

CHECKup

2 | Dezember 2005

CHECK ► IN

Private Hochschulen – Reformmotor oder Randerscheinung	1
CHE-Studie über private Hochschulen	3
CHE - ForschungsRanking 2005	4
Zur Sache Von Rankings lernen	5
»Teaching Points« als sinnvolle Alternative	6
Zielvereinbarungen als Instrument des Hochschulmanagements	8
Studierendenauswahl: überlegt und fair	10
Fakultätsmanagement	11
Hochschulkurs	12



Ergebnisse eines Symposiums des CHE und der Hertie School of Governance zu privaten Hochschulen

Reformmotor oder Randerscheinung?

Knapp über 50 Institutionen zählt der private Hochschulsektor in Deutschland. Hervorragende Lehre und exzellente Forschung zugleich, das wollen die besten von ihnen bieten. Doch das können nur wenige. Dazu zählen die zwei großen privaten Gründungen Witten/Herdecke und die International University Bremen sowie die WHU Vallendar, die Bucerius Law School in Hamburg, die Zeppelin University in Friedrichshafen oder die HfB in Frankfurt. Sie stellen sich dem Wettbewerb und lassen sich wie die staatlichen Hochschulen an den Leistungen in Lehre und Forschung messen.

Elitehochschulen wollen sie nicht sein, exzellent aber schon, und da wollen sie den Vergleich mit staatlichen Hochschulen nicht scheuen. Private Hochschulen verfügen teilweise über hervorragende Lehre und exzellente Studiengänge. Auch in der Forschung sind Einzelne in der Spitze. Es gibt aber umgekehrt auch in den staatlichen Hochschulen genügend Beispiele für flexible und effektive Organisation von Studium und Lehre und es zeigt sich, dass die staatlichen Hochschulen den Vergleich mit den besonderen Stärken privater Hochschulen nicht fürchten müssen. Dies zeigen auch die Ergebnisse des Symposiums »Private Hochschulen – Randerscheinung oder Reformmotor«, das von der Hertie School of Governance zusammen mit dem CHE am 7. und 8. November in Berlin veranstaltet wurde. Vertreter aus privaten und aus staatlichen Hochschulen stellten sich den folgenden Fragen:

- Private Hochschulen zwischen Anspruch und Praxis: Erfüllen sie die in sie gesetzten Erwartungen?
- Was können die staatlichen und die privaten Hochschulen voneinander lernen?
- Welche Perspektiven ergeben sich für die Zukunft?



FOTOS: DAVID AUSSERHOFER

Das Symposium zeigte, dass die privaten Hochschulen einen wichtigen Motor für Reformen darstellen, ihre Alleinstellungsmerkmale aber nicht überschätzt werden dürfen.

Belebung und Herausforderung

Etwa 70 Prozent der Studienangebote der Privaten beschränken sich auf Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften. Bei einem Gesamtanteil von 2 Prozent aller Studierenden und von 1,1 Prozent der Hochschulfinanzen sind sie quantitativ wohl randständig im deutschen Hochschulsystem. Die Frage aber ist, ob ihnen wegen ihrer besonderen Merkmale eine hohe Bedeutung für die Beschleunigung des »Reformmotors« der staatlichen Hochschulen und der nachhaltigen Unterstützung des Wettbewerbs im Hochschulsystem zukommt.

Das Neben- oder Gegeneinander von staatlichen und privaten Hochschulen stand in den Beispielen der Universität Mannheim und der WHU Vallendar als Konkurrenten in der Ökonomie im Vordergrund, und der Universität Bremen sowie der IU Bremen als Konkurrenten am Ort und im Land. Während die Situation in Bremen vor allem durch das belebende Element der IUB für die Universität und die daraus erwachsende Kooperation gekennzeichnet ist, bedeutet der Wettbewerb um die besten Studierenden und Lehrenden der Wirtschaftswissenschaften für die Universität Mannheim und die WHU eine Herausforderung, die sie für die Qualität und die Strategien der Verbesserung als sehr hilfreich ansehen. Gerade die Hochschulleitungen der Staatlichen fühlen sich unter dem Druck des Wettbewerbs bestärkt, fällige

Reformen anzuschieben. Erweisen sich die privaten Hochschulen als attraktiv und erfolgreich, dann wächst der Druck auf Reformkritiker innerhalb der öffentlichen Hochschulen oder der staatlichen Bürokratie.

Wesentlicher Impuls vieler neu errichteter privater Hochschulen war die Kritik an unflexibler und schlecht organisierter Lehre in den staatlichen Einrichtungen und die Erwartungen von besserer Lehre mit höheren Einstiegschancen in den Beruf. Um kürzere Studienzeiten und einen schnelleren Eintritt in den Beruf zu erreichen, werden die Studierenden einem speziellen Auswahlverfahren unterzogen und die Studieninhalte auf die Anforderungen der Wirtschaft ausgerichtet. Praxisphasen, Auslandsaufenthalte und Absolventenbefragungen gehören zum Standard. Für die Fachhochschule Göttingen als eine private Gründung ist der zeitnahe Einstieg der Absolventen in den Job der entscheidende Leistungsfaktor. Bei dem Übergang in den Beruf haben Career Center und stabile Kontakte sowohl zu den Abnehmern als auch zu den Absolventen einen festen Platz. »Employability« wird bei den privaten Hochschulen als Anforderung groß geschrieben. Ebenso erfolgreich steht aber auch an der großen Universität Münster schon seit vielen Jahren ein Career Center an der Schnittstelle zwischen Studium und Arbeitsmarkt.

■ Klein, dynamisch, exzellent

Im Auftrag der UNESCO Organisation für Hochschulforschung (CEPES) erstellte das CHE einen Bericht über die Lage der privaten Hochschulen in Deutschland. Die Ergebnisse wurden auf einer internationalen Tagung in Warschau präsentiert.

Während in einigen osteuropäischen Ländern (Polen, Estland) bereits ein Viertel aller Studierenden an privaten Hochschulen immatrikuliert ist, studieren in Deutschland gerade einmal 2 Prozent an privaten Hochschulen. Der noch kleine Markt ist allerdings recht dynamisch. So verdoppelte sich die Anzahl der Studierenden in den letzten zehn Jahren. 15 private Hochschulen (von insgesamt 54) entstanden in den letzten fünf Jahren.

Privathochschulen bieten in ausgesuchten Fachgebieten exzellente Lehre. Sie suchen sich

Nischen, die staatliche Hochschulen nicht ausfüllen können. Dafür zahlen Studenten für Bachelor-Studiengänge derzeit zwischen 2.400 und 6.600 Euro pro Jahr. Da private Hochschulen eher klein sind, leisten sie sich gute Betreuungsquoten. In Sachen Studierendenauswahl haben sie ebenfalls die Nase vorn. Ausgeklügelte Assessmentverfahren führen letztlich auch zu hohen Absolventenquoten. In der Praxisorientierung sind die Privaten besonders gut. Kooperationen mit der Wirtschaft haben sich vielfach bewährt, und die Angebote zur beruflichen Weiterbildung sind nachgefragt. Insgesamt ist der private Hochschulsektor unterentwickelt. International wollen sich private Hochschulen nun stärker in den Bologna-Prozess einbringen. Sie drängen auf Gleichbehandlung bei fairem Qualitätsvergleich mit dem staatlichen Sektor. Der Be-

richt kommt zu dem Ergebnis, dass der Handlungsrahmen für private Hochschulen in Deutschland eng gesetzt ist. In der Finanzautonomie, beim Fundraising und im Kooperationsvermögen mit der Wirtschaft haben private Hochschulen herausragende Erfahrungen. Inwieweit sie bei der zunehmend wettbewerblich ausgeschriebenen Forschungsförderung mithalten können, wird die Zukunft zeigen. Es wird aber auch ein Trend gesehen, der zu einer zunehmenden Angleichung der Rahmenbedingungen für private und öffentliche Hochschulen führt (in Bezug auf Freiheitsrechte, Erhebung von Studiengebühren, eingesetzte Managementmethoden). Letztlich wird dies zu faireren Wettbewerbsbedingungen führen. Notwendig dafür ist, dass das »Geld folgt Studierenden«-Prinzip der staatlichen Mittelvergabe auch für institutionell akkreditierte private Hochschulen gilt.

 www.che.de/downloads/Studie_Privathochschulen_AP71.pdf

Studiengebühren für einen hohen Standard

Ein wesentlicher Unterschied wird aber deutlich: Die Studierenden an den privaten Hochschulen, die teilweise erhebliche Studiengebühren aufbringen müssen, verlangen als Gegenleistung eine hohe Qualität und evaluieren somit permanent den bestehenden Standard. Dieser Unterschied wird sich jedoch nach und nach mit der Einführung von Studiengebühren an staatlichen Hochschulen ausgleichen.

Gute Leistungen in Forschung und Transfer sind auch für Privathochschulen der Maßstab für hohe Qualität, denn gute Lehre kann sich nicht ohne Forschung fortentwickeln. Hier wollen sich die besten der Privaten an den staatlichen Hochschulen messen lassen. Allerdings unterliegen die Privaten Beschränkungen bei der öffentlichen Forschungsförderung und der Stipendienvergabe, die noch abzubauen sind. Das verbreitete (Vor-)Urteil, nur an staatlichen Universitäten würde geforscht und an privaten allenfalls Wissen transferiert, ist jedoch widerlegt.

Das Symposium zeigte, dass die privaten Hochschulen einen wichtigen Motor für Reformen darstellen, ihre Alleinstellungsmerkmale jedoch nicht überschätzt werden dürfen. In jedem Fall wird der Wettbewerb beschleunigt, staatliche Hochschulen kommen schneller zu Reformen.

Die Zukunft der Privaten hängt entscheidend von der Finanzierung ab. Einige Insolvenzen sind in diesem Jahr bekannt geworden. Echte Voraussetzungen für den Wettbewerb seien nach Aussage des Mannheimer Rektors Arndt erst dann gegeben, wenn auch staatliche Hochschulen in Konkurs gehen könnten. Dies zeigt die Richtung eines noch radikaleren Wandels der staatlichen Hochschulen hin zu autonomen und für ihre Aufgaben und Ressourcen selbst verantwortlichen Hochschulen.



Hertie School
of Governance



 www.hertie-school.org

CHE-ForschungsRanking 2005

Viele konnten ihren Platz behaupten

Neu im ForschungsRanking 2005 sind die Fächer Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre sowie Soziologie/Sozialwissenschaft. Wieder einmal zeigen sich in der deutschen Forschungslandschaft fruchtbare Felder neben wenig ertragreichen Brachflächen. In den betrachteten Fächern ist ein Vergleich zur Erstveröffentlichung im Jahr 2002 möglich, der den Auf- bzw. Abstieg einzelner Fakultäten aufzeigt.

Forschungsstarke Fakultäten

Betriebswirtschaftslehre

Im Fach Betriebswirtschaftslehre sind neun Hochschulen zum zweiten Mal zu den Forschungsstarken zu zählen. Neu sind die Universitäten Augsburg, Duisburg-Essen, Regensburg und die TU München hinzugekommen. Zwei Hochschulen, die Universität Hohenheim und die RWTH Aachen, haben es in diesem Fach nicht mehr unter die Forschungsstarken geschafft.

Soziologie/Sozialwissenschaften

In den Fächern Soziologie/Sozialwissenschaft konnten sechs Hochschulen ihren guten Stand von 2002 behaupten. Die HU Berlin sowie die Universitäten Bielefeld, Frankfurt a.M., Freiburg, Göttingen und Köln. Als forschungsstark konnten sich in dieser Erhebungsrunde zudem die Universitäten in Bremen, Dortmund, Kassel und Konstanz ausweisen. Die Universität Trier, die beim letzten Mal noch die Gruppe der forschungsstarken Fakultäten erreichte, hat diesmal nur zwei von sechs möglichen Spitzenplatzierungen errungen.

Zwei Universitäten können ihre hohe Reputation in diesem Fach nicht anhand der realen Zahlen untermauern: Die Universität Mannheim und die LMU München erreichten jeweils nur Spitzenplätze bei zwei von sechs Indikatoren; wie schon 2002 zu wenig, um in die Gruppe der Forschungsstarken einziehen zu können.

Volkswirtschaftslehre

Im Fach Volkswirtschaftslehre gab es bedingt durch die Aufnahme eines neuen Indikators besonders viel Bewegung in der Gruppe der Forschungsstarken. Der Indikator »Internationale Publikationen« wurde zusätzlich für das Fach herangezogen. Der neue Indikator beschreibt neben dem bisherigen Publikationsindikator, der vornehmlich die nationale Aktivität der Fachbereiche misst, die internationale Sichtbarkeit deutscher Fachbereiche. Er basiert auf Abfragen im »Web of science« und »EconLit«. Die beiden Indikatoren zeigen bei einigen Fachbereichen deutlich verschiedene Ausprägungen. So hat die Universität Bonn zwar eine vergleichsweise durchschnittliche Zahl von Publikationen vorzuweisen, diese sind aber sehr überwiegend im internationalen Kontext erschienen. Für die Universität Bonn stehen demnach in der VWL Forschungsthemen mit internationaler Bedeutung im Vordergrund. Diese besondere Profilbildung ist nur durch den neuen Indikator erkennbar.

Alle diesjährigen forschungsstarken Hochschulen waren auch 2002 schon in der Spitzengruppe. Die Universität Hamburg ist neu dabei und liegt mit 7 von 8 möglichen Spitzenplätzen gleich auf mit der Universität Mannheim. Nicht mehr dabei sind neben der LMU München die Universitäten Bonn, Heidelberg, Kiel, Münster und Würzburg. Sie erreichen diesmal nur zwei bis drei der acht möglichen Spitzenplätze.

Die Forschungsstarken in den betrachteten drei Fächern auf einen Blick (aufgelistet in alphabetischer Reihenfolge):

BWL

Uni Augsburg
TU Berlin
TU Dresden
Uni Duisburg-Essen
Uni Frankfurt a.M.
Uni Köln
Uni Mannheim
LMU München
TU München
Uni Münster
EBS Oestrich-Winkel
Uni Regensburg
Uni Saarbrücken
Uni Stuttgart
WHU Vallendar

Soziologie/ Sozialwissen

HU Berlin
Uni Bielefeld
Uni Bremen
Uni Dortmund
Uni Frankfurt a.M.
Uni Freiburg
Uni Göttingen
Uni Kassel
Uni Köln
Uni Konstanz

VWL

HU Berlin
Uni Frankfurt a.M.
Uni Freiburg
Uni Hamburg
Uni Köln
Uni Mannheim
LMU München

Zur Sache | Von Rankings lernen

Zum zweiten Mal veröffentlichen wir ein ForschungsRanking für die Wirtschaftswissenschaften und die Soziologie. Da werden Trends erkennen- und Leistungsveränderungen sichtbar. Ein außerordentlich stabiles Ergebnis – übrigens auch für die anderen Fächer – lautet: Im Schnitt etwa 25 Prozent der Fakultäten erbringen die Hälfte der Forschungsleistung in Deutschland. Am anderen Ende erbringt das letzte Viertel weniger als 10 Prozent des Forschungsoutputs. Dieser Befund gilt für alle Forschungsindikatoren, also Drittmittel ebenso wie Publikationen oder Promotionen.

Der zweite Trend lautet: Die Drittmittel gehen im Dreijahreszeitraum bei allen Fächern in Richtung auf eine Ver-

doppelung – in der BWL deutlich darüber, in der VWL etwas weniger. Auch die beiden anderen Leistungsindikatoren – Publikationen und Promotionen – steigen an, wenn auch nicht so erheblich.

Und der letzte Trend: neben stabilen Platzierungen einiger Fakultäten gibt es deutliche Wanderungsbewegungen nach oben wie nach unten. Es lohnt sich für jede Fakultät, diese genau nachzuvollziehen! Kommt die Veränderung zustande, weil man sich verbessert hat, weil andere sich verbessert haben, weil mehr Hochschulen einbezogen sind? Die Gründe können vielfältig sein.

Ein neues Bild ergibt sich bei der VWL – in erster Linie aber methodenbedingt. Durch die Aufnahme der inter-

nationalen Publikationen als eigenständigem Indikator wird eines sehr deutlich: Einzelne Fakultäten haben ihren Schwerpunkt nur bei den nationalen (z.B. Bremen, Münster), andere nur bei den internationalen Publikationen (z.B. Bonn mit überragendem Ergebnis), andere wiederum sind stark in beiden Ausrichtungen (z.B. Mannheim, LMU München). Der Informationsgehalt hat sich daher in der VWL im ForschungsRanking 2005 deutlich erhöht (s. Abbildung).

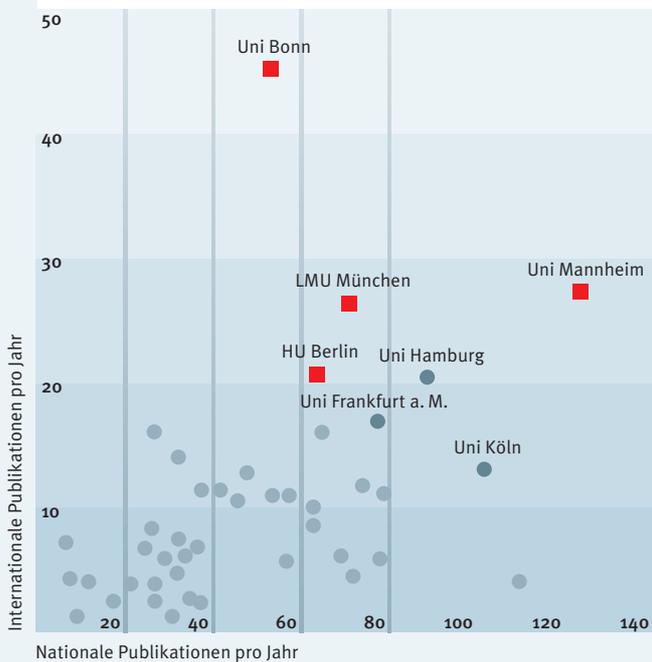
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
0 52 41 . 97 61 36
detlef.mueller-boeling@che.de



FOTO: KORNELIA DANETZKI

Detlef Müller-Böling ▶

Leiter des CHE Centrum für Hochschulentwicklung.



Das Streudiagramm bildet nationale gegen internationale Publikationen ab. Deutlich zu erkennen ist die stark international ausgerichtete VWL der Universität Bonn. Rot heraus gestellt sind die Hochschulen, die eine hohe Reputation unter den Professoren haben. Sie alle weisen eine überdurchschnittliche Zahl an internationalen Publikationen auf.

Die Methodik des CHE-ForschungsRankings

In den drei in diesem Jahr neu bewerteten Fächern stehen neben den Promotionen die Forschungsgelder aus Drittmitteln sowie Ergebnisse von Publikationsanalysen zur Verfügung. Dabei wird jeder Indikator einmal als Pro-Kopf-Wert und zum anderen als Absolutwert einbezogen. Erhoben wurden die Daten im Rahmen des CHE-HochschulRankings 2005. Wie in den Vorjahren gelangt in die Gruppe der Forschungsstarken eines Faches, wer mindestens bei der Hälfte der einbezogenen Indikatoren einen Platz in der jeweiligen Spitzengruppe erreichen konnte.

Neben den hier betrachteten Fächern weist das CHE-ForschungsRanking jedes Jahr auch die Fächer aus, die in den zwei vorangegangenen Jahren – diesmal also 2003 und 2004 – untersucht wurden. So kann das gesamte bisher untersuchte Fächerspektrum einer Hochschule auf die Forschungsleistung hin überblickt werden. Die gesamten Daten des CHE-ForschungsRankings für alle 13 Fächer stehen zum Download zur Verfügung unter

Dr. Sonja Berghoff
0 52 41 . 97 61 29
sonja.berghoff@che.de

 www.che-ranking.de

Die Semesterwochenstunde, eine Reformbremse

Mit dem Bologna-Prozess sind erhebliche Erwartungen für die Studienreform verbunden. Es geht um nicht weniger, als um eine umfassende Modernisierung der Curricula auf der Basis von Modularisierung und ECTS. Beide Instrumente sollen die Studiengänge transparenter machen, besser strukturieren und auf Kompetenzerwerb ausrichten. Es gibt allerdings eine hartnäckige Reformbremse: die Semesterwochenstunde als zentrale Einheit der Lehrplanung. Mit dem Konzept der »teaching points« hat das CHE eine Alternative entwickelt. Ihre Einführung wäre auch ein wichtiger Schritt zur Abschaffung der Kapazitätsverordnung (KapVO).

»Teaching Points« als sinnvolle Alternative



Nach dem ersten Grundsatzurteil des Bundesverfassungsgerichtes zum Numerus clausus von 1972 haben die Länder ein administrativ aufwendiges System entwickelt, um der Forderung nach erschöpfender Nutzung der Ausbildungskapazitäten und einer vergleichbaren Auslastung der Hochschulen gerecht zu werden. Die Konstruktion aus KapVO, Lehrverpflichtungsordnung und Curricularnormwerten existiert bis heute und macht den Hochschulen das Leben schwer.

Das Konstrukt ist nicht nur administrativ aufwendig und komplex bis zur Unverständlichkeit, sondern es bremst die Weiterentwicklung des Studiensystems. Das muss auch der Politik ein Dorn im Auge sein, denn zentrale politische Forderungen – stärkere Profilierung der Hochschulen, Aufwertung der Lehre, bessere Betreuung, Entwicklung moderner Lehr- und Lernformen, Ausbau fachübergreifender Zusammenarbeit, um nur einige zu nennen – werden behindert. Im Zentrum des Problems steht die Planungseinheit Semesterwochenstunde.

Die Semesterwochenstunde berücksichtigt nur Präsenzzeiten in der Lehre und trägt damit dem tatsächlichen Arbeitsaufwand nicht in geeigneter Weise Rechnung. Vor- und Nachbereitung, Betreuung, Prüfungen, Berücksichtigung von idealen Gruppengrößen – niemand kann ernstlich bestreiten, dass all dies zu guter Lehre gehört, für ein erfolgreiches Studium wichtig ist und Zeit der Hochschullehrer frisst. Auch die Frage, wie viele Teilnehmer eine Veranstaltung hat, wird durch die Konzentration auf Semesterwochenstunden ausgeblendet.

 Yorck Hener
 0 52 41 . 97 61 37
 yorck.hener@che.de
 [www.che.de/downloads/
CHE_TeachingPoints_
AP69.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_TeachingPoints_AP69.pdf)



Ein neues Planungsinstrument

Nimmt man den Gedanken ernst, dass Curricula auf den Kompetenzerwerb von Studierenden ausgerichtet werden müssen, dann ist zu fragen, wie viel ein Lehrender zu diesem Ziel beiträgt. Die Stunden, die er in einer Lehrveranstaltung verbringt, geben darüber nicht ausreichend Auskunft. Der Gedanke, dass Präsenzzeiten nicht wirklich geeignet sind, um Studienleistungen zu erfassen, muss auf die Lehre ausgeweitet werden. Präsenzzeiten sind auch nicht geeignet, um die Leistung eines Dozenten für einen Studiengang oder ein Modul zu erfassen.

Die Planungseinheit Semesterwochenstunde sollte schnellstens durch »teaching points« ersetzt werden. Wie »Credits« sollten sie auf ein bestimmtes Zeitbudget bezogen sein. Sie könnten 30 Zeitstunden umfassen, um eine handhabbare Einheit zu erhalten. Geht man davon aus, dass 1.800 Stunden im Jahr gearbeitet werden und beispielsweise bei einem Universitätsprofessor 50 Prozent dieser Zeit für Lehraufgaben zur Verfügung stehen, würden sich 30 »teaching points« pro Jahr ergeben.

Solche »teaching points« können flexibel und modulgerecht für das gesamte Spektrum der Lehrtätigkeiten eingesetzt werden. Es entsteht ein neues Planungsinstrument, das in angemessener Weise den Umfang der Lehrleistung messbar macht und sich auf die Studienmodule bezieht. Nur auf einer solchen Basis kann der Lehraufwand wirklich abgeschätzt und beschrieben werden. Eine Fähigkeit, die nicht zuletzt im Sinne der Qualitätssicherung notwendig ist.

Es ist erklärtes Ziel der Politik und der Hochschulen, Didaktik und Lehrformen weiterzuentwickeln. Die Einsicht, dass die Vorlesung nicht immer der richtige Weg ist, Kompetenzen aufzubauen, ist fast schon ein Allgemeinplatz. Das Ziel, die Studierendenquote weiter zu steigern, geht daher einher mit der Forderung nach neuen Lehr- und Angebotsformen sowie einer stärkeren Fokussierung der Weiterbildung. Aber gemeinsame Lehrveranstaltungen verschiedener Dozenten, Anleitung von Projekten, die Entwicklung von E-Learning-Angeboten werden nicht belohnt.



Ein Schritt weg von der KapVO

Die Anrechnung dieses Engagements auf das Lehrdeputat ist marginal und entspricht in keiner Weise dem tatsächlichen Aufwand. Die bestehenden Anrechnungsfaktoren dienen lediglich einer pauschalen Erhöhung des Lehrangebots bei der Kapazitätsberechnung für die Zulassungszahlen. Die hoch gesteckten Ziele werden nur erreichbar sein, wenn echte Anreize entstehen. »teaching points« können hier helfen, da sie den Arbeitsaufwand realistisch erfassen und anrechenbar machen.

Ein weiterer Aspekt ist zu berücksichtigen. Für die Profilierungsbemühungen der Hochschulen wäre die Möglichkeit, Deputate zu flexibilisieren, äußerst hilfreich. So können Stellen geschaffen und beschrieben werden, die besonders für Lehre oder Forschung eingesetzt werden. Diese Flexibilisierung kann bis auf die individuelle Ebene heruntergebrochen werden, auch zeitlich begrenzt. Gleichzeitig würde es möglich, in bestimmten und ausgewählten Lehr- oder Forschungsbereichen Kapazitäten zu konzentrieren. Insbesondere bei der starren Personalstruktur eine entscheidende Voraussetzung für Profilprozesse.

Damit »teaching points« sinnvoll erprobt werden können, sind vorrangig die Landesministerien gefragt. Sie sollten Erprobungsklauseln für den Ausstieg aus den geltenden Lehrverpflichtungsverordnungen schaffen. Das wäre sicher noch nicht das Ende der KapVO, aber ein robuster Schritt in diese Richtung. Auch Hochschulen können sich nach vorne wagen und intern neben den Semesterwochenstunden mit »teaching points« planen. Beste Bedingungen haben Hochschulen mit einem hohen Autonomiestatus.



Knapp daneben ist auch vorbei

Zielvereinbarungen sind als Instrument des Hochschulmanagements zwar etabliert, bleiben aber in ihrer praktischen Wirkung oft hinter den Erwartungen zurück.

Zielvereinbarungen sind zu einem Allroundinstrument des Hochschulmanagements avanciert, das von der strategischen Steuerung über die Qualitätsentwicklung bis zur Personalführung für vielfältigste Zwecke eingesetzt wird. Die Erwartungen sind hoch. So sollen Zielvereinbarungen

- die Fähigkeit zur Selbststeuerung und Organisationsentwicklung verbessern,
- die Strategie- und Handlungsfähigkeit stärken,
- verbindliche und abgestimmte Planungen und einen kontrollierten Ressourcenverbrauch ermöglichen,
- klare Verantwortungsstrukturen schaffen sowie
- die interne Abstimmung fördern.

Prinzipiell können Zielvereinbarungen das auch leisten – doch die Praxis sieht häufig anders aus. So haben Studien ergeben, dass Zielvereinbarungen zwar als Instrument der Planung von Innovationsprojekten und Verbesserungsmaßnahmen relativ gut funktionieren, die Ergebnisse der Prozesse aber oft unzureichend bleiben. Das schürt die Unzufriedenheit bei den Akteuren, denn wozu zeitaufwändige Absprachen treffen, wenn sich die Situation nicht nachhaltig verändert und womöglich nur ein neuer Bürokratismus entsteht? Ein weiteres Problem ist, dass Erfolge und Misserfolge bei der Umsetzung von Zielvereinbarungen oft ohne Konsequenzen bleiben. Wieso sollen sich Hochschulmitglieder engagieren, wenn es letztlich keine Auswirkungen hat, ob die per Zielvereinbarung festgelegte Leistung tatsächlich erbracht wurde oder nicht? Umgekehrt

taucht im Hochschulbereich aber auch zunehmend die Schwierigkeit auf, dass Zielvereinbarungen wegen ihrer vielseitigen Einsatzmöglichkeiten überfrachtet werden und dadurch – entgegen der eigentlichen Absicht – nicht die Selbststeuerungsfähigkeit der dezentralen Organisationseinheiten erhöhen, sondern wieder die Detailsteuerung stärken.

Damit Zielvereinbarungen keine »Modernisierungsfassaden« werden, sondern ihre Potenziale entfalten können, sollten Hochschulen den Einsatz des Instrumentes kritisch reflektieren, eine klare interne Linie für den Einsatz finden und sich dabei vorhandenes Methoden- und Erfahrungswissen zunutzen machen. Das gilt sowohl für diejenigen Hochschulen, welche Zielvereinbarungen gerade erst einführen, als auch für solche, die schon länger mit dem Instrument arbeiten.

Das CHE hat in den zurückliegenden zehn Jahren im Rahmen seiner zahlreichen Beratungsprojekte und Studien im In- und Ausland eine Menge Know-how über die Stärken und Schwächen des »Führens mit Zielvereinbarungen« aufgebaut. Diese Kompetenz stellt das CHE den Hochschulen gerne zur Verfügung. Entweder in Form von individueller Beratung oder komprimiert, wie es das neue Workshop-Programm tut, welches CHE und CHE Consult ab sofort gemeinsam anbieten.

 Sigrun Nickel

 0 52 41 . 97 61 23

 sigrun.nickel@che.de

 Prof. Dr. Frank Ziegele

 0 52 41 . 97 61 24

 frank.ziegele@che.de

■ Inhouse-Workshop

Strategisches Hochschul- und Fakultätsmanagement mit Zielvereinbarungen

Für Mitglieder von Präsidien/Rektoraten, Dekanaten, Hochschulräten und Selbstverwaltungsgremien sowie für Wissenschaftler und Führungskräfte aus der Verwaltung bietet das CHE in Kooperation mit CHE Consult ein neues Workshop-Konzept an: Sie stellen aus fünf Modulen ein individuelles Programm zum Thema »Zielvereinbarungen« zusammen und wir setzen es dann bei Ihnen in der Hochschule um.

- Modul 1 Basisinformationen
- Modul 2 Funktionen für Steuerung und Organisationsentwicklung
- Modul 3 Instrumente und Methoden
- Modul 4 Strategieentwicklung
- Modul 5 Monitoring und Controlling

20 Personen können pro Inhouse-Workshop teilnehmen.



www.che-consult.de

■ Handbuch Akkreditierung von Studiengängen

Akkreditierung ist ein internationales Qualitätssicherungsverfahren, welches künftig alle deutschen Studiengänge erfassen wird. Doch was sind die Anliegen der vom Akkreditierungsrat geregelten und von den regionalen bzw. fächerbezogenen Agenturen durchgeführten Verfahren? Welche Verfahrensregeln gibt es überhaupt? Und werden diese den im Bologna-Prozess angestoßenen Entwicklungszielen gerecht?

Diese und weitere Fragen beantwortet ein neues Handbuch in 33 Stichwort-Artikeln, die von Experten des jeweiligen Themas geschrieben wurden. In Kooperation der Herausgeber mit einer GEW-Projektgruppe entstand so eine Sammlung systematischer Überblicksartikel mit dem Ziel, Teilnehmer an Akkreditierungsprozessen umfassend zu informieren.

Das Handbuch ist nach vier Gesichtspunkten gegliedert: Der hochschulpolitische Abschnitt beschreibt die Akkreditierung von Studiengängen in ihrer Bedeutung für die Schaffung eines europäischen Hochschul- und Forschungsraumes, die Wechselwirkungen zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt sowie die Internationalisierung und den Aspekt Studienreform. Die organisatorischen Strukturen des deutschen Akkreditierungssystems, der rechtliche Rahmen und die einzelnen Agenturen werden im zweiten Abschnitt aufgezeigt. Instrumente der Akkreditierung von Studiengängen werden im dritten Abschnitt vorgestellt. Dabei wird der Leser in die Welt der Standards und Kriterien, Profilabgrenzungen und Modularisierungen, Diploma Supplements und ECTS eingeführt. Der vierte Teil widmet sich den Partizipationsmöglichkeiten.

Das Handbuch bietet einen gebündelten und kompakten Zugang für alle, die ihre Kenntnisse über Akkreditierungsverfahren vertiefen und so ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern möchten.



Falk Bretschneider/
Johannes Wildt (Hrsg.)

Handbuch Akkreditierung von Studiengängen

Eine Einführung für Hochschule,
Politik und Berufspraxis
W. Bertelsmann Verlag,
Bielefeld 2005
ISBN-Nr. 3-7639-3288-7
440 Seiten, 34,90 Euro



Keine Diskriminierung beim Hochschulzugang

Studierendenauswahl: überlegt und fair

Hochschulen haben ein erhebliches Maß an Autonomie bei der Studierendenauswahl gewonnen. Dieser Schritt war richtig und wichtig. Mit der Autonomie geht aber auch eine größere Verantwortung für die Angemessenheit des Auswahlprozesses einher. Die Hochschulen sind nun selbst für die Gestaltung sachangemessener und gerichtsfester Auswahl- und Zulassungsverfahren verantwortlich, auch wenn die Landesgesetzgebung hinsichtlich der Auswahlkriterien einen Rahmen vorgibt.

Um die Sachangemessenheit und Gerichtsfestigkeit der Auswahlverfahren sicherzustellen ist unter anderem Art. 3 Abs. 3 des Grundgesetzes zu berücksichtigen. Er verbietet jedwede Benachteiligung aufgrund von Geschlecht, Abstammung, Rasse, Sprache, Heimat und Herkunft, Glauben, religiöser oder politische Anschauung oder Behinderung. Unter Herkunft sollte auch unterschiedliche soziale Herkunft verstanden werden, die, wie gerade die letzten PISA-Ergebnisse wieder zeigten, eine Ursache für eine ungerechte Chancenverteilung beim Zugang zu Bildung sein kann.

Offene und bewusste Diskriminierung, wie eventuell die Bevorzugung von Bewerbern eines bestimmten Geschlechts, wird, wenn auch nicht auszuschließen, doch wahrscheinlich selten sein. Auswahlkriterien, die unbewusst zu Ungerechtigkeiten führen, sind deswegen problematischer, weil sie nicht als solche erkannt und somit schnellstens beseitigt werden. Auf die versteckten, mittelbaren Diskriminierungen gilt es deshalb besonders Acht zu geben: Behinderte oder Bewerber aus sozial schwachen Familien könnten z. B. dann benachteiligt sein, wenn der Nachweis eines Auslandsaufenthaltes ein Auswahlkriterium ist, dieser aber aufgrund der

Behinderung bzw. der begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Familie des Bewerbers nicht möglich war. Weibliche Studieninteressierte könnten vermehrt von einem Studiengang Abstand nehmen, wenn in der Beschreibung des Studiums und der späteren Berufsmöglichkeiten nur von männlichen Personen berichtet wird. Für Interessenten mit bestimmten Behinderungen steht eventuell nur ein begrenzter Kreis von Hochschulen zur Verfügung (was ihre Zulassungschancen verringern würde), wenn nicht alle Hochschulen barrierefrei ausgebaut sind, usw.

Was muss nun zur Vermeidung von systematischen Benachteiligungen beim Hochschulzugang getan werden? Zunächst einmal ist es notwendig, in den Hochschulen überhaupt eine Sensibilität für mögliche Diskriminierungen zu erzeugen, so dass grobe Benachteiligungen schon mit der »Methode des scharfen Hinsehens« erkannt werden. Darüber hinaus ist eine Einbeziehung der relevanten Personen, z. B. der Gleichstellungs- und der Behindertenbeauftragten notwendig. Als Element der Qualitätssicherung des Auswahlprozesses ist darüber hinaus ein Monitoring der Hochschulzulassung hinsichtlich möglicher Diskriminierungen wünschenswert, also die empirische Überprüfung der Frage, ob die Änderung des Zulassungsverfahrens unerwünschte Verschiebungen in der Zusammensetzung der Bewerber- und der Studierendenpopulation zur Folge hat.

📍 Cort-Denis Hachmeister
 ☎️ 0 52 41 . 97 61 35
 ✉️ cort-denis.hachmeister@che.de

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

■ **CHE-Marketing-Runde:****Images sind Lebenselixier**

Die CHE-Marketing-Runde ist ein Zusammenschluss von Hochschulmarketing-Professionals. Sie dient zum einen dem Erfahrungsaustausch, zum anderen will sie das Marketing von Hochschulen insgesamt befördern. Dazu bezieht sie zu ausgewählten Marketingfragen Stellung. Jüngstes Ergebnis sind acht Thesen zur Bedeutung und Praxis des Imagemanagements von Hochschulen. Die Thesen der CHE-Marketingrunde sollen zur weiteren Diskussion und kritischem Austausch anregen sowie leitend für die Arbeit im Hochschulmarketing sein.

 www.che.de/downloads/CHE_8_Thesen_Image_400.pdf

■ **Ein Business-Plan für die autonome Hochschule Wismar 2020**

Die Hochschule Wismar will weitgehend unabhängig von staatlicher Detailsteuerung ihre Entscheidungen selbst treffen und verantworten. Wesentliches Projektziel dafür ist die Erarbeitung der Grundlagen für eine »Autonome Hochschule Wismar 2020«. Das CHE entwickelt gemeinsam mit der Hochschule einen Business-Plan, der, ebenso wie eine anschließende durchzuführende Evaluation, der Rechenschaftslegung gegenüber dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern dienen kann.

■ **Symposium Personalmanagement**

Am 20./21. April 2006 wird das CHE gemeinsam mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft ein Symposium zum Thema »Akademisches Personalmanagement« durchführen. Dabei sollen die Themen »Berufungen und Personalauswahl«, »Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Personalentwicklung« und »Wissenschaftsmanagement« im Zentrum der Veranstaltung stehen.

Fakultätsmanagement – Karrierebild und Vernetzung

Die administrativen Aufgaben an Fakultäten und Fachbereichen werden immer zahlreicher und vielfältiger. Im Rahmen verschiedener Reformprozesse werden in Universitäten und Fachhochschulen zusätzliche Aufgaben auf die Fakultäten übertragen. Darüber hinaus kommen neue Aufgaben wie Marketing, Strategiebildung, Alumni-Arbeit, Kosten- und Leistungsrechnung, Evaluations- und Akkreditierungsverfahren etc. auf sie zu. Es zeigt sich ein Trend, dass an Universitäten und Fachhochschulen immer mehr Stellen für eine Fakultätsgeschäftsführung eingerichtet und mit Fachwissenschaftler/innen besetzt werden. Neben den vielfältigen neuen Aufgaben geht es dabei oft um Prozesskoordination und Entscheidungsvorbereitung.

Vor diesem Hintergrund steigt die Nachfrage nach dem Hochschulkurs des CHE »Fakultätsmanagement: von der Verwaltung zur Geschäftsführung«. An den Veranstaltungen nehmen nicht nur Dekane teil, zu den Teilnehmern zählten bereits mehr als 80 Fakultätsgeschäftsführerinnen und -geschäftsführer. Dies weist darauf hin, dass in den Hochschulen ein neues Karrierebild entsteht.

Zwei Drittel der Fakultätsgeschäftsführer, die sich bisher im Hochschulkurs des CHE in Basis- und Vertiefungswerkshops fortgebildet haben, waren Frauen. Dies ist möglicherweise ein Hinweis darauf, dass sich hier insbesondere für Wissenschaftlerinnen ein Karriereweg ins Wissenschaftsmanagement eröffnet.

Der Hochschulkurs war im letzten Jahr auch Ausgangspunkt für eine Umfrage unter Fachbereichsgeschäftsführer/innen zu deren Arbeitsbereichen und ihrer Arbeitszufriedenheit.

Forum Fakultätsmanagement kostenlos testen

Eine Möglichkeit zur Professionalisierung der Steuerung von Fakultäten bietet ein neues »Forum Fakultätsmanagement«. Mit diesem Internetforum schafft CHE Consult ein seriöses, vertrauensvolles, nicht-anonymes Umfeld für Austausch, konzeptionelle Zusammenarbeit und »Arbeit für die eigene Sache«. Es bietet Fakultätsgeschäftsführer/innen, aber auch Dekan/innen für einen Kostenbeitrag von 20,- Euro/Monat aktuelle Informationen und eine networking-Plattform. Zum Kennenlernen ist der Zugang bis Ende Januar 2006 kostenfrei.



www.fakultaetsmanagement.de



Der Hochschulkurs im Sommersemester

Für das Sommersemester 2006 wird das CHE im Hochschulkurs Workshops anbieten, die die Arbeit der Universitäten und Fachhochschulen auf aktuellen Gebieten der Hochschulentwicklung unterstützen. Die Workshops zu den Themen Berufungsverfahren, Qualitätsmanagement, Fakultätsmanagement und Besteuerung waren bereits in den letzten beiden Semestern stark nachgefragt. Zum Handwerkszeug von Wissenschaftsmanagern und Führungskräften an Hochschulen gehören jedoch auch die Kommunikation im Team, mit Mitarbeitern und Vorgesetzten. Zwei weitere Workshops werden sich daher auf den Umgang mit Veränderungen und Konflikten beziehen. Die Workshops sind in der Regel zweitägig und auf 25 Teilnehmer begrenzt, so dass ein intensiver Austausch zwischen Referenten und Teilnehmern sowie unter den Teilnehmern ermöglicht wird.

Das Programm für das Sommersemester ist ab Januar unter www.hochschulkurs.de zu finden

 Dr. Jutta Fedrowitz
 0 52 41 . 97 61 28
 jutta.fedrowitz@che.de



VERANSTALTUNGSTERMINE WS 2005/2006

- 16. | 17. 01. 06 Fakultätsmanagement – von der Verwaltung zur Geschäftsführung (Basis-Workshop)
Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
- 16. | 17. 02. 06 Student Services: Beratungsangebote an Hochschulen bündeln
Universitätskolleg Bommerholz, Witten
- 27. | 28. 03. 06 Fakultätsmanagement (Vertiefungsworkshop)
Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
- 03. | 04. 04. 06 Internationale Beziehungen ausbauen – erfolgreich internationale Studiengänge konzipieren und leiten
Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

 www.hochschulkurs.de

CHE-INTERN

■ Zugewinn

Seit dem 1. Oktober verstärkt Sigrun Nickel das Team des CHE als Referentin für die Themenbereiche Qualitätsmanagement, Organisations- und Personalentwicklung und Zielvereinbarungen. Nachdem sie lange in Hamburg und zuletzt in Wien tätig war, kehrt die gebürtige Westfälin jetzt quasi zu ihren Wurzeln zurück. Und das nicht nur räumlich, sondern auch fachlich: Das erste Projekt ihrer inzwischen zehnjährigen Karriere als Hochschulmanagerin und -forscherin führte sie gemeinsam mit dem CHE durch!

▼ Sigrun Nickel



▼ Cordula Konrad



Ebenfalls wieder im CHE-Team ist Cordula Konrad. Während ihres ersten Ausbildungsjahres zur Industriekaufrau bei der Bertelsmann AG hat sie 2003 einen Teil der Lehre im CHE absolviert. Weitere Stationen waren neben verschiedenen Konzernabteilungen in Gütersloh nach München und Berlin. Im Sekretariat von CHE-Leiter Müller-Böling übernimmt sie seit Oktober die Vertretung von Bettina Hölker.

■ Viel Erfolg!

Meike Siekermann, im CHE war sie in der Öffentlichkeitsarbeit und dem Hochschulranking tätig, ist in das neu gegründete Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ) in Bonn gewechselt. Das CHE wünscht ihr viel Erfolg bei ihren neuen Aufgaben.

■ Vaterfreuden

Katharina ist da! Damit ist Ulrich Müller am 3. November zum zweiten Mal Vater geworden. Wir gratulieren Ulrich und Stefanie Müller ganz herzlich und wünschen auch der »großen« Charlotte (3) viel Spaß mit ihrer kleinen Schwester.



IMPRESSUM



Herausgeber

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Verler Straße 6
33332 Gütersloh

 0 52 41 . 97 61-0

 0 52 41 . 97 61 40

 <http://www.che.de>

Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert
Lars Hüning

 0 52 41 . 97 61 27

 pressestelle@che.de

Gestaltung

werkzwei,
Lutz Dudek, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann,
Bielefeld