

# CHECKup

Dialogforum des Centrums für Hochschulenwicklung gGmbH

1 | Mai 2000



Detlef Müller-Böling

## Bertelsmannisierung oder heimlicher Bildungsminister

### CHECK ▶ IN

Bertelsmannisierung oder heimlicher Bildungsminister	1
Aktive Musikhochschulen	3
Synergien als Entwicklungspotential	4
Absolventen für die Hochschule begeistern	5
Neue Argumente in der Gebührendebatte	7
Chancen aus dem bayerischen Hochschulgesetz nutzen	8
Studienführer Ingenieurwissenschaften und Architektur	9
Vorbild Nordamerika?	10
Fortbildungsprogramm 2000	11
Zwei Symposien	12

Wenn man Reformen anstößt, dann eckt man an. Denn Änderungen können nicht jedem recht sein. Jede Änderung ist auch nicht richtig. Vielmehr heißt der Paradigmenwechsel für den Hochschulbereich gerade, dass nicht mehr im Detail festgelegt wird, was richtig ist. Gesetze werden entschlackt, Experimentierklauseln eingeführt, Freiräume für Handeln entstehen. Ein amerikanischer Uni-Präsident sagte mir einmal: »Keiner weiß, wie man eine Hochschule zu führen hat. Man kann es nur mit Versuch und Irrtum ausprobieren.« Experimentieren ist für Wissenschaftler nichts Neues, in der Hochschulpolitik wohl. Insofern hat sich jede Reform, jeder Vorschlag für eine Reform und jede Veränderung dem Urteil der Geschichte zu beugen.

Auch die Konzepte des CHE stehen unter einem derartigen Bewährungsvorbehalt. Es ist richtig, dass über unsere Vorschläge diskutiert und gestritten wird. Eines aber ist genauso richtig: eine Institution wie das CHE wird nur dann seine gesellschaftliche Funktion wirkungsvoll erfüllen können, wenn sie unabhängig ist. Unabhängig von den Parteien, unabhängig von den hochschulpolitischen Interessenverbänden, unabhängig aber auch von unmittelbaren Direktiven der Gesellschafter. Bisher ist dies der Fall gewesen. Insofern ist der Vorwurf der »Bertelsmannisierung«, ob er sich auf das Wirtschaftsunternehmen oder die Stiftung beziehen mag, aus der Luft gegriffen. Genauso wenig sinnvoll wäre eine »HRKisierung« des CHE. Unabhängigkeit bedeutet aber selbstverständlich nicht, dass wir unsere Wurzeln verleugnen.

Das Credo unserer Arbeit ist »die entfesselte Hochschule«. An diesem Leitbild sind unsere Vorschläge ausgerichtet. Dies ist nichts Geheimnisvolles. Jeder kann es nachlesen. Insofern bin ich auch nicht der »heimliche Bildungsminister« wie in der Süddeutschen Zeitung getitelt wurde (ebensowenig wie Manfred Erhardt vom Stifterverband, der in der Berliner Zeitung bereits vorher zur zweifelhaften Ehre dieses Titels kam). Was das CHE tut, ist weder heimlich noch geheim. Der Stil unserer Arbeit ist: Reformimpulse schaffen durch konkrete Modelle und Vorschläge,



die von den Hochschulen oder den Politikern aufgegriffen oder verworfen werden können. Denn sie sind ohne Zweifel die legitimierten handelnden Akteure.

Dabei ist es wichtig, ein wachsames Auge auf die Reformentwicklungen zu werfen und auch dort deutlich Laut zu geben, wo Sackgassen beschritten werden, das eigentliche Ziel der Autonomie durch kleinliche Maßnahmen konterkariert oder eine gegenläufige Entwicklung sichtbar wird. So haben wir in Niedersachsen vor einer drohenden Rezentralisierung, die die Autonomiespielräume der Hochschulen eingrenzt, gewarnt. Wir treten in Baden-

Württemberg für eine zielbezogene Rechenschaftspflichtigkeit ein, die die Freiräume der Hochschulen nicht durch eine detaillierte und bis auf Lehrstuhlebene gehende Berichtspflicht wieder zurückholt.

Unser Auge wird scharf bleiben und auf keiner Seite blind. Das verspreche ich gerne für die nächsten CHE-Jahre.

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

► Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, im Gespräch mit Martina Sagurna, WDR: »Es geht darum, mit der Hochschule der Zukunft den Herausforderungen der Wissensgesellschaft begegnen zu können, und darum, was die Besinnung auf die Stärken der deutschen Universität – Humboldt Universität – bedeutet.«



FOTO: DANETZKI & WEIDNER

## »Nichts Geheimnisvolles« ...

ist das Leitbild der »entfesselten Hochschule«, nach dem die Vorschläge des CHE ausgerichtet sind. Aus dem Buch »Die entfesselte Hochschule« von Detlef Müller-Böling, das im Februar 2000 herausgegeben wurde, eine Leseprobe, die dieses Leitbild beschreibt:

Wie aber könnte das neue Leitbild der Hochschule der Zukunft – der entfesselten Hochschule – aussehen? Zuvorderst und als erstes: Auch die entfesselte Hochschule muss eine staatliche, zumindest eine (überwiegend) staatlich finanzierte Hochschule sein.

Auf dieser Grundlage der überwiegend staatlichen Finanzierung kann die Hochschule der Zukunft weder Gelehrtenrepublik noch Dienstleistungsbetrieb, weder nachgeordnete Behörde noch Gruppeninstitution sein. Vielmehr ist sie eine Hochschule, die sich auszeichnet durch ein hohes Maß an Autonomie; sie ist eine Einrichtung, die der Wissenschaftlichkeit verpflichtet ist und wissenschaftliche Exzellenz als Richtschnur für die Bewältigung

ihrer Aufgaben anerkennt. Dabei wird aber auch Wirtschaftlichkeit kein Fremdwort für sie sein – freilich ohne sich erwerbswirtschaftlichen Interessen unterzuordnen oder dem Prinzip der Gewinnmaximierung zu verschreiben.

Die Hochschulen der Zukunft werden darüber hinaus profilorientierte Hochschulen sein, also Hochschulen, die aufgrund ihrer Autonomie zur Profilbildung in der Lage sind und auf dieser Grundlage den Wettbewerb mit anderen nicht scheuen, weder auf nationaler noch auf internationaler Ebene. Gerade deshalb werden Hochschulen künftig in einem noch viel stärkeren Maße international orientierte Hochschulen sein müssen – nicht nur aus Gründen des Wettbewerbs, sondern auch und besonders aus wissenschaftlichen Gründen: Internationalität ist ein wesentliches Merkmal von Wissenschaft.

Und schließlich werden Hochschulen in unterschiedlichem Maße und zu unterschiedlichen Teilen auch virtuelle Hochschulen sein – Hochschulen, in denen die neuen interaktiven Medien in der Forschung und in der Lehre zum Einsatz kommen und welche die Möglichkeiten der Digitalisierung von Informationen nutzen, um ihre Leistungen und Angebote zu verbessern und zu erweitern.



Detlef Müller-Böling  
**Die entfesselte Hochschule**  
 2000, 256 Seiten  
 Gütersloh  
 ISBN 3-89204-477-5

# Alles neu macht der Mai

## CHE erweitert sein Informationsangebot

Dass mit dem Sprung ins neue Jahrtausend auch wir einen – kleinen – Informationssprung gemacht haben, wird Ihnen spätestens mit Vorliegen dieser neuen Ausgabe unseres Newsletters, den es wie das CHE jetzt seit über fünf Jahren gibt, schon aufgefallen sein. Wir präsentieren uns nicht nur in neuem Outfit, wogegen an sich ja auch nichts zu sagen ist, sondern bereiten so lange, kurze, aktuelle und hintergründige Beiträge für Sie noch besser auf. Wir möchten Ihnen mehr als bisher die Möglichkeit geben, interessante Projekte und Positionen bei uns vorzustellen – Vorschläge willkommen! Den Anfang in diesem Jahr macht der Deutsche Anglistenverband mit dem Artikel »Vorbild Nordamerika?« (S. 10).

Das war natürlich nicht alles: Wir möchten auch mehr als bisher in Dialog mit Ihnen kommen. Deshalb können Sie bei uns ab sofort aktuelle Informationen zur Hochschulreform und aus den Hochschulen übersichtlich aufbereitet »frei Haus« erhalten. Wenn Sie sich unter »Newsletter-Mail« auf der Homepage des CHE – [www.che.de](http://www.che.de) – registrieren lassen, erhalten Sie automatisch und kostenlos jeden Monat unseren neuen elektronischen Newsletter. Dieser Service gibt Ihnen auch Gelegenheit, mit uns oder einem größeren Kreis an Hochschulentwicklung Interessierter zu diskutieren.

 Susanne Dopheide  
 0 52 41 . 97 61 27  
 [susanne.dopheide@che.de](mailto:susanne.dopheide@che.de)

### »Newsletter-Mail«

 <http://www.che.de>

## KURZ UND KNAPP



FOTO: MAURITIUS

#### ■ Musik und Darstellende Kunst in Frankfurt am Main – Strategie

Die Lage der Musik- und Theaterhochschulen in Deutschland ist geprägt von einer zugespitzten Konkurrenzsituation nicht nur zwischen den Absolventen, sondern auch zwischen den Hochschulen als Konkurrenten um hochbegabte und -motivierte Studierende und um renommierte Lehrende. Aus der Überzeugung, dass es besser sei, aktiv zu werden, als sich von außen Entwicklungen vorgeben zu lassen, hat sich die Hochschule für Musik und Darstellende Kunst im Oktober letzten Jahres auf den Weg gemacht, einen Hochschulstruktur

und Entwicklungsplan zu erarbeiten. Das Papier setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen: Beschreibung der Situation in den fünf Fachbereichen, Leitbild für die Hochschule, Leitlinien der Hochschulleitung für die Entwicklungsplanung, profilbildende Maßnahmen für die Weiterentwicklung von Forschung und Lehre einschließlich der hierfür notwendigen Ressourcen und Neuordnung der Fachbereichsstruktur.

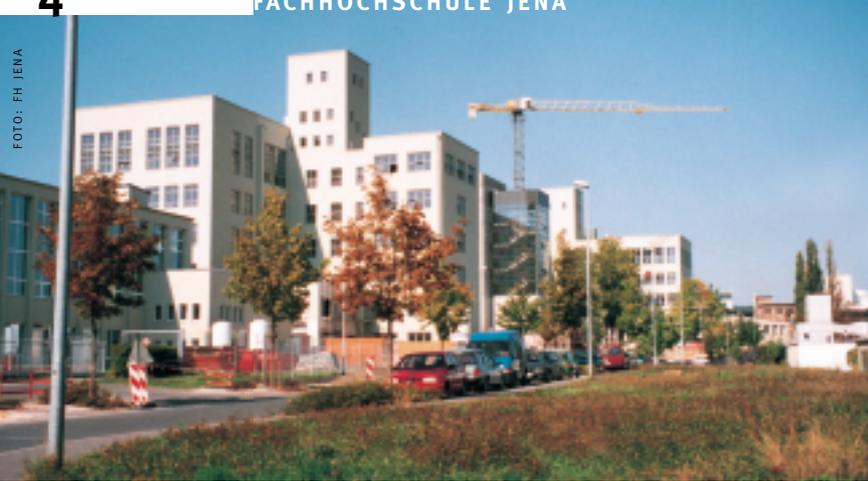
#### ■ Musik in Detmold und Karlsruhe – Evaluation

An Musikhochschulen, so die gängige Meinung, ist in Lehre und Forschung alles ganz anders als an anderen Hochschulen. Die künstlerische Ausbildung, das Schüler-Meister-Verhältnis, Forschung als künstlerische Entwicklungsvorhaben, Orchesterpraxis statt Literaturrecherche – lassen eine Evaluation der Lehre nach den sonst an Hochschulen erprobten Methoden nicht zu. Aber – auch an Musikhochschulen gibt es ein Curriculum, Regelstudienzeiten, Studienberatung, Prü-

fungen, gute und schlechte Lehrende, aktive und Teilzeit-Studierende.

Die Musikhochschulen Detmold und Karlsruhe haben sich zusammengeschlossen und als erste Musikhochschulen in der Bundesrepublik gewagt, ein »Projekt Musikhochschul-Evaluation« (ProMusE) gemeinsam mit dem CHE zu starten: Sie haben das im Verbund norddeutscher Universitäten erfolgreich erprobte Evaluationsverfahren für sich übertragen, den Frageleitfaden ihrer Realität angepasst und in allen Ausbildungsbereichen ihrer Hochschulen gleichzeitig die Evaluation durchgeführt. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Gutachtens wird ein Kontrakt zwischen Hochschulleitung und dem Fach/Fachbereich über die einzuleitenden Maßnahmen zur Verbesserung von Lehre und Studiensituation abgeschlossen.

 Klaus Neuvians  
 0 52 41 . 97 61 36  
 [klaus.neuvians@che.de](mailto:klaus.neuvians@che.de)



◀ Der Ausbau der Fachhochschule Jena zum modernen Hochschulcampus wird mit Spannung verfolgt.

# Synergien als Entwicklungspotential

## Vorstudie an der Fachhochschule Jena abgeschlossen

Knapp ein Jahrzehnt nach ihrer Gründung ist die Fachhochschule Jena zu einer festen Größe in der thüringischen Hochschullandschaft geworden. Nach dem Auf- und noch vor dem Ende des Ausbaus der Hochschule suchte die Hochschule nach Möglichkeiten, Synergiepotentiale zu ermitteln und Vorschlägen für deren Umsetzung zu entwickeln. In Workshops mit Entscheidern und Multiplikatoren der Hochschule wurden Lösungsansätze gefunden:

### Einrichtung von Fachgruppen

In diesen Fachgruppen schließen sich Professoren mit ähnlicher fachlicher Orientierung zusammen. Sie haben beratende Funktion u.a. hinsichtlich einer effektiven Verwaltung und Verteilung von fachbereichsübergreifenden Ressourcen.

### Ein Vorschlag für ein gemeinsames erstes Semester der Ingenieurstudiengänge

Zukünftig sollen sich die Studierenden der Ingenieurstudiengänge in ein einheitliches erstes Semester immatrikulieren. In diesem und den übrigen Semestern des Grundstudiums soll eine Modularisierung des Studienprogramms erfolgen. Hierfür wurde ein Vorgehensmodell entwickelt, das nun in den Gremien der Hochschule beraten wird.

### Ein erster Schritt in Richtung einer Zusammenlegung von Fachbereichen

Als konsequente Fortentwicklung der Neustrukturierung des Grundstudiums soll die Fachbereichsstruktur durch eine Zusammenlegung optimiert werden. Ziel dieser Maßnahme ist, die Qualität von Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung, aber auch der Organisation der Hochschule zu stärken. Die Entscheidungskriterien, für eine Zusammenlegung müssen aus diesem Ziel heraus entwickelt werden. Ein Vorgehensmodell soll nun in der Hochschule beraten werden.

Mit den genannten Teilschritten sind wichtige Weichenstellungen für die weitere Entwicklung der Hochschule vorgenommen worden, und zwar mit dem Ziel, die Stärken der Fachhochschule weiter auszubauen und das praxisnahe



FOTO: DPA

▲ Behaupten sich in der thüringischen Wissenschaftslandschaft – Ingenieure aus Jena.

Studium durch mögliche Synergien für Studierende und Lehrende noch effektiver und überschaubarer zu gestalten. Die steigenden Studentenzahlen zeigen, dass die Fachhochschule, insbesondere in den modernen Ingenieurwissenschaften, sich in der thüringischen Wissenschaftslandschaft behaupten kann und auf dem richtigen Weg ist. Indiz für die Qualität der Einrichtung sind auch die zahlreichen Forschungsprojekte mit einem Gesamtvolumen von rund 4 Mio. DM pro Jahr.

Der Ausbau des Standortes zum modernen Hochschulcampus an der Carl-Zeiss-Promenade 2 in Jena wird nicht nur von allen Hochschulangehörigen und Studierenden mit Spannung verfolgt, auch die Stadt, die Wissenschaftslandschaft und die in Ostthüringen angesiedelten Unternehmen bewerten diese Entwicklung überaus positiv.



# Absolventen für die Hochschule begeistern

Ein Projekt der TUMTECH GmbH an der Technischen Universität München

Alumni-Arbeit gewinnt an Hochschulen zunehmend an Bedeutung. Neben der Idee, Netzwerke aufzubauen, die ehemaligen Studierenden nach dem Verlassen ihrer Hochschule karrierebegleitend und -fördernd offen stehen, werden Alumni-Projekte vermehrt auch unter dem strategischen Aspekt der Akquise von Unterstützern initiiert. Nicht zuletzt die Einsicht in die Notwendigkeit einer Diversifizierung und Stärkung der finanziellen Basis der Hochschulen ist dabei treibende Kraft.

Auf eine klar abgegrenzte Zielgruppe innerhalb der Absolventenschaft ist das Projekt »Ansprache und Bindung von Honoratioren-Alumni im Rahmen des Fundraising« ausgerichtet, in dem sich das CHE in Kooperation mit der TUMTECH GmbH München (Technologietransfer und Management) in diesem Alumni-Projekt engagiert.

individuelle oder standardisierte Möglichkeiten zu einer finanziellen oder ideellen Beteiligung auf freiwilliger Basis angeboten. Solche Angebote können von einer Einbindung der Honoratioren in Lehrveranstaltungen bis hin zu konkreter projekt- oder personenbezogenen Mentoren- oder Förderfähigkeit reichen.

 Lars Tutt  
 0 52 41 . 97 61 34  
 lars.tutt@che.de

## Erwartungen an Alumni-Arbeit

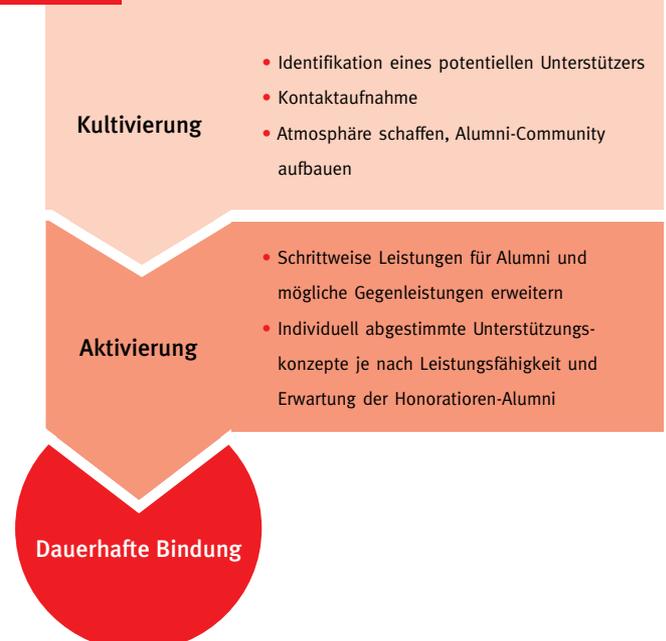
Ziel des Projektes ist es, Absolventen der TU München, die es zu gesellschaftlichem, politischem oder wirtschaftlichem Erfolg gebracht haben, langfristig als Unterstützer für die Hochschule zu gewinnen. Grundsätzlich stellt sich dabei das Problem, dass persönliches Interesse an der TU München auch bei Absolventen dieser Hochschule nicht vorausgesetzt werden kann, sondern erst (wieder-)geweckt werden muss. Dafür müssen Anreize geschaffen werden. Zwangsläufig ist ein theoretisch »hohes Förderpotential«, wie es Honoratioren-Alumni mitbringen, nicht auch mit hoher Förderbereitschaft gleich zu setzen. Ein Schwerpunkt des Projektes liegt daher auf der Erforschung von Ansprüchen und Erwartungen, die »Honoratioren« an Alumni-Aktivitäten der Hochschule stellen. Auf Basis der hierbei erzielten Ergebnisse sollen dann Bindungs- und Aktivierungsmöglichkeiten ausgearbeitet und umgesetzt werden.

## Individuelle oder standardisierte Angebote

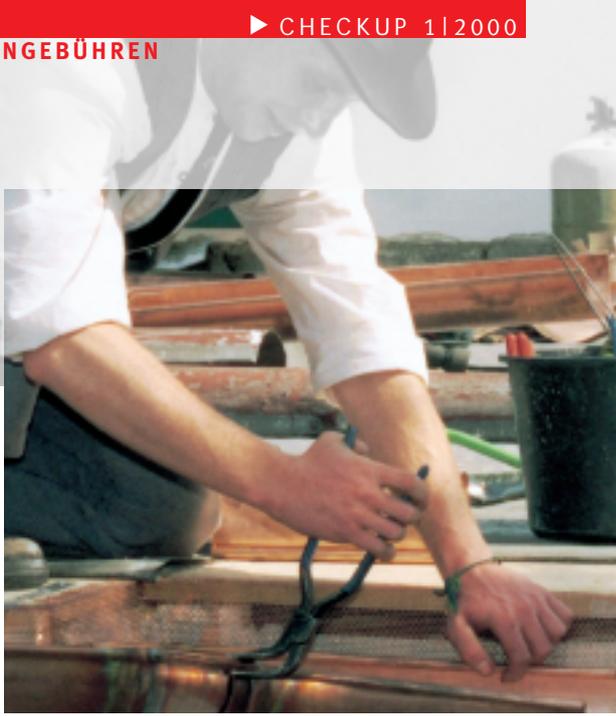
Im Rahmen der Projektarbeit wurde dazu gemeinsam mit der TUMTECH ein Konzept erarbeitet, das ein mehrstufiges Vorgehen bei der Ansprache von Honoratioren-Alumni vorsieht (siehe Abbildung). Kernidee des Stufenmodells ist der Aufbau einer Alumni-Community, bei der die Mitgliedschaft an keinerlei Verpflichtung gebunden ist. Erst nach einer Festigung dieser Community werden den Alumni

▼ Schrittweise soll eine dauerhafte Bindung der Alumni an »ihre« Hochschule erreicht werden.

## STUFENMODELL



FOTOS: DPA



▲ Handwerk oder Studium? – Hochschulabsolventen verdienen in ihrem Erwerbsleben deutlich mehr als Arbeitnehmer ohne Hochschulabschluss.

# Neue Argumente in der Gebührendebatte

## CHE veröffentlicht Studie zu Verteilungswirkungen von Studiengebühren

In der neueren Diskussion über Studiengebühren dominieren zwei Aspekte: Die Frage der Verteilungswirkung von Studiengebühren und die Auseinandersetzung über ein geeignetes Modell. Beide Debatten erhalten durch eine aktuelle Berechnung von Bildungsrenditen neue Impulse: Die These von der Umverteilung von unten nach oben durch gebührenfreies Studium und die Konstruktionsmerkmale des »Studienbeitragsmodells« werden bestätigt.

Die Debatte über Studiengebühren in Deutschland hat sich verändert: An die Stelle eines dogmatischen Schlagabtauschs von Befürwortern und Gegnern ist zunehmend eine Sachdiskussion über die Konstruktion, Machbarkeit und Effekte alternativer Modelle getreten. Neue Erkenntnisse auf dieser Sachebene vermittelt eine Studie von Philipp Schuller, Peer Ederer und Christian Kopf, den Autoren des Buches »Geschäftsbericht Deutschland AG«. In dieser Studie werden die Renditen eines Studiums berechnet. Die wesentlichen Erkenntnisse sind:

■ Ein Studium in Deutschland wird zwar von allen Steuerzahlern finanziert, kommt aber vor allem den Hochschulabsolventen zu gute und führt damit zu einer Umverteilung von unten nach oben. Die Bildungsrenditen belegen dies: Die Rendite, die ein Hochschulabsolvent aus seinem Studium erzielt, liegt im Schnitt bei 7,2 Prozent und damit stets über der staatlichen Rendite (durchschnittlich 2,6 Prozent). Damit werden die Ergebnisse des jüngst vom Deutschen Studentenwerk veröffentlichten Gutachtens widerlegt.

■ Das von CHE und Stifterverband konzipierte »Studienbeitragsmodell« liegt mit seinen Konstruktionsmerkmalen richtig. Insbesondere die Forderungen, dass Gebühreneinnahmen direkt an die Hochschulen fließen, dass ein Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung einzuführen ist und dass Studiengebühren von den Hochschulen autonom gestaltet werden sollen, werden durch die Renditerechnungen bestätigt.

Wie kommt man zu diesen Erkenntnissen? Hierzu muss man zunächst die Renditerechnung verstehen, die sich an einer OECD-Methode orientiert.

### Wie berechnet man die Bildungsrendite?

Die Entscheidung für ein Studium wird als eine Investition in Humankapital begriffen. Stellt man Kosten und Erträge der Investition gegenüber, lässt sich daraus die Rendite berechnen. Studierende verzichten zwar während ihrer Zeit an der Universität zunächst auf Einkommen – durchschnittlich sind das rund 250.000 Mark. Dafür verdienen sie jedoch im Laufe ihres Erwerbslebens insgesamt deutlich mehr Geld als Arbeitnehmer ohne Hochschulabschluss. Aus diesen Kosten und Erträgen resultiert die private Rendite. Die staatliche Rendite berechnet sich aus den vom Staat getragenen Kosten des Studiums und den Steuer Mehreinnahmen aufgrund höherer Einkommen der Absolventen.

Dazu ein praktisches Beispiel: Ein Ingenieur der Fachrichtung Maschinenbau verzichtet während seines Studiums zunächst auf etwa 210.000 Mark, erwirtschaftet aber später ein zusätzliches Nettoeinkommen von über 1,1 Millionen Mark. Das entspricht einer Verzinsung seiner Investition von 7,6 Prozent. Den Staat kostet das Studium des Ingenieurs knapp 280.000 Mark. Die zusätzlichen Steuereinnahmen schlagen dann mit fast 420.000 Mark zu Buche. Unter dem Strich liegt die staatliche Rendite jedoch nur bei 1,75 Prozent. Die private Rendite ist bei allen Fächern höher.



FOTO: THE IMAGE BANK

Der Staat und damit die Steuerzahler subventionieren also private Vorteile der Gruppe von Akademikern. Die von Grüske 1994 aufgestellte Verteilungshypothese der Umverteilung von unten nach oben als Ergebnis eines gebührenfreien Studiums wird damit bestätigt.

**Wie sieht ein funktionierendes Gebührenmodell aus?**

In Deutschland wird zur Zeit viel darüber diskutiert, wie ein funktionsfähiges Gebührenmodell aussehen müsste. Das »Studienbeitragsmodell« von CHE und Stifterverband wird dabei in der politischen wie in der wissenschaftlichen Diskussion aufgegriffen. Die Renditerechnung von Schuller/Ederer/Kopf untermauert das Studienbeitragsmodell an drei Stellen:

■ Im Studienbeitragsmodell wird gefordert, Gebühreneinnahmen direkt den Hochschulen zu geben. Die staatliche Rendite wird dadurch zweifach erhöht: Sie steigt, wenn die Kosten des Studiums durch kürzere Studienzeiten und mehr Effizienz im Hochschulbetrieb sinken bzw. wenn die Erträge durch kostenpflichtige Weiterbildungsangebote und Studiengebühren steigen. Der erste Effekt ist durch Gebühren nur dann erreichbar, wenn die Gebühreneinnahmen direkt den Hochschulen zufließen. Denn wenn aus Sicht der Hochschulen das Geld den Studierenden folgt, resultiert ein Wettbewerb um Studierende mit attraktiven und effizienten Studienangeboten, der letztlich die Studienkosten senkt.

■ Das Studienbeitragsmodell ermöglicht es, die Gebühren durch ein Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung nach dem Studium aufzubringen. Ein Studierender von heute kann nicht sicher sein, dass er nach dem Studium die Rendite tatsächlich realisiert (denn es handelt sich natürlich um Durchschnittswerte aus der Vergangenheit). Scheut er das Risiko, wird er durch Studiengebühren, die eine spätere unsichere Rendite abgelten sollen, möglicherweise vom Studium abgeschreckt. Koppelt man Studiengebühren mit einem Darlehen mit einkommensabhängiger Rückzahlung, übernimmt der Staat einen Teil des Investitionsrisikos und beteiligt sich nur an den privaten Renditen, die tatsächlich anfallen. Der Abschreckungseffekt wird dadurch vermieden.

■ Im Studienbeitragsmodell wird vorgeschlagen, die Gebührenhöhe autonom durch die Hochschulen gestalten zu lassen. Gerechtfertigt wird dies durch die weit auseinanderfallenden privaten Renditen: Sie reichen von -5,7 Prozent für Germanistik bis 11,6 Prozent für Zahnmedizin. Die Renditen sind hier als Signale des Arbeitsmarktes zu werten. Würden Studiengebühren nach den Renditen differenziert, könnten diese Signale direkt in die Studienentscheidung eingehen. So könnte ein Land seine Hochschulen ermächtigen, Studiengebühren zu erheben. Deren Gestaltung würde dann eine strategische Entscheidung der einzelnen Hochschule darstellen, ausgerichtet an Renditen, Hochschulzweilen und den Konkurrenzangeboten anderer Hochschulen.

📞 Dr. Frank Ziegele  
☎ 0 52 41. 97 61 24  
📧 frank.ziegele@che.de

**GRUNDLOGIK DER INVESTITIONSRECHNUNG**

Der Wert eines Hochschulabschlusses kann mit einer einfachen Investitionsrechnung beziffert werden. Staat und Studierende haben dabei eine jeweils eigene Perspektive.

Privat	Staat
<p><b>Investition</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entgangenes Einkommen während des Studiums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgaben für Hochschulen: Personal und Betrieb</li> <li>• spezifische Sozialausgaben für Studierende; z. B. Bafög</li> <li>• entgangene Steuereinnahmen während des Studiums</li> </ul>
<p><b>Ertrag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• höheres Einkommen während des Erwerbslebens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humankapital als Faktor für Wirtschaftswachstum (= Aggregation der höheren Einkommen) und dadurch höhere Steuereinnahmen</li> </ul>
<p><b>Externer Nutzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumwert des Studiums (»Studentenleben«)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gesellschaftlicher Nutzen durch Bildung, z. B. Kindererziehung, niedrige Kriminalität, Kulturförderung, aber auch »Produktivität-spillovers«</li> </ul>

**Neue Literatur zum Thema:**

<p><i>Hansjürgens, B.:</i> <b>Gebührenfinanzierung im Bereich der Hochschulbildung: Begründung und Ausgestaltung, in:</b> <i>Sacksofsky, U./Wieland, J. (Hrsg.), Vom Steuerstaat zum Gebührenstaat</i> Baden-Baden, 2000, S. 153-178</p>	<p><i>Sturn, R./Wohlfahrt, G.:</i> <b>Umverteilungswirkungen der öffentlichen Hochschulfinanzierung in Deutschland</b> Graz, März 2000</p>	<p><i>Müller-Böling, D.:</i> <b>Studiengebühren: Effizient, gerecht und leistungsorientiert, in:</b> Das Wirtschaftsstudium 28 (1999), Heft 1, S. 9-10</p>
<p><b>Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Jahresgutachten</b> 1998/99, November 1998, S. 410-427</p>	<p><i>Schwirten, C.:</i> <b>Vorfinanzierung von Studiengebühren durch einkommensabhängig zurückzahlende Studiendarlehen</b> – Das Studienbeitragsmodell des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und des Zentrums für Hochschulentwicklung, in: Beiträge zur Hochschulforschung Heft 3 1999, S. 173-190</p>	<p><i>Richter, W.F.:</i> <b>Entstaatlichungspotentiale im Hochschulbereich, in:</b> Nordrhein-Westfälische Akademie der Wissenschaften, Vorträge N 442 1999, S. 37-68</p>

# Chancen aus dem bayerischen Hochschulgesetz nutzen

## Strategieentwicklung an der Fachhochschule München

Ziel einer mit großer Energie angegangenen strategischen Entwicklungsplanung der Fachhochschule München ist die konstruktive Nutzung der Chancen, die aus dem neuen bayerischen Hochschulgesetz erwachsen.

In dem auch ministeriell ausgerufenen Wettbewerb zwischen den Hochschulen, selbstbewusst die starke Position der Fachhochschule München zu bewahren und auszubauen, war ein weiterer wesentlicher Antriebsfaktor für die zügige Umsetzung dieses Reformprojekts. »Die Qualität von Lehre, Forschung und Entwicklung sowie von Weiterbildung steht jedoch im Vordergrund unserer Anstrengungen«, so



▲ Prof. Gerhard Röhl, scheidender Präsident der FH München:

»Die Qualität von Lehre, Forschung und Entwicklung sowie von Weiterbildung steht im Vordergrund unserer Anstrengungen.«

Gerhard Röhl, scheidender Präsident der Fachhochschule.

Er genießt die volle Unterstützung seines Hochschulrates. Reinhard Dörfler, Vorsitzender des Hochschulrates, erklärt sich völlig einverstanden mit den Zielen der Hochschulleitung und hält »...die Erarbeitung von klaren Zielen auf der Ebene der Hochschule insgesamt, die Stärkung der Autonomie der Fachbereiche und die Abbildung der entwickelten Ziele in einer leistungsorientierten Mittelvergabe für wesentlich.«

### Das Leitbild – gelebtes Selbstverständnis

»Ein gedrucktes Leitbild ist schön – ein gelebtes Leitbild ist unschlagbar«, so Prof. Marion Schick, neue Präsidentin der FH München. »Es ist aber vermessen anzunehmen, dass mit der Verabschiedung des Leitbildes im März 2000 die für die Hochschule erhofften Wirkungen automatisch und sofort erzeugt werden.« Notwendig sei vielmehr, die Profilm Merkmale des Leitbildes zu konkretisieren, ggf. zu interpretieren, in Steuerungs-/Mittelvergabeinstrumente umzusetzen und so handlungsleitend werden zu lassen. Stolz ist Marion Schick, dass es gelungen ist, die Angehörigen der Hochschule an der Entwicklung des Leitbildes intensiv zu beteiligen: eine Arbeitsgruppe stellte allen Hochschulangehörigen an einem »Leitbildtag« ihren Entwurf zur Diskussion. Es wurde kein Aufwand gescheut – sogar ein Gewinnspiel war an die Meinungsabgabe gekoppelt. Die zahlreichen Rückmeldungen aus der Hochschule sind nun in die Vorlage eingegangen und das Leitbild verabschiedet. Die Mitarbeit der Hochschulangehörigen ist weiterhin nötig. Sie werden

auch die Umsetzung des Leitbildes mitgestalten. Vom Gelingen dieser Beteiligung wird der Erfolg letztlich abhängen, denn das Leitbild soll nicht nur eine Broschüre bleiben, sondern zum gelebten Selbstverständnis aller an der Fachhochschule München werden.

### Zielvereinbarungen und Hochschulentwicklung im Dialog

Zielvereinbarungsgespräche zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen stellen das wesentliche Element des Reformprozesses dar. Aus strategischer Sicht bieten sie die Möglichkeit, die Entwicklungspläne der einzelnen Fachbereiche in die Entwicklungsziele und -richtung der Fachhochschule München als Ganzes einzuordnen und mit den Fachbereichen in einem dialogischen Verfahren einen Hochschulentwicklungsplan zu erarbeiten. Das bayerische Hochschulgesetz verlangt, dass dem Wissenschaftsministerium ein Hochschulentwicklungsplan vorgelegt werden muss.

Die Hochschulleitung hat sich mit dem Dialogverfahren für einen zwar anstrengenden, aber wertvollen kommunikativen Prozess entschieden. Sie hat deshalb die Abgabe eines Hochschulentwicklungsplanes bis zum Abschluss der Zielvereinbarungsgespräche zurückgestellt.

### Das indikatorgestützte Mittelverteilungssystem

Frühzeitig war klar, dass Leitbild und Vereinbarungen aus den Zielvereinbarungsgesprächen sich auch im monetären Bereich widerspiegeln müssen. Neben der Unzufriedenheit mit der bestehenden internen Mittelverteilung waren dies wesentliche Motive für die Erarbeitung eines indikatorgestützten Mittelverteilungssystems. Die gleichzeitige Erarbeitung eines neuen Mittelverteilungssystems neben der Entwicklung des Leitbildes und Zielvereinbarungsgesprächen ist wesentlicher Garant für die Einschätzung, dass sich »tatsächlich etwas ändert«.

Leistungsindikatoren wie die Zahl der Absolventen oder die Zahl der Studenten in der Regelstudienzeit gewinnen deutlich an Gewicht gegenüber reinen Belastungsindikatoren (wie zum Beispiel die Zahl der Studenten insgesamt). Forschungs- und Entwicklungsvorhaben und Gleichstellungsergebnisse werden belohnt. Und: über einen Zielvereinbarungsfonds von 10 Prozent



▲ Dr. Reinhard Dörfler, Vorsitzender des Hochschulrates

»Die Erarbeitung von klaren Zielen auf der Ebene der Hochschule insgesamt, die Stärkung der Autonomie der Fachbereiche und die Abbildung der entwickelten Ziele in einer leistungsorientierten Mittelvergabe ist wesentlich.«

der an die Fachbereiche verteilten Mittel besteht die Möglichkeit, Zielvereinbarungen tatsächlich finanziell gezielt zu unterstützen. Durch die Zusammenfassung verschiedener Titelgruppen erhalten die Fachbereiche in dem neuen System eine Art »Mini-Globalbudget«, bei dessen Verwaltung sie nicht mehr auf die Einhaltung aller Titelgruppen achten müssen – zumindest ein kleiner Schritt in die Richtung »interner Globalhaushalt«. (Etlliche Restriktionen zum Beispiel bei den Reisemitteln bleiben aufgrund des restriktiven bayerischen Haushaltsrechtes aber bestehen).



▲ Prof. Marion Schick, neue Präsidentin der FH München:

»Ein gedrucktes Leitbild ist schön – ein gelebtes Leitbild ist unschlagbar.«

### Innere Reform stärkt die Position der FHM

Dieses Projekt hat die Grundlage dafür gelegt, mit dem Wissenschaftsministerium klar über die Notwendigkeit einer Zielvereinbarung zwischen Ministerium und Fachhochschule München zu verhandeln. Aus dem Reformprozess geht die Fachhochschule München gestärkt in diese Verhandlungen. Sie hat die Bereitschaft und Fähigkeit zur inneren Reform gezeigt, dabei zugleich aber in allen Projektbereichen darauf geachtet, dass nicht nur kurzfristige Defizite abgestellt wurden, sondern mittelfristig die Strukturierungskompetenz der FH München erhöht wird. Die Hausaufgaben sind gemacht – jetzt ist das Wissenschaftsministerium am Zug, die Autonomie der Hochschule auch wirklich zu ermöglichen.

📞 Klaus Neuvians  
📞 Dr. Christian Berthold  
☎ 0 52 41.97 61 36  
📧 christian.berthold@che.de

## STUDIENFÜHRER



# Ingenieurwissenschaften und Architektur im Test

Der neue Studienführer von stern, start und CHE erschienen

Wo bewerten die Studenten das Lehrangebot in der Elektrotechnik am besten? Welche Hochschule empfehlen Professoren ihren Kindern für das Architekturstudium?

Diese und eine Vielzahl anderer Informationen rund um das Studium in den Ingenieurwissenschaften und der Architektur bietet der diesjährige Studienführer. 568 Fachbereiche an 145 Universitäten und Fachhochschulen, fast 25000 Studenten und ca. 4300 Professoren beteiligten sich an den Erhebungen. Dargestellt werden Urteile und Fakten zu Studium und Lehre, zur Forschung, Studierendenstruktur, internationalen Ausrichtung, Ausstattung, zum Studienergebnis, zu Studienort und Hochschule. Die Ergebnisse werden nicht zu einem Gesamtranking zusammengefasst, es wird also nicht die beste Hochschule gekürt. Der Studienführer bietet vielmehr ein multidimensionales Ranking, das die verschiedenen Indikatoren nebeneinander stehen lässt.

Wie bereits in den vorhergehenden Studienführern werden die Ergebnisse in unterschiedlichem Detaillierungsgrad abgebildet. Einen schnellen Überblick bieten die Hitlisten. Sie zeigen für

ausgewählte Indikatoren, welche Hochschulen in einem Studienbereich Spitzenplätze erreichen, welche sich in der Schlussgruppe befinden.

Eine neue Form der Darstellung, die über die Nebeneinanderstellung von Hitlisten hinausgeht, bieten die Koordinatenkreuze für die Studienbereiche Maschinenbau und Elektrotechnik. Diese bilden auf einer Achse die Dimension Forschung, auf der anderen die Dimension Lehre ab. Die mittels einer Faktorenanalyse errechneten Werte geben an, wie weit die Bewertungen für einen Studienbereich an einer Hochschule von den durchschnittlichen Bewertungen im Fach positiv oder negativ abweichen. Man kann somit auf einen Blick erkennen, welche Hochschulen sowohl in der Forschung als auch in der Lehre gut sind bzw. welche nur in einer Dimension überdurchschnittliche Werte erzielen.

Die Detailergebnisse der untersuchten Studienbereiche, Fachbereiche und Studiengänge sind auf einer CD enthalten. Erstmals besteht hiermit die Möglichkeit, ein individuelles Ranking mit allen Indikatoren zu erstellen, für die Ranggruppen gebildet wurden. Damit kann jeder die Hochschule finden,

die zu ihm passt. Mit der individuellen Suchmaschine kann z.B. nach fächerübergreifenden Studiengängen oder -richtungen gesucht werden, wie z.B. Umwelttechnik.

Der Studienführer für die ingenieurwissenschaftlichen Fächer und die Architektur ist ab dem 15. Mai als Ausgabe des Magazins start im Zeitschriftenhandel erhältlich.



📞 Dr. Petra Buhr  
📧 petra.buhr@che.de  
📞 Petra Giebisch  
☎ 0 52 41.97 61 35  
📧 petra.giebisch@che.de



## Vorbild Nordamerika?

FOTOS: DPA; TONY STONE

### Zum problematischen Vergleich des nordamerikanischen und deutschen Hochschulsystems – Positionspapier des Deutschen Anglistenverbands.

Das nordamerikanische Universitätssystem unterscheidet sich in wesentlichen Bereichen vom deutschen. Ein Vergleich jenseits populärer Klischees zeigt, dass es auf beiden Seiten Stärken und Schwächen gibt, die aber jeweils systemspezifisch miteinander zusammenhängen und nicht ohne weiteres aus dem Kontext gelöst und ‚transplantiert‘ werden können.

#### Spitzenleistungen in Forschung und Lehre haben ihren Preis

Viele im einzelnen sehr attraktive Aspekte des nordamerikanischen Systems lassen sich nicht auf Deutschland übertragen, ohne die europäische Tradition der deutschen Universität zu opfern. Die nordamerikanischen Universitäten der Spitzenklasse können so gut sein, da sie über eine äußerst großzügige finanzielle Ausstattung verfügen, die es ihnen erlaubt, die allerbesten Wissenschaftler zu ProfessorInnen zu gewinnen und diesen großzügig Spitzengehälter, Forschungssemester und Entlastung von administrativen Aufgaben zu gewähren. ProfessorInnen an nordamerikanischen Spitzenuniversitäten haben oft die Möglichkeit, *sabbaticals*, also zwei zusammenhängende Forschungssemester zu nehmen. Die finanzielle Ausstattung erlaubt es diesen Universitäten auch, die besten Geräte zu kaufen und die besten Bibliotheken einzurichten.

Zu einem guten Teil geht der Erfolg der nordamerikanischen Spitzenuniversitäten aber auch darauf zurück, dass sie die Tradition des deutschen Humboldtschen Bildungsideals weiterführen und das Prinzip der Humboldtschen Universität, die Verbindung von Forschung und Lehre, in Reinkultur verwirklichen. Deren ProfessorInnen bilden einen exzellenten Nachwuchs heran, sie unterrichten nur auf ihrem Spezialgebiet und unterrichten im persönlichen wissenschaftlichen Gespräch die Zukunftsgeneration von Weltklasse-WissenschaftlerInnen. Diese Unterrichtsform lässt sich nur bei sehr kleinen Kursstärken ermöglichen.

#### »Klasse für die Masse« contra »Klasse statt Masse«

Die hervorragende Qualität nordamerikanischer Spitzenuniversitäten ist eine Folge finanzieller Möglichkeiten, die der gesellschaftliche Konsens in Deutschland den Universitäten nicht zubilligt. Die Qualität der nordamerikanischen Universitäten hängt weder mit der Struktur der Karrieren ameri-

kanischer WissenschaftlerInnen zusammen noch mit dem Studienaufbau. Auch unsere Universitäten wären den Forschungs-Standards der sehr guten nordamerikanischen Universitäten besser gewachsen, wenn die Lehrdeputate von ProfessorInnen deutlich reduziert würden, um den WissenschaftlerInnen mehr Zeit für intensive Forschung zu gewähren.

Der Vergleich zeigt, dass gängige Vorwürfe gegen die deutsche Universität – mangelnde Leistungsorientierung, fehlende internationale Wettbewerbsfähigkeit, zu viele StudienabrecherInnen – schlicht und einfach nicht zutreffen. Während an den wenigen nordamerikanischen Elite-Universitäten internationale Spitzenforschung betrieben und eine vorzügliche Lehre angeboten wird, bieten die deutschen Universitäten auf ebenfalls sehr hohem Niveau Forschung und Lehre für verhältnismäßig weit mehr Studierende in einem öffentlichen, im Zugang freien und im ganzen Land vergleichbaren System.

Da der Magister bzw. das Staatsexamen nach fünf Jahren der erste mögliche Studienabschluss ist – anders als in Nordamerika, wo nach vier Jahren der qualitativ viel niedrigere B. A. vergeben wird – wird in Deutschland eine höhere bildungsmäßige und berufliche Qualifizierung eines größeren Teils der Bevölkerung erreicht als in Nordamerika. Eine generelle Absenkung der Studiendauer und -inhalte auf das Niveau des nordamerikanischen B. A. würde zu einer Absenkung dieses hohen Qualitätsstandards der deutschen universitären Ausbildung führen.

#### Auf die eigenen Stärken besinnen

Die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Universität bleibt erhalten, wenn sie ihre besondere Eigenart und Leistungsfähigkeit beibehält. Statt ständig nach dem »nordamerikanischen Vorbild« zu schielen, sollte die Politik die qualitätvolle Weiterexistenz der deutschen Universität als eigenständige, im Einflussbereich verschiedener Kulturen stehende Bildungsinstitution im Zentrum Europas fördern. Dass die Welt auch im Zeitalter der Globalisierung nicht nur auf einen Pol, eine Sprache und eine Kultur hin ausgerichtet ist, sondern multipolar, mehrsprachig und multikulturell definiert wird, dazu muss nach unserer Auffassung die deutsche Universität der Zukunft wesentlich beitragen.

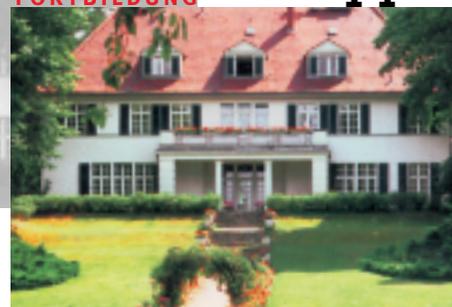
Der Gesamttext des Vergleichs mit detaillierten Nachweisen:

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

Für den deutschen Anglistenverband:

Stephan Kohl (Würzburg), in Zusammenarbeit mit Monika Fludernik (Freiburg) und Hubert Zapf (Augsburg)

Im Dezember 1999 starteten das CHE und das Referat Weiterbildung der Freien Universität Berlin das erste bundesweite Fortbildungsprogramm »Hochschulkurs – Management-Fortbildung für Führungskräfte an Hochschulen«.



▲ Adam-von-Trott-Haus in Schwanenwerder, Berlin.

# Fortbildungsprogramm 2000

Die ersten Veranstaltungen haben stattgefunden: zwei »Initialworkshops«, Einführungsveranstaltungen, in denen ein breites Spektrum aktueller Fragestellungen und Neuerungen behandelt wird, mit denen sich die deutschen Hochschulen zur Zeit auseinandersetzen. Ein erstes Fachseminar wurde zur »Kosten- und Leistungsrechnung als Instrument des Hochschul-Controlling« durchgeführt.

Vor dem Sommersemester starten drei Workshops mit einem Schwerpunkt im kommunikativen Bereich: »Gesprächs- und Verhandlungsführung«, »Klientenorientierte Hochschulverwaltung« und »Konfliktmanagement« (Zielgruppe: VerwaltungsmitarbeiterInnen). Eine vorherige Teilnahme an einem der Initialworkshops ist nicht erforderlich. Für diejenigen, die einen Überblick über aktuelle Themen der Hochschulentwicklung wünschen, bieten wir aber am 26. und 27. Oktober in Bielefeld einen dritten Initialworkshop mit der gesamten Themenpalette des Fortbildungsprogramms an.

Das Thema »Qualitätsmanagement« greift der Hochschulkurs nach den Semesterferien mit zwei Workshops »Qualitätsmanagement in Forschung und Lehre« und »Qualitätsmanagement in der Hochschulverwaltung« auf.

»Change Management« ist derzeit eine wichtige Aufgabe an vielen Hochschulen. Aus diesem Grund bietet der Hochschulkurs dieses Thema in zwei Workshops im November und Dezember an. In »Management von Veränderungsprozessen an Hochschulen und Fachbereichen« werden Prinzipien der Organisationsentwicklung, Instrumente und Strategien zur Gestaltung des Wandels behandelt. In dem Workshop »Führung und Kommunikation im Veränderungsprozess« stehen die besonderen Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich Zusammenarbeit und Kommunikation im Change Management auf dem Programm.

Drei besondere Problemfelder im Hochschulalltag, nämlich Konflikte, Zeit und Geld, sind Gegenstand von drei weiteren Veranstaltungen im Rahmen des Fort-

bildungsprogramms: »Konfliktmanagement« (Zielgruppe: Fachbereichsleiter), »Zeitmanagement und Selbstorganisation« und »Budgetierungspraxis«.

Nähere Informationen zu den Veranstaltungen finden Sie auch im Internet unter [www.che.de](http://www.che.de) unter der Rubrik Hochschulkurs. Alle Führungskräfte aus Verwaltung und akademischem Bereich von Hochschulen und hochschulnahen Einrichtungen sind herzlich eingeladen. Wir haben uns gefreut, dass unser Fortbildungsprogramm auch reges Interesse von Hochschulleitungen gefunden hat. Für den besonderen Bedarf von Hochschulleitungen zugeschnittene Workshops bieten wir in der Fortsetzung des Fortbildungsprogramms im nächsten Jahr an.



## VERANSTALTUNGSTERMINE

### MAI

8. | 9. **Gesprächs- und Verhandlungsführung**  
*Adam-von-Trott-Haus, Schwanenwerder; Berlin*

11. | 12. **Klientenorientierte Hochschulverwaltung**  
*Universitätskolleg Bommerholz; Witten*

### JUNI

22. | 23. **Konfliktmanagement**  
*Zielgruppe: VerwaltungsmitarbeiterInnen  
Adam-von-Trott-Haus, Schwanenwerder; Berlin*

### SEPTEMBER

14. | 15. **Qualitätsmanagement in Forschung und Lehre**  
*Universitätskolleg Bommerholz, Witten*

21. | 22. **Konfliktmanagement**  
*Zielgruppe: Fachbereichsleiter  
Hotel Lindenhof; Bielefeld*

### OKTOBER

12. | 13. **Zeitmanagement und Selbstorganisation**  
*Universitätskolleg Bommerholz; Witten*

26. | 27. **Initialworkshop**  
*Stadthalle; Bielefeld*

### NOVEMBER

2. | 3. **Qualitätsmanagement in der Hochschulverwaltung**  
*Gustav-Stresemann-Institut; Bonn*

15. | 16. **Management von Veränderungsprozessen an Hochschulen und Fachbereichen**  
*Universitätskolleg Bommerholz; Witten*

30. | 1.12. **Führung und Kommunikation im Veränderungsprozess**  
*Adam-von-Trott-Haus, Schwanenwerder; Berlin*

### DEZEMBER

14. | 15. **Budgetierungspraxis**  
*Hotel Lindenhof; Bielefeld*

- Dr. Jutta Fedrowitz, CHE
- [jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de)
- Georg Schumacher, Referat Weiterbildung der FU Berlin
- [schumahg@zedat.fu-berlin.de](mailto:schumahg@zedat.fu-berlin.de)
- [www.che.de](http://www.che.de) Veranstaltungen/ Hochschulkurs



FOTOS: DANETZKI &amp; WEIDNER

▲ Ronald Mönch, Rektor der Hochschule Bremen setzte auf eine systematisch angelegte Hochschulstrategie.

# best practice-Hochschule 2000: Hochschule Bremen und TU München

## Symposium »Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen«

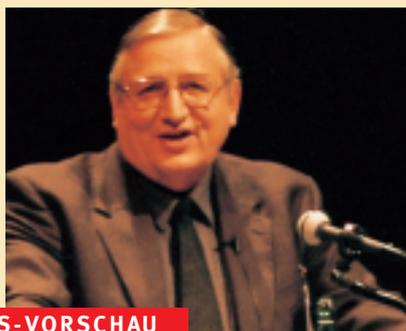
Wie unternehmerisches Handeln im Wissenschaftsbetrieb möglich ist, zeigten die Hochschule Bremen und die TU München im Februar auf dem Symposium »Unternehmen Hochschule – Hochschule unternehmen« in Bonn und in zwei ganztägigen Workshops an ihren Hochschulen. Für ihr anspruchsvolles Reform-Programm erhielten sie vom CHE die Auszeichnung als best practice-Hochschule 2000.

Theoretische Fundierung und vielleicht auch Programm für die künftige Hochschulentwicklung, bestimmt Kerngedanke für diese Auszeichnung, ist die Leitidee der »Entre-

preneurial University«, die Burton Clark in seinem Grundsatzerferat den Teilnehmern des Symposiums erläuterte.

Internationale best practice: Wie funktioniert in Zürich das Zusammenspiel zwischen Hochschulrat und Universität? Wie gelangt man im Bildungskonzern Wirtschaftsuniversität Wien zu einer gemeinsam getragenen Strategie? Welche Möglichkeiten der Steuerung liefern Zielvereinbarungen an der Universität Amsterdam? Welche Finanzquellen erschließen sich einer Hochschule durch unternehmerisches Handeln, z. B. an der Universität Warwick? Antworten auf diese Fragen gaben: Ernst Buschor, Präsident des Universitätsrates Zürich und Vorsteher der Bildungsdirektion und Präsident des Bildungsrates Zürich, Hans Robert Hansen, Rektor der Wirtschaftsuniversität Wien, Sijbolt Noorda, Präsident der Universität Amsterdam, Michael Shattok, ehem. Registrar der University of Warwick und Peter Smith, Präsident der CalState University of Monterey Bay.

▼ Burton Clark referierte in der Keynote-Speech des Symposiums über die »Entrepreneurial University«.



◀ Wie funktioniert in Zürich das Zusammenspiel zwischen Hochschulrat und Universität? Antworten gab Ernst Buschor.

### VERANSTALTUNGS-VORSCHAU

#### ■ Symposium Uni-www.ersity.de 18. und 19. Oktober in Karlsruhe

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien haben das Potential, die Qualität von Bildung und Ausbildung zu erhöhen. Allerdings müssen technologische Innovationen in nachhaltige Strukturveränderungen überführt und in dynamische Strategieentwicklungen eingebunden werden. Dabei eröffnet sich für Hochschulen, die

ihre Chancen im Informationszeitalter aktiv gestalten, ein breites Spektrum zukunftsfähiger Optionen. Sie stehen im Mittelpunkt des internationalen Symposiums Uni-www.ersity.de.

Veranstalter sind das CHE und der Programmbeirat »Virtuelle Hochschule Baden-Württemberg«, in Kooperation mit dem Berkeley Multimedia Research Center. Innovation und Nachhaltigkeit in Hochschulentwicklung und Medienentwicklung sind die Leitmotive dieser Veranstaltung.

Die Veranstaltung richtet sich an alle, die zukünftig mit der Entwicklung von Strategien und Konzepten zur Förderung von Innovationen und zur Integration von Multimedia Projekten in die Struktur ihrer Hochschule oder

ihres Fachbereichs befasst sein werden. Wege und Möglichkeiten der erfolgreichen Planung, Entwicklung und Finanzierung technologischer Entwicklung stehen ebenso auf der Agenda wie Fragen ihrer didaktischen Fundierung und curricularen Integration.

Zu den internationalen Referenten gehören Gerhard Schmitt, Vizepräsident der ETH Zürich, Larry Friedlander, einer der Direktoren des Stanford Learning Lab, Peter Liddell, Academic Director an der University of Victoria, Canada, und Peter Brown, Head of Media and IT der Montfort University, Großbritannien. Das Karlsruher Zentrum für Kunst und Medientechnologie (ZKM) bietet die passende Umgebung für das Symposium.

📞 Dr. Tilman Kuechler  
📧 [tilman.kuechler@che.de](mailto:tilman.kuechler@che.de)  
📞 Dr. Jutta Fedrowitz  
📧 [jutta.fedrowitz@che.de](mailto:jutta.fedrowitz@che.de)  
🌐 [www.che.de](http://www.che.de) unter  
Aktuelle Veranstaltungen

### IMPRESSUM

**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

#### Herausgeber

Prof. Dr. Detlef  
Müller-Böling  
CHE Centrum für  
Hochschulentwicklung  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
33311 Gütersloh  
☎ 0 52 41 . 97 61 21  
☎ 0 52 41 . 97 61 40  
🌐 <http://www.che.de>

#### Redaktion

Susanne Dopheide  
☎ 0 52 41 . 97 61 27  
📧 [susanne.dopheide@che.de](mailto:susanne.dopheide@che.de)

#### Gestaltung

werkzwei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

#### Druck

Dröge, Bad Salzflun