



CHECK ▶ IN

Führung in Hochschulen	1
Fakultätsmanagement-Fortbildung	3
Forschung und Third Mission an HAW	4
Aus der aktuellen Arbeit	5
Vorbild Australien: Absolventengebühren	6
CHE-Standpunkt: Akademisierung	6
Noch schläft die digitale Revolution	7
Leistungsbeurteilung in der Wissenschaft	8
Praxisbezug im Lehramtsstudium	9
Rücklagen sind keine freien Mittel	9
Modell Bundesstudienförderung	10
Hochschulmanager(in) des Jahres 2013	11
Zufriedene finnische Studierende	11
Veranstaltungen	12

Führung in Hochschulen aus der Insiderperspektive

Wie führt man eine Hochschule in Deutschland? Auf diese Frage gab es bisher kaum systematische Antworten, weder aus der Forschungsliteratur noch als Coaching für Personen in der Hochschulleitung. Dabei stehen Hochschulleiter(innen) vor besonderen Herausforderungen. Als Wissenschaftler(innen) leiten sie in ihrer neuen Rolle eine Organisation von der Größe eines mittelständischen Unternehmens oder größer. Aus Sicht der befragten Rektor(inn)en und Präsident(inn)en handelt es sich zudem bei Hochschulen um besonders spannungsreiche Organisationen. Externe Herausforderungen und Erwartungen seitens Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit verstärken diese Spannung noch.

Das CHE hat sich in zwei Projekten der Frage der Führung in Hochschulen gewidmet. Zum einen bietet es ein Programm »Führung als Chance« für Vizepräsident(inn)en und Prorektor(inn)en an, in dem Kompetenzerweiterung in der Führung und systematischer Erfahrungsaustausch geboten werden. Zum anderen zeigt eine explorative Analyse zu »Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen«, welche Formen des Führens Präsident(inn)en und Rektor(inn)en als adäquat betrachten. Sowohl die Befragten der Studie als auch das Programm »Führung als Chance« sehen eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften in Hochschulen darin, zwischen der für gute Wissenschaft notwendigen Autonomie der Hochschulmitglieder und den Interessen der Gesamtorganisation zu vermitteln. Vor allem die Fähigkeit zur Strategieentwicklung der Organisation Hochschule gewinne angesichts zunehmender externer Herausforderungen an Bedeutung, so die Befragten. Das Coaching-Programm widmet sich daher den Themen »Führen von komplexen Wissensorganisationen«, »Führen im Kontext hochschulinterner Konstellationen« und »Führen im Kontext externer Anforderungen«.

FOTO: ISTOCKPHOTO.COM/ER CREATIVE



Püttmann, Vitus:
Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen
Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen

www.che.de/downloads/CHE_AP173_Fuehrung_in_Hochschulen.pdf

Führungsverständnis und Führungshandeln

Die Ergebnisse der Studie verweisen auf die Bedeutung der Fähigkeit zur Strategiebildung und auf die Notwendigkeit, Hochschulmitglieder in die Entscheidungsfindungs- und Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen. Was in den Führungsverständnissen der Befragten klar zum Ausdruck kommt, muss jedoch beim konkreten Führungshandeln differenzierter betrachtet werden – so eine Erkenntnis der explorativen Analyse. Es zeigt sich, dass trotz der grundlegend partizipativen Ausrichtung den Hochschulleitungen auch Elemente eines autoritären Führungsstils nicht fremd sind, insbesondere wenn es darum geht, bereits Geplantes umzusetzen. Dementsprechend werden von den Hochschulleitungen vor allem soziale und für strategisches Handeln und Entscheiden bedeutsame Kompetenzen als wichtig benannt.

Vitus Püttmann
 0 52 41 . 97 61 48
 Vitus.Puettmann@che.de

Untersucht wurden in der Studie auch die verwendeten Führungsinstrumente. Neben verschiedenen Formen der Interaktion haben prozessuale, vor allem mit neueren Formen der Hochschulsteuerung in Verbindung stehende Führungsinstrumente umfassend Eingang in das Repertoire der Hochschulleitungen gefunden. Ergänzt werden diese beiden Instrumenten-Gruppen um grundlegende, konsensuale Texte: von eher traditionellen Grundordnungen bis zu (manageriell-)strategisch ausgerichteten Strategiepapieren.

»Externe Macher« oder »kollegiale Interne«?

Hinweise auf unterschiedliche Führungsverständnisse lassen sich hinsichtlich verschiedener Merkmale finden: Mit zunehmender Größe der Hochschule etwa nimmt die partizipative Ausrichtung des Führungshandelns zu. Führungskräfte, die schon länger im Amt sind, agieren tendenziell partizipativer als ihre Kollegen mit kurzer Amtszeit. Keine Bestätigung findet sich jedoch für das häufig aufgegriffene Klischee des »externen Machers« und des »kollegialen Internen«. Von außen kommende Hochschulleitungen haben keineswegs ein autoritäreres Führungsverständnis als intern gewählte. Ganz im Gegenteil: Bei ihnen finden sich häufiger Merkmale partizipativer Führung.

Persönliche Durchsetzungsfähigkeit oder professionelle Gestaltung von Prozessen allein reichen zumeist nicht, zeigt die Befragung. Führung in Hochschulen setzt sich zusammen aus einer Kombination aus Personalführung, Zielsetzungen und dem Erstellen von strategischen Dokumenten sowie dem Ausgestalten von Prozessen und Strukturen.

Vorbereitung auf die Führungsrolle

Da Hochschulleitungen in der Regel in ihr Amt gehoben werden, ohne adäquat auf die Komplexität der Führung in Hochschulen vorbereitet zu sein, bietet das CHE gemeinsam mit der HRK und gefördert vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft mit dem Programm »Führung als Chance« eine spezielle Möglichkeit für Vizepräsident(inn)en, ihre Führungskompetenzen zu erweitern und ihre Erfahrungen auszutauschen. Erfahrene Trainer bringen fokussierte Beiträge zur Führungsrolle, ermöglichen Probedenken und stehen als Coaches zur Verfügung. Eine kleine Teilnehmergruppe arbeitet kollegial über ein Jahr hinweg in drei Modulen an den Themen und (eigenen) Fällen.

Auf diese Weise werden Vertrauen und vor allem Vorbereitung und Rückhalt für die spezifischen aktuellen und kommenden Herausforderungen geschaffen.

Das Programm läuft seit Mai 2013 bis Februar 2014 unter der Co-Leitung und aktiven Mitwirkung von Prof. Dr. Wilfried Müller, Altrektor der Universität Bremen, ehem. HRK-Vizepräsident und Hochschulmanager des Jahres 2012. Das Feedback der Teilnehmer(innen) ist sehr positiv, sodass ab Mai 2014 das Programm erneut angeboten wird.

Dr. Jutta Fedrowitz
 0 52 41 . 97 61 26
 Jutta.Fedrowitz@che.de

Hochschulmanager(in) des Jahres

Die CHE-Studie »Führung in Hochschulen« basiert auf den Aussagen von knapp 70 Hochschulleitungen, die im Rahmen des Auswahlprozesses zum Hochschulmanager des Jahres in den Jahren 2008 bis 2012 erhoben wurden. Die Auszeichnung »Hochschulmanager(in) des Jahres« soll die Leistung und Bedeutung von Hochschulleitungen für die Entwicklung von Hochschulen würdigen und den Diskussionen über Führung im Hochschulbereich neue Impulse verleihen. Die Ehrung des Hochschulmanagers oder der Hochschulmanagerin des Jahres 2013 findet am 28. November in Berlin statt. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 11.



Fakultätsmanagement-Fortbildung

»Grauzone zwischen Verwaltung und Wissenschaft« weicht einer Professionalisierung

»Innovatives Fakultätsmanagement« lautete im Sommer 2003 der Titel des ersten Workshops zu diesem Thema im CHE-Hochschulkurs. Und in der Tat war Fakultätsmanagement sowohl Innovation als auch Notwendigkeit, denn die Aufgaben von Fakultätsleitung und -verwaltung waren durch die Reformen vielfältiger und komplexer geworden. Es mussten Studiengänge auf das Bachelor- und Mastersystem umgestellt werden, die W-Besoldung wurde eingeführt, Evaluation, Akkreditierung und Budgetierung waren als neue operative Aufgaben auf die Fakultätsleitung zugekommen.

Das CHE führt seitdem jährlich Fakultätsmanagement-Fortbildungen für Dekaninnen und Dekane, Fakultätsassistenten, Fakultätsgeschäftsführerinnen, Fachbereichsreferenten durch, die teils aus dem Verwaltungsbereich, teils aus dem wissenschaftlichen Bereich heraus den neuen Stellentypus besetzen. Eine erste Befragung im Jahr 2004 zeigte, dass es den »Fachbereichsgeschäftsführern«, wie Fakultätsmanager damals oft genannt wurden, an Entscheidungsbefugnissen mangelte und Aufgaben und Anforderungen nicht klar definiert waren. Die Befragungen in 2006 und 2009 zeigten eine erkennbare Richtung der Aufgabenerweiterung auf mehr Finanz- und Personalverantwortung sowie QM- und Verwaltungsaufgaben. Das CHE-Fortbildungsangebot wurde daraufhin um ein »Jahresprogramm Fakultätsmanagement« erweitert. Hier wird neben der Bearbeitung der Themen wie Fakultätsstrategieprozesse, Finanzmanagement, interne Kommunikation, Controlling und QM sowie Führung und Personalentwicklung in der Fakultät auch der intensive fachliche Austausch im vertraulichen Kontext über einen längeren Zeitraum ermöglicht. Herzstück der Jahresprogramme ist die Gelegenheit, ein aktuell anstehendes Projekt systematisch zu entwickeln und Probleme und Fortschritte mit Experten und Peers zu besprechen.

Ergebnis der vierten Befragung: mehr Professionalisierung

In diesem Jahr wurde die vierte Befragung von Fakultätsgeschäftsführer(innen) durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen: Die ehemalige »Grauzone zwischen Verwaltung und Wissenschaft« weicht einer Professionalisierung. Dies ist z.B. an der

eigenständigen Definition von Aufgaben zu sehen: Mehr als zwei Drittel der Befragten entscheiden im Wesentlichen selbst über ihre Aufgaben, über drei Viertel der Befragten sind an der Gestaltung ihres Aufgabenprofils beteiligt. Verbesserungsbedarf besteht dennoch, vor allem bei der Personalentwicklung: Immer noch werden zahlreiche neue Fakultätsmanager(innen) nicht systematisch eingewiesen oder eingearbeitet. Auch Fortbildung ist eher eine Seltenheit – nur 31 Prozent der Fakultätsmanager(innen) nehmen sie wahr.

Erstmals beschreiben die Fakultätsmanager(innen) in der Befragung, was aus ihrer Sicht eine gute Dekanin oder einen guten Dekan ausmacht: Übereinstimmend sind die Befragten der Meinung, dass ein guter Dekan bzw. eine gute Dekanin die Kompetenzen der Mitarbeiter(innen) kennt und einsetzt, ihnen Freiräume bei der Definition ihres Aufgabenbereichs lässt, zugleich aber auch einen klaren Verantwortungsbereich definiert. Grundlegende Managementkenntnisse des Dekans/der Dekanin werden übereinstimmend geschätzt, noch viel mehr aber zählt Entscheidungsfreude zu den guten Rolleneigenschaften. Die Ergebnisse der Befragung werden am 9. Dezember 2013 auf dem CHE-Forum »Fakultätsmanagement« in Berlin vorgestellt und anschließend auf der CHE-Internetseite veröffentlicht.

Das nächste Jahresprogramm Fakultätsmanagement beginnt im Februar 2014.

Anmeldung unter www.che.de/forum-fakultaetsmanagement2013 oder www.hochschulkurs.de

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



Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

Fachhochschulen beziehungsweise Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) haben ihr spezifisches, von den Universitäten abgegrenztes Leistungs- und Aufgabenspektrum in den letzten Jahren erheblich erweitert. Der Schwerpunkt liegt zwar noch immer auf der Lehre, allerdings gewinnen die Forschung sowie die als Third Mission betitelten Aufgaben an diesem Hochschultyp immer mehr an Bedeutung.

Gesetzliche Regelungen und Förderprogramme für Forschung an HAW

Das CHE hat eine aktuelle Analyse der rechtlichen und hochschulpolitischen Rahmenbedingungen für Forschung an Fachhochschulen/HAW in den einzelnen Bundesländern vorgelegt. Dafür wurden unter anderem die Hochschulgesetze, die Regelungen zur leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM) und die Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen analysiert. Die gesetzlichen Regelungen zu den speziellen Aufgaben der Fachhochschulen (u.a. Forschung, Lehre, Studium, Weiterbildung und Transfer) sind in den jeweiligen Landesgesetzen formuliert. Trotz der ursprünglich mehr auf die Lehre fokussierten Aufgaben der HAW ist ihnen in allen Bundesländern die Durchführung von angewandter Forschung gestattet; in einigen Ländern, wie etwa in Thüringen, wird angewandte Forschung sogar zu einer zentralen Aufgabe der HAW erklärt. Forschung an HAW ist somit politisch gewollt und wird gefördert. Dabei verfolgen die Landesministerien jedoch eher die Strategie, die Drittmittelfähigkeit, z.B. für BMBF- und EU-Förderungen oder Drittmittel aus der Privatwirtschaft, zu erhöhen, als selbst direkt Forschungsprojekte an HAW zu finanzieren.

Im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) spielt die Forschungsleistung noch eine untergeordnete Rolle. Als Forschungsindikator wird dafür am häufigsten die Höhe der Drittmittel in verschiedenen Berechnungsvarianten verwendet. Seltener werden Erfindungsmeldungen bzw. Patente, Veröffentlichungen oder auch die Anzahl kooperativer Promotionen herangezogen. Die Zahlen werden fast ausnahmslos jeweils für die gesamte Hochschule ohne fachspezifische Differenzierungen ermittelt.

In Zielvereinbarungen zwischen den Landesministerien und den Hochschulen findet sich häufig die Vorgabe, mehr Drittmittel einzuwerben. Allerdings finden sich dort teils differenziertere Zielbeschreibungen hinsichtlich der Forschung an HAW: So sollen etwa zentrale forschungsbezogene Dienstleistungsstellen eingerichtet werden, bestehende Kompetenzschwerpunkte ausgebaut und geschärft, Transferaktivitäten gesteigert werden. Dazu sollen Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen sowie mit der regionalen Wirtschaft ausgebaut werden. Kooperative Promotionen zwischen HAW und Universitäten dienen ausdrücklich auch dem Zweck der Nachwuchsförderung für Absolventen von HAW.

Facetten von Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

Die v.g. Befunde zeigen, dass das derzeitige Bewertungs- und Anreizsystem für die Forschungsleistung an Fachhochschulen noch unterentwickelt ist. Bislang fließen fast ausschließlich Indikatoren wie Drittmittel und (kooperative) Promotionen in die Zielvereinbarungen und LOM ein. Damit wird nur ein sehr eingeschränktes, eher aus Sicht der Universitäten konzipiertes Set von Indikatoren für die Forschungsleistung von Fachhochschulen verwendet. Sowohl die (angewandte) Forschung als auch die sogenannte Third Mission gewinnen jedoch zunehmend an Bedeutung. Unter Third Mission werden Aufgaben in den Bereichen Technologietransfer und Innovation, lebenslanges Lernen/Weiterbildung und soziales Engagement/soziale Verantwortung, aber auch Ausstrahlungseffekte in die unmittelbare Stadt/Region, in der die Hochschule angesiedelt ist, verstanden. Für die Messung dieser Aspekte liegen jedoch bislang keine operationalisierbaren Parameter vor. Die Gefahr besteht, dass sich die Fachhochschulen/HAW auf die bislang zu erhebenden Indikatoren fokussieren und versuchen, diesen gerecht zu werden, statt ihr Potenzial in den Bereichen

Wissenstransfer oder Innovation zu nutzen. Damit würde die Chance vertan, sich durch ein eigenständiges Profil bewusst von den Universitäten und den dort angewandten Indikatoren für die Forschungsleistung abzuheben. Dabei birgt gerade eine Profilierung durch anwendungsbezogene Facetten für Fachhochschulen/HAW die Gelegenheit, die Vielfalt des Hochschulsektors voranzubringen und zu stärken. Diese Defizite sollen mithilfe des CHE-Forschungsprojektes »FIFTH: Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften« abgebaut werden.

Ziel des Projektes ist zunächst die Erstellung eines möglichst umfassenden Katalogs von Facetten (angewandter) Forschung und forschungsbezogener Third Mission an HAW. Darauf aufbauend soll ein Set für die Messung dieser Facetten und geeigneter Indikatoren erarbeitet und getestet werden. Das Projektteam wird dabei durch einen Expertenkreis beratend unterstützt, dem u.a. die HochschulAllianz für Angewandte Wissenschaften (HAWtech) angehört. Das auf drei Jahre angelegte Projekt läuft bis Ende September 2016 und wird vom BMBF in der Förderlinie »Leistungsbewertung in der Wissenschaft« gefördert.

 Isabel Roessler
 0 52 41 . 97 61 43
 Isabel.Roessler@che-ranking.de

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

Ergebnisse der Masterbefragung an Universitäten in Maschinenbau und Elektrotechnik jetzt online

Im aktuellen Online-Ranking der Fächer Maschinenbau und Elektro- und Informationstechnik finden sich nun auch die Daten der Masterstudiengänge. Die Befragung der Masterstudierenden fand von Januar bis Mai 2013 statt. Die Studierenden beurteilen dabei unter anderem den Übergang vom vorherigen Studium zum Masterstudium. Im Fokus standen dafür Kriterien wie »Anerkennung von Scheinen/Leistungen« und »aufeinander aufbauende Lehrveranstaltungen«. Insgesamt umfasst das Master-ranking auf ZEIT ONLINE 13 Kriterien.

 Isabel Roessler
 0 52 41 . 97 61 43
 Isabel.Roessler@che-ranking.de

Netzwerk erarbeitet Vorschläge zur Verbesserung des dualen Studiums

Mit einem Kick-off-Workshop hat das Qualitätsnetzwerk Duales Studium im Oktober 2013 seine Arbeit aufgenommen. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat das CHE beauftragt, die Ideenschmiede zum Thema »Duales Studium« inhaltlich zu koordinieren und zu moderieren. Gemeinsam werden zehn Fachhoch-

schulen, Universitäten und Berufsakademien Empfehlungen für die Weiterentwicklung des dualen Studiums und für die verbesserte Kooperation zwischen akademischer und beruflicher Bildung erarbeiten. Daraus entstehen zum einen wissenschaftliche Expertisen und zum anderen ein praxisorientiertes Handbuch, welches im Herbst 2015 im Rahmen einer Tagung vorgestellt werden wird.

 Dr. Sigrun Nickel
 0 52 41 . 97 61 23
 Sigrun.Nickel@che.de

Erste Erkenntnisse zu Karrierewegen ehemaliger Juniorprofessor(innen)

In einem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekt hat das CHE im Frühjahr 2013 bundesweit ehemalige Juniorprofessor(innen) nach ihrem Karriereverlauf befragt. Erste Ergebnisse liegen vor. Danach hat der Großteil der Befragten den Sprung auf eine W2/W3-Stelle geschafft. Und das in der Regel bereits vor Ablauf ihrer Juniorprofessur. Die meisten haben für ihre Anschlussprofessur auch keine zusätzliche Habilitation benötigt. Die komplette und detaillierte Auswertung der Untersuchung wird bis zum September 2014 vorliegen. Dann findet

die Abschlusstagung des Projektes in Berlin statt. Nähere Informationen zu dem Forschungsprojekt, welches das CHE gemeinsam mit dem Institut für Hochschulforschung (HoF) umsetzt, gibt es im Internet unter:

 www.che.de/karrierewege_von_juniorprofessoren

 Dr. Sigrun Nickel
 0 52 41 . 97 61 23
 Sigrun.Nickel@che.de

Evaluation des Berliner Chancengleichheitsprogramms

CHE Consult hat das Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre evaluiert. Auf der Basis von quantitativen und qualitativen Daten wurden Prozesse und Ergebnisse des Programms betrachtet, das vom Berliner Senat initiiert wurde und in Kooperation mit den Hochschulen durchgeführt wird. In der Evaluation hat CHE Consult Ansatzpunkte für die weitere Verbesserung des Programms und mögliche Konfliktlinien identifiziert.

 Hannah Leichsenring
 030.233 22 67 58
 Hannah.Leichsenring@che-consult.de

Vorbild Australien: Absolventengebühren



Studienbeiträge sind in Deutschland politisch gescheitert; 2014 wird kein deutsches Bundesland mehr allgemeine Studiengebühren erheben. Angesichts der Unterfinanzierung der deutschen Hochschulen und der Schuldenbremse für Bund und Länder könnte sich die Notwendigkeit einer Kostenbeteiligung der Studierenden aber schon bald wieder neu stellen. Absolventengebühren nach australischem Vorbild, auch als nachgelagerte Studiengebühren bekannt, stellen dann eine Möglichkeit dar, ohne abschreckende Wirkung auf Studieninteressenten und ohne finanzielles Risiko für die Studierenden zusätzliche Einnahmen in Milliardenhöhe zu generieren und so die Studienbedingungen in Deutschland zu verbessern.

Das australische Modell geht davon aus, dass Studierende sich keine Studiengebühren leisten können, Hochschulabsolventen im Berufsleben aber in hohem Maße finanziell von ihrer Ausbildung profitieren und hinreichend wohlhabend sind, um einen Beitrag zu den Kosten ihres Studiums leisten zu können. Absolventengebühren fallen in Australien entsprechend erst dann an, wenn sich das Studium gelohnt hat: nach dem Studium bei entsprechend hohem Verdienst. Das CHE hat das australische Gebührenmodell auf seine mögliche Vorbildfunktion für Deutschland, aber auch auf problematische Aspekte einer möglichen Übertragung hin untersucht. Es skizziert Eckpunkte eines gerechten und effektiven bundeseinheitlichen Modells.

Püttmann, Vitus;
Müller, Ulrich:
Das australische Modell: Vorbild für Deutschland?
Informationen und Überlegungen zu nachgelagerten Studienbeiträgen

www.che.de/australien

Ulrich Müller
052 41. 97 61 36
Ulrich.Mueller@che.de



In einem Podcast-Video erläutert CHE-Geschäftsführer Dr. Jörg Dräger die Vorteile des australischen Modells der Absolventengebühren.

<http://youtu.be/8bIY6EYMYDc>



CHE

STANDPUNKT

Akademisierung

Seit 1995 hat sich die Quote der Hochschulabsolventen in Deutschland verdoppelt. Und sie wird weiter steigen, denn der Drang nach höherer Bildung ist nicht nur unaufhaltsam, sondern auch schwer zu steuern. Oberstes Ziel für Politik und Wirtschaft muss es deshalb sein, das System so durchlässig wie möglich zu gestalten und mehr Praxis in der Hochschulbildung zu etablieren.

Der Drang nach höherer Akademisierung ist durchaus rational: Abitur plus Studium bedeutet die Aussicht auf einen selbstbestimmteren Job und ein höheres Einkommen. Denn der Wandlungsprozess von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird sich fortsetzen. Wie aber kann man im Zuge der Akademisierung das Qualifikationsniveau steigern, ohne dabei unser duales Ausbildungssystem – das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – abzuwerten? Verknappung von Studienplätzen oder Zuteilung von Bildungs-

chancen funktionieren höchstens kurzfristig: Die Bevölkerung von höherer Bildung fernzuhalten, wäre ungerecht und könnte den sozialen Frieden sprengen.

Die einzige sinnvolle Handlungsoption ist daher, die gegenseitige Abgrenzung von Studium und betrieblicher Ausbildung zu überwinden. Es gilt, von den Stärken des jeweils anderen Systems zu lernen: mehr Praxisorientierung an den Hochschulen, mehr Durchlässigkeit und Aufstiegsoptionen für die duale Ausbildung. Das bedeutet auch bessere Anrechnungsmöglichkeiten beruflicher Kompetenzen auf ein Studium. Die Hochschulen haben hier noch viel nachzuholen. Damit der Fahrstuhl für alle nach oben gehen kann.

Der Beitrag ist ein Auszug aus einem Text erschienen in: Schultz/Hurrelmann, Die Akademiker-Gesellschaft, © 2013 Beltz Verlag, Weinheim und Basel



Noch schläft die digitale Revolution

Die Digitalisierung der Lehre in Form von Massive Open Online Courses (MOOCs) ist derzeit in aller Munde. Dabei sind MOOCs bisher nur eine recht einfache digitale Kopie der bewährten Hochschullehre. Die zukünftigen Veränderungen im Lehr- und Lernverhalten werden vielfältiger sein. Das CHE hat deswegen Potenziale und Konsequenzen der Digitalisierung akademischer Bildung einer umfassenden Analyse und Bewertung unterzogen.

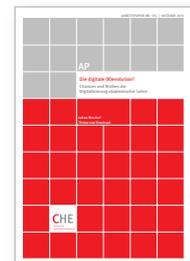
Hochschulen sollten schon heute die Digitalisierung aus einer strategischen Perspektive betrachten. Denn sie müssen die Herausforderung meistern, bei gleichzeitiger Ressourcenbeschränkung den Hochschulzugang auszuweiten. Nicht nur die Zahl der Studierenden nimmt zu, sondern auch ihre Heterogenität – während öffentliche Mittel eher abnehmen. Digitale Lehrangebote können hier helfen. Die Idee lautet: »Personalisierung trotz Massifizierung«. Der Einsatz von adaptiver Software in digitalen Lernumgebungen ermöglicht es, den individuellen Lernbedürfnissen auch in größeren Lerngruppen gerecht zu werden. Technisch unterstützte Beobachtungsprozesse gestatten selbst bei großer Teilnehmerschaft persönliches Feedback zum Lernfortschritt und entsprechende Interventionen.

Diese stärkere Personalisierung von Lernwegen und -inhalten erleichtert nicht traditionellen Studierenden den Zugang zu höherer Bildung und erlaubt bessere Unterstützung für alle diejenigen, die mehr Orientierung und einen stärker strukturierten Studienrahmen brauchen. Den selbstständigeren (forschenden) Lernern eröffnet die Digitalisierung Vorteile durch individuellere und flexiblere Gestaltung ihres Studiums. Noch findet eine Personalisierung durch ständiges Feedback und eine Adaption der Lernwege, -geschwindigkeiten und -methoden jedoch kaum statt. Ressourcenknappheit bzw. die große Zahl der Studierenden an den Hochschulen verhindern den regelmäßigen Austausch zwischen Professor(in) und Student(in); digitale Angebote zur Personalisierung und für Feedback sucht man vergebens.

Andere Länder, wie etwa die USA, sind uns schon ein Stück voraus. Die Bedeutung digitaler akademischer Angebote wächst dort stark, auch weil der Kostendruck und hohe

Studiengebühren Alternativen zur klassischen Lehre erzwingen. In Schwellenländern wird die Einführung digitaler Angebote forciert, weil der Zugang zu höherer Bildung mit ihrer Hilfe massiv ausgeweitet werden kann. In Deutschland hingegen bestehen zwar ähnliche technologische Voraussetzungen wie in den USA, der Handlungsdruck zur Digitalisierung aber ist deutlich schwächer: Hochschulen sind flächendeckend vorhanden und für Studierende weitgehend kostenfrei zugänglich. Auch bremsen einige organisatorische und gesetzliche Rahmenbedingungen im deutschen Hochschulsystem die Verbreitung digitaler Angebote: So fehlt bei uns für Lehrende etwa die Möglichkeit, die eigens erstellten Online-Angebote auf das Lehrdeputat angerechnet zu bekommen; die Auswirkungen digitaler Angebote auf die Kapazitätsverordnungen sind ungeklärt.

Das CHE hat mit dem aktuellen Arbeitspapier »Die digitale (R)evolution? Chancen und Risiken der Digitalisierung akademischer Lehre« eine Positionsbestimmung vorgelegt und daraus zehn Thesen abgeleitet. Sie werden auf der gemeinsamen Konferenz vom CHE und dem Stifterverband »MOOCs and beyond – Chancen, Risiken und Folgen digitaler Bildungsangebote für die deutsche Hochschullandschaft« diskutiert, die am 27. November 2013 in Berlin stattfindet. Schon jetzt lässt sich jedoch feststellen, dass der Hype rund um MOOCs eines bewirkt hat: Über die Digitalisierung der Lehre wird kräftig diskutiert. Nun gilt es, das damit verbundene Potenzial strategisch zu nutzen.



Bischof, Lukas;
von Stuckrad, Thimo:
Die digitale (R)evolution?
*Chancen und Risiken
der Digitalisierung
akademischer Lehre*

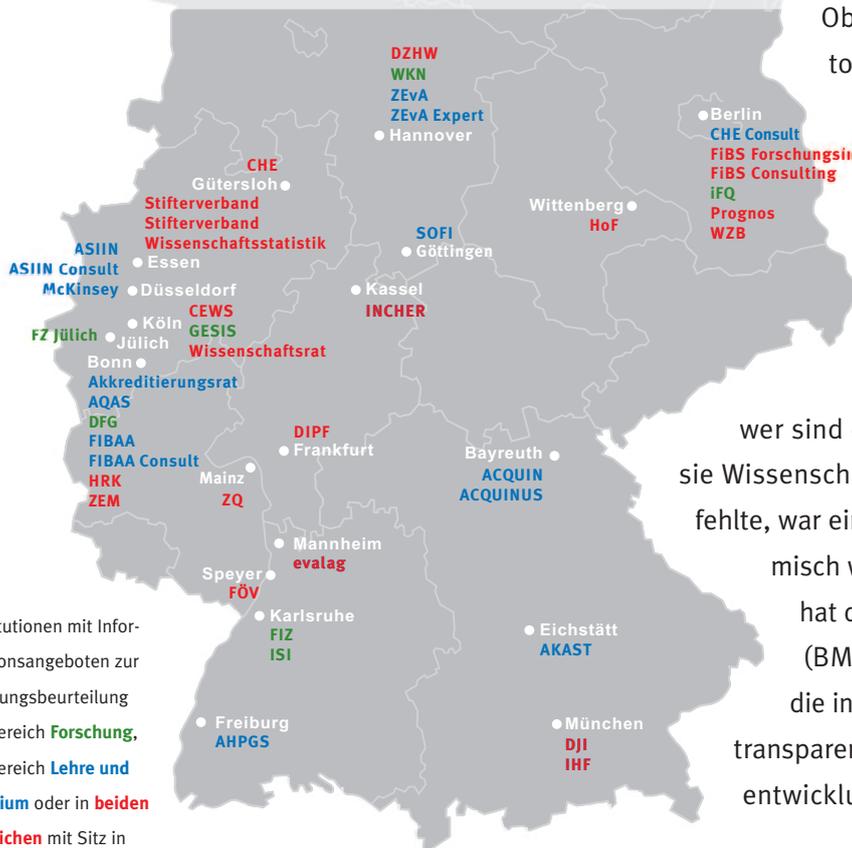
[www.che.de/
downloads/CHE_AP_
174_Digitalisierung_
der_Lehre.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP_174_Digitalisierung_der_Lehre.pdf)



Bischof, Lukas;
Friedrich, Julius-David;
Müller, Ulrich;
Müller-Eiselt, Ralph;
von Stuckrad, Thimo:
**Die schlafende
Revolution**
*Zehn Thesen zur
Digitalisierung der
Hochschullehre*

[www.che.de/
downloads/Im_Blick
punkt_Thesen_zur_
Digitalisierung_der_
Hochschullehre.pdf](http://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Thesen_zur_Digitalisierung_der_Hochschullehre.pdf)

Dr. Jörg Dräger
 0 52 41. 97 61 36
 Joerg.Draeger@che.de



Institutionen mit Informationsangeboten zur Leistungsbeurteilung im Bereich **Forschung**, im Bereich **Lehre und Studium** oder in **beiden Bereichen** mit Sitz in Deutschland

Ob durch Evaluationen, Akkreditierungen, indikatorengestützte Leistungsvergleiche oder wissenschaftliche Studien – Informationen zur Beurteilung von Leistungen in Forschung, Lehre und Studium gibt es in Deutschland in Hülle und Fülle. Insgesamt ist im Bundesgebiet eine vielfältige Szene an Institutionen entstanden, die Daten bezogen auf Hochschulen und Forschungseinrichtungen produzieren. Doch wer sind die Akteure und welche Erkenntnisse stellen sie Wissenschaft und Ministerien zur Verfügung? Was bislang fehlte, war ein Überblick über das seit den 1990er-Jahren dynamisch wachsende Feld. Um diese Lücke zu schließen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) eine Studie des CHE gefördert, die erstmals die in Deutschland bestehenden Informationsstrukturen transparent macht und zudem Vorschläge zu deren Weiterentwicklung aufzeigt.

Leistungsbeurteilung in der Wissenschaft: Wer produziert welche Daten?



Sigrun Nickel;
Duong, Sindy;
Ulrich, Saskia:
Informationsstrukturen zur Beurteilung von Leistungen in Forschung, Lehre und Studium
www.che.de/downloads/Leistungsbeurteilung_in_der_Wissenschaft.pdf

In Deutschland lassen sich 47 nationale und 20 ausländische Institutionen identifizieren, die in unterschiedlicher Weise Informationen erstellen, die eine Beurteilung von Forschungsleistungen ermöglichen. Bei dem überwiegenden Teil handelt es sich um Forschungsinstitute, vereinzelt finden sich aber auch Thinktanks, Beratungsunternehmen und Evaluationsagenturen. Im Bereich Lehre und Studium gibt es 49 nationale Institutionen, die Informationen zur Leistungsbeurteilung bereitstellen. Anders als im Forschungsbereich haben hier die Evaluations- und Akkreditierungseinrichtungen sowie Beratungsunternehmen eine relativ starke Position. Das liegt zum einen an dem verpflichtenden Charakter, den die Akkreditierung von Studiengängen bzw. Qualitätssicherungssystemen für Studium und Lehre inzwischen in fast allen Bundesländern besitzt, was zahlreichen Agenturen Arbeit verschafft. Zum anderen hat inzwischen ein Großteil der Akkreditierungseinrichtungen zusätzliche Beratungseinrichtungen gegründet, um sich dieses Geschäftsfeld zu erschließen. Ausländische Institutionen sind mit lehr- und studienbezogenen Informationen deutlich weniger im deutschen Wissenschaftssystem vertreten als im Bereich Forschung.

Insgesamt zeichnet sich Deutschland im Vergleich zu anderen Wissenschaftssystemen wie Großbritannien, Kanada und Österreich durch ein überdurchschnittlich großes Informationsangebot zur Beurteilung wissenschaftlicher Leistungen aus. Ministerien, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und anderen Abnehmern fehlt jedoch häufig der Überblick, sodass sie die Daten nur eingeschränkt nutzen können. Insgesamt sind mehr

Koordination und Kooperation nötig, so ein wesentliches Fazit der CHE-Studie. Dies betrifft drei Ebenen:

- 1** Bessere Absprachen zwischen den Informationsproduzenten bei der Erhebung von Daten, um die Arbeitsbelastung für Hochschulen und Forschungseinrichtungen deutlich zu reduzieren und Doppelerhebungen zu vermeiden.
- 2** Die Zusammenführung von Informationen in nationalen, öffentlich nutzbaren Datenbanken, wie sie beispielsweise der Wissenschaftsrat in Form eines »Kerndatensatzes Forschung« vorgeschlagen hat. Auch die Einrichtung eines bundesweit einheitlichen Grunddatensatzes für die leistungsorientierte Mittelverteilung wäre in diesem Zusammenhang empfehlenswert.
- 3** Gemeinsame Spielregeln von Bund und Ländern für die Gewinnung von Informationen zur Leistungsbewertung von Forschung, Lehre und Studium. So z.B. in Form von Standards für Datendefinitionen und -formate. Anregungen zu diesem Punkt bietet die Praxis in Großbritannien. Dort greift der Staat in die Informationsstrukturen stärker ordnend ein als in Deutschland.

Allerdings sollte es nicht zur Monopolisierung einzelner Einrichtungen kommen, so die Auffassung vieler Expert(inn)en, die im Rahmen der CHE-Studie befragt wurden. Im Gegenteil: Vielfalt und Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Informationsproduzenten seien für die Qualität der wissenschaftsbezogenen Informationen förderlich.

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



Monitor Lehrerbildung zeigt Ergebnisse und Lösungswege

Praxisbezug im Lehramtsstudium

Lehrerinnen und Lehrer sollen in ihrer Ausbildung bestmöglich auf die Praxis vorbereitet werden. Der Monitor Lehrerbildung als Informationsplattform zur ersten Phase der Lehrerbildung hat im Oktober 2013 deshalb den Praxisbezug im Lehramtsstudium genauer beleuchtet und bietet zusammengefasst in einer Broschüre u.a. Daten zu Praxisphasen und Praxissemestern. Aber: Ein guter Praxisbezug lässt sich nicht einfach dadurch erreichen, dass die Länge der Praxisphasen ausgeweitet wird – dazu bedarf es vielfältiger Anstrengungen. Instrumente, die die Qualität des Praxisbezugs zusätzlich deutlich erhöhen können, sind zum Beispiel: Veranstaltungen, die Praktika vor- und/oder nachbereiten, oder das Führen eines Portfolios, das die Studierenden durch ihr Studium begleitet und in welchem sie ihre Lern- und Selbstreflexionsprozesse über mehrere

Praxisphasen hinweg festhalten. Die Broschüre »Praxisbezug in der Lehrerbildung – je mehr, desto besser?!« zeigt auf, welche Länder diese Möglichkeiten vorsehen und wo in den jeweiligen Ländern die Verantwortung für Praxisphasen liegt. Praxisbeispiele demonstrieren, mit welchen Maßnahmen der viel zitierte Praxischock vermieden werden kann.

 www.monitor-lehrerbildung.de

Der Monitor Lehrerbildung ist ein gemeinsames Projekt der Bertelsmann Stiftung, des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, der Deutschen Telekom Stiftung und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Er ist die bundesweit einzige Datenbank zum Lehramtsstudium.

**Praxisbezug in der
Lehrerbildung – je
mehr, desto besser?!**

 www.monitor-lehrerbildung.de

 Melanie Rischke
 0 52 41 . 97 61 33
 Melanie.Rischke
@che.de

Baden-Württemberg zwischen Haushaltskonsolidierung und Solidarpakt

Rücklagen sind keine freien Mittel

Im Zuge der sogenannten Schuldenbremse dürfen die Bundesländer ab dem Jahr 2020 keine neuen Schulden machen. In Baden-Württemberg ist das Thema aktuell, da das Land Gespräche mit den Hochschulen über die weitere Finanzausstattung führt. Die derzeitige Regelung läuft aus. Im Auftrag der Universitäten hat CHE Consult die vorhandenen Rücklagen bewertet.

CHE Consult hat Ergebnisse einer eigenen Studie zum Rücklagenmanagement in Hochschulen berücksichtigt. Das Recht, Mittel übertragen zu dürfen, führt in vielen Ländern zu höheren Haushaltsresten. Das erweckt schnell den Eindruck, die Hochschulen hätten mehr Geld, als sie brauchen. In Wirklichkeit arbeiten die Hochschulen

strategischer mit ihren Budgets, um künftige Haushaltsrisiken abzusichern (Berufungen, Energiekosten etc.). In Baden-Württemberg erscheinen die Reste besonders hoch, weil die Universitäten extrem erfolgreich bei der Einwerbung von Drittmitteln sind – dies sind aber zweckgebundene Mittel, über die man gar nicht frei verfügen kann.

Demgegenüber sind in den letzten Jahren die Grundmittel nicht mit den Leistungen mitgewachsen. Die Universitäten erwarten einen jährlichen Ausgleich für Steigerungen bei den Sachkosten. Insgesamt kann man feststellen, dass die steigende Finanzautonomie bei den Hochschulen die Kompetenz auf Hochschuleseite zum autonomen Umgang mit den Mitteln steigert.

 Dr. Christian Berthold
 030.233 22 67 40
 Christian.Berthold
@che-consult.de

Bundesstudienförderung statt BAföG & Co.

Das heutige System der Studienfinanzierung in Deutschland ist zersplittert, unflexibel und ineffektiv. Es ist zersplittert, weil im Lauf der Zeit immer neue staatliche Finanzierungsinstrumente – zuletzt KfW-Studienkredit, Deutschlandstipendium und Aufstiegsstipendium – hinzugekommen sind. Diese neuen Bausteine stehen unverbunden neben den bereits seit Langem etablierten wie BAföG, Abschlussdarlehen des Bundesverwaltungsamtes und Begabtenförderwerken. Die Instrumente sind nie aufeinander abgestimmt worden, was bei unkoordinierten Rückzahlungspflichten besonders sichtbar und schädlich ist. Das derzeitige System der Studienfinanzierung ist unflexibel, da es an der heutigen Lebenswirklichkeit vorbeigeht und individualisierte Bildungsbiografien nicht ausreichend berücksichtigt. Es ist vor allem ineffektiv, da es zu wenig Anreize zur Studienaufnahme setzt, gerade für Studienberechtigte mit bildungsfernerem Hintergrund.

Aus Sicht des CHE greifen Forderungen nach einem Ausbau des BAföG deshalb zu kurz. Nötig ist ein zeitgemäßes System staatlicher Studienfinanzierung, das BAföG und Co. unter einem Dach zusammenbringt und umfassend, transparent und flexibel gestaltet ist. Das CHE hat dafür das Konzept einer Bundesstudienförderung entwickelt, das die Stärken der bisher separaten Instrumente bündelt. Die Bundesstudienförderung sollte, so der Vorschlag, aus drei Bausteinen bestehen:

1 Eine pauschale Sockelförderung, unabhängig vom Einkommen der Eltern gewährt, fördert die Unabhängigkeit vom Elternhaus und schafft grundlegende Sicherheit. Dafür entfallen die bislang indirekten Zuschüsse wie Kindergeld und Kinderfreibetrag.

2 Zuschläge ohne Rückzahlungsverpflichtung ermöglichen die Unterstützung bestimmter Zielgruppen bei individueller Bedürftigkeit. Neu wäre, dass auch für Studierendengruppen, die bisher noch nicht ausreichend den Weg zu einer Hochschulbildung gefunden haben, über einen höheren Zuschussanteil spezielle Anreize zur Studienaufnahme gesetzt werden könnten. Die erhöhte Effizienz der Bundesstudienförderung (durch Synergieeffekte und Online-Basierung) und der Verzicht auf Zinslosigkeit des Darlehensanteils ermöglichen höhere Fördersummen für von der Politik zu definierende Zielgruppen (z. B. Studierende mit Kindern, chronisch Kranke, Studierende mit Migrationshintergrund).

3 Ein günstig verzinsten optionaler Darlehensteil bildet den dritten Baustein der Bundesstudienförderung. Er richtet sich ganz flexibel nach den persönlichen Plänen und Bedürfnissen und versetzt Studierende in die Lage, ihr Budget nach Bedarf aufzustocken, etwa wenn das Studium länger dauert, Auslandsaufenthalte geplant sind oder ein zweites Studium durchgeführt wird.

Alle Bausteine eines solcherart gestalteten, in sich konsistenten Gesamtsystems staatlicher Studienförderung greifen flexibel ineinander und unterstützen effektiv und mit großer Zielgenauigkeit ein Ziel: ein erfolgreiches Studium zu ermöglichen. Studieninteressierte erhalten von Anfang an das klare Signal, dass die Finanzierung des Studiums verlässlich machbar ist.



In einem Videoclip wird das Modell erläutert unter:

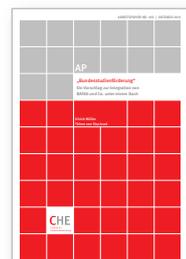
 www.bundesstudienfoerderung.de

Müller, Ulrich; von Stuckrad, Thimo:

Bundesstudienförderung – Ein Vorschlag zur Integration von BAföG und Co. unter einem Dach

 www.che.de/downloads/

AP169_Bundesstudienfoerderung.pdf



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

Nominiert für den Hochschulmanager des Jahres 2013

Die Auszeichnung wird am 28. November im Rahmen der ZEIT Konferenz »Hochschulmanagement« in Berlin verliehen. Fünf herausragende Führungspersönlichkeiten sind als Finalisten nominiert:

FOTO: UNIVERSITÄT ZU LÜBECK



Prof. Dr. Peter Dominiak

Zwei entscheidende Projekte hat der Pharmakologe in seiner bald neunjährigen Amtszeit als Präsident der Universität zu Lübeck erfolgreich gemeistert. Zum einen die Strukturreform der Hochschule im Jahre 2010 und zum anderen die Umwandlung der Universität in eine Stiftung des öffentlichen Rechts.

FOTO: HOCHSCHULE FULDA



Prof. Dr. Karim Khakzar

»Gemeinsam sind wir stark« lautet sein Motto. Der Ingenieur leitet seit Dezember 2008 die Hochschule Fulda als Präsident. Seitdem ist die Zahl der Studierenden an seiner Hochschule von 4.000 auf mehr als 7.000

gestiegen. Er setzt sich insbesondere für bessere Promotionsmöglichkeiten für wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) an Fachhochschulen ein.



FOTO: FACHHOCHSCHULE MÜNSTER

Prof. Dr. Ute von Lojewski

Die Fachhochschule Münster übernimmt in vielen Bereichen eine Vorreiterrolle. Hierzu gehören das Angebot eines eigenen Promotionskollegs oder die Systemakkreditierung, die sie als erste deutsche FH durchlaufen hat. Die

Betriebswirtschaftlerin und Präsidentin der FH Münster ist zudem stellvertretende Vorsitzende im Vorstand der Landesrektorenkonferenz der Fachhochschulen NRW und Mitglied des Akkreditierungsrates.

FOTO: UNIVERSITÄT PADERBORN



Prof. Dr. Nikolaus Risch

Als Präsident der Universität Paderborn legt er viel Wert auf ein gutes Miteinander – sowohl hochschulintern als auch in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe, etwa beim neuen Angebot

des Dual Career Services. Seinen Führungsstil charakterisiert der 54-jährige Chemiker als »menschlich, entscheidungsstark und kämpferisch«.

FOTO: UNIVERSITÄT KONSTANZ



Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrich Rüdiger

trägt seit 2012 eine der höchsten Auszeichnungen für Verdienste um das französische Bildungswesen, die Palmes Académiques. Höchst engagiert zeigt sich der Physiker und Rektor der Universität Konstanz aber

auch beim Einsatz für seine Hochschule – sei es im Bereich der Karriereförderung oder auch bei der Zukunftsorientierung.

Zufriedene Studierende an finnischen Universitäten

»Kandipalaute« heißt die Befragung, mit der die finnischen Universitäten den Umgang der Studierenden mit den Anforderungen des Studiums messen. Sie macht die Erfolge der Hochschulen bei der Verbesserung von Angeboten und Strukturen in Studium und Lehre sichtbar.

Die Befragung findet jeweils direkt nach Abschluss des Studiums statt. Zu diesem Zeitpunkt befindet sich in Finnland die Mehrheit der Studierenden bereits im Masterstudium, oft an derselben Universität. Erste Ergebnisse zeigen, dass die Studierenden in hohem Maße zufrieden mit ihrem Bachelorstudium sind und dass es ihnen gut gelingt, mit den Anforderungen im Studium umzugehen.

Auch in Finnland zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Studierendengruppen, etwa zwischen Frauen und Männern oder nach sozialer Herkunft. Wie in Deutschland auch, studieren an den finnischen Universitäten mehr Frauen mit nicht akademischem Hintergrund als Männer und die Studentinnen sind praxisorientierter

als ihre männlichen Kommilitonen. Studierende aus Akademikerfamilien landen häufiger ohne Umwege an der Hochschule, sind also weniger auf alternative Zugangswege an die Universität angewiesen.

Trotz elternunabhängiger staatlicher Studienfinanzierung arbeiten 84 Prozent der Studierenden neben dem Studium. Dabei finden sich keine Unterschiede nach Bildungshintergrund der Eltern. Allerdings arbeiten die Akademikerkinder häufiger in Jobs, die in Zusammenhang mit ihrem Studium stehen, als die Studierenden, in deren Familie noch niemand studierte. Diese sind deutlich älter als die Studierenden aus Akademikerelternhäusern, sie sind eher extrinsisch motiviert und zielorientierter.

Das Befragungsinstrument QUEST hat CHE Consult entwickelt und nutzt es an deutschen Hochschulen im Kontext von Diversitäts- und Qualitätsmanagement. In Finnland wird die Befragung landesweit an allen Universitäten unter den Bachelorabsolvent(inn)en durchgeführt.

 Hannah Leichsenring
 030.233 22 67 58
 Hannah.Leichsenring
 @che-consult.de



FOTO: DAVID AUSSERHOFER

Hochschulkurs

Termine 2013/2014

Qualitätsentwicklung in Kunst- und Musikhochschulen

28./29. November 2013, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Zwischen Partizipation und Management – Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Hochschulen

20./21. Januar 2014, Tagungszentrum Kardinal Wendel Haus, München

Diversitätsstrategien an Hochschulen weiterentwickeln

20./21. Januar 2014, Hotel Aquino, Berlin

Jahresprogramm Fakultätsmanagement

27. Februar bis 28. November 2014, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Hochschulen als Anbieter von wissenschaftlicher und beruflicher Weiterbildung – Chancen, Risiken und Erfahrungen

6./7. März 2014, Maternushaus, Köln

CHE-Forum »Fakultätsmanagement«

8./9. Dezember 2013, Hotel Aquino, Berlin-Mitte

Führung als Chance – systematischer Erfahrungsaustausch und Kompetenzerweiterung

Ein Jahresprogramm für Prorektor(innen) und akademische Vizepräsident(innen)

15.–17. Mai 2014/18.–20. September 2014/5.–7. Februar 2015

Hotel Gräflicher Park, Bad Driburg

Dr. Jutta Fedrowitz

0 52 41 . 97 61 26

Jutta.Fedrowitz

@che.de



www.hochschulkurs.de

CHE INTERN



FOTO: THOMAS KUNSE

■ **Dominik Baedorf** M.Ed. arbeitet seit September 2013 als Projektmanager im Monitor Lehrerbildung. Zuvor studierte er Erziehungswissenschaft und Germanistik an der Universität Münster. Seine Masterarbeit schrieb er zum Thema »Psychologische Aspekte des Change Management – Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit von Schülern und Lehrern«.

■ **Dr. Nina Horstmann** verstärkt seit September 2013 das Ranking-Team. Sie ist unter anderem verantwortlich für die Befragung von Professor(innen), Masterstudierenden und Hochschulver-

waltungen. Zuvor war die promovierte Psychologin wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt »Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes«.

■ **Vitus Püttmann** hat Erziehungswissenschaft (Diplom) sowie Soziologie und Philosophie (Bachelor) an der Universität Münster studiert. Seit September 2013 ist er als Projektmanager beim CHE in verschiedenen Projekten zur Durchlässigkeit zwischen Beruf und Studium, zum dualen Studium und zur Karriereentwicklung in der Wissenschaft tätig.

v.l.

Dominik Baedorf,
Vitus Püttmann,
Dr. Nina Horstmann,
Jan Thiemann

■ **Jan Thiemann** absolvierte nach seinem Magister der Film- und Fernsehwissenschaft an der Universität Bochum ein journalistisches Traineeprogramm, unter anderem beim Rundfunk Berlin-Brandenburg. In den vergangenen fünf Jahren war er verantwortlicher Redakteur des bundesweiten Campusmagazins »Unicum« und ist seit September 2013 als Kommunikationsmanager für das CHE tätig.



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

werkzei, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld