



CHECK ▶ IN

Qualität von Rankings auf den Prüfstand	1
Best-Practice-Club Familie in der Hochschule	3
Ohne attraktives Studium kein erfolgreiches Studierendenmarketing	4
Handbuch Hochschulräte	6
Standpunkt: Ein eigenes Profil haben	6
Hokkaido University zur Internationalisierung beraten	7
Hochschulmanagerin des Jahres 2010	8
CHE ExcellenceRanking 2010	9
Wissenschaftsmanagement – ein neues Berufsfeld etabliert sich	10
Diversität als Herausforderung für das Hochschulmanagement	11
Hochschulkurs	12

Rankings auf den Prüfstand

Internationale Experten beleuchten die Qualität von Rankings

Nicht nur Hochschulen konkurrieren in zunehmendem Maße miteinander – auch unter Hochschulrankings selbst entsteht ein zunehmender Wettbewerb. In dieser Situation soll ein Qualitätslabel für Hochschulrankings, wie es IREG – Observatory on Academic Rankings and Excellence plant, Transparenz über die Rankings selbst schaffen.

Als eine kleine Gruppe von Bildungsforschern an der Jiaotong-Universität in Shanghai im Jahr 2003 zum ersten Mal ein Ranking von 500 Universitäten aus aller Welt auf der Internetseite ihres Instituts veröffentlichte, haben weder sie noch irgendwer anders geahnt, welche Entwicklung dadurch ausgelöst würde. Sieben Jahre später konkurrieren eine ganze Reihe von globalen Hochschulrankings um die Aufmerksamkeit von Hochschulen, Politik, Medien und der allgemeinen Öffentlichkeit. Die Rankings, das Shanghai-Ranking vorweg, haben geradezu eine Obsession über »World Class Universities« hervorgerufen.

Dabei sein ist nicht alles

Aus aller Welt verlautbaren Hochschulen, sie seien eine Weltklasseuniversität oder seien zumindest auf dem Weg dahin; Regierungen, auch von Ländern, deren Priorität besser zunächst auf der Schaffung von grundlegenden Bildungsangeboten für breite Bevölkerungsschichten liegen sollte,



STEFAN ZEITZ



STEFAN ZEITZ

Mehr als 160 Fachleute und Teilnehmer(innen) aus aller Welt diskutierten auf der 5. IREG-Tagung am 7.–8. Oktober in Berlin. Im Rahmen der Tagung wurde beschlossen, dass ein Qualitätslabel für Hochschulrankings entwickelt werden soll.

lassen verlauten, innerhalb der nächsten Jahre eine bestimmte Zahl an Weltklasseuniversitäten schaffen zu wollen. Und Weltklasseuniversität bedeutet dabei in aller Regel eine Platzierung unter den Top 200 des Shanghai-Rankings. Neben dem Shanghai-Ranking sind in den letzten Jahren eine ganze Reihe weiterer globaler Rankings entstanden: Bekannt ist das ehemals gemeinsame Ranking der britischen Zeitung »Times Higher Education« und »QS« (Quacquarelli Symonds); beide Partner haben sich zwischenzeitlich getrennt mit dem Ergebnis, dass aus einem Ranking zwei geworden sind, die mit ähnlichen Methoden unterschiedliche Ergebnisse produzieren. Hinzu kommen spezialisierte Rankings auf der Grundlage ausschließlich bibliometrischer Indikatoren und Daten, wie das »Leiden Ranking« des Center for Science and Technology Studies (CWTS) der Universität Leiden und ein Ranking, das die taiwanische Evaluierungs- und Akkreditierungsagentur (HEEACT) veröffentlicht. Daneben gibt es auch eher skurrile Rankings, die als einzigen Indikator die Herkunftshochschulen der Vorstandsposten internationaler Großunternehmen heranziehen oder in einem Rundumschlag die Webpräsenz der Universitäten in eine Ranking-Liste transformieren (Webometrics Ranking).

Rankings sind populär

Alle diese Rankings finden, in unterschiedlichem Ausmaß und mit regionalen Schwerpunkten, öffentliche Aufmerksamkeit. Damit sind die internationalen Hochschulrankings in eine Position gekommen, in der ihre Existenz und Popularität nicht nur ein Ausdruck des wachsenden globalen Wettbewerbs zwischen Hochschulen und Hochschulsystemen sind, sondern gleichzeitig mit ihren eigenen Ergebnissen diesen Wettbewerb verstärken.

Nun finanziert die Europäische Union das Projekt »Developing the concept and testing the feasibility of a multi-dimensional global university ranking«. Dieses Projekt wird von einem europäischen Konsortium unter Federführung des CHE und des Centre for Higher Education

Policy Studies (CHEPS) der Universität Twente durchgeführt. Warum aber eine Machbarkeitsstudie für ein weiteres globales Ranking? Das Konzept, das sich in seinem Grundansatz an das CHE Ranking anlehnt (Fachbezogenheit, multidimensionales Ranking ohne Gesamtwert, Gruppen statt Rangplätze), versucht – anders als die existierenden Rankings –, der Vielfalt der Hochschulen gerecht zu werden (*siehe CHEck up 1/2010*). Auf der Basis eines Projektes zur Entwicklung einer europäischen Klassifikation von Hochschulen (U-Map) sollen in ihrem institutionellen Profil vergleichbare Hochschulen identifiziert werden, die in verschiedenen Rankings jeweils sinnvoll miteinander verglichen werden. Gleichzeitig wurden auf der Grundlage umfangreicher Konsultationen verschiedener Interessengruppen (z.B. Hochschulen, Studierende) ein multidimensionales Konzept und ein Set von Indikatoren entwickelt, das neben der Forschung auch Studium und Lehre, den Wissens- und Technologietransfer, die internationale Orientierung und das regionale Engagement von Hochschulen messen und vergleichen will. Die Grundidee dabei ist, vielfältige Exzellenzen jenseits der Forschungsexzellenz, auf die sich die existierenden globalen Rankings einseitig kaprizieren, sichtbar zu machen. Die Datenerhebungen für eine Pilotstudie laufen gerade an; die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie werden Mitte 2011 veröffentlicht.

Auch Hochschulrankings müssen transparent sein

Hochschulrankings wollen Transparenz über die Leistungen von Hochschulen schaffen. Angesichts der Vielfalt der Rankings und der Bedeutung, die sie erlangt haben, braucht es nun Verfahren, um Transparenz über Hochschulrankings selbst zu schaffen. Ihre unterschiedlichen methodischen Ansätze, ihre Aussagekraft ebenso wie die Grenzen ihrer Aussagefähigkeit sind von Nicht-Ranking-Experten nicht zu überschauen. Zukünftig soll ein Qualitätslabel für Hochschulrankings Orientierung und Transparenz bieten. IREG – Observatory on Academic Rankings and Excellence ist ein internationaler Zusammenschluss



STEFAN ZEITZ

Best-Practice-Club

DAVID AUSSERHOFER



Ein erfolgreiches Programm geht in die zweite Phase

Das Programm »Familie in der Hochschule« stärkt Hochschulen bei der Entwicklung und Umsetzung familienunterstützender Konzepte und Strukturen. Acht Hochschulen haben in der ersten Phase des Programmes seit 2007 mit innovativen und profilbildenden Projekten familienfördernde Strukturen an ihrem Standort aufgebaut und im Best-Practice-Club maßgebliche Impulse für die deutsche Hochschullandschaft erarbeitet. Vom Auslandsstudium mit Kind an der Hochschule Wismar bis hin zum Kulturwandel über Familienmöbel an der Fachhochschule Potsdam waren verschiedenste Projekte und Ansätze in diesem Programm vertreten. Mit diesem Engagement zeigen die teilnehmenden Hochschulen, dass sie ihre gesamtgesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen und den gesellschaftspolitisch notwendigen Wandel hin zur familienfreundlichen Hochschule vorantreiben. Die Familienorientierung trägt gleichzeitig zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Einrichtungen bei und befördert durch spezifische Standortvorteile und Vernetzung im Bereich der Familienförderung die regionale Entwicklung.

Der Kreis der Mitgliedshochschulen wird nun in einer zweiten Phase deutlich erweitert und die Zielsetzung verändert. Im Fokus steht noch stärker als in der ersten Phase die Idee der Vernetzung exzellenter Hochschulen im Bereich Familienförderung. Ziel ist es, Synergien für die gemeinsame Arbeit zu entwickeln, aber auch die Breitenwirkung der Maßnahmen und Ideen zu erhöhen. So werden zwölf Mitgliedshochschulen bis Dezember 2012 in drei Arbeitskreisen zu den Themen »Familienunterstützende Angebote und Dienstleistungen«, »Familienorientierte Studienbedingungen« und »Regionale Allianzen für Familienfreundlichkeit« zusammenarbeiten.

Das Programm wird weiterhin gemeinsam getragen von der Robert Bosch Stiftung, dem Beauftragten der Bundesregierung für die Neuen Bundesländer und dem CHE. Neben den Clubtreffen sind zwei öffentliche Tagungen im Rahmen des Programmes geplant, ein Fachtag am 20. Oktober 2011 und eine Abschlussveranstaltung am 21./22. November 2012.

von Organisationen, die Rankings erstellen, und von Institutionen, die sich mit Rankings befassen, mit dem Ziel, einen Austausch über Rankingfragen zu ermöglichen und zu einer Verbesserung der Qualität beizutragen.

Rankings, die eine IREG-Begutachtung erfolgreich durchlaufen, werden künftig ein Qualitätssiegel tragen dürfen, das erkennen lässt, dass sie den formulierten Qualitätskriterien entsprechen. Die Kriterien werden sich zum einen auf die klare Darstellung der Zielsetzung und Zielgruppe der Rankings beziehen; hierzu zählt u.a., dass sie der Vielfalt im Hochschulsystem gerecht werden: sowohl mit Blick auf unterschiedliche Profile einzelner Hochschulen als auch – im Fall internationaler Rankings – mit Blick auf unterschiedliche Kulturen und Strukturen in einzelnen Ländern. Ein weiterer Prüfstein ist die Methodik von Rankings, die transparent dargestellt werden muss.

Die Begutachtung erfolgt durch unabhängige Experten nach einem Verfahren, das an internationale Standards für die Akkreditierung von Hochschulen angelehnt ist. Erste Begutachtungen sollen Anfang 2011 durchgeführt werden. IREG hat Bewertungskriterien entwickelt, die mehrere Dimensionen abdecken:

- Zielsetzung, Zielgruppen und dem grundlegenden methodischen Ansatz
- Methodik
- Veröffentlichung und Präsentation der Ergebnisse
- Transparenz, Responsiveness
- Interne Qualitätssicherung im Ranking

Um das Auditverfahren selbst möglichst transparent zu gestalten und ein breites Feedback zum Konzept zu erhalten, lädt IREG dazu ein, Kommentare und Anregungen zum Ranking-Auditkonzept abzugeben. Dies ist über die IREG-Webseite möglich, auf der auch das gesamte Auditkonzept zu finden ist.

 Maria E. Harde
 0 52 41 . 97 61 88
 Maria.Harde
 @che-concept.de



STUDIERN IN FERNOST

Ohne attraktives Studium kein erfolgreiches

Tagtäglich verbreiten Hochschulen Pressemitteilungen, in denen von »attraktiven Studienbedingungen«, der »Attraktivität des Studiums« etc. die Rede ist. Häufig stehen diese Begriffe in Verbindung mit einer Werbekampagne, die auf eben jene attraktiven Bedingungen aufmerksam machen soll, oder werden mit positiven Meldungen über (Hochschul-)Stadt und Wirtschaft der Region verknüpft. Nach welchen Kriterien wird dabei die Attraktivität im Kontext der komplexen Hochschuldienstleistungen in der Lehre definiert? Glaubt man den Meldungen, so ist offenbar vieles attraktiv. Attraktivität entsteht jedoch weder von selbst noch durch schlichte Addition aller Stärken einer Hochschule oder eines Studienganges. Die Attraktivität eines Studiums entsteht aus der Perspektive des Studierenden und ist stark subjektiv geprägt.

Studierendenorientierung als Basis eines attraktiven Studienangebotes

Was aber ist für Studierende attraktiv? Dies hängt stark von den individuellen Präferenzen ab. Der eine legt eher Wert auf Freizeitangebote am Hochschulstandort, dagegen werden Aufstiegsorientierte mehr auf die mit dem Studium verbundenen Karriereoptionen schauen. Die Attraktivitätseinschätzung schwankt oft mit der fachlichen Präferenz von Studierenden oder Studieninteressierten. Während beispielsweise in den Geisteswissenschaften das Studium selbst im Fokus der Betrachtung steht, sind es vor allem betriebswirtschaftliche Studiengänge, in denen Studierende sehr stark eine konkrete Verwertbarkeit der Studienergebnisse für ihre Karriere erwarten. Auch die Lebensphase determiniert das, was als attraktiv eingeschätzt wird: Freizeitangebote sind mehrheitlich wichtig für die Jungen und Ungebundenen, Kinderbetreuung oder ein Teilzeitstudium kann entscheidend sein für die, die bereits Familie haben. Die Bedürfnisse heutiger und künftiger Studierendengenerationen haben also Einfluss auf die Gestaltung der Angebote einer Hochschule in

drei relevanten Feldern: im Studium selbst, mit Blick auf das Leben während der Studienphase und orientiert auf die Karriere nach Abschluss des Studiums. Studierendenorientierung ist eine wesentliche Grundhaltung für erfolgreiches Studierendenmarketing und für dauerhaft attraktive Angebote einer Hochschule. Attraktivität wird zu einer Marketingzielgröße, die für Kommunikations- und Produktpolitik gleichermaßen leitend ist. Es wird deutlich: Um Attraktivität in diesem umfassenden Verständnis zu sichern, müssen Hochschulen mit weiteren Partnern zusammenarbeiten.

Stärken kommunizieren

Wenn Attraktivität erst bei der Zielgruppe entsteht, dann ist es zwingend, dass Produkt- und Kommunikationsstrategie Hand in Hand entwickelt werden. Die vorhandene Attraktivität der Studienangebote und Studienbedingungen und deren Vermarktung sind zwei Seiten derselben Medaille. Gute Bedingungen müssen geschaffen und über geeignete Kanäle an die Zielgruppe kommuniziert werden.



Studierendenmarketing

Wesentlich ist dabei die Beschäftigung mit dem Wettbewerbsumfeld. Attraktivität ist nicht nur subjektiv, sondern auch relativ: Das heißt, eine Attraktivitätsbewertung erfolgt im Vergleich zu anderen Angeboten. Attraktivität wird also zu einer eigenständigen und integrierenden Zielgröße des Studierendenmarketing: Ohne herausragende und qualitativ hochwertige Studienangebote und -bedingungen kann die Kommunikationspolitik nicht erfolgreich sein.

Produktpolitik braucht eine empirische Basis und strategische Orientierung

Eine empirische Basis für Konzepte zur Attraktivitätsverbesserung darf sich nicht nur auf die Stärken und Schwächen beziehen, sondern muss die Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungen und Aktivitäten berücksichtigen; dafür bietet sich eine SWOT-Analyse an. Die einsetzbare Datenbasis ist dafür breit – sie reicht vom CHE Hochschul-Ranking über Daten statistischer Ämter bis zu hochschuleigenen Befragungen von Studierenden und Studienanfänger(inne)n. Wichtig ist zudem, von Beginn an die Ergebnisse derartiger Analysen mit allen relevanten Stakeholdern zu diskutieren. Intensive, moderierte Verbesserungsprozesse zwischen Studierenden und Lehrenden führen hier nach Erfahrungen von CHE Consult zu sehr guten und konkret umsetzbaren Ergebnissen. Schlussendlich ist es zwingend, vor dem Hintergrund der erwarteten Wirkung von Maßnahmen mit Blick auf Attraktivitätssteigerungen Prioritäten zu setzen, strategische Weichenstellungen zu tätigen, relevante Akteure innerhalb und außerhalb der Hochschule einzubeziehen und konkrete Umsetzungspläne zu erarbeiten.

Ein gutes Beispiel

»Vermarktungsfähige Attraktivität der Studienbedingungen an ostdeutschen Hochschulen« ist der Titel des aktuellen Hochschulwettbewerbs, der unter ostdeutschen Hochschulen von der Hochschulinitiative Neue Bundesländer ausgeschrieben ist. Im Rahmen der Kampagne »Studieren in Fernost« soll die Initiative helfen, die im Kontext des Hochschulpaktes 2020 vereinbarte »Wanderung« Studierender von West nach Ost zu bewirken. Ausgehend von bestehenden Leistungsvorteilen ostdeutscher Hochschulen, bspw. in der Ausstattung, geht es darum, weitere Verbesserungen der Attraktivität zu erreichen. Das umfasst auch die Bewertung der »Vermarktungsfähigkeit«, das heißt, es soll systematisch an einer besseren Sichtbarkeit guter Studienbedingungen und -angebote gearbeitet werden. Produkt- und Kommunikationspolitik gehen hier miteinander einher. Im Rahmen eines sich anschließenden Best-Practice-Prozesses werden die beteiligten Hochschulen ein gemeinsames Verständnis von Attraktivität erarbeiten. Dieses Verständnis von Studierendenmarketing kann als beispielgebend angesehen werden.



www.studieren-in-fernost.de
www.hochschulinitiative.de

📞 Markus F. Langer
 ☎ 052 41 . 211 79 31
 📧 Markus.Langer
 @che-consult.de

Handbuch Hochschulräte

Wenige Reformvorhaben der letzten Jahre waren so umstritten wie die mittlerweile in allen Ländern außer Bremen erfolgte Einführung von Hochschulräten. Konzipiert als Aufsichts- und Beratungsgremien der Hochschulen, wurden die Hochschulräte (oder Universitätsräte, Kuratorien) mit teilweise sehr umfassenden Kompetenzen ausgestattet.

Das »Handbuch Hochschulräte«, eine aktuelle Studie der Heinz Nixdorf Stiftung, des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft und des Centrums für Hochschulentwicklung, zieht eine differenzierte Zwischenbilanz der bisherigen Erfahrungen: Fehlerhaft konstruierte, unpassend besetzte, selbstherrlich agierende oder administrativ nicht unterstützte Hochschulräte richten unter Umständen mehr Schaden als Nutzen an. Hochschulräte aber, die ihre Rolle sinnvoll definieren, kundig, konstruktiv und kooperativ agieren und im Management Stolperfallen vermeiden, sind ein echter Gewinn für Hochschulen. Im Rahmen der Gesetzesvergleiche, der Auswertung vorhandener Forschungsliteratur und v.a. über qualitative Experteninterviews konnten konkrete Erfolgsfaktoren für Hochschulräte identifiziert werden.

Das »Handbuch Hochschulräte« kann kostenlos heruntergeladen werden unter

 www.hochschulaete.de



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

J. FUCHS

CHE STAND
PUNKT

Ein eigenes Profil

Ausgezeichnet sein, im wahrsten Sinne des Wortes. Etwas Besonderes bieten. Dies war und ist die Idee der Profilierung von Hochschulen. Verstanden wird dies allerdings oftmals nur als die Orientierung hin zu einer Forschungselite, zu den »World Class Research Universities«. Selbstverständlich ist es gut, dass Deutschland in der Forschung weit vorne in der Welt mitmischte und auch zukünftig mit sehr guten forschungsorientierten Universitäten glänzen kann – aber das darf nicht alles sein, was ein Hochschulsystem zu bieten hat. Studierende haben ein Recht auf ausgezeichnete Lehre, Unternehmen brauchen hoch qualifizierte und verantwortungsbewusste Nachwuchskräfte und Ansprechpartner in den Hochschulen. Das Schulsystem braucht motivierte und kompetente Lehrer(innen) und auch Fragen des lebenslangen Lernens werden an die Hochschulen herangetragen. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit, aber auch Innovationen und Anpassung an gesellschaftliche Herausforderungen sind Bedürfnisse, die von der Allgemeinheit an Hochschulen gestellt werden. In all diesen Bereichen finden sich an Hochschulen sicherlich hervorragende Beispiele, aber eines fehlt: die klare Fokussierung auf diese Aspekte im Rahmen von Hochschulstrategien. Denn die Gefahr ist, dass Universitäten, die nicht nur die Forschungsexzellenz im Fokus haben, als zweitklassig gelten.

Doch es gibt Fortschritte: Nicht alle Hochschulen müssen alles leisten. Profilbildung heißt, die Vielfalt der Hochschulen zu stärken. Dies empfiehlt mittlerweile sowohl der Wissenschaftsrat für Deutschland als auch eine nationale Expertenkommission in den Niederlanden. Dort tritt z.B. die Universität Maastricht selbstbewusst mit dem Slogan



Hokkaido University zur Internationalisierung beraten

haben

»leading in learning« auf – an deutschen Unis bisher schwer vorstellbar. Der Stifterverband und die HRK haben jedoch mit dem Wettbewerb für die Lehre diese auch in Deutschland in den Blickpunkt gerückt. Die diesjährige »Hochschulmanagerin des Jahres« ist gerade für ihre hervorragende Führungsarbeit hin zu einem exzellenten Profil in der Lehre ausgezeichnet worden. Und der Best-Practice-Club familienorientierter Hochschulen wird seine Arbeit zur familienfreundlichen Hochschule fortsetzen und diese spezielle Profilierung weiter fördern.

Es geht also doch voran mit der Vielfalt der Profile und das CHE versucht, dazu beizutragen, diese Vielfalt sichtbar zu machen. Das CHE Forschungsranking, das im Nachgang zum Hochschulranking jährlich die Forschungsleistung der Hochschulen noch einmal herausstellt, wird demnächst auch die besonderen Leistungen von Hochschulen in anderen Bereichen darstellen. Welche Hochschulen sind z.B. besonders international? Und auch im weltweiten Rankingprojekt »U-Multirank« werden im Gegensatz zu den klassischen Rankings verschiedene Dimensionen gleichwertig nebeneinandergestellt, also Forschung neben Lehre, Transfer, Internationalität und Regionalität. Verschiedene Veränderungen tragen so dazu bei, den Wert der Vielfalt in unserem Hochschulsystem schätzen zu lernen.

Im Dezember 2009 und Januar 2010 wurde Uwe Brandenburg von CHE Consult als Mitglied eines internationalen fünfköpfigen Expertenteams aus Australien, Deutschland, Frankreich, den USA und Japan unter Führung der International Association of Universities (IAU) eingeladen, die Hokkaido University, eine der führenden Universitäten in Japan, hinsichtlich einer vollständigen Neuorientierung in der Internationalisierung zu beraten. Dies war das erste Projekt seiner Art, das die IAU durchgeführt hat. Im Zuge des Projektes wurde neben intensiven Dokumentenanalysen in einem mehrtägigen Verfahren eine Ortsbegehung nebst Befragung unterschiedlichster Zielgruppen (Professoren, Studierende, Verwaltung) durchgeführt. Das Projekt wurde direkt vom Präsidenten der Hokkaido University und dem Vizepräsidenten für Internationales geleitet, die ständig für Gespräche zur Verfügung standen. Im Ergebnis wurde eine vollständige Neustrukturierung mit innovativen Organisationsansätzen, u.a. ein separates Zentrum ausschließlich für fremdsprachlichen Fachunterricht, vorgeschlagen; die Umsetzung läuft derzeit an der Universität. Das erfolgreiche Projekt war für alle Beteiligten lehrreich, da es auch tiefe Einblicke in die speziellen Strukturen japanischer Universitäten ermöglichte.

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

 Uwe Brandenburg
 0 52 41 . 211 79 71
 Uwe.Brandenburg@che-consult.de



SÖREN STACHE

Prof. Dr. Sabine Kunst ist Hochschulmanagerin des Jahres 2010

Bereits im dritten Jahr in Folge hat das CHE gemeinsam mit der »Financial Times Deutschland« (FTD) den »Hochschulmanager des Jahres« ausgezeichnet. Zum ersten Mal ist es eine Frau und auch zum ersten Mal eine Leiterin einer ostdeutschen Hochschule.

Den Preis »Hochschulmanager des Jahres« erhält in diesem Jahr Sabine Kunst, Präsidentin der Universität Potsdam. Mit Sabine Kunst als Präsidentin bekam die Universität Potsdam das Prädikat »Exzellenz in der Lehre« und wird von den Studierenden in der Betreuung gelobt. Den Bereich Forschung brachte sie weiter voran, indem sie die Universität erfolgreich mit den umliegenden Forschungsinstituten vernetzte.

»Sabine Kunst und auch die anderen Finalisten haben es geschafft, während ihrer Amtszeit ihren Hochschulen eigene Profile zu geben. Damit wird deutlich, dass exzellente Führungsleistung nicht nur in großen Forschungsuniversitäten erbracht wird«, sagte CHE-Geschäftsführer Frank Ziegele als Mitglied der Jury.

Die Jury hatte die sechs Finalisten aus 30 Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt, die sich auf der Grundlage verschiedener Kriterien qualifizierten. Für die Auswahl war maßgeblich, dass sie intern weitreichende Reformen vorangetrieben und sich extern durch eine professionelle Positionierung im Wettbewerb um herausragende Studierende

und Professoren, Drittmittel und Kooperationen verdient gemacht haben. Hinweise darauf ergaben sich aus dem CHE HochschulRanking durch Verbesserungen in den Bereichen Forschung (nur Universitäten) und Lehre, Veränderungen bei der internationalen Mobilität der Studierenden und Lehrenden, Veränderungen bei der Anzahl der Alexander-von-Humboldt-Stipendiaten, Verbesserungen im CEWS Hochschulranking nach Gleichstellungsaspekten sowie durch Erfolge in der Exzellenzinitiative.

Die ausgewählten Leitungen wurden schriftlich zu ihrem Führungsverständnis und zu ihren Leistungen befragt. Ihre Prorektor(inn)en bzw. Vizepräsident(inn)en und Vorsitzenden des Hochschulrates nahmen parallel u.a. zu der Frage nach den Fähigkeiten als Teamplayer Stellung.

Die Auszeichnung wurde am 17. November auf der FTD-Konferenz »Hochschulmanagement« vergeben. Sie soll darauf hinweisen, dass erfolgreiche Hochschulen nicht nur geeignete Strukturen, sondern ebenfalls herausragende Führungspersönlichkeiten benötigen.

Die weiteren Nominierten



HOCHSCHULE MANNHEIM

Prof. Dr.-Ing. Dieter Leonhard
Hochschule Mannheim



WESTF. WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

Prof. Dr. Ursula Nelles
Westfälische Wilhelms-Universität Münster



KATRIN BINNER/TU DARMSTADT

Prof. Dr. Hans Jürgen Prömel
TU Darmstadt



UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

Prof. Dr. Ulrich Radtke
Universität Duisburg-Essen



HOCHSCHULE INGOLSTADT

Prof. Dr. Gunter Schweiger
Hochschule Ingolstadt

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

Hervorragende Fachbereiche für den Forschernachwuchs

CHE ExcellenceRanking 2010

ALEXANDER STEIN/JOKER



CHE EXCELLENCE RANKING

**Excellence Group
2010**

Das CHE hat für Absolventinnen und Absolventen, die sich in Masterstudiengängen oder Promotionsprogrammen in den Fächern Biologie, Chemie, Mathematik und Physik weiterqualifizieren wollen, wieder europaweit nach den Top-adressen gesucht. Anhand von Kriterien wie hervorragenden Forschungsleistungen und/oder einer besonderen internationalen Orientierung wurden für die Naturwissenschaften und Mathematik in einer Vorauswahl je Fach rund 60 Fachbereiche an insgesamt 130 verschiedenen europäischen Universitäten identifiziert. In einer anschließenden Befragung wurden diese um Fakten zu ihrem Fachbereich gebeten sowie die Studierenden zur Bewertung ihrer Studienbedingungen aufgerufen.

Deutschland und Großbritannien haben die meisten herausragenden Fachbereiche in den Naturwissenschaften

Nach Zahlen der OECD ist Deutschland nach den USA und Großbritannien eines der wichtigsten Zielländer für ausländische Studierende. Ebenso wie Großbritannien weist Deutschland bei den aktuell untersuchten Fächern mit 54 Fachbereichen auch die meisten Platzierungen in einer der sogenannten Excellence Groups – der Gruppe der in einem Fach als exzellent klassifizierten Fachbereiche – auf. Mit 27 Fachbereichen folgt Frankreich, die Niederlande mit 23 und Schweden mit 21 Fachbereichen. Aber auch ein kleineres Land wie etwa die Schweiz bietet mit 15 erfolgreichen Fachbereichen viele Möglichkeiten für interessierte Studierende.

Kriterien für die Excellence Group

Ausschlaggebend, um in einem Fach in die Excellence Group aufgenommen zu werden waren acht Kriterien: die Zahl der Publikationen, Anzahl der Zitationen, die Studierenden- und Lehrendenmobilität, das Vorhandensein eines Erasmus-

Mundus-Masterstudiengangs und die Beteiligung an einem Marie-Curie-Projekt. Ebenso war ausschlaggebend, ob Forscher(innen) am Fachbereich einen ERC-Grant oder einen Nobelpreis bzw. eine Fields-Medaille bekommen haben. Gefunden wurden europaweit 260 naturwissenschaftliche Fachbereiche in 17 Ländern, die entweder bei den beiden Forschungskriterien (Publikationen und Zitationen) herausragend waren oder in mindestens drei Kriterien insgesamt.

Viele Informationen zu den exzellenten Fachbereichen

Das CHE ExcellenceRanking zeigt für ganz Europa, welche Fachbereiche besonders herausragen. Studieninteressierte aus aller Welt können sich bei der Suche nach einem geeigneten Ort zur Weiterqualifizierung aus einer Fülle an Informationen zu den identifizierten Fachbereichen und ihren Master- und Promotionsprogrammen bedienen. Darüber hinaus kann auch gezielt nach Forschergruppen gesucht werden: So finden sich auf der Internetseite zum ExcellenceRanking allein 357 Forscherteams im Bereich Zellbiologie mit einer Verlinkung zur Forschergruppe. Oder mit wenigen Klicks ist z.B. zu erfahren, dass die Universität in Göteborg empirische Biologen, Mathematiker und theoretische Physiker in einem exzellenten Forscherteam an Fragestellungen zur theoretischen Biologie arbeiten lässt. Insgesamt stehen auf der Internetseite des CHE ExcellenceRankings die Ergebnisse der diesjährigen Runde mit den Fächern der Naturwissenschaften (Biologie, Chemie und Physik) sowie Mathematik als auch die Ergebnisse der letztjährigen Untersuchung zu den Fächern Volkswirtschaftslehre, Psychologie und Politikwissenschaft. Damit umfasst das CHE ExcellenceRanking 2010 Informationen von über 180 Universitäten mit 450 exzellenten Fachbereichen und 4.500 Forschungsgruppen in 19 Ländern.

 Uwe Brandenburg
 0 52 41 . 211 79 71
 Uwe.Brandenburg
@che-consult.de

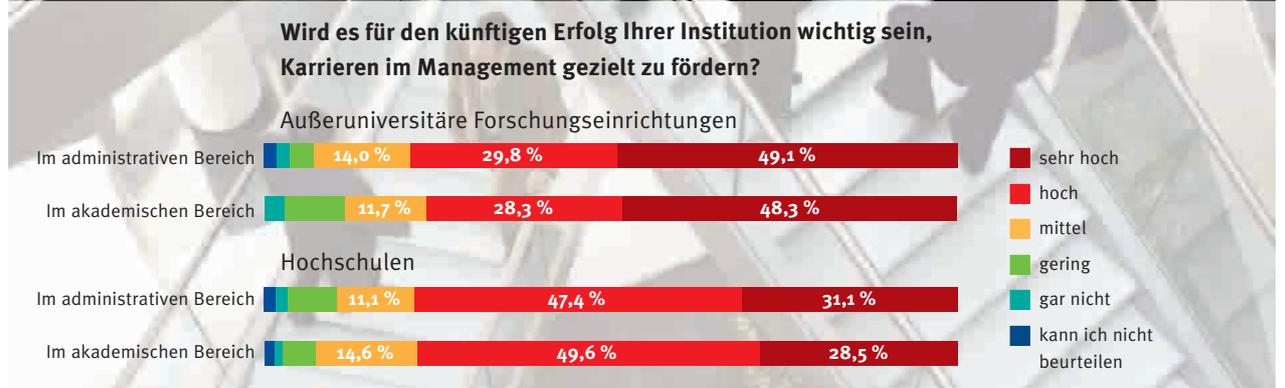
Sind die deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bei der Förderung von Managementkarrieren international konkurrenzfähig? Dieser Frage geht eine Studie nach, welche das CHE im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt hat. Verglichen wurde die Entwicklung in Deutschland mit der Situation in 27 EU-Mitgliedstaaten sowie in Australien und den USA.

Wissenschaftsmanagement

– ein neues Berufsfeld etabliert sich



MARCUS GLOGER/JOKER



Dr. Sigrun Nickel
052 41 . 97 61 23
Sigrun.Nickel
@che-concept.de

Insgesamt schneidet das deutsche Wissenschaftssystem im Vergleich mit den anderen EU-Staaten überwiegend gut ab. In den außeruniversitären Forschungseinrichtungen liegen die Karrierebedingungen für den Managementnachwuchs sogar weit über dem europäischen Durchschnitt. Dennoch verlaufen die Karrieren von Hochschul- und Wissenschaftsmanager(inne)n immer noch vorwiegend zufällig über einen Quereinstieg. Es fehlt an klaren Berufsbildern. Dabei sind die Anforderungen an die Stelleninhaber(innen) hoch: Management bewegt sich häufig zwischen Wissenschaft und Verwaltung, ist aber keinem der Bereiche klar zugeordnet. Die meisten müssen sich ihr Arbeitsfeld daher erst durch Learning by Doing erschließen.

Positiv auf die Etablierung des Berufsfeldes wirkt sich aus, dass Führungskräfte in Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein gut funktionierendes Management als zentralen Erfolgsfaktor für ihre Einrichtung betrachten. Entsprechend hat sich eine stetig steigende Nachfrage nach qualifiziertem Managementpersonal entwickelt, die sich vor allem auf die mittlere Managementebene bezieht. Hauptwachstumsbereiche sind Qualitäts-, Forschungs- und Finanzmanagement sowie Controlling. Zugleich besteht aber noch Verbesserungsbedarf. So besitzen Frauen nach

Einschätzung aller nationalen und europäischen Befragten im Hochschul- und Wissenschaftsmanagement tendenziell weniger gute Chancen als Männer, an attraktive, gut bezahlte Jobs zu gelangen. Eine der Empfehlungen der Studie lautet daher, dass dieser Entwicklung mit geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen gegengesteuert werden sollte. Kritikwürdig ist auch, dass insbesondere in deutschen Hochschulen Managementjobs gegenüber einer wissenschaftlichen Karriere noch immer ein schlechteres Renommee besitzen. Oft gelten sie als »second best«, eine Ausweichstation für Personen, die es nicht in die Wissenschaft geschafft haben. Diesem Effekt wirken Länder wie Großbritannien, Australien, die USA und die Niederlande u.a. mit einer Aufwertung der Führungspositionen entgegen. Empfehlenswert ist aus Sicht der CHE-Studie die Gründung eines Berufsverbandes für Hochschul- und Wissenschaftsmanager(innen). Vorbilder dafür gibt es z.B. in Australien und den USA.

Die CHE-Studie ist bundesweit die erste, die neben umfassenden empirischen Ergebnissen zur Entwicklung des noch sehr jungen Berufsfeldes in Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen auch internationale Vergleichsdaten bietet.

Die Publikation
»Karriereförderung
im Wissenschafts-
management – natio-
nale und internatio-
nale Modelle« besteht
aus zwei Teilen:

Band 1 www.che.de/downloads/Studie_Karriereforderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf
Anhang-Band 2 www.che.de/downloads/Studie_Karriereforderung_im_Wissenschaftsmanagement_Anhang_Band_2.pdf



Ungleich besser

Diversität als Herausforderung für das Hochschulmanagement

Unter dem Titel »Ungleich besser! Verschiedenheit als Chance« entwickelt CHE Consult im Auftrag des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft gemeinsam mit acht Hochschulen Kriterien für den produktiven Umgang mit personeller Vielfalt im Hochschulalltag. Dabei sollen auch Standards für einen an produktiver Vielfalt orientierten Change-Management-Prozess entwickelt, implementiert und auf ihre Übertragbarkeit hin überprüft werden.

Die deutsche Hochschullandschaft bietet angesichts des demographischen Wandels, des Fachkräftemangels und eines im europäischen Vergleich eher geringen Akademisierungsgrades sowie hinsichtlich der Anforderungen an Chancengleichheit im Hochschulsystem zahlreiche Entwicklungschancen. Hier setzt das Audit mit Hilfe eines Benchmarking-Clubs an und wird in einem zweijährigen Prozess Entwicklungschancen für ganz unterschiedliche Hochschultypen aufzeigen. Zudem werden spezifische Maßnahmen der Hochschulen bei ihrer Umsetzung beratend begleitet. Ausgewählt wurden die Fachhochschule Brandenburg, die Universität Bremen, die TU Dortmund, die Essener Folkwang-Universität der Künste, die Fachhochschule Gelsenkirchen, die Evangelische Hochschule Ludwigsburg, die Universität Oldenburg und die Universität Osnabrück.

In hochschulischen Handlungsfeldern, wie bspw. der Organisation von Lehre und Studium, bei der strategischen Planung, bei Studierendengewinnung und -bindung, bei Services und Beratung oder bei der Personalentwicklung, stehen die Mitgliederhochschulen vor der Herausforderung, neue Zielgruppen adäquat anzusprechen und partizipativ einzubinden; dabei wollen sie der vielfältigen Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder gerecht werden.

Über das Gebot der Antidiskriminierung hinaus liegen Lösungen zu Integration bzw. Inklusion neuer und bisher zu wenig berücksichtigter Zielgruppen vor. Möglichkeiten bietet die Entwicklung und Prozessgestaltung von neuen und flexibleren Lehr- und Lernformaten (z.B. Blended Learning, dualen Studiengängen, Teilzeitstudium). Es werden neue Formen der internen Kommunikation ebenso in den Blick genommen, wie auch das Potenzial junger Migrantinnen und Migranten oder Menschen, die von Behinderung betroffen sind, stärker berücksichtigt.

In unserem Diversity-Konzept geht es jedoch um weit mehr als einen Ausgleich des latent defizitorientierten Blickwinkels auf bestimmte Personengruppen, für deren Nachteilsausgleich zu sorgen sei – im Gegenteil: Unser Ansatz des Managing Diversity richtet sich in Anlehnung an Pierre Bourdieus Habitus-Konzept dezidiert an den Studierendeninteressen aus und impliziert dabei, dass alle Handlungsfelder des Hochschulmanagements dahingehend analysiert werden, inwieweit sie Potenziale für eine partizipative, studierendenzentrierte Organisation erkennen lassen. Themen wie Bildungsgerechtigkeit und Durchlässigkeit im Bildungssystem bilden daher die Schwerpunkte im Diversity-Diskurs an Hochschulen.

 Dr. Daniela
De Ridder

 0 52 41 . 211 79 54

 Daniela.DeRidder
@che-consult.de



Neue Angebote im Hochschulkurs

»Qualitätsentwicklung der Lehre« ist ein neues Fortbildungsangebot, das ein Kerngeschäft der Hochschule im Fokus hat. Es geht dabei um Erkenntnisse der Lehr- und Lernforschung zur Gestaltung aktivierender, studierendenzentrierter Lehre sowie darum, Anreize für gute Lehre zu setzen und Instrumente und Verfahren dafür kennenzulernen.

Der Workshop »Modernes Fakultätsmanagement« hat ein Update bekommen. Er wird einen Schwerpunkt auf das Spannungsfeld zwischen Aufgaben und Rollenerwartungen der handelnden Personen legen, dabei aber auch die wichtigen Themen »Ziele und Strategien« sowie »Finanzmanagement und Personalkostenbudgetierung« behandeln.

Aufgrund der großen Nachfrage wird der Workshop »Qualitätsmanager/in in Hochschulen sein« im Sommer 2011 erneut stattfinden. Dieser bietet die Möglichkeit, die eigene berufliche Rolle zu reflektieren sowie Inputs zum besseren Umgang mit Leitungskräften, Professorenschaft sowie Akkreditierungsagenturen zu bekommen.

Die Jahresprogramme »Zertifikat Fakultätsmanagement« und »Aufbau und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen«, die im Sommersemester 2010 begonnen haben, werden zum Sommer- bzw. Wintersemester 2011 erneut angeboten.

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

Das Hochschulkurs-Programm für das Sommersemester erscheint im Februar als Broschüre und unter www.hochschulkurs.de

Termine

7./8. Februar 2011	Qualitätsentwicklung der Lehre Maternus-Haus, Köln
3./4. März 2011	Führen an Fakultäten Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

Um das aktuelle Thema »Exzellente Nachwuchsförderung« wird es im CHE-Forum im April 2011 gehen: Im Rahmen der Exzellenzinitiative wurden zahlreiche Graduate Schools entwickelt, um eine exzellente Nachwuchsförderung zu betreiben. Es müssen jedoch auch die Post-Doc-Phase und Karrierewege außerhalb der Hochschule in den Blick genommen werden. Werkstattberichte aus deutschen und europäischen Hochschulen werden Good-Practice-Beispiele vorstellen und ihre Erfahrungen mit den Teilnehmenden reflektieren.

CHE-Forum

12. April 2011
CHE-Forum »Exzellente Nachwuchsförderung«
KOMED-Kongresszentrum, Köln

www.che.de

CHE-INTERN



■ Neu im CHE-Team

Seit November 2010 ist **Melanie Rischke** als Referentin der Geschäftsführung Teil des CHE-Teams. Interesse an der Hochschulforschung zeigte sie bereits im Rahmen ihrer Masterarbeit (»Internationalisierung der deutschsprachigen Kommunikationswissenschaft«). Nach ihrem Examen an der Universität Münster hat sie zwei Jahre lang in einem DFG-geförderten Projekt zum Thema »Journalismus im Internet« geforscht. Zuletzt war sie als Vorstandsassistentin der Deutschen Gesellschaft für Online-Forschung e.V. in Hürth tätig.

Als Verantwortliche des Projektes »Familie in der Hochschule« gehört **Maria E. Harde** seit August dieses Jahres zum CHE-Team. Die Diplom-Psychologin hat ihren Abschluss an der Universität Bielefeld gemacht, wo sie unter anderem als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Pädagogische Psychologie und in der pädagogisch-psychologischen Beratungsstelle tätig war. Ihren ersten Kontakt mit dem CHE hatte sie als Praktikantin in einem Projekt zur Studienwahl schon im Jahr 2005.

Seit dem 1. November 2010 verstärkt **Julius-David Friedrich** als Referent das Ranking-Team. Zuvor war er bereits seit 2009 als Praktikant in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und später als freier Mitarbeiter beim CHE tätig. Seinen Bachelorabschluss hat er in Wirtschaftswissenschaften mit den Schwerpunkten Marketing, Information und Management an der Universität Bielefeld erworben. Berufsbegleitend absolviert er derzeit ein Masterstudium an der TU Kaiserslautern im Management von Kultur- und Non-Profit-Organisationen.

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

Gestaltung

werkzwei, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld