

Dokumentation des Projekts

„Hochschulmanager(in) des Jahres“

(Stand: November 2013)

1 Die Projektidee

Die Grundidee hinter der Verleihung der Auszeichnung „Hochschulmanager(in) des Jahres“ ist es, über die Identifizierung von Hochschulpräsident(inn)en oder -rektor(inn)en, die einen entscheidenden Einfluss auf positive Veränderungsprozesse an ihrer Hochschule genommen haben, die Leistung und Bedeutung von Hochschulleitungen zu würdigen und positiv in das Licht der Öffentlichkeit zu stellen. Darüber hinaus sollen der Diskussion über ein wissenschaftsadäquates Verständnis von Hochschulführung neue Impulse verliehen werden.

Seit 2013 wird der Award gemeinsam von der Wochenzeitung DIE ZEIT und dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) vergeben, nachdem von 2008 bis 2012 die Financial Times Deutschland (FTD) als Kooperationspartner des CHE fungierte.

Dem Wettbewerb liegt ein mehrstufiges Auswahlverfahren zugrunde. Dieses basiert erstens auf einer indikatorengestützten Vorauswahl von Hochschulen mit einer im Vergleich zu den anderen Hochschulen besonders positiven Entwicklungsdynamik. Daran schließt sich in einem zweiten Schritt eine Befragung der Hochschulleitungen der im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulen an. Zusätzlich werden in diesem zweiten Schritt Peers der Hochschulleitungen befragt, beispielsweise die jeweiligen Hochschulratsvorsitzenden. Datenzusammenstellung, -analyse und -aufbereitung für diese beiden Auswahl Schritte werden durch das CHE geleistet. Das konzeptuelle und analytische Vorgehen wird in enger Abstimmung mit der ZEIT (in den Vorjahren mit der FTD) festgelegt. In jedem Jahr werden im Auswahlverfahren Schwerpunktthemen gesetzt. Im Jahr 2013 war dies der Bereich der Karriereförderung.

Schwerpunktthemen der Jahrgänge

2009: Überzeugen von Kritiker(inne)n

2010: Teamwork im Präsidium/Rektorat und mit den Gremien der Hochschule

2011: Partizipative Führung

2012: Einbindung der Hochschule in Partnerschaften und Netzwerke

2013: Karriereförderung

Unter Berücksichtigung aller Ergebnisse bestimmt in dem dritten und letzten Schritt eine Jury aus sechs anerkannten Expert(inn)en eine Gruppe von fünf bis sechs Finalist(inn)en – welche auf den Internetseiten der Projektpartner vorgestellt werden – und den bzw. die „Hochschulmanager(in) des Jahres“.

Träger(innen) der Auszeichnung „Hochschulmanager(in) des Jahres“

2008: Prof. Dr. Dieter Lenzen, als Präsident der Freien Universität Berlin

2009: Prof. Dr. Wolfgang A. Herrmann, als Präsident der Technischen Universität München

2010: Prof. Dr.-Ing. Dr. Sabine Kunst, als Präsidentin der Universität Potsdam

2011: Prof. Dr. Gunter Schweiger, als Präsident der Hochschule Ingolstadt

2012: Prof. Dr. Wilfried Müller, als Rektor der Universität Bremen

2013: Prof. Dr. rer. pol. Ute von Lojewski, als Präsidentin der Fachhochschule Münster

2 Die erste Auswahlstufe: Indikatorengestützte Vorauswahl

2.1 Grundkonzept

Das Ziel der Vorauswahl ist es, aus der Gesamtanzahl der deutschen Hochschulen diejenigen herauszufiltern, die in den letzten Jahren ihre Leistung über verschiedene Bereiche hinweg signifikant verbessert haben. Neben den Leistungen in den hochschulischen Kerngebieten von *Forschung* und *Lehre* werden dazu Entwicklungen in dem Bereich *Internationalität* betrachtet – in den Jahren 2010-2012 zudem in dem Bereich *Diversity*. Den Schwerpunkten der einzelnen Jahrgänge entsprechend, werden jeweils diese Bereiche zusätzlich geprüft, insofern der Bereich *Karriereförderung* im Jahr 2013. Hinzu kommen schließlich für die jeweilige Zeit relevante Bereiche, zum Beispiel die Umstellung auf die im Bologna-Prozess vereinbarten Studienstrukturen in den Jahren 2008 und 2009. Hochschulen mit einer guten Gesamtperformance im Rahmen der Vorauswahl finden Eingang in die zweite Stufe des Auswahlprozesses. In den vergangenen Jahren konnten auf dieser Basis jeweils um die 40 Hochschulen identifiziert werden, die sich besonders positiv in den verschiedenen Bereichen entwickelt hatten. Die Zusammensetzung der im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulen weist über die Jahrgänge hinweg eine große Varianz auf. Unter den insgesamt 84 Hochschulen, die in den Jahren 2011-2013 in die zweite Auswahlrunde gelangten, befinden sich nur fünf, denen dies in allen drei Jahren gelang.

Der grundlegende Ansatz des ersten Auswahltrittes ist es, die Leistung von Hochschulen in Indikatoren abzubilden, von denen anzunehmen ist, dass sie mit der Führungsleistung in Verbindung stehen und durch die Hochschulleitungen beeinflussbar sind. Schließlich wird angestrebt, die beste Hochschulleitung zu identifizieren und nicht die beste Hochschule. Insofern werden auch stets nur Präsident(inn)en bzw. Rektor(inn)en in die zweite Auswahlrunde aufgenommen, die schon mindestens drei Jahre im Amt sind. Außerdem werden, anstelle

der Messung absoluter Leistungen, in erster Linie relative Leistungsentwicklungen untersucht. Der Analysefokus liegt damit weniger auf Ist-Zuständen, sondern primär auf Veränderungsprozessen. Dahinter stehen zwei Absichten: Erstens soll die Dynamik der Entwicklung herausgestellt werden, die eine Hochschule in den letzten Jahren bzw. in der Amtszeit ihrer Hochschulleitung durchlaufen hat, und zweitens sollen auch kleinere Hochschulen mit bedeutsamen Verbesserungen identifiziert werden können, die bei der Betrachtung absoluter Werte geringere Chancen hätten, in die engere Auswahl zu gelangen. Die zentrale übergreifende Herausforderung ist es, dabei der Profildiversität der Hochschulen – Stichwort „vielfältige Exzellenz“ – gerecht zu werden, was auch über verschiedene weitere Veränderungen der untersuchten Kategorien und Indikatoren angestrebt wird.

2.2 Architektur und Punktesystem

Im Rahmen des ersten Auswahlsschritts werden wie schon angesprochen stets mehrere Hauptkategorien erfasst. Im Jahr 2013 waren dies: *Karriereförderung* (als Schwerpunktthema) sowie *Internationalität*, *Forschung* und *Lehre* (als Kernset). Um die Entwicklung der Hochschulen in den einzelnen Kategorien zu bemessen, werden die erfolgreiche Teilnahme an Auditierungsverfahren, das Abschneiden in verschiedenen Wettbewerben sowie der Erfolg in öffentlichen Förderprogrammen berücksichtigt. Dabei wird zwischen Fachhochschulen und Universitäten unterschieden, sofern dies notwendig ist – und in der Entscheidung, welche Hochschulen es in den zweiten Auswahlsschritt schaffen, wird betrachtet, wie viel Prozent der für den jeweiligen Hochschultyp möglichen Punkte eine Hochschule erlangt hat. Zudem werden jeweils eigene Berechnungen auf Basis der Daten aus dem CHE Hochschulranking und extern bereitgestellter Daten durchgeführt, so etwa für die Kernkategorien *Forschung* und *Lehre*. Bereitgestellt werden die Daten unter anderem von der Alexander von Humboldt-Stiftung und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst. Gemäß dem Anspruch, kleine Hochschulen nicht zu benachteiligen, wird bei eigenen Rechnungen stets versucht, Veränderungsleistungen prozentual zu erheben und absolute Zahlen allenfalls ergänzend zur Bemessungsgrundlage zu machen.

Jede Kategorie beinhaltet verschiedene Einzelindikatoren. Bei dem Auswahlprozess im Jahr 2013 variierte deren Anzahl zwischen zwei und vier. Der Erfolg in den einzelnen Indikatoren wird nach einem differenzierten Punktesystem mit der Vergabe einer unterschiedlichen Anzahl von Punkten gewürdigt. Über alle Kategorien hinweg konnten Uni-

Kategorie	Maximalpunktzahl	
	Universitäten	Fachhochschulen
<i>Karriereförderung</i>	4	3
<i>Internationalität</i>	3,5	2,5
<i>Forschung</i>	3	3
<i>Lehre</i>	3	3
Gesamt	13,5	11,5

versitäten in der Summe eine Gesamtanzahl von 13,5 Punkten erreichen, Fachhochschulen hingegen eine Gesamtanzahl von 11,5 Punkten, bedingt durch die Nichtanwendbarkeit zwei-

er Indikatoren in den Bereichen *Karriereförderung* und *Internationalität*. Bei diesen Indikatoren handelte es sich zum einen um Berechnungen auf Grundlage von Daten zum Promotionsgeschehen aus dem CHE Hochschulranking sowie zum anderen um Daten zu Alexander von Humboldt (AvH-)Stipendiat(inn)en und Preisträger(inne)n. Da sich der Promotionsindikator im CHE Hochschulranking nicht auf Fachhochschulen erstreckt und die hier betrachtete Förderung durch die Alexander von Humboldt-Stiftung auf Universitäten begrenzt ist, konnten diese beiden Indikatoren nicht auf die Fachhochschulen angewendet werden. Um Fachhochschulen und Universitäten in der Gesamtübersicht dennoch miteinander vergleichen zu können, wird stets berechnet, wie hoch der Anteil der erreichten Punkte an der jeweils für eine Hochschule zu erreichenden Gesamtpunktzahl ist. Alle Hochschulen, die hier einen gewissen Wert erreichen – 2013 lag die Grenze bei 33 % – kommen in die Endauswahl, sofern ihr(e) Präsident(in) bzw. Rektor(in) schon mindestens drei Jahre im Amt ist. Der mindestens zu erreichende Wert wird auf Basis verschiedener Kriterien festgelegt, unter anderem wird auf „Sprünge“ in der Datenlage geachtet, so dass geringe prozentuale Unterschiede möglichst nicht zu einer unterschiedlichen Berücksichtigung führen. Das zusätzliche zeitliche Kriterium der Präsidentschaft bzw. Rektoratstätigkeit wurde gewählt um sicherzustellen, dass die Positiventwicklung der Hochschulen auch tatsächlich der Führungsleistung der aktuellen Hochschulleitung zuzurechnen ist. Über dieses Verfahren werden aus den verschiedenen deutschen Hochschulen, in jedem Jahr knapp 300, diejenigen für die zweite Auswahlstufe bestimmt. Im Ergebnis gelangten 2013 auf diesem Weg 43 von 300 Hochschulen in die zweite Auswahlstufe, darunter 19 Universitäten und 24 Fachhochschulen.

Zur Illustration der genaueren Methodik folgt eine kurze Darstellung der einzelnen Kategorien und deren Indikatoren für den Jahrgang 2013.

Die Kategorie *Karriereförderung*

Die Qualität der Arbeit einer Hochschule steht und fällt mit der Qualität ihres Personals, dem wissenschaftlichen wie auch dem nicht-wissenschaftlichen. Dabei geht es sowohl darum, genügend gut ausgebildetes Personal für die verschiedenen Aufgaben der Hochschule zu akquirieren, als auch darum, das Potential verschiedenster Personengruppen zu fördern. Gerade der Förderung des (weiblichen) wissenschaftlichen Nachwuchses und der Wissenschaftlerinnen kommt hier eine entscheidende Bedeutung zu. Darüber hinaus steht seit einigen Jahren der Bereich der Gründerförderung innerhalb der Hochschulen immer stärker im Fokus. Hierbei sollen über die Unterstützung unternehmerischer Aktivitäten aus der Wissenschaft heraus die Karriereperspektiven von Absolvent(inn)en und Wissenschaftler(inne)n nachhaltig gefördert werden. In der Kategorie *Karriereförderung* wurde deshalb entlang von vier Indikatoren untersucht, welche Hochschulen diese Aufgaben besonders gut bewältigt haben:

(1) Ein erster Indikator in der Kategorie *Karriereförderung* sollte aufschlüsseln, inwiefern sich Hochschulen über den **Ausbau der Lehrkapazitäten** auf die Bewältigung des Studierendenhochs eingestellt haben. Mittels Daten des Statistischen Bundesamts wurden dazu zunächst die Anteile der Hochschulanfänger(innen) an der Gesamtanzahl der Studierenden

je Hochschule für die Wintersemester 2009 und 2013 berechnet. Die jeweiligen Anteile wurden einander gegenübergestellt und auf Zuwächse hin miteinander verglichen. Das daraus resultierende Ergebnis wurde sodann über einen Referenzwert normiert, der über nach Bundesländern und Hochschultypen differenzierte Vergleichszahlen ermittelt wurde. Hochschulen, die danach in der Tabelle der normierten Zuwachswerte im obersten Quartil lagen, bekamen einen Punkt.

(2) Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses wurde über die Betrachtung der **Entwicklung des Promotionsindikators im CHE Hochschulranking** abgebildet – sodass dieser Indikator nur auf Universitäten angewendet werden konnte. Für die Bewertung wurden erstens die Spitzen- und Schlussgruppenanteile, d.h. die Anteile der Spitzengruppen- bzw. Schlussgruppenplatzierungen an allen Platzierungen der verschiedenen Fachbereiche einer Universität innerhalb des Indikators, der einzelnen Hochschulen für die Zeiträume 2008-2010 sowie 2011-2013 berechnet. Indem zweitens von den Spitzengruppenanteilen die Schlussgruppenanteile abgezogen wurden, ließ sich ein Differenzwert ermitteln, der die spezifische Gesamtperformance im jeweiligen Zeitraum ausdrückt. Drittens wurden die Differenzwerte der Zeiträume einander gegenübergestellt und miteinander zu einem Wert verrechnet, der für die Entwicklungsdynamik der Promotionsleistung der Universitäten aussagekräftig ist. Dieser Wert wurde abschließend bewertet. Um ein Beispiel zu geben: Hatte eine Universität im Zeitraum 2008-2010 bei dem Promotionsindikator einen Anteil an Spitzengruppenplätzen von 0,25 erreicht und im gleichen Zeitraum einen Anteil an Schlussgruppenplätzen von 0,5, so betrug der Differenzwert -0,25. Wenn die gleiche Universität nun im Zeitraum 2011-2013 einen Differenzwert von 0,5 vorweisen konnte, so ergab sich daraus ein positiver Entwicklungswert von 0,75. Diejenigen Universitäten, die auf einen derart hohen Entwicklungswert kamen, dass dieser im Vergleich aller Universitäten im obersten Quartil lag, bekamen einen Punkt.

(3) Ein dritter Indikator betraf die **Gleichstellungsförderung** an Hochschulen **im Bereich des Lehr- und Forschungspersonals**. Für deren Bewertung wurde die Entwicklung des Frauenanteils an Professuren analysiert. Auf der Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamts wurde ein Vergleich der durchschnittlichen Frauenquote in den Jahren 2011-2013 mit den Jahren 2008-2010 durchgeführt. Denjenigen Hochschulen, deren durchschnittlicher Frauenanteil sich gegenüber dem Zeitraum 2008-2010 derart stark erhöht hatte, dass sie, was den daraus resultierenden Differenzwert anbetrifft, zum obersten Quartil aller Hochschulen gehörten, wurde ein Punkt zugesprochen.

(4) Ebenfalls einen Punkt zugesprochen bekamen Hochschulen, denen im **Förderwettbewerb „EXIST – Die Gründerhochschule“** des Bundesministeriums für Bildung und Forschung der Titel „Gründerhochschule“ verliehen worden ist. Andere im Rahmen dieses Wettbewerbs geförderte Hochschulen, die jedoch nicht das Prädikat „Gründerhochschule“ verliehen bekamen, erhielten einen halben Punkt. Der BMBF-Wettbewerb fördert Hochschulprojekte, die den Unternehmer- und Gründergeist von Studierenden wie Mitarbeiter(inne)n stärken und damit zu deren Karriereentwicklung beitragen.

Insgesamt konnten Universitäten in dieser Kategorie damit maximal vier Punkte erzielen, Fachhochschulen drei Punkte, da das Promotionsgeschehen im Fall dieser nicht berücksichtigt werden konnten.

Die Kategorie *Internationalität*

Nur eine international ausgerichtete Hochschule kann aktiv den Prozess der Globalisierung von Wissenschaft und Bildung mitgestalten, ihre internationale Sichtbarkeit erhöhen, ihren Studierenden wichtige Lernerfahrungen ermöglichen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer sicherstellen. Dabei ist die Internationalisierung eine zentrale Managementaufgabe, findet idealerweise also Eingang in die Gesamtstrategie der Hochschulen und sollte hier nachhaltig verankert werden. Die Indikatoren der Kategorie *Internationalität* sollten eben diese Internationalisierungsbestrebungen und -erfolge von Hochschulen dokumentieren.

(1) Sowohl für Lehrende als auch Studierende sind internationale Erfahrungen fraglos von großem Wert. Zudem schlagen sich diese Erfahrungen in der Qualität der Lehr- und Lernprozesse nieder. Um die Internationalität von Hochschulen in dieser Dimension von Studierenden- und Lehrendenmobilität zu bemessen, wurden zwei Aspekte in diesem ersten Indikator berücksichtigt: Unter dem Gesichtspunkt der „Outgoing-Mobilität“ wurden einerseits vom Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) bereitgestellte Daten zur Vergabe von **Sokrates-/Erasmusmobilitätsmitteln für Studierende und Lehrende** genutzt. Getrennt nach Studierenden und Lehrenden wurde der durchschnittliche jährliche Zuwachs an DAAD-Zuwendungssummen für die drei Jahrgänge 2010/2011, 2011/2012 und 2012/2013 berechnet. Mit anderen Worten: Es wurden die Veränderungswerte 2010/2011 auf 2011/2012 und 2011/2012 auf 2012/2013 einzeln berechnet und danach wurde deren Durchschnitt ermittelt, welcher dann die Bemessungsgrundlage der Punktevergabe war. Diese Rechnung wurde sowohl für Absolutwerte als auch für Prozentwerte durchgeführt. Nach Rechnungsart sowie Lehrenden- und Studierendenmobilität differenziert bekamen Hochschulen jeweils 0,25 Punkte, wenn sie im Vergleich aller Hochschulen im obersten Quartil lagen, was die jeweils berechneten Zuwachswerte anbetraf. Eine Hochschule, die in beiden Hinsichten (Studierenden-/Lehrendenmobilität) und bei beiden Rechnungsarten (Prozentrechnung/Absolutwertrechnung) zu den besten 25 % gezählt wurde, was die jeweiligen durchschnittlichen Zuwächse anbetraf, wurde mit dem Maximum von einem Punkt bedacht.

(2) Ein zweiter Indikator zur Messung der Internationalität deckte den Aspekt der „Incoming-Mobilität“ ab. Auf der Grundlage von Daten, die von der Alexander von Humboldt (AvH)-Stiftung bereitgestellt wurden, wurden auf der einen Seite die **Aufenthalte von AvH-Stipendiat(inn)en** an Universitäten – auf welche die AvH-Förderung beschränkt ist – untersucht, auf der anderen Seite die **Aufenthalte von AvH-Preisträger(inne)n**. Nach Stipendiat(inn)en und Preisträger(inne)n differenziert wurde die Anzahl der Geförderten je Universität im Zeitraum 2008-2012 der Anzahl der Geförderten im Zeitraum 2004-2008 gegenübergestellt. Diese Rechnung wurde abermals für Absolutwerte als auch für Prozentwerte durchgeführt. Nach Rechnungsart sowie Stipendiat(inn)en und Preisträger(inne)n differenziert bekamen Universitäten jeweils 0,25 Punkte, wenn sie im Vergleich aller Universitäten im obersten

Quartil lagen, was die jeweils berechneten Zuwachswerte anbetraf. Es konnte folglich ein Maximum von einem Punkt erreicht werden, jedoch nur von Universitäten.

(3) Ein dritter Internationalisierungsindikator betraf die Frage, welche Hochschulen in dem gemeinsam von dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und dem DAAD ausgerichteten **Wettbewerb „Die internationale Hochschule“** ausgezeichnet wurden, in welchem die Internationalität von Studierenden und Lehrenden sowie internationale Aspekte in der Lehre prämiert werden. Ausgezeichnete Hochschulen erhielten einen halben Punkt, Finalisten 0,25 Punkte.

(4) Als ein vierter Indikator wurde das **Audit „Internationalisierung der Hochschulen“** der Hochschulrektorenkonferenz berücksichtigt. Hochschulen, die bis Ende des Jahres 2012 das Audit erfolgreich durchlaufen hatten, erhielten einen Punkt.

In der Summe konnten Universitäten in der Kategorie *Internationalität* demnach maximal dreieinhalb Punkte erreichen, Fachhochschulen zweieinhalb, da für diese der auf der Anzahl der AvH-Stipendiat(inn)en und -Preisträger(inne)n basierende Indikator nicht ausgewiesen werden konnte.

Die Kategorie *Forschung*

Das Kerngeschäft von Hochschulen ist es, wissenschaftliches Wissen über Forschung zu generieren und über die Lehre zu vermitteln. Dementsprechend ist es bei der Vorauswahl zum bzw. zur „Hochschulmanager(in) des Jahres“ wichtig, zu überprüfen, welchen Hochschulen dies besonders gut gelingt. Die Forschungsleistung wurde 2013 anhand von drei Indikatoren untersucht, wobei je Hochschultyp nur zwei dieser drei Indikatoren angewendet werden konnten. Während im Fall der Universitäten das Abschneiden in der dritten Runde der Exzellenzinitiative Berücksichtigung fand – Fachhochschulen waren von dem Exzellenzwettbewerb ausgenommen –, wurden im Fall der Fachhochschulen die auf Fachhochschulen zugeschnittenen Förderwettbewerbe des BMBF, „FHprofUnt“ und „SILQUA-FH“, einbezogen.

(1) Die **Exzellenzinitiative** ist ein wettbewerblich ausgetragenes Programm von Bund und Ländern zur Stärkung von Spitzenforschung und wissenschaftlichem Nachwuchs, das drei Förderlinien beinhaltet: Förderlinie 1 – Graduiertenschulen, Förderlinie 2 – Exzellenzcluster und Förderlinie 3 – Zukunftskonzepte. Ein Erfolg in diesem Wettbewerb ist ein sicheres Indiz guter Forschungs- wie Managementleistung und ist mit der Vergabe großer Geldmittel verbunden, die ihrerseits der Förderung der universitären Spitzenforschung dienen. Damit ist die Exzellenzinitiative ein wichtiger Gradmesser, wenn es um die Beurteilung universitärer Forschung geht. Zur Punktevergabe: Bei einem einzigen Erfolg in den Förderlinien 1 oder 2 erhielten Universitäten einen halben Punkt, bei mehr als einem Erfolg in den Förderlinien 1 und/oder 2 erhielten Universitäten einen Punkt und bei einem Erfolg in der Förderlinie 3 erhielten Universitäten das Indikatormaximum von insgesamt zwei Punkten.

(2) Im Bereich der Fachhochschulen wird die Funktion einer wettbewerblich organisierten Forschungsförderung unter anderem von den **Wettbewerben „FHprofUnt“** und **„SILQUA-FH“** erfüllt. Für mindestens einen Erfolg in einem der beiden Wettbewerbe wurde je ein Punkt vergeben.

(3) Als ein dritter Forschungsindikator wurde unter Zuhilfenahme von Daten aus dem **CHE Hochschulranking** eine Berechnung durchgeführt, die die Veränderung der Forschungsleistung in den Indikatoren **„Drittmittel“** und **„Publikationen“** (nur für Universitäten) bemaß. Weil Fachhochschulen in diesem Ranking lediglich mit dem Subindikator **„Drittmittel“** erscheinen, Universitäten hingegen zusätzlich mit dem Subindikator **„Publikationen“**, wurden für die beiden Hochschultypen unterschiedliche Verfahren angewendet. Für die Gruppe der Universitäten wurde zunächst (für die genannten beiden Subindikatoren differenziert) ermittelt, welche Hochschulen ihr Verhältnis von anteiligen Spitzengruppenplatzierungen zu anteiligen Schlussgruppenplatzierungen in diesen Indikatoren verbessert haben. Die Berechnung des Indikators fand analog zu derjenigen zum Promotionsindikator statt (s.o.). Um ein Beispiel zu geben: Hatte eine Universität im Zeitraum 2008-2010 beim Subindikator **„Drittmittel“** einen Anteil an Spitzengruppenplatzierungen von 0,25 erreicht und im gleichen Zeitraum einen Anteil an Schlussgruppenplatzierungen von 0,5, so betrug der Differenzwert -0,25. Wenn die gleiche Universität nun im Zeitraum 2011-2013 im selben Subindikator einen Differenzwert von 0,5 vorweisen konnte, so ergab sich daraus ein positiver Entwicklungswert von 0,75. Diejenigen Universitäten, die in den beiden Subindikatoren auf einen derart hohen Entwicklungswert kamen, dass dieser im Vergleich aller Universitäten im obersten Quartil lag, bekamen je Subindikator einen halben Punkt. Daraus ergab sich das Maximum von einem Punkt für Universitäten. Für die Gruppe der Fachhochschulen wurde allein die Drittmittelausstattung in der Zeitspanne 2011-2013 betrachtet. Auch hier wurde die Differenz der Anteile von Spitzengruppenplatzierungen zu Schlussgruppenplatzierungen berechnet und bewertet. Fachhochschulen, die im Endergebnis in das oberste Quartil fielen, wurden mit einem Punkt bedacht.

In der Summe konnten Universitäten und Fachhochschulen in der Kategorie *Forschung* demnach drei Punkte erreichen.

Die Kategorie *Lehre*

Wie die Forschung so ist auch die Lehre eine vorrangige Aufgabe der Hochschulen, verdient somit ebenso große Aufmerksamkeit, wenn es das Ziel ist, die Entwicklungsdynamiken von Hochschulen zu bemessen. Welche Hochschulen sich in dem Bereich der Lehre positiv entwickelt haben, wurde im Jahr 2013 in der gleichnamigen Kategorie anhand von insgesamt zwei Einzelindikatoren gemessen.

(1) Ähnlich dem Verfahren in der Kategorie *Forschung* wurde zunächst anhand von Daten aus dem **CHE Hochschulranking** untersucht, welche Hochschulen ihr Verhältnis von anteiligen Spitzengruppenplatzierungen zu anteiligen Schlussgruppenplatzierungen im **Bereich der Lehre** verbessert haben. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Spitzen- und Schluss-

gruppenanteile über diejenigen Indikatoren des Rankings, die für alle Fächer im Bereich Bachelor gelten (Sonderfälle wie z.B. Repetitorien wurden nicht berücksichtigt) und auf Basis der Studierendenbefragung ermittelt werden, für den Zeitraum 2008-2010 sowie für den Zeitraum 2011-2013 in Prozentpunkten berechnet. In einem zweiten Schritt wurden daraus die jeweiligen Differenzwerte ermittelt, abschließend miteinander verglichen und zu einem Entwicklungswert addiert. Denjenigen Hochschulen, die auf einen derart hohen Entwicklungswert kamen, dass dieser im Vergleich aller Hochschulen im obersten Quartil lag, wurden zwei Punkte zugesprochen.

(2) Der sogenannte „**Qualitätspakt Lehre**“ ist ein öffentlicher Förderwettbewerb von Bund und Ländern, über den ausgewählte Hochschulen eine Unterstützung zur Verbesserung von Studienbedingungen erhalten. Hochschulen, die sich in diesem Zusammenhang durch Projektanträge um eine Förderung ihrer Lehrqualität bemüht haben und dabei in der Förderrunde des Wintersemesters 2011/2012 oder der Förderrunde des Sommersemesters 2012 erfolgreich waren, erhielten einen Punkt.

In der Kategorie *Lehre* konnten demnach maximal drei Punkte erzielt werden.

3 Die zweite Auswahlstufe: Befragung der Hochschulleitungen und deren Peers

In der zweiten Auswahlstufe werden Informationen gesammelt, die es einer Jury ermöglichen sollen, zu beurteilen, inwieweit die über die Vorauswahl identifizierten Erfolge und Entwicklungen auf das Wirken der Hochschulleitungen zurückzuführen sind und ob es sich bei den Hochschulleitungen um herausragende, innovative Hochschulmanager(innen) handelt. Mit diesem Ziel werden sowohl die Hochschulleitungen selbst, als auch deren Peers

Jahrgang	Hochschulen in der zweiten Auswahlstufe	Hochschulen in der dritten Auswahlstufe
2008	23	13
2009	36	26
2010	28	19
2011	36	20
2012	38	15
2013	43	29

gebeten, zu einigen Entwicklungen ihrer Hochschule und zur Führungsleistung der Hochschulleitung Auskunft zu geben. 2013 wurden als Peers die jeweiligen Hochschulratsvorsitzenden und die Vizepräsident(inn)en bzw. Vizerektor(inn)en bzw. Prorektor(inn)en befragt. Durch dieses „informed peer review“-Verfahren wird es ermöglicht, Antworten aus verschiedenen Perspektiven zu spiegeln und zu kontrastieren. Die Befragung wird durchgeführt und ausgewertet vom CHE, in Abstimmung mit der ZEIT.

3.1 Befragung der Hochschulleitungen

Die im Zuge der Vorauswahl identifizierten Hochschulpräsident(inn)en und -rektor(inn)en werden gebeten, über einen Fragebogen Auskunft über ihr Führungsverständnis, ihren persönlichen Führungsstil und über Zukunftsherausforderungen ihrer Hochschule zu geben. Gemäß den thematischen Schwerpunkten der einzelnen Jahre werden auch diese Bereiche jeweils explizit berücksichtigt – das Thema „Karriereförderung“ im Jahr 2013. Hinzu kommen über die Jahre hinweg variierende Bereiche, um jeweils andere Facetten von Führung in Hochschulen abzudecken. Im Jahrgang 2013 wurden insofern auch die Aktivitäten zur Schaffung von Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen abgedeckt.

Ausgewählte Themengebiete der Befragung der Hochschulleitungen

2008: Die Erarbeitung von strategischen Dokumenten / Zielvereinbarungen / Qualitätsmanagement

2009: Eigenschaften und Kompetenzen einer guten Hochschulleitung / bedeutendste selbst initiierte Veränderungen / Überzeugen von Kritiker(inne)n

2010: Zusammenarbeit innerhalb der Hochschulleitung / Zusammenarbeit mit anderen Leitungsorganen / gemeinsame Erfolge innerhalb der Hochschulleitung

2011: Führung in Krisensituationen / Führung als Reaktion auf externe Herausforderungen / Partizipative Führung

2012: Fundraising / Partnerschaften und Netzwerke / Zukunftsherausforderungen

2013: Karriereförderung / Zukunftsherausforderungen / Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen

Fragen an die Hochschulleitungen des Jahrgangs 2013

Führungsverständnis: Führungsaufgaben werden unterschiedlich interpretiert: Es geht um das Management persönlicher Beziehungen, aber auch um die Vermittlung von Werten oder die Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Hochschule. Gibt es ein Erfolgsbeispiel aus Ihrer Führungspraxis an Ihrer Hochschule, an dem Sie Prioritäten und Zusammenspiel dieser und gegebenenfalls weiterer Aspekte aus Ihrer Sicht (gemäß Ihrem Führungsverständnis) verdeutlichen können? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 2000 Zeichen.)*

Persönlicher Führungsstil: Welche drei Adjektive würden Sie wählen, um Ihren persönlichen Führungsstil zu charakterisieren? *(Bitte nennen Sie jeweils nur ein einzelnes Wort.)*

Karriereförderung: Attraktive Karrieremöglichkeiten sind Voraussetzung für gute Wissenschaft – was haben Sie an Ihrer Hochschule in Ihrer Leitungsfunktion für entsprechende Karrieremöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter(innen) getan? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 1500 Zeichen.)*

Herausforderungen der Zukunft: Was sind, Ihrer Einschätzung nach, die größten Herausforderungen, denen Ihre Hochschule mittelfristig (binnen der nächsten fünf Jahre) begegnen wird? Was tun Sie bereits jetzt, um dafür gerüstet zu sein? *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 1500 Zeichen.)*

Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen: Hochschulleitungen müssen häufig auch tiefgreifende Entscheidungen treffen. Wie sorgen Sie an Ihrer Hochschule für die Legitimation und Akzeptanz Ihrer Entscheidungen? Illustrieren Sie die genutzten Mechanismen bitte an einem Beispiel Ihrer Amtszeit. *(Bitte beschränken Sie sich auf maximal 1500 Zeichen.)*

2013 haben von den 43 in der Vorauswahl identifizierten Kandidat(inn)en 29 den Fragebogen ausgefüllt. Diese 29 wurden in der Endauswahl von der Expert(inn)enjury begutachtet.

3.2 Befragung der Peers

Des Weiteren werden Peers – die Hochschulratsvorsitzenden und die Vizepräsident(inn)en bzw. Vizerektor(inn)en bzw. Prorektor(inn)en im Jahr 2013 – zum Führungsstil und -erfolg der Präsident(inn)en bzw. Rektor(inn)en befragt, mit besonderem Blick auf die Schwerpunktbereiche des jeweiligen Jahrgangs. Darüber wird ermittelt, inwiefern die positiven Veränderungsprozesse an den Hochschulen maßgeblich von der Hochschulleitung initiiert und geprägt wurden. Mit Blick auf die einzelnen Gruppen von Peers werden mitunter verschiedene Aspekte erfragt.

Befragte Peer-Gruppen

2009: Dekan(inn)e(n)

2010: Vizepräsident(inn)en bzw. Vizerektor(inn)en bzw. Prorektor(inn)en / Kanzler(innen) / Hochschulratsvorsitzende

2011: Hochschulratsvorsitzende / Dekan(inn)e(n)

2012: Hochschulratsvorsitzende / Vizepräsident(inn)en bzw. Vizerektor(inn)en bzw. Prorektor(inn)en / Leiter(innen) der Career Center bzw. Career Services

2013: Vizepräsident(inn)en bzw. Vizerektor(inn)en bzw. Prorektor(inn)en / Hochschulratsvorsitzende

Beispiele für in der Peer-Befragung berücksichtigte Aspekte:

Wurden die Veränderungsprozesse der jüngsten Zeit an der Hochschule maßgeblich durch die Hochschulleitung beeinflusst?

Wirkte sich der Einfluss der Hochschulleitung positiv auf diese Veränderungsprozesse aus?

Trägt die Hochschulleitung für ein funktionierendes Leitungsteam Sorge?

Findet die Hochschulleitung eine gute Balance zwischen Verantwortung und Delegation?

Sorgt die Hochschulleitung für eine klare Aufgabenverteilung im Präsidium?

Geht die Hochschulleitung konstruktiv mit Kritik um?

Weiß die Hochschulleitung ihre persönlichen Beziehungen für die Führung zu nutzen?

Vermittelt die Hochschulleitung die Werte der Hochschule?

Gestaltet die Hochschulleitung Strukturen und Prozesse adäquat?

Ist die Hochschulleitung ein(e) gute(r) Krisenmanager(in)?

Erkennt die Hochschulleitung die relevanten Herausforderungen für die Hochschule?

Schafft es die Hochschulleitung, als Reaktion auf die identifizierten Herausforderungen zielführende interne Veränderungen anzustoßen?

Vertritt die Hochschulleitung die Hochschule gut nach außen?

Hat sich die Hochschulleitung für die Personalentwicklung und akademische Nachwuchsförderung eingesetzt?

4 Die dritte Auswahlstufe: Endauswahl

Unter Heranziehung aller erhaltenen Antworten und Bewertungen sowie der indikatorengestützten Vorauswahl kürt abschließend eine Jury aus anerkannten Expert(inn)en eine Gruppe von fünf bis sechs Finalist(inn)en – die auf den Internetseiten der Projektpartner portraitiert werden – sowie den oder die „Hochschulmanager(in) des Jahres“. Bei der Zusammensetzung der Jury wird auf die Heterogenität der Hintergründe – Wissenschaft, Politik und Wirtschaft – Wert gelegt. Zudem ist der bzw. die jeweilige Vorjahressieger(in) in der Regel in dem auf die Auszeichnung folgenden Jahr als Jurymitglied aktiv.

2013 fand die Verleihung der Auszeichnung an Frau Prof. Dr. rer. pol. Ute von Lojewski im Rahmen der ZEIT Konferenz „Hochschulmanagement“ am 28. November 2013 in Berlin statt.