

Dokumentation des Projekts

„Hochschulmanager*in des Jahres“

(Stand: September 2021)

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, dies sind die jeweiligen Hochschulratsvorsitzenden sowie die Vizepräsident*innen/Prorektor*innen und Kanzler*innen. Datenzusammenstellung, -analyse und -aufbereitung für diese beiden Auswahlritte 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. Dr. Sascha Spoun, als Präsident der Leuphana Universität Lüneburg

2 Die erste Auswahlstufe: Indikatoren gestützte 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 zudem 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. 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 Auswahl schrittes 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 2021 waren dies: *Forschung und Lehre*, *Internationalisierung*, *Third Mission* sowie *Qualität und Hochschulprofil*. 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 Fachhochschulen 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 2021 variierte deren Anzahl zwischen vier und neun 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 2021 in der Summe eine Gesamtanzahl von 21 Punkten erreichen, Fachhochschulen hingegen eine Gesamtanzahl von 19 Punkten, bedingt durch die Nichtanwendbarkeit einiger Indikatoren. Allerdings werden auch Förderprogramme berücksichtigt, die sich spezifisch auf Fachhochschulen beziehen. Dies führt jedoch zu keiner vollständigen Angleichung der zu erreichenden Punktzahl für Universitäten und Fachhochschulen/ Hochschulen für angewandte Wissenschaften.

Die jeweils 20 deutschen Universitäten und Fachhochschulen/ 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

Bewertungssystem 2021		
Kategorie	Maximalpunktzahl	
	Universitäten	Fachhochschulen
<i>Forschung und Lehre</i>	12	10
<i>Internationalisierung</i>	2,25	1,75
<i>Third Mission</i>	5	5,5
<i>Hochschulprofil und Qualität</i>	1,75	1,75
Gesamt	21	19

wurde gewählt, um sicherzustellen, dass die Positiventwicklung der Hochschulen auch tatsächlich der Führungsleistung der aktuellen Hochschulleitung zuzurechnen ist. 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 2021.

Die Kategorie *Forschung und Lehre*

Das Kerngeschäft von Hochschulen ist es, wissenschaftliches Wissen über 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 2021 anhand von neun Indikatoren untersucht, wobei je Hochschultyp sechs oder acht dieser neun 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, „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 2016-2018 sowie für den Rankingzyklus 2019-2021 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 2016-2018 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 2019-2021 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 Fachhochschule 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 **Studieneingangsphase** auf. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Spitzen- und Schlussgruppenanteile für den Rankingzyklus 2016-2018 sowie für den Rankingzyklus 2019-2021 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 Fachhochschulen 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 2017 auf 2019. Die Berechnungen wurden getrennt für Universitäten und Fachhochschulen 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 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 Fachhochschulen. Hier wurde die erfolgreiche Teilnahme an den **BMBF-Wettbewerben „FH-Invest“, „FH-Europa“, „FHprofUnt“/„FH-Kooperativ“ und „IngenieurNachwuchs“** abgebildet. Bei der erfolgreichen Teilnahme an einem der vier 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 dem **Genius Loci Preis** und der **Peer-to-Peer Beratung des Hochschulforums Digitalisierung**. Hier wurden Punkte an Hochschulen vergeben, die für den Genius Loci-Preis für Lehrexzellenz (2020) nominiert wurden und an Hochschulen, die im vierten Jahrgang für die Peer-to-Peer Beratung des Hochschulforums Digitalisierung ausgewählt wurden. Hochschulen konnten hier insgesamt 1 Punkt (jeweils 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 das **Dachprogramm von Lehreⁿ** – Das Bündnis für Hochschullehre, welches von der Toepfer Stiftung gGmbH umgesetzt wird. Hier erhalten alle Hochschulen 0,5 Punkte, die seit 2018 an einem der Dachprogramme teilgenommen haben.

In der Summe konnten Universitäten maximal 12 und Fachhochschulen 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 im Krisenjahr 2020 durch die Corona-Pandemie negativ beeinflusst wurde und die (internationale) Mobilität stark eingeschränkt hat, ging diese Kategorie im aktuellen Jahr 2021 im Vergleich zu den Vorjahren weniger stark in die Berechnungen mit ein und zahlte mit insgesamt weniger Punkten in die Gesamtpunktzahl ein.

(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-/Erasmus-mobilitätsmitteln 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 2018 und 2019 sowie 2019 und 2020 berechnet. Mit anderen Worten: Es wurden die Veränderungswerte von 2018 auf 2019 und von 2019 auf 2020 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-Stipendiat*innen** an Universitäten – auf welche die AvH-Förderung beschränkt ist – untersucht, auf

der anderen Seite die **Aufenthalte von AvH-Preisträger*innen**. Nach Stipendiat(inn)en und Preisträger(inne)n differenziert wurde die Anzahl der Geförderten je Universität im Zeitraum 2012-2016 der Anzahl der Geförderten im Zeitraum 2016-2020 gegenübergestellt. Diese Rechnung wurde abermals für Absolutwerte, als auch für Prozentwerte durchgeführt. Nach Rechnungsart sowie Stipendiat(inn)en und Preisträger(inne)n 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 Internationalisierungsindikator betraf die Frage, welche Hochschulen ihr Studienangebot international ausgerichtet haben. Hinzugezogen wurden dafür die Daten des Indikators **Internationale Ausrichtung** aus dem **CHE Hochschulranking**, für den die Differenz von Spitzengruppen- zu Schlussgruppenanteilen im Vergleich der Rankingzyklen 2016-2018 und 2019-2021 und ein entsprechender Entwicklungswert berechnet wurde (für die Berechnung siehe Punkt 1 in der Kategorie Forschung und Lehre). Vergeben wurden 0,25 Punkte, wenn die jeweilige Hochschule im obersten Quartil lag.

(4) Ein vierter 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.

In der Summe konnten Universitäten in der Kategorie *Internationalisierung* maximal 2,25 Punkte erreichen. Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften konnten maximal 1,75 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-Projekt 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 Fachhochschulen) 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 Fachhochschulen/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 Fachhochschulen. Berechnet wurden die Steigerungsraten zwischen 2017 und 2019. 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 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 in 2019 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 2019 im obersten Quartil befanden.

(5) Für den fünften Indikator bildete der **Anteil der Deutschlandstipendiat(inn)en** an allen Studierenden der jeweiligen Hochschule die Grundlage. Die Daten hierzu stammen vom **Statistischen Bundesamt** und bilden die Situation des Jahres 2019 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 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 Energie (**BMWi**) betrachtet. Und zwar erhalten alle Hochschulen, die im Rahmen der aktuellen Wettbewerbsrunde EXIST-Potentiale 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 Fachhochschulen 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 Studierenden- und Mitarbeiter*innengewinnung verschaffen kann. Welche Hochschulen bzw. Hochschulleitungen besondere Anstrengungen im Bereich der *Profilierung und des Qualitätsmanagements* unternehmen, soll über die hier abgebildeten Indikatoren abgebildet werden.

(1) Der erste Indikator bildet die Auszeichnung **HR Excellence in Research** ab, 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 in den vergangenen zweieinhalb Jahren ein **Transfer-Audit** oder Re-Audit vom **Stifterverband** ausgestellt bekommen haben.

(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 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 Fachhochschulen maximal 1,75 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 2021 wurde wie im Vorjahr wieder nicht nur um die Einschätzung der Führungsleistung der Hochschulleitung allein gebeten, sondern auch um das gemeinsame Führungsverständnis des Führungsteams und die Beurteilung des Krisenmanagements der Hochschule im Hinblick auf die Führungskräfte.

Ausgewählte Themengebiete der Befragung der Hochschulleitungen

2008: Die Erarbeitung von strategischen Dokumenten / Zielvereinbarungen / Qualitätsmanagement

2009: Eigenschaften und Kompetenzen einer guten Hochschulleitung / bedeutendste selbst initiierte 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

3.1 Befragung der Hochschulleitungen

Die im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulpräsident*innen und -rektor*innen wurden 2021 gebeten, über einen Fragebogen Auskunft über ihr Führungsverständnis und ihr Krisenmanagement speziell vor dem Hintergrund der aktuellen Corona-Krise zu geben. Zudem sollten sie ihr Verständnis von Teamarbeit darlegen sowie aufzeigen, welche lessons learnt sie aus der bisherigen Krise für ihre Hochschule mitnehmen und in Zukunftsstrategien umsetzen (siehe nachfolgender Infokasten). Das Schwerpunktthema des Jahres 2021 konzentrierte sich somit auf das Krisenmanagement während der Corona-Pandemie und die gemeinsame Krisenbewältigung im Führungsteam. Von 43 der in der Vorauswahl identifizierten Kandidat*innen haben 27 den Fragebogen ausgefüllt. Diese 27 wurden in der Endauswahl von der Expert*innenjury begutachtet.

Fragen an die Hochschulleitungen im Jahr 2021

Führungsverständnis – Strategische Führung: Führung wird gerade im Kontext der Strategiebildung unterschiedlich interpretiert: Es geht u.a. um das Management persönlicher Beziehungen, aber 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?

Veränderungs-/Widerstandsfähigkeit, Risikomanagement : Das vergangene Jahr hat gezeigt, dass Hochschulen veränderungs- und widerstandsfähig sein und dass sie mit Risiken umgehen und diese managen müssen. Zeigen Sie bitte anhand von Beispielen, wie Sie als Führungsperson im letzten Jahr diese Herausforderung angenommen haben und wie Sie dafür sorgen, Ihre Hochschule auch in Zukunft für diese Anforderungen zu rüsten.

Interne Umsetzung: Hochschulleitungen müssen häufig auch tiefgreifende, konflikträchtige Entscheidungen treffen. Wie sorgen Sie an Ihrer Hochschule für die Legitimation und Akzeptanz Ihrer 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 unter Einbeziehung der Lehren aus der Corona-Zeit zu verändern und voranzubringen. Wie würden Sie dieses Geld strategisch nutzen? Welche Schwerpunkte würden Sie setzen?

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 unter Einbeziehung der Lehren aus der Corona-Zeit zu verändern und voranzubringen. 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 sowie die Kanzler*innen bzw. Vizepräsident*innen für Verwaltung, sowie die Hochschulratsvorsitzenden als Peers, zum Führungsstil und Krisenmanagement 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 Krisenmanagement 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 2021 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.

...schafft es, die Strategie der Hochschule auf die Herausforderungen und Chancen auszurichten.

...sorgt für ein vorausschauendes Krisenmanagement.

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 fünf 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.

2021 setzte sich die Jury aus den folgenden zehn Mitgliedern zusammen:

- Prof. Dr. Karim Khakzar, Präsident, Hochschule Fulda; ausgezeichnet als Hochschulmanager des Jahres 2018
- Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst, Präsidentin, Humboldt-Universität zu Berlin; ausgezeichnet mit dem Hochschulmanagerin des Jahres 2020 - Special Award
- Prof. Dr. Claudia Peus, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München
- Prof. Dr. Ulrich Radtke, Rektor, Universität Duisburg-Essen; ausgezeichnet als Hochschulmanager des Jahres 2015
- Dr. Norbert Sack, Managing Director, Leadership Advisors for Academia
- Marion Schmidt, Chief Communication Officer, Technische Universität Dresden
- Martin Spiewak, Redakteur im Ressort Wissen, DIE ZEIT
- Prof. Dr. Anja Steinbeck, Rektorin, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf; ausgezeichnet als Hochschulmanagerin des Jahres 2020
- Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung; Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Hochschule Osnabrück

Die Verleihung der Auszeichnung fand im Jahr 2021 im Rahmen des Presidents' Dinner am Vorabend des ZEIT Thementags „Hochschule und Bildung“ in Berlin statt. Auf der ZEIT Konferenz am 07. Oktober 2021 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-Forstoring 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

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