

# CHECKup

2 | Dezember 2007

FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER



**CHE EXCELLENCE RANKING**

## Auf der Suche nach den Besten

### CHECK ► IN

CHE-ExcellenceRanking:	
Auf der Suche nach den Besten	1
Zur Sache   Exzellenz auch im Ranking?	3
Hochschulfinanzierung: Zu wenig Geld und falsche Anreize	4
Faktoren für die Studienentscheidung	5
Deutschland vor dem Studierendenhoch	6
Neue Dynamik im Hochschulmarketing	7
Buchtip: Zwischen Idee und Zweckorientierung	8
Fundraising an Hochschulen	9
Lohnt sich die Systemakkreditierung?	10
Benchmarking im Hochschulwesen	11
Lust und Last binationaler Kooperation	11
CHE-Hochschulkurs	12

Das CHE hat ein neues Ranking entwickelt, das »Ranking of Excellent European Graduate Programmes« (kurz ExcellenceRanking), das sich im ersten Durchgang auf die Fächer Biologie, Chemie, Mathematik und Physik konzentriert. Ziel des ExcellenceRankings ist es, Bachelorabsolventen in Europa und weltweit dabei zu helfen, sich in der »European Higher Education Area« zurecht zu finden und sie bei der europaweiten Suche nach der passenden Hochschule für ein Masterstudium oder eine Promotion zu unterstützen. Ein weiteres Ziel ist es, die Forschungsstärke der europäischen Hochschulen im Kontext des globalen Bildungswettbewerbs zu verdeutlichen.

Das ExcellenceRanking liefert erstmals vergleichende Eindrücke von hervorragenden naturwissenschaftlichen Fakultäten in Europa. Es beruht sowohl auf den bekannten Prinzipien des CHE-HochschulRankings (Gruppenbildung, Fachorientierung, Multidimensionalität) als auch auf den »Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions«, unterscheidet sich aber insofern von der Methodik beim HochschulRanking, als es nicht alle, sondern ausgewählte europäische Hochschulen präsentiert. Diese wurden in einer ersten Analyse auf der Basis von vier Indikatoren ausgesucht. Etwa 500 Fachbereiche an 250 Hochschulen konnten europaweit als Basis für die weiteren Analysen identifiziert werden. Auf dieser Grundlage wurden für überdurchschnittliche Forschungsleistungen bei den vier Indikatoren sinnbildlich Bronze-, Silber- oder Gold-Medaillen vergeben. Hochschulen, die in einem Fach einen Spitzenplatz aufweisen konnten – dargestellt mit einer Silber- oder Goldmedaille – gehören zur Top-Gruppe im Ranking. In mindestens drei der vier Indikatoren musste eine Silbermedaille erreicht werden, um die Excellence-Gruppe zu erreichen und damit in die Zusatzanalyse aufgenommen zu werden. Während sich ca. 120 Hochschulen pro Fachgebiet für die Top-Gruppe qualifizierten, konnten pro Fach jeweils nur etwa 25 die Excellence-Gruppe erreichen.

**CHE**

CENTRUM FÜR  
HOCHSCHULENTWICKLUNG

**Großes Spitzenangebot in Deutschland und Großbritannien**

56 Hochschulen sind in der Excellence-Gruppe vertreten. Die meisten der Hochschulen konnten sich nur mit einem Fach (33) bzw. mit zwei Fächern (15) für die Excellence-Gruppe qualifizieren. Vier Hochschulen (die Universitäten in Leiden, Kopenhagen und Oxford und die TU München) sind mit drei Fächern und ebenfalls vier Hochschulen (die ETH Zürich, Universität Utrecht, Imperial College London und die Universität Cambridge) sind mit allen Fächern in der Excellence-Gruppe vertreten. Insgesamt gibt es ein deutliches Übergewicht der west- und nordeuropäischen Hochschulen, besonders stark vertreten sind Großbritannien und Deutschland mit jeweils 42 Hochschulen schon in der Top-Gruppe. Aber auch kleine Länder wie die Schweiz, die Niederlande oder Schweden konnten sich herausragend positionieren.

Über die Rankingergebnisse hinaus wurden Informationen zu den Hochschulen der Excellence-Gruppe ermittelt. Sie wurden gebeten, sich an einer Zusammenstellung der Lehr- und Forschungsbedingungen für die Master- und Promotionsstudierenden zu beteiligen. Die Ergebnisse sind auf den Internetseiten des Medienpartners »Die Zeit« veröffentlicht:

 [www.excellence-ranking.org](http://www.excellence-ranking.org)

Das Beispiel der ETH Zürich im Fach Chemie zeigt, welche Informationen den Tabellen zu entnehmen sind:

<b>Publikationen</b>	<b>Gold</b>
<b>Zitationen</b>	<b>Gold</b>
<b>Meistzitierte Forscher</b>	<b>Gold</b>
<b>Marie-Curie-Projekte</b>	<b>Bronze</b>
<b>Anteil Int. Lehrpersonal</b>	<b>72%</b>
<b>Anteil Int. Masterstudierender</b>	<b>14%</b>
<b>Anteil Int. Doktoranden</b>	<b>59%</b>
<b>Studierendenurteil</b>	

13 deutsche Hochschulen sind der Excellence-Gruppe vertreten.

	Biologie	Chemie	Mathematik	Physik
TU München	●	●		●
RWTH Aachen		●	●	
Universität Bonn			●	●
Universität Heidelberg		●		●
Universität Mainz		●		●
LMU München	●			●
Universität Tübingen	●		●	
TU Berlin			●	
Universität Bielefeld			●	
Universität Erlangen-Nürnberg		●		
TH Karlsruhe		●		
Universität Stuttgart		●		
Universität Würzburg	●			

Im Fach Chemie wurde der ETH Zürich dreimal Gold und einmal Bronze zuerkannt. Mit 72 Prozent ist der Anteil an internationalem Lehrpersonal am höchsten im Vergleich zu allen betrachteten Fachbereichen. Bei den Masterstudierenden sind 14 Prozent und bei den Doktoranden 59 Prozent keine Schweizer. Die befragten Studierenden beurteilen ihre Lern- und Forschungsbedingungen an der Hochschule überdurchschnittlich gut.

FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER



Neben diesen quantitativen Größen enthält das Excellence-Ranking eine große Zahl nützlicher Informationen. So finden sich etwa Angaben über die Studiengänge am Fachbereich oder die Forschungsschwerpunkte der Forscherteams und ebenso Informationen zu organisatorischen Aspekten wie Unterkunftsmöglichkeiten oder Studiengebühren. In Zukunft soll das ExcellenceRanking auch auf andere Fachgebiete ausgeweitet werden.

**Kriterien der Medaillenvergabe**

Die Bildung der Spitzengruppen und damit auch die Zuweisung der Medaillen erfolgte für jedes Fach gesondert (detaillierte Beschreibungen finden sich im Internet). Es wurde eine Medaille »vergeben«, wenn die Leistung bei einem Indikator über dem Durchschnitt in Europa lag. Angefangen bei einer Bronzemedaille, wurden die Spitzenplätze mit Silber- bzw. Goldmedaillen gekennzeichnet. Die Ergebnisse der Zuweisung von Gold-, Silber- und Bronzemedailles zu jedem der vier Indikatoren: Zahl der Publikationen, Zitationen im Verhältnis zum Weltstandard, Anzahl der herausragenden Wissenschaftler (Highly Cited Authors, Nobelpreisträger, Field Medalists) und Beteiligung am Marie-Curie-Programm der Europäischen Union, wurden zusammengeführt – sie bilden die Basis für die weitere Zuordnung zu der so genannten »Top-Gruppe« und der obersten Spitze – der »Excellence-Gruppe«. 215 Hochschulen in 20 Ländern gehören zur Top-Gruppe, denn sie weisen mindestens eine Silbermedaille auf. Nur noch 56 Hochschulen gehören europaweit zur Excellence-Gruppe. Sie können in einem Fach mindestens drei Silbermedaillen vorweisen.

Großbritannien und Deutschland sind mit deutlichem Abstand mit den meisten Hochschulen in der Top-Gruppe vertreten. Zusammen stellen sie ca. 40 Prozent der herausragenden universitären Forschungsstätten. Ihr Anteil an europäischer Spitzenforschung in den naturwissenschaftlichen Fächern ist dementsprechend auch in der Excellence-Gruppe groß.

Anzahl der Hochschulen in der Top-Gruppe und der Excellence-Gruppe nach Ländern



	Top-Gruppe	Excellence-Gruppe
Deutschland	42	13
Großbritannien	42	12
Frankreich	25	5
Italien	21	6
Spanien	14	2
Niederlande	13	4
Schweden	10	5
Schweiz	7	3
Finnland	7	1
Belgien	6	3
Dänemark	5	1
Irland	5	–
Polen	4	–
Norwegen	3	1
Österreich	3	–
Ungarn	3	–
Griechenland	2	–
Tschechische Republik	1	–
Portugal	1	–
Slowenien	1	–

Fakten und Erläuterungen zum ExcellenceRanking finden sich auf den Internetseiten des CHE unter [www.che-excellence-ranking.eu](http://www.che-excellence-ranking.eu)

# Zur Sache ! Exzellenz auch im Ranking?

»Noch ein Ranking«, werden manche sorgenvoll aufstöhnen. »Als wenn's mit dem Exzellenzwettbewerb nicht genug wäre. Jetzt muss doch erst mal gearbeitet werden.« Sicherlich wahr.

Beim CHE-ExcellenceRanking geht es aber nicht vorrangig um deutsche Spitzenleistungen. Vielmehr haben wir Europa im Blick und wollen dem wissenschaftlichen Nachwuchs zeigen, wo Master und PhD in den Naturwissenschaften exzellent zu studieren sind. Dabei zeigt sich, dass die deutschen Universitäten hervorragend in Europa mithalten können, ja gemein-

sam mit den Briten die meisten Spitzenpositionen besetzen. Bei allen berechtigten Klagen über mangelnde Freiräume und Finanzen können wir uns im direkten europäischen Leistungsvergleich durchaus sehen lassen. Wir sind offensichtlich besser als wir jammern. Und das ist doch auch mal eine gute Nachricht für den Wissenschaftsstandort Deutschland!



Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
 0 52 41 . 97 61 36  
 Detlef.Mueller-Boeling@che.de

FOTO: DAVID AUSSERHOFER



# Zu wenig Geld und falsche Anreize

## Neues Finanzierungskonzept soll Hochschulen aus der Krise helfen

Die Finanzierung der deutschen Hochschulen ist nicht nur im Niveau zu niedrig, sondern sie weist auch systematische Schwachstellen auf. Wer von den Lehr-Leistungen der Hochschulen am meisten profitiert, sind die Bundesländer, in denen die Akademiker später ihren Beruf ausüben. Das sind aber nicht unbedingt die Länder, die das Studium bezahlt haben. In der gegenwärtigen Struktur ist es aus Sicht eines einzelnen Landes deshalb attraktiver, sich darauf zu verlassen, dass die Hochschulen in den übrigen Ländern genügend Absolventen hervorbringen.

Dies behindert und verhindert teilweise sogar die Entwicklung eines dynamischen Hochschulsystems. Genau das wird aber dringend zur Bewältigung des demographischen Wandels und der Globalisierung benötigt. Gleiches gilt für die Forschung, bei der Akteure einen Nutzen aus fremden Leistungen ziehen können, ohne dafür aufzukommen. Dabei ist die Bedeutung der Forschung in Zeiten von Globalisierung und demographischem Wandel unbestritten.

### Geld direkt an die Hochschulen

CHE Consult schlägt daher ein neues Finanzierungskonzept vor, bei dem die Basisfinanzierung durch das Sitzland der Hochschule ergänzt wird durch zentrale Fonds, und zwar sowohl für die Lehre als auch für die Forschung. In die Fonds zahlen die Länder in Relation zu dem Nutzen, den sie aus den zentralen Leistungen der Hochschulen ziehen. Bei der Lehre sind dies die Akademiker, die in einem Land arbeiten. Der Bund sollte ebenso in den Lehrfonds einzahlen, denn er profitiert ebenfalls von den Akademikern. Zusätzlich leistet er einen Beitrag für die ausländischen Studierenden. Das Konzept sieht vor, dass das Geld aus den Fonds direkt an die Hochschulen fließt (nach dem Prinzip »Geld folgt Studierenden«). Dabei könnten als Parameter sogar die von einer Hochschule vergebenen Credits herangezogen werden, da hierdurch die Lehrleistung und damit zugleich das Teilzeitstudium und die Weiterbildung entsprechend berücksichtigt würde.

Durch einen solchen direkten Impuls würden die Hochschulen stärker motiviert, Studierende zu attrahieren, denn sie bringen quasi das Geld mit. Die Länder wiederum

hätten ein verstärktes Interesse daran, dass ihre Hochschulen attraktiv sind und viele Studierende ausbilden, weil das länderübergreifend bereit gestellte Geld so in das eigene Land gelenkt würde. Mit einer höheren finanziellen Beteiligung des Bundes als bisher würde für die Länder der Reiz verstärkt, in das Modell einzusteigen. Der föderale Wettbewerb könnte sich in der finanziellen Dimension entfalten. Welche Dynamik solche Mechanismen entfalten können, hat gerade die Exzellenzinitiative gezeigt.

### Fonds für Lehre und für Forschung

Neben dem Lehrfonds sollte ein Forschungsfonds für die Grundlagenforschung bestehen (so wie die jetzige DFG). Zusätzlich ist ein Forschungsfonds vorgesehen, der jeweils für mehrere Jahre Strukturen der Forschung fördert – ähnlich wie es durch die Exzellenzinitiative für einen begrenzten Empfängerkreis – den Gewinnern des Exzellenzwettbewerbs – geschehen ist. Für diese zweite Form der Forschungsförderung sollten sich auch Fachhochschulen bewerben können. CHE Consult zeigt zwei Varianten der finanziellen Ausgestaltung auf. Im ersten Modell wird auf dem jetzigen finanziellen Niveau gestartet (21 Mrd. €) und darauf gesetzt, dass der föderale Wettbewerb sich auf die Finanzierung der Hochschulen ausweitet und sie allmählich hochschaukelt. In dem anderen Modell wird gleich mit einer spürbar höheren Summe gestartet (30 Mrd. €) und so der Tatsache Rechnung getragen, dass Bildung ein zentraler Erfolgsfaktor einer Gesellschaft ist.

# Faktoren für die Studienentscheidung

Welche Faktoren sind für die Studienentscheidung ausschlaggebend? Welche Kriterien bestimmen die Wahl der Hochschule? Welche Rolle spielen Hochschulrankings dabei? Gleich zwei aktuelle CHE-Papiere beschäftigen sich mit diesen Fragen.

In Kooperation mit der EINSTIEG GmbH befragte das CHE knapp 3.600 Schüler und Schülerinnen in ihrem letzten Schuljahr zu ihren Wünschen hinsichtlich der Hochschul- und Studienfachwahl, zur Nutzung verschiedener Informationsquellen, zum Informationsstand sowie zu den schulischen Leistungen. Zentrales Ergebnis des CHE-Arbeitspapiers 95 »Einflussfaktoren der Studienentscheidung« ist eine Typologie von Studienentscheidern die auf der Grundlage von sieben Entscheidungsdimensionen der Studienwahl (Heimat- und Elternnähe, Freizeit und Atmosphäre, Soziale Gerechtigkeit, Betreuung und Service, Möglichkeiten zur persönlicher Entfaltung, Berufschancen, Eigene Neigungen und Begabungen) ermittelt wurde.

**Intrinsische Altruisten** entscheiden weitgehend ohne Rücksicht auf das eigene Wohlergehen, persönliche Entfaltung ist ihnen gleichwohl wichtig. Das Gerechtigkeitsempfinden ist ausgeprägt. Berufschancen spielen für sie keine wesentliche Rolle bei der Studienentscheidung.

**Heimatgebundene Hedonisten** stellen generell das individuelle Wohlbefinden in den Mittelpunkt ihrer Entscheidung. So ist ihnen die Freizeit und Atmosphäre wie auch die Heimat- und Elternnähe so wichtig wie keinem anderen Typ. Die eigenen Neigungen und Begabungen spielen für diese Personen von allen Typen die geringste Rolle.

**Serviceorientierte Unabhängige** stellen den Ort des Studiums als Einflussfaktor für die Entscheidung gänzlich zurück. Zentral für sie sind die Betreuung und der Service an einer Hochschule. Die eigenen Neigungen und Begabungen sind für diesen Typ Entscheider/innen von höherer Bedeutung als bei den ersten beiden Typen.

**Leistungsstarke Karriereorientierte** setzen auf die eigenen Neigungen und Begabungen bei der Studienwahl und schauen bei der Entscheidung vor allem auf die sich eröffnenden Berufschancen. Für diese Personen spielen alle anderen Dinge eine untergeordnete Rolle. Ausgenommen von der Nähe zur Heimat und ihren Eltern, gibt es keine bedeutenden weiteren Einflussfaktoren auf ihre Studienentscheidung.

**Hedonistische Karriereorientierte** setzen ebenfalls auf eigene Neigungen und Begabungen bei der Studienwahl. Sie gewichten die Berufschancen genauso hoch wie die Leistungsstarken Karriereorientierten.

Die Ranking-Sonderauswertung »Kriterien der Hochschulwahl« aus der Reihe »Indikator im Blickpunkt« betrachtet die Hochschulwahlmotive und insbesondere die Rolle von Hochschulrankings näher. Ergebnisse der CHE/EINSTIEG-Befragung der Schüler wurden mit Daten aus der Studierendenbefragung im Rahmen des CHE-HochschulRankings sowie mit Ergebnissen der HIS-Studienanfänger- und Studienberechtigtenbefragung verglichen.

Neben fachlichen Gründen und – nach wie vor – der Nähe zum Heimatort haben auch der gute Ruf und eine gute Ausstattung einer Hochschule sowie die Atmosphäre des Hochschulortes einen hohen Stellenwert bei der Studienwahl. Rankings, die nach den Ergebnissen des HIS mittlerweile rund zwei Drittel der Studienanfänger bei der Studienwahl zu Rate ziehen, hatten für rund ein Drittel der Studierenden eine hohe Bedeutung bei der Hochschulwahl. Von den Schülerinnen und Schülern der CHE/EINSTIEG-Befragung schätzte sogar knapp die Hälfte Rankings als »wichtig« oder »eher wichtig« für die Studienentscheidung ein.

Die stärkere und lebenslange Beteiligung der Menschen an höherer Bildung ist eine notwendige Bedingung, wenn wir im Zeitalter der wissensbasierten Ökonomie weltweit wettbewerbsfähig bleiben wollen. Demgemäß ist die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Studienplätze für möglichst viele Menschen mit entsprechender Qualifikation ein zentrales Element der Chancengerechtigkeit.

## Deutschland vor dem Studierendenhoch

Belastbare Informationen über die Entwicklung der Studienberechtigten- und Studienanfängerzahlen sind Orientierungspunkte im (bildungs-)politischen Diskurs sowie aus planerischer und letztlich finanzpolitischer Perspektive unerlässlich. Die tatsächlichen Studienanfängerzahlen sind letztlich immer auch durch politische Prioritätensetzung – wie etwa durch die begrenzte Zahl angebotener Studienplätze – beeinflusst.

Erstmalig veröffentlichte das CHE im Juni 2006 eine Modellrechnung zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen. Zentrale Ergebnisse waren ein deutlicher Anstieg der Studiennachfrage bereits bis 2010, darüber hinaus die Auswirkungen der doppelten Abiturjahrgänge und der erhebliche demographisch induzierte Nachfragerückgang in den ostdeutschen Ländern schon in den nächsten Jahren. Eine erste politische Reaktion darauf ist der Hochschulpakt 2020, der u.a. die Schaffung von mehr als 91.000 zusätzlichen Studienplätzen zum Ziel hat. Unter dem Titel »Die Zukunft vor den Toren« legt CHE Consult nun eine Aktualisierung der Modellrechnung zur Entwicklung der Studiennachfrage vor. Das Modell extrapoliert die Zahl deutscher Studienanfänger der Länder auf Grundlage der Vorausberechnung der studienberechtigten Schulabsolventen durch die Kultusministerkonferenz (Mai 2007). Zusätzlich berücksichtigt werden die tatsächlichen länderspezifischen Hochschulübergangsquoten sowie das Mobilitätsverhalten der Studienanfänger. Dabei konnte erstmalig der verzögerte Übergang (z.B. durch Zivildienst) in die Hochschulen über maximal fünf Jahre berücksichtigt werden.

Zusammenfassend zeigt die aktualisierte Modellrechnung, dass das Nachfragehoch weitaus größer sein wird und über das Jahr 2020 hinaus wirken wird. Außerdem wird deutlich, dass in den ostdeutschen Hochschulen weniger Kapazitäten frei werden, als in der ersten Prognose berechnet. Von 2007 bis 2010 kann insgesamt von einer Nachfrage nach zirka 1,29 Millionen Studienanfängerplätzen ausgegangen werden. Das entspricht etwa 141.000 mehr als im Jahr 2005 und 235.000 mehr als im Durchschnitt der Jahre 2000 bis

2004. Der Hochschulpakt ist damit deutlich zu klein. Insgesamt geht die Prognose von 4,6 Millionen Studienanfängern zwischen 2007 und 2020 aus, mit einem Nachfragehöhepunkt von knapp 356.000 Studienanfängern – ohne Ausländer – im Jahr 2013. Der Nachfrageüberhang nimmt zwar wieder ab, liegt aber im Jahr 2020, dem letzten Prognosejahr, immer noch deutlich über den Vergleichsjahren. Wir haben es also nicht mit einem temporal überschaubaren Berg zu tun, auf den man punktuell reagieren kann, sondern mit einer mittel- bis langfristigen Erhöhung des Nachfrageniveaus.

Wesentlichen Einfluss auf diese Entwicklung haben drei Determinanten. Die erste ist die Berücksichtigung des verzögerten Hochschulübergangs, der die Nachfrageentwicklung zugunsten einer Verteilung auf mehrere Jahre glättet. Darüber hinaus wirkt sich die Verkürzung der gymnasialen Schulzeit aus, zumal seit der letzten Prognose Brandenburg (2012) und Schleswig-Holstein (2016) hinzukamen. Am stärksten beeinflussen jedoch die in beinahe allen Ländern deutlich gestiegenen Studienberechtigtenzahlen die Nachfrage nach Hochschulbildung. Die neueste Vorausberechnung der Kultusministerkonferenz geht von 2006 bis 2020 von insgesamt zirka 668.000 studienberechtigten Schulabgängern mehr aus als in der letzten Projektion aus dem Jahr 2005. Allein in Ostdeutschland werden es demnach über 100.000 mehr Studienberechtigte sein. Dies macht die bildungspolitische Herausforderung – ja, seine wirtschaftliche wie moralische Pflicht – für ein Land auf dem Weg in die Wissensgesellschaft deutlich, das nicht darauf verzichten darf, sein intellektuelles Potenzial begabungs- und bedarfsgerecht zu fördern.



# Neue Dynamik im Hochschulmarketing

Der demographische Wandel und die daraus resultierenden Auswirkungen auf das Hochschulsystem werden von CHE Consult in unterschiedlichen Projekten bearbeitet. Mit dem Demographieatlas für das deutsche Hochschulsystem wird ein hilfreiches Tool entwickelt, das wichtige Daten für politische und inneruniversitäre Entscheidungen bereit stellt.

Demographische Entwicklungen sorgen gegenüber allen Teilsystemen der Gesellschaft für Anpassungsdruck. Die Hochschulen spüren schon jetzt die regional unterschiedlichen Entwicklungen in den Bevölkerungszahlen. Dabei geht es nicht allein nur um die quantitative Dimension, sondern auch qualitative Phänomene stellen sich ein. Änderungen in der sozioökonomischen Zusammensetzung oder Bildungsstruktur der Bevölkerung werden auftreten. Mit dem Demographieatlas für das deutsche Hochschulsystem können auch diese Phänomene erkennbar und der resultierende Anpassungsdruck systematisch analysiert werden. Ziel ist es, den Hochschulen empirisch belastbare Orientierungspunkte zu bieten, mit deren Hilfe Herausforderungen durch demographische Entwicklungen in institutionelle Strategien integriert werden können.

## Genauere Analysen

Über die Analyse hochschulischer Einzugsstrukturen und Anteile an den Studienanfängern auf Kreisebene, aber auch beispielsweise der Herkunft und Bedeutung der Bildungsausländer, kann die Marktposition einer Hochschule gegenüber Mitbewerbern bestimmt werden. Mit dem Demographieatlas werden zusätzliche Daten zur Bevölkerungs-, Sozial- und Bildungsstruktur auf Kreisebene verknüpft. Hieraus folgen Anhaltspunkte für strategische Optionen in Bezug auf die Rekrutierung von Studierenden oder für ein systematisches »Diversity Management« auf allen hochschulischen Steuerungsebenen. CHE Consult erprobt im Rahmen von Pilotprojekten gemeinsam mit Hochschulen dieses Auswertungskonzept und entwickelt prototypische Maßnahmen und Konzepte. Der Demographieatlas soll in einer Basisversion ab dem kommenden Jahr online frei verfügbar sein. Dann soll in weiteren Projekten mit Hochschulen unter anderem dessen Anwendbarkeit für die Entwicklung von Studierendenmarketingkonzepten und das Diversity-Management ausgebaut werden. Im Februar

2008 wird ein Hochschulkurs mit dem Fokus auf das empirisch informierte Studierendenmarketing von Hochschulen angeboten. Schon auf der Tagung »Hochschulen werben Studierende« am 6.12. werden prototypische Entwürfe des Hochschulatlas zu sehen sein.

## Hochschulmarketing 2.0

Mit dem Symposium »Ja, wo laufen sie denn hin?« – Hochschulen werben um Studierende hat CHE Consult ein Thema aufgegriffen, welches für Hochschulen von zunehmender Bedeutung ist. Im Kontext des demographischen Wandels sind es insbesondere die rückläufigen Studienberechtigtenzahlen in den neuen Bundesländern, die Hochschulen – Universitäten wie Fachhochschulen gleichermaßen – dazu veranlassen, ihre Hochschulmarketingkonzepte auf solide Fundamente zu stellen. Dabei geht es nicht nur um Markenpolitik und Markennamen (im Sinne von Hochschulnamen), sondern auch um strategische Recruitment-Konzepte, die sowohl Quantitäten von Studierenden als auch deren Qualitäten als Zielgrößen umfassen. Ein solches Hochschulmarketing braucht dann wiederum auch eine andere informatorische Basis; neue Ansätze eines datenbasierten Hochschulmarketing und der Marktanalyse und -forschung gewinnen demzufolge an Bedeutung. In Verbindung mit dem bereits vorhandenen Instrumentenkasten an Werbe- und Marketinginstrumenten von Hochschulen gewinnt Hochschulmarketing also nicht nur eine neue Dynamik, sondern gleichzeitig eine neue Qualität. Hochschulen werden zukünftig nicht nur mit hochprofessionellen Plakaten in Regionalzügen für sich und ihre Studienangebote werben, sie werden die Auswahl der beworbenen Züge viel stärker auf eine empirische Basis über Studierende und Studierendenströme stellen. Und sie werden deutlicher als bisher die Ziele für ihr Studierendenmarketing formulieren und fixieren und dabei auch explizit die generelle Hochschulentwicklungsplanung einfließen lassen.



Andreas Franzmann/Barbara Wolbring (Hrsg.)

**Zwischen Idee und Zweckorientierung**

Vorbilder und Motive von Hochschulreformen  
seit 1945

Akademie Verlag, Berlin 2007-11-11

ISBN 978-3-05-004308-1

237 Seiten, 49,80 €

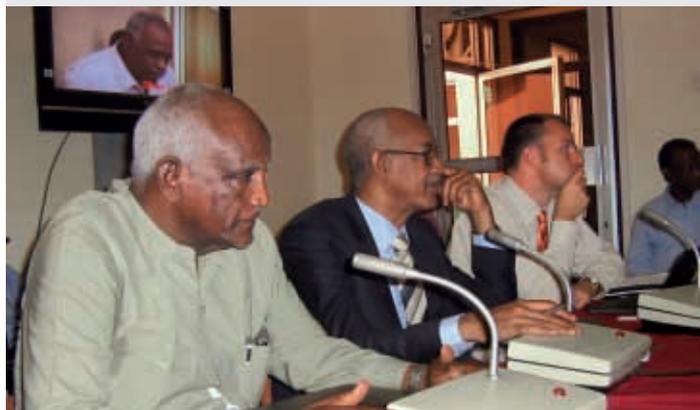
# Zwischen Idee und Zweckorientierung

Klagen über den Zustand der deutschen Universität sind scheinbar so alt wie die Institution selbst. Seit jeher wird die Geschichte der Universität von Reformdiskussionen begleitet, die selbst Ausdruck eines tiefen Krisenbewusstseins zu sein scheinen. Obwohl die deutschen Universitäten im 20. Jahrhundert ein Wachstum bis dahin unbekanntes Ausmaßes erlebten, ist, anders als noch im 19. Jahrhundert, die »Idee« der Universität selbst immer wieder in die Krise geraten – bis heute ablesbar an der beschwörenden Erinnerung an Humboldt und den Geist der von ihm begründeten Universität.

Ziel des Tagungsbandes ist daher keine Gesamtdarstellung der Hochschulreformprozesse in der Bundesrepublik und deren Umsetzung, sondern die in den Reformdiskursen aufscheinenden Leitvorstellungen von der Institution Universität zu erhellen und zu fragen, welche Idee sich eine Gesellschaft von Hochschulen und damit von Erziehung und Bildung insgesamt gemacht hat und macht. So wird etwa am Beispiel zweier Universitäts-Neugründungen (Bielefeld und Bochum) untersucht, was Architektur und Campus-Entwürfe über das Verständnis von Hochschule aussagen. Historische Studien und soziologische Fallanalysen sollen Erkenntnisse über die Erwartungen an die Universität und somit über gesellschaftliche Krisenerfahrungen und –deutungen ermöglichen, welche den jeweiligen Reformphasen zugrunde lagen.

Der Band spannt einen Bogen von der Zeit unmittelbar nach 1945 (»Orientierung in Trümmern«), über die sechziger und siebziger Jahre (»Expansion und Planungseuphorie im ›modernen‹ Deutschland«) bis hin zu den gegenwärtigen Auseinandersetzungen (»Wissenschaftsmanagement in der Bologna-Debatte«). Er vereint unterschiedliche Felder wie hochschulpolitische Vorstellungen der Westalliierten, einzelne Disziplinen (Wirtschaftswissenschaften) und Institutionen (Wissenschaftsrat) sowie Studien zu heutigen Akteuren.

Dr. Steffen Kaudelka  
0 52 41 . 211 79 55  
Steffen.Kaudelka  
@che-consult.de



■ Herausforderung Dekansamt – auch in Afrika!

Mit dem Amt des Dekans sind immer größere Herausforderungen verbunden, das ist in Deutschland zu spüren, aber auch ein weltweites Phänomen. DAAD, HRK, FH Osnabrück, Alexander-von-Humboldt Stiftung und CHE Consult haben deshalb den »International Deans' Course« ins Leben gerufen. Er soll ein internationales Forum bieten, in dem Fakultätsleiter über ihren Job diskutieren und sich Handwerkszeug aneignen. Die erste Runde wurde mit 35 Wissenschaftlern aus 10 afrikanischen Ländern durchgeführt, erst in Osnabrück und Berlin, dann in verschiedenen afrikanischen Staaten. Im September widmete sich ein Workshop im Sudan den Fragen des Qualitätsmanagements und der Entwicklung im Hochschulmanagement. Prof. Dr. Frank Ziegele von CHE Consult war als Referent und Berater eingeladen und brachte interessante Eindrücke von dort mit: »Natürlich arbeiten afrikanische Universitäten unter für uns unvorstellbaren finanziellen Bedingungen. Aber auch in diesem Kontext wird als wichtig erkannt, in einer Fakultät Strategien zu erarbeiten und umzusetzen. Die Erfahrungen und Hindernisse dabei sind gar nicht so weit weg von unseren Problemen.« Trotz aller Analogie gibt es aber auch Probleme, die bei uns unbekannt sind. Ziegele: »Viele Wissenschaftler können ihre Ergebnisse nicht veröffentlichen, weil kein Geld da ist, Zeitschriften herauszugeben. Hier wäre für E-Publishing ein riesiges Potenzial. In Afrika gibt es noch keine Ausbildungsangebote für Hochschulmanager; hier schließt der Deans' Course eine Lücke. Im kommenden Jahr wird er für Dekane aus asiatischen Staaten neu aufgelegt.

■ Pilotprojekt Sachsen

Der demographische Wandel betrifft Sachsen besonders früh und besonders heftig. In dem Pilotprojekt sollen Schlussfolgerungen aus den Folgen des demographischen Wandels auf die sächsischen Hochschulen gezogen werden. Die methodische Schwierigkeit eines solchen Vorhabens besteht darin, dass diese Auswirkungen ressortübergreifend beantwortet werden müssen. Denn wenn mehr Menschen zu höherer Bildung geführt werden sollen, müssen schon frühzeitig verstärkt Kinder aus bildungsfernen Schichten gefördert werden. Dazu gehören Maßnahmen, die nicht allein das Wissenschaftsressort betreffen, sondern von vielen Akteuren entwickelt und umgesetzt werden müssen.

■ **Tagungsdokumentation Hochschulmarketing erschienen**

»Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb« war der Titel einer gemeinsamen Tagung von CHE und Wissenschaftlicher Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung der Universität Münster im Januar 2007. Die Beiträge zu dieser Tagung sind jetzt als CHE-Arbeitspapier unter der Herausgeberschaft von Heribert Meffert und Detlef Müller-Böling als Download unter [www.che.de/Publikationen/Arbeitspapiere](http://www.che.de/Publikationen/Arbeitspapiere) veröffentlicht.

■ **Ein neuer Name für die Fachhochschule Lippe und Höxter**

Die Fachhochschule Lippe und Höxter wird ab dem nächsten Jahr »Hochschule Ostwestfalen-Lippe« heißen. Damit will sie den Interessen ihrer drei Standorte besser gerecht werden, ein Bekenntnis zur Region OWL abgeben und ihren institutionellen Anspruch deutlicher darstellen. CHE Consult hat die Hochschule bei der Identifikation von Kriterien und Alternativen unterstützt sowie die Konsensfindung innerhalb der Hochschule moderiert.

■ **CHE-Marketing-Runde vom 07. bis 08.11.07 in Freiburg**

Zum nunmehr siebten Mal haben die fünfzehn Mitglieder der CHE-Marketing-Runde getagt, diesmal zum Thema »Entwicklung und Positionierung von Bachelor- und Masterprogrammen«. Beschlossen wurde zudem eine offene Tagung der CHE-Marketing-Runde Ende Juni 2008 zum Studierendenmarketing. Die CHE-Marketing-Runde ist ein Zusammenschluss von Hochschulmarketing-Professionals. Sie dient gleichermaßen dem Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern wie der Förderung des Hochschulmarketing insgesamt.

■ **Marketing für die Universität Lübeck**

CHE Consult unterstützt die Universität Lübeck bei der Neuausrichtung von deren Hochschulmarketing. Neben einer umfänglichen Bestandsaufnahme geht es dabei um die Ableitung und Fixierung von Marketingzielen und die gezielte Ausrichtung operativer Maßnahmen des Hochschulmarketing auf gesicherter Datenbasis über Einzugsstrukturen und Entwicklung von Studienberechtigtenzahlen/-potenzialen.

📍 Markus F. Langer  
 ☎ 0 52 41 . 211 79 31  
 ✉ [Markus.Langer@che-consult.de](mailto:Markus.Langer@che-consult.de)

FOTO: UNIVERSITÄT LÜBECK



# Zunehmende Bedeutung des Fundraising an Hochschulen



Die Entwicklung des Fundraising an Universitäten und Fachhochschulen in den Jahren 2004–2006 war Gegenstand einer CHE-Studie im Frühjahr 2007, an der sich 78 private und staatliche Hochschulen beteiligt haben. Als zentrales Ergebnis kann eine stetig steigende Bedeutung dieses Themas in Hochschulen festgehalten werden. Dies lässt sich u.a. an diesen Merkmalen aufzeigen:

- Mehr Hochschulen beschäftigen Mitarbeiter im zentralen oder dezentralen Fundraising. Hatten im Jahr 2004 noch 25 der an der Umfrage teilnehmenden Hochschulen Mitarbeiter im Fundraising beschäftigt, stieg die Zahl der Hochschulen im Jahr 2006 auf 42. Auch die Zahl der Mitarbeiterstellen erhöhte sich an den Universitäten tendenziell: Waren es im Jahr 2004 lediglich vier Universitäten, die zwei oder mehr Stellen im Fundraising eingerichtet hatten, so sind es 2006 bereits neun.
- Mehr Hochschulen verfügen auch über ein Budget für Fundraising-Aktivitäten: die Zahl der Hochschulen mit einem eigenen Budget stieg im Untersuchungszeitraum von 17 auf 27. Das Budget an Universitäten betrug im Jahr 2006 im Durchschnitt 60.500 € und ist somit gegenüber 2004 um ein Drittel gestiegen.
- Die Einnahmen aus Spenden und Sponsoring nahmen sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen zu. Die durchschnittliche Summe stieg um 22 Prozent von 2.057.000 € auf 2.506.000 € an den Universitäten, und um 27 Prozent von 157.000 € auf 199.000 € an den Fachhochschulen.

Bei der Frage, wie sich das Fundraising an Hochschulen künftig entwickeln wird, werden die Schwerpunkte auf eine weitere Professionalisierung der Fundraising-Aktivitäten sowie auf den Ausbau und die Verstärkung der in den letzten Jahren eingeleiteten Maßnahmen gelegt. Dazu zählt auch die Integration von Einzelaktivitäten in ein Gesamtkonzept. Auch wird eine stärkere Verzahnung von zentralen und dezentralen Aktivitäten angestrebt. Alle Ergebnisse der Studien stehen im Internet als Download zur Verfügung:

📄 [www.che.de/downloads/CHE\\_Fundraising\\_2007.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Fundraising_2007.pdf)

📍 Petra Giebisch  
 ☎ 0 52 41 . 97 61 38  
 ✉ [Petra.Giebisch@che.de](mailto:Petra.Giebisch@che.de)



## Lohnt sich die Systemakkreditierung?



Obwohl die Akkreditierung von QM-Systemen für die Lehre noch nicht ausreichend erprobt und dementsprechend umstritten ist, hat der deutsche Akkreditierungsrat am 8. Oktober 2007 Kriterien für das neue Verfahren vorgelegt. Zwar werden die Details im Dezember noch mal in der KMK diskutiert und können sich noch ändern, dennoch scheint es sicher, dass die Hochschulen ab Januar 2008 zwischen der Programm- und der Systemakkreditierung wählen können. Die Frage ist nun, ob und unter welchen Voraussetzungen sich der Umstieg auf das neue Verfahren tatsächlich lohnt.

Die Hürden für die Akkreditierung von QM-Systemen liegen relativ hoch. So müssen Hochschulen u. a. nachweisen, dass sie die Qualität von Lehre und Studium systematisch steuern können und über eine bestimmte Menge akkreditierter Studiengänge verfügen. Zudem können QM-Systeme nicht mit Auflagen akkreditiert werden, d.h. eine Hochschule muss sich schon sicher sein, dass sie das Akkreditierungsverfahren besteht, sollen die Kosten und Mühen nicht umsonst gewesen sein. Für Hochschulen ist es deshalb auch weiterhin sinnvoll, abzuwägen, ob nicht die Programm- oder Clusterakkreditierung die für sie günstigere Option ist.

Doch auch wenn sich eine Systemakkreditierung für etliche Universitäten und Fachhochschulen erstmal nicht anbieten sollte, so lohnt es sich doch, davon unabhängig ein QM-System aufzubauen. Dies zeigt eine umfassende empirische Studie, welche das CHE im September 2007 als Online-Publikation veröffentlicht hat. Auf 233 Seiten gibt die Studie praktische Beispiele und Hinweise zur Gestaltung von QM-Systemen, die nicht nur Lehre und Studium, sondern auch Forschung, Dienstleistungen und Leitungsprozesse umfassen.

Es dauert zwar mehrere Jahre, bis ein QM-System implementiert ist und erfolgreich läuft, doch dann lassen sich deutliche positive Effekte erkennen. Voraussetzung ist, dass Hochschulen die Kraft haben, ihr gesamtes Steuerungssystem entsprechend anzupassen. Dass dies ein anspruchsvolles Unterfangen ist, zeigen die Beratungsprojekte von CHE Consult auf diesem Feld, wie z.B. an der Universität Paderborn. Dort soll ein QM-System aufgebaut werden, welches sich zunächst auf den Kernprozess Studium und Lehre konzentriert (nähere Infos zu dem Projekt auf der Homepage von CHE Consult).

Das allgemeine Interesse am Thema ist jedenfalls sehr hoch, wie auch der Besucheransturm auf das CHE-Forum »Strategische QM-Systeme in Hochschulen« am 20. September 2007 in Kassel zeigte. Die Teilnehmer/innen erhielten praktische Tipps, aber auch kritische Hinweise zur Machbarkeit und trugen am Ende eine Reihe von Erfolgsfaktoren zusammen. Die Vorträge und Umsetzungsbeispiele können unter [www.che-consult.de/qm-forum.php](http://www.che-consult.de/qm-forum.php) heruntergeladen werden.

QM-Studie  [www.che.de/downloads/CHE\\_QM\\_Studie\\_AP94.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_QM_Studie_AP94.pdf)

 Dr. Sigrun Nickel  
 052 41. 211 79 23  
 Sigrun.Nickel  
 @che-consult.de

# Benchmarking im Hochschulwesen

Eröffnungssymposium des European Benchmarking Initiative (EBI) Projektes in Brüssel am 8. November 2007

Wie kann man Benchmarking für die Verbesserung von Prozessen an einer Hochschule einsetzen? Inwiefern korreliert dies mit den Erwartungen der EU Kommission an die Umsetzung von Bologna und Lissabon? Was machen andere Hochschulen in diesem Feld?

Diese Fragen wurden am 8. November 2007 auf dem Eröffnungssymposium des European Benchmarking Initiative Projektes, gefördert von der Europäischen Union, in Brüssel diskutiert. Mehr als 100 Teilnehmer aus über 20 Ländern tauschten ihre Erfahrungen aus. Frans van Vught leitete die Veranstaltung als Vertreter des projektleitenden European Centre for the Strategic Management of Universities (ESMU), Jürgen Rienks von der EU Kommission trug vor, Jan Sadlak von UNESCO-CEPES legte das Grundkonzept von EBI dar und Vertreter des CHE stellten die Untersuchungsergebnisse zu 18 internationalen Benchmarking-Initiativen vor. Danach wurden in acht Fallstudien die Vorteile des Hochschulbenchmankings ebenso dargelegt wie auch Probleme und Schwierigkeiten offen zur Sprache gebracht.

Es zeigte sich, dass ein großer Bedarf an Benchmarking im Hochschulsektor besteht. Daher wird die Projektgruppe (ESMU, CHE, UNESCO-CEPES, Universität Aveiro) im Frühjahr drei Workshops zu speziellen Themen anbieten. Das CHE wird dabei die Betreuung des Workshops »Benchmarking of Internationalisation« in Berlin vom 11. bis 12. März 2008 übernehmen.

Nähere Informationen sind erhältlich unter:

 [www.education-benchmarking.eu](http://www.education-benchmarking.eu)

 Uwe Brandenburg

 0 52 41 . 211 79 71

 Uwe.Brandenburg

@che-consult.de

## Lust und Last binationaler Kooperation

CHE Consult untersucht gemeinsam mit dem niederländischen Hochschulforschungsinstitut CHEPS, welche Faktoren das Betreiben binationaler Studiengänge fördern oder hemmen. Dies geschieht im Rahmen der Evaluation des deutsch-niederländischen Verbundes der Fachhochschulen Enschede, Osnabrück und Münster, welcher den Namen EMOTIS trägt. Kernprojekt der drei Partnerorganisationen ist die Entwicklung gemeinsamer, binationaler Modellstudiengänge. Diese sollen nicht nur bildungspolitische Wirkungen im Sinne des Bologna-Prozesses entfalten, sondern auch die Entwicklung des deutsch-niederländischen Wirtschaftsraums zu einer EUREGIO stärken. Das bedeutet

konkret, die Bachelor- und Masterangebote in enger Kooperation mit den Unternehmen der Region so zu konzipieren und umzusetzen, dass sich mittelfristig grenzüberschreitende Netzwerke bilden.

Voraussetzung für das Funktionieren binationaler Studienangebote sind neben kompatibler rechtlicher Rahmenbedingungen und Hochschulstrukturen vor allem auch ähnliche Standards und Verfahren in der Qualitätssicherung und Akkreditierung. Gerade in diesen Details stecken jedoch zum Teil noch erhebliche Probleme. CHE Consult wird zu diesem Thema im Frühjahr 2008 Untersuchungsergebnisse und Empfehlungen vorlegen.

 Dr. Sigrun Nickel

 0 52 41 . 211 79 23

 Sigrun.Nickel

@che-consult.de

## Fortbildung für das Wissensmanagement

Der Hochschulkurs bietet im ersten Halbjahr 2008 acht Workshops zu Themen an: Praxisprobleme des Bologna-Prozesses (und der Umgang damit), Daten und deren Nutzung im demographischen Wandel und für das Studierendenmarketing von Hochschulen. Zwei Tage zu Qualitätsmanagementsystemen und ihrer Verbindung zu Strategieprozessen vertiefen das Thema des CHE-Forums von September 2007. Darüber hinaus stehen die Anforderungen von Kommunikationsprozessen in Hochschulen im ersten Quartal auf dem Programm.

Im zweiten Quartal werden Möglichkeiten des Hochschulmanagements speziell für die Geistes- und Kulturwissenschaften vorgestellt und diskutiert. Die Fakultätsmanagement-Workshops richten sich an Dekan/innen, die neu im Amt sind sowie an Fachbereichsgeschäftsführer/innen. Zwei Vertiefungs-Workshops für Teilnehmer vorheriger Workshops oder Teilnehmer mit Grundkenntnissen zu dem Themen »Besteuerung« und »Fakultätsmanagement« schließen sich an.

Dr. Jutta Fedrowitz  
052 41. 211 79 26  
jutta.fedrowitz  
@che-consult.de



FOTO: THOMAS KUNSCH

## Termine 1. Halbjahr 2008

21./22. Januar	»Bologna« in der Praxis: Modularisierung, Berufspraxisorientierung, Studierbarkeit
4./5. Februar	»Go East« – Studierendenmarketing in Zeiten des demographischen Wandels
18./19. Februar	Strategisches Qualitäts- und Prozessmanagement (Vertiefungsworkshop)
31. März	Kommunikationsmanagement für Führungskräfte
28./29. April	Geisteswissenschaften und Hochschulmanagement – Spannungsverhältnis oder Gewinnsituation?
8./9. Mai	Fakultätsmanagement – von der Verwaltung zur Geschäftsführung (Basis-Workshop)
26./27. Mai	Besteuerung von Hochschulen (Vertiefungsworkshop)
25./26. Juni	Fakultätsmanagement (Vertiefungsworkshop)

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

## CHE-INTERN

### Verstärkung

Für eine Stärkung der internationalen Projekte konnte im Dezember Diane Carr aus den USA gewonnen werden. Sie erzielte ihren Bachelorabschluss am Colby College (Maine, USA) und absolvierte anschließend ein dreijähriges Studium in Frankreich u.a. an der l'École Normale Supérieure in Lyon (Lettres et sciences humaines). An der Stanford University in California studierte sie »International Education Administration and Policy Analysis« mit dem Schwerpunkt Vergleichende Bildungsforschung und Bildungspolitik und schloss 2006 mit dem Master ab.



▲ Diane Carr

Isabel Roessler wird ab Januar 2008 fest zum CHE-Team gehören. An der Ruhr-Universität Bochum studierte sie Diplom-Sozialwissenschaft mit dem Schwerpunkt Wirtschaft und Verbände. In ihrer Diplomarbeit spezialisierte sie sich auf die Themen Wissensmanagement sowie E-Learning, was sich auch im Thema ihrer Abschlussarbeit – Implementierung von Wissensmanagement in der Hochschullehre – niederschlug. Nach Studienabschluss im Jahr 2006 war sie an der Universität Bochum unter anderem als Projektkoordinatorin und Studienberaterin angestellt. In diesem Herbst wirkte sie schon an CHE-Projekten mit und wird ab Januar auch im Bereich der Rankings mitarbeiten.



▲ Isabel Roessler

### Zuwachs

Ende Oktober wurde Klein Vincent geboren. Er wollte offenbar noch während der »Sommerzeit« das Licht der Welt erblicken. Jetzt ist es ihm ganz egal wie spät es ist, wenn er seine Eltern Cort-Denis Hachmeister und Andrea Buchspieß auf Trab hält. Wir freuen uns mit den glücklichen Eltern und wünschen alles Gute.



Das CHE wünscht allen Lesern eine schöne Adventszeit und ein fröhliches Weihnachtsfest sowie einen guten Start ins neue Jahr 2008.

## IMPRESSUM



### Herausgeber

Prof. Dr. Detlef  
Müller-Böling  
CHE  
Gemeinnütziges Centrum  
für Hochschulentwicklung  
GmbH

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

☎ 0 52 41 . 97 61 27

✉ [pressestelle@che.de](mailto:pressestelle@che.de)

### Gestaltung

werkzwei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

### Druck

Druckerei Tiemann,  
Bielefeld