



## CHECK ▶ IN

Universitas semper reformanda	1
Studienqualität besser als ihr Ruf	2
Zum Master den Studienort wechseln	3
Praxis-Check 2011: Die Sternchen neben dem Fachwissen	4
Wer wird Hochschulmanager 2011?	5
Exzellenz ist vielfältig!	6
CHE Standpunkt	8
Strategischer Schulterchluss zwischen Hochschulen und Studentenwerken	9
Immer mehr Studierende aus den alten Bundesländern gehen Richtung Osten	10
QUEST-Bericht zu Migrant(inn)en an den Hochschulen	11
Hochschulkurs/CHE Forum	12

## Universitas semper reformanda

### Ein Monitoring der Reformen ist notwendig

Seit Mitte der 90er Jahre wurde auch deutschen Hochschulen – orientiert an internationalen Beispielen – weitreichende Autonomie zugebilligt. Die gewährte Finanz-, Personal- und Organisationsautonomie trägt Früchte. Hochschulen genießen akademische Freiheit – und nutzen ergänzend Freiheit in Steuerungs- und Managementfragen. Die Hochschulen haben sich in den letzten Jahren mit einer gewaltigen Dynamik neu erfunden, dem Wettbewerb gestellt, ihre Profile entwickelt, sich neue Führungsstrukturen gegeben und die Studienreform angepackt. Erfolge sind unbestreitbar und sichtbar, zum Teil auch bereits durch empirische Studien belegt.

Es gibt aber auch Kritik an den aktuellen Reformen, u.a. unter den Stichworten neue Bürokratisierung, Scheitern der Bologna-Reform, Partizipationsdefizit. Die Kritik kann berechtigt sein, vor allem dann, wenn bei den Reformen Mittel und Ziele verwechselt und sie mangelhaft umgesetzt wurden. Die genannten Veränderungen wie Autonomie, Profilierung und Professionalisierung sind keine Ziele an sich, sondern nur als Mittel zum Zweck gedacht. Im Kern geht es darum, die Qualität von Forschung und Lehre, die Veränderungsfähigkeit und Kreativität der Wissenschaft und nicht zuletzt auch die gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen zu fördern. Die Reformen dürfen daher nicht voreilig als erfolgreich abgeschlossen angesehen werden, sobald sie flächendeckend umgesetzt worden sind, sondern sie müssen im Hinblick auf die Zielerreichung überprüft werden.

Genau das macht das CHE mit seinem Arbeitsschwerpunkt »Reformmonitoring«: Wir nehmen in Studien und Evaluationen Reformen im Hinblick auf die Zielerfüllung unter die Lupe, suchen nach Stärken und Schwächen und ermitteln die – häufig im Umsetzungsprozess begründeten – Ursachen für Probleme. Das Ganze mündet in konkrete Vorschläge, wie

der eigentlich angestrebte Reformerfolg gesichert werden kann. Die Notwendigkeit, hier und da nachzusteuern, sollte in einem komplexen Veränderungsprozess als selbstverständlich betrachtet und nicht sofort zum Anlass für das Ausrufen des Scheiterns verwendet werden. Schon gar nicht kann dies als Begründung für die Rückkehr zu alten Strukturen herhalten, deren Defizite inzwischen teilweise vergessen scheinen.

In jüngster Zeit hat das CHE ein »Reformmonitoring« in Bezug auf neuralgische Punkte im Bologna-Prozess betrieben. Ziel ist es aufzuzeigen, wie im Gerangel zwischen Befürwortern und Gegnern die Hochschulwirklichkeit tatsächlich aussieht. Im Folgenden werden drei Beispiele vorgestellt, in denen sowohl positive Effekte als auch Nachbesserungsbedarf bei der Umsetzung der Reformidee aufgezeigt werden.

## Empirische Ergebnisse statt Bologna-Mythen

# Studienqualität besser als ihr Ruf



Viel Kritik hat die Umstellung des Studiensystems im Zuge des Bologna-Prozesses bislang geerntet. In zahllosen Büchern und Artikeln wird der Rückgang der Studienqualität beschworen, ausgelöst durch die Einführung von Bachelor- und Masterabschlüssen. Doch empirisch lässt sich dieses pauschale Negativurteil nicht halten, so das Gesamtfazit einer neuen Publikation, welche das CHE im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt hat.

Unter dem Titel »Der Bologna-Prozess aus Sicht der Hochschulforschung – Analysen und Impulse für die Praxis« sind 21 Beiträge zusammengestellt, die den derzeitigen Stand der nationalen und internationalen Forschung zum umfassendsten Studienreformprojekt in den zurückliegenden 50 Jahren darstellen.

Alles in allem zeigen die Analysen, dass die tatsächliche Studienqualität in deutschen Hochschulen weit besser ist, als die kursierenden Meinungen und Stimmungsbilder vermuten lassen. So werden beispielsweise die neuen Bachelorstudiengänge in Studierendenbefragungen an Universitäten und Fachhochschulen durchschnittlich positiver bewertet als die alten Magister- und Diplomstudiengänge. Das gilt insbesondere für das gesellschaftswissenschaftliche Studium an Universitäten. Hier punkten die Bachelorstudiengänge vor allem durch ihren erhöhten Praxis- und Berufsbezug. Zudem sorgt der Bologna-Prozess dafür, dass konkrete Schritte zur Weiterentwicklung der didaktischen Kompetenzen von Hochschullehrer(inne)n unternommen werden. So beschreiben einige der Beiträge im Rahmen der CHE-Publikation, was Lehrende tun können, um den Kompetenzerwerb bei Studierenden zu fördern. Umgekehrt werden Methoden vorgestellt, wie Hochschulen ihre Lehrenden wirksam unterstützen können, ihre didaktischen Fähigkeiten zu verbessern. Dazu zählen u.a. individuelles Coaching, der Einsatz von kompetenzorientierten Lehrveranstaltungsevaluationen und Verfahren der Studiengangsplanung.

Gleichwohl – und auch das belegen die empirischen Ergebnisse in diesem Band – gibt es im Zuge der Umstellung auf die Bachelor-/Masterabschlüsse noch eine Reihe

problematischer Baustellen. Zu diesen gehören in besonderer Weise der wachsende Druck auf Studierende und Lehrende durch das studienbegleitende Prüfungssystem und die zum Teil noch nicht ausreichende Anpassung der Studieninhalte an die neue Studienform. Hier besteht dringender Handlungsbedarf. Auch die mit dem Bologna-Prozess zum Teil einhergehende Überbürokratisierung ist eine ernste Gefahr. Das betrifft vor allem den Bereich der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Dieser Bereich hat im Zuge des Bologna-Prozesses zwar erheblich an Gewicht gewonnen, geht aber auch einher mit einer hohen Regelungsichte und einem immensen hochschulinternen Aufwand. Die Publikation zeigt hier Erfolg versprechende Ansatzpunkte, wie z.B. die engere Verbindung von Qualitätssicherung und Hochschuldidaktik, die Gestaltung von Berufungsverfahren und die staatliche Mittelvergabe, liefert aber auch kritische Reflexionen zu finanziellen Anreizen für Hochschullehrer(innen) und zu anderen Steuerungsverfahren.

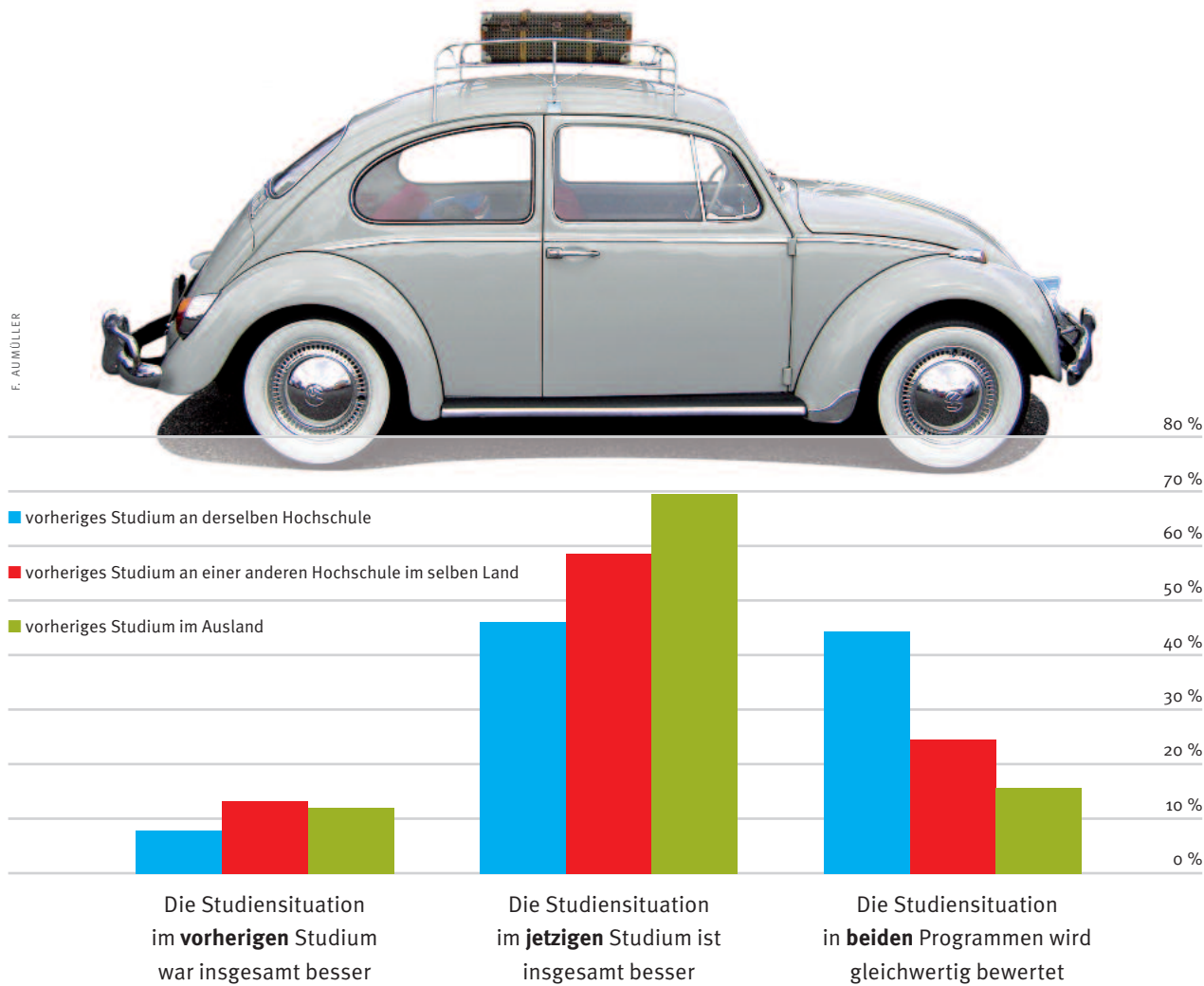


Die Publikation kann unter folgendem Link kostenlos aus dem Netz geladen werden:

[www.che.de/downloads/CHE\\_AP\\_148\\_Bologna\\_Prozess\\_aus\\_Sicht\\_der\\_Hochschulforschung.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_148_Bologna_Prozess_aus_Sicht_der_Hochschulforschung.pdf)

# Zum Master den Studienort wechseln

Mobilität zwischen erstem Studiengang und dem Master funktioniert



Mehr als die Hälfte der BWL-Masterstudierenden haben nach einer neuen Befragung des CHE einen Studienortwechsel zum Masterstudium vollzogen. Rund 5.250 Studierende beteiligten sich an der Befragung im Fach BWL und äußerten sich überwiegend positiv zur Studiensituation in ihrem Masterstudiengang.

Gefragt danach, ob sie mit den Erfahrungen aus dem Masterstudium wieder die Entscheidung treffen würden, einen Master nach dem Bachelor anzustreben, bejahen 80 Prozent der Befragten das ohne Einschränkung, weitere 16 Prozent würden vermutlich noch einmal ein Masterstudium aufnehmen. Die hohe Zustimmung erklärt sich möglicherweise schon aus der Tatsache, dass über die Hälfte der Befragten (55 Prozent) angeben, die Studiensituation im Masterstudium sei insgesamt besser als in ihrem zuvor abgeschlossenen Studium. Nur etwa jeder Dritte stellt keinen Unterschied zwischen den beiden Studienabschnitten fest und lediglich 13 Prozent bewerten rückblickend ihr vorheriges Studium positiver.

60 Prozent der Befragten haben sich für ihr Masterstudium einen neuen Hochschulort gewählt; sie bewerteten das Masterstudium noch einmal zu einem größeren Anteil

attraktiver als die Nichtwechsler. Auffällig ist, dass die Studierenden, die aus dem Ausland an ihre jetzige Hochschule gekommen sind, ihr Masterstudium besonders positiv bewerten. »Die Zahlen zeigen, dass bei vielen Studierenden zwischen den Studienabschnitten noch einmal eine neue Orientierung stattfindet. Positiv ist dabei, dass der Wechsel auch hinsichtlich der Studiensituation häufig als Verbesserung empfunden wird - alleine schon deshalb hat sich ein Wechsel gelohnt«, sagt Isabel Roessler, Projektleiterin im CHE Hochschulranking.

Alle Hintergründe zu der Studie und weitere Ergebnisse werden am 13. Dezember 2011 in der Studie »Erweiterung des CHE Hochschulrankings um Urteile von Masterstudierenden im Fach BWL« veröffentlicht.

Isabel Roessler  
052 41 . 97 61 43  
Isabel.Roessler  
@che-ranking.de

# Die Sternchen neben dem Fachwissen

Bachelor-/Master-Praxis-Check 2011

## Praxisorientierung

## methodische Kompetenzen

## soziale Kompetenzen

Die Förderung überfachlicher beschäftigungsrelevanter Kompetenzen der Studierenden ist ein Ziel der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge. Wie ernst dieses Ziel in den Studienordnungen genommen wird, zeigt der Bachelor-/Master-Praxis-Check von CHE und Queb, der als Teil des CHE Hochschulrankings publiziert wird. Insgesamt erhielten 288 von rund 1.540 in die Bewertung einbezogenen Studiengängen, das sind rund 19 Prozent, die Höchstbewertung von drei Sternen. Auf der anderen Seite wurden aber auch 17 Prozent der Studiengänge mit nur einem Stern bewertet.

Drei Teilaspekte wurden betrachtet und mit ein bis drei Sternen bewertet: die Praxisorientierung, die Vermittlung von methodischen sowie von sozialen Kompetenzen. Die drei Teilbereiche flossen gleichgewichtig in ein Gesamtrating ein. Einbezogen wurden Studiengänge aus den Fächern Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieur-

wesen, Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Mechatronik, Bauingenieurwesen sowie Elektrotechnik und Informationstechnik.

Insgesamt schneiden die Studiengänge an Fachhochschulen besser ab als die an Universitäten. So erhielten 24 Prozent der FH-Studiengänge, aber nur 5 Prozent der Unistudiengänge im Gesamtrating die Höchstbewertung mit drei Sternen.

Die größten Defizite bestehen hochschultypübergreifend bei der Vermittlung methodischer und sozialer Kompetenzen. Lediglich 15 Prozent der Studiengänge erhielten hinsichtlich der Vermittlung methodischer Kompetenzen die Höchstbewertung; umgekehrt wurden 46 Prozent mit nur einem Stern oder sogar mit »0« bewertet. Noch weniger wird auf die Vermittlung sozialer Kompetenzen geachtet: Nur an 4 Prozent der Bachelorstudiengänge und an 6 Prozent der Masterstudiengänge konnten drei Sterne vergeben werden.

## Wie sehen Arbeitgeber die Ergebnisse des Praxis-Checks?

**Sind die im Praxis-Check bewerteten Aspekte auch für Ihre Firma und die Rekrutierung relevant?**

**Wacker** Ja, methodische und soziale Kompetenzen haben für uns einen großen Stellenwert. Im Bewerbungsverfahren wird anhand der schriftlichen Unterlagen auf die fachliche Tauglichkeit hin ausgewählt. Im Bewerbungsgespräch verschaffe ich mir dann einen Eindruck, ob der Bewerber gut im Team arbeiten und sein Fachwissen einem Laien gegenüber verständlich kommunizieren kann. Dann sind sowohl die methodischen als auch die sozialen Kompetenzen die entscheidenden Kriterien für ein Jobangebot.

**Sehen Sie noch Handlungsbedarf bei den Hochschulen, was die Beschäftigungsbefähigung angeht?**

**Wacker** Die Bedeutung, das Studium in der Regelstudienzeit abzuschließen, wird zu hoch gehängt. Praxiserfahrung ist für uns enorm wichtig. Die Hochschulen sollten mehr Freiräume schaffen und die Studierenden ermuntern, Praxisluft zu schnuppern, anstatt allein auf kurze Studienzeiten zu achten.

Auch Projektkooperationen mit Unternehmen bieten den Studierenden Einblick in die Praxis. Nach unseren Erfahrungen sind Fachhochschulen offener für eine derartige Zusammenarbeit als Universitäten.

**Queb hat 2006 den Praxis-Check gemeinsam mit dem CHE entwickelt. Was waren die Beweggründe für Queb?**

**Schutz** Wir wollten den Bologna-Prozess unterstützen, und fragen, inwieweit die Ziele, die Berufsbefähigung und die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen zu fördern, umgesetzt worden sind. Die Bachelorstudiengänge wurden von Beginn an in der Öffentlichkeit besonders kritisch beäugt. Die Realisierung der neu formulierten Ziele war dort deshalb besonders wichtig. Mit dem Praxis-Check konnte den Hochschulen, den Medien, den Unternehmen und nicht zuletzt den potenziellen Studenten dargestellt werden, inwieweit diese Ziele in den jeweiligen Studienordnungen Eingang fanden.

**Wofür steht der Praxis-Check heute?**

**Schutz** Es werden die Elemente betrachtet, die neben den fachspezifischen Inhalten auch von Arbeitgebern als besonders relevant erachtet werden bei der Vorbereitung auf den Arbeitsmarkt. Auch heute gilt, dass transparent gemacht werden soll, in welchen Studiengängen diese Ziele besonders gut umgesetzt wurden. Damit steht eine weitere Information bereit, die bei der Erstellung eines personalisierten Rankings im Rahmen des CHE Rankings herangezogen werden kann.

Gero Federkeil  
052 41. 97 61 30  
Gero.Federkeil  
@che-ranking.de



Meike Wacker ist zuständig für die Personalrekrutierung bei Miele.



Chris Schutz arbeitet im Bereich Corporate Human Resources bei der Siemens AG, die Mitglied im Kompetenznetzwerk für innovatives Employer Branding – Queb e.V. ist.

FOTO: UNIVERSITÄT ERLANGEN-NÜRNBERG



Prof. Dr. Karl-Dieter Gröske  
Universität Erlangen-Nürnberg

FOTO: UNIVERSITÄT BREMEN



Prof. Dr. Wilfried Müller  
Universität Bremen

FOTO: UNIVERSITÄT PADERBORN



Prof. Dr. Nikolaus Risch  
Universität Paderborn

## Die Nominierten

FOTO: UNIVERSITÄT BAMBERG



Prof. Dr. Godehard Ruppert  
Universität Bamberg

FOTO: HOCHSCHULE INGOLSTADT



Prof. Dr. Gunter Schweiger  
Hochschule Ingolstadt

FOTO: JACOBS UNIVERSITY BREMEN



Prof. Dr. Joachim Treusch  
Jacobs University Bremen

## Endspurt

# Wer wird Hochschulmanager des Jahres 2011?

Adäquate Reaktionen auf externe Herausforderungen, die Entwicklung eines hochschulgemessenen Führungsverständnisses oder der Einsatz von partizipativen Prozessen – dies sind nur einige der Aufgaben, die Hochschulmanager(innen) in ihrem Alltag bewältigen müssen. Um herausragende Leistungen von Hochschulpräsident(inn)en und Rektor(inn)en zu würdigen, vergeben die »Financial Times Deutschland« (FTD) und das CHE bereits zum vierten Mal den Preis »Hochschulmanager des Jahres«.

Aus der Gesamtheit aller deutschen Hochschulen wurden in mehreren Schritten sechs Finalisten nominiert: Karl-Dieter Gröske, Wilfried Müller, Nikolaus Risch, Godehard Ruppert, Gunter Schweiger und Joachim Treusch. Wer von ihnen als »Hochschulmanager des Jahres« ausgezeichnet wird, wird am 7. Dezember 2011 im Rahmen der FTD-Konferenz »Hochschulmanagement 2011« in Berlin bekannt gegeben.

Unabhängig davon, wer die Vorjahressiegerin Sabine Kunst »beerben« wird, ist klar: Jeder der sechs Finalisten ist durch vorbildliche Leistungen in die Endrunde des Auswahlprozesses gelangt. Zu dessen Beginn stand eine Analyse unterschiedlicher Daten: Wie stehen die einzelnen Hochschulen da in Bezug auf die Verbesserung der Qualität von Forschung und Lehre? Wurde der Kapazitätsausbau vorangetrieben – wie steht es um die Internationalisierung? Haben die Hochschulen Erfolge in Wettbewerben vorzuweisen oder im Hinblick auf Gleichstellung und Familienfreundlichkeit? Ergebnis der Auswertung: Zwei Dutzend Kandidat(inn)en kamen in die nächste Runde. Hierbei beurteilte eine Jury die Performance der Hochschulen sowie die beantworteten Fragebögen der Hochschulmanager(innen) und ihrer Peers. Zu dieser Jury gehörten: Sabine Kunst (Wissenschaftsministerin des Landes Brandenburg und ehemalige Präsidentin der Universität Potsdam), Ada

Pellert (Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung), Marion Schick (designiertes Vorstandsmitglied der Deutschen Telekom), Marion Schmidt (Redakteurin Bildung der »Financial Times Deutschland«), Hans Weiler (Professor emeritus der Stanford University) sowie Frank Ziegele (Geschäftsführer des CHE).

Befragt wurden die ausgewählten Kandidat(inn)en zu den eingangs erwähnten Themen. Ihnen wurden unterschiedliche Szenarien vorgestellt, auf welche sie reagieren sollten – so war etwa die hypothetische Einsparung von 10 Prozent aller Mittel ein solches Beispiel. Es ist interessant, welche Vielfalt von Maßnahmen die Hochschulmanager(innen) als Idee auf die skizzierten Probleme angaben. Gemeinsam ist vielen Antworten, dass sie auf einen eher partizipativ geprägten Führungsstil hindeuten. Dabei gestalten einige Hochschulpräsident(inn)en und Rektor(inn)en das Mitspracherecht an ihren Hochschulen bewusst aktiv und weit über das gesetzliche Mindestmaß hinaus, z.B. durch die intensive Nutzung von Dekanerunden in strategischen Prozessen. »Es ist erfreulich zu sehen, dass an deutschen Hochschulen der Grundsatz gelebt wird, dass Partizipation und modernes Management keinen Gegensatz darstellen, sondern vielmehr Partizipation ein notwendiger Bestandteil des Managements ist«, sagte CHE-Geschäftsführer Frank Ziegele als Mitglied der Jury.

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

Wir können nicht nur Forschung

## Exzellenz ist vielfältig!

Die Technische Universität Bergakademie Freiberg liegt geografisch zwischen Chemnitz und Dresden. Mit rund 5.000 Studierenden mischt sie nicht in jedem Fach in der internationalen Forschungsliga mit. Aber das ist auch nicht alleine entscheidend. Denn Spitzenleistungen zeigen sich z.B. im Fach Maschinenbau in anderen ebenso wichtigen Bereichen. Der Fachbereich hebt sich ab, weil er Spitze bei der Anzahl der Erfindungen ist und seinen Studierenden beste Praxiserfahrungen bietet. Bei der TU Clausthal mit ca. 3.000 Studierenden spielt die internationale Orientierung im Fach Maschinenbau eine große Rolle. Die TU Clausthal ist eine der Universitäten mit dem höchsten Anteil internationaler Studierender. Herausragend werden die Belange der Studierenden in den Blick genommen, sodass auch ausländische Studierende sich hier wohlfühlen.

Fo

l n t

Beide Hochschulen wären in weltweiten Rankings mit dem auf Forschungsindikatoren ausgerichteten Blick gar nicht zu finden. Das heißt aber auch, dass in rein forschungsbezogenen Rankings alle anderen Profile und Stärken untergehen. Damit das nicht so bleibt, hat das CHE entschieden, nicht mehr allein das Abschneiden bei den Forschungsindikatoren des CHE Hochschulrankings im jeweiligen Herbst nach dem Erscheinen des Rankings in einer gesonderten Publikation herauszustellen, sondern stattdessen eine Vielfalt von Leistungsprofilen erkennbar zu machen. Daher wurde das CHE Forschungsranking im Jahr 2010 ausgesetzt und nach weiteren Dimensionen der Exzellenz gesucht, die sich aus den Daten des Hochschulrankings ableiten lassen. In diesem Jahr erscheint nun erstmals die Sonderauswertung »Vielfältige Exzellenz«. Dabei bündeln wir Daten aus den Erhebungen zum CHE Hochschulranking, die das Profil einer Hochschule bzw. eines Faches ausmachen können: Forschung, Anwendungsbezug, Internationalität und Studierendenorientierung.

### Was ist neu?

Neben den immer schon beachteten forschungsstarken Universitäten finden sich nun auch die Hochschulen, die andere Profile ausgebildet haben, in unserer Sonderauswertung wieder. Bei der Studierendenorientierung zählen gute Bewertungen der Studierenden hinsichtlich der Studiensituation insgesamt, der Betreuung durch die Lehrenden, des Lehrangebots und der Studierbarkeit. Fachbereiche, die sich hier hervortun, haben es verstanden, sich so zu organisieren, dass Studierende ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit und Unterstützung für ihr Studium erfahren.

### Empfehlenswert!

Auch hinsichtlich des Anwendungsbezugs werden Fachbereiche in der Sonderauswertung verglichen. Entscheidend sind hier Spitzenplätze bei der Studierendenbewertung der Angebote mit Berufsfeld- und Arbeitsmarktbezug ebenso wie aus der Privatwirtschaft eingeworbene Drittmittel, in

einigen Fächern auch die Spitzengruppe bei den Erfindungsmeldungen und gute Ergebnisse beim Bachelor-/Master-Praxis-Check (siehe dazu auch Seite 4). Fachbereiche, die besonders gut mit regionalen oder internationalen Unternehmen kooperieren, sind mit ihren Forschungsschwerpunkten oft nah am Markt und schaffen auch für ihre Studierenden viele Gelegenheiten, den Austausch mit Unternehmen schon während des Studiums zu pflegen. Dies sind gelungene Rahmenbedingungen für einen guten Übergang in das Berufsleben. **Lobenswert!**

In der Dimension »Internationalität« tun sich nicht nur große Forschungsuniversitäten hervor. Eine starke internationale Ausrichtung dient ebenso der Lehre und der beruflichen Orientierung der Studierenden. Häufig wird an der neuen gestuften Studienstruktur kritisiert, dass Auslandsaufenthalte schwieriger durchzuführen seien. Den Studierenden an den in der Dimension »Internationalität« herausragenden Fachbereichen scheint ein Auslandsaufenthalt aber bestens zu gelingen. Die Fachbereiche punkten durch Spitzengruppenplatzierungen beim Indexwert für die internationale Ausrichtung, bei der Unterstützung der Studierenden bei der Bewältigung einer Studienphase im Ausland und bei der Einwerbung von EU-Drittmitteln. **Ausgezeichnet!**

Die Forschungsstärke wurde ausschließlich an den Universitäten betrachtet. Im Rahmen der Dimension »Forschung« wird auch die Reputation eines Fachbereichs ausgewiesen. Die Reputation wird allerdings nicht zur Identifizierung der Gruppe der Forschungsstarken herangezogen, sondern lediglich als zusätzliche Information bereitgestellt. Als Forschungsindikatoren werden zum Beispiel die Promotionen am Fachbereich gezählt. Durch bibliometrische Analysen wird die Spitzengruppe bei den Publikationen gebildet. Die Spitzengruppe beim Indikator »Drittmittel« vereinigt unter anderem zusammen die Hälfte aller Drittmittel, die an deutschen Universitäten im jeweiligen Fach verausgabt werden. **Hervorragend!**



# rschung

## Studierendenorientierung

# Anwendungsbezug

# e r n a t i o n a l i t ä t

Studierendenorientierung – Anwendungsbezug – Internationalität – Forschung: vier Dimensionen, hinsichtlich derer unterschiedliche Profile von Fachbereichen im Ranking zu finden sind. Sicher, dies ist bei Weitem keine vollständige Liste der Leistungen von Hochschulen, aber ein erster Anfang, der durch internationale Rankings forcierten Einengung des Begriffs der Exzellenz allein auf Forschung entgegenzuwirken. In einem ausdifferenzierten Hochschulsystem kann die Antwort auf die Frage, welche Hochschulen exzellent sind, nur mit der Gegenfrage beantwortet werden: Worin?

**Beispiel: Anwendungsbezug im Fach Maschinenbau**

Das CHE-Arbeitspapier 149 »Vielfältige Exzellenz 2011: Forschung – Anwendungsbezug – Internationalität – Studierendenorientierung im CHE Ranking« weist differenzierte Leistungsprofile in bis zu vier Dimensionen für die Sprach- und Kulturwissenschaften, die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie für das Ingenieurwesen aus. Basis sind Daten aus den Erhebungen zum CHE Hochschulranking aus den Jahren 2010 und 2011.

Im Beispielfach Maschinenbau (inklusive Verfahrenstechnik und Chemieingenieurwesen) an Universitäten weisen 16 der insgesamt einbezogenen 31 Fachbereiche in mindestens einer Dimension hervorragende Leistungen auf. Zur Veranschaulichung werden hier die Dimensionen »Forschung« und »Anwendungsbezug« des Faches Maschinenbau herausgegriffen.

Am Beispiel zeigt sich, dass nicht alle Universitäten dasselbe Profil haben: Eine besondere Forschungsstärke haben im Fach Maschinenbau die RWTH Aachen, die Technischen Universitäten in Berlin, Darmstadt, Dresden und München, das Karlsruher Institut für Technologie sowie die Universität Hannover und Universität Stuttgart. Damit finden sich hier weitgehend dieselben Hochschulen wie bei der letzten Erhebung 2007.

Schaut man auf das Profilelement »Anwendungsbezug«, tauchen neben einigen, die sich auch unter den Forschungsstarken finden, neue Namen auf, die in der Dimension »Anwendungsbezug« auch durch beste Bewertungen von den Studierenden beim Berufs- und Praxisbezug punkten: die BTU Cottbus, die Universität Erlangen-Nürnberg und die Bergakademie Freiberg.

Hochschulen mit dem Profil »Anwendungsbezug« im Fach Maschinenbau (Uni)

Hochschule	Studierendenurteil		Drittmittel aus der Privatwirtschaft		Erfindungen	
	Berufsbezug	Praxisbezug	absolut	relativ	absolut	relativ
RWTH Aachen			•	•	•	
BTU Cottbus	•	•		•		
TU Darmstadt	•	•	•	•		
TU Dresden		•	•		•	•
Uni Erlangen-Nürnberg	•	•	•	•		
TU Bergakademie Freiberg	•	•			•	•
Uni Hannover			•	•		•
TU München			•	•	•	

Das CHE-Arbeitspapier 149 »Vielfältige Exzellenz 2011: Forschung – Anwendungsbezug – Internationalität – Studierendenorientierung im CHE Ranking« finden Sie unter folgendem Link:

 [www.che.de/vielfaeltige-exzellenz](http://www.che.de/vielfaeltige-exzellenz)

■ **CHE Consult hat in einer Studie für die Stiftung Mercator das Entwicklungspotenzial der Wissenschaftslandschaft an der Ruhr im Vergleich zu den Metropolregionen Berlin, München und Zürich untersucht**

Die Studie »Erfolgsfaktoren wissenschaftlicher Metropolregionen« vergleicht die Wissenschaftslandschaft des Ruhrgebiets mit den Metropolregionen Berlin, München und Zürich. »Gemessen an den Wettbewerbern befindet sich das Ruhrgebiet in einem Aufholprozess«, sagt CHE-Consult-Geschäftsführer Yorck Hener. »Diesen Prozess durch gezielte Maßnahmen zu unterstützen, dazu soll die Studie einen Beitrag leisten.« CHE Consult hat die Studie im Auftrag der Stiftung Mercator erstellt.

Den Bericht finden Sie unter

 [www.che.de/downloads/CHEConsult\\_](http://www.che.de/downloads/CHEConsult_Metropolregionen_Abschlussbericht_komplett_RZ.pdf)

[Metropolregionen\\_Abschlussbericht\\_komplett\\_](http://www.che.de/downloads/CHEConsult_Metropolregionen_Abschlussbericht_komplett_RZ.pdf)

[RZ.pdf](http://www.che.de/downloads/CHEConsult_Metropolregionen_Abschlussbericht_komplett_RZ.pdf)

■ **Studie »buffer institutions«**

Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) führt das CHE eine internationale Vergleichsstudie durch, welche die Datenangebote für die Leistungsbewertung von Lehre und Forschung in Deutschland, England, der Schweiz, Österreich, Kanada und den Niederlanden untersucht. Analysiert wird die Entwicklung sogenannter »buffer institutions«, d.h. Einrichtungen, die Evaluationen durchführen, Daten erheben oder die Lehr- und Forschungsleistungen auf andere Art und Weise untersuchen und bewerten. Diese Institutionen sind weder Hochschulen noch Ministerien direkt angegliedert, sondern agieren aus einer Art Zwischenstellung zwischen Staat und Markt. Ziel ist es, Empfehlungen für die zukunftsfeste organisationale Ausgestaltung des deutschen Systems zu gewinnen.

■ **Zweiter Teil des International Deans' Course Afrika erfolgreich abgeschlossen**

Dekaninnen und Dekane aus sechs ostafrikanischen Ländern haben sich im November in Nairobi zum zweiten Teil des International Deans' Course (IDC) Afrika getroffen. Das zweite IDC-Treffen dient dem Austausch der Teilnehmer(innen) über den Stand ihrer jeweiligen Projekte mit Unterstützung deutscher, äthiopischer und kenianischer Hochschulexperten.

Das innovative dreiteilige Format dieser Fortbildung führt dazu, dass die Teilnehmer(innen) mit dem vermittelten Wissen in ihren Hochschulen Projekte anstoßen, die die Organisationsentwicklung in den Hochschulen vorantreiben. Im ersten Teil des IDC werden die Teilnehmer(innen) umfassend mit verschiedenen Themen des Hochschulmanagements vertraut gemacht. Auf dieser Basis erarbeiten sie je einen »project action plan« für ein Reformvorhaben in ihrer Fakultät.

 [www.che-concept.de](http://www.che-concept.de)



## zur Hochschulfinanzierung

Kamerale Hochschulhaushalte gehören der Vergangenheit an, Leistung zählt bei der staatlichen Mittelverteilung. Aber trotz aller Fortschritte befürchte ich, dass es derzeit in der Hochschulfinanzierung zu viele lose Enden gibt, über die wir zu stolpern drohen.

Hochschulen diversifizieren zunehmend ihre Finanzquellen. Dieser Segen kann zum Fluch werden, wenn Drittmittelerfolg Ausstattung übermäßig bindet und dadurch die Handlungsfähigkeit einschränkt – ganz abgesehen vom Problem der Nachhaltigkeit. Die Mittel des Bundes haben zwar Wege ins Hochschulsystem gefunden (Exzellenzinitiative, Qualitätspakt Lehre ...), aber auch hier ist zu befürchten, dass vieles, was angestoßen wurde, nach dem Auslaufen der befristeten Einzelinitiativen wieder zusammenbricht.

Die Drittmittel, die am besten von den Hochschulen zu kalkulieren sind, werden erneut verboten – die Studienbeiträge der Studierenden. Dabei sind trotz teils gegenteiliger Erwartung keine schädlichen Effekte von Studienbeiträgen nachzuweisen. Die Erwartung, dass der Staat dauerhaft verbindlich eine Ersatzfinanzierung bereitstellt, erscheint angesichts der zukünftig greifenden Schulden-

bremse blauäugig. Damit nicht genug: Länderministerien entwickeln Begehrlichkeiten in Bezug auf Hochschulrücklagen. Erleichtert wird dies, wenn Hochschulen kein rationales Rücklagenmanagement haben.

All das kann nicht gutgehen. Die losen Enden müssen aufgegriffen und zusammengeführt werden. In den Hochschulen brauchen wir Innovationen im Finanzmanagement: Rücklagenmanagement, interne Sicherung von Nachhaltigkeit, Steuerung diversifizierter Finanzströme sind hier die wichtigsten Entwicklungen. Studienbeiträge und Bundesmittel sollten dauerhaft und verlässlich eine Rolle spielen bei der Finanzierung von Lehre und Forschung – und Konzepte dafür liegen längst auf dem Tisch. Das Modell nachlaufender Studienbeiträge ist in Deutschland lediglich politisch-ideologisch torpediert worden, nicht konzeptuell gescheitert. Studienbeiträge könnten zusätzlich bundesweit über das BAföG abgedeckt werden. Das CHE-Modell der Aktivierenden Hochschulfinanzierung (AktiHF) zeigt Wege auf, einen echten Wettbewerbsföderalismus über länderübergreifendes »Geld folgt Studierenden« und nachhaltige Forschungsfinanzierung zu entfalten. Die Konzepte liegen vor – dringender denn je sollten sie umgesetzt werden.

 Prof. Dr.  
Frank Ziegele  
 052 41 . 97 61 24  
 Frank.Ziegele  
@che.de



# Strategischer Schulterschluss zwischen Hochschulen und Studentenwerken

Welche Rolle spielen Service- und Beratungsangebote für Studierende in den strategischen Überlegungen der Hochschulen? Wie können die Studentenwerke die Hochschulen in ihren Strategien und ihrer Profilbildung unterstützen? Zu diesen Leitfragen führte das CHE Ende November 2011 gemeinsam mit dem Deutschen Studentenwerk (DSW) eine Tagung unter dem Titel »Hochschulprofilierung und Studentenwerke« durch. Sie knüpft inhaltlich an die erste gemeinsame Tagung an, die im Juli 2004 »Perspektiven für das Zusammenwirken von Hochschule und Studentenwerk« eruierte. Im Interview spannt CHE-Geschäftsführer Prof. Frank Ziegele den Bogen über die seither vergangenen sieben Jahre.

**Auf der Tagung 2004 prognostizierte das CHE, die Hochschulen würden zunehmend die Verantwortung für die Service- und Beratungsleistungen übernehmen. Ist diese Erwartung eingetroffen?**

**Prof. Ziegele** Hochschulen haben in den letzten Jahren zahlreiche Veränderungen nicht nur durchlaufen, sondern auch aktiv gestalten müssen (Bologna-Reform, Anpassung der Leitungsstrukturen, in einigen Ländern Einführung von Studiengebühren ...). Da haben die Hochschulen verständlicherweise keine weitere Großbaustelle aufgemacht. Dennoch ist das Thema »Student Services« mehr in den Fokus der Hochschulen gerückt – etwa im Bereich »Familie in der Hochschule« übernehmen die Hochschulen in vielen Fällen neue Verantwortung durch entsprechende Angebote. Den Hochschulen ist bewusster geworden, dass für die Profilierung neben Forschung und Lehre eben auch die Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle spielen. Es ging dabei aber eher um den Aufbau neuer Angebote für vielfältige Zielgruppen als um eine Substitution der Leistungen der Studentenwerke.

**Sie haben 2004 in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen Studentenwerken und Hochschulen die Auffassung geäußert, dass man da »ganz pragmatisch in den nächsten fünf Jahren Dinge ausprobieren« und sich »in die Richtung der verstärkten Kooperation bewegen« werde. Ist diese Erwartung eingetroffen?**

**Prof. Ziegele** Ja, verschiedene Möglichkeiten dieser Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Studentenwerk werden bereits praktiziert. Das »Campusbüro Uni mit Kind« als übergreifende Einrichtung der TU Dresden und des Studentenwerks Dresden zeigt zum Beispiel Möglichkeiten auf, wie Hochschulen und Studentenwerke stärker gemeinsam auftreten und zusammen erfolgreich tätig werden können. Im Bereich der Beratung lassen sich ähnliche Beispiele anführen.



**Die Kooperation zwischen Hochschulen und Studentenwerken könne irgendwann auch in Lösungen wie der Trägerschaft eines Studentenwerks durch die Hochschulen münden – so lautete die damalige CHE-Position. Würden Sie an dieser Prognose festhalten?**

**Prof. Ziegele** Das ist natürlich immer noch eine von mehreren denkbaren Optionen für die langfristige Zukunft. Service- und Beratungsleistungen, die Verantwortlichkeit für ein unterstützendes Umfeld und für soziale Infrastruktur sind entscheidend für die Zukunft der Hochschulen. Also müssen sie in diesem Bereich auch Einfluss haben und Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen können. Aber im Moment stehen eher weniger radikale Modelle zur Diskussion. Eine Verankerung der Hochschulleitung in den Leitungsorganen der Studentenwerke etwa erleichtert die Koppelung der Studentenwerks- mit der Hochschulstrategie bereits erheblich und unterstützt das konstruktive und komplementäre Zusammenspiel. Es geht hier um ein verlässliches Miteinander statt eines Neben- oder sogar Gegeneinander.

**Wagen Sie eine Prognose für die nächsten sieben Jahre?**

**Prof. Ziegele** In den nächsten Jahren wird enger zusammenwachsen, was zusammengehört: Lehre, Service für Studierende und angemessene soziale Rahmenbedingungen werden stärker als bislang zusammen gedacht und gestaltet werden. Entschiedener als bisher wird ein strategischer Schulterschluss zwischen Hochschulen und Studentenwerken erfolgen. Gemeinsam können Hochschulen und Studentenwerke Studierende von der Aufnahme bis zur erfolgreichen Beendigung des Studiums unterstützen. Beide werden gemeinsam ihre Stärken ausspielen, um spezifische Hochschulprofile herauszubilden. Was vor sieben Jahren noch nicht abzusehen war, ist die Bedeutung der Diversity, d.h. der unterschiedlichen Studierendengruppen mit vielfältigen Bedürfnissen, wodurch sich auch der Studierendenservice ausdifferenzieren muss. Das wird die kommenden Jahre prägen. Man denke nur an die berufstätigen Studierenden, die ganz anderen Service wollen.

Ulrich Müller  
052 41 . 97 61 56  
Ulrich.Mueller  
@che-concept.de

»Hochschulinitiative Neue Länder« zieht Zwischenbilanz

# Immer mehr Studierende aus den alten Bundesländern gehen Richtung Osten



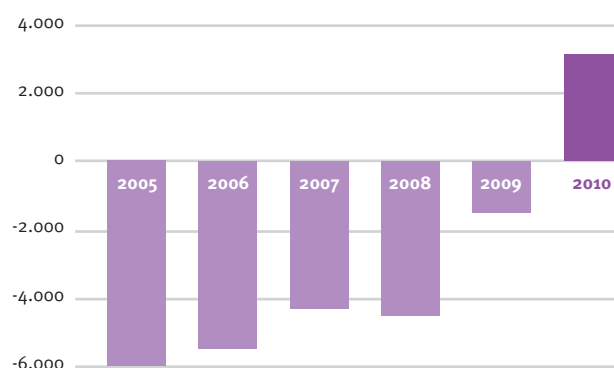
Als die Zahlen über die Einschreibungen westdeutscher Studierender an ostdeutschen Hochschulen im Herbst 2011 durch die Medien gingen, hat Gerhard Wünscher wahrscheinlich erst mal tief durchgeatmet. Seit 2008 ist der Referatsleiter des Ministeriums für Wissenschaft und Wirtschaft von Sachsen-Anhalt Koordinator der »Hochschulinitiative Neue Bundesländer«. Es scheint, als sei es in recht kurzer Zeit gelungen, ein prägendes Phänomen der deutschen Hochschullandschaft zu beeinflussen. Nämlich das Phänomen, dass das Gros der Studienanfänger(innen) heimatnah studiert und sich diejenigen, die ihre Hochschulzugangsberechtigung in den alten Ländern erworben haben, wenig für den Osten interessieren. Immer mehr Studierende aus den alten Bundesländern gehen Richtung Osten!

Gesicherte und endgültige Daten des Statistischen Bundesamtes liegen derzeit nur für die Jahre 2005 bis 2010 vor. CHE Consult hat diese Daten analysiert und wesentliche Aspekte für die neuen Länder herausgearbeitet. Was sind die positiven Aspekte, die aus den Zahlen abgelesen werden können? Zunächst: Vergleicht man die Zahl der Studienanfänger(innen) mit einem Studienort in den neuen Bundesländern zwischen 2005 und 2010, erkennt man: Sie ist gewachsen (2005: 43.502 zu 2010: 48.306).

Das Versprechen, das Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen im Hochschulpakt 2020 gegeben hatten, war konservativer: Man wollte dafür sorgen, dass die Zahl der Anfänger(innen) im Vergleich zum Jahr 2005 nicht sinkt. Wie das gute Ergebnis zustande gekommen ist, erhellen zwei andere Zahlen, die eben mit der Studierendenmobilität zu tun haben.

Im betrachteten Zeitraum haben die genannten Länder ihre Marktanteile sowohl in der eigenen Region wie in den westlichen Bundesländern verbessert. Sie haben es geschafft, relativ gesehen, weniger Studienanfänger(innen) aus den neuen Ländern abwandern (2005: 30,5 % zu 2010: 27,0 %). Und sie haben es geschafft, dass sich die Zahl der Studienanfänger(innen), die sich von West nach Ost bewegt haben, verdoppelt hat (2005: 5.555 zu 2010: 11.349).

Im Jahr 2010 war der Wanderungssaldo zum ersten Mal überhaupt positiv aus Sicht der neuen Länder!



Wanderungssaldo in den Jahren 2005 bis 2010 aus der Perspektive der neuen Länder. 2010 ist das Ergebnis für die neuen Länder erstmals positiv.

Wie wichtig diese Zuwanderung ist, zeigt eine andere Zahl, in der sich die demographische Lage konkret widerspiegelt. Zwischen 2009 und 2010 ist das Marktpotenzial, also die Zahl der Studienberechtigten der neuen Länder im Segment der »eigenen« Studierenden, erheblich geschrumpft, ohne dass die Bildungsbeteiligung gesunken wäre. Der demographische Einbruch beträgt in diesem Zeitraum nicht

weniger als 16 Prozent! Die Analyse der Daten zeigt, dass es den Hochschulen in den neuen Ländern 2010 zum ersten Mal gelungen ist, über dem Marktpotenzial zu rekrutieren und damit den allgemein erwarteten Rückgang aufzufangen.

Nicht zuletzt durch die »Hochschulinitiative Neue Bundesländer« und die integrierten Marketingprojekte, ist in den vergangenen Jahren erhebliches Know-how aufgebaut worden. Die Kampagne »Studieren in Fernost«, die die Agentur Scholz & Friends entwickelt und durchgeführt hat, und die ausgeweiteten Hochschulmarketingaktivitäten der Hochschulen haben sicher einen wichtigen Beitrag geleistet, wie Untersuchungen zum sich verändernden Image der Hochschulen in den neuen Ländern zeigen konnten. Das aufgebaute Know-how wird weiter gebraucht, um die wachsende Mobilität zu stützen. Dazu muss auch eine Reflexion über Wirkungszusammenhänge begonnen werden. Erkenntnisse in diesem Bereich müssen die weitere Arbeit orientieren. Die Tagung der Hochschulinitiative im April 2012 kann dazu genutzt werden.

Die »Hochschulinitiative Neue Bundesländer« hat in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um das Marketing für den Studienstandort Ostdeutschland zu intensivieren und zu professionalisieren.

## VERANSTALTUNGSTIPP

Tagung

### Hochschulinitiative – Aktivitäten und Ausblick

16./17. April 2012, Berlin, BBAW

Im Rahmen einer zweitägigen Konferenz wird präsentiert, was in den Bereichen Kommunikations- und Angebotspolitik durch Hochschulen und die Dachkampagne geleistet wurde. Sie bietet aber auch Raum, eine Bewertung des Hochschulpakts vorzunehmen und den hochschulpolitischen Kontext zu diskutieren.

## QUEST-Bericht zu Migrant(inn)en an den Hochschulen



### Die Vorbereitung auf die Zukunft muss beginnen

Die Vermutung, man müsse sich angesichts der Lage der Migrant(inn)en an den deutschen Hochschulen sorgen, ist falsch. Das zeigt ein Bericht von CHE Consult, der auf CHE-QUEST-Daten basiert. Die – in sich keineswegs homogene – Gruppe der Migrant(inn)en, die derzeit studieren, unterscheidet sich hinsichtlich ihrer Adaption an die Studienbedingungen weniger, als erwartet werden konnte von Studierenden ohne einen Migrationshintergrund.

Zumeist wird davon ausgegangen, dass sich ein Migrationshintergrund als nachteilig im Studium erweist. Dies ist derzeit noch kaum der Fall. Der Grund ist die hohe Selektivität des deutschen Bildungssystems. Die Gruppe der »Survivor« ist jedoch kaum repräsentativ für die Migrant(inn)en insgesamt. Das Problem liegt also an einer anderen Stelle: Die zweite Generation der Migrant(inn)en in Deutschland hat die Hochschulen bislang noch kaum erreicht.

Die Hochschulen sollten sich deshalb darauf vorbereiten, dass sich die Situation ändern wird. Nur so können sie vermeiden, von der Entwicklung nicht ähnlich überrascht zu werden wie vor ihnen die anderen Stufen des Bildungssystems – von der Vorschule bis zum Gymnasium.

Deutschland darf sein intellektuelles Potenzial nicht ungenutzt lassen und muss daher Wege finden, die sozialen Ungerechtigkeiten im Zugang zum Hochschulsystem abzubauen.

Anstatt Bikulturalität und Zweisprachigkeit als Nachteil im Studium zu sehen, sollten die Hochschulen Strategien entwickeln, wie sie dies produktiv aufgreifen können. QUEST zeigt: Es besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des eigenen bikulturellen Hintergrundes und der Adaptionsleistung der Studierenden. Es erscheint also lohnenswert, Strategien zu entwickeln, wie diese Ressource von Zweisprachigkeit und Interkulturalität fruchtbar gemacht werden kann.

Hannah Leichsenring  
 0 52 41 . 211 79 72  
 Hannah.Leichsenring  
 @che-consult.de

## QM im »Hochschulkurs« – Integrierte Qualitätsentwicklung von Lehre, Forschung, Verwaltung und Leitung

Qualität in Hochschulen ist als eine Gemeinschaftsleistung von Wissenschaft, Leitung und Verwaltung und damit als integrierter Ansatz zu verstehen, der Vernetzungen und Querbezüge zwischen den Leistungen und Abläufen der unterschiedlichen Organisationsbereiche herstellt, diese beobachtet und reflektiert sowie – falls nötig – verbessert. Dieser umfassende Blick auf die Qualität ist das Herzstück jedes QM-Systems. Eine neue Workshopreihe richtet sich speziell an Prorektor(inn)en und Vizepräsident(inn)en mit dem Verantwortungsbereich Qualitätsentwicklung sowie an Personen aus Zentren, Stabsstellen, Verwaltungseinheiten, dort an Personen mit Leitungserfahrung oder mindestens zweijähriger Berufserfahrung im Bereich Qualitätsentwicklung.

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

## VERANSTALTUNGSTIPP

### Forum Rücklagenmanagement und Liquiditätssteuerung: Finanzen planen – Hochschulautonomie nutzen

2./3. Februar 2012, Universität Gießen

Eine Kooperation vom »Arbeitskreis Fortbildung«, der Universitätskanzler(innen) und CHE. Anmeldung und Programm unter »Veranstaltungen« auf

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



THOMAS KUNTSCH

Das »Hochschulkurs«-Programm für das Sommersemester erscheint im Februar 2012 als Broschüre und unter

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

### Termine

Workshop 1 23./24. April 2012	Institutional Research als Ansatz umfassender Qualitätsentwicklung in Hochschulen/aktuelle Trends der Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre <i>Seminaris Tagungshotel, Berlin-Dahlem</i>
Workshop 2 25./26. Juni 2012	Qualitätsentwicklung der Forschung <i>Hotel Dietrich Bonhoeffer-Haus, Berlin</i>
Workshop 3 27./28. September 2012	Qualitätsentwicklung der Hochschulverwaltung <i>Hotel Dietrich Bonhoeffer-Haus, Berlin</i>
Workshop 4 29./30. November 2012	Qualitätsentwicklung der Hochschulleitung/ hochschulinterne Vernetzung der vier QE-Arbeitsfelder <i>Hotel Dietrich Bonhoeffer-Haus, Berlin</i>

Anmeldungen für die gesamte Workshopreihe haben bis zum 31. Januar 2012 Vorrang vor Buchungen einzelner Workshoptermine. Für das Sommersemester 2012 sind Workshops zu den Themen »Konfliktmanagement«, »Fakultätsmanagement« und »Besteuerung von Hochschulen« geplant.

## CHE-INTERN



Marion Landwehr-Konrad



Heike Hepermann-Fischer



Artjom Felk



Christin Bönsch



Sindy Duong

Vom ersten Tag des Bestehens des CHE an hat **Marion Landwehr-Konrad** die Geschäftsführung unterstützt und später auch die Verwaltungsaufgaben wahrgenommen. Projekte mit Hochschulen, Ländern, dem Bund und der EU – alles lief auch über ihren Schreibtisch. Offiziell ist der Ruhestand noch nicht ganz erreicht, aber wir sehen ein, dass es noch viele andere Dinge gibt, für die es sich lohnt, Zeit zu haben. Wir sagen herzlichen Dank für die Leistungen der letzten 17 Jahre und wünschen alles Gute für die neue Lebensphase. ■ **Heike Hepermann-Fischer** ist nun zuständig für die Verwaltung und das Vertragswesen. Sie ist Industriekauffrau und hat an der FH Bielefeld den berufsbegleitenden

Verbundstudiengang Betriebswirtschaft 2003 als Diplom-Betriebswirtin abgeschlossen. 15 Jahre war sie im Projektmanagement eines Generalunternehmers tätig. Berufserfahrung hat sie zudem in Sachbearbeitung und Controlling u.a. bei Bildungsträgern und Unternehmensberatungen.

■ **Artjom Felk** unterstützt seit Juni das CHE-Team bei der Durchführung eines Forschungsprojekts zum Thema »Support-Strukturen für die Bewertung wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit«. Auftraggeber ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Nebenberuflich studiert er Rechtswissenschaft an der Universität Bielefeld.

■ **Christin Bönsch M.A.** hat im Grundstudium an der Universität Trier Linguistische Datenverarbeitung und an der Universität Bielefeld Linguistik, Informatik und Texttechnologie studiert. Sie arbeitet seit November im Themenschwerpunkt Lehrerbildung mit.

■ **Sindy Duong M.A.** baut seit September 2011 als Projektmanagerin den Online-Studienführer zum »Studieren ohne Abitur« auf. Das Projekt wird finanziell unterstützt vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Sie hat ihr Magisterstudium Nordamerikastudien, Neuere/Neueste Geschichte und Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin 2010 abgeschlossen.

## IMPRESSUM



### Herausgeber

Dr. Jörg Dräger  
Prof. Dr. Frank Ziegele  
CHE  
Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH

Verler Straße 6  
33332 Gütersloh  
☎ 0 52 41 . 97 61-0  
☎ 0 52 41 . 97 61 40  
🌐 <http://www.che.de>

### Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert  
☎ 0 52 41 . 97 61 27  
📧 [pressestelle@che.de](mailto:pressestelle@che.de)

### Gestaltung

werkzwei, Bielefeld

### Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld

THOMAS KUNTSCH