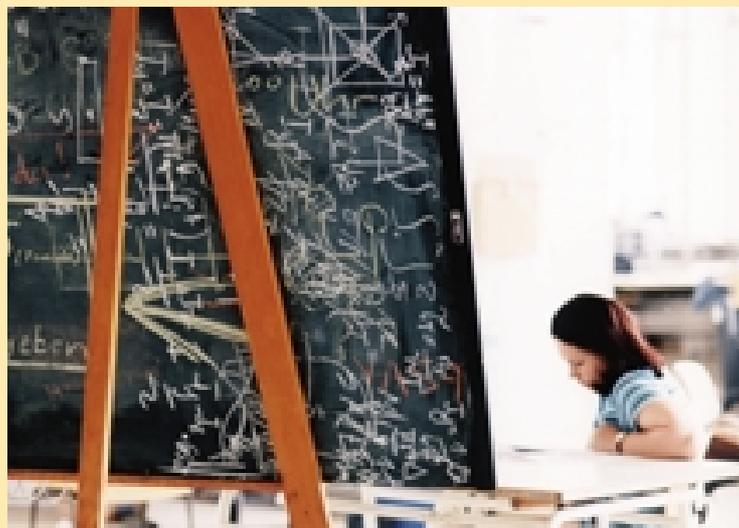


FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER



»lessons learnt«

Ergebnisse eines Symposiums der Britischen Botschaft und des CHE

Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 26. Januar 2005 hat das bundesweite Verbot von Studiengebühren aufgehoben. Jetzt planen einige Bundesländer eine Einführung von Studiengebühren. Für sie steht nicht mehr das »ob« im Mittelpunkt, sondern das »wie« der Gestaltung.

Ein Symposium der Britischen Botschaft und des CHE beleuchtete am 16. März 2005 in Berlin Chancen und Risiken verschiedener Gebührenmodelle vor dem Hintergrund der konkreten Erfahrungen, die Großbritannien in den vergangenen Jahren sammeln konnte. In 9 Thesen lassen sich Anhaltspunkte für eine Einführung von Studiengebühren in Deutschland ableiten:

1. Die Diskussion um Studiengebühren sollte von den Zielen her begonnen werden. Zentrales Argument für die Einführung von Studiengebühren in Großbritannien war 1998, dass nur mit diesen Einnahmen eine Ausweitung des Hochschulzugangs finanzierbar sei. Diese Zieldiskussion ist bislang in Deutschland noch unterentwickelt. Sowohl eine spürbare Verbesserung der Qualität der Lehre und der Betreuung als auch eine Expansion des Hochschulsystems ist nur mit zusätzlichen Einnahmen umsetzbar. Dies muss deutlicher transportiert und zur Grundlage der Studiengebührenpolitik gemacht werden.

2. Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung sind zur Sicherung der Sozialverträglichkeit von Gebühren unverzichtbar. Die positiven Erfahrungen, die Schottland mit diesem System gesammelt hat, haben England bewegt, ebenfalls ein System nachlaufender Gebühren einzuführen (System-

schwank von »tuition fee« zu »graduate contribution«). Ein System, das dem Motto »Students get higher education free, it is graduates who repay« folgt (so Nicholas Barr von der London School of Economics auf der Berliner Tagung), wirkt sozial nicht selektiv und verhindert Abschreckungseffekte.

3. Es macht Sinn, Darlehen für Studiengebühren und für Lebenshaltungskosten zu koppeln. Die englische Student Loans Company, deren Tätigkeit auf der Tagung von Ralph Seymour-Jackson vorgestellt wurde, bietet Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung sowohl für den Lebensunterhalt als auch (in Zukunft) für die Gebührenzahlung an. Der Studierende kann so Größenvorteile in Form günstiger Zinsen nutzen und erhält ein transparentes Gesamtangebot statt mehrerer paralleler Finanzierungsformen. Er hat eine verlässliche, landesweit verfügbare Finanzierungsgrundlage für sein Studium.

4. Die Studiendarlehen sollten zu marktüblichen, nicht bezuschussten Konditionen angeboten werden; gezielte Förderungen sind zusätzlich möglich. Eine pauschale staatliche Subventionierung des Zinssatzes erzeugt Mitnahmeeffekte und stellt eine teure, aber ungenaue und ineffektive Förderung dar. Dies führt letztlich dazu, dass das Darlehensangebot für den tatsächlichen Bedarf zu gering ist, da die insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel begrenzt sind. Besser sind ge-



FOTOS: KORNELIA DANETZKI



► Zu den Bildern von links nach rechts: Prof. Dr. Frank Ziegele, Studiengebührenexperte beim CHE; Dariusz Czerwik brachte als studentischer Teilnehmer des Symposiums seine Kritik an Studiengebühren in die Debatte ein; Prof. Nicholas Barr, London School of Economics, und Prof. Teresa Rees, Pro Vice-Chancellor for Student and Staff Issues, Cardiff University; Lord Ronald Ernest Dearing, ehem. Chair National Committee of Enquiry into Higher Education, während seines Einführungsstatements.

zielte Fördermaßnahmen, zum Beispiel für besonders Bedürftige zur Vermeidung von Abschreckungseffekten oder für andere politische Ziele wie die Förderung von Familien (z. B. Übernahme der Zinsen durch den Staat in Zeiten, in denen Kinder betreut werden).

5. Das Ausfallrisiko der Darlehensrückzahlung kann prinzipiell von den Studierenden, dem Staat oder von den Hochschulen abgefangen werden. Um eine Abschreckung vom Studium zu vermeiden, sollte ein einkommensbezogener Rückzahlungstarif, eine Verjährung der Rückzahlungsverpflichtung sowie die Festlegung eines Mindesteinkommens, das überschritten werden muss, bevor die Rückzahlung eingefordert wird, vorgesehen werden. Daraus resultiert ein Ausfallrisiko, das prinzipiell a) von Studierenden solidarisch über einen um eine Risikoprämie erhöhten Zinssatz, b) von den Hochschulen über eine Rücklage aus dem Gebührenaufkommen oder c) – wie in Großbritannien – über den Staat getragen werden kann. Diese drei Möglichkeiten sind durchaus kombinierbar.

6. Die Sicherung eines chancengerechten Hochschulzugangs bedarf zusätzlicher Anstrengung. In England wird es als ganz besonders wichtig betrachtet, die »bildungsfernen Schichten« zusätzlich zu den o. g. allgemeinen Darlehensangeboten gezielt zu fördern, um Bildungspotenziale zu mobilisieren. Deshalb wurde in England einerseits der Zuschuss zum Lebensunterhalt für die Studierenden aus dem ärmsten Familien wieder eingeführt. Andererseits gibt es eine unabhängige Aufsichtsbehörde mit Sanktionsmöglichkeiten (»Office for Fair Access«). Diese stellt sicher, dass die Hochschulen über Stipendien und aktive Informationspolitik versuchen, Studierende aus den ärmsten Bevölkerungsschichten zu gewinnen. In staatlicher Rahmenverantwortung wird die Sicherung der Sozialverträglichkeit so Teil der Hochschulverantwortung.

7. Informationen sind entscheidend. Kommunikation und Information beeinflussen direkt die Wirkung von Gebühren- und Darlehensmodellen. Komplexe, intransparente Angebote werden gerade von benachteiligten Studierenden gemieden. Insofern ist es entscheidend, dass der Staat die Gebühren- und Refinanzierungssysteme nachvollziehbar gestaltet (Lord Dearing: »keep it simple!«). Die Ziele und die Konsequenzen für den Einzelnen müssen aktiv kommuniziert und nachvollziehbar sein. Die Hochschulen müssen offensiv Rechenschaft insbesondere über die Verwendung der Gelder und den erzielten »Mehrwert« geben.

8. Hochschulen tendieren zur Höchstgrenze, wenn sie die Gebühren nur innerhalb einer Bandbreite festsetzen können. In England planen 92 Prozent der Hochschulen zumindest in der jetzigen Umstellungsphase, den Höchstbetrag von 3.000 Pfund zu verlangen, wenn das System der Einheitsgebühren aufgehoben wird. Es bleibt abzuwarten, ob vorhandene Qualitätsunterschiede mittelfristig deutlichere Auswirkungen auf die Preisgestaltung haben und zu stärkerer Preisdifferenzierung führen.

9. Unterschiedliche föderale Lösungen sind möglich. Die Erfahrungen aus Großbritannien machen deutlich, dass Gebührensysteme durchaus innerhalb eines Staates variieren können. Die Erfahrungen aus Großbritannien zeigen allerdings auch, dass Länder auf Veränderungen bzw. erfolgreiche Lösungen in Nachbarländern reagieren und sich die Systeme über Lerneffekte schrittweise annähern. Die dauerhafte Beibehaltung von Gebührenfreiheit in einem Teilgebiet eines Staates bei Gebührenerhebung in anderen Teilen erscheint eher unwahrscheinlich.

Ausführliche Fassung:



www.che.de/downloads/Studiengebuehren_Thesen_GB_2.pdf



Berufungsverfahren an der Fachhochschule Bielefeld

In Nordrhein-Westfalen ist seit dem 1. Januar 2005 die Rektorin oder der Rektor für die Berufung von Professorinnen und Professoren zuständig, nicht mehr das Ministerium. Das ist nicht nur ein Autonomiegewinn, sondern eine erhebliche Verschiebung der Verantwortung. Andere Länder haben dies bereits realisiert oder sehen es in Gesetzesnovellen vor.

Berufungen sind ein entscheidender Faktor für die strategische Ausrichtung einer Hochschule, aber auch für ihre Qualität in Forschung und Lehre. In den letzten Jahren kamen Zweifel auf, dass das bisher übliche Verfahren tatsächlich zur Auswahl der Besten führt. Zahlreiche Gutachten und Stellungnahmen zeugen von dieser Skepsis. Zwei gute Gründe also, dem Berufungsverfahren und seinen Verbesserungsmöglichkeiten hohe Aufmerksamkeit zu schenken.

Vor diesem Hintergrund hat sich an der Fachhochschule Bielefeld eine Arbeitsgruppe unter Mitwirkung des CHE mit einer Neugestaltung des Berufungsverfahrens befasst. Dabei wurde eine Reihe von Zielen bestimmt, die für die künftige Verfahrensgestaltung maßgeblich sein sollten: Sie sollten straffer, objektiver und transparenter sein. Zudem sollte die Strategiefähigkeit erhöht, die Qualitätssicherung verbessert und ein umsichtigerer Umgang mit den Bewerbern und Neuberufenen eingeführt werden. Die Arbeitsgruppe hat ihre Arbeit mittlerweile abgeschlossen. Der Entwurf einer neu gefassten Berufsordnung wird in Kürze den Gremien der Hochschule vorliegen. Darin sind vor allem folgende Maßnahmen niedergelegt.

- Eine wichtige Rolle soll eine so genannte »Profilbeschreibung« spielen, die unter Berücksichtigung der Situation von Hochschule und Fachbereich Aufgaben und Anforderungen für eine bestimmte Professur präzisiert. Als Kriterienraster soll dieses öffentlich zugängliche Papier dem gesamten Verfahren einschließlich der externen Begutachtung zugrunde liegen und damit zur Strategieorientierung und zur Objektivierung des Verfahrens beitragen. Erstellt wird sie vom Dekan, sie bedarf aber auch der Zustimmung des Rektors.

- Externe Expertise, die für Möglichkeiten fachlicher Erneuerung eine wichtige Rolle spielt, wird in die Auswahl einbezogen. So soll möglichst allen Berufungskommissionen ein externes Mitglied angehören; die Mitgliedschaft des bisherigen Stelleninhabers wird hingegen ausgeschlossen. Über die Zusammensetzung der Kommission müssen sich Dekan, Fachbereichsrat und Rektor einigen.

- Neben einer durchschaubaren Gestaltung der Berufsordnung und einer Flankierung durch einen entsprechenden Leitfaden sollen auch weitere Informationen bereitgehalten werden. Grundsätzlich soll der Rektor künftig zur konstituierenden Sitzung der Berufungskommission einladen, wo ein Rektoratsmitglied und die zentrale Verwaltung über den Verfahrensablauf informieren. Auch ein präzisiertes Zeitraster soll in dieser Sitzung beschlossen werden.

 Dr. Florian Buch
 0 52 41 . 97 61 33
 florian.buch@che.de



Studieren beflügelt
Lernerfolg in kleinen Gruppen: FH



Fachhochschule Bielefeld
University of Applied Sciences

FOTOS: FACHHOCHSCHULE BIELEFELD

■ **Transparenz und ein angemessener Umgang** sollen den Bewerbern Entgegenkommen signalisieren und bringen das Bewusstsein zum Ausdruck, dass auch die Hochschule im Zuge des Berufungsverfahrens für sich wirbt, denn nicht selten werden gerade verunglückte und unprofessionell verlaufene Verfahren zumindest in einer Fachöffentlichkeit bekannt und Neuberufene werden nur zu leicht nachhaltig demotiviert. Der Kommissionsvorsitzende soll eine wichtige Rolle als zentraler Ansprechpartner übernehmen, die Hochschule will zudem weitergehende Angebote wie ein Mentorium und Informationen für den Ortswechsel bereithalten.

■ **Berufungszielvereinbarungen** sollen künftig ein partnerschaftliches Verhältnis begründen und den Austausch über Ziele, Maßnahmen und Perspektiven zwischen Hochschulleitung, Dekanaten und Neuberufenen institutionalisieren. Obschon an Fachhochschulen die Spielräume oftmals geringer sind als an Universitäten, lässt sich auch hier einiges machen.

Ob und wie weit diese Schritte ausreichend sind, werden die nächsten Berufungsverfahren an der Fachhochschule Bielefeld zeigen. In jedem Falle aber dürften sich Qualitätssicherung, Strategiefähigkeit und der Umgang mit den Bewerberinnen und Bewerbern erheblich verbessern und damit drei zentrale Aspekte des wichtigen Themas Berufungen.



AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

■ **Modellversuch »Globalhaushalt« in NRW**

In Nordrhein-Westfalen wird seit 2003 an zwei Universitäten und zwei Fachhochschulen ein Globalhaushalt modellhaft erprobt. Das CHE wertete im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft und Forschung den Modellversuch aus. Unter Berücksichtigung der Erfahrungen anderer Bundesländer wurden Empfehlungen zur Ausgestaltung und Einbettung für die Volleinführung des Globalhaushaltes 2006 formuliert.

www.che.de/downloads/Gutachten_Globalhaushalt_NRW_AP61.pdf

■ **DSW-Symposium: Dokumentation zu student services**

Die Vorträge und Diskussionen des gemeinsamen Symposiums von DSW und CHE zur zukünftigen Gestaltung von Service- und Beratungsleistungen für Studierende stehen inzwischen gebündelt als Download zur Verfügung.

www.che.de/downloads/DSW_CHE_Dokumentation.pdf

■ **Fundraising an deutschen Hochschulen**

Das CHE hat im Herbst 2004 eine Befragung zum Stand des Fundraising an deutschen Hochschulen durchgeführt. Die Ergebnisse, die in Kürze veröffentlicht werden, sind alles in allem ernüchternd. Eine systematische Verankerung des Hochschulfundraising in den Strukturen der Hochschulen fehlt weitgehend; die Ergebnisse sind entsprechend. Es sind vor allem die privaten Hochschulen, die hier positiv auffallen. Aber auch die »Altmeister« des Hochschulfundraising im staatlichen Bereich sind wieder vorne vertreten: Uni Mannheim und TU München. Auf der Ebene der staatlichen Fachhochschulen hat sich bisher wenig bewegt. Hier setzt aktuell ein Kooperationsprojekt von FH Osnabrück und CHE an, im Rahmen dessen die Organisationsstrukturen für das Fundraising an der FH Osnabrück geschaffen werden sollen und eine Kampagne entwickelt werden wird.

■ **HS Wismar – eine Marke?**

Dieser Frage geht ein Kooperationsprojekt von CHE und Hochschule Wismar nach. Als Traditionshochschule, die als Technische Hochschule zu DDR-Zeiten sogar über Promotions- und Habilitationsrecht verfügte, will sich die HS Wismar nicht alleine über die Lehre, sondern auch über ihre Aktivitäten in der Forschung positionieren und in Verbindung mit ihrem Fächerspektrum von Wirtschaft, Technik und Gestaltung daraus ein Alleinstellungsmerkmal ableiten. Neben der Fixierung dessen, was den Markenkern der Hochschule ausmacht, geht es in dem Projekt vor allem um die Ableitung von strategischen Marketingzielen der Hochschule sowie die Entwicklung konkreter Maßnahmen für das Marketing.

CHE-HochschulRanking

Erstmals umfassende Ergebnisse auch für Österreich und die Schweiz

Aller guten Dinge sind bekanntlich drei und so präsentiert sich das CHE-HochschulRanking dieses Jahr: 1. grenzüberschreitend, 2. mit neuem Partner und 3. mit neuem Logo

Grenzüberschreitend

Das CHE untersuchte bisher die bundesdeutschen Hochschulen von Flensburg ganz im Norden bis Konstanz im Süden, von Aachen im Westen bis Zittau im Osten. Seit diesem Jahr werden erstmals auch die rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fächer der Universitäten in Österreich und der Schweiz gerankt.

Mit der Entstehung eines europäischen Hochschulraums steigt auch der Informationsbedarf von Studienanfängern und Studierenden über Studienmöglichkeiten in anderen Ländern. Vor diesem Hintergrund setzt das CHE konsequent auf eine Internationalisierung des HochschulRankings. In einem ersten Schritt wurden bereits im HochschulRanking 2004 die Universitäten in Österreich mit den Fächern Anglistik/Amerikanistik und Elektro- und Informationstechnik auf der Grundlage der Methodik des CHE-Rankings einbezogen. Im HochschulRanking 2005 wurde mit der Aktualisierung der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Radius um die Universitäten in Österreich und der Schweiz erweitert. Für die Erhebungen in Österreich und der Schweiz kooperiert das CHE mit kompetenten Partnern in den jeweiligen Ländern. So wird sichergestellt, dass den Besonderheiten der dortigen Hochschulsysteme Rechnung getragen wird.

Neuer Partner

Die Ergebnisse des CHE-HochschulRankings 2005 werden in diesem Jahr erstmals zusammen mit der Wochenzeitung DIE ZEIT präsentiert. Über eine Auswahl der Ergebnisse berichtet der ZEIT-Studienführer 2005/06, der im Zeitschriftenhandel oder direkt bei der ZEIT erhältlich ist. Die vollständigen Daten stehen auch weiterhin im Internet kostenfrei zur Verfügung. Neben den Rankingergebnissen bietet der Webauftritt verschiedene Abfragemöglichkeiten. So können unter »Mein Ranking« nach individuellen Präferenzen bis zu 5 Indikatoren ausgewählt und eine Rangliste nach den eigenen Wünschen und Anforderungen erstellt werden. Neu ist die Möglichkeit, innerhalb eines Faches drei ausgewählte Hochschulen bezüglich aller Indikatoren unmittelbar miteinander zu vergleichen.

Neues Logo

Das CHE-HochschulRanking hat sich seit seinem ersten Erscheinen 1998 kontinuierlich weiter entwickelt. Heute ist es das umfassendste und detaillierteste Ranking deutschsprachiger Universitäten und Fachhochschulen und spricht mit insgesamt 35 Fächern mehr als drei Viertel aller Studienanfänger an. Es hat sich als fair, informativ und qualifiziert durchgesetzt.

Neben dem CHE-HochschulRanking werden seit 2002 außerdem spezifische Auswertungen publiziert. Unter der Dachmarke CHE-Ranking sind inzwischen folgende Rankings zu finden:

- **CHE-ForschungsRanking:** Es bereitet die Daten differenziert unter dem Gesichtspunkt der universitären Forschungsleistungen auf, mit dem Ziel, diese bundesweit transparent zu machen und besonders leistungsstarke Fakultäten hervorzuheben.
- **CHE-LänderRanking:** Es aggregiert ausgewählte Ergebnisse aus dem CHE-HochschulRanking auf der Ebene der Bundesländer.
- **CHE-AlumniRanking:** Es gibt Auskunft darüber, wie Absolventen vor dem Hintergrund ihrer Berufserfahrung rückblickend ihr Studium und die darin vermittelten Kompetenzen bewerten. Darüber hinaus werden die Absolventen nach ihrem Berufseinstieg und ihrer gegenwärtigen Beschäftigung befragt.
- **CHE-UniversityRanking:** Es stellt die englische Übersetzung des CHE-HochschulRankings dar.

Meike Siekermann
052 41. 97 61 23
meike.siekermann
@che.de



2005



FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER



Dieser Weiterentwicklungen trägt seit Anfang dieses Jahres ein neues Logo und ein neuer Internetauftritt Rechnung. Das neue Wappentier der CHE-Rankingprodukte ist eine Eule. Sie steht für genaue Analysen und scharfes Hinsehen, aber auch für Orientierung und einen guten Rat. Zu finden sind umfassende Informationen rund um die verschiedenen Rankings, die Ergebnisse, die Methodik, Publikationen und Projekte im Internet unter der neuen Adresse www.che-ranking.de.

CHE-HochschulRanking 2005: zentrale Ergebnisse

In diesem Jahr wurden die Daten für die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften aktualisiert. Erstmals gerankt wurden die Studiengänge Medien-, Kommunikationswissenschaften und Journalistik sowie Wirtschaftsrecht an Fachhochschulen.

In den Wirtschaftswissenschaften erreicht die Universität Mannheim ein überzeugendes Ergebnis. Sie schneidet in der BWL und in der VWL in der Forschung wie auch beim Gesamturteil der Studierenden gut ab. Bei den Fachhochschulen erlangt im Fach Betriebswirtschaft die FH Reutlingen ein sehr gutes Ergebnis. Sie gehört sowohl beim Gesamturteil der Studierenden wie auch bei den Indikatoren »Betreuung«, »Praxisbezug« und »Reputation der Professoren« zur Spitzengruppe.

Bei den sozialwissenschaftlichen Fächern Soziologie, Politik- und Sozialwissenschaft punkten bei den Forschungsgeldern die Fakultäten der HU Berlin, der Universitäten Erfurt, Göttingen, Konstanz, Oldenburg und Osnabrück. Die Studierenden erteilen den Universitäten in Bamberg, Düsseldorf, Eichstätt-Ingolstadt, Erfurt, Mannheim, Osnabrück und Trier gute Noten.

In Jura ist die Universität Freiburg besonders stark. Die Studierenden sind mit dem Studium insgesamt zufrieden. Bei der Studiendauer zählt die Hochschule ebenfalls zur Spitzengruppe. Und auch bei der Reputation unter den deutschen Jura-Professoren gehört Freiburg neben den Universitäten Bonn, Heidelberg, Passau und der LMU München zur Spitzengruppe. Die Schweizer Fachbereiche können vor allem beim Gesamturteil der Studierenden punkten. Hier schneiden sie im Fach Jura sehr gut ab.

Bei den erstmals gerankten Medien-, Kommunikations- und Journalistikstudiengängen punkten die Universitäten Erfurt und Münster sowie die HMT Hannover. Aus Sicht der Studierenden gehören sie genauso zur Spitzengruppe wie hinsichtlich der Reputation der Professoren des Faches. An den Fachhochschulen wiederum bestechen die BiTS Iserlohn, die FH Karlsruhe, FH Köln und die RFH Köln sowohl hinsichtlich des Gesamturteils der Studierenden wie auch bei den Indikatoren »Betreuung«, »Praxisbezug« und »Studienorganisation«.



Inhouse-Workshops W-Besoldung

Bei vielen Hochschulen steht die Umsetzung der Dienstrechtsreform auf der Agenda. Lösungen, die den spezifischen Landesvorgaben gerecht werden, sind notwendig. Sie müssen aber auch den Interessen der Hochschule entsprechen und eine angemessene Berufungsstrategie ermöglichen. Das CHE bietet eintägige Inhouse-Workshops zu diesem Thema an, die große Resonanz finden. Sie versetzen die Verantwortlichen in die Lage, alle Schritte zur Einführung der W-Besoldung selbst kompetent durchzuführen. Inhouse-Workshops können auch zu jedem andern Thema des Hochschulkurses angefragt werden.

Das Programm im Wintersemester 2005/2006

Die Basis- und Vertiefungsworkshops zum Fakultätsmanagement werden fortgesetzt. Daneben ist ein Workshop zur Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge geplant, in dem Fragen zu Modularisierung und Akkreditie-

rung verknüpft werden. Weitere Themen werden neu aufgegriffen: In einem Workshop zu Student Services wird die Zusammenführung von Beratungsangeboten für Studierende thematisiert. Workshops zu Berufungsverfahren und Studierendenauswahl sind ebenso geplant, wie eine Veranstaltung zum Qualitätsmanagement. Dabei stehen die »lessons learnt« im Fokus, die aus dem Rating der Qualitätsmanagement-Systeme der NRW-Hochschulen zu ziehen sind.

Dr. Jutta Fedrowitz
052 41 . 97 61 28
jutta.fedrowitz
@che.de

 www.hochschulkurs.de

Das neue Programm mit weiteren Themen und Veranstaltungen finden Sie ab Juli auf der Hochschulkurs-Website.

CHE-INTERN

■ Neue Aufgabe

Dr. Kai Handel wird ab Juni 2006 Rektor der FH Konstanz. Der promovierte Physiker ist seit 2004 beim CHE. Berufsbegleitend hat er ein MBA-Programm für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der FH Osnabrück abgeschlossen. Das neue Amt zieht er der Aufgabe als hauptamtlicher Vizepräsident der TU Clausthal vor, für die er bereits gewählt war. Das CHE freut sich, einen so gefragten Mitarbeiter zu haben und wünscht für die weitere Arbeit viel Erfolg.

▼ Dr. Kai Handel



■ Hochschule weiter entfesseln – den Umbruch gestalten

Die Publikation zum Symposium aus Anlass des zehnjährigen Bestehens des CHE ist erschienen. Ob bei der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge, bei der Suche nach neuen Organisationsformen jenseits der überlieferten Fakultätsstrukturen oder beim Verhältnis von Universitäten und Fachhochschulen – es geht an die Substanz. Auf 144 Seiten wird dargelegt, welchem Wandel Studienprogramme, Organisationsstrukturen und Hochschultypen unterworfen sind und wie die neuen Perspektiven aussehen könnten.

Müller-Böling, Detlef (Hrsg.)

Hochschule weiter entfesseln – den Umbruch gestalten

Studienprogramme, Organisationsstrukturen, Hochschultypen
Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2005
15,- Euro, ISBN-Nr. 3-89204-794-4

■ Baby ist da

Am 20. März erblickte Carl Leonhard das Licht der Welt. Wir freuen uns mit den Eltern Hannah Leichenring (von CHE Consult) und Roland Bluhm und gratulieren ihnen herzlich.

IMPRESSUM


Centrum für
Hochschulentwicklung

Herausgeber

Prof. Dr. Detlef
Müller-Böling
CHE Centrum für
Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
33332 Gütersloh
☎ 0 52 41 . 97 61-0
☎ 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

Gestaltung

werkzwei,
Lutz Dudek, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann,
Bielefeld

