

# CHECKup

1 | Juni 2007

FOTO: DAVID AUSSERHOFER/JOKER



## Familie in der Hochschule – Familien in die Hochschulen

### Familienorientierung und Frauenförderung als Wettbewerbsvorteile von Hochschulen

Der Nachwuchs in Deutschland bleibt aus. Gerade in den neuen Bundesländern wird ab spätestens 2008 zu spüren sein, was es bedeutet, wenn die Zahl an Studieninteressenten in einer Region rückläufig ist. Heute schon ist dort das Fehlen qualifizierten wissenschaftlichen Nachwuchses spürbar, auch und insbesondere an hochqualifizierten Frauen. Wenn es gelingt, Müttern und Vätern bessere Rahmenbedingungen in der Hochschule zu ermöglichen, dann kann möglicherweise nicht nur diesem Trend entgegen gewirkt werden, sondern sogar ein besonderer Wettbewerbsvorteil in der Frauen- und Familienorientierung begründet werden.

Die aktuelle Debatte in Deutschland um mehr Krippenplätze für Kinder weckt neue Hoffnungen bei allen, die weder auf Kinder um der Karriere Willen noch auf Karriere um der Kinder Willen verzichten wollen. Endlich wird ernsthaft darüber diskutiert, ob die entsprechenden staatlichen und gesellschaftlichen Angebote tatsächlich den gewandelten Anforderungen von Gesellschaft und Arbeitswelt entsprechen. Hinzu kommt: Nach vielen Jahren der Frauenförderung ist der Weg nach oben für Frauen häufig immer noch durch die »gläserne Decke« verstellt. Dort, wo der Karriereweg für Frauen und Männer gleichermaßen nach oben geht, bleiben viele Paare ohne Kinder.

Die Bereitstellung von Kindertagesstätten, von Still- und Wickelzimmern in Hochschulen, die Flexibilisierung von Prüfungsordnungen für Menschen mit Kindern etc. durch die Hochschulen sind durchaus von Bedeutung, wenn Familie in allen Phasen akademischer Karrieren möglich sein soll. Hier setzt beispielsweise das Audit »Familiengerechte Hochschule« der Hertie-Stiftung an, indem es ein Zertifikat für besondere Leistungen für familienfreundliche Bedingungen vergibt. Damit wurde die Diskussion um Familienorientierung von Hochschulen neu angestoßen.

#### CHECK ► IN

Familie in der Hochschule	1
Zur Sache   Familien in die Hochschulen	3
Erfolgreiche Hochschulkooperationen brauchen klare Zielsetzungen	3
Qualitätsmanagementsysteme in Hochschulen	4
Hochschulsteuerung in Österreich	5
Studierenden-Nachfrage: Das Hochschulsystem muss flexibler werden	6
Fakultätsmanager – zwischen Verwaltung und Wissenschaft	8
Flexibilisierung der Kapazitätsplanung	9
HochschulRanking 2007	10
Employability-Rating	10
Zufriedene Juniorprofessoren	11
CHE-Hochschulkurs	12



### Potenzial nicht ungenutzt lassen

Auch in Fächern, in denen unter den Studierenden Frauen in der Mehrzahl sind, finden sich weniger Frauen auf höheren akademischen Ebenen. Ein großes Potenzial bleibt ungenutzt. Von Fragen zur Gleichstellung und Frauenförderung ganz abgesehen, sind es speziell für Mütter wie auch für Väter nicht allein die infrastrukturellen Rahmenbedingungen, die eine wissenschaftliche Karriere mit Kindern erschweren. Insbesondere die heutigen technischen Möglichkeiten bieten schon jetzt mehr Flexibilität und könnten die Trennung und Hintereinanderschaltung von Familien- und Karrierephasen ablösen helfen. Jedoch ist die Akzeptanz von KommilitonInnen und KollegInnen mit Kindern nicht immer gegeben.

Es braucht deshalb vor allem mehr Flexibilität in den Köpfen, wo sich alte Rollenmuster und Vorurteile festgesetzt haben. Eine Konzentration auf infrastrukturelle Fragen reicht also nicht aus. Die Bedeutung von Familienorientierung für eine Hochschule muss auf der Hochschul-Leitungsebene – im Rahmen der strategischen Entwicklungsplanung – verankert werden. Ein familienfreundliches Klima lässt sich nur durch Engagement und Vorbild auf höchster Ebene durch- und umsetzen. Dann wird nicht allein dem Phänomen kinderloser Akademikerhaushalte wirksam begegnet, sondern auch für Hochschulen werden neue akademische Potenziale erschlossen oder im Wettbewerb mit anderen Hochschulen gewonnen.

### CHE startet zwei Projekte

Mit vier Hochschulen werden das CHE und die Robert Bosch Stiftung einen best practice-Club »Familie in der Hochschule« ins Leben rufen. In diesem Programm sollen

ausgewählte Hochschulen dabei unterstützt werden, ihre Konzepte und Modelle für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Hochschulkarriere zu optimieren. Über eine Ausschreibung sollen im Sommer Hochschulen gefunden werden, die bereits Erfolge vorweisen können und weitere Instrumente und Konzepte entwickeln und umsetzen wollen. Das CHE wird den Club betreuen und die Hochschulen in ihrer Arbeit unterstützen. Die Robert Bosch Stiftung wird zudem den beteiligten Hochschulen ein Budget für weitere familienorientierte Aktivitäten und Maßnahmen zur Verfügung stellen.

Unter dem Titel »Kinder und Karriere – Frauen- und Familienfreundlichkeit als Wettbewerbsvorteil für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen« ist ein Projekt von CHE Consult in Kooperation mit dem MWFK Brandenburg gestartet. Kernziel ist, das Image der Wissenschaftslandschaft Brandenburg um eine Komponente »Frauen- und Familienorientierung« zu erweitern und diese positiv im Sinn einer geradezu »einladenden« spürbaren Frauen- und Familienfreundlichkeit zu besetzen. Mit einer derartigen Positionierung im Wettbewerb soll eine bessere Ausschöpfung der Bildungsressourcen (Stichwort Übergangsquote), eine größere Attraktivität im Wettbewerb sowie eine Abmilderung der Abwanderung insbesondere von jungen Frauen erreicht werden. So soll dem Fachkräftemangel und einem teilweise daraus resultierenden Investorenmangel entgegengewirkt werden. Generell gilt es, die Frauenbeteiligung an Studium und Wissenschaft zu erhöhen, und zwar sowohl über alle Gruppen (Studierende, WissenschaftlerInnen, Hochschulleitungen, Leitungen der Forschungseinrichtungen etc.) als auch in bestimmten Disziplinen wie bspw. den Ingenieurwissenschaften.

# Zur Sache | Familien in die Hochschulen!

Wir kennen sie alle, die Sprüche gestandener Forscher: »Wissenschaft duldet als Geliebte keine Nebenbuhler. Ihr muss man sich ganz verschreiben.« Und zumindest der heutige wissenschaftliche Nachwuchs handelt danach.



Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE  
Centrum für Hochschulentwicklung

Denn, ob mit oder ohne Geliebtem und Geliebter: Über 80 % unseres Mittelbaus sind kinderlos! Bei den Studierenden das gleiche Bild.

Dass es durchaus – nicht nur im oft als Beispiel genannten Frankreich – anders geht, haben auch viele junge Menschen in der DDR bewiesen. Dort gehörte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Alltag. Nicht nur zum Wohle des Staates, sondern auch im Interesse der Eltern.

Wollen wir in unseren Wissenschaftseinrichtungen nicht weiter wichtige gesellschaftliche Potenziale verschenken und individuelles Glück vor enthalten, braucht es zweierlei: sinnvolle Rahmenbedingungen (z.B. Kinder-

tagesstätten, Elternteilzeit, flexiblere Arbeitszeiten), aber vor allem einen allgemeinen Bewusstseinswandel. Dabei dürfte sich gerade das Letztere als am schwierigsten herausstellen. Aber sind Väter und Mütter mit Kindern im Hörsaal, in der Prüfung, im Labor, im Büro wirklich unvorstellbar? Ich meine, nicht. Wissenschaftliche Karriere und Studium werden vielleicht an der einen oder anderen Stelle etwas verzögert, der Gewinn ist für uns alle um ein Vielfaches größer. Und vielleicht tut auch beim intensiven Forschen, Lehren und Studieren hier und da ein Kinderlachen gut!

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

## Erfolgreiche Hochschulkooperationen brauchen klare Zielsetzungen


Kooperationen können den Hochschulen quantitative oder qualitative Verbesserungen für Lehre, Forschung und Verwaltung bringen. Kosteneinsparungen werden jedoch häufig nicht unmittelbar erzielt – vielmehr liegt der Gewinn oft darin, dass sich eine höhere Wirkung der Arbeit entfaltet, indem die Bereitschaft von Personen gestärkt wird, direkt und intensiv zusammenzuarbeiten. Kooperationen, die hauptsächlich mit dem Ziel von Kosteneinsparungen geschlossen/gebildet werden, haben selten hohe Erfolgchancen.




Die CHE-Studie »Kooperationen zwischen deutschen Hochschulen« fasst aus Fallbeispielen Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Hochschulen oder deren Teilgliedern zusammen und gibt anhand einer Checkliste Unterstützung zur systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema.

Universallösungen gibt es demnach nicht. Entscheidend für das Gelingen ist es, eine gute Kommunikationsebene

zwischen den beteiligten Partnern zu schaffen und klare Ziele zu setzen. Auch die persönlichen Zuständigkeiten müssen festgelegt sein. Vertragliche Vereinbarungen und ein begleitendes Projektmanagement können zu einer Institutionalisierung der Kooperation beitragen und eine Verstetigung sichern.

Kooperationen etablieren sich stabiler und nachhaltiger, wenn sich die Partner auf freiwilliger Basis zusammenfinden. Von externer Seite erscheint ein Vorgehen erfolgreich, das auf die bloße Vorgabe politischer Zielsetzungen mit dem Träger setzt oder besser – im Sinne des »New Public Management« – auf Anreize aufbaut.

 [www.che.de/downloads/Kooperationen\\_zwischen\\_deutschen\\_Hochschulen\\_AP85.pdf](http://www.che.de/downloads/Kooperationen_zwischen_deutschen_Hochschulen_AP85.pdf)

 Yorck Hener  
 0 52 41 . 97 61 37  
 yorck.hener@che-concept.de



# QM-Systeme in Hochschulen

Der deutsche Akkreditierungsrat hat im Mai 2007 eine Empfehlung verabschiedet, die es der Kultusministerkonferenz (KMK) ermöglicht, die Akkreditierung von Qualitätsmanagement-Systemen (QM-Systemen) für die Lehre einzuführen. Damit erhält die seit rund vier Jahren verstärkt geführte Debatte darüber, ob und in welcher Form Universitäten und Fachhochschulen ihre Qualitätssicherung nicht nur in der Lehre, sondern auch in der Forschung systematischer und umfassender als bislang betreiben sollen, einen neuen Schub. Die Suche nach dem geeigneten institutionellen QM-System ist in vollem Gange.

Die Zielrichtung stimmt. Doch der für Juni 2007 avisierte Beschluss der KMK, künftig neben der Programmakkreditierung auch die Akkreditierung von QM-Systemen für die Lehre zuzulassen, kommt zu früh (Nickel 2006a). Nachweislich funktionierende Modelle fehlen bisher völlig. Universitäten und Fachhochschulen haben erst vor kurzem angefangen, sich mit der Entwicklung und Implementierung von QM-Systemen zu beschäftigen und stecken dementsprechend noch in der Such- und Experimentierphase. Das gilt nicht nur für Deutschland, sondern für den gesamten europäischen Raum. Erprobt werden neben den aus der Wirtschaft bekannten QM-Systemen wie TQM/EFQM (Total Quality Management / European Foundation for Quality Management) und DIN ISO 9000 auch hochschulspezifische Ansätze. Diese stellen entweder die Evaluation durch die Einrichtung hochschulinterner Evaluationsagenturen in den Mittelpunkt oder sie versuchen, die etablierten Qualitätssicherungsinstrumente stärker mit dem strategischen Management einer Hochschule zu verbinden. Ziel der meisten dieser Versuche ist, nicht nur die Lehr- und Lernqualität weniger bürokratisch und aufwändig zu sichern und weiterzuentwickeln, sondern auch die Qualität der Forschungsaktivitäten mit Blick auf die nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit der Organisation exzellent zu gestalten. Das CHE unterstützt Hochschulen bei der Entwicklung und Implementierung solcher QM-Systeme und trifft auf eine wachsende Nachfrage.

## Keine neuen Bürokratismen

Das CHE hat in den zurückliegenden Jahren in Beratungsprojekten sowohl umfangreiche Erfahrungen zu QM-Systemen als auch zum Gebrauch einzelner QM-Instrumente im Hochschulbereich gesammelt, diese in Veröffentlichungen theoretisch reflektiert und in einem Grundmodell zusammengefasst. Danach hat sich die Adaption wirtschaftsnaher Modelle wie TQM/EFQM und ISO 9000 als zu aufwändig für Hochschulen erwiesen. Die Implementierung von QM sollte nicht neue Bürokratismen mit sich bringen, sondern das Thema »Qualität« stärker im Alltagshandeln verankern. Dazu bedarf es eines Managements, welches Forschungs- und Lehrqualität als Ergebnis strategischer Planung und Umsetzung versteht, bei der die Aktivitäten von Lehrenden, Lernenden, Verwaltung und Leitungsorganen ineinander greifen müssen. Ein solches QM-System arbeitet nach den Grundprinzipien des »Strategischen Managements« und ist damit eine umfassende Steuerungs- und Entwicklungsmethodik, deren Hauptinteresse die erfolgreiche strategische Entwicklung einer Organisation ist und welche die dafür notwendigen Qualitätsverbesserungsmaßnahmen rechtzeitig erkennt und umsetzt.

Diese Überlegungen zu einem QM-Grundmodell (Nickel, Sigrun (2006): Qualitätsmanagement. In: Pellert, Ada (Hg.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Bonn, S. 47-63.) sind Grundlage einer umfassenden CHE-Studie zum Thema »Strategische QM-Systeme in Hochschulen«, die am 20. September 2007 im Rahmen eines CHE-Forums vorgestellt wird.

# Hochschulsteuerung in Österreich

Zehn Empfehlungen zur Verbesserung der staatlichen Hochschulgovernance in Österreich hat das CHE im Auftrag der Österreichischen Rektorenkonferenz (ÖRK) erarbeitet. Das Nachbarland nimmt in der europäischen Hochschulreform eine Vorreiterrolle ein. Mit einem privatwirtschaftlich organisierten Fachhochschulektor und rechtlich selbstständigen Universitäten, welche die volle Personal-, Finanz- und Organisationsautonomie besitzen, verfügt das Land über ein modern gestaltetes Hochschulsystem. Doch die staatliche Hochschulsteuerung bietet insbesondere den österreichischen Universitäten keine adäquaten Rahmenbedingungen, so das Ergebnis der CHE-Studie.

Das österreichische Governance-Modell im Universitätsbereich hat sich in den letzten Jahren zwar deutlich in Richtung auf mehr Wettbewerb und Profilbildung entwickelt, aber die Umsetzung erfolgt nicht konsequent genug. Erkennbar sind vielmehr eine Tendenz zur staatlichen Übersteuerung durch Instrumente wie Leistungsvereinbarungen, indikatorengestützte Mittelverteilung und Wissensbilanzen sowie Fehlentwicklungen durch den so genannten »offenen Hochschulzugang«, d.h. österreichische Universitäten müssen alle Studierwilligen aufnehmen. Eine gezielte Beeinflussung der Lehr- und Lernqualität durch Auswahlverfahren oder Ressourcensteuerung ist unter diesen Bedingungen kaum möglich. Infolgedessen ist die im österreichischen Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) geforderte Profilbildung erschwert. Vor diesem Hintergrund ist die

Einführung einer Zugangsbeschränkung zum Universitätsstudium sinnvoll, zumal der offene Zugang seine bildungspolitischen Ziele nur eingeschränkt erreicht. Eine besondere soziale Durchlässigkeit und Chancengleichheit ist nicht erkennbar. Die Beschränkung des Universitätszugangs kann allerdings nur funktionieren, wenn es eine Kostentransparenz gibt. Belastbare Angaben zur Zahl der Studienplätze und deren Kosten fehlen jedoch bislang.

*Sigrun Nickel/Johanna Witte/Frank Ziegele 2007: **Universitätszugang und –finanzierung. Analyse zur Weiterentwicklung der österreichischen Hochschulsteuerung.** In: Badelt, Christoph et al. (Hrsg.): **Hochschulzugang in Österreich.** Graz, S. 259-360.*

## LITERATURTIPP

### ■ Zehn Jahre Hochschulreform – Was hat´s gebracht?

Mitte der 90er Jahre begannen die deutschen Hochschulen mit der Veränderung ihrer internen Governancestrukturen und mit der Einführung neuer Managementinstrumente wie vor allem Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Die Erwartungen waren hoch: Die Selbststeuerungs- und Innovationsfähigkeit der Universitäten und Fachhochschulen sollten spürbar zunehmen. Die erhofften Wirkungen sind allerdings nur sehr eingeschränkt eingetreten, so ein Hauptergebnis des neu erschienenen Buches von Sigrun Nickel mit dem Titel »Partizipatives Management von Universitäten«. Das bedeutet nicht, dass die Reformen sinnlos sind, sondern es sind bei der Implementierung Schwierigkeiten und Fehler aufgetreten, aus denen nun gelernt werden sollte. Der

Band enthält neben einer gesellschafts- und organisations-theoretischen Analyse zur (Un-)Möglichkeit der zielgerichteten Hochschulsteuerung eine Reihe von Langzeitstudien anhand von Fallbeispielen aus dem Bundesland Hamburg.



*Sigrun Nickel*  
**Partizipatives Management von Universitäten**  
 Zielvereinbarungen,  
 Leitungsstrukturen,  
 Staatliche Steuerung

# Das Hochschulsystem muss flexibler werden



## Ein Demographie-Atlas bringt Licht ins Dunkle

Kaum dass die Prozesse zur Angleichung im europäischen Hochschulraum auf der Zielgeraden sind, stehen die nächsten Herausforderungen für das deutsche Hochschulsystem schon vor der Tür. Durch die doppelten Abiturjahrgänge in mehreren Bundesländern wird über die nächsten Jahre – etwa bis 2020 – eine hohe Zahl von Studienberechtigten an die Hochschulen strömen. Strategien für das daraus resultierende Studierendenhoch hat das CHE auf seinem Symposium »Studierendenhoch...Hochschulkollaps?« im Februar dieses Jahres mit Vertretern aus Politik, Wissenschaft und Hochschulen diskutiert. Ein erster Hochschulpakt ist inzwischen von Bund und Ländern geschlossen worden, der über die Maßnahmen bis 2010 hinaus noch erweitert werden soll. Soweit besteht Einigkeit.

Unklar ist jedoch noch die Umsetzung in den Hochschulen, denn diese haben schon jetzt Probleme durch die jahrelange Überlast. Doch sie ist nicht länger zu verantworten, denn in den Bachelorstudiengängen werden bessere Betreuungsratios erwartet. Die Hochschulen reagieren darauf, indem sie die Zulassung zu den Studiengängen weiter beschränken. In der Folge sind in den letzten Jahren die Zahlen der Studienanfänger zurückgegangen. Gerade dies ist aber für die Zukunft einer wissensbasierten Industriegesellschaft fatal.

Weil wirtschaftlicher Erfolg nur gewährleistet werden kann, wenn viele Menschen gut ausgebildet sind, muss die Akademikerquote in Deutschland ansteigen. Und das muss jetzt geschehen. Denn wenn die geburtenstarken Jahrgänge 1955 bis 1965 aus dem Erwerbsleben austreten, stehen wegen des Geburtenrückgangs weniger junge Menschen für den Ersatzbedarf zur Verfügung. Das Hochschulsystem muss also schnellstens ausgebaut werden, wenn wir die Chance des Studierendenhochs nicht verpassen wollen.

### Neues Potenzial schon jetzt erschließen

Gleichzeitig mit der Bewältigung des Studierendenhochs müssen Strategien entwickelt werden, wie wir auf die spätestens ab 2020 dauerhaft sinkende Nachfrage nach Studienplätzen durch Schulabsolventen mit der klassischen Hochschulzugangsberechtigung reagieren können. Das gesamte Bildungssystem in Deutschland muss so ausgerichtet werden, dass es durchlässiger wird und zukünftig in vielen Karrierephasen ein Einstieg in die Hochschulausbildung möglich wird. Hochschulen müssen sich für den

Weiterbildungs-Markt öffnen, damit lebenslanges Lernen realisiert werden kann. Viele dieser Ansätze können und müssen jetzt in den neuen Ländern erprobt werden, wo der demographische Wandel bereits heute die Bewerberzahlen an den Hochschulen sinken lässt. Dabei wird auch die Internationalisierung immer wichtiger werden – zum einen, weil wir unseren Arbeitskräftebedarf bald nicht mehr allein aus dem Inland decken können, zum anderen aber auch, weil viele Länder auf den globalen Bildungsmarkt drängen.

### Internationalisierung vorantreiben

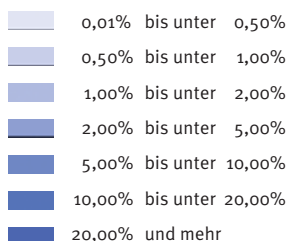
In dieser Situation ist es wesentlich, den Bereich Internationalisierung strategisch zu entwickeln und professionell zu managen. Das CHE hat dafür in Kooperation mit der Ludwig-Maximilians-Universität München, der TU Berlin, der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven und der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt ein Indikatorenset entwickelt. 186 Input- und Output-Indikatoren und Kennzahlen aus den Bereichen Forschung, Lehre und übergreifenden Aspekten stehen zur Verfügung, um Leistungen im Bereich Internationalisierung abzubilden. Hochschulen können je nach Situation und Bedarf individuelle Sets zusammenstellen, um Internationalisierungsstrategien adäquat abzubilden und Entwicklungsprozesse nachzuvollziehen.

 [www.che.de/downloads/Indikatorenset\\_Internationalitaet\\_AP83.pdf](http://www.che.de/downloads/Indikatorenset_Internationalitaet_AP83.pdf)

Ebenso wird der Aspekt der Auslandserfahrung von Studierenden an Bedeutung zunehmen. Zur Sicherung der Bildungsgerechtigkeit müssen dafür international



FOTOS: DAVID AUSSERHOFER



Die Abbildung zeigt die Einzugsstrukturen der Hochschulen in Brandenburg. Überwiegend kommen die Studierenden aus dem eigenen Land. Von hoher Relevanz ist zudem das Land Berlin. Über 30 Prozent der Studienanfänger an brandenburgischen Hochschulen hatten im Jahr 2005 dort ihre Hochschulzugangsberechtigung erworben.

mitnahmefähige Systeme der Studienfinanzierung geschaffen werden. Uwe Brandenburg und Johanna Witte erläutern in dem CHE-Arbeitspapier Nr. 86 die europäische Debatte zu diesem Themenbereich und zeigen Wege auf, wie die Auslandsstudien-Finanzierung (insbes. »Auslands-Bafög«) reformiert und erweitert werden könnte. Zwei internationale Beispiele – das norwegische Lånekassen-Modell und die niederländische Initiative – werden dabei vertieft dargestellt. Für den deutschen Kontext konzentriert sich das Arbeitspapier auf Konsequenzen für zwei Optionen:

- a) ein integriertes Auslandsstudienjahr innerhalb eines deutschen Bachelorstudiengangs und
- b) ein volles Studium im Ausland.

Es wird gezeigt, wie Auslandsmobilität nicht nur zum persönlichen Gewinn der Teilnehmenden, sondern auch zur positiven Nutzung der steigenden Studierendenzahlen sinnvoll eingesetzt und ausgebaut werden kann.

[www.che.de/downloads/Finanzierungsmodelle\\_fuer\\_das\\_Auslandsstudium\\_ergaenzte\\_Auflage\\_AP86.pdf](http://www.che.de/downloads/Finanzierungsmodelle_fuer_das_Auslandsstudium_ergaenzte_Auflage_AP86.pdf)

### Ein Demographie-Atlas für die Hochschulen

Die Hochs und Tiefs, die auf die Hochschulen zukommen, stellen sich allerdings nicht bundesweit in gleichem Maße und zum gleichen Zeitpunkt ein. Dies ergibt sich aus unterschiedlichen regionalen demographischen Entwicklungen und unterschiedlichen Zeitpunkten der Umstellung der Schuljahre bis zum Abitur. Gerade Hochschulen mit stark regionalem Einzugsgebiet werden daher sowohl von steigender als auch rückläufiger Nachfrage in besonderer Weise betroffen sein. Bisher fehlen allerdings verlässliche Voraussagen, um die Hochschulen in die Lage zu versetzen, ihre zukünftige Nachfragesituation einschätzen zu können. Ein demographischer Atlas für das deutsche Hochschulsystem soll hier Licht ins Dunkle bringen. Er soll es den Hochschulen ermöglichen, Strategien zu entwickeln, die an der spezifischen Nachfragesituation ausgerichtet sind:

■ In einem ersten Schritt (Relevanzanalyse) wird die Bedeutung einer Hochschule für die Region bzw. für das Land bestimmt.

■ Der zweite Schritt (Risikoanalyse) zeigt, inwieweit eine Hochschule oder die entsprechende Region von der demographischen Entwicklung betroffen wird.

■ Der dritte Schritt (Reaktionsanalyse) identifiziert die strategisch relevanten Handlungsfelder und ermöglicht es den Hochschulen, konkrete Maßnahmen abzuleiten und deren Wirksamkeit abzuschätzen.

Der Demographie-Atlas stellt die dafür erforderlichen Daten bereit. Für die Relevanzanalyse werden z.B. Daten über die Wirtschaftsstruktur einer Region benötigt, für die Risiko- und Reaktionsanalysen Daten über die regionale Herkunft der Studienanfänger einer Hochschule sowie über demographische Entwicklungen in bestimmten Regionen. Hilfreich ist zudem, dass der Atlas einen Detaillierungsgrad bis auf die Ebene von Kreisen und kreisfreien Städten erlaubt.

Auswertungen werden aber auch auf anderen Ebenen – beispielsweise für frei definierte Hochschulregionen oder einzelne Hochschulen – möglich sein. Darüber hinaus werden prognostische Daten zur Entwicklung der Hochschulzugangsberechtigtenzahlen eingespeist, um regional differenziert Nachfragepotenziale für das Erststudium und später für ein Zweitstudium und die Weiterbildung abbilden zu können. Auch spezifische Wettbewerbskonstellationen können mit dem Demographie-Atlas analysiert werden.

Der Demographie-Atlas wird im nächsten Jahr bereit stehen. Momentan wird in Kooperation mit ausgewählten Hochschulen die Datenvalidität, -reliabilität und -funktionalität überprüft. So wurde in Kooperation mit der FH Brandenburg im Rahmen eines ersten Workshops das vorliegende Datenmaterial erfolgreich auf Verlässlichkeit hin geprüft und mit Blick auf Verwendungsmöglichkeiten diskutiert.

Weitere Pilotvorhaben mit Hochschulen, auch mit Blick auf die Ableitung von strategischen Konzepten, sollen folgen.

Markus F. Langer  
052 41 . 211 79 31  
markus.langer  
@che-consult.de

# Fakultätsmanager – zwischen Verwaltung und Wissenschaft

FOTOS: DAVID AUSSERHOFER



Das Wikiportal

[www.fakultaetsmanagement.de](http://www.fakultaetsmanagement.de)  
bietet die Möglichkeit zum Austausch  
und zur Diskussion

An den Hochschulen ist in den letzten Jahren ein neuer Stellentypus »Fakultätsmanager/in« entstanden, dessen Repräsentanten an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Wissenschaft tätig sind, über einen fachwissenschaftlichen Hintergrund verfügen und zum Teil weitreichende Management-Aufgaben für die Hochschul- und Fakultätsleitungen übernehmen.

Das CHE begleitet diese Entwicklung bereits seit Jahren: Neben dem Hochschulkurs »Fakultätsmanagement«, den das CHE als Basis- und als Vertiefungs-Workshop anbietet, fand im November 2006 die »Jahrestagung Fakultätsmanagement« mit 150 Teilnehmern statt.

Aktuell liegen nun die Ergebnisse einer zweiten Befragung von Fakultätsmanager/innen vor: Welche Aufgaben übernehmen Fakultätsmanager – und welche Stellung nehmen sie in ihrer Fakultät ein?

Es zeigt sich, dass mindestens drei Typen von Fakultätsmanagern unterschieden werden können, von denen zwar sehr ähnliche Qualifikationen verlangt werden, die aber in unterschiedlichem Maße in die Fakultätsabläufe eingebunden sind und auch unterschiedliche Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume haben. Die Befragung ist als CHE-Arbeitspapier Nr. 87 veröffentlicht worden und steht im Internet kostenlos zum Download zur Verfügung.

[www.ch.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung\\_2006\\_AP\\_87.pdf](http://www.ch.de/downloads/Fakultaetsmanagementbefragung_2006_AP_87.pdf)

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

## AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

■ **Gutachten zum IT-Management der Universität Dortmund**  
CHE Consult hat dem Rektorat der Universität Dortmund Empfehlungen für ein kundenorientiertes IT-Management vorgelegt. Diese sehen eine Fusion des Rechenzentrums mit der Verwaltungsdatenverarbeitung, dem Medienzentrums und der Universitätsbibliothek vor. Durch die Bündelung von Kompetenzen und die Priorisierung von Projekten soll die Hochschule in der Lage sein, neue Dienste schneller und in besserer Qualität einrichten zu können.

[yorck.hener@che-concept.de](mailto:yorck.hener@che-concept.de)

■ **»CHE-Studienkredit-Test 2007« erschienen**

Das Angebot an Studienkrediten ist in den vergangenen zwei Jahren deutlich gewachsen. Studienkredite stellen mittlerweile eine gute Ergänzung zu herkömmlichen Finanzierungsformen dar. Das CHE hat daher zum zweiten Mal die Angebote von Banken sowie die Beitragsdarlehen der Länder aus der Perspektive der Studierenden bewertet.

Insgesamt zeigt sich ein recht positives Bild. Gleichwohl lohnt für Studierende der Vergleich: Die Verwendungszwecke sowie die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Darlehen sind

sehr heterogen. Entscheidend ist daher nicht allein der Zinssatz – auch Fragen der Risikobegrenzung und Flexibilität, z.B. für Auslandsaufenthalte, müssen beachtet werden. Der CHE-Studienkredit-Test, der insgesamt 38 Angebote bewertet, und eine Checkliste »In vier Schritten zur Entscheidung« stehen kostenlos zum Download zur Verfügung.

[www.ch-studienkredit-test.de](http://www.ch-studienkredit-test.de)

■ **CHE-Marketing-Runde zum Hochschulfundraising**

Unter dem Titel „Fundraising von und für Hochschulen: Stand, Probleme und Lösungsansätze“ tagte die CHE-Marketing-Runde im Hasso-Plattner-Institut an der Uni Potsdam. Im Zentrum der Diskussion stand die Frage, warum auch nach so vielen Jahren der Forschung und Entwicklungsarbeit flächendeckende Fundraising-Erfolge ausbleiben. Ausgewiesene Experten und Expertinnen gaben wichtige Impulse. Die CHE-Marketing-Runde ist ein Zusammenschluss von derzeit dreizehn Hochschulmarketing-Professionals. Sie kooptiert ihre ständigen Mitglieder und wuchs auch in Potsdam erneut an.

[markus.langer@che-consult.de](mailto:markus.langer@che-consult.de)



# Umstellung auf gestufte Studienstrukturen: Anstöße zur Flexibilisierung der Kapazitätsplanung

Im Jahr 2001 formulierte das CHE Vorschläge zur Ablösung der Kapazitätsverordnung (KapVO), um das starre und überkomplexe Verfahren zur Ermittlung von Studienkapazitäten zu überwinden. Die Hochschulen sollten Freiräume gewinnen, die Betreuungsintensitäten und Zulassungszahlen ihrer Studienangebote profilorientiert zu gestalten. Durch die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge ist zusätzlicher Veränderungsdruck auf die tradierte Praxis entstanden. Eine aktuelle CHE-Studie zeigt: Inzwischen hat sich einiges getan. Erste Schritte in die richtige Richtung wurden unternommen.

Insgesamt stehen alle Länder bei ihrer Kapazitätsplanung in einem schwierigen Zielkonflikt: Sie wollen ausreichende Studienkapazitäten für das Erststudium bereitstellen, attraktive Masterstudienplätze anbieten und eine möglichst hohe Betreuungsintensität im Erst- und Zweitstudium gewährleisten. In Zeiten des Studierendenhochs ist diese Abwägung besonders schwierig. Die Studie zeigt, dass die meisten Länder bei der Umstellung auf die gestufte Studienstruktur die Priorität auf die Sicherung eines annähernd konstanten Angebots an Studienkapazitäten im Erststudium legen.

Zugleich versuchen sie, im Rahmen des Möglichen die Qualität der Betreuung zu verbessern. Für die Einrichtung von Masterangeboten bleiben dabei nur begrenzte Spielräume. Dies liegt auch daran, dass die Gesamtregelstudienzeit bis zum Masterniveau mit fünf Jahren gegenüber dem bisherigen System verlängert wurde. Der Zielkonflikt ist also ohne zusätzliche Mittel kaum auflösbar; allerdings versuchen die Länder, den Hochschulen mehr Flexibilität bei der Verwaltung der Knappheit zu geben.

Dazu setzen die meisten Länder auf den Einstieg in Bandbreitenmodelle für die Betreuungsintensitäten. Bessere Betreuungsrelationen in einem Studiengang müssen hierbei allerdings meist durch Abstriche in anderen Bereichen ausgeglichen werden. Auch bleiben die Reformen im Rahmen des tradierten Verständnisses des Kapazitätsrechts. Ein Vereinbarungsmodell, welches eine neue Logik der Kapazitätsplanung etablieren würde, wird nur in Hamburg ernsthaft erwogen.

Das CHE sieht Entwicklungsmöglichkeiten und -bedarf in drei Richtungen:


(1) Eine konsequentere Umsetzung einer Kombination von studierenden- oder absolventenbezogener Finanzierung mit Zielvereinbarungen könnte die Kapazitätsverordnungen in steuerungspolitischer Hinsicht ersetzen. Durch eine gezielt nachfrageorientierte Finanzierung entstünde ein starker Anreiz für die Hochschulen, mehr Studienplätze zu schaffen. Gleichzeitig hätten Hochschulen die Möglichkeit, die Studienqualität durch eine eigenverantwortliche Gestaltung fachspezifischer Betreuungsintensitäten merklich zu verbessern.


(2) Zusätzlich erscheint aus rechtlicher Perspektive eine Neubewertung durch das Bundesverfassungsgericht als notwendige Voraussetzung für noch weiter reichende Reformen, die durch den Vorstoß eines Bundeslandes angeregt werden könnte.


(3) Gleichzeitig sind mehr Mittel für die Lehre unabdingbar, damit Spielräume für die Hochschulen zugunsten verbesserter Qualität der Lehre nicht auf Kosten von Studienplätzen gehen.


## Literaturhinweis

In der CHE-Studie »Kapazitätsplanung in gestuften Studiengängen« vergleichen Johanna Witte und Thimo von Stuckrad das Vorgehen der 16 Bundesländer bei der Anpassung der Kapazitätsplanung an die Bachelor-Master-Struktur. Basierend auf Interviews mit den zuständigen Ministerialbeamten in den 16 Ländern und Dokumentenanalyse werden Entwicklungsperspektiven erarbeitet.

 [www.che.de/downloads/Kapazitaetsplanung\\_in\\_gestuften\\_Studienstrukturen\\_AP89.pdf](http://www.che.de/downloads/Kapazitaetsplanung_in_gestuften_Studienstrukturen_AP89.pdf)

 Thimo von Stuckrad

 0 52 41 . 211 79 51

 thimo.vonstuckrad

@che-consult.de



Im Mai ist das neue CHE-HochschulRanking erschienen: Neben der Berichterstattung in der ZEIT und dem »ZEIT-Studienführer« sind wie in den Vorjahren alle Ergebnisse im Internet ([www.das-ranking.de](http://www.das-ranking.de)) kostenlos und dauerhaft zugänglich. In der Internet-Version wurden die Darstellung und die Benutzerfreundlichkeit weiter verbessert.

**Zum ersten Mal mit Romanistik**

Auch inhaltlich wurde das Ranking erweitert: Während die Daten für die ingenieur- und geisteswissenschaftlichen Fächer, Erziehungswissenschaft und Psychologie entsprechend dem Drei-Jahres-Zyklus aktualisiert wurden, wurde das Fach Romanistik mit allen Teil-Philologien (Französisch, Italienisch, Spanisch, Portugiesisch) zum ersten Mal

aufgenommen. Gleich bei der Premiere haben sich alle Fachbereiche und 65 Prozent der Hochschullehrer in Deutschland an den Erhebungen beteiligt; allerdings ließ die Beteiligung der Studierenden teils zu wünschen übrig. Insgesamt umfasst das Ranking damit jetzt 35 Fächer, die das Spektrum von fast 80 Prozent der Studienanfänger in Deutschland abbilden.

Erneut sind die Universitäten Österreichs im Ranking vertreten. In den Ingenieurwissenschaften hat sich mit der ETH Zürich eine der beiden Ausbildungsstätten für Ingenieure in der Schweiz dem Vergleich gestellt. In einem Pilotprojekt werden erstmals auch Hochschulen der Niederlande und Flanderns einbezogen, die Ergebnisse werden im Spätsommer vorliegen.

# Employability-Rating

**Beschäftigungsbefähigung in Bachelor-Studiengängen**

Die neuen Bachelor-Studiengänge sollen einen berufsbefähigenden Abschluss bieten. Wie die Hochschulen dieses Ziel aufgreifen und umsetzen und damit die Beschäftigungsbefähigung ihrer Studierenden fördern, hat das CHE in Kooperation mit dem dapm (»Der Arbeitskreis Personalmarketing«), einem Zusammenschluss von 40 führenden deutschen Großunternehmen, untersucht. Bewertet wurde die Vermittlung methodischer Kompetenzen (wie z.B. Informationsgewinnung), sozialer Kompetenzen (Teamarbeit, unternehmerisches Denken) sowie der Praxisbezug und die Internationalität der Studiengänge. Die Vermittlung von Fachkompetenzen, die nach wie vor einen Kern der Qualifikationen ausmacht, war nicht Gegenstand der Untersuchung. Für jeden Teilbereich konnten auf Basis verschiedener Indikatoren maximal drei Sterne erzielt werden. Aus den vier

Teilbewertungen wurde ein Gesamt-Rating erstellt, bei dem im besten Fall fünf Sterne vergeben wurden.

Fast 400 Bachelor-Studiengänge aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau/Verfahrenstechnik, Elektrotechnik sowie Bauingenieurwesen wurden in die Bewertung einbezogen. 13 Hochschulen ist es sehr gut gelungen, die Qualifikationsanforderungen, die mit dem Begriff der Beschäftigungsbefähigung verbunden werden, in die Curricula der Studiengänge zu verankern.

Jedoch zeigt sich auch bei einer Reihe von Studiengängen, dass Aspekte der Beschäftigungsbefähigung auch nach der Umstellung auf Bachelor-Abschlüsse nach wie vor keinen hohen Stellenwert haben.

[www.che.de/downloads/dapm\\_Rating\\_2007\\_Internet\\_655.pdf](http://www.che.de/downloads/dapm_Rating_2007_Internet_655.pdf)

Hochschule	Studiengang	Methoden-Rating	Sozial-Rating	Praxis-Rating	International-Rating	Gesamt-Rating
FHW Berlin	Kooperativer Studiengang Betriebswirtschaft	***	***	***	**	*****
FH Stralsund	Leisure and Tourism Management	***	***	***	**	*****
ISM Dortmund (priv.)	Business Communication	***	***	***	**	*****
FH Reutlingen	Wirtschaftsinformatik Bachelor	***	***	***	**	*****
FH Stralsund	Baltic Management Studies	***	***	**	***	*****
FHW Berlin	International Business Administration (dual)	***	**	***	***	*****
FH Osnabrück	International Business and Management (IBM)	***	***	***	**	*****
FH Osnabrück	Betriebswirtschaft und Management	***	***	***	**	*****
FHdW/Paderborn (priv.)	International Business	***	***	***	**	*****
HS Furtwangen/Villingen-Schwenningen	International Business Management	***	**	***	***	*****
Hochschule Wismar	Wirtschaft	**	***	***	***	*****
FH Reutlingen	Außenwirtschaft	**	***	***	***	*****
HS Furtwangen/Villingen-Schwenningen	Betriebswirtschaft, internationale	**	***	***	***	*****

# Juniorprofessoren mit ihrer Situation zufrieden

Die im Jahr 2002 eingeführte Juniorprofessur ist als eine weit reichende Reformmaßnahme im Hochschulbereich gedacht gewesen. Kürzere Qualifikationswege und eine bessere Gleichstellung der Geschlechter waren das Ziel, Wissenschaftskarrieren sollten auch mit Blick auf internationale Konkurrenzsituationen attraktiver und zugleich kalkulierbarer werden.

Jetzt, fünf Jahre nach ihrer Einführung, kann zwar noch kein endgültiges Resümee gezogen werden, jedoch sind einige Erwartungen an die Juniorprofessur – wie z.B. mehr Unabhängigkeit – laut einer Befragung der Stelleninhaber durchaus zufriedenstellend eingetreten. Mehr als zwei Drittel sind eher oder sehr zufrieden mit ihrer Situation. 71 Prozent der Befragten würden sich noch mal für eine Juniorprofessur entscheiden. »Das Ergebnis zeigt, dass die Einführung dieses Qualifikationswegs richtig war. Er wird von den Universitäten genutzt, um exzellente Nachwuchskräfte zu rekrutieren und ist besonders geeignet, innovative Forschungsfelder zu besetzen«, sagt der Leiter der Studie Gero Federkeil.

In der Regel erfolgt nach drei Jahren eine Zwischenevaluation des Stelleninhabers, die über die Fortführung der Juniorprofessur für die nächsten drei Jahre entscheidet. Sie wird von 70 Prozent der Stelleninhaber positiv beurteilt und als angemessen gewertet. Bisher fiel sie auch nur in zwei Prozent der Fälle negativ aus. Unklar war aber immerhin einem Viertel der Befragten, an welchen Zielen sie bei der Zwischenevaluation gemessen werden. Hier ist offenbar in den Universitäten noch einiges am Verfahren zu verändern, damit mehr Transparenz und Orientierung möglich wird.

## Nur ein weiterer Weg zur (Voll-) Professur

Im Vergleich zu etwa 2.000 Habilitationen im Jahr 2005 ist die Zahl von etwa 800 eingerichteten Stellen für Juniorprofessuren gering. Was ursprünglich einmal die Habilitation ersetzen sollte, ist bisher nur ein möglicher zusätzlicher Qualifikationsweg zur (Voll-) Professur geworden. So mancher Juniorprofessor denkt gleichzeitig noch über eine Habilitation nach. Die zukünftige Entwicklung wird davon abhängen, welche Karriereperspektiven sich für die Juniorprofessoren ergeben. Dazu müssten die Perspektiven auf die Übernahme einer W2- oder

W3-Professur an der eigenen Hochschule (Tenure Track) verbessert werden, ohne dass die Juniorprofessoren auf zufällig gerade frei werdende Stellen angewiesen sind. Diese besteht nach Angaben der Stelleninhaber lediglich in 18 Prozent der Fälle.

Die CHE-Studie basiert auf einer Befragung der Universitäten und einer Befragung der Juniorprofessoren. Sie steht im Internet als PDF-Datei zur Verfügung. Im Karrierereport für den wissenschaftlichen Nachwuchs [www.hochschulkarriere.de](http://www.hochschulkarriere.de) finden sich zudem Stellungnahmen verschiedener Wissenschaftsorganisationen zur Studie.

[www.che.de/downloads/CHE\\_Juniorprofessur\\_Befragung\\_AP\\_90.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_Juniorprofessur_Befragung_AP_90.pdf)

 Gero Federkeil  
 0 52 41 . 97 61 30  
 gero.federkeil  
 @che.de

## Auszug aus dem Statement von Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE

Bedenklich stimmt, dass nur wenige Hochschulen die Möglichkeiten eines Tenure Tracks, d.h. der Übertragung einer Voll-Professur nach Ablauf der Juniorprofessur eingeführt haben. Damit werden nicht nur viele hochqualifizierte Nachwuchswissenschaftler und Nachwuchswissenschaftlerinnen den Zufällen frei werdender Professoren-Stellen mit passender Ausrichtung ausgesetzt. Die Hochschulen nutzen damit auch ein wichtiges Instrument der Personalentwicklung nur unzureichend.

Alles in allem ist die erste Bilanz positiv: ein hohes Qualifikationsniveau bei den Stelleninhabern, erste Berufungen in Vollzeit-Professuren, ein erfreulich hoher Anteil an Frauen. Bei der parallelen Anforderung einer Habilitation und der vielerorts fehlenden Tenure-Optionen muss noch nachgesteuert werden.





## Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement

### Erster »International Deans' Course« – Hochschulmanagement-Fortbildung für afrikanische Dekane

33 Dekane und Heads of Department aus ostafrikanischen Hochschulen waren vom 7.-16. Mai 2007 zu einer Hochschulmanagement-Fortbildung in Deutschland.

Das CHE hat gemeinsam mit dem DAAD, der HRK und der FH Osnabrück als Hauptveranstalter sowie der Humboldt-Stiftung und Vertretern der Universität Addis Abeba und der Moi Universität in Kenia ein Programm entwickelt, in dem Konzepte und Erfahrungen zu modernem Hochschul- und Fakultätsmanagement vorgestellt werden.

»Die mittlere Führungsebene der Dekane wird an Hochschulen immer wichtiger, das ist ein globaler Trend«, sagt Prof. Dr. Frank Ziegele, »Dekane werden aber mit ihrer Führungsaufgabe meistens ins »kalte Wasser« geworfen. Sie haben viel zu wenig Möglichkeiten, Managementwissen zu erwerben.« »Das CHE wird auch zukünftig seine langjährige Erfahrung im Bereich des Fakultätsmanagements

in entsprechende Fortbildungsveranstaltungen für in- und ausländische Interessenten einbringen«, ergänzt Dr. Jutta Fedrowitz, Projektleiterin für Fortbildungsprogramme im CHE. Der »International Deans' Course« wird nächstes Jahr in Addis Abeba fortgesetzt und soll 2009 mit Dekanen aus Asien neu aufgelegt werden.

### Noch ein Hochschulkurs im Sommersemester 2007

Besteuerung an Hochschulen (Basis-Workshop)  
24./25. September 2007, Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

Das Programm für das Wintersemester wird Anfang Juli 2007 erscheinen.

### CHE-Forum

»Strategisches Qualitätsmanagement in Hochschulen«  
20. September 2007, Stadtpalais Kassel

 Dr. Jutta Fedrowitz  
 052 41 . 97 61 26  
 jutta.fedrowitz  
@che-consult.de



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

## CHE-INTERN

### Ab in den Süden

■ Dr. Johanna Witte wird ab Juni an das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) in München wechseln. Dort wird sie vor allem für die Themen rund um Internationales und Bologna zuständig sein.

■ Lars Hüning wird ab September an die Fachhochschule Konstanz wechseln. Seine Erfahrungen aus der CHE-Öffentlichkeitsarbeit sowie aus der CHE-Marketing-Runde wird er beim Marketing und Fundraising der FH einbringen.

Wir wünschen beiden für die neue Herausforderung alles Gute und viel Erfolg!

### Zwei neue Kollegen gewonnen

■ Medienexperte Kenan Hanun verstärkt seit Januar die IT-Abteilung des CHE. Bevor er zum CHE kam war er .NET-Programmierer bei arvato logistics services. Den Relaunch der CHE-Internetseiten hat er mit betreut. Zukünftig wird er einen Sharepoint Portal Server für das CHE aufbauen.

▼ Kenan Hanun



■ Thimo von Stuckrad studierte Politikwissenschaften (Diplom) an der FU Berlin und hat bereits im letzten Jahr als CHE-Praktikant an verschiedenen Studien mitgewirkt. Nun gehört er fest zum Team. Derzeit arbeitet er vor allem im Projekt »Demographischer Wandel und Hochschulsystem« und insbesondere am Demographie-Atlas mit.

▼ Thimo von Stuckrad



FOTOS: THOMAS KUMSCH

## IMPRESSUM



### Herausgeber

Prof. Dr. Detlef  
Müller-Böling  
CHE  
Gemeinnütziges Centrum  
für Hochschulentwicklung  
GmbH

Verler Straße 6

33332 Gütersloh

 052 41 . 97 61-0

 052 41 . 97 61 40

 <http://www.che.de>

### Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert

 052 41 . 97 61 27

 [pressestelle@che.de](mailto:pressestelle@che.de)

### Gestaltung

werkzwei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

### Druck

Druckerei Tiemann,  
Bielefeld