

# CHECKup

1 | Juni 2006



## CHECK ► IN

<a href="http://www.hochschulkarriere.de">www.hochschulkarriere.de</a>	1
Große Unterschiede bei Förderung der Beschäftigungsbefähigung	3
Zu wenig System – Symposium Akademisches Personalmanagement	4
Coaching für Teams und Führungskräfte	5
CHE-HochschulRanking	6
Zur Sache   Grundsätze für gute Rankings	7
Zweite Tagung der IREG	7
CHE-Studienkredit-Test	8
CHEckliste Studienbeiträge	9
Die Instrumente passen nicht mehr – Zur Zukunft der Kapazitätsplanung	10
Die Qual der Wahl – Auswahlverfahren an Hochschulen	11
Hochschulkurs – Programm	12

## www.hochschulkarriere.de

Das Wiki-Portal für Promotion, Habilitation und Juniorprofessur

Die Hochschulreform hat sich intensiv mit Strukturfragen beschäftigt. Jetzt rückt die Frage nach den Köpfen in den Vordergrund. Personalentwicklung und Personalmanagement, die Förderung von Nachwuchskräften, die Verbesserung von Karrierewegen, systematische Vorbereitung auf das Professorenamt, Professionalisierung bei der Wahrnehmung von Managementaufgaben – all das sind aktuelle Themen, die Politik und Hochschulen beschäftigen. So vielfältig wie die Themen sind allerdings auch die Baustellen. Das Wiki-Portal »hochschulkarriere.de« widmet sich diesen Baustellen aus der Perspektive der Betroffenen. Das Portal will informieren und die Vernetzung von jungen Wissenschaftlern erleichtern.

»hochschulkarriere.de« stellt mit derzeit über 260 Artikeln eine Informationsbasis für alle zur Verfügung, die sich im akademischen Bereich qualifizieren und auf diesem Weg an ihrer Berufskarriere stricken – sei es als Doktorand, Habilitand oder Juniorprofessor. Die Artikel sind gegliedert nach den Themen Karriere, Forschen, Lehren, Managen, ins Ausland gehen, Publizieren, Weiterbilden, Vernetzen, Rechtslage und Akteure, Gleichstellung sowie Stellen und Stipendien. Auf der Startseite finden sich aktuelle Nachrichten, Termine und Magazin-Beiträge. Die Wiki-Technologie ermöglicht es allen Nutzern, das Portal mitzugestalten. Es können Artikel verbessert, erweitert und diskutiert werden. Die Nutzer können aber auch eigene Beiträge erstellen oder Termine einpflegen. Wesentlichen Nutzen bringen zahlreiche Links auf weiterführende Informationen. Das Portal ist eine gemeinsame Initiative des CHE, des Deutschen Hochschulverbands und des Fördervereins Juniorprofessur. Es wird unterstützt von der Stiftung Mercator.

Aus verschiedenen Gründen ist das Feld, über das »hochschulkarriere.de« seinen Blick schweifen lässt, von hohem Interesse. Der über Jahrzehnte breit getretene Pfad zur Professur, über Promotion im »Lehrlingssystem« und die Habilitation, verliert seinen absoluten Anspruch. Wesentliche



Centrum für  
Hochschulentwicklung



FOTOS: JOKER, HARTWIG LOHMEYER, MARCUS GLOGER

## Der über Jahrzehnte breit getretene Pfad zur Professur über die Habilitation verliert seinen absoluten Anspruch.

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

Veränderungen sind durch die Einführung der Juniorprofessur und den Ausbau von strukturierten Promotionsprogrammen bereits erreicht. Die Zukunft der Juniorprofessur ist in manchen Punkten noch offen. Aber es gibt erkennbare Erfolg und konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Systems. Der strukturierten Doktorandenausbildung kommt ähnlich zentrale Bedeutung zu.

Auf der Bologna-Folgekonferenz in Berlin (2003) haben sich die zuständigen Wissenschaftsminister geeinigt, dass die strukturierte Doktorandenausbildung als dritter Zyklus in die Studienreform integriert werden soll. Damit werden unterschiedliche Status- und Funktionsfragen aufgeworfen. Sind Doktoranden im dritten Zyklus Studierende oder Wissenschaftler? Sollten ihnen – wie das in Einzelfällen bereits im Masterbereich geschieht – auch Lehraufgaben übertragen werden? Wie muss eine wissenschaftliche Umgebung in qualitativer Hinsicht beschaffen sein, in der promoviert wird? Welche Rolle spielt eine Auswahl am Eingang der Promotionsphase? Wie können Betreuung und Leistungsfortschritt bei der Erstellung einer Dissertation sichergestellt und vereinbart werden? Wie sieht eine optimale Unterstützung aus? Ein Bericht der European University Association (EUA) »Doctoral Programmes for the European Knowledge Society« sieht das »Lehrlingsmodell« in Abhängigkeit von einzelnen Professoren bereits als Auslaufmodell an. Wenn das so ist, hat das erhebliche Auswirkung auf die Betreuung von Doktoranden und verändert damit gleichzeitig das Berufsbild des Professors. Dies umso mehr, als die Bedeutung der Promotion bei der Qualifikation für den Professorenberuf steigt.

### Forschung ist Nachwuchsmanagement

Insgesamt zeichnet sich ab, dass Europa eine immer wichtigere Rolle bei der Gestaltung nationaler Wissenschaftssysteme übernimmt. Die im März 2000 von den EU-Staatschefs verkündete Zielsetzung, die Union im Lissabon-Prozess zur »most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world« zu machen, deadline 2010, zeigt die Stoßrichtung vielfältiger Bemühungen. Das Verständnis, in einem harten öko-

nomischen Wettbewerb zu stehen, der über ein leistungsfähiges Wissenschaftssystem erfolgreich gestaltet werden kann, bestimmt zunehmend das Handeln. Die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern kann durchaus als Beispiel hierfür angeführt werden. Die Bedeutung der Vernetzung und Ausbildung von Clustern sowie die Förderung von Graduiertenschulen unterstreicht, dass das Karriere- und Forschungsinteresse Einzelner in Zukunft neuen und differenzierten Ausbildungsmöglichkeiten gegenübersteht. Diese Entwicklungen zu dokumentieren und zu diskutieren, ist Anliegen des Portals.

»hochschulkarriere.de« konzentriert sich nicht allein auf die Promotionsphase. Nach der Promotion ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, die wissenschaftliche Karriere voran zu treiben. Juniorprofessur, Nachwuchsgruppenleitung und Habilitation sind konkurrierende Wege, die im Portal vorgestellt und diskutiert werden. Die Diskussionen zeigen, dass entsprechende Forschungstätigkeiten heute nicht nur von den Betroffenen, sondern auch von der Politik und den Wissenschaftsinstitutionen als Karriere- und Nachwuchsmanagement aufgefasst werden. Es geht nicht nur um eine Verschiebung der Grenzen des Wissens, sondern um Lebensläufe. Familienplanung und Finanzierungsfragen spielen eine wichtige Rolle, die von den Ausbildungsinstitutionen berücksichtigt werden müssen. Auch diese Entwicklung ist nicht zuletzt auf die stärkere Wahrnehmung der Wettbewerbssituation um Köpfe zurückzuführen. Sie verändert die Institutionen und Strukturen, sie verändert aber auch die individuelle Situation der Nachwuchswissenschaftler. Hier ist ein Austausch sinnvoll, um eine angemessene Erwartungshaltung entwickeln zu können.

»hochschulkarriere.de« will die unterschiedlichen und vielfältigen Veränderungen, Diskussionen und Reformen im Wissenschaftssystem aufnehmen und sichtbar machen. Durch den offenen Ansatz, der allen Interessenten die Möglichkeit gibt, das Portal zu gestalten, kann die Perspektive der Betroffenen eingefangen und betont werden. Sie ist wichtig, um konkrete Hilfestellung zu geben, aber auch um die Diskussion großer Entwürfe und Veränderungen zu erden.

# Große Unterschiede bei Förderung der Beschäftigungsbefähigung

## CHE erstellt Rating für Bachelor-Studiengänge in BWL

Das Hochschulrahmengesetz gibt vor, dass Bachelor-Studiengänge zu einem berufsqualifizierenden Abschluss führen sollen. Diese Erwartung wird von den Arbeitgebern geteilt. Über die Fachkompetenz hinaus sollen die Studiengänge außer- beziehungsweise überfachliche Qualifikationen vermitteln, die auf Kompetenzanforderungen der Arbeitswelt bezogen sind. Darüber, ob und inwieweit dies tatsächlich gelingt, konnte bislang nur spekuliert werden.

Um diese Informationslücke zu schließen, hat das CHE in Kooperation mit dem Arbeitskreis Personalmarketing (dapm) in einem Pilotprojekt ein Rating von BWL-Studiengängen erstellt, das die Vermittlung solcher beschäftigungsrelevanten Qualifikationen bewertet. Der dapm ist ein Zusammenschluss von Personalverantwortlichen von 34 großen Unternehmen in Deutschland, in dem unter anderem Bertelsmann, BMW, HypoVereinsbank, Deutsche Bank und SAP organisiert sind. In den Vergleich konnten 99 Studiengänge einbezogen werden, die überwiegende Zahl (82) war an Fachhochschulen angesiedelt.

Dem Rating liegt ein Bewertungsraster zugrunde, bei dem am Ende ein bis drei Sterne erreicht werden können. Als wesentliche Elemente der Beschäftigungsbefähigung wurden die systematische Vermittlung methodischer Kompetenzen, der Praxisbezug des Studiums sowie die Vermittlung sozialer und interkultureller Kompetenzen bewertet. Da die fachlichen Aspekte der Studiengänge in der Akkreditierung einer gründlichen Überprüfung unterzogen werden, waren sie nicht Gegenstand des Ratings.

Das Rating beruht auf einer Befragung der Fachbereiche, in der diese Auskunft über die Zahl der (Pflicht)-Credits geben, die für verschiedene Aspekte der vier Kompetenzbereiche in den Curricula vorgesehen sind. So wurde mit Blick auf soziale Kompetenzen beispielsweise erhoben, in welchem Umfang die Erstellung von Businessplänen und Techniken der Verhandlungsführung/Moderation in die Curricula integriert ist und ob ein stringentes Konzept für die Förderung unternehmerischen Handelns vorhanden ist. Hinsichtlich des

Praxisbezugs wurden Praxiselemente in den Studiengängen, Praxiserfahrungen der Professoren sowie der Anteil der Lehre durch externe Praktiker ermittelt. Das Rating zeigt, dass es große Unterschiede im Ausmaß gibt, in dem die Studiengänge beschäftigungsrelevante Qualifikationen vermitteln.

An zwölf Hochschulen wurden Studiengänge mit drei Sternen bewertet: an den Fachhochschulen in Aalen, Bremerhaven, Deggendorf, Furtwangen, Heilbronn, Karlsruhe, Ludwigshafen, Pforzheim, Stralsund, Wiesbaden sowie an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin und der privaten Hochschule für Bankwirtschaft in Frankfurt am Main. Auf der anderen Seite konnte in 19 Fällen nur ein Stern vergeben werden. Diese Hochschulen haben bei der Vermittlung von Kompetenzen, die der Arbeitsmarkt erwartet, noch zu wenig erreicht.

Viele Studiengänge haben in den vier Kompetenzbereichen ganz unterschiedliche Bewertungen erhalten, so dass im Rating auch Profilunterschiede deutlich werden. Dies betrifft in hohem Maße den Aspekt der Internationalität und die Vermittlung interkultureller Kompetenzen. Diesem Aspekt kommt in einigen Studiengängen ein hohes Gewicht zu. In vielen Studiengängen spielt er aber eine geringe Rolle, auch in solchen, die ansonsten gut abschneiden.

CHE und dapm planen eine Fortsetzung des Projektes. Im nächsten Schritt soll ein Rating technischer Bachelor-Studiengänge (Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Elektro- und Informationstechnik, Bauingenieurwesen) erstellt werden. Das Rating für die BWL wird aufgrund der hohen Dynamik der Studiengangsentwicklung aktualisiert und erweitert.

Die vollständigen Ergebnisse und ausführlichere Hinweise zum Hintergrund und zur Methodik des Ratings finden Sie unter:

[www.che.de/  
Employability-Rating](http://www.che.de/Employability-Rating)

📞 Gero Federkeil  
☎ 052 41 . 97 61 30  
✉ [gero.federkeil@che.de](mailto:gero.federkeil@che.de)

# Zu wenig System

Die Entwicklung der Kompetenzen und Persönlichkeiten junger Menschen ist seit Jahrhunderten die Aufgabe von Hochschulen. Doch ihr Know-how in Coaching, Mentoring, Karriereplanung und modernem Personalmanagement wird nicht systematisch genug angewandt und selten mit der Strategie der Organisation gekoppelt. Gute Beispiele für Rekrutierung und Förderung von Wissenschaftlern wurden beim Symposium »Akademisches Personalmanagement« präsentiert. Eingeladen hatten das CHE und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

## Symposium »Akademisches Personalmanagement« in Berlin

Der Berufung kommt eine Schlüsselrolle zu. Sie sollte eng am Profil von Hochschule und Fakultät ausgerichtet sein und darf sich nicht quälend lang hinziehen. An der ETH Zürich wurde dazu eine besondere Prozess-Struktur entwickelt. Das fachlich zuständige Departement entwirft ein Profil und nennt Exzellenz-Zentren sowie herausragende Personen weltweit. In die Berufungskommission werden Vertreter aus der Wirtschaft sowie anderer in- und ausländischer Hochschulen aufgenommen. Geleitet wird sie von jeweils fachfremden Vertrauensleuten des Präsidenten. Neben der fachlichen Eignung sollten soziale und Management-Kompetenzen berücksichtigt werden.

Die systematische Förderung wissenschaftlicher Nachwuchskräfte ist ein weiteres zentrales Thema der Personalentwicklung. Die Humboldt-Universität verfügt über ein Anreizsystem, das Professoren für eine Doktorandenausbildung finanziell belohnt. Es wurden Netzwerktreffen und Weiterbildungsangebote für Doktoranden und Habilitanden eingerichtet sowie Preise für gelungene Nachwuchsförderung auslobt. Das Programm »ProFil«, das von den drei Berliner Universitäten getragen wird, ist speziell für Nachwuchswissenschaftlerinnen konzipiert. 12 Monate lang werden bis zu 36 Teilnehmerinnen durch Seminare, Gespräche mit Führungspersonen aus Hochschulen und Hochschulpolitik sowie durch

individuelles Mentoring geschult. Eine Evaluation hat ergeben, dass etlichen der Teilnehmerinnen inzwischen der Sprung auf eine Professur gelungen ist.

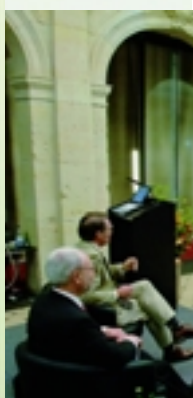
### Diskussion im »open space«

Besonderen Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf haben auch die Führungskräfte im Hochschulbereich. Rektoren, Präsidenten und Kanzler müssen zunehmend mehr Aufgaben übernehmen, die früher von Ministerien erledigt wurden. »Der ›Feind‹ sitzt jetzt im eigenen Haus«, diagnostizierte Ada Pellert, Vizerektorin der Donau-Universität Krems. Die Leitungskräfte brauchen vor diesem Hintergrund nicht nur Qualifikationen in der Handhabung von Managementinstrumenten, sondern auch Führungskompetenz, die immer häufiger durch individuelles Coaching gestärkt wird.

Im Rahmen eines »open space«-Prozesses diskutierten am zweiten Symposiumstag 150 Teilnehmer und Teilnehmerinnen selbst definierte Themen wie »Personalentwicklung bei der Hochschulleitung«, »Rolle der Dekane« oder »Wer bildet die Ausbilder des wissenschaftlichen Nachwuchses aus?« Der Ausstieg aus der akademisch-frontalen Tagungstradition war ein gelungenes Experiment, das von den Teilnehmern sehr positiv bewertet wurde. Viele wollen auch über den Tag hinaus mit ihren Arbeitsgruppen in Kontakt bleiben.

📞 Dr. Jutta Fedrowitz  
☎ 052 41 . 97 61 26  
✉ jutta.fedrowitz@che.de

📞 Dr. Sigrun Nickel  
☎ 052 41 . 97 61 23  
✉ sigrun.nickel@che.de



## ■ Coaching für Teams und Führungskräfte

CHE verstärkt Angebote im Bereich Personalentwicklung

Coaching ist – ähnlich wie in den Führungsetagen der Wirtschaft – auch im Wissenschaftsbereich kein Tabu mehr. Im Gegenteil. Angesichts steigender Anforderungen im Job, die zunehmend auch Management- und Führungskompetenzen erfordern, wird eine individuelle Unterstützung als entlastend empfunden. Vor diesem Hintergrund bietet das CHE jetzt auch Coachings für Führungskräfte und Teams in Hochschulen an. Nach Absprache werden individuell vereinbarte Themen in Einzel- oder Teambesprechungen bearbeitet.

Mit diesem und einer Reihe weiterer Angebote baut das CHE den Arbeitsbereich Personalentwicklung aus. Wir unterstützen Hochschulen dabei, speziell auf ihre Organisation abgestimmte Personalentwicklungs-Maßnahmen zu ermitteln, ein entsprechendes Programm zusammenzustellen und es in den hochschulinternen Strukturen zu verankern. Weitere Angebote richten sich auf die Neugestaltung von Berufungsverfahren, die Umsetzung der W-Besoldung, Personalkostenbudgetierung oder die Implementierung von Anreizsystemen. Bislang ist das CHE vor allem durch seine Workshops im »Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement« bekannt. Von der dabei entwickelten Expertise können Hochschulen nun auch beim Aufbau ihres eigenen Personalmanagements profitieren.

Mehr Informationen zu den CHE-Angeboten erhalten Sie in dem Info-Flyer »Systematische Personalentwicklung für Hochschulen«:

[www.che.de/PE-Angebote](http://www.che.de/PE-Angebote)



BUCHTIPP VON DR. JUTTA FEDROWITZ

## ■ Personalentwicklung in der Wissenschaft

Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist derzeit noch immer nur an wenigen Hochschulen ein Thema. Und das, obwohl sich die Rahmenbedingungen für Wissenschaftskarrieren deutlich verändern und die Aufgaben und Anforderungen wachsen, die Hochschulen aus eigener Kraft und mit den eigenen Leuten bewältigen müssen. Es ist schon jetzt erkennbar, dass die Förderung von so genannten »soft skills« und von Kompetenzen im Wissenschafts- und Fakultätsmanagement zu einem Erfolgsfaktor für Hochschulen wie für Wissenschaftler werden wird. Aber wie sehen Karrierewege und Kompetenzprofile von Wissenschaftler/innen unter den veränderten Rahmenbedingungen genau aus? Wie müssen Personalentwicklungs-Angebote konzipiert sein? Und: Wo liegen die wesentlichen Unterschiede zu Weiterbildungsangeboten?

Diese Fragen haben sich die Herausgeber von »Personalentwicklung in der Wissenschaft« gestellt. Zehn Autoren aus Forschungseinrichtungen, Beratungsinstitutionen, Hochschulen und Unternehmen geben Antworten. Sie erörtern, wie eine gezielte Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses inhaltlich konzipiert werden kann und beschreiben Karrierewege, Kompetenzfelder und Professionalisierungsmöglichkeiten. Das Buch enthält konkrete Beispiele für Personalentwicklungsprozesse, zeigt, wie Juniorprofessor/innen gefördert werden können oder wie ein Mentoring für Wissenschaftlerinnen aussehen kann. Damit bietet das Buch einen guten Einstieg ins Thema und praktische Hinweise für alle, die ihre Handlungsmöglichkeiten in der wissenschaftsspezifischen Personalentwicklung erweitern möchten.



Margarete Hubrath, Franziska Jantzen, Martin Mehrrens (Hg.)

**Personalentwicklung in der Wissenschaft**

Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven

UVW UniversitätsVerlag

Wobler, Bielefeld 2006

ISBN 3-937026-44-4





# CHE-HochschulRanking

Anfang Mai ist eine neue Ausgabe des CHE- HochschulRankings erschienen. Wie bereits im letzten Jahr kooperiert das CHE bei der Veröffentlichung der Ergebnisse im Studienführer und im Internet mit der »ZEIT«. Über 280 Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden für das Hochschulranking 2006 untersucht.

## Die Internationalisierung schreitet voran

In jedem Jahr wird ein Drittel der gesamten Fächerpalette neu analysiert, in diesem Jahr: Medizin/Zahnmedizin, Pflege, Informatik, Mathematik, Chemie, Physik, Biologie und Pharmazie. Diese Fächer sind bereits in früheren Rankings untersucht worden, so dass auch Vergleiche über die Entwicklung im Zeitablauf möglich sind. Neu hinzugekommen sind in 2006 Geografie und Geowissenschaften.

Mit der Einbeziehung der Universitäten in Österreich und der Schweiz und erstmals auch der Schweizer Fachhochschulen ist ein wichtiger Schritt in Richtung Internationalisierung des Rankings unternommen worden. Mit großer Wahrscheinlichkeit können im nächsten Jahr, zumindest in einigen Fächern, auch die Universitäten der Niederlande und des flämischen Belgien einbezogen werden. Mit der Entstehung des Europäischen Hochschulraums im Kontext des Bologna-Prozesses werden für Studienanfänger und Studierende länderübergreifende Informationen über Studienbedingungen und die Leistungsfähigkeit von Hochschulen wichtiger.


Die Ergebnisse des diesjährigen Rankings zeigen, dass internationale Vergleiche zuverlässig möglich sind – wenn entsprechende methodische Vorkehrungen getroffen werden, um Verzerrungen zu vermeiden. Das CHE arbeitet eng mit Kooperationspartnern in Österreich und der Schweiz zusammen, um den Besonderheiten der jeweiligen Hochschulsysteme und akademischen Kulturen gerecht zu werden. Partner in Österreich ist die Qualitätssicherungsagentur (AQA), in der Schweiz eine private Stiftung, swissUp, die bereits über mehrjährige Erfahrung mit Hochschulrankings verfügt.


Auch nicht-deutschsprachige Hochschulen aus der Schweiz sind im Ranking vertreten. Die Ergebnisse zeigen,

dass die CHE-Methodik auch über die Sprachgrenzen hinweg funktioniert. Anders als im Shanghai-Ranking treten keine systematischen Benachteiligungen einzelner Sprachräume auf. So liegt die Universität Genf in der Humanmedizin bei den Ausstattungsindikatoren, bei vielen Studierenden-Urteilen und bei der Häufigkeit, mit der Publikationen zitiert werden, in der Spitzengruppe. Ähnliches gilt für die Biologie, wo sowohl die Universität als auch die Eidgenössisch Technische Hochschule Lausanne (EPF) bei den Forschungsindikatoren sehr gut abschneiden. Während die Studierenden an der Universität Lausanne mit einer Reihe von Aspekten des Studiums unzufrieden sind, liegt die EPF auch bei den Studierendenurteilen ausnahmslos in der Mittel- und Spitzengruppe. In der Informatik wird die EPF Lausanne auch von den Professoren des Faches in den drei beteiligten Ländern zu den führenden Hochschulen gerechnet.

Bei Mathematik und den Naturwissenschaften (Chemie, Physik und Biologie) punktet die ETH Zürich. In allen vier Fächern erreicht sie bei der Reputation bei Professoren sowie der Zahl der wissenschaftlichen Veröffentlichungen die Spitzengruppe. Im Fach Chemie liegt die Universität Göttingen bei den Kriterien »Studiensituation insgesamt«, »Betreuung«, »Forschungsgelder« und »Wissenschaftliche Veröffentlichungen« in der Spitzengruppe. In Biologie werden die Universitäten Basel, Heidelberg, Tübingen sowie die ETH Zürich sowohl von den Professoren als auch von den Studierenden sehr geschätzt. Im Fach Pharmazie fühlen sich die Studierenden an den Universitäten Basel, Freiburg, Heidelberg, Kiel, und Münster gut betreut und beurteilen darüber hinaus die Studiensituation insgesamt als sehr gut.

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

Ergebnisse:  
 www.das-ranking.de

Hintergrundinfo zur Methodik:  
 www.che-ranking.de

# Zur Sache | Grundsätze für gute Rankings

Es gibt Wissenschaftler, die denken, Rankings sind grundsätzlich des Teufels, weil Forschung und Lehre nicht vermessen werden können. Rankings sind aber Realität. Von Karriere über Wirtschaftswoche, von Focus bis zu unserem eigenen CHE-HochschulRanking – das Vergleichen von Unis und Fachhochschulen ist in. Weltweit gilt das

Gleiche. Sowohl national wie auch international wird gerankt, im Übrigen nicht nur Hochschulen, sondern auch Fußballerbeine, Politiker oder Biermarken. Dabei gibt es gute und schlechte Rankings. Es gibt Rankings, die Entscheidungsgrundlage für Abiturienten und Eltern sind oder Impulse für Entscheidungsträger in Hochschulen liefern. Und es gibt Rankings, die das Papier nicht wert sind, auf dem die Zahlen stehen. Als ein Instrument der Selbstkontrolle

haben jetzt die Mitglieder der »International Ranking Expert Group«, kurz IREG, 16 Grundsätze aufgestellt, wie Rankings konstruiert und publiziert werden sollten. Sie sind sowohl für die Ersteller von Rankings eine wichtige Orientierung als auch für die Nutzer hilfreich, um die Spreu vom Weizen zu trennen, wenn wieder mal ein Ranking daherkommt. Wir richten uns mit dem CHE-Ranking eng an den aufgestellten Prinzipien aus.

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

Prüfen Sie uns!

 [www.che.de/16Principles](http://www.che.de/16Principles)

FOTO: KORNELIA DANETZKI



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

## Zweite Tagung der International Ranking Expert Group – 47 Teilnehmer aus 18 Ländern

Die Erarbeitung von Prinzipien und Minimalstandards für Hochschulrankings sind das wichtigste Ergebnis der zweiten Tagung der »Internationalen Ranking Expert Group« (IREG) in Berlin, die das CHE zusammen mit UNESCO-CEPES (Bukarest) und dem Institute for Higher Education Policy (Washington, D. C.) veranstaltet hat.

Über die erarbeiteten »Berlin Principles on Rankings of Higher Education Institutions« hinaus befasste sich die Tagung mit unterschiedlichen Ranking-Ansätzen und methodischen Fragestellungen. Welche Folgen haben Rankings für den Hochschulzugang, wie lässt sich die Problematik von Reputations-Indikatoren lösen?

Die IREG hat sich 2004 in Washington konstituiert. Ziel der Initiatoren ist es, Personen und Institutionen, die Hochschulrankings erstellen, und anerkannte Wissenschaftler, die über Hochschulrankings forschen, zusammen zu bringen. Der internationale Austausch soll letztlich zu einer Verbesserung von Rankings beitragen.

An der Tagung haben 47 Experten aus 18 Ländern teilgenommen, darunter die Macher des so genannten »Shanghai Rankings« und die Anbieter des ältesten Rankings in den USA – dem Ranking der Zeitschrift U. S. News & World Report. Die Beiträge werden Anfang 2007 in einer Ausgabe der Zeitschrift »Higher Education in Europe« veröffentlicht. Die Präsentationen der Tagung stehen auch auf der CHE-Webseite zur Verfügung.

Gero Federkeil  
0 52 41 . 97 61 30  
gero.federkeil@che.de

◀ Die International Ranking Expert Group vor dem »Alex«.

FOTOS: JOKER, DAVID AUSSERHOTER



## Individuelle Anforderungen müssen die Entscheidung bestimmen

Der Markt für Studienkredite wächst. Die Länder sichern die Finanzierung von Studiengebühren über Darlehen sozialverträglich ab, ein bundesweites Angebot der KfW läuft mit unterschiedlichen Vertriebspartnern an, private Anbieter sowie das Bildungsfonds-Modell von CareerConcept komplettieren das Feld. Ein vom CHE in Kooperation mit dem Wirtschaftsmagazin Capital entwickelter Studienkredit-Test schafft Transparenz hinsichtlich wesentlicher Eigenschaften der verfügbaren Kreditmodelle.

# CHE-Studienkredit-Test

Der CHE-Studienkredit-Test hat 41 Darlehen aus der Perspektive der Studierenden unter die Lupe genommen. Untersucht wurden fünf Dimensionen. Zugang: Wie leicht ist der Kredit erhältlich? Elternunabhängigkeit: Bleibt man trotz Studienkredit weiterhin auf die Eltern angewiesen, weil das Auszahlungsvolumen niedrig ist oder entsprechende Sicherheiten benötigt werden? Kosten: Welche Gesamtkosten entstehen? Risikobegrenzung: Wird das Schuldenrisiko begrenzt, etwa durch fixierte Zinssätze? Flexibilität: Sind Fach-, Ortswechsel, Praktika und Auslandsaufenthalte möglich? Um diese Fragen zu beantworten und die Studienangebote zu bewerten, wurden insgesamt 15 Indikatoren untersucht.

Insgesamt zeigt der Test, dass die Studierenden aus einer Vielzahl unterschiedlicher Angebote wählen können. Damit haben sie die Qual der Wahl: Sie müssen sich genau informieren, um zu prüfen, ob ein Angebot zu ihren Bedürfnissen passt oder nicht. Wer beispielsweise besonderen Wert auf Flexibilität oder Förderung beim Auslandsstudium legt, sollte andere Angebote wählen als ein »Kostenminimierer«. Aber es gibt auch Gemeinsamkeiten über alle Angebote hinweg: Die Zugangsbarrieren für deutsche Studierende liegen durchweg sehr niedrig und nur in wenigen Fällen werden Sicherheiten verlangt, die nicht durch den Studierenden selbst erbracht werden können (beispielsweise Elternbürgschaften).

Markus Langer  
052 41. 97 61 31  
markus.langer  
@che.de

## CHE-Studienkredit-Test

Produktbezeichnung		Zugang	Elternunabhängigkeit	Kosten	Risikobegrenzung	Flexibilität
<b>Bundesweite Anbieter</b>						
■ CareerConcept	Bildungsfonds	▲	▲	●	■	▲
■ Deutsche Bank	db StudentenKredit	▲	▲	●	■	■
■ Deutsche Kreditbank	DKB Studenten-Bildungsfonds	▲	■	▲	▲	▲
■ Dresdner Bank	Dresdner Flexi Studienkredit	▲	▲	▼	■	▲
■ KfW-Förderbank	KfW-Studienkredit	▲	▲	▲	■	▲
■ Sparkassen <sup>1</sup>	Sparkassen-Bildungskredit	▲	▲	●	●	▲
<b>Landesweite Anbieter</b>						
■ Berliner Bank	Studienkredit	▲	▲	■	▼	▲
■ Berliner Sparkasse	Studentenkredit	▲	▲	■	▼	▲
■ Genossenschaftsverband Bayern e. V. <sup>1</sup>	VR-Bildungs-Finanzierung	●	■	●	▲	●
■ L-Bank	Studiengebührenkredit	▲	■	■	▼	▲
■ Hamburger Sparkasse	Haspa StudentenKredit	▲	▲	■	■	▲
■ LfA Förderbank Bayern in Zusammenarbeit mit interessierten Kreditinstituten	Bayerisches Studienbeitragsdarlehen (Arbeitstitel) <sup>2</sup>	▲	■	●	■	▲
■ Hamburger Hochschulen in Kooperation mit KfW-Förderbank	Hamburger Studiendarlehen (Arbeitstitel) <sup>2</sup>	▲	■	▲	■	▲
■ NBank in Kooperation mit KfW-Förderbank	Niedersachsen-Studienbeitragsdarlehen	▲	■	▲	■	▲
■ NRW.BANK	Studienbeitragsdarlehen der NRW.BANK	▲	■	●	■	▲

▲ = Spitzengruppe | ■ = Mittelgruppe | ▼ = Schlussgruppe | ● = keine Bewertung möglich – keine Antwort  
<sup>1</sup> Rahmenkonzept. Genaue Konditionen legen die Mitgliedsinstitute fest. <sup>2</sup> In Planung.





FOTOS: JOKER, ANJA LUBITZ, MARCUS GLOGER

Tilgungsfreie Phasen nach Studienende gehören erfreulicherweise zum Standard und nahezu alle Institute bieten die Möglichkeit, in der Rückzahlungsphase Sondertilgungen vorzunehmen. Unterschiede sind insbesondere bei den Kosten und der Risikobegrenzung, aber auch mit Blick auf das maximal mögliche Finanzierungsvolumen festzustellen.

In den Ländern, die Studienbeiträge planen oder beschlossen haben, werden diese weitgehend durch staatliche Kredite sozial abgesichert. BAföG-Empfänger profitieren bei den Landesmodellen in Baden-Württemberg, Niedersachsen und NRW zusätzlich dadurch, dass sie einen nachträglichen Darlehensersatz erhalten können, wenn ein bestimmtes Darlehensvolumen überschritten wird. Doch wird diese Maßnahme durch eine Rücklage aus dem Beitragsaufkommen und nicht durch staatliche Mittel finanziert, was wünschenswert wäre, denn im Ergebnis stünden dann mehr Beitragseinnahmen für die Verbesserung der Lehre zur Verfügung. In Bayern ist eine ähnliche Regelung vorgesehen, der Gesetzesentwurf in Hamburg dagegen sieht eine solche Regelung (noch) nicht vor. Kritisch zu bewerten ist, dass keines der untersuchten Kreditangebote eine »debt-forgiveness« vorsieht, bei der die Schuld verfällt, wenn über einen festgelegten Zeitraum eine Rückzahlung nicht möglich ist. International werden solche Regelungen mit öffentlichen Mitteln finanziert, um Ängste vor langfristigen Schulden zu reduzieren – insofern wäre ein entsprechendes Angebot insbesondere bei den staatlich geförderten Angeboten wünschenswert.

Leistungsorientierung spielt bei der Gestaltung der Konditionen nur eine begrenzte Rolle. Auch landesweite Modelle zur Finanzierung der Gebühren sehen entsprechende Regelungen nicht vor. Eine Ausnahme bildet das Angebot der Dresdner Bank: Wer gute Noten erreicht, kann sich bessere Bedingungen in der Rückzahlungsphase sichern.

Die detaillierten Ergebnisse sowie eine Erläuterung der Methodik des CHE-Studienkredit-Tests unter:

[www.che-studienkredit-test.de](http://www.che-studienkredit-test.de)

## ■ CHEckliste zur Einführung von Studienbeiträgen

In den Hochschulen müssen die Weichen gestellt werden

In diesem Jahr werden in Niedersachsen und den meisten nordrhein-westfälischen Hochschulen Studienbeiträge eingeführt, Baden-Württemberg folgt im nächsten Jahr. Weitere Länder (Bayern, Hamburg, Saarland und Hessen) haben entsprechende Gesetzgebungsprozesse eingeleitet. Die zusätzlichen Mittel können – klug genutzt – die Lehre entscheidend verbessern. Erfolg oder Misserfolg hängt davon ab, ob den Hochschulen die Umsetzung der Landesregelungen in sinnvolle Modelle gelingt. In den Hochschulen selbst müssen zudem die Weichen dafür gestellt werden, dass die Studierenden die Zahlungen akzeptieren und eine tatsächliche Verbesserung der Studienbedingungen erreicht wird.

Mit der »CHEckliste für die Einführung und Gestaltung von Studienbeiträgen« bietet das CHE den Hochschulen eine Handreichung, die alle grundlegenden Fragen auflistet und erläutert, die sich in diesem Zusammenhang ergeben. Je nach gesetzlicher Regelung des Landes oder spezieller Situation der Hochschule sind die Punkte von unterschiedlicher Relevanz: So sind die Studienbeiträge in Baden-Württemberg und Niedersachsen einheitlich für alle Hochschulen festgelegt; die Frage nach der adäquaten Preispolitik stellt sich also nicht. In NRW sieht dies – im Rahmen einer Bandbreite von bis zu 500 Euro – anders aus.

Die CHEckliste soll den Hochschulen dabei helfen, die für sie entscheidenden Managementfragen im Studienbeitragskontext zu identifizieren. Das Spektrum reicht von den relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen über Strategieausrichtung, Marketing und Preispolitik, die interne Allokation des Beitragsaufkommens, das Controlling des Beitragssystems bis zu Maßnahmen zur Sicherung der Sozialverträglichkeit. Auf Basis der Handreichung bietet das CHE interessierten Hochschulen seine Unterstützung bei der Bearbeitung der aufgezeigten Fragestellungen an.

Die CHEckliste zum Download:

[www.che.de/downloads/CHEckliste\\_Studienbeitraege\\_AP73.pdf](http://www.che.de/downloads/CHEckliste_Studienbeitraege_AP73.pdf)

Prof. Dr. Frank Ziegele

052 41 . 97 61 24

[frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de)

# Die Instrumente passen nicht mehr

## Wie sieht die Kapazitätsplanung der Zukunft aus?

Das deutsche Hochschulsystem befindet sich mitten im Umbruch. Immer deutlicher zeichnet sich ab, dass die Planungs- und Verteilungsinstrumente der Vergangenheit den neuen Anforderungen nicht gerecht werden. Das Geflecht aus Kapazitätsverordnung, Lehrverpflichtungsordnungen und Curricularnormwerten passt weder zu einem differenzierten und dezentral organisierten Hochschulsystem noch zur Logik modularisierter Studienprogramme, die der Frontaldidaktik den Kampf ansagen. Aber was sind die Alternativen?

Man muss sich verdeutlichen, dass es erklärtes politisches Ziel ist, gleichzeitig die Betreuungsverhältnisse zu verbessern als auch die Studienanfänger- sowie Akademikerquote zu heben. Gleichzeitig verlängert sich die Regelstudienzeit bis zum Masterniveau, ohne dass die zentrale Frage nach dem Übergang zwischen Bachelor- und Masterstudium bisher beantwortet wäre. Obwohl die Definition des Bachelor als Regelabschluss impliziert, dass in Zukunft nicht mehr als 50 Prozent der Bachelorabsolventen ein Masterstudium beginnen sollen, sind die realen Übergangsquoten nach wie vor offen. Klar ist aber, dass bei der Verteilung der derzeitigen Ausbildungskapazitäten auf Bachelor- und Masterstudiengänge harte Entscheidungen anstehen: Zwischen der Zahl der Masterstudienplätze und der Betreuungsintensität im Bachelorstudium muss abgewogen werden.

Die sich abzeichnenden Interessenkonflikte sind essenziell: Wie kann zwischen dem Ziel einer möglichst großen Zahl von Studienplätzen und dem Ziel einer möglichst hohen Studienqualität vermittelt werden? Wie sollen vorhandene Kapazitäten auf Bachelor- und Masterbereich verteilt werden? Und: Wie lassen sich entsprechende politische Ziele ansteuern, ohne die Hochschulautonomie zu verletzen?

Die alten Steuerungsinstrumente sind dazu nicht geeignet. Dies ist erst recht nicht der Fall, wenn dezentrales und eigenverantwortliches Handeln die Hochschulentwicklung bestimmen und Differenzierung und Profilierung gewünscht sind. Denn dann müssen alle Instrumente von der Liste gestrichen werden, die auf Vereinheitlichung und Normierung hinauslaufen. Es spricht vieles dafür, dass Lösungen über ein differenziertes Finanzierungssystem von Studienplätzen gesucht werden müssen, das den Hochschulen Spielräume für den Mitteleinsatz lässt. Internationale Beispiele sollten geprüft und beschrieben werden, um möglichst schnell einen Ausweg aus dem bestehenden Dilemma zu finden.

### »Change of Degrees and Degrees of Change«


*Vergleichende Studie zum Bologna-Prozess*


Der Bologna-Prozess hat ein Ziel: die Verwirklichung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraums. Wie dieser aussehen kann oder wird, hängt davon ab, wie weitgehend und auf welche Art die teilnehmenden Länder ihre Hochschulsysteme verändern. Dabei unterscheiden sich die Ausgangssituationen, die Zielsetzungen der Akteure und die hochschulpolitischen Prozesse der teilnehmenden Staaten. Johanna Witte legt zu diesem Komplex eine Studie für Deutschland, die Niederlande, Frankreich und England vor. Sie vergleicht nicht allein die Anpassung der Studienstrukturen auf gestufte Systeme, sondern untersucht, wie sich dabei das Verhältnis unterschiedlicher Hochschularten, der Zugang zum Studium, die Formen der Qualitätssicherung, die Lehr- und Lernkulturen, die Finanzierung von Studiengängen und das Verhältnis zum Arbeitsmarkt verändern. Die Studie erscheint im Eigenverlag der Universität Twente und ist ab dem 10. Juli auf den Webseiten des CHE und des CHEPS Center for Higher Education Studies elektronisch verfügbar.

Die Druckversion der Studie kann bei Gillian Loche-Luisman, CHEPS, bestellt werden.

[g.loche-luisman@bvt.utwente.nl](mailto:g.loche-luisman@bvt.utwente.nl)

 Johanna Witte

 0 52 41 . 97 61 54

 [johanna.witte@che.de](mailto:johanna.witte@che.de)

## AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

FOTO: JOKER, PETER ALBAUM

## Die Qual der Wahl

### Auswahlverfahren an Hochschulen

Nach wie vor herrscht an den Hochschulen Informationsbedarf darüber, wie Studierende am besten ausgewählt werden können. Auf einer Fachtagung von CHE und Einstieg GmbH wurde der Stand der Debatte reflektiert.

Von der Anforderungsanalyse für den jeweiligen Studiengang über die hochschulweite Koordination der Verfahren, die Eingliederung in die Verwaltungsabläufe bis hin zum Problem der Mehrfachbewerbungen und daraus resultierenden Nachrückverfahren – die Einführung von Hochschul-Auswahlverfahren ist ein komplexer Vorgang. Bei der Konzeption der Verfahren muss die Evaluation mitbedacht werden: Nachdem das Verfahren einmal durchlaufen ist, geht die Arbeit weiter.

Die Möglichkeiten und Wirkungsweisen von Selbstauswahlprozessen spielten auf der Tagung eine wesentliche Rolle. Bisherige Erfahrungen zeigen, dass schon die intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Studiums vor dem Start hilft, die Zahl der Studienabbrüche zu senken. Selbsttests können den Kreis der Bewerber auf eine homogene Gruppe – die gut informierten Interessenten – einengen. Aufsetzende Auswahlverfahren können dadurch effizienter und in der Komplexität reduziert werden.

Neben den Fachvorträgen wurden im Rahmen einer begleitenden Messe Angebote zu Auswahlverfahren von kommerziellen und nicht-kommerziellen Ausstellern präsentiert.

📍 Cort-Denis Hachmeister

☎ 052 41 . 97 61 35

✉ cort-denis.hachmeister@che.de

### ■ EUSID!

Das CHE arbeitet an einem European Study Guide – kurz EUSID! – im Bereich der Naturwissenschaften. EUSID soll forschungsorientierten Hochschulabsolventen Orientierung im europäischen Hochschulraum bieten und sie bei der Wahl eines geeigneten Studienortes für ihr Graduiertenstudium (Master und PhD) unterstützen. Mit EUSID! soll eine tragfähige europäische Alternative zu den Rankings von Shanghai und Times Higher Education Supplement (THES) entwickelt werden, um den europäischen Hochschulraum zu stärken und die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Hochschulen zu verdeutlichen.

### ■ Changes in University Incomes

Im Rahmen einer internationalen Kooperation hat das CHE an der vergleichenden Studie »Changes in University Incomes and their Impact on University-based Research and Innovation« im Auftrag der EU-Kommission mitgearbeitet. Das CHE hat die Auswahl der zehn deutschen Vergleichshochschulen unterstützt und bei diesen qualitative und quantitative Daten zu Finanzierung und Leistungen zwischen 1995 und 2004 erhoben. Die Studie zeigt die steigende Forschungsaktivität der untersuchten rund einhundert Hochschulen. Ein internationaler Trend ist die interdisziplinäre Bündelung »kritischer Masse« in ausgewählten Bereichen. Das Projekt verdeutlicht, dass für solche Untersuchungen die Einigung auf bestimmte Kernkennzahlen und deren einheitliche Definition und Erhebung wesentlich ist.

### ■ Zielorientierte Steuerung für das Studentenwerk Berlin

In Kooperation mit dem Studentenwerk Berlin und der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur hat das CHE eine neue Steuerungsarchitektur im Verhältnis zwischen Staat und Studentenwerk entwickelt. Aufbauend auf politische Grundentscheidungen soll ein Controllingssystem entwickelt werden. Über geeignete Indikatoren kann das Studentenwerk im Rahmen des jährlichen Geschäftsberichts seine Leistungen sichtbar machen. Über das Instrument »Rahmenvertrag« sollen prioritäre Projekte definiert werden. Er sichert gleichzeitig den staatlichen Zuschuss über mehrere Jahre ab. Das konsistente Wechselspiel der Instrumente stärkt die politische Legitimation für die autonomen Entscheidungen des Studentenwerks. Gleichzeitig wird die Leistung des Studentenwerks über zielorientierte Indikatoren nachvollziehbarer abgebildet. Das im Modell entwickelte Vorgehen gilt als ein Pilotprojekt für die Berliner Landes- und Wissenschaftsverwaltung.

🌐 [www.che.de/SteuerungStWBerlin](http://www.che.de/SteuerungStWBerlin)

## Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement

### Inhouse-Workshops

Als Inhouse-Workshop bietet das CHE wieder die Themen »Hochschulmanagement für angehende Professorinnen und Professoren«, »W-Besoldung«, »Modularisierung/Akkreditierung von Studiengängen« sowie »Hochschul- und Fakultätsmanagement mit Zielvereinbarungen« an. Weitere Themen, die im Hochschulkurs-Programm enthalten sind, können auf Anfrage auch als Inhouse-Workshop gestaltet werden.

### CHE-Foren

Eine neue Veranstaltungsreihe ergänzt ab 2006 die Hochschulkurse und Symposien des CHE: unsere Foren. In eintägigen Workshops werden zweimal jährlich aktuelle Themen anhand konkreter Beispiele aufgearbeitet und diskutiert. Den Anfang machte das CHE-Forum »Interne Umsetzung von Studienbeiträgen«, das am 7. Juni 2006 im Stadtpalais Kassel stattfand. Für den 7. November 2006 ist ein Forum zum Thema »Personalkostenbudgetierung« in Bielefeld geplant.

Dr. Jutta Fedrowitz  
052 41 . 97 61 26  
jutta.fedrowitz  
@che.de



### VERANSTALTUNGSTERMINE WS 2005/2006

13. | 14. 07. 06 Fakultätsmanagement – von der Verwaltung zur Geschäftsführung (Basis-Workshop)  
Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

04. | 05. 09. 06 Besteuerung an Hochschulen (Basis-Workshop)  
Erbacher Hof, Mainz

11. | 12. 09. 06 Management von Medizin-Fakultäten  
Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

Das Programm für das Wintersemester wird Anfang Juli 2006 erscheinen.



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

## CHE-INTERN

### Zwei Geburten, zwei Hochzeiten und ein neuer Kollege

■ Anfang des Jahres konnten wir Uwe Brandenburg als neuen Kollegen im CHE begrüßen. Bis dahin war er Leiter für internationale Angelegenheiten an der Humboldt-Universität zu Berlin. Ins CHE bringt er sein Know-how u.a. in die Erweiterung des CHE-Ranking auf den europäischen Hochschulraum ein. Darüber hinaus ist er Ansprechpartner für internationale Benchmarkingprojekte.

■ Den demographischen Wandel können wir nicht aufhalten, aber das vergangene Halbjahr stand bei einigen Kollegen und Kolleginnen ganz im Zeichen der Familie. Am 7. Dezember erblickte Emely Hölker das Licht der Welt. Und am 9. Januar folgte Annika Marie Handel.

■ Tanja und John Ologe ließen sich nicht vom Winter abschrecken und gaben sich im Januar das Jawort.

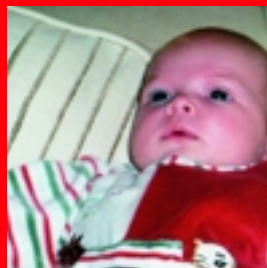
■ Johanna Witte und Dr. Bent Reichardt heirateten im westfälischen Frühling.

Den Eltern, Babys und Brautpaaren wünschen wir alles Gute für die Zukunft.

▼ Emely Hölker



▲ Uwe Brandenburg



▲ Tanja und John Ologe



▲ Johanna Witte und Dr. Bent Reichardt

◀ Annika Marie Handel

## IMPRESSUM



**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](mailto:pressestelle@che.de)

**Gestaltung**  
werkzwei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

**Druck**  
Druckerei Tiemann,  
Bielefeld