

**Projektdokumentation**

**Hochschulmanager\*in des  
 Jahres 2023**

# 1 Die Projektidee

Die Grundidee der Verleihung der Auszeichnung „Hochschulmanager\*in des Jahres“ ist es, über die Identifizierung von Hochschulpräsident\*innen und -rektor\*innen, die einen entscheidenden Einfluss auf positive Veränderungsprozesse an ihrer Hochschule genommen haben, die Leistung und Bedeutung von Hochschulleitungen zu würdigen und positiv in das Licht der Öffentlichkeit zu stellen. Darüber hinaus sollen der Diskussion über ein wissenschaftsadäquates Verständnis von Hochschulführung neue Impulse verliehen werden.

Seit 2013 wird die Auszeichnung gemeinsam von der Wochenzeitung DIE ZEIT und dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung verliehen, nachdem von 2008 bis 2012 die Financial Times Deutschland (FTD) als Kooperationspartner des CHE fungierte.

Dem Wettbewerb liegt ein mehrstufiges Auswahlverfahren zugrunde. Dieses basiert erstens auf einer indikatorengestützten Vorauswahl von Hochschulen mit einer im Vergleich zu den anderen Hochschulen besonders positiven Entwicklungsdynamik. Daran schließt sich in einem zweiten Schritt eine Befragung der Hochschulleitungen der im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulen an. Zusätzlich werden in diesem zweiten Schritt „Peers“ der Hochschulleitungen befragt, bei denen es sich um die jeweiligen Hochschulratsvorsitzenden sowie die Vizepräsident\*innen/Prorektor\*innen und Kanzler\*innen handelt. Datenzusammenstellung, -analyse und -aufbereitung für diese beiden Auswahlsschritte werden durch das CHE geleistet. Das konzeptuelle und analytische Vorgehen wird in enger Abstimmung mit der ZEIT festgelegt. Unter Berücksichtigung aller Ergebnisse bestimmt in einem dritten und letzten Schritt eine Jury aus Expert\*innen aus dem Hochschulbereich eine Gruppe von Finalist\*innen und den bzw. die „Hochschulmanager\*in des Jahres“.

**Träger\*innen der Auszeichnung „Hochschulmanager\*in des Jahres“**

2008: Prof. Dr. Dieter Lenzen, als Präsident der Freien Universität Berlin

2009: Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, als Präsident der Technischen Universität München

2010: Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst, als Präsidentin der Universität Potsdam

2011: Prof. Dr. Gunter Schweiger, als Präsident der Hochschule Ingolstadt

2012: Prof. Dr. Wilfried Müller, als Rektor der Universität Bremen

2013: Prof. Dr. rer. pol. Ute von Lojewski, als Präsidentin der Fachhochschule Münster

2014: Prof. Hans Müller-Steinhagen, als Rektor der Technischen Universität Dresden

2015: Prof. Dr. Ulrich Radtke, als Rektor der Universität Duisburg-Essen

2016: Prof. Dr. Volker Linneweber, als Präsident der Universität des Saarlandes

2017: Prof. Dr. Hans-Hennig von Grünberg, als Präsident der Hochschule Niederrhein

2018: Prof. Dr. Karim Khakzar, als Präsident der Hochschule Fulda

2019: Prof. Dr. Dr. h. c. Michael Hoch, als Rektor der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

2020: Prof. Dr. Anja Steinbeck, als Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

2020 (Special Award): Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst, als Präsidentin der Humboldt-Universität zu Berlin

2021: Prof. (HSG) Dr. Sascha Spoun, als Präsident der Leuphana Universität Lüneburg

2022: Prof. Dr. Walter Rosenthal, als Präsident der Friedrich-Schiller-Universität Jena

2023: Prof. Dr. Thomas F. Hofmann, als Präsident der Technischen Universität München

# 2 Die erste Auswahlstufe: Indikatorengestützte Vorauswahl

## 2.1 Grundkonzept

Das Ziel der Vorauswahl ist es, aus der Gesamtanzahl der deutschen Hochschulen diejenigen herauszufiltern, die in den letzten Jahren ihre Leistung über verschiedene Bereiche hinweg deutlich verbessert haben. Neben den Leistungen in den hochschulischen Kerngebieten, Forschung und Lehre, werden Entwicklungen im Bereich Internationalisierung sowie seit dem Jahr 2015 in dem Bereich Third Mission und dem Jahr 2019 in dem Bereich Qualität und Hochschulprofil betrachtet. Zusätzlich zu diesen Bereichen, wurde im Jahr 2022 zudem der Bereich Nachhaltigkeit mit in die Vorauswahl aufgenommen. Hochschulen mit einer guten Gesamtpformance im Rahmen der Vorauswahl finden Eingang in die zweite Stufe des Auswahlprozesses. In den vergangenen Jahren konnten auf dieser Basis jeweils rund 40 Hochschulen identifiziert werden, die sich besonders positiv in den verschiedenen Bereichen entwickelt hatten. Die Zusammensetzung der im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulen weist über die Jahre hinweg eine große Varianz auf.

Der grundlegende Ansatz des ersten Auswahlstrettes ist es, die Leistung von Hochschulen in Indikatoren abzubilden, von denen anzunehmen ist, dass sie mit der Führungsleistung in Verbindung stehen und durch die Hochschulleitungen beeinflussbar sind. Schließlich wird angestrebt, die beste Hochschulleitung zu identifizieren und nicht die beste Hochschule. Insofern werden auch stets nur Präsident\*innen bzw. Rektor\*innen in die zweite Auswahlrunde aufgenommen, die schon mindestens zweieinhalb Jahre im Amt sind. Außerdem werden, anstelle der Messung absoluter Leistungen, in erster Linie relative Leistungsentwicklungen untersucht. Der Analysefokus liegt damit weniger auf Ist-Zuständen, sondern primär auf Veränderungsprozessen. Dahinter stehen zwei Absichten: Erstens soll die Dynamik der Entwicklung herausgestellt werden, die eine Hochschule in den letzten Jahren bzw. in der Amtszeit ihrer Hochschulleitung durchlaufen hat. Zweitens sollen auch kleinere Hochschulen mit bedeutsamen Verbesserungen identifiziert werden können, die bei der vornehmlichen Betrachtung absoluter Werte geringere Chancen hätten, in die engere Auswahl zu gelangen. Die zentrale übergreifende Herausforderung ist es, dabei der Profildiversität der Hochschulen – Stichwort „vielfältige Exzellenz“ – gerecht zu werden, was auch über verschiedene weitere Veränderungen der untersuchten Kategorien und Indikatoren angestrebt wird.

## 2.2 Architektur und Punktesystem

Im Rahmen des ersten Auswahlschritts werden, wie bereits erwähnt, stets mehrere Hauptkategorien erfasst. Im Jahr 2023 waren dies: Forschung und Lehre, Internationalisierung, Third Mission, Qualität und Hochschulprofil sowie Nachhaltigkeit. Um die Entwicklung der Hochschulen in den einzelnen Kategorien zu messen, werden die erfolgreiche Teilnahme an Auditverfahren, das Abschneiden in verschiedenen Wettbewerben sowie der Erfolg in öffentlichen Förderprogrammen berücksichtigt. Zudem werden jeweils eigene Berechnungen auf Basis der Daten aus dem CHE Hochschulranking und extern bereitgestellter Daten durchgeführt, so etwa für die Kernkategorie Forschung und Lehre. Zur Verfügung gestellt werden die Daten unter anderem von der Alexander von Humboldt-Stiftung und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst. Dabei wird zwischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) und Universitäten unterschieden, sofern dies notwendig ist. In der Entscheidung, welche Hochschulen es in den zweiten Auswahlschritt schaffen, wird betrachtet, wie viel Prozent der für den jeweiligen Hochschultyp möglichen Punkte eine Hochschule erlangt hat. Gemäß dem Anspruch, kleine Hochschulen nicht zu benachteiligen, wird bei eigenen Berechnungen stets versucht, Veränderungsleistungen prozentual zu erheben und absolute Werte allenfalls ergänzend zur Bemessungsgrundlage zu machen.

Jede Kategorie beinhaltet verschiedene Einzelindikatoren. Im Auswahlprozess für das Jahr 2023 variierte deren Anzahl zwischen vier und zehn Einzelindikatoren pro Kategorie. Der Erfolg in den einzelnen Indikatoren wird nach einem differenzierten Punktesystem mit der Vergabe einer unterschiedlichen Anzahl von Punkten gewürdigt. Über alle Kategorien hinweg konnten Universitäten 2023 in der Summe eine Gesamtanzahl von 24,25 Punkten erreichen, Hochschulen für angewandte Wissenschaften hingegen eine Gesamtanzahl von 22,25 Punkten, bedingt durch die Nichtanwendbarkeit einiger Indikatoren. Allerdings werden auch Förderprogramme berücksichtigt, die sich spezifisch auf Hochschulen für angewandte Wissenschaften beziehen. Dies führt jedoch zu keiner vollständigen Angleichung der zu erreichenden Punktzahl für Universitäten und Hochschulen für

Bewertungssystem 2023		
Kategorie	Maximalpunktzahl	
	Universitäten	HAW
<i>Forschung &amp; Lehre</i>	12	10
<i>Internationalisierung</i>	2,5	2
<i>Third Mission</i>	5	5,5
<i>Hochschulprofil &amp; Qualität</i>	2	2
<i>Nachhaltigkeit</i>	2,75	2,75
<b>Gesamt</b>	<b>24,25</b>	<b>22,25</b>

angewandte Wissenschaften.

Die jeweils 20 deutschen Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die in den letzten Jahren über unterschiedliche Bereiche hinweg die größten Verbesserungen erzielt haben, kommen in die Endauswahl, sofern ihr\*e Präsident\*in bzw. Rektor\*in schon mindestens zweieinhalb Jahre im Amt ist. Das zusätzliche zeitliche Kriterium der Präsidentschaft bzw. Rektoratstätigkeit wurde gewählt, um sicherzustellen, dass die Positiventwicklung der Hochschulen auch tatsächlich der Führungsleistung der aktuellen Hochschulleitung zuzurechnen ist. Darüber hinaus die\*der Präsident\*in bzw. Rektor\*in zum Zeitpunkt der Preisverleihung noch im Amt sein. Über dieses Verfahren werden aus den verschiedenen deutschen Hochschulen diejenigen für die zweite Auswahlstufe bestimmt.

Zur Illustration der genaueren Methodik folgt eine kurze Darstellung der einzelnen Kategorien und deren Indikatoren für das Jahr 2023.

## Die Kategorie *Forschung und Lehre*

Das Kerngeschäft von Hochschulen ist es, wissenschaftliches Wissen durch Forschung zu generieren und über die Lehre zu vermitteln. Dementsprechend ist es bei der Vorauswahl zur\*zum „Hochschulmanager\*in des Jahres“ wichtig zu überprüfen, welche Hochschulen sich in diesen Bereichen besonders deutlich verbessert haben. Die Lehr- und Forschungsleistung wurde 2023 anhand von zehn Indikatoren untersucht, wobei je Hochschultyp acht oder neun dieser zehn Indikatoren angewendet wurden, da es sich teilweise um hochschultyp-spezifische Indikatoren handelt. Während bei Universitäten das Abschneiden bei den Forschungsindikatoren des CHE-Hochschulrankings, das erfolgreiche Einwerben von Clustern im Rahmen der Exzellenzstrategie und Bewilligungen im Tenure-Track-Programm Berücksichtigung fanden, wurden bei Fachhochschulen die Förderwettbewerbe des BMBF, „KI-Nachwuchs@FH“, „FH-Invest“, „FH-Europa“, „FHprofUnt“/“FH-Kooperativ“ und „IngenieurNachwuchs“, einbezogen.

(1) Als erster Indikator wurde unter Zuhilfenahme von Daten aus dem **CHE Hochschulranking** untersucht, welche Hochschulen ihr Verhältnis von anteiligen Spitzengruppenplatzierungen zu anteiligen Schlussgruppenplatzierungen im **Bereich der Lehre** verbessert haben. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Spitzen- und Schlussgruppenanteile über diejenigen Indikatoren des Rankings, die für alle Fächer im Bereich Bachelor gelten (Sonderfälle wie z.B. Repetitorien wurden nicht berücksichtigt) und auf Basis der Studierendenbefragung ermittelt werden, für den Rankingzyklus 2018-2020 sowie für den Rankingzyklus 2021-2023 in Prozentpunkten berechnet. In einem zweiten Schritt wurden daraus die jeweiligen Differenzwerte für die beiden Untersuchungszeiträume ermittelt und voneinander subtrahiert, um einen Entwicklungswert zu erhalten. Um ein Beispiel zu geben: Hatte eine Hochschule im Zeitraum 2018-2020 einen Anteil an Spitzengruppenplatzierungen von 0,25 erreicht und im gleichen Zeitraum einen Anteil an Schlussgruppenplatzierungen von 0,5, so betrug der Differenzwert -0,25. Wenn die gleiche Hochschule nun im Zeitraum 2021-2023 einen Differenzwert von 0,5 vorweisen konnte, so ergab sich daraus ein positiver Entwicklungswert von 0,75. Diese Auswertung wurde separat für die beiden Hochschultypen Universität und Hochschule für angewandte Wissenschaften durchgeführt. Die Hochschulen, die auf einen derart hohen

Entwicklungswert kamen, dass dieser im Vergleich aller Hochschulen desselben Hochschultyps im obersten Quartil lag, erhielten 2 Punkte.

(2) Für den zweiten Indikator wurden ebenfalls Daten des CHE Hochschulrankings genutzt. Der Indikator zeigt ein positives Abschneiden im Bereich **Studien-eingangsphase** auf. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Spitzen- und Schlussgruppenanteile für den Rankingzyklus 2018-2020 sowie für den Rankingzyklus 2021-2023 in Prozentpunkten berechnet. In einem zweiten Schritt wurden daraus die jeweiligen Differenzwerte für die beiden Untersuchungszeiträume ermittelt und voneinander subtrahiert, um einen Entwicklungswert zu erhalten. Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften konnten bei diesem Indikator 1,5 Punkte erreichen.

(3) Als dritter Indikator wurde die Steigerung der **öffentlichen Drittmittel** auf Basis von Daten des **Statistischen Bundesamtes** berechnet. Berücksichtigt wurden die Steigerungsraten von 2019 auf 2021. Die Berechnungen wurden getrennt für Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften sowie getrennt nach Drittmitteln des Bundes, der Länder, der DFG und der EU durchgeführt. Bei einer Steigerung von mindestens 25 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und einer Platzierung im oberen Quartil wurden 0,5 Punkt vergeben. Bei einer Steigerung von mindestens 50 Prozent und einer Platzierung im oberen Quartil wurde 1 Punkt vergeben. Insgesamt konnten in diesem Indikator aber nicht mehr als 2 Punkte erreicht werden.

(4) Der vierte Indikator beruht erneut auf Daten aus dem **CHE Hochschulranking**. Hier wurde eine Berechnung durchgeführt, die die Veränderung der **Forschungsleistung** anhand von **Publikationen inkl. Zitationen** bemaß. Dieser Indikator wurde nur für Universitäten genutzt. Für den Indikator wurde ermittelt, welche Universität ihr Verhältnis von anteiligen Spitzengruppenplatzierungen zu anteiligen Schlussgruppenplatzierungen verbessert haben (Berechnung analog zu Punkt 1 und 2). Diejenigen Universitäten, die in dem Indikator auf einen derart hohen Entwicklungswert kamen, dass dieser im Vergleich aller Universitäten im obersten Quartil lag, bekamen 2 Punkte.

(5) Der fünfte Indikator bezieht sich auf Hochschule für angewandte Wissenschaften. Hier wurde die erfolgreiche Teilnahme an den **BMBF-Förderwettbewerben für Fachhochschulen** in den Programmen „FH-Invest“, „FH-Europa“, „FHprofUnt“/„FH-Kooperativ“, „IngenieurNachwuchs“ und „KI-Nachwuchs@FH“ abgebildet. Bei der erfolgreichen Teilnahme an einem der fünf Wettbewerbe wurde je 1 Punkt vergeben, insgesamt konnten für diesen Indikator jedoch nicht mehr als 2 Punkte gesammelt werden.

(6) Der sechste Indikator basiert auf der **Peer-to-Peer Beratung des Hochschulforums Digitalisierung**. Hier wurden Punkte an Hochschulen vergeben, die im akademischen Jahr 2022/2023 für die Peer-to-Peer Strategieberatung des Hochschulforums Digitalisierung ausgewählt wurden. . Hochschulen konnten hier 0,5 Punkte erreichen.

(7) Der siebte Indikator bezieht sich auf die **Exzellenzstrategie** und damit nur auf Universitäten. Hier wurden Punkte an Hochschulen vergeben, die mit einem

oder mehreren Projekt(en)/Cluster(n) im Rahmen der Förderlinie Exzellenzcluster gefördert werden. Pro erworbenem Cluster erhielten die Universitäten 0,5 Punkte. Zudem erhielten diejenigen Universitäten, die mindestens 2 Cluster (bei Verbänden mindestens 3 Cluster) eingeworben haben, zusätzlich 0,5 Punkte. Insgesamt war der siebte Indikator jedoch bei maximal 2 Punkten gedeckelt.

(8) Der achte Indikator berücksichtigt alle Universitäten, die im Rahmen der zweiten Bewilligungsrunde des **Tenure-Track-Programms** des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert werden und alle Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die in der ersten Auswahlrunde zur Förderung im Bund-Länder-Programm „**FH-Personal**“ ausgewählt wurden, mit jeweils 1 Punkt.

(9) Der neunte Indikator betrachtet die Förderung „Hochschullehre durch Digitalisierung stärken“ der **Stiftung für Innovation in der Hochschullehre**. Hier erhalten alle Hochschulen 0,5 Punkte, die seit August 2021 ein oder mehrere geförderte Projektvorhaben in dieser Förderlinie haben.

(10) Der zehnte Indikator betrachtet die Hochschulen, von denen ein\*e oder mehrere Forscher\*innen eine Forschungsförderung im Rahmen des **ERC Advanced Grants 2022**, **ERC Starting Grants 2023** und **ERC Consolidator Grant 2022** erhalten haben. Diese Förderungen dienen Wissenschaftler\*innen, die sich bereits als führende Forscher\*innen etabliert haben und über eine anerkannte Erfolgsbilanz von Forschungsleistungen verfügen. Jede Hochschule konnte im Rahmen dessen maximal 0,5 Punkte erhalten.

In der Summe konnten Universitäten maximal 12 und Hochschulen für angewandte Wissenschaften maximal 10 Punkte in der Kategorie *Forschung und Lehre* erreichen.

## Die Kategorie *Internationalisierung*

Nur eine international ausgerichtete Hochschule kann aktiv den Prozess der Globalisierung von Wissenschaft und Bildung mitgestalten, ihre internationale Sichtbarkeit erhöhen, ihren Studierenden wichtige Lernerfahrungen ermöglichen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer sicherstellen. Dabei ist die Internationalisierung eine zentrale Managementaufgabe, findet idealerweise also Eingang in die Gesamtstrategie der Hochschulen und sollte hier nachhaltig verankert werden. Die Indikatoren der Kategorie *Internationalisierung* sollen eben diese Bestrebungen und Erfolge von Hochschulen abbilden. Da die Internationalisierung in den Krisen Jahren 2020 und 2021 durch die Corona-Pandemie negativ beeinflusst wurde und die (internationale) Mobilität stark eingeschränkt hat, ging diese Kategorie im aktuellen Jahr 2023 im Vergleich zu den Vorjahren weniger stark in die Berechnungen mit ein und zahlte mit insgesamt weniger Punkten in die Gesamtpunktzahl ein. Dies liegt auch daran, dass der Indikator hinsichtlich der internationalen Ausrichtung des Studienangebots im Jahr 2023 aufgrund mangelnder Daten durch die Corona-Pandemie nicht erhoben wurde.

(1) Sowohl für Lehrende als auch für Studierende sind internationale Erfahrungen fraglos von großem Wert. Um die Internationalität von Hochschulen in der Dimension von Studierenden- und Lehrendenmobilität zu bemessen, wurden zwei

Aspekte in diesem ersten Indikator berücksichtigt: Unter dem Gesichtspunkt der „**Outgoing-Mobilität**“ wurden vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) bereitgestellte Daten zur Vergabe von **Sokrates-/Erasmusmobilitätsmitteln für Studierende und Lehrende** genutzt. Getrennt nach Studierenden (Auslandsstudium und -praktikum) und Lehrenden (Lehre und Fort-/Weiterbildung) wurde der durchschnittliche jährliche Zuwachs an DAAD-Zuwendungssummen für die Jahrgänge 2020 und 2021 sowie 2021 und 2022 berechnet. Mit anderen Worten: Es wurden die Veränderungswerte von 2020 und 2021 sowie 2021 und 2022 einzeln berechnet und danach wurde deren Durchschnitt ermittelt, welcher dann die Bemessungsgrundlage der Punktevergabe war. Diese Rechnung wurde sowohl für Absolutwerte als auch für Prozentwerte durchgeführt. Nach Rechnungsart sowie Lehrenden- (Lehre und Fort-/Weiterbildung) und Studierendenmobilität differenziert bekamen Hochschulen jeweils 0,5 Punkte, wenn sie im Vergleich aller Hochschulen im obersten Quartil lagen, was die jeweils berechneten Zuwachswerte anbetraf. Eine Hochschule, die in beiden Hinsichten (Studierenden-/Lehrendenmobilität) und bei beiden Rechnungsarten (Prozentrechnung/Absolutwertrechnung) zu den besten 25 Prozent im Hinblick auf die jeweiligen durchschnittlichen Zuwächse gezählt wurde, wurde mit dem Maximum von 1 Punkten bedacht.

(2) Ein zweiter Indikator zur Messung der Internationalität deckte den Aspekt der „**Incoming-Mobilität**“ ab. Auf der Grundlage von Daten, die von der Alexander von Humboldt (AvH)-Stiftung bereitgestellt wurden, wurden auf der einen Seite die **Aufenthalte von AvH-Stipendiaten\*innen** an Universitäten – auf welche die AvH-Förderung beschränkt ist – untersucht, auf der anderen Seite die **Aufenthalte von AvH-Preisträger\*innen**. Nach Stipendiat\*innen und Preisträger\*innen differenziert wurde die Anzahl der Geförderten je Universität im Zeitraum 2014-2018 der Anzahl der Geförderten im Zeitraum 2018-2022 gegenübergestellt. Diese Rechnung wurde abermals für Absolutwerte, als auch für Prozentwerte durchgeführt. Nach Rechnungsart sowie Stipendiat\*innen und Preisträger\*innen differenziert bekamen Universitäten jeweils 0,125 Punkte, wenn sie im Vergleich aller Universitäten im obersten Quartil lagen, was die jeweils berechneten Zuwachswerte anbetraf. Universitäten konnten folglich ein Maximum von 0,5 Punkten erreichen.

(3) Ein dritter Indikator betrachtet die **Initiative "Europäische Hochschulen" (European Universities) der Europäischen Kommission**, die Leitinitiative der EU in ihren Bestrebungen zum Aufbau eines Europäischen Bildungsraums. Hierbei werden diejenigen Hochschulen mit 0,5 Punkten versehen, die in der ersten oder zweiten Aufforderung erfolgreich waren und als Teil einer Hochschulallianz gefördert werden.

(4) Ein vierter Indikator berücksichtigt die Mitgliedschaft bei der European University Alliance, die es zum Ziel hat die Internationalisierung der europäischen Hochschulbildung zu unterstützen. Hochschulen, die Mitglied sind wurden mit 0,5 Punkten bedacht.

In der Summe konnten Universitäten in der Kategorie *Internationalisierung* maximal 2,5 Punkte erreichen. Hochschulen für angewandte Wissenschaften konnten maximal 2 Punkte erhalten.

## Die Kategorie *Third Mission*

Wie Hochschulen sich in die Gesellschaft einordnen, ist zu einer immer wichtigeren Frage geworden. Unter *Third Mission* werden die Aktivitäten (inkl. Resultate und daraus entstehende Folgen) von Hochschulen gefasst, die unmittelbar in die Gesellschaft und Wirtschaft hineinwirken sowie Strömungen aus der Wirtschaft und Gesellschaft, die ihrerseits die Hochschulen prägen. Die dritte Mission ist demnach durch Wechselwirkungen gekennzeichnet und kann auch als „Ideen-, Wissens- und Technologietransfer“ (BMBF 2016) bezeichnet werden. Sie bedarf des Rückgriffs auf Forschung und/oder Lehre, geht jedoch über diese hinaus. Im Optimalfall trägt die *Third Mission* zu gesellschaftlicher Weiterentwicklung bei (vgl. E3M-Project 2012: 7; Roessler, Duong & Hachmeister 2015: 39; Henke, Pasternack & Schmid 2016: 21). Seit einigen Jahren ist die dritte Mission zur zentralen Managementaufgabe im Hochschulkontext geworden und somit auch Aufgabe der Hochschulleitung. Welche Hochschulen sich besonders im Bereich *Third Mission* engagieren, soll über die hier abgebildeten Indikatoren festgestellt werden.

(1) Der erste Indikator in dieser Kategorie berücksichtigt Erfolge in Wettbewerben und Förderprogrammen des **Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft** sowie des **BMBFs**. Hier wurden „**FH Implus**“, **StartUpLab@FH** und „**FH-Sozial**“ (nur HAW) und ein erfolgreiches Abschneiden beim **Gründungsradar**, dem **Transferbarometer** und **Innovation Hubs@Campus/Innovation Club** berücksichtigt. Die maximal zu erreichende Punktzahl in diesem Indikator lag für Universitäten bei 0,5 und für Hochschulen für angewandte Wissenschaften bei 1 Punkten.

(2) Dem zweiten Indikator, **Drittmittel aus der Privatwirtschaft**, wurden Daten des **Statistischen Bundesamtes** zugrunde gelegt. Die Berechnung erfolgte getrennt für Universitäten und Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Berechnet wurden die Steigerungsraten zwischen 2019 und 2021. Bei einer Steigerung von mindestens 25 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und einer Platzierung im oberen Quartil wurden 0,5 Punkt vergeben. Bei einer Steigerung von mindestens 50 Prozent und einer Platzierung im oberen Quartil wurde 1 Punkt vergeben. Insgesamt konnte in diesem Indikator maximal 1 Punkt erreicht werden.

(3) Als dritter Indikator wurde der **Anteil der Studierenden in Teilzeitangeboten** an allen Studierenden der Hochschule zugrunde gelegt. Die Daten hierzu stammen vom **Statistischen Bundesamt** und bilden die Situation im Jahr 2021 ab. Für diesen Indikator wurden 0,5 Punkte an Hochschulen vergeben, die sich im obersten Quartil befanden.

(4) Der vierte Indikator, **Anteil der Studierenden ohne Abitur** an allen Studierenden der Hochschule, basiert auf Daten des **CHE-Projekts „Studieren ohne Abitur“**. Hier erhielten diejenigen Hochschulen 0,5 Punkte, die sich im Jahr 2021 im obersten Quartil befanden.

(5) Für den fünften Indikator bildete der **Anteil der Deutschlandstipendiat\*innen** an allen Studierenden der jeweiligen Hochschule die Grundlage. Die Daten hierzu stammen vom **Statistischen Bundesamt** und bilden die Situation des Jahres 2021 ab. Es erhielten auch hier diejenigen Hochschulen 0,5 Punkte, die sich im obersten Quartil befanden.

(6) Für den sechsten Indikator wurden alle Gewinnerhochschulen der ersten oder zweiten Förderrunde des **BMBF-Förderwettbewerbs „Innovative Hochschule“** berücksichtigt. Für diesen Indikator wurde 1 Punkt vergeben.

(7) Im siebten Indikator wird das **Förderprogramm EXIST** des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (**BMWK**) betrachtet. Hierbei erhalten alle Hochschulen, die im Rahmen der aktuellen Wettbewerbsrunde EXIST-Potentiale (2018-2023) in der Förderprogrammlinie EXIST-Gründungskultur gefördert werden, 1 Punkt.

Die zu erreichende Gesamtpunktzahl in der Kategorie *Third Mission* beträgt für Universitäten maximal 5 Punkte und für Hochschulen für angewandte Wissenschaften maximal 5,5 Punkte.

## **Die Kategorie Hochschulprofil und Qualität**

Bei der Vielzahl an Hochschulen und der bislang nie dagewesenen Vielfalt von über 20.000 Studienangeboten in Deutschland (vgl. Hachmeister & Grevers, 2019) nehmen auch die Themen Profilierung und Qualität eine immer wichtigere Rolle für die Hochschulen und die Arbeit der Hochschulleitungen ein. Ein eindeutiges und zur eigenen Hochschule passendes Profil steigert den Wiedererkennungswert mit dem sich eine Hochschule gezielt auch von anderen Hochschulen absetzen kann und sich dadurch beispielsweise einen Vorteil bei der Gewinnung von Studierenden und Mitarbeiter\*innen verschaffen kann. Welche Hochschulen bzw. Hochschulleitungen besondere Anstrengungen im Bereich der *Profilierung und des Qualitätsmanagements* unternehmen, soll über die folgenden Indikatoren abgebildet werden.

(1) Der erste Indikator ist die Auszeichnung **HR Excellence in Research**, die von der **Europäischen Kommission** im Rahmen der Initiative *Human Resources Strategy for Researchers (HRS4R)* an Hochschulen europaweit verliehen wird. Der Award würdigt Hochschulen, die Fortschritte bei der Anpassung ihrer Personalpolitik an die Grundsätze der Europäische Charta für Forscher\*innen und den Verhaltenskodex für die Einstellung von Forscher\*innen erzielen, basierend auf einem maßgeschneiderten Aktionsplan / einer HR-Strategie. Alle deutschen Hochschulen, die eine solche Auszeichnung erhalten haben, erhalten 0,25 Punkte.

(2) Der zweite Indikator widmet sich der **Systemakkreditierung** von Hochschulen. Jede Hochschule, die über eine Systemakkreditierung verfügen, erhält im Rahmen dieses Indikators 0,25 Punkte.

(3) Das **Audit „Internationalisierung der Hochschulen“ / „Audit kompakt“** der **Hochschulrektorenkonferenz (HRK)** bildet die Grundlage der Punktevergabe im dritten Indikator. Als etabliertes Unterstützungs- und Beratungsinstrument unterstützt das Audit Hochschulen verschiedener Größen bei der Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategie und der Entwicklung eines eigenen internationalen Profils. Hochschulen, die ein solches Audit oder bereits ein Re-Audit in den letzten zweieinhalb Jahren erfolgreich durchlaufen haben, erhalten 0,25 Punkte.

(4) Für den vierten Indikator werden Hochschulen berücksichtigt, die die **Charta Familie in der Hochschule** unterzeichnet und sich damit einer familienorientierten Hochschulstrategie verpflichtet haben. Mitgliedshochschulen der Charta erhalten im Rahmen dieses Indikators 0,25 Punkte.

(5) Im fünften Indikator erhalten Hochschulen 0,25 Punkte, die seit Frühjahr 2022 ein **Weiterbildungs-Audit** vom **Stifterverband** und der Heinz Nixdorf Stiftung durchlaufen.

(6) Der sechste Indikator dieser Kategorie berücksichtigt alle Hochschulen, die ein **Diversity-Audit „Vielfalt gestalten“** oder ein Re-Audit vom **Stifterverband** erfolgreich durchlaufen haben und über eine aktuelle Zertifizierung verfügen mit 0,25 Punkten.

(7) Der siebte Indikator wurde im Jahr 2023 neu aufgenommen und bezieht sich auf Hochschulallianzen und -netzwerke. Berücksichtigt wurden alle Hochschulen, die Mitglied in einem nationalen Hochschulnetzwerk sind (German U15, HAWtech, Hochschulallianz für den Mittelstand - Anwendungsorientierte Hochschulen in Deutschland, TU9 - German Universities of Technology, UAS 7 und Universitätsallianz 11+). In dieser Kategorie können die Hochschulen 0,25 Punkte erreichen.

(8) Der achte Indikator berücksichtigt alle Hochschulen, die Mitglied im **Hochschulnetzwerk Bildung durch Verantwortung e.V.** sind und sich damit einer gesellschaftlichen Verantwortung an Hochschulen verpflichtet haben. Diese Hochschulen erhalten zusätzliche 0,25 Punkte.

Die zu erreichende Gesamtpunktzahl in der Kategorie *Hochschulprofil und Qualität* beträgt sowohl für Universitäten als auch für Hochschulen für angewandte Wissenschaften maximal 2 Punkte.

## Die Kategorie *Nachhaltigkeit*

Die messbaren Auswirkungen der Klimakrise in Deutschland und weltweit machen deutlich, dass wir als Gesellschaft weitreichende Maßnahmen treffen müssen, um die Ziele des Pariser Klimaabkommens noch zu erreichen. Als Teil der Gesellschaft, müssen auch Hochschulen ihren Beitrag für ein nachhaltiges Leben leisten. Daher wird erstmals in diesem Jahr auch der Bereich Nachhaltigkeit an Hochschulen beleuchtet. Der vielschichtige Begriff Nachhaltigkeit soll hier in erster Linie Klima- und Umweltschutzbestrebungen beschreiben. Hochschulen, die diese Aspekte bereits bedenken und sich mit erfolgreichen Anstrengungen der Nachhaltigkeit verschieben haben, werden durch folgende Indikatoren berücksichtigt.

(1) Der erste Indikator würdigt die Auszeichnung als **Fairtrade University**, welche an Hochschulen vergeben wird, die fairen Handel mit all seinen Aspekten auf dem Campus und im Hochschulalltag implementieren. Alle ausgezeichneten Hochschulen erhalten 0,5 Punkte.

(2) Grundlage des zweiten Indikators ist das **Green Metrics Ranking 2022**, welches Hochschulen nach ihrem Engagement in Bezug auf Nachhaltigkeit und Umweltauswirkungen bewertet und ordnet. Alle deutschen Hochschulen, die an dem Ranking

teilnehmen erhalten 0,25 Punkte. Weitere 0,25 Punkte werden an deutsche Hochschulen vergeben, die im Ranking Platz 1-25 erreicht haben.

(3) Der dritte Indikator basiert auf dem **Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Forschung**. Dieser zeichnet herausragende, nachhaltigkeitsbezogene Forschungsleistungen aus, bei denen Wissen nicht nur geschaffen, sondern auch angewendet wird. Alle Hochschulen, die an mindestens einem Finalisten-Projekt der Jahre 2019 bis 2021 beteiligt sind, erhalten 0,5 Punkte.

(4) Für den vierten Indikator erhalten alle **Mitgliedshochschulen der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen e.V.** (DG HochN) 0,5 Punkte. Die DG HochN unterstützt die Umsetzung des UNESCO-Programms „Bildung für Nachhaltige Entwicklung für 2030“ im deutschen Hochschulsystem.

(5) Die **Times Higher Education Impact Rankings** werden für den fünften Indikator herangezogen und bewerten Universitäten aus 106 Ländern anhand der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (United Nations' Sustainable Development Goals, SDGs). Berücksichtigt werden die Bereiche Forschung, Verwaltung, Öffentlichkeitsarbeit und Lehre der Hochschulen. Alle deutschen Hochschulen, die am Ranking teilgenommen haben, erhalten 0,25 Punkte.

(6) Der sechste Indikator bezieht sich auf das **EMAS-Register** („Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“, in Englisch: „Eco-Management and Audit Scheme“). Unternehmen und andere Organisationen (wie Hochschulen), die sich an EMAS beteiligen, verpflichten sich dazu, alle einschlägigen Umweltrechtsvorschriften zu erfüllen und einen Prozess der kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Umweltleistung zu organisieren. Alle im Register eingetragenen deutschen Hochschulen erhalten 0,5 Punkte.

Die zu erreichende Gesamtpunktzahl in der Kategorie *Nachhaltigkeit* beträgt sowohl für Universitäten als auch für Hochschulen für angewandte Wissenschaften maximal 2,75 Punkte.

## 3 Die zweite Auswahlstufe: Befragung der Hochschulleitungen, deren Peers und Führungsteam

In der zweiten Auswahlstufe werden Informationen gesammelt, die es einer Expert\*innenjury ermöglichen sollen, zu beurteilen, inwieweit die über die Vorauswahl identifizierten Erfolge und Entwicklungen auf das Wirken der Hochschulleitungen zurückzuführen sind und ob es sich bei den Hochschulleitungen um herausragende, innovative Hochschulmanager\*innen handelt. Mit diesem Ziel werden sowohl die Hochschulleitungen selbst als auch deren Peers gebeten, zu einigen Entwicklungen ihrer Hochschule und zur Führungsleistung ihrer Hochschulleitung Auskunft zu geben. Im Jahr 2023 wurde nicht nur um die Einschätzung der Führungsleistung der Hochschulleitung allein gebeten, sondern auch um das gemeinsame Führungsverständnis des Führungsteams und die Beschreibung inwiefern die\*der Hochschulmanager\*in dazu beiträgt die Hochschule aktiv in Netzwerke einzubinden.

## 3.1 Befragung der Hochschulleitungen

### Ausgewählte Themengebiete der Befragung der Hochschulleitungen

- 2008: Die Erarbeitung von strategischen Dokumenten / Zielvereinbarungen / Qualitätsmanagement
- 2009: Eigenschaften und Kompetenzen einer guten Hochschulleitung / bedeutendste selbstinitiierte Veränderungen / Überzeugen von Kritiker(inne)n
- 2010: Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulleitung / Zusammenarbeit mit anderen Leitungsorganen / gemeinsame Erfolge innerhalb der Hochschulleitung
- 2011: Führung in Krisensituationen / Führung als Reaktion auf externe Herausforderungen / Partizipative Führung
- 2012: Fundraising / Partnerschaften und Netzwerke / Zukunftsherausforderungen
- 2013: Karriereförderung / Zukunftsherausforderungen / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen
- 2014: Führungsverständnis / Persönlicher Führungsstil / Offene Hochschule / Herausforderungen und Chancen der Zukunft / Veränderungsprozesse und Widerstand
- 2015: Führungsverständnis / Persönlicher Führungsstil / Zunahme befristeter Finanzierungen / "Third Mission"
- 2016: Führungsverständnis / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung
- 2017: Führungsverständnis / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung
- 2018: Führungsverständnis / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung/ Hochschule und Gesellschaft
- 2019: Führungsverständnis / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung/ Strategische Potenziale von Digitalisierung
- 2020: Führungsverständnis / (Corona-)Krisenmanagement / Verständnis und Umsetzung von Teamarbeit / Lessons Learnt aus der Krise
- 2021: Führungsverständnis / Veränderungs-/Widerstandsfähigkeit, Risikomanagement / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung
- 2022: Führungsverständnis / Verankerung einer Nachhaltigkeitsstrategie / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung
- 2023 Führungsverständnis / Netzwerke / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen / Strategische Führung

Die im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulpräsident\*innen und -rektor\*innen wurden 2023 gebeten, über einen Fragebogen Auskunft über ihr Führungsverständnis zu geben und zu beschreiben wie sie für Legitimation und Akzeptanz bei konfliktträchtigen Entscheidungen sorgen. Zudem sollten sie ihr Handeln in Bezug auf Netzwerke an der Hochschule beschreiben und in Zukunftsstrategien umsetzen (siehe nachfolgender Infokasten). Im Jahr 2023 wurden die Hochschulmanager\*innen darum gebeten, das strategisch wichtigste Netzwerk,

die damit verfolgten Ziele, den persönlichen Beitrag zum Erfolg des Netzwerks und das Engagement in diesem anzugeben. Von 40 der in der Vorauswahl identifizierten Kandidat\*innen haben 30 den Fragebogen ausgefüllt. Diese 30 wurden in der Endauswahl von der Expert\*innenjury begutachtet.

### **Fragen an die Hochschulleitungen im Jahr 2023**

#### Führungsverständnis – Strategische Führung:

Führung wird gerade im Kontext der Strategiebildung unterschiedlich interpretiert: Es geht u.a. um das Management persönlicher Beziehungen, aber zum Beispiel auch um die Vermittlung von Werten oder um die Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Hochschule. Gibt es ein Erfolgsbeispiel aus der Praxis an Ihrer Hochschule, an dem Sie Ihr Führungsverständnis im Strategiekontext verdeutlichen können? Wie passen Ihr Führungsverständnis und das Profil Ihrer Hochschule zusammen?

#### Netzwerke:

Partnerschaften, Vernetzung und Netzwerke sind von strategischer Bedeutung für Hochschulen. Sie können sehr unterschiedliche Zwecke verfolgen und verschiedene Partner im und außerhalb des Wissenschaftssystems adressieren. Was ist für Ihre Hochschule das strategisch wichtigste Netzwerk, welche Ziele verfolgen sie damit und was tragen Sie persönlich zu dessen Erfolg bei? Wie engagiert sich Ihre Hochschule innerhalb dieses Netzwerks?

Interne Umsetzung: Hochschulleitungen müssen häufig auch tiefgreifende, konfliktträchtige Entscheidungen treffen. Wie sorgen Sie an Ihrer Hochschule für die Legitimation und Akzeptanz solcher Entscheidungen? Illustrieren Sie Ihr Vorgehen bitte an einem Beispiel aus Ihrer Amtszeit.

Zukunftsszenarien: Stellen Sie sich vor, das Land würde Ihrer Hochschule einmalig einen zusätzlichen Betrag in Höhe von 10 Prozent Ihres Budgets zur Verfügung stellen, um die Hochschule zu verändern und voranzubringen. Das Land fordert dabei, den Punkt Vernetzung/Netzwerke besonders zu berücksichtigen. Wie würden Sie dieses Geld strategisch nutzen? Welche Schwerpunkte würden Sie setzen?

## 3.2 Befragung der Peers und des Führungsteams

Des Weiteren wurde das Führungsteam – die Vizepräsident\*innen bzw. Prorektor\*innen, die Kanzler\*innen bzw. Vizepräsident\*innen für Verwaltung, sowie die Hochschulratsvorsitzenden als Peers – zum Führungsstil und zum nationalen und internationalen Netzwerkaufbau und der Netzwerkpflge ihrer\*ihres Präsident\*in bzw. Rektor\*in und des gesamten Führungsteams der Hochschule befragt. Darüber wird ermittelt, inwiefern die positiven Veränderungsprozesse an den Hochschulen und das nachhaltige Engagement maßgeblich von der Hochschulleitung initiiert und geprägt wurden. Mit Blick auf die einzelnen Personengruppen werden mitunter verschiedene Aspekte erfragt.

### **Beispielaussagen, die die Peers/das Team in der Befragung 2023 auf einer fünfstufigen Skala („trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“) einordnen mussten**

Die\*der Präsident\*in bzw. Rektor\*in...

...prägt Veränderungen in der Hochschule maßgeblich.

...lenkt Veränderungen in der Hochschule in die richtige Richtung.

...gewährleistet bei Veränderungsprozessen eine angemessene Einbindung der Hochschulmitglieder.

...weist bei Veränderungsprozessen Entscheidungsfreudigkeit und Durchsetzungsfähigkeit auf.

...findet eine gute Balance zwischen eigenem Engagement und Delegation.

... pflegt den Dialog mit dem gesellschaftlichen Umfeld.

...sorgt für ein funktionierendes Leitungsteam.

... sorgt für eine intensive Einbindung der Hochschule in regionale, nationale und internationale Netzwerke.

... hat maßgeblich dazu beigetragen eine Nachhaltigkeitsstrategie an der Hochschule zu implementieren.

..... geht Partnerschaften in Netzwerken strategisch an.

## 4 Die dritte Auswahlstufe: Endauswahl

Unter Berücksichtigung aller erhaltenen Antworten und Bewertungen sowie der indikatorengestützten Vorauswahl kürt abschließend eine Jury aus anerkannten Expert\*innen eine Gruppe aus sechs Finalist\*innen für die bzw. den „Hochschulmanager\*in des Jahres“ und darunter auch den\*die Preisträger\*in. Bei der Zusammensetzung der Jury wird auf die Heterogenität der Hintergründe Wert gelegt. Zudem ist der bzw. die jeweilige Vorjahressieger\*in in der Regel in dem auf die Auszeichnung folgenden Jahr Teil der Jury.

2023 setzte sich die Jury aus den folgenden neun Mitgliedern zusammen:

- Kerstin Dübner-Gee, Abteilungsleiterin Personalentwicklung & Chancen, Max-Planck-Gesellschaft
- Prof. Dr. Karim Khakzar, Präsident, Hochschule Fulda; ausgezeichnet als Hochschulmanager des Jahres 2018
- Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst, Vorstandsvorsitzende, Joachim Herz Stiftung, Hamburg; ausgezeichnet als Hochschulmanagerin des Jahres 2010; ausgezeichnet mit dem Hochschulmanagerin des Jahres 2020 - Special Award
- Prof. Dr. Ulrich Radtke, ehem. Rektor, Universität Duisburg-Essen; ausgezeichnet als Hochschulmanager des Jahres 2015
- Marion Schmidt, Chief Communication Officer (CCO), TU Dresden
- Martin Spiewak, Redakteur Ressort Wissen, DIE ZEIT
- Prof. Dr. Walter Rosenthal, Präsident der HRK; ausgezeichnet als Hochschulmanager des Jahres 2022
- Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung; Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Hochschule Osnabrück

Die Verleihung der Auszeichnung fand im Jahr 2023 im Rahmen des President's Dinner am Vorabend der Konferenz „ZEIT für Bildung“ in Berlin statt. Auf der ZEIT Konferenz am 30. November 2023 wurde der Preisträger ebenfalls vorgestellt.

# Literaturangaben

BMBF (Hrsg.). (2016). Innovative Hochschule. Abgerufen am 15.08.2016 von <https://www.bmbf.de/de/innovative-hochschule-2866.html>

E3M-Projekt (2012). Green Paper-Forstering and Measuring 'Third Mission' in Higher Education Institutions. Abgerufen am 10.08.2016 von <http://www.e3mproject.eu/docs/Green%20paper-p.pdf>

Hachmeister, C.-D.; Grevers, J. (2019): Im Blickpunkt: Die Vielfalt der Studiengänge 2019. Entwicklung des Studienangebotes in Deutschland zwischen 2014 und 2019. Abgerufen am 14.11.2019 von [http://www.che.de/downloads/Im\\_Blickpunkt\\_Die\\_Vielfalt\\_der\\_Studiengaenge\\_2019.pdf](http://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Die_Vielfalt_der_Studiengaenge_2019.pdf)

Henke, J.; Pasternack, P. & Schmid, S. (2016). Third Mission von Hochschulen – Eine Definition. Das Hochschulwesen, S. 16-22.

Roessler, I.; Duong, S. & Hachmeister, C.-D. (2015). Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. CHE Arbeitspapier Nr. 182. Abgerufen am 10.08.2016 von [http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_182\\_Third\\_Mission\\_an\\_Fachhochschulen.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_182_Third_Mission_an_Fachhochschulen.pdf)