

# CHECKup

1 | Juni 2008

## CHECK ► IN

Detlef Müller-Böling – ein Mann mit einer Vision	1
Die neuen Männer an der Spitze des CHE	4
Akademisches Controlling AkCont	5
Studienkredite im Test	6
EBI-Workshop	6
Teaching Points in Heidelberg	7
Orientierung für den Akkreditierungsmarkt	7
Familie in der Hochschule – best practice-Club gegründet	8
Eine Strategie für Sachsen	9
Zehn Jahre CHE-HochschulRanking	10
CHE-/dapm-Rating Beschäftigungsbefähigung	11
CHE-Hochschulkurs	12



## Detlef Müller-Böling – ein Mann mit einer Vision

War es Helmut Schmidt, der ulkte, wenn jemand Visionen hat, dann solle er einen Arzt konsultieren? Nun – oder er überzeugt seine Mitmenschen, dass seine Vision Realität werden sollte. Detlef Müller-Böling hat es so gemacht. Mit Beharrlichkeit, Ausdauer und guten Argumenten hat er sich als Leiter des CHE für Reformen im deutschen Hochschulwesen eingesetzt und viel erreicht. Aber es waren und sind nicht nur seine Argumente, die im Laufe der letzten 14 Jahre so manche »Fessel gesprengt« haben, sondern es ist auch seine Persönlichkeit.

Wer auf Detlef Müller-Böling trifft, der steht einem freundlichen und ruhigen Mann mit Vollbart gegenüber, der sich beim Gehen auf einen Stock stützt. Doch Müller-Böling ist alles andere als gemütlich. Weder im beruflichen Leben noch beim Freizeitausgleich lässt er es gemächlich angehen. Meist ist er lieber etwas schneller als die anderen. Das gilt zum Beispiel für sein Segelboot, welches bezeichnenderweise »Flitzpiepchen« heißt, mit dem er schon mehrmals die Konkurrenz in internationalen Wettkämpfen hinter sich ließ. Auch CHE-Mitarbeiter wurden unter Umständen auf ihre (Segel-)Tauglichkeit getestet.

Betriebsausflüge nutzt er gerne, um so manches Gefährt auszuprobieren und die Wandernden hinter sich zu lassen. Vom Motorroller über Rikscha und Planwagen, immer wird zielgerichtet Tempo gemacht.

Im CHE ist Müller-Böling ganz unprätentiös einfach nur »Mü-Bö«. Den Mitarbeitern ist er als CHEF Führungsperson, aber auch Ratgeber, Taktgeber und Vertrauter sowie ein immer interessanter und interessierter Teilnehmer an der gemeinsamen Mittagessensrunde. Hier wird neben dem



Essen in größerem Kreis mit Referenten, Assistentinnen und Praktikanten gerne weitergedacht, doch wird hier auch ganz besonders viel gelacht. Sein Humor und seine Fröhlichkeit sind oft gegenwärtig. Er strahlt Zuversicht aus und spornt an. Mit ihm muss man einfach von der Idee seiner »Entfesselten Hochschule« überzeugt sein.

Dabei lässt er seinem – aus verschiedenen Fachdisziplinen bunt gemischten – Team weite Denkferräume, behält aber gleichzeitig den Überblick über die mittlerweile mehreren hundert CHE-Projekte und zieht, wenn nötig, auch an den richtigen Stellen die Reißleine.

#### Etwas Warmes für die Demonstranten

Müller-Böling ist bei all den kleinen und großen Schritten auf dem Reformweg oft vorausgelaufen und hat etliche Hindernisse beseitigt. Mit seiner angenehm unkonventionellen Art nimmt er seine Kritiker auch schon mal in den Arm.

Im Jahr 2002 kündigten Studiengebührengegner eine große Demonstration vor der Bertelsmann Stiftung an. 5.000 Studierende, so hieß es, wollten ihren Unmut gegenüber dem CHE zum Ausdruck bringen. Im CHE rief Mü-Bö seine Mitarbeiter zusammen und schilderte die Lage, verbunden mit der Aussage: »Vielleicht ist es eine gute Gelegenheit, mit den Leuten ins Gespräch zu kommen.« Am Tag der Demonstration schüttete es in Strömen. Mü-Bö versammelte noch einmal alle und stellte fest: »Wir können die Leute nicht so im Regen stehen lassen. Aber hereinbitten können wir auch nicht alle. Was tun?« Jemand machte sich auf den Weg zum Bahnhof, um die Größe der Gruppe abzuschätzen. Und schon bald war ersichtlich, dass sich nur ein Häufchen von 70 Demonstranten auf den Weg gemacht hatte. Damit war für Müller-Böling die Entscheidung klar: »Wir kochen Kaffee und Tee und gehen zu ihnen hinaus.« Es wurde ein nettes Happening. Besonders eifrige Demonstranten brüllten beharrlich ihre Parolen durch ein Mega-

*»Vor nunmehr 15 Jahren habe ich in enger Kooperation mit dem damaligen Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, Professor Hans-Uwe Erichsen, eines der erfolgreichsten Projekte der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen: das gemeinnützige Centrum für Hochschulentwicklung (CHE). [...] Für diese Aufgabe suchten wir einen unerschrockenen Hochschulexperten, der das Wissen und den Mut hatte, neue Wege zu gehen und verkrustete Strukturen aufzubrechen. [...] Ich bin sehr froh, dass es uns gelungen ist, Sie als Kopf des CHE nach Gütersloh zu holen. Ohne Ihr großes, unermüdliches Engagement und Ihr ausgeprägtes Kommunikationstalent wäre die einmalige Erfolgsgeschichte des CHE, die Entfesselung der Hochschulen, nicht möglich gewesen.«*  
Reinhard Mohn  
Kuratoriumsmitglied der Bertelsmann Stiftung

*»Ich bin Detlef Müller-Böling dankbar, dass wir an seiner Seite auch träumen konnten, ohne immer an die Ketten der Vernunft gebunden zu sein. [...] Hier paarte sich Enthusiasmus mit solider Fachkenntnis. Das ist sein großes Geheimnis, welches das CHE zu solch beachtlichen Erfolgen geführt hat.«*  
Prof. Dr. Dagmar Schipanski  
Präsidentin des Thüringer Landtags

*»Nun ist mir natürlich bekannt, dass die vielfältigen und häufig auch sehr originellen Vorschläge des CHE unter der Leitung von Müller-Böling von mancher Seite nicht nur skeptisch gesehen, sondern geradezu abgelehnt werden. Befürchtet wird, knapp gesagt, die beabsichtigte Substitution akademischer Freiheit durch die technische Rationalität betriebswirtschaftlicher Instrumente. Hier liegt aus meiner Sicht das große Missverständnis, was man schon daran erkennen kann, dass Müller-Böling wie kaum ein anderer Kollege in der Lage ist, akademische Neugier und Erkenntnisinteressen in immer neue Vorschläge und fesselnde Anregungen umzusetzen und sie nach Möglichkeit den Praxistest erfahren zu lassen.«*  
Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner  
Senator für Bildung, Wissenschaft und Forschung in Berlin

*»Als Katalysator, Agent und Pionier des Wandels hat Müller-Böling mit den mutigen Reformvorschlägen des CHE für mehr Markt, neue Strukturen, Führungsmodelle und Leistungsprofile viel Beifall, aber auch Kritik erhalten.«*  
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert  
Ehrevorsitzender der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V.

*»Das CHE ist in der Hochschulpolitik genauso unentbehrlich geworden wie der Wissenschaftsrat. Wenn der Wissenschaftsrat nicht das sagen kann, was er eigentlich möchte, weil die Politiker in der Verwaltungskommission das verhindern, kann das CHE in die Bresche springen.«*  
Uwe Schlicht  
Journalist

*»There has been one man who has been the major dynamic force behind all this: Detlef Müller-Böling. With unflagging energy and in his characteristic optimistic style, he has been able to show how the European universities can face the new challenges of the knowledge society. Time will show that we should be grateful to him.«*  
Prof. Dr. Frans van Vught  
Chairman ESMU – European Center for Strategic Management of Universities

FOTO: CHRISTOPH GÖDAN

FOTO: DIRK TOPEL



phon und lehnten jeglichen Austausch ab. Mit vielen anderen gab es aber auch engagierte und konstruktive Diskussionen unter den Regenschirmen der Bertelsmann Stiftung.

### Duschen und Denken

Müller-Böling ist ein bekennender Denker unter der Dusche. Nach eigenen Angaben hat er hier die besten Ideen. Erwiesenermaßen kommen ihm aber auch im Trockenen gute Einfälle. »Wir sind besser, als wir jammern«, fasste er die Ergebnisse eines zweitägigen Symposiums zum Hochschulmarketing locker zusammen und lieferte damit wieder einmal eine Steilvorlage für die Medien.

Das CHE und Müller-Böling waren bisher eins. Aber auch beim Rückzug aus dem aktiven Geschäft bleibt er sich treu: Er geht, wann er will, und zu einem Zeitpunkt, zu dem andere anfangen, an Sesseln zu kleben. Nicht nur deshalb wird sein CHE-Team ihn sehr vermissen. Und gleichzeitig

darauf hoffen, dass er gelegentlich aus dem »Flitzpiepchen« steigt, um doch noch ein paar Dinge in der Hochschullandschaft zu bewegen. Mit Spannung sehen wir seinen künftigen Taten entgegen und wünschen ihm alles Gute für die nächste Lebensphase.

### »Zählen, messen, schätzen ... Fluch oder Segen für die Hochschulen?«

Das Symposium am 19. und 20. Juni 2008 in Berlin greift die Thematik der unterschiedlichen Evaluationen im Hochschulbereich auf. Denn Rankings, Qualitätsmanagement, Wettbewerb und Qualitätssicherung sind Themen, denen sich das CHE von Beginn an gewidmet hat und die durch das CHE mitgeprägt wurden. Am 19. Juni findet zu Ehren von Professor Detlef Müller-Böling eine feierliche Abendveranstaltung statt. Unter [www.mue-boe.de/gb](http://www.mue-boe.de/gb) kann zudem ein Gruß an ihn übermittelt werden.

# Abschied | oder die letzte Sache

Mehr als 14 Jahre formelle Verantwortung für das CHE und gefühlte Verantwortung für eine notwendige Hochschulreform liegen hinter mir. Ich darf dankbar zurückblicken auf eine unheimlich gehaltvolle und bereichernde Zusammenarbeit mit mehr als 60 wissenschaftlichen Mitarbeitern und rund 160 Assistenten, Praktikanten, studentischen Hilfskräften und Auszubildenden weiblichen und männlichen Geschlechts. Von einem input- und weitestgehend fremdgesteuerten Hochschulsystem ohne empirische Kenntnisse über die Leistungsfähigkeit haben wir uns zu einer Output-orientierten, selbstbestimmten Hochschullandschaft mit transparenten Leistungsunterschieden entwickelt. Damit sind die Hochschulen in Deutschland die Schnellboote im Verhältnis zu den

Tankern Gesundheitssystem, Rentensystem, Arbeitssystem geworden. Wenn das CHE daran einen Anteil hatte – wie einige meinen –, so freut mich das. Aber in einer dynamischen Welt ist nach der Reform vor der Reform oder anders formuliert: Ein wettbewerbles System ist ständigen Veränderungen unterworfen. Insofern sind auch in der Zukunft Kreativität, gute Beispiele und Organisationslernen gefordert. Anders als etliche meinen, ist das CHE nie identisch mit Müller-Böling gewesen. Es wurde und wird getragen von den außerordentlich ideenreichen und hochschulerfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die bekommen nun lediglich neue CHEfs. Schenken Sie Jörg Dräger und Frank Ziegele das gleiche Wohlwollen und die gleiche kritische Haltung wie mir.

Das wünscht sich zum Abschied Ihr



FOTO: DAVID AUSSERHOFER

Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE  
Centrum für Hochschulentwicklung

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling  
052 41 . 97 61 36  
Detlef.Mueller-Boeling@che.de



Dr. Jörg Dräger und Prof. Dr. Frank Ziegele werden ab August 2008 gemeinsam das CHE leiten. Beide sind bestens bekannt in der Fachwelt. Jörg Dräger als parteiloser Wissenschaftssenator sieben Jahre in Hamburg und Frank Ziegele fast seit Beginn des CHE als Projektleiter dabei und seit 2007 in der Geschäftsführung von CHE-Consult. Ein kurzer Blick auf ihren Werdegang.

## Die neuen Männer an der Spitze des CHE

**Jörg Dräger** (40) wurde 2001 in den Hamburger Senat berufen. Das Hamburger Abendblatt schrieb drei Jahre später: »Jörg Dräger galt bei seiner Ernennung im Jahr 2001 als positive Überraschung – und er hat die in ihn gesetzten Erwartungen weitgehend erfüllt. Er brachte eine grundlegende Hochschulreform auf den Weg, nach der die Hochschulen eigenständiger werden und sich auch ihre Studenten selbst auswählen sollen.« Die Wissenschaftslandschaft war dem an der Cornell University promovierten Physiker bestens bekannt. Nach seinem Berufseinstieg als Unternehmensberater bei Roland Berger war Dräger Geschäftsführer des Northern Institute of Technology an der TU Hamburg-Hamburg. Die Devise für seine Politik lautete »Kluge Köpfe in Wissenschaft und Forschung sind unsere Rohstoffe«. Bei seiner Amtsübernahme beendete er den Sparkurs seiner Vorgängerin. In seinem letzten Haushaltsjahr 2008 wurden 22,8 Prozent mehr Mittel für die Wissenschaft ausgegeben als im Jahr 2000. Den Hochschulen ermöglichte er finanzielle Planungssicherheit für zehn Jahre (2002–2011) und mit der Einführung von Studienbeiträgen stehen rund 40 Millionen Euro pro Jahr zusätzlich für bessere Lehre zur Verfügung.

Dräger hat seinen Kurs bisher konsequent verfolgt, auch wenn es Anfeindungen aus verschiedenen Richtungen gab. Gemeinsam mit Klaus von Dohnanyi und Detlef Müller-Böling bekam er 2003 von Hamburger Demonstranten alte Fischköpfe auf den Tisch als Antwort auf die Vorschläge zur Hochschul-Strukturreform. Er trug es mit Fassung und verteidigte die tief greifende Reform. Heute haben Hamburgs Hochschulen 10 Prozent mehr Studierende, 20 Prozent mehr internationale Studierende und über 25 Prozent mehr Absolventen als in 2001.

Dräger wird in Gütersloh nicht nur die Leitung des CHE mitübernehmen, sondern ab Juli auch im Vorstand der Bertelsmann Stiftung den Bereich Bildung verantworten.

**Frank Ziegele** (41) studierte Wirtschaftswissenschaften an der Uni Hohenheim und promovierte in Bochum zum Thema »Hochschule und Finanzautonomie«. 1996 kam er zum CHE und lebt seitdem in seinen Projekten die Philosophie des CHE, neue Modelle des Hochschulmanagements nicht nur zu entwickeln, sondern auch in die Realität umzusetzen. So werden u.a. in Hamburg und Brandenburg von ihm maßgeblich entwickelte Finanzierungsmodelle eingesetzt, an der TU München galt die Entwicklungsarbeit den Zielvereinbarungen. Das in seiner Verantwortung 1998 konzipierte »Studienbeitragsmodell« war ein Vorbild für die Einführung von Studienbeiträgen in Deutschland. Dabei vermag er betriebswirtschaftliche Methoden der Kultur und den Bedingungen der Hochschulen anzupassen. Seine Kompetenz ist ebenso in internationalen Forschungsprojekten gefragt wie auch in der Lehre an deutschen Hochschulen. Seit 1998 hat er Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen inne. 2004 wurde er dann auf die erste deutsche Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der FH Osnabrück berufen und leitet dort den gleichnamigen MBA-Studiengang. Anfang 2007 übernahm er Aufgaben in der Geschäftsführung von CHE Consult, eine Ausgründung des gemeinnützigen CHE, welche insbesondere das über die Jahre entwickelte Know-how für die Hochschulen als Beratungsdienstleistung bereithält. Seine Tätigkeiten in Osnabrück und in CHE-Projekten führen zunehmend über die deutschen Grenzen hinaus: neben Europa z.B. in die USA, nach Chile, Äthiopien, Sudan, Neuseeland.

Ziegele steht in dem neuen Führungsduo ab August 2008 auch für Kontinuität im CHE. In den Hochschulen sowie im internationalen Kontext ist er als kompetenter Berater gern gesehen, derzeit z.B. als Leiter einer europäischen CREST-Arbeitsgruppe oder als Mitglied von Expertengruppen zu Evaluationen von Managementsystemen.

CHE Consult legt ein umfassendes Konzept für die Gestaltung des Controllings an den deutschen Hochschulen vor

## Akademisches Controlling AkCont

AkCont steht für Akademisches Controlling. Diese Worterschöpfung soll die Eigenart hervorheben, die für ein Controlling an Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen wichtig ist und sich dabei von anderen, in der Wirtschaft verbreiteten Konzepten unterscheidet. Ausgerichtet auf akademische Normen und Kulturen ist auch AkCont ein betriebswirtschaftliches Konzept, das die Steigerung der Effektivität und Effizienz fördern soll.

Controlling-Stellen und -Abteilungen werden an vielen Hochschulen ausgebaut und die unterschiedlichsten Instrumente geschaffen. Drei Problemfelder lassen sich dabei jedoch immer wieder erkennen: Die von den Controllingssystemen gesammelten großen Datenmengen werden von Entscheidungsträgern unter Umständen nicht aufgegriffen. Es entstehen unnütze »Datenfriedhöfe«. Oder es lassen sich keine klaren Prioritäten in der Entwicklung von Controllinginstrumenten erkennen, es bestehen vielmehr zufällige Ansammlungen von miteinander unverbundenen Controlling-Tools, die häufig eher auf staatliche Anforderungen als auf hochschulinterne Bedarfe ausgerichtet sind. Auch externer Rat bei der Entwicklung des Controllings hilft nicht, wenn dabei nur Konzepte aus der Privatwirtschaft kopiert werden, die auf Hochschulen nicht passen.

### Was ist an AkCont neu?

Genau an diesen Problemlagen setzt AkCont an: Es ist auf den akademischen Kontext abgestellt und beinhaltet sowohl Finanzcontrolling als auch Controlling von Forschung und Lehre. Zentrale Aufgabe ist es, die hochschulischen Prozesse der Entscheidung und Steuerung zu unterstützen und einen Zusammenhang zu den Zielen der Hochschule herzustellen. AkCont zielt beispielsweise darauf ab, einen Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung an Hochschulen zu modellieren und in verschiedenen Phasen punktgenau mit relevanten Informationen zu untersetzen.

Mit AkCont wird auf die Erkenntnis reagiert, dass die bloße Bereitstellung von Daten nicht ausreicht, sondern auch die Art und Weise der Integration in Dialoge und Steuerungsverfahren gestaltet werden muss. Damit ist klar, dass AkCont die hochschulinternen Controllingbedarfe klar vor die externen staatlichen Anforderungen stellt.



Neben grundlegenden Definitionen und Begriffsklärungen werden im CHE-Arbeitspapier Nr. 105 Hinweise für die Praxisumsetzung geliefert: Ein Modell zum Aufbau von AkCont wird aufgezeigt, und die operativen, mit AkCont verbundenen Fragen wie IT und Organisation werden beleuchtet. Besonders von Interesse für die Hochschulen sollte der Zusammenhang zum Qualitätsmanagement sein.

Die Konzepte und Empfehlungen beruhen auf Projekterfahrungen von CHE Consult. So wurden zuletzt Controllingprojekte an der FernUniversität in Hagen und der TU Berlin durchgeführt, die für diese Hochschulen eine Ist-Analyse des Controllings und Controllingbedarfs sowie die Entwicklung eines Soll-Konzepts beinhalteten. Die Soll-Konzepte müssen stets auf Profil und Bedarfe der jeweiligen Hochschule zugeschnitten sein; dennoch ist es gelungen, aus diesen und anderen Projekten allgemeine Grundsätze zu formulieren.

Ziel des Papiers ist es somit, ein hochschuladäquates Grundverständnis des Controllings an Hochschulen anzuregen und damit den Stellenwert des Controllings und auch des Qualitätsmanagements als Stützen der Entscheidungsträger deutlicher hervorzuheben. Das Arbeitspapier zeigt Handlungsoptionen, um dieses Ziel zu erreichen.

Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen (AkCont)  
Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation. CHE-Arbeitspapier Nr. 105,  
2008, 42 Seiten

 [www.che.de/downloads/AkCont\\_AP\\_105.pdf](http://www.che.de/downloads/AkCont_AP_105.pdf)

 Prof. Dr. Frank Ziegele  
 0 52 41 . 211 79 24  
 Frank.Ziegele  
@che-consult.de

## Studienkredite im Test

In den letzten drei Jahren hat sich ein breites Angebot an Studienkrediten, -darlehen und Bildungsfonds entwickelt. Diese sind als ergänzende Finanzierungsinstrumente neben herkömmlichen Finanzierungsquellen (Jobben, BAföG, Eltern, Stipendium) durchaus positiv zu bewerten. Die Modelle sind recht unterschiedlich und berücksichtigen so die verschiedensten Interessen und Bedürfnisse der Studierenden.

Da haben Interessierte oft die Qual der Wahl. Im frisch erschienenen dritten »CHE-Studienkredit-Test« werden die existierenden Angebote verglichen und bewertet. Er zeigt auf, dass es »den« richtigen Studienkredit nicht gibt, sondern jeder »seinen« richtigen finden muss. Als Entscheidungshilfe listet der CHE-Studienkredit-Test die wesentlichen Konditionen und weist auch auf versteckte Haken und Ösen hin.

### Vier Schritte zu einer Entscheidung

- 1 **Kassensturz:** Der wirkliche Bedarf sollte kalkuliert werden.  
Generell gilt: so wenig wie möglich, so viel wie nötig.
- 2 **Klärung der Anforderungen:** Wer z. B. die Hochschule wechseln will oder Auslandsaufenthalte plant, muss darauf achten, dass der Kreditanbieter das nicht ausschließt.
- 3 **Vergleich:** In den individuell entscheidenden Punkten müssen die Konditionen verschiedener Anbieter verglichen werden.
- 4 **Angebot erstellen lassen:** Von den infrage kommenden Kreditinstituten sollte man sich einen detaillierten Tilgungsplan erstellen lassen und in Ruhe vergleichen.

7 Ulrich Müller  
☎ 052 41 . 211 79 56  
✉ Ulrich.Müller  
@che-consult.de

Der CHE-Studienkredit-Test 2008  
steht kostenlos zum Download  
zur Verfügung:

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

EBI-Workshop in Berlin

## »Benchmarking Internationalisation«

Das CHE kooperiert mit dem European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU), UNESCO-CEPES (Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur) und der Universität Aveiro, Portugal, im Projekt »European Benchmarking Initiative« (EBI), das von der EU finanziert wird. Ziel des Projektes ist es, Benchmarking als Methode der Prozessoptimierung in der Hochschullandschaft weiter voranzutreiben. Nach dem EBI-Auftaktssymposium im November in Brüssel folgten im Frühjahr 2008 drei Workshops in Bukarest, Berlin und Brüssel. Das CHE zeichnete für den Berlin-Workshop am 28. und 29. April 2008 verantwortlich, der sich dem Thema »Benchmarking Internationalisation« widmete.

Die spezielle interaktive Methodik des Workshops, die Gruppenarbeit und »peer consulting« beinhaltete, machte es notwendig, die Teilnehmerzahl auf 34 zu begrenzen. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen kamen aus 14 Ländern, darunter auch außereuropäische. Sie erhielten die Möglichkeit, Benchmarking im Kontext der Internationalisierung von Hochschulen auszuloten. Inputs von Experten wie Bernd Wächter von der Academic Cooperation Association (ACA), Dr. Robert Coelen von der Universität Leiden, Marina Kundu von Sciences-Po, Paris, Nadine Burquel von ESMU und Uwe Brandenburg von CHE-Consult sowie Isabel Roessler vom CHE lieferten die inhaltlichen Grundlagen.

Darüber hinaus profitierten die Teilnehmer von intensiven pragmatischen Arbeitsgruppen, in denen sie lernten, Prozesse des Benchmarking für Internationalisierung gezielt anhand eigener Projektideen zu gestalten (Problemdefinition, Lösungsansätze, »road maps« und Aktionspläne).

Das Feedback am Ende des Workshops war ausgesprochen positiv. Wie ein Teilnehmer vermerkte, war es »ein sehr hilfreicher Workshop mit zahlreichen neuen Ideen. Ich fand es brilliant, dass Teilnehmer aus vielen europäischen Ländern vertreten waren – der beste Weg, um eine internationale Perspektive zu erhalten.«

7 Diane Carr  
☎ 052 41 . 97 61 25  
✉ Diane.Carr  
@che-ranking.de

# Die Universität Heidelberg hat es erprobt



FOTO: DORN

## Implementierung von Teaching Points als innovatives Modell für die Lehre

Die Universität Heidelberg hat die Möglichkeiten der neuen Lehrplanung mit dem innovativen Modell »Teaching Points« in einem Pilotprojekt an der Fakultät für Physik und Astronomie erprobt. Gemeinsam mit dem CHE waren dazu im Jahr 2007 konzeptionelle Vorarbeiten mit den Fachgebieten Physik und Anglistik geleistet worden, die im April dieses Jahres auf einem Symposium der Heinz Nixdorf Stiftung, des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und der Universität Heidelberg zum Thema »Innovationspotenziale im Personalbereich« vorgestellt wurden. Eine Abkehr von den LVS (Lehrveranstaltungsstunden) als Grundlage ist aber noch nicht geplant. Dies wird durch bestehende Verordnungen nach wie vor erschwert. Teaching Points sind als neues Element der Personalsteuerung eine Planungsgröße in der Lehre, vergleichbar mit den Credits für Studierende in den Bachelor- und Master-Studiengängen. Sie sollen die bisherigen starren Lehrveranstaltungsstunden ablösen durch eine eigenständige Gewichtung von Lehraktivitäten in der Hochschule bzw. der Fakultät, also etwa für Lehraktivitäten in der Weiterbildung, im Bereich der Betreuung, der Prüfungen oder auch des E-Learning. Die Teaching Points können somit zur Profilierung in der Lehre beitragen.

Das CHE hat dazu im Jahr 2005 ein Arbeitspapier mit dem Titel »Teaching Points als Maßstab für die Lehrverpflichtung und Lehrplanung« vorgelegt. In diesem Jahr wird es eine überarbeitete Fassung mit den inzwischen gesammelten Erfahrungen geben.

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



FOTO: MARCUS GLOGER/JOKER



## Orientierung für den Akkreditierungsmarkt

Welches Verfahren ist das beste für meine Hochschule: Programm-, Cluster-, Systemakkreditierung oder Quality Audit? Mit dieser Frage beschäftigten sich 160 Teilnehmer beim CHE Forum am 15. April 2008 in Kassel. Seit März 2008 können die deutschen Universitäten und Fachhochschulen zwischen verschiedenen Angeboten zur externen Prüfung ihrer Lehr- und Lernqualität wählen.

Die Systemakkreditierung stößt auf großes Interesse bei den Hochschulen, ist aber mit hohen Anforderungen verbunden, denen sich nur wenige gewachsen fühlen. So muss die jeweilige Hochschule in einer Vorprüfung nachweisen, dass sie die Qualität von Lehre und Studium mithilfe eines QM-Systems wirksam steuert. Schafft sie diese Hürde, kann sie sich dem eigentlichen Zertifizierungsverfahren stellen. Fällt auch dieses positiv aus, erhält die Hochschule für zunächst sechs Jahre das Gütesiegel, wobei sie sich allerdings nach drei Jahren einer Zwischenprüfung unterziehen muss.

Als interessante Alternative erscheint etlichen Hochschulen vor diesem Hintergrund die Methode des Quality Audits. Darunter ist die Evaluation von QM-Systemen in Hochschulen zu verstehen, welche anders als die Systemakkreditierung nicht auf die Zulassung oder Nicht-Zulassung abzielt, sondern ein Feedback zum Entwicklungsstand gibt und Verbesserungsvorschläge macht. In anderen europäischen Ländern, wie z.B. der Schweiz, werden Quality Audits bereits seit längerer Zeit angewandt. In Deutschland wurde es im Jahr 2007 im Rahmen eines Pilotprojekts erstmals erprobt. Laut Akkreditierungsrat können Quality Audits künftig als Vorprüfungen für eine Systemakkreditierung anerkannt werden.

 [www.che-consult.de/forum-akkreditierung](http://www.che-consult.de/forum-akkreditierung)

 Dr. Sigrun Nickel  
 0 52 41 . 211 79 23  
 Sigrun.Nickel  
@che-consult.de



# Familie in der Hochschule – best practice-Club gegründet

Nach wie vor bestehen Schwierigkeiten, Familie und Hochschule miteinander zu vereinbaren. Das Programm »Familie in der Hochschule«, dessen wesentlicher Bestandteil ein best practice-Club ist, soll die Familienfreundlichkeit deutscher Hochschulen verbessern.

Das Programm wurde Ende letzten Jahres vom Centrum für Hochschulentwicklung, der Robert Bosch Stiftung und dem Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Länder gemeinsam initiiert. Durch einen Austausch im geschützten Rahmen des best practice-Club und finanzielle Förderung sollen neue Ansätze und Konzepte der Familienorientierung unterstützt und begleitet werden.


Die acht Mitgliedshochschulen, die eine hochrangige Jury aus 62 Bewerbungen ausgewählt hatte, konstituierten sich Mitte Mai in Berlin im Anschluss an eine feierliche Preisverleihung zum best practice-Club »Familie in der Hochschule«. Dieser best practice-Club wird in den folgenden Jahren insgesamt viermal nichtöffentlich tagen und seine Arbeit mit einer öffentlichen Fachtagung beschließen. Facettenreich sind die Ideen und Konzepte, die die Mitgliedshochschulen in den kommenden zwei Jahren umsetzen und in den Club einbringen.

Am Folgetag der Konstituierung als Club präsentierten die Hochschulen diese Ansätze auch im Rahmen einer öffentlichen Tagung unter dem Titel »Nicht ohne meine Familie! Mit Kindern an der Hochschule arbeiten und studieren«: Während die Universitäten Jena und Marburg ihre Personalpolitik und Nachwuchsförderung konsequent an Familienfreundlichkeit ausrichten wollen, setzen die TFH Berlin und die Fachhochschule Hildesheim-Holzminde-Göttingen auf familienfreundliche Studien- und Prüfungsordnungen. Die Hochschule Wismar möchte die Mobilität von Studierenden und Lehrenden mit Kindern fördern. Um die Arbeitsverhältnisse für schwangere Studentinnen und

Wissenschaftlerinnen zu verbessern, entwickelt die FU Berlin »multimediale Praktikumslabore für Schwangere und Stillende«, sodass ohne studienverzögernde Wirkung der Kontakt mit toxischen Stoffen vermieden werden kann. Die Medizinische Hochschule Hannover wiederum plant, ihre leistungsorientierte Mittelverteilung um familienbezogene Komponenten zu erweitern. Die Fachhochschule Potsdam hat sich vorgenommen, sich im wahrsten Sinne des Wortes zu einem »Ort für Familien« zu entwickeln.

Die zentralen Ergebnisse der Arbeit des Clubs werden (z.B. in Form kurzer Thesenpapiere) der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Abschließend wollen die Mitglieder des best practice-Clubs neben ihren eigenen Projektergebnissen gemeinsam erarbeitete Empfehlungen für eine »good practice« familienorientierter Hochschulen präsentieren.

Weitere Informationen finden Interessierte unter

 [www.familie-in-der-hochschule.de](http://www.familie-in-der-hochschule.de)

oder bei der Geschäftsstelle des Clubs (Kontakt siehe links).







Das Hochschulsystem ausbauen gegen Fachkräftemangel und Abwanderung

# Eine Strategie für Sachsen

Der demographische Wandel erfasst Sachsen sehr früh und sehr kräftig. Das hat vielfältige Auswirkungen – etwa auch auf die Finanzsituation des Landes. Aber besonders auf die Hochschulen wird sich die Halbierung der Altersgruppe der 18–25-Jährigen binnen acht Jahren gravierend auswirken. Über einen absehbaren Zeitraum betrachtet, werden dem Freistaat immer weniger Studienberechtigte aus dem eigenen Land als Studienanfänger zur Verfügung stehen. Die Prognosen der Schulabgängerzahlen im Bundesgebiet lassen jedoch für die nächsten Jahre starke gesamtdeutsche Studienanfängerzahlen erwarten. Deshalb hat sich das Land im Rahmen der ersten Runde des Hochschulpaktes 2020 verpflichtet, die Studienanfängerzahlen zumindest bis 2010 stabil bei gut 19.000 zu halten und die Kapazitäten nicht zurückzubauen. So können Studieninteressenten aus den alten Ländern noch Plätze finden. Doch »Westimporte« sind keine dauerhafte Antwort auf die Herausforderungen.

Auf die Auswirkungen des demographischen Wandels kann nicht allein die Wissenschaftspolitik reagieren, sondern dies muss als eine gemeinschaftliche Aufgabe aller Politikressorts verstanden und bearbeitet werden. In einem Pilotprojekt mit dem Freistaat hat CHE Consult Grundlinien einer Strategie zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels für das sächsische Hochschulsystem entworfen.


Die Hauptempfehlung lautet, das Hochschulsystem nicht der demographischen Entwicklung entsprechend abzusmelzen, sondern sozusagen eine antizyklische Politik zu verfolgen. Sachsen sollte daher mehrere politische Ziele geradlinig verfolgen: Der Freistaat sollte seine Studienkapazitäten stabil halten, er muss auch versuchen, die Zahl der Absolventen stabil zu halten, und er muss dafür sorgen, dass die Absolventen das Land nicht verlassen. Das ist alles schwierig genug, aber ohne die Konzentration auf den immer wichtigeren Erfolgsfaktor »höhere Bildung« wird Sachsen die vielfältigen Folgen des demographischen Wandels und den Rückgang der Transferleistungen nicht bewältigen können.


Das Papier entwirft neben einigen übergreifenden politischen Zielen auch Empfehlungen zu verschiedenen relevanten Handlungsbereichen. Es wertete dazu eine Fülle


von bereits vorliegenden Untersuchungen zum demographischen Wandel und seinen Folgen für Sachsen wie für die neuen Länder aus. Eine wichtige Teilfrage ist dabei der erwartbare Fachkräftemangel, der als durchaus gravierend eingeschätzt wird. Gerade auch der Verlust von qualifizierten jungen Frauen trifft den Freistaat schwer. Zu dieser und anderen einschlägigen Fragen werden im Detail Empfehlungen ausgesprochen. So finden sich Hinweise zu der Frage der Abwanderung vor und nach dem Studium. Wichtige Anknüpfungspunkte liefern für Sachsen die Innovationsimpulse in den Regionen um die Universitäten in Dresden, Chemnitz und Leipzig.

Demographische Entwicklung und Hochschulen – Pilotprojekt Sachsen, Bestandsaufnahme und politische Empfehlungen. CHE-Arbeitspapier Nr. 104, 2008

[www.che.de/downloads/Demographische\\_Entwicklung\\_und\\_Hochschulen\\_Pilotprojekt\\_Sachsen\\_AP104.pdf](http://www.che.de/downloads/Demographische_Entwicklung_und_Hochschulen_Pilotprojekt_Sachsen_AP104.pdf)

 Dr. Christian Berthold

 0 52 41 . 211 79 59

 Christian.Berthold@che-consult.de

Zehn Jahre CHE-HochschulRanking: fair, informativ, qualifiziert

# Studium, Forschung und Lehre unter der Lupe



Am 7. Mai ist das CHE-HochschulRanking mit aktuellen Daten für die Wirtschaftswissenschaften, die Rechts- und Sozialwissenschaften, Soziale Arbeit sowie die Medienstudiengänge erschienen. Fast auf den Tag genau vor zehn Jahren veröffentlichte die Stiftung Warentest als damaliger Medienpartner das erste CHE-HochschulRanking als Studienführer der Fächer Chemie und Wirtschaftswissenschaften. Dieser erste Studienführer 1998 erhitzte noch die Gemüter der deutschen Hochschulwelt. Eine konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit dem HochschulRanking ist glücklicherweise zum Wohle und zur Weiterentwicklung des Rankings erhalten geblieben, doch stellen mittlerweile die im 3-Jahres-Turnus erhobenen Daten für Hochschulen eine meist willkommene externe Qualitätserhebung dar.



Die Methodik des Rankings wurde seit den Anfängen von Fachbeiräten konzeptionell begleitet und immer wieder den veränderten Bedingungen angepasst. So erfordern beispielsweise die mit den neuen Abschlüssen Bachelor und Master einhergehenden Veränderungen auch eine entsprechende Berücksichtigung in den unterschiedlichen Befragungen. Erstmals in diesem Jahr wurde die Erhebung auf duale betriebswirtschaftliche Studiengänge mit Bachelor-Abschluss an Berufsakademien ausgedehnt und die Ergebnisse in einem separaten Ranking dualer Studiengänge an den drei einbezogenen Bildungstypen Universität, Fachhochschule und Berufsakademie ausgewiesen. Zudem konnten einhergehend mit einer stärker ausgeprägten Alumni-Kultur an den Hochschulen in diesem Jahr erstmals Ergebnisse einer Absolventenbefragung in den Fächern BWL, Wirtschaftsinformatik und Soziale Arbeit ausgewiesen werden.

Auch das veränderte Vorgehen in der Internationalisierung des HochschulRankings hat sich bewährt. Nachdem das CHE im Jahr 2007 beschlossen hat, nicht mehr grundsätzlich alle Hochschulen eines Landes über die zentrale Koordination der entsprechenden Rektorenkonferenz in das Ranking einzubeziehen, sondern direkt auf die Hochschulen zuzugehen, konnten neben Hochschulen aus Österreich und der

Petra Giebisch  
 052 41 . 97 61 38  
 Petra.Giebisch  
 @che-ranking.de

Schweiz auch die Universität Maastricht mit BWL, VWL und Politikwissenschaften sowie die Freie Universität Bozen/Italien mit Sozial- und Kommunikationswissenschaften einbezogen werden. Für das kommende Ranking haben bereits jetzt zehn österreichische Fachhochschulen ihre Teilnahme im Fach Informatik zugesagt.

Das CHE-Ranking ist in den zehn Jahren seit der ersten Erhebung auf über 30 Fächer ausgedehnt worden. Auch werden neben dem klassischen HochschulRanking weitere Aspekte veröffentlicht, wie etwa seit 2002 das CHE-ForschungsRanking, das aus den für das HochschulRanking zur Verfügung gestellten Daten generiert wird. Im aktuellen ForschungsRanking sind mittlerweile 16 Fächer vertreten, für welche die bereits vorhandenen Forschungsindikatoren neu aufbereitet und analysiert werden. Je Fach wird eine Gruppe forschungsstarker Universitäten gebildet, die in mindestens der Hälfte der zugrunde gelegten Indikatoren Spitzenplätze belegt.

Mit den neuen Bachelor-Studiengängen rückt zudem die vom Gesetzgeber gewünschte Beschäftigungsbefähigung der

Bachelor-Absolventen in den Blickpunkt. Das CHE untersucht im Employability-Rating, inwieweit diese Anforderungen in den Bachelor-Studiengängen umgesetzt sind und veröffentlicht die Ergebnisse gemeinsam mit dem dapm »Dem Arbeitskreis Personalmarketing« (mehr dazu unten).

Im letzten Jahr wurde erstmals ein europaweites CHE-ExcellenceRanking herausgegeben, welches für die Fächer Biologie, Chemie, Mathematik und Physik ausgesuchte Master- und Doktorandenstudienprogramme in Europa vergleicht.

Medienpartner für das Hochschul-, das Forschungs- und das ExcellenceRanking ist die Wochenzeitung DIE ZEIT. Sie präsentiert jeweils eine Auswahl der wichtigsten Ergebnisse und stellt darüber hinaus alle Ergebnisse online kostenlos zur Verfügung. Zum HochschulRanking ergänzt der ZEIT-Studienführer zudem Informationen zu studienrelevanten Fragen.

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



FOTO: GOODSHOT

CHE-/dapm-Rating

## Beschäftigungsbefähigung in Bachelor-Studiengängen

Zum dritten Mal nach 2006 und 2007 hat das CHE in Zusammenarbeit mit dem dapm (Dem Arbeitskreis Personalmarketing) ein Rating der Förderung der Beschäftigungsbefähigung in Bachelor-Studiengängen veröffentlicht. Einbezogen wurden neben betriebswirtschaftlichen und technischen Studiengängen zum ersten Mal auch Informatik-, Wirtschaftsinformatik- und Wirtschaftsingenieurstudiengänge. Neu ist die Berücksichtigung von Studiengängen an Berufsakademien. Damit konnten insgesamt rund 550 Studiengänge hinsichtlich einer Dimension des Leistungsspektrums der Hochschulen bewertet werden, die bislang wenig Beachtung fand.

Im Ergebnis zeigt sich, dass Bachelor-Studiengänge an deutschen Hochschulen die berufsqualifizierenden Kompetenzen und Fähigkeiten, die über das reine Fachwissen

hinausgehen, in sehr unterschiedlicher Weise fördern. Während einige Hochschulen vorbildliche Maßnahmen etabliert haben, um die Studierenden umfassend auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten, haben eine Reihe von Hochschulen diesen Aspekt bei der Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge so gut wie gar nicht berücksichtigt und setzen nach wie vor fast ausschließlich auf die Vermittlung von Fachkompetenz. Insgesamt erhielten 31 Studiengänge die Höchstbewertung von fünf Sternen; umgekehrt kamen aber auch 57 Studiengänge nicht über einen Stern hinaus.

Grundlage der Bewertung ist eine Befragung der Fachbereiche, die zahlreiche Angaben über die Vermittlung spezifischer methodischer und sozialer Kompetenzen und Qualifikationen sowie zum Praxisbezug und zur Internationalität ihrer Studienangebote machten.

 Gero Federkeil  
 0 52 41 . 97 61 30  
 Gero.Federkeil  
 @che-ranking.de

## 100 Workshops: Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement

Der Hochschulkurs des CHE, der seit dem Jahr 2000 kontinuierlich als Fortbildungsprogramm angeboten wird, führt Ende Juni 2008 seinen 100. Workshop durch. Eine beachtliche Bilanz, die zeigt, dass die Themen von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geschätzt werden. Das erfolgreiche Konzept wird auch durch die Evaluationen bestätigt: Die vermittelten Informationen und der Austausch in den Gruppenarbeiten werden regelmäßig als nützlich für die Aufgaben in der Hochschule bewertet.

Bei den neuen Workshops im Wintersemester 2008 wird das CHE im November zunächst das Thema »Fakultätsmanagement« aufgreifen, für das bereits Anmeldungen vorliegen. Viele Fakultäten und Fachbereiche an deutschen Hochschulen haben sich auf den Weg von der Verwaltung zur Geschäftsführung begeben. Der Basis-Workshop »Fakultätsmanagement« bietet Einsteigern im Dekanat Informationen über neuere Entwicklungen, strategische Planung, Schnittstellen zwischen Fakultät und Hochschulleitung sowie die Möglichkeit zur Diskussion aktueller Problemlagen und dem Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Hochschulen.

Anfang Dezember soll es um die Verknüpfung von hochschulinternem Qualitätsmanagement und Akkreditierung gehen. Die externe Zertifizierung von Studiengängen bzw. Qualitätsmanagement-Systemen für Lehre und Studium stellt Anforderungen an die Abläufe in den Hochschulen und verursacht dadurch z. T. hohe Arbeitskosten. In dem Workshop sollen Wege zur Herstellung von Synergien aufgezeigt werden.

»Change Management« ist ein Dauerthema an Hochschulen, denn Veränderungen, ob in Studiengängen oder bei Fachbereichsfusionen, sind allgegenwärtig. Der erste Workshop in 2009 wird der Frage nachgehen, wie ein Veränderungsprozess geplant, gestaltet, kommuniziert und terminiert werden kann.

 Dr. Jutta Fedrowitz  
 052 41 . 211 79 26  
 jutta.fedrowitz  
@che-consult.de

### CHE CONSULT ALS FORTBILDUNGSPARTNER

#### ■ Fakultätsmanagement: Fortbildung für Südostasien

30 Dekaninnen und Dekane bzw. Heads of Departments aus Indonesien, Thailand, Malaysia, Vietnam, Laos und den Philippinen bildeten sich vom 3. bis zum 14. Mai im »International Deans' Course« 2008 in Osnabrück und Berlin fort. Der »IDC« wurde im Rahmen des DIES (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies-Programmes) vom DAAD, der HRK, der FH

Osnabrück und CHE Consult sowie der Alexander von Humboldt-Stiftung zum zweiten Mal durchgeführt.

Auch der Vergleich zwischen den deutschen, indonesischen und philippinischen Hochschulsystemen, der Bologna-Prozess und das Thema »Networking« standen auf der Tagesordnung. Die asiatischen Teilnehmer zeigten sich erstaunt über 16 Hochschulgesetze innerhalb Deutschlands, die deutschen Referenten über die Anzahl von



FOTO: THOMAS KUNSCH

### Termine

26./27. Juni 2008	Fakultätsmanagement (Vertiefungsworkshop) Hotel Lindenhof Bielefeld
11./12. September 2008	Strategisches Qualitäts- und Prozessmanagement Harnack-Haus, Berlin (Dahlem)
17./18. November 2008	Fakultätsmanagement – von der Verwaltung zur Geschäftsführung; Hotel Lindenhof Bielefeld
1./2. Dezember 2008	Akkreditierung und hochschulinternes Qualitätsmanagement: Synergien, Kosten, Nutzen
22./23. Januar 2009	Change Management Hotel Lindenhof Bielefeld



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

### IMPRESSUM



#### Herausgeber

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

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

#### Redaktion

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

#### Gestaltung

werkzei,  
Lutz Dudek, Bielefeld

#### Druck

Druckerei Tiemann,  
Bielefeld

