

CHECKup

1 | Juni 2009

CHECK ► IN

Neue Herausforderungen: Das CHE erweitert seinen Fokus	1
Umgang mit einer vielfältigen Studierendenschaft: Europäische Erfahrungen	4
Studienkredite im Test	5
Buchtipps: Fundraising bei Unternehmen	5
Hochschulranking 2009	6
EU fördert Entwicklung eines Konzeptes für globales Ranking	7
Forschungsexzellenz und sonst nichts?	8
Aus der aktuellen Arbeit	8
Die Krise als Chance?	10
Wie europäische Studiengangskooperationen besser gelingen	11
CHE-Hochschulkurs	12
Forum Hochschulräte	12

Neue Herausforderungen: Das CHE erweitert seinen Fokus

Im August 2008 übergab Detlef Müller-Böling, der das CHE aufgebaut und es maßgeblich verkörpert hat, die Leitung an Jörg Dräger und Frank Ziegele. Diese Zäsur wurde genutzt, um die strategische Ausrichtung und das Leitbild über die »Entfesselte Hochschule« hinaus weiterzuentwickeln sowie neue inhaltliche Herausforderungen angesichts der hohen Dynamik des Wissenschaftssystems zu identifizieren.

Um es vorwegzunehmen: Das CHE bleibt seinen Kernkompetenzen treu, erweitert aber seinen Blickwinkel. Die »Entfesselte Hochschule« ist der Ausgangspunkt unserer Arbeit, denn sie ist noch nicht in allen Konsequenzen umgesetzt. So geht das CHE derzeit der Frage nach, ob Deutschland für Wissenschaftsmanager/-innen bereits über hinreichende Karrieremöglichkeiten und -förderungen verfügt – ein Thema, bei dem noch viel Handlungsbedarf besteht. Auch die Profilbildung – ebenfalls eine der Dimensionen der »Entfesselten Hochschule« – wird sich noch weiterentwickeln müssen, denn die Vielfalt an offensiv und positiv vertretenen Hochschulprofilen jenseits der klassischen Forschungsuniversität ist noch zu gering. Das CHE wird ein verlässlicher Ansprechpartner der deutschen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen für seine »klassischen« Themen bleiben.

Doch welche sind darüber hinaus die wesentlichen Herausforderungen, denen das CHE sich in der kommenden Zeit widmen will? Auf welchen Feldern weiterer Reformbedarf besteht und welche Ziele sich die neue Geschäftsführung gesetzt hat, erläutern Jörg Dräger und Frank Ziegele.



Die CHE-Geschäftsführer Dr. Jörg Dräger (l.) und Prof. Dr. Frank Ziegele sehen viele neue Herausforderungen für das Hochschulsystem.

»Entfesselte Hochschule«

Wissenschaftssystem

Gesellschaft

Das CHE-HochschulRanking ausweiten

Das CHE-HochschulRanking bestimmt wie kein anderes Projekt die Außenwahrnehmung des CHE. Im Ranking haben wir ein in Europa einzigartiges Kompetenzteam aufgebaut; deshalb wird es nicht nur einer der Schwerpunkte des CHE bleiben, sondern es wird in dreierlei Hinsicht ausgeweitet werden. Zum einen gilt es, Bologna im Ranking umzusetzen; das betrifft die Weiterentwicklung von Indikatoren, die schrittweise Integration der Masterstudiengänge (inkl. der weiterbildenden) und die Einbindung der Erfahrungen der Absolventen. Zweitens ist es erforderlich, das Ranking zu internationalisieren; bereits jetzt werden immer mehr Studienangebote aus dem Ausland in das Ranking integriert, wenn sie für deutsche Studieninteressierte spannend sein könnten. Außerdem erfährt die CHE-Ranking-Methode international eine sehr hohe Anerkennung. Hier gilt es, weiter an den hohen Standards festzuhalten und mit Partnern und Experten aus aller Welt auch für die Umsetzung der Standards bei europa- und weltweiten Hochschulvergleichen zu sorgen. Und drittens ist ein Ranking zwar zu allererst eine Entscheidungshilfe für Studieninteressierte, aber wir wollen auch die Verwertbarkeit der Daten für hochschulinterne Planungen und Entscheidungen als Service für die Hochschulen fördern.

Wissenschaftssystem und Gesellschaft in den Blick nehmen

Das CHE hat sich in früheren Jahren stark auf die interne Steuerung von Hochschulen und die Konzeption von Instrumenten des Hochschulmanagements fokussiert, passend beschrieben durch das Leitbild der »Entfesselten Hochschule«. Von diesem Ausgangspunkt aus wollen wir jetzt in zwei Richtungen weitergehen:

- 1 Wir wollen das die Hochschule umgebende System mitgestalten. Dazu gehört z.B. die wichtige Frage, wie eigentlich Rolle, Aufgaben und Strukturen eines Wissenschaftsministeriums aussehen sollen, das der »Entfesselten Hochschule« als passfähiger Partner gegenübersteht.
- 2 Wir wollen nicht nur Instrumente wie Marketing, Zielvereinbarungen, Strategiebildung u.ä. entwickeln, sondern aufzeigen, wie diese Instrumente zur Lösung gesellschaftlicher Fragen beitragen. Oft wird ein Gegensatz zwischen Hochschulmanagement und gesellschaftlicher Verantwortung aufgebaut; wir wollen zeigen, dass beides zusammen geht. Beispielsweise geht es um das »Management« der demographischen Herausforderung oder der Familienorientierung an Hochschulen.

Das CHE hat viel Bewegung in die Hochschulentwicklung gebracht. Eine der Folgen ist ein gesteigener Beratungsbedarf der wissenschaftlichen Einrichtungen und Ministerien. Daher wurde CHE Consult bereits 2001 aus dem gemeinnützigen CHE heraus gegründet und 2007 durch einen Wechsel von projekt- und hochschulerfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des CHE verstärkt. Heute ist CHE Consult mit 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Beratungseinrichtung für die nationale und internationale Hochschulentwicklung und für Hochschulen, Wissenschaftseinrichtungen ebenso tätig wie für Länder, Ministerien, internationale Organisationen und Stiftungen. Geschäftsführer sind Dr. Christian Berthold und Yorck Hener, Hauptgesellschafter ist Professor Dr. Detlef Müller-Böling.

Den europäischen Hochschul- und Forschungsraum mitgestalten

Die Mission des CHE war ursprünglich auf das deutsche Hochschulsystem bezogen. Heute müssen wir aber mindestens europäisch denken und handeln. Das CHE versteht sich in den kommenden Jahren als europäischer Akteur, der in enger Vernetzung mit Partnern in Europa arbeitet. Dabei sind aus unserer Sicht zwei Entwicklungen entscheidend:

1 Wir brauchen die europäische Erfahrung für die Gestaltung in Deutschland. Das CHE wird sich zunehmend in internationalen Vergleichsstudien engagieren, um das Lernen von »Good Practices« im Hinblick auf Bologna-Reform, Managementinstrumente etc. zu fördern. Das CHE wird damit ein Akteur in der angewandten, handlungsorientierten Hochschulforschung.

2 Wir wollen noch stärker selbst auf gesamteuropäischer Ebene mitgestalten. Die Leitung einer CREST-Arbeitsgruppe der Europäischen Kommission zum Thema »Forschungsexzellenz« seit letztem Jahr war einer der ersten Schritte dazu, wir wollen weitere Projekte mit europaweiter Bedeutung starten. Denn Veränderungen im Hochschulsystem werden inzwischen auch maßgeblich in Brüssel gestaltet.

Vielfalt ermöglichen und managen

Wir brauchen mehr gut ausgebildete Akademikerinnen und Akademiker. Das kann aber nur gelingen, wenn die Hochschulen neue Zielgruppen erschließen, z.B. Studierende ohne Abitur, Migranten, Studierende mit Kindern, Berufserfahrene. Die Hochschulen sind darauf noch zu wenig eingestellt: Ihr Angebot orientiert sich vielfach noch zu sehr an einem typischen jungen Bildungsbürgerkind. Im Detail geht es dabei um den Hochschulzugang, den Umgang mit den unterschiedlichen Ausgangsniveaus und die Flexibilisierung der Studienorganisation. Stellvertretend für die breite Palette notwendiger Veränderungen steht die konsequente Modularisierung der Studieninhalte im Rahmen der Bologna-Reformen mit dem Ziel, möglichst viele Studiengänge auch für Teilzeitstudierende zu erschließen. Das CHE sucht nach guten Beispielen und Anknüpfungspunkten, wie die nötige Vielfalt zu managen ist.

Informationen zu angesprochenen Projekten finden sich auf den nächsten Seiten.

Prof. Dr.
Frank Ziegele
0 52 41 . 97 61 24
Frank.Ziegele
@che.de

Umgang mit einer vielfältigen Studierendenschaft: Europäische Erfahrungen

Mehrere grundlegende Entwicklungen (u.a. die Entstehung einer Wissensgesellschaft, der demographische Wandel, die Europäisierung und Globalisierung) führen dazu, dass die Studierendenschaft an den Hochschulen zunehmend heterogen wird und immer weniger dem Bild eines »typischen Studierenden« entspricht. Diese Vielfalt ist auch politisch erwünscht, entspricht sie doch der »sozialen Dimension« des Bologna-Prozesses; doch es gilt, sie erfolgreich zu managen: Hochschulen benötigen geeignete Strukturen und müssen Maßnahmen entwickeln, um einen erweiterten Zugang zu gestatten und unterschiedlichen Zielgruppen gerecht zu werden. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen lassen sich als »Diversity Policies« beschreiben. CHE Consult hat diese politischen Rahmenbedingungen in den Nachbarstaaten Deutschlands analysiert und dabei gute Praxisbeispiele identifiziert.

Untersucht wurden sowohl der Stand der Implementierung dieser Diversitätspolitik als auch deren pragmatische Effekte auf die Hochschullandschaft. Ein besonderes Augenmerk richtete sich auf Strategien zur Rekrutierung deutscher Studieninteressierter. Die meisten der betrachteten Länder weisen bereits politische Rahmensetzungen und Maßnahmen in den Bereichen Geschlechtergleichheit, oftmals mit dem Schwerpunkt auf Frauenförderung (z.B. Dänemark), und Förderung von Behinderten sowie chronisch Kranken (z.B. Tschechische Republik) auf. Manche Länder haben allerdings nach Einschätzung von dortigen Expert(inn)en (z.B. Polen) einen deutlichen Nachholbedarf. Für alle betrachteten Länder zeigt sich, dass der Aspekt des lebenslangen Lernens zwar zunehmend als zentrale Aufgabe der Hochschulen erkannt wird, dies jedoch keineswegs flächendeckend in strategische Planungen aufgenommen oder gar mit Maßnahmen unterlegt wird. Drei Effekte, die auch ineinandergreifen können, lassen sich feststellen:

- **Rationaler Effekt:** Wenn ausländische Studierende eine zunehmende Bedeutung für die Hochschulfinanzierung bekommen, beobachtet man eine Fokussierung des Diversity Managements auf den Bereich des Service für diese Klientel (z.B. Niederlande).
- **Koersiver Effekt:** Gesetzliche Grundlagen in Staaten, die durch sprachliche und soziokulturelle Vielfalt geprägt sind (z.B. Belgien, Schweiz), veranlassen Hochschulen zu Diversity Management für Minderheiten.
- **Mimetischer Effekt:** Eine Orientierung auf bisher unterrepräsentierte soziale Gruppen ist eine Entwicklung jüngeren Datums (z.B. »Ouverture Sociale« in Frankreich), die eine eigene Dynamik gewinnt. Gerade diese Aktivitäten auf staatlicher Ebene werden zu einer wesentlichen Stärkung der Kohärenz im Bologna-Raum in den kommenden Jahren führen.

In den betrachteten Ländern lassen sich zahlreiche Beispiele für gelungene Diversity Management-Strategien finden, die der deutschen Wissenschaftspolitik und den hiesigen Hochschulen als Anregung dienen können. Der Bericht zur Studie wird im Juli veröffentlicht und auf den Internetseiten des CHE zum Download bereitstehen.

Die Bologna Working Group sieht drei Gründe für eine soziale Dimension des Bologna-Prozesses:

- 1 Gleiche Chancen gewähren
- 2 Die soziale, kulturelle und ökonomische Entwicklung der Gesellschaft stärken
- 3 Die Qualität und Attraktivität der europäischen Hochschulbildung verbessern

Studienkredite im Test

Studienkredit – jetzt zu günstige- ren Konditionen



Die Finanzkrise hat bei einigen Studienkredit-Angeboten zu deutlich gesunkenen Zinssätzen geführt. Zwar haben drei Anbieter, z.B. die Deutsche Kreditbank, die Zinsen erhöht, jedoch insbesondere das Angebot der KfW, die Studienbeitragsdarlehen der Länder und die Kreditmodelle einiger regionaler Anbieter (Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken) sind von den Kosten her deutlich attraktiver als noch vor einem Jahr. Die Deutsche Bank und die Dresdner Bank haben allerdings keine Zinsanpassung vorgenommen.

Anders als vereinzelt befürchtet, hat die Finanzkrise somit keine negativen Auswirkungen auf das Angebot von Studienkrediten in Deutschland. Weder eine zurückhaltende Vergabe von Studienkrediten noch eine Verschärfung eventueller Auswahlverfahren sind festzustellen. Dies ist ein aktuelles Ergebnis des vierten CHE-Studienkredit-Tests, der 33 Studiendarlehen vergleicht und aus Kundensicht bewertet. Entscheidend ist dabei aber nicht nur der Zinssatz: Die unterschiedlich ausgestalteten Kreditangebote sind für verschiedene »Studierendentypen« unterschiedlich attraktiv. Wer beispielsweise besonderen Wert auf Flexibilität legt oder ein Auslandsstudium plant, muss eventuell höhere Kosten in Kauf nehmen. Der CHE-Studienkredit-Test 2009 steht kostenlos zum Download zur Verfügung. Er listet als Entscheidungshilfe die wesentlichen Konditionen auf und weist auch auf versteckte Haken und Ösen hin.

 www.che-studienkredit-test.de

 Ulrich Müller

 0 52 41 . 211 79 56

 Ulrich.Mueller@che-consult.de

Fundraising bei Unternehmen

Mit kaum einem Thema werden in Hochschulen solche Hoffnungen verbunden wie mit dem Fundraising. Die chronische Mittelknappheit soll damit überwunden werden. Gleichwohl steckt diese Art der Mittelbeschaffung in Deutschland noch in den Kinderschuhen. Strittig ist zudem, inwieweit es statthaft und Erfolg versprechend ist, ehemalige Studierende um Geld zu bitten. Deutlich weniger bedenkenschwer, und bis dato bereits erfolgreicher, sind Hochschulen im Unternehmensfundraising. Hier setzt der Autor, Derk H. Schönfeld, Fundraiser an der Universität Bremen, mit seinem Buch an.

In einer Mischung aus hilfreichen konzeptionellen Grundlagen und aus der eigenen Erfahrung gespeisten praktischen Tipps bringt Schönfeld dem Leser in komprimierter Form das Fundraising näher. Dazu diskutiert er ausgehend vom Stakeholder-Konzept zunächst Fundraisingdefinitionen als Basis für seine weiteren Ausführungen. Er folgt einem erweiterten (modernen) Fundraisingbegriff und bezieht in seine Betrachtung neben Spenden und Sponsoring explizit auch Forschungsk Kooperationen ein. Für diese drei Bereiche erläutert er jeweils die Grundlage für das Zustandekommen dieser Austauschbeziehungen, wobei zutreffend zwischen »Spenden als Form des sozialen Tauschs« (S. 13), »Sponsoring als marktadäquatem Geschäft« (S. 30) und kooperativer Forschung als einem Element des Stakeholder-Managements der Hochschule unterschieden wird.

Der Autor versteht es, deutlich zu machen, worin jeweils die Handlungsansätze der Hochschulen bestehen. Er führt aus, was im konkreten Fall zu bedenken, zu tun und zu entscheiden ist, und illustriert seine Argumentation mit Beispielen. In einem abschließenden Kapitel führt er die Ergebnisse der vorhergehenden Abschnitte zusammen und gibt Empfehlungen, wie projektbezogen oder projektunabhängig Fundraisingaktivitäten geplant werden können. Alles in allem ein ansprechendes, leicht zu lesendes Buch – auch für Neulinge im Fundraising.

 Markus F. Langer
 0 52 41 . 211 79 31
 Markus.Langer@che-consult.de



Derk H. Schönfeld

Fundraising bei Unternehmen

Zusammenarbeit von Hochschule
und Wirtschaft

Lemmens Medien GmbH

ISBN 978-3-932306-95-2

64 Seiten, 25,00 €

PHOTOCASE.COM – DANIEL.SCHOENEN




CHE HOCHSCHUL RANKING

Anfang Mai wurde das neue CHE-HochschulRanking veröffentlicht. Aktualisiert wurden in diesem Durchgang die Daten für die Fächer Medizin, Zahnmedizin, Pharmazie, Pflege, Biologie, Chemie, Physik, Geowissenschaften, Geografie, Mathematik und Informatik. Zum ersten Mal dabei ist das Fach Sportwissenschaft.

Sportwissenschaft	Studien-situation insgesamt	Betreuung	Sports-tätten	Forschungs-gelder	Forschungs-reputation
Uni Bayreuth	●	●	●	●	●
Uni Bielefeld	●	●	●	●	●
Uni Bochum	●	●	●	●	●
TU Chemnitz	●	●	●	●	●
Uni Frankfurt a.M.	●	●	●	●	●
Uni Freiburg	●	●	●	●	●
Uni Gießen	●	●	●	●	●
Uni Göttingen	●	●	●	●	●
Uni Halle-Wittenberg	●	●	●	●	●
Uni Hamburg	●	●	●	●	●
Uni Jena	●	●	●	●	●
Uni Karlsruhe	●	●	●	●	●
Uni Kiel	●	●	●	●	●
Uni Leipzig	●	●	●	●	●
Uni Magdeburg	●	●	●	●	●
Uni Mainz	●	●	●	●	●
TU München	●	●	●	●	●
Uni Paderborn	●	●	●	●	●
Uni Potsdam	●	●	●	●	●
Uni Saarbrücken	●	●	●	●	●
Uni Stuttgart	●	●	●	●	●
Uni Tübingen	●	●	●	●	●

● Spitzengruppe ● Mittelgruppe ● Schlussgruppe ● nicht gerankt

Fast 300 Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland und ebenso Hochschulen in Österreich, der Schweiz und die Mehrzahl der niederländischen Universitäten stellten sich dem Vergleich. Dazu weitere Hochschulen, die aufgrund ihrer Studienangebote für deutsche bzw. deutschsprachige Studieninteressenten besonders attraktiv sind. Hierzu zählen z.B. die trilinguale Freie Universität Bozen in Südtirol (Informatik), die Lehre in Deutsch, Italienisch und Englisch anbietet, sowie die Semmelweis Universität in Budapest (Medizin, Zahnmedizin) und die Universität Babes-Bolyai in Rumänien (Naturwissenschaften) mit deutsch- und englischsprachigen Studiengängen.

»Wir wissen aus vielen Rückmeldungen, dass das Interesse an Informationen über Studienmöglichkeiten nicht nur auf deutsche Studienangebote beschränkt ist. Auch Möglichkeiten im Ausland werden gesucht; dies gilt im besonderen Maße für Medizin. Deshalb haben wir auch Universitäten in Ungarn und Rumänien angeschrieben, ob sie am Ranking teilnehmen möchten«, sagt Rankingexperte Gero Federkeil. »Das Interesse der ausländischen Hochschulen ist sehr groß; jedoch sind die Verwaltungs-

strukturen der Hochschulen in einigen Ländern teils sehr unterschiedlich, sodass noch nicht überall genügend Daten zusammengetragen werden konnten«, erläutert Federkeil. Auch wird die Forschungsreputation der ausländischen Hochschulen nicht erhoben. Viele Informationen zu den Fachbereichen sowie die vergleichbaren Daten stehen aber bereit und können den Studieninteressierten bei einer ersten Orientierung helfen.

Die wichtigsten Ergebnisse sind im neuen ZEIT Studienführer 2009/10 dargestellt. Von Anglistik bis Zahnmedizin stellt der ZEIT Studienführer 31 Fächer ausführlich und anschaulich vor und gibt Tipps zum Studienstart.



Detailliert sind alle Ergebnisse im Internet zu finden unter www.zeit.de/hochschulranking. Über die Vorgehensweise und die Indikatoren zum CHE-Hochschul-Ranking gibt der aktualisierte Methodenband Auskunft www.che-ranking.de/methodik.

📞 Petra Giebisch
☎ 052 41. 97 61 38
✉ Petra.Giebisch@che-ranking.de



CHE und seine CHERPA-Partner mit der Entwicklung beauftragt

EU fördert Entwicklung eines Konzeptes für globales Ranking

Jeder kennt die internationalen Rankings, die Jahr für Jahr die meisten der europäischen Universitäten unter »ferner liefen« aufführen. Doch was sagen sie aus? Es gibt deutliche und begründete Kritik an den globalen Rankings, wie z.B. dem Shanghai Ranking oder dem SQ-Times Higher Education World Ranking. Der Vielfalt in der europäischen Hochschullandschaft werden sie jedenfalls nicht gerecht. Die Europäische Union ist daher an einem alternativen Ranking interessiert, das im Unterschied zu den bestehenden nicht nur die Forschungsleistung von Universitäten bewertet, sondern ein ebenso großes Augenmerk auf Studium und Lehre legt. Darüber hinaus sollen Aspekte der Internationalität sowie der regionalen Einbindung und der gesellschaftlichen Rolle der Hochschulen berücksichtigt werden.

Ein Konsortium aus CHE und weiteren internationalen Partnern aus den Niederlanden, Belgien und Frankreich hat nun den Zuschlag für die Konzeption eines solchen Rankings erhalten. In den kommenden zwei Jahren soll geprüft werden, ob basierend auf dem Grundansatz der CHE-Methodik der weltweite Vergleich von Hochschulen in valider und fairer Weise möglich ist. Dabei ist die Grundidee des Ansatzes, dass es unterschiedliche Typen von Hochschulen gibt, die sinnvollerweise nur untereinander und mit spezifischen Indikatoren verglichen werden dürfen. Denn es macht wenig Sinn, wenn sich eine auf die Lehre konzentrierte Hochschule mit regionalem Profil anhand

von Nobelpreisträgern mit einer internationalen Forschungsuniversität wie Oxford oder Harvard vergleichen lassen muss. Fair ist der Vergleich nur zwischen Hochschulen, die mit Blick auf ihre Zielsetzungen, ihr Profil und ihre Strukturen wirklich vergleichbar sind. Neben der eindimensionalen Berücksichtigung von Forschungsexzellenz soll das neue Ranking-Konzept die vielfältigen Exzellenzen (z.B. auch in Lehre und regionaler Einbindung) deutlich werden lassen, die gerade für das europäische Hochschulsystem kennzeichnend sind. Das alternative Konzept soll im Rahmen einer Machbarkeitsstudie für zwei Disziplinen, zum einen Betriebswirtschaft und zum anderen Ingenieurwesen, weltweit erprobt werden.

Das von der EU prämierte Konzept beruht auf dem methodischen Grundansatz des CHE-Rankings: Fachbezogenheit, Multi-Dimensionalität und Ranggruppen-System. Durchgeführt wird das Projekt vom CHERPA-Netzwerk: In CHERPA – Center for Higher Education Performance Assessment, haben sich das CHE Centrum für Hochschulentwicklung, das niederländische Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) der Universität Twente (NL), das Centre for Science and Technology Studies (CWTS) der Universität Leiden (NL) und Forscher der Katholischen Universität Leuven (B) zusammengeschlossen. Partner im Ranking-Projekt ist darüber hinaus das Observatoire des Sciences et des Techniques (OST) in Frankreich. Fachlich unterstützt wird das Vorhaben für den Bereich des Wirtschaftsrankings von der European Foundation for Management Development (EFMD) und für das Ranking ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge von der European Federation of National Engineering Associations (FEANI).



Auch in diesem Jahr hat das CHE wieder Informationen über Master- und Doktorandenprogramme europaweit zusammengetragen. Das CHE ExcellenceRanking soll die Suche nach einer passenden Hochschule für Masterstudien oder Promotion unterstützen. Im jetzigen zweiten Durchgang werden die Fächer »Political science«, »Economics« und »Psychology« betrachtet. Veröffentlicht werden die Ergebnisse Ende Oktober.

📞 Gero Federkeil
☎ 0 52 41 . 97 61 30
📧 Gero.Federkeil
@che-ranking.de

Lange Zeit hat sich das Thema »Profilbildung« an den deutschen Hochschulen in internen Debatten erschöpft. Erst die Exzellenzinitiative des Bundes hat die Gleichheitsfiktion im deutschen Hochschulwesen endgültig überwunden und konsequenten Profilierungsprozessen der Hochschulen den Weg geebnet. Die durch die Exzellenzinitiative angeregte Strategie einer im Weltmaßstab erstklassigen Grundlagenforschung ist jedoch nicht für alle Universitäten sinnvoll: Je nach Gründungsauftrag, Größe oder Ressourcen kommen sehr unterschiedliche Profile infrage.



Forschungsexzellenz und sonst nichts?

Doch hier zeigt sich in Deutschland ein Problem, wie die Konferenz »Vielfältige Exzellenz« von CHE und dem Stifterverband für die deutsche Wissenschaft am 25./26. Mai 2009 in Berlin deutlich gemacht hat: Die Umsetzung anderer Profilierungen auch jenseits der Spitzenforschung ist dringend nötig, damit Hochschulen ihrem Auftrag in Bildung, Transfer, Community Service etc. gerecht werden und gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen können. Gleichzeitig fehlen aber dafür die Anreize und zudem stoßen sie bei den von Forschungsreputation getriebenen Wissenschaftler/-innen oft auf Akzeptanzprobleme.

Im Ausland sieht das zum Teil ganz anders aus: In den USA ist »Excellence« sehr häufig mit einer lehrbezogenen Reputation verbunden, wie Ulrich Schreiterer konstatierte.

Der Mitarbeiter des Wissenschaftszentrums Berlin machte deutlich, dass die Vielfalt von Hochschulprofilen, verbunden mit einem ebenso vielfältigen Verständnis von Exzellenz, jenseits des Atlantiks längst Realität ist. Bezogen auf die Frage, was für eine größere Profilvervielfalt in Zukunft getan werden könnte, gab die Tagung konkrete Anhaltspunkte:

1 **Die bereits vorhandene Vielfalt transparent machen.**

In Europa ist mit der »Classification of Higher Education Institutions« ein Transparenzinstrument auf dem Weg, das die Vielfalt der Profilierung sichtbar macht. Sobald ein solches System zum Einsatz kommt, ist die existierende Vielfalt nicht mehr wegzudiskutieren und wird zwangsläufig zum Ausgangspunkt hochschulinterner Diskussionen über Ziele und Strategien.

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT



■ **International Deans' Course**

Seit 2007 führt das CHE gemeinsam mit dem DAAD, der HRK, der FH Osnabrück und der Alexander von Humboldt-Stiftung jährlich einen »International Deans' Course« mit »Deans and Heads of Department« aus Schwellen- und Entwicklungsländern durch. Vom 4. bis zum 14. Mai waren 30 Teilnehmer/-innen aus neun ostafrikanischen Ländern in Osnabrück und Berlin, um sich mit Themen wie Leitungsstrukturen, strategischem Fakultätsmanagement, Konfliktmanagement sowie Finanz- und Qualitätsma-

nagement vertraut zu machen. Dabei entwickelten sie persönliche Aktionspläne für Projekte in ihrer jeweiligen Fakultät. Bei diesen Plänen werden sie mit einem zweiten Teil des »IDC« von ihren Kolleg/-innen und deutschen und afrikanischen Expert/-innen über fast ein Jahr hinweg begleitet werden und in einem dritten Teil in 2010 die Ergebnisse vorstellen.

📍 Dr. Jutta Fedrowitz
☎ 052 41 . 97 61 26
✉ Jutta.Fedrowitz@che-concept.de

■ **Universität als Talentschmiede:
Exzellenz in der Nachwuchsförderung**

Gerade wissenschaftliche Karrierewege sind häufig von Unwägbarkeiten und Zäsuren begleitet, aber nur selten stehen für Nachwuchswissenschaftler/-innen Beratungsservice und Trainingsangebote für eine gezielte akademische

Karriereplanung bereit.

Als beispielhaft kann hier die Universität Konstanz gelten, die als Exzellenzuniversität eine zentrale Serviceeinrichtung für ihre Nachwuchstalente geschaffen hat. Mit Unterstützung von CHE Consult werden u.a. Trainings mit simulierten Berufungskommissionen angeboten, gefolgt von einem Coaching mit Hinweisen für die weitere berufliche Planung. Dabei wird auch berücksichtigt, dass die Tätigkeit von Universitätsprofessor/-innen nicht nur aus Forschung und Lehre besteht, sondern ebenso die Hochschulplanung an der späteren Fakultät zum zukünftigen Tätigkeitsfeld gehört. Mit ihrem »Academic Staff Development« setzt die Universität Konstanz Maßstäbe, die auch an anderen Universitäten Schule machen könnten.

📍 Dr. Daniela De Ridder
☎ 052 41 . 211 79 54
✉ Daniela.DeRidder@che-consult.de

2 Die Rahmenbedingungen für vielfältige Hochschulprofile verbessern.

In der Diskussion mit der Präsidentin der Universität Potsdam, Sabine Kunst, dem Kultusminister des Landes Sachsen-Anhalt, Jan-Hendrik Olbertz, und der Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, Margret Wintermantel, wurde deutlich, dass ein hoch dotierter Lehrewettbewerb nur der erste Schritt sein kann, um alternative Profile angemessen zu honorieren.

3 Gute Profilideen umsetzen.

Die von Harry F.P. Hillen (Universität Maastricht, Niederlande), Peter W.A. West (Strathclyde University, Vereinigtes Königreich) und Gunter Pleuger (Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder) präsentierten Beispiele für Profilierung jenseits des Mainstreams zeigten, wie sich Hochschulen mit ihren individuellen Stärken und spezifischen Angeboten in einem wettbewerblichen Markt erfolgreich positionieren können.

4 Strategieentwicklung intern professionell umsetzen.

Alle guten Ideen helfen nur, wenn es gelingt, die Hochschulangehörigen wie auch die Politik mitzunehmen. In ihren Impulsvorträgen legten Christian Berthold (CHE Consult) und Sascha Spoun (Leuphana Universität Lüneburg) dar, wie hochschulinterne Strategieprozesse Kommunikation, Partizipation, aber auch die Gestaltung von Organisation sowie Messansätze zur Abbildung des Profils usw. einbeziehen müssen.

Einig waren sich die Referenten über das Ziel, alternativen Profilbildungen den vielfach empfundenen Makel der Zweitklassigkeit zu nehmen und sie als Hochschule selbstbewusst zu vertreten sowie auch von staatlicher Seite zu fördern.



Fast 170 Teilnehmer diskutierten am 25. und 26. Mai alternative Hochschulprofile der Exzellenz in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften, Berlin.

Prof. Dr.
Frank Ziegele
0 52 41 . 97 61 24
Frank.Ziegele
@che.de

BMBF-Projekt »Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement«

Die meisten Hochschul- und Wissenschaftsmanager/-innen landen zufällig in diesem Beruf, für wenige ist es eine Berufung. Präsidentinnen und Rektoren, Institutsdirektorinnen, Dekane, Fakultäts- und Forschungsmanager werden noch zu selten systematisch auf ihre Tätigkeit in dieser Funktion vorbereitet. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob und durch welche Instrumente sich Karrieren im Management von deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen besser fördern lassen. Antworten soll eine internationale Vergleichsstudie geben, welche das CHE Centrum für Hochschulentwicklung gemeinsam mit den europäischen Partnern CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies) und ESMU (European Centre for Strategic Management of Universities) durchführt. Auftraggeber ist das Bun-

desministerium für Wissenschaft und Forschung (BMBF). Erste Ergebnisse wurden auf einer Fachtagung am 16. Juni 2009 in Berlin vorgestellt. Der Bericht soll Ende 2009 erscheinen.

Dr. Sigrun Nickel
0 52 41 . 97 61 29
Sigrun.Nickel@che-concept.de

Benchmarking der Forschungsförderung und -exzellenz

CREST (Comité de la Recherche Scientifique et Technique) ist ein Ausschuss, der die Europäische Kommission in Fragen der europäischen Forschungs-, Technologie- und Entwicklungspolitik berät. Dabei wird eine »Open Method of Coordination« (OMC) angewendet, was impliziert, dass eine internationale Arbeitsgruppe bei freiwilliger Mitgliedschaft der EU-Staaten nach einem Benchmarking der Politikgestaltung über CREST Empfehlungen an die Mit-

gliedsstaaten richtet. Im letzten Jahr wurde die Arbeitsgruppe »Mutual learning on approaches to improve the excellence of research in universities« unter Vorsitz von CHE-Geschäftsführer Frank Ziegele und unter Mitarbeit von Diane Carr ins Leben gerufen. Aufgabe der Arbeitsgruppe war es, ein europaweites Benchmarking der Forschungsförderung und -exzellenz durchzuführen und Empfehlungen abzuleiten. Insgesamt 20 Mitgliedsstaaten haben mitgewirkt. Im April wurde CREST ein Abschlussbericht vorgelegt und die Empfehlungen wurden vom Ausschuss angenommen. Der Bericht gibt einen Überblick über die sehr unterschiedlichen Strategien und Instrumente, die in den Mitgliedsstaaten angewandt werden, um exzellente Forschung zu erreichen. Eine Veröffentlichung des Berichts ist im Rahmen der CREST-Publikationsreihe im nächsten Jahr vorgesehen.

Diane Carr
0 52 41 . 97 61 25
Diane.Carr
@che-ranking.de

Die Krise als Chance?



CHE STANDPUNKT

Das sich nun erneut andeutende rückläufige Ausbildungsplatz- und Beschäftigungsangebot hat in der Vergangenheit für höhere Studienbewerberzahlen und eine längere Verweildauer an der Hochschule gesorgt. Für die Nachfrageentwicklung im Bereich der akademischen Bildung könnte dies – in Verbindung mit doppelten Abiturjahrgängen – einen Boom für den Bachelor bedeuten. Studiengänge, die einen vermeintlich sicheren Arbeitsplatz versprechen, etwa in der öffentlichen Verwaltung, stehen dabei im Mittelpunkt des Interesses. Daneben müssen sich die Hochschulen aber auch auf eine höhere Nachfrage Berufserfahrener nach Weiterbildungsangeboten einstellen.

In einem überwiegend staatlich finanzierten Hochschulsystem war und ist jedoch eine steigende Studienplatznachfrage nicht zwangsläufig mit einer besseren Finanzausstattung verbunden. Dies gilt zumal dann nicht, wenn die öffentlichen Haushalte aufgrund von Konjunkturlösungen und drastisch zurückgehenden Steuereinnahmen unter massivem Konsolidierungsdruck stehen. Auch die gegenwärtigen Investitionen in die Hochschulinfrastruktur im Rahmen des Konjunkturpakets II können nicht über die reale Gefahr mittelfristiger kompensatorischer Sparmaßnahmen, z.B. beim Hochschulpersonal, hinwegtäuschen. Hinzu kommt eine konjunkturbedingt ungünstige Entwicklung der Drittmiteinnahmen. Wie können Hochschulen den drohenden Einnahmeverlusten begegnen? Die beste Reaktionsstrategie liegt in der offensiven Kommunikation handfester Beiträge zur Lösung krisenbedingter Probleme. Auf diese Weise können sie ihre Attraktivität für staatliche Akteure wie private Investoren erhöhen. Dazu gehört der Ausbau von Weiterbildungsangeboten ebenso wie eine Überprüfung der Curricula wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung auf ihre »Krisentauglichkeit«. Dann kann das geflügelte Wort von der »Krise als Chance« für die Hochschulen Wirklichkeit werden.

Die gesammelten Expertenmeinungen zeigen, dass die Hochschulen in der Krise nicht auf die Zuschauerrolle festgelegt sind. Im Gegenteil: Sie sind jetzt gefordert, realistische Szenarien zu entwickeln und auf dieser Basis aktiv zu werden.

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise beherrscht die Agenden von Medien, Wirtschaft und Politik. Mit einiger Verzögerung hat sie die Lebenswirklichkeit weiter Teile unserer Gesellschaft erreicht und ist auch an den Hochschulen mittlerweile mehr als ein bloßes Flurgespräch. Damit wird deutlich, wie schnell ein Problem, das zunächst auf einzelne Sektoren und Regionen begrenzt schien, in einer global vernetzten Ökonomie Raum greift. Zwar sind Dauer und Ausgang der Krise aufgrund ihrer Komplexität ebenso ungewiss wie die Effekte der Krisenreaktionen. Inzwischen kann es jedoch keinen Zweifel mehr geben, dass die gegenwärtigen Entwicklungen auch den Hochschulsektor herausfordern. Wer vor diesem Hintergrund nach konkreten Reaktionsstrategien fragt, ist gut beraten, die Erfahrungen aus vergangenen Krisensituationen heranzuziehen. Das CHE hat darüber hinaus internationale Experten um eine essayistische, hochschulzentrierte Beurteilung gebeten (nachzulesen unter www.che.de/zursache). Welche zentralen Erkenntnisse über mögliche Herausforderungen, Chancen und Gefahren konnten wir auf diese Weise gewinnen?

 Jens Michalke

 052 41. 97 61 33

 Jens.Michalke@che-concept.de

 www.che.de/zursache



Wie europäische Studiengangskooperationen besser gelingen

Die europäischen Bildungsminister/-innen haben bei ihrer Konferenz Ende April 2009 in Leuven beschlossen, die Laufzeit des Bologna-Prozesses bis 2020 zu verlängern. Der Grund: Noch herrschen zu viele Disharmonien im europäischen Hochschulraum. Dies bestätigt auch eine Studie zu »Joint Degrees«, welche das CHE gemeinsam mit dem CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies) im Auftrag der EUREGIO erstellt hat. Hauptergebnis: Strukturell haben sich die europäischen Hochschulsysteme durch die gemeinsame Bachelor-Master-Struktur zwar aufeinander zubewegt, doch sind die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen in den Ländern z.T. so unterschiedlich, dass sie Studiengangskooperationen mehr behindern als fördern. Kein Wunder also, dass in Deutschland gerade mal 2,2 Prozent der Studiengänge »Joint Degrees« vergeben. Wie die Umsetzung besser als bisher gelingen kann, zeigt die Studie von CHE und CHEPS.

In der Studie zu »Joint Degrees im europäischen Hochschulraum« werden zum einen Erfahrungen aus dem deutsch-niederländischen Projekt CUNE (»Companies' and Universities' Network in Europe«) ausgewertet, bei dem die Fachhochschulen Osnabrück und Münster mit der Saxion Hogeschool in Enschede in einem mehrjährigen Projekt verschiedene binationale Studiengangmodelle und deren Akkreditierung erproben. Zum anderen werden die Ergebnisse weiterer europäischer Umsetzungsinitiativen analysiert. Am Ende werden die gewonnenen Erkenntnisse zu Handlungsempfehlungen zusammengefasst. Diese richten sich sowohl an Hochschulen, die Joint-Degree-Programme betreiben bzw. einrichten wollen, als auch an Hochschulpolitik und Fördereinrichtungen.

Zentrale Empfehlungen sind:

- Die europäische Hochschulpolitik ist gefordert, bessere gemeinsame Rahmenbedingungen für Studiengangskooperationen zu schaffen. Solange insbesondere die bestehenden rechtlichen und finanziellen Unterschiede nicht weiter harmonisiert werden, sind die Hochschulen darauf angewiesen, Spielräume in den nationalen Hochschulgesetzgebungen zu nutzen und Ministerien auf Lücken hinzuweisen.
- Vor Beginn der Entwicklung transnationaler Studienprogramme empfiehlt sich unbedingt die Durchführung einer Machbarkeitsstudie. Diese hilft, Zeit und Ressourcen sinnvoll einzusetzen und möglicherweise frühzeitig zu erkennen, ob das Projekt umsetzbar ist oder nicht. Dabei sollten auch die Anforderungen der nationalen Qualitätssicherungs- bzw. Akkreditierungssysteme berücksichtigt werden.
- Ebenso zahlt es sich aus, die Anteile, welche die Partnerhochschulen zur Umsetzung des gemeinsamen Studienprogramms beisteuern, vorher auszuhandeln und verbindlich festzulegen.
- Nicht zuletzt sollte darauf geachtet werden, dass sich die Lehrenden in Bezug auf Entscheidungskompetenz, Status und Qualifikationsniveau als gleichwertige Partner ansehen. Die Erfahrungen zeigen, dass das Selbstverständnis von Hochschullehrer/-innen kulturell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann, was vor allem Probleme im fachlichen Austausch und in der Zusammenarbeit nach sich zieht.

Die Studie ist in vier Sprachen verfügbar:

Deutsch, Englisch, Französisch und Niederländisch. Sie kann von der Internetseite des CHE heruntergeladen werden.

 www.che.de/downloads/JointDegrees_deutsch_final.pdf

 www.che.de/downloads/JointDegrees_english_final.pdf

 www.che.de/downloads/JointDegrees_francais_finale.pdf

 www.che.de/downloads/JointDegrees_nederlands_final.pdf

Nähere Informationen zur EUREGIO unter:  www.euregio.de

 Dr. Sigrun Nickel

 0 52 41 . 97 61 23

 [Sigrun.Nickel](mailto:Sigrun.Nickel@che-concept.de)

[@che-concept.de](https://www.instagram.com/che-concept.de)



Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement

Der »Hochschulkurs« für das Wintersemester startet mit einem neuen Workshop »Strategisches Personalmanagement und Diversity«, der vor dem Hintergrund von demographischem Wandel und Globalisierung die Personalstrukturen an Hochschulen beleuchtet. Dabei geht es insbesondere um Personalentwicklung im administrativen Bereich, um Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und um Berufungsverfahren.

Neu im Programm ist auch »Modernes Hochschul- und Fakultätsmanagement: Was Gleichstellungsbeauftragte dazu wissen müssen«. Dieser Workshop wird in Zusammenarbeit mit dem CEWS (Center of Excellence Women and Science) stattfinden.

Das Thema »Fakultätsmanagement« wird im Wintersemester ganz groß diskutiert: Im Rahmen einer Tagung am 19./20. November im Kongresspalais in Kassel kommen wir dem Wunsch vieler Teilnehmer/-innen nach, den gegenwärtigen Stand des Hochschul- und Fakultätsmanagements aus Sicht von Dekan/-innen und von Geschäftsführer/-innen von Fakultäten und anderen Einheiten zu reflektieren.

Ein zentrales Anliegen ist der direkte Austausch der ca. 150 Teilnehmer/-innen untereinander zu konkreten Fragestellungen, dem im Rahmen eines Open Space Raum gegeben wird.

Das neue Programm erscheint im Juli als Broschüre und unter www.hochschulkurs.de. Über die Tagung zum Fakultätsmanagement gibt es weitere Informationen auch im Internet: www.che.de/Veranstaltungen.

Termine

15./16. Oktober 2009	»Strategische Personalentwicklung und Diversity«, Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
19./20. November 2009	Tagung »Fakultätsmanagement«, Kongresspalais, Kassel
1./2. Februar 2010	»Qualitätsmanager/in in Hochschulen: professionelles Selbstverständnis und Probleme«, in Zusammenarbeit mit der Deutschen Hochschule für Weiterbildung, Ev. Bildungsstätte auf Schwanenwerder, Berlin
25./25. Februar 2010	»Modernes Hochschul- und Fakultätsmanagement: Was Gleichstellungsbeauftragte dazu wissen müssen«, Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
25./26. März 2010	Vertiefungsworkshop »Besteuerung von Hochschulen«, Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

Dr. Jutta Fedrowitz
 0 52 41 . 97 61 26
 Jutta.Fedrowitz
@che-concept.de

www.hochschulkurs.de

Forum Hochschulräte

CHE eröffnet in Kooperation mit dem Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung eine neue Plattform für Information und Erfahrungsaustausch für Hochschulräte. Ziel der Veranstaltungsreihe ist es, basierend auf Erfahrungsaustausch eine Charta für Hochschulräte zu entwickeln.

Bei einer Auftaktveranstaltung am 22. Juni 2009 in Berlin im Deutsche-Bank-Forum wird es um zwei wichtige Arbeitsbereiche von Hochschulräten gehen:

- Hochschulräte zwischen Beratung, Kontrolle und Steuerung – die Aufgaben von Hochschulräten
- Case Studies – die Berufung eines Präsidenten: Rekrutierung, Kommunikation, Koordination

www.che-concept.de/Forum-Hochschulraete

CHE-INTERN



■ Eine neue Aufgabe für den langjährigen CHE-Leiter Detlef Müller-Böling: Noch knapp im alten Jahr wurde Jonas Maximilian als erster Enkel geboren und wie man sieht genießen beide gerne die ruhigeren Zeiten zusammen. Manchmal muss Klein-Jonas aber auf seinen Opa verzichten. Denn Müller-Böling ist nicht nur beim Wickeln, sondern als Hauptgesellschaftler von CHE Consult auch immer wieder um Rat und Tat in der Hochschulentwicklung gefragt.

■ Auch Britta Hoffmann-Kobert freut sich über ihren ersten Enkel. Finn kam Ende Mai zur Welt.



■ Im Februar war es bei Familie Hanun so weit: Mit einer Länge von 53 cm und 3640 g erstürmte Sofia bei ihrem ersten Besuch im CHE die Herzen des ganzen Teams im Nu. Seitdem darf sie Papa Kenan Hanun immer mal wieder bei seinen Programmierkünsten zusehen und haut gelegentlich schon selbst in die Tastatur.

Wir gratulieren ganz herzlich und wünschen den Familien alles Gute.

IMPRESSUM



Herausgeber

Dr. Jörg Dräger
Prof. Dr. Frank Ziegele
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

Gestaltung

werkzwei, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld