



**Centrum  
für Hochschulentwicklung**

**Der MASTERMARKT nach Bologna  
Den Markt für Master-Programme verstehen,  
Strategien gestalten**

Lars Hüning

Markus F. Langer

in Kooperation mit der CHE-Marketing-Runde

**Arbeitspapier  
Nr. 81**

**November 2006**

CHE Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH  
Verler Str. 6  
D-33332 Gütersloh

Telefon: (05241) 97 61 0  
Telefax: (05241) 9761 40  
E-Mail: [info@che.de](mailto:info@che.de)  
Internet: [www.che.de](http://www.che.de)

ISSN 1862-7188  
ISBN 3-939589-381  
ISBN 978-3-939589-38-9 (ab 2007)

## Inhalt

Inhalt .....	3
1. Ansatz .....	4
2. Quantitative Aspekte und Entwicklungsmöglichkeiten .....	6
3. Bedeutung des Masterbereichs für die Hochschulentwicklung .....	9
4. Beschreibung des Marktes für Master-Programme .....	13
4.1 Definition und Annäherung .....	13
4.2 Einschätzung des Marktpotenzials .....	16
5. Master-Programme aus der Perspektive der Nachfrager .....	18
5.1 Die Perspektive der Studierenden .....	18
5.2 Die Perspektive der Arbeitgeber .....	25
6. Master-Programme zur Durchsetzung von Hochschulstrategien .....	26
6.1 Forschungsorientierung .....	28
6.2 Karriereorientierung .....	29
6.3 Aufgabenbezogene Spezialisierung .....	29
6.4 Internationalisierung .....	31
7. Fazit .....	31

### Redaktioneller Hinweis

Das vorliegende Papier ist in Kooperation mit der CHE-Marketing-Runde entstanden. Das CHE hat diese Runde ins Leben gerufen, um einen Erfahrungsaustausch zum Thema Hochschulmarketing zu institutionalisieren und gemeinsam mit Experten Konzepte und Instrumente für das Hochschulmarketing zu entwickeln und zu diskutieren. Ziel ist es, das Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen insgesamt zu fördern.

Mitglieder der Runde sind: Dr. Bernt Armbruster (Universität Kassel), Rudolf-Werner Dreier (Universität Freiburg), Dr. Bernd Hümmer (Georg-Simon-Ohm Management Institut), Lars Hüning (CHE), Dr. Olaf Kaltenborn (Universität Frankfurt/a.M.), Christian Kramberg (Summacum GmbH, Universität Mannheim), Dr. Georg Krawietz (Einstieg GmbH), Markus F. Langer (CHE), Alexander Ross (Journalist) und Prof. Dr. Micha Teuscher (Hochschule Neubrandenburg).

# Der MASTERMARKT nach Bologna

## Den Markt für Master-Programme verstehen, Strategien gestalten

### 1. Ansatz

Masterprogramme gehören inzwischen zum Regelangebot deutscher Hochschulen. Nach Angaben der Hochschulrektorenkonferenz gab es im Sommersemester 2006 fast 1.800 solcher Angebote<sup>1</sup>. Das entspricht – gemessen an der Anzahl aller Programme - in etwa 16 Prozent des gesamten Studienangebots. Der rasante Ausbau der Anzahl der Masterprogramme ist auch darauf zurückzuführen, dass die neuen Freiheiten der Hochschulen bei der Programmgestaltung genutzt wurden und ad hoc aus fachlichen Interessen (angebotsorientiert) Angebote gestaltet und entworfen wurden. In vielen Fällen wurde keine Marktperspektive eingenommen (Nachfrageorientierung). Das vorliegende Papier versucht ausgehend von diesem nachfrageorientierten Denkansatz, eine strategische Perspektive für die weitere Entwicklung des Masterbereichs zu entwerfen. Der Zeitpunkt dafür erscheint richtig, da trotz der rasanten Zunahme an Angeboten - die sich mit dem Wintersemester sicher weiter steigern wird - die Anzahl der in Masterprogramme immatrikulierten Studierenden vergleichsweise gering ist. Der Markt entsteht. Um die genannte strategische Perspektive zu entwickeln, werden Masterangebote aus Sicht möglicher Studierender und aus Sicht der Arbeitgeber fokussiert. Es wird argumentiert, dass es notwendig ist, diese Perspektiven zu kennen, um Anhaltspunkte für das Marktpotenzial von Studiengängen zu gewinnen bzw. um durch die Gestaltung der Angebote das Marktpotenzial zu verbessern.

Die *European University Association* (EUA) hat ein Projekt zu *joint masters programmes* durchgeführt und die Ergebnisse in dem Bericht „*Developing Joint Masters Programmes for Europe*“<sup>2</sup> vorgelegt. Es werden zehn „Goldene Regeln“ für die Entwicklung dieser Programme festgehalten, die auch für die Planung national orientierter Masterprogramme fruchtbar sind. Lässt man diejenigen außer Acht, die sich (a) mit dem besonderen Problem der Partnerschaft in *joint programmes* auseinandersetzen und die (b) auf die Umsetzung (Projekt-

---

<sup>1</sup> Hochschulrektorenkonferenz: Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Sommersemester 2006. Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2006.  
[http://www.hrk.de/de/download/dateien/HRK\\_Doku1\\_2006\\_SoSe2006.pdf](http://www.hrk.de/de/download/dateien/HRK_Doku1_2006_SoSe2006.pdf)  
Download 15. September 2006

management, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten) zielen, bleiben fünf Goldene Regeln übrig, die als wesentlich angesehen werden können:

### Goldene Regeln für die Planung von Masterprogrammen (nach EUA)

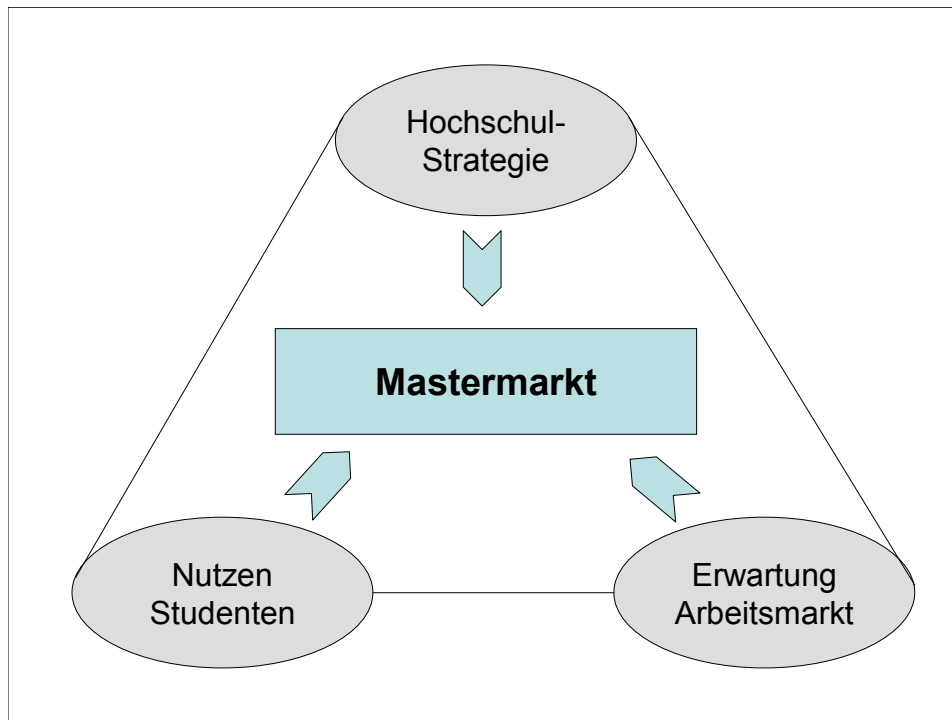
1	Know why.	Formulierung institutioneller Ziele, die mit den Masterprogrammen gestützt werden sollen.
2	Develop well defined programme goals and student-learning outcomes.	Festlegung der Lernziele der Studierenden sowie Abgabe eines Leistungsversprechens
3	Ensure that sufficient academic and administrative staff resources are involved in the programme.	institutionelle Verankerung durch Bereitstellung personeller akademischer und nicht-akademischer Ressourcen
4	Ensure that a sustainable funding strategy for the programme is in place.	Sicherstellung der Finanzierung der Master-Programme
5	Take care that information about the programme is easily accessible to students.	Kommunikation und Bewerbung der Master-Programme

Dieses Papier widmet sich den ersten beiden Aspekten. Es wird versucht zu klären, welche Ziele Hochschulen mit ihren Masterprogrammen verfolgen können. Der Erfolg entsprechender Strategien hängt davon ab, das Marktpotenzial und die Interessen der Stakeholder (insbesondere Arbeitgeber und Studieninteressenten) genau zu kennen. Es ergibt sich eine Dreiecksbeziehung, deren Verständnis dazu dienen soll, den Masterbereich im Angebotsportfolio von Hochschulen als Beziehungsverhältnis zwischen den Stakeholdern zu beschreiben, in dem unterschiedliche Interessen gegeben sind und vermittelt werden (Abb.1).

---

<sup>2</sup> EUA: Developing Joint Masters Programmes for Europe. Results of the EUA Joint Masters Project. [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Joint\\_Masters\\_report.1087219975578.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Joint_Masters_report.1087219975578.pdf)  
Download: 20. April 2006

**Abb. 1: Der Mastermarkt im Beziehungsgeflecht verschiedener Interessen**



## 2. Quantitative Aspekte und Entwicklungsmöglichkeiten

Der hohe Anteil, den die Masterprogramme bereits am gesamten Studienangebot ausmachen, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Anzahl der Studierenden und Absolventen in diesem Bereich noch gering ist. So waren nach Angaben des Statistischen Bundesamts im Wintersemester 2004/2005 1,8 Prozent aller Studierenden in Masterprogramme immatrikuliert.<sup>3</sup> Entsprechend gering ist der Anteil, den die Masterabsolventen im Bereich der abgelegten Prüfungen ausmachen. Zwar ist die Zahl der Absolventen von 2004 auf 2005 im Masterbereich um 64 Prozent gestiegen, aber es handelt sich um ein Wachstum auf Basis eines relativ geringen Niveaus. Auch nach dieser Steigerung machen die Masterabsolventen in 2005 einen Anteil von lediglich 3,6 Prozent an der Summe der abgelegten Prüfungen aus.<sup>4</sup> Der Mastermarkt in Deutschland ist also gemessen an der Zahl der Studierenden und Prüfungen zurzeit ein kleiner Markt mit vergleichsweise vielen Programmangeboten. Es ist zu erwarten, dass er sich in der nahen Zukunft dynamisch entwickeln wird. Daher ist jetzt der richtige Zeitpunkt, systematisch über Möglichkeiten und Perspektiven dieses Marktes nach-

<sup>3</sup> Statistisches Bundesamt. Hochschulstandort 2005. S. 32.

[http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/hochschulstandort\\_d\\_2005i.pdf](http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2005/hochschulstandort_d_2005i.pdf)

Download 15. September 2006

<sup>4</sup> Statistisches Bundesamt: Zahl der Bachelorabschlüsse um 66% gestiegen.

<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2006/p3470071.htm>

Download 15. September 2006

zudenken. Denn die Umstellung des Studienangebots auf die Abschlüsse Bachelor und Master im so genannten Bologna-Prozess soll sich bis zum Jahr 2010 vollzogen haben. Ein Wachstum des Marktanteils ist also vorprogrammiert.

2010 wird es planmäßig keine Studienanfänger in den traditionellen Studienprogrammen mehr geben. Das heißt, dass circa im Jahr 2015 die letzten Absolventen aus den einstufigen Studiengängen ihr Studium abschließen werden. Zuvor ist der erste Jahrgang der Bachelor-Absolventen nach der vollzogenen Umstellung zu erwarten. Was lässt sich über die quantitative Nachfrage nach Masterstudienplätzen vor diesem Hintergrund und für das Jahr 2015 sagen?

Die CHE-Prognose für die Studienanfängerzahlen<sup>5</sup> hat gezeigt, dass diese in den kommenden Jahren bundesweit insgesamt steigen wird, wenn auch nicht in allen Bundesländern. Ein Studierendenhoch ist insbesondere für das Jahr 2011 aufgrund doppelter Abiturjahrgänge zu erwarten. Zu diesem Zeitpunkt werden - verglichen mit einem Durchschnitt aus den Jahren 2000 bis 2004 - ca. 60.000 Studienanfänger mehr einen Studienplatz erreichen wollen. Um eine Vorstellung davon zu gewinnen, wie viele Absolventen 2015 potenziell einen Masterstudienplatz wollen, kann man einen Schnitt aus den prognostizierten Studienanfängerzahlen für die Jahre 2009, 2010 und 2011 bilden. Weiter wird im folgenden Rechenbeispiel davon ausgegangen, dass sich durch das kürzere und verbindlicher strukturierte Bachelorstudium eine Abbrecherquote von 20 Prozent erreichen lässt. Unter diesen Annahmen, ergäbe sich eine Bachelor-Absolventenquote für das Jahr 2015 von knapp 315.000.<sup>6</sup>

Als Parameter für Szenarien wird in der folgenden Tabelle mit unterschiedlichen Übergangsquoten und Gruppengrößen gerechnet. So lässt sich eine ungefähre Vorstellung davon gewinnen, wie groß die Nachfrage insgesamt sein wird und wie viele Masterstudiengänge entstehen müssten, um die Bedarfe zu decken.

- **Übergangsquoten:** Es werden Übergangsquoten von 40, 50 und 70 Prozent angenommen. Wie sich die Übergangsquote entwickeln wird, hängt zumindest von den rechtlichen Rahmenbedingungen, also der staatlichen Regulierung, aber auch von der tatsächlichen Nachfrage ab, die auch durch private Angebote befriedigt werden kann.

---

<sup>5</sup> Buch, Florian; Hener, Yorck; v. Stuckrad, Thimo: Prognose der Studienkapazitätsüberschüsse und -defizite in den Bundesländern bis zum Jahr 2020, Arbeitspapier Nr. 77  
[http://www.che.de/downloads/Prognose\\_Studienkapazitaet\\_AP77.pdf](http://www.che.de/downloads/Prognose_Studienkapazitaet_AP77.pdf)

<sup>6</sup> Vernachlässigt wird dabei, dass natürlich „nachlaufende“ Nachfrage entstehen kann (und im Kontext des lebenslangen Lernens auch wird), wenn Studieninteressenten nach einer Phase der Berufstätigkeit an die Hochschulen kommen.

So kann trotz der Definition des Bachelor als Regelabschluss, die Annahme begründet werden, dass deutlich mehr als die Hälfte der Absolventen des „ersten Zyklus“ einen Masterabschluss anstrebt, wenn nämlich 20 Prozent Angebote wählen, die nicht staatlich finanziert werden. Die gegenteilige Annahme, dass weniger als die Hälfte einen Master machen, ist der Möglichkeit geschuldet, dass Bachelorabsolventen sehr gute Chancen am Arbeitsmarkt bekommen und daher mehrheitlich nicht ein zweites Studium aufnehmen wollen.

- **Gruppengröße:** Es gehört zu den Paradigmen der Studienreform im Kontext des Bologna-Prozesses, dass die Betreuung verbessert werden soll. Insbesondere im Master sind bereits Studiengänge mit Gruppengrößen unter 30 Studierenden konzipiert worden. Es ist derzeit nicht abzusehen, wie sich die durchschnittliche Gruppengröße im Masterbereich entwickelt, wenn die Umstellung die „großen Fächer“ in den Universitäten erreicht. Daher wird mit drei unterschiedlichen Annahmen gerechnet: Gruppengrößen von 30, 60 und 90 Studierenden.

**Tabelle 1: Wachstumsszenarien für Masterangebote**

Master WS 05/06	1777 Prog.				
Absolventen 1. Zyklus 2015	315000 Stud.				
<b>40%-Übergang</b>	<b>126000 Stud.</b>				
Gruppengröße 30	4200 Prog.	Gg. 60	2100 Prog.	Gg. 90	1400 Prog.
Steigerung	236 %	Steigerung	118 %	Steigerung	79 %
<b>50%-Übergang</b>	<b>157500 Stud.</b>				
Gruppengröße 30	5250 Prog.	Gg. 60	2625 Prog.	Gg. 90	1750 Prog.
Steigerung	295 %	Steigerung	148 %	Steigerung	98 %
<b>70%-Übergang</b>	<b>220500 Stud.</b>				
Gruppengröße 30	7350 Prog.	Gg. 60	3675 Prog.	Gg. 90	2450 Prog.
Steigerung	414 %	Steigerung	207 %	Steigerung	138 %

Es zeigt sich, dass die Annahmen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen hinsichtlich der möglichen quantitativen Nachfrage und der angemessenen Anzahl von Studiengängen führen. Bei Gruppengrößen von durchschnittlich 90 Studierenden in einem Masterprogramm und einem Übergang zwischen 40 und 50 Prozent, haben wir - verglichen mit dem Stand von heute - bereits zu viele Masterstudiengänge. Das würde bedeuten, dass ein recht harter Verdrängungswettbewerb einsetzen würde, bei dem Studiengänge entstehen und neu konzipiert werden, während gleichzeitig eine Vielzahl von Programmen aufgrund fehlender Nachfrage geschlossen würde. Sollte die Hälfte der Absolventen mit einem ersten Abschluss in den Masterbereich wechseln und zur Sicherung der Betreuungsqualität - immerhin soll in Mastern ein relevanter Forschungsanteil enthalten sein - die durchschnittliche Gruppengröße



60 nicht überschritten werden, müsste die Zahl der Programme im Vergleich zu heute noch um 150% steigen, um dem Bedarf gerecht zu werden. Bei einer Gruppengröße von 30 müsste sich das Angebot verdreifachen. Dabei muss es sich nicht zwangsläufig um unterschiedliche Programme handeln.

Prognosen dieser Art sind aufgrund der Vielzahl der Annahmen natürlich problematisch. Die unterschiedlichen Szenarien zeigen allerdings, dass die nachfrageorientierte Entwicklung des Masterbereichs eine komplexe Aufgabe darstellt, die mit erheblichen Unsicherheiten verbunden ist. Trotz dieser – für neue Marktsituationen durchaus charakteristischen – Unsicherheiten sind die Hochschulen aufgrund der Notwendigkeit zur Profilbildung und zu einem pfleglichen Umgang mit knappen Ressourcen gezwungen, ihr Master-Portfolio nicht in willkürlichem Wachstum, sondern strategisch und erfolgsorientiert zu gestalten. Dies ist auch deswegen richtig, weil der Mastermarkt einen besonders bedeutsamen Bereich für die strategische Programmpolitik von Hochschulen darstellt.

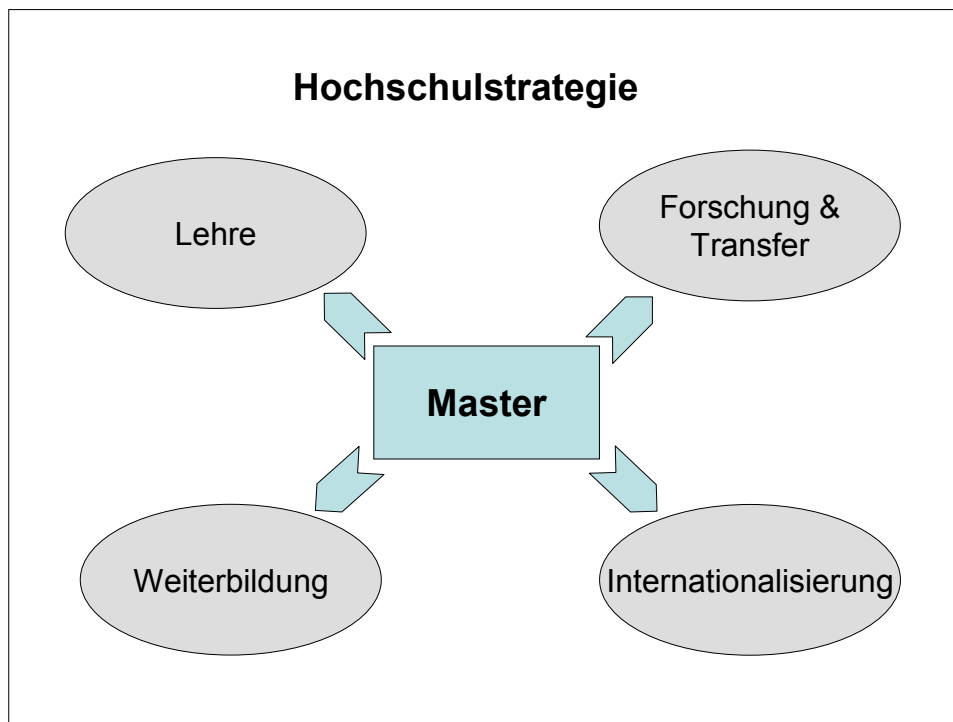
Um dies vor dem Hintergrund des vorstehend geschilderten Beziehungsgeflechts tun zu können, sind drei Voraussetzungen wesentlich:

1. Kenntnis der Interessen der potenziellen Studierenden,
2. Kenntnis der Erwartungen des Arbeitsmarkts und
3. Kenntnis der eigenen Ziele und Profilierungsinteressen.

### **3. Bedeutung des Masterbereichs für die Hochschulentwicklung**

Der Mastermarkt ist deshalb ein besonders bedeutsamer Bereich für die strategische Entwicklungsplanung von Hochschulen, weil er potenziell, wenn auch nicht zwingend, Berührungspunkte mit vier wesentlichen Handlungsfeldern von Hochschulen hat, die in der Entwicklungsplanung berücksichtigt werden müssen: Lehre und Ausbildung, Forschung und Transfer, Weiterbildung sowie Internationalisierung. Masterprogramme spielen in allen Feldern eine spezifische Rolle. Für die Diskussion der strategischen Zukunftsplanung von Hochschulen ist die Fragestellung, wie eine gezielte und erfolgsorientierte Partizipation am Mastermarkt gestaltet werden kann, daher von besonderem Interesse.

**Abb. 2: Masterprogramme und Hochschulstrategie**



Gleichzeitig verändern sich die hochschulpolitischen Rahmenbedingungen im Kontext der Masterprogramm-Entwicklung: Zulassung und Auswahl, Finanzierung und Budgetierung, Kapazitätsrechnung, Arbeitsmarktorientierung, Internationalisierung, Qualitätsmanagement sowie das Aufweichen von institutionellen Unterschieden zwischen den Anbietern Universität und Fachhochschule prägen den Stand der laufenden Hochschulreform. Durch diese Veränderung entstehen neue Möglichkeiten und Instrumente zur Profilbildung. Das Hochschulsystem insgesamt befindet sich in einem erheblichen Veränderungsprozess, in dem die Hochschulen neue Bewegungsfreiheit genießen, diese aber auch nutzen müssen.

Die Aufgabe besteht darin, sich unter neuen Bedingungen und angesichts neuer Anforderungen zu positionieren und Profil zu gewinnen bzw. zu erhalten. Folgende fünf wesentliche hochschulpolitische Veränderungen sind dabei für die Gestaltung des Masterportfolios relevant:

- **Zulassung:** Die ländergemeinsamen Strukturvorgaben<sup>7</sup> sehen vor, dass Masterangebote mit Aufnahmeverfahren ausgestattet werden müssen, die überprüfen, dass eine besondere Eignung der Bewerber über die formale Berechtigung hinaus (erster berufsqualifizierender Abschluss) gegeben ist. Was bei den grundständigen Angeboten noch nicht vollends der Fall ist (60-prozentige Auswahlmöglichkeit), gilt gänzlich für

<sup>7</sup> Vgl. [Anhang 2](#)

den Mastermarkt: Die Hochschule, die das Programm anbietet, muss auswählen. Es liegt angesichts der engen Verknüpfung der Masterangebote mit anderen strategischen Entwicklungslinien im Interesse der Hochschule selbst, hier eine möglichst passgenaue Auswahl zu bewerkstelligen.

- *Aufweichen von institutionellen Unterscheidungen:* Der Bachelor soll in Deutschland berufsqualifizierend sein, nach der Formulierung der Bologna-Erklärung zumindest eine für den (europäischen) Arbeitsmarkt relevante Qualifikation sein, die zur Aufnahme eines Masterstudiums berechtigt. Da Bachelor- und Masterstudiengänge sowohl von Fachhochschulen als auch von Universitäten angeboten werden können und im Wesentlichen mit den gleichen Zugangsvoraussetzungen und Berechtigungen verbunden sind, gerät das tradierte Verhältnis von Fachhochschulen und Universitäten in Bewegung<sup>8</sup>. Formal gibt es so gut wie keine Unterschiede mehr. Darüber hinaus erweitert sich der Kreis der Marktteilnehmer um die Berufsakademien, die unter bestimmten Bedingungen ebenfalls Bachelorprogramme anbieten können<sup>9</sup>, und um private Hochschulen.
- *Hochschulfinanzierung:* In Deutschland werden Studiengebühren eingeführt. Anders als in der Vergangenheit, stellt sich die Frage der Preis- und Leistungs politik in nicht zu vernachlässigender Weise, insbesondere für den Mastermarkt; und zwar einerseits im Sinne von Kapazitäten (der Staat zahlt den „Preis“ und bestimmt die Nachfrage), andererseits im Hinblick auf die private Beteiligung an den Kosten. Für bestimmte Angebote stellt sich tatsächlich die Frage der Bepreisung, da die Möglichkeit der Gewinnerzielung für einige Teilmärkte nicht unrealistisch ist. Dies gilt sicher für einige Bereiche in der Weiterbildung.
- *Internationalisierung:* Die Autonomie der föderalen Hochschulsysteme und des nationalen Hochschulsystems wird zunehmend durch Entwicklungen auf europäischer Ebene beeinflusst und begrenzt. Es kommen dadurch Kontextfaktoren ins Spiel, die in der Vergangenheit eine geringere Rolle gespielt haben. Das Urteil zum Hochschulzugang in Österreich verdeutlicht, dass nicht mehr von einer rein nationalen Nachfrage nach Studienplätzen ausgegangen werden kann. Insbesondere in grenznahen Regio-

---

<sup>8</sup> An Fachhochschulen reicht die Fachhochschulreife zur Aufnahme eines Bachelorstudiums. Der Zugang zum Höheren Dienst ist beim FH-Master von der Akkreditierung abhängig, in der dies explizit festgestellt werden muss.

<sup>9</sup> Einordnung der Bachelorausbildungsgänge an Berufsakademien in die konsekutive Studienstruktur. Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) vom 15.10.2004  
<http://www.kmk.org/doc/beschl/307-KMK-TOP7B.pdf>

nen konkurrieren EU-Bürger um die gleichen Studienplätze. Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang, der in Zukunft unter Umständen eine größere Beachtung bekommen wird, ist der Aspekt der Hochschulgründung im Ausland<sup>10</sup>. Bei entsprechender Drittmittelfinanzierung können auch Hochschulen im EU-Ausland gegründet werden. Das Engagement des Hochschulsystems in den Bereichen Internationalisierung und Mobilität zeigt sich im Ausbau des Stipendiensystems und von Mobilitätsprogrammen. Sie erleichtern den Ausstieg der Nachfrager aus dem nationalen oder europäischen Markt, erhöhen gleichzeitig die potenzielle Nachfrage durch Erweiterung der Zielgruppe. Auch Hochschulen orientieren sich nachfrageseitig zunehmend international, wenigstens europäisch. Außerdem sehen viele Hochschulen den Masterbereich als „Premiumbereich“, in dem durch hohe externe Zulassung und einen erheblichen Anteil internationaler Studierender eine zusätzliche Qualität geschaffen werden soll.

- *Arbeitsmarktorientierung*: Die Forderung, dass Bachelor und Master Qualifikationsstufen sind, die für den Arbeitsmarkt relevant sind, ist ein wiederkehrendes Motiv der Erklärungen von Bologna sowie der Folgetreffen. Damit tritt die akademische Ausbildung in Konkurrenz zu Ausbildungsmärkten aus anderen Bereichen (berufliche Bildung und Weiterbildung). Das hat zwei Implikationen: einerseits andere Zielgruppen, andere Abnehmer (und das heißt auch andere Leistungsversprechen) und andererseits zusätzliche Konkurrenz (Ausbildung statt Bachelor oder nicht-akademische Weiterbildung statt Master). Dies führt unter anderem zu einer Bedeutungssteigerung von arbeitsmarktorientierten Studienanteilen wie Praktika im In- und Ausland.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die deutschen Hochschulen ein großes Interesse daran haben müssen, den Mastermarkt als Zukunftsmarkt zu gestalten. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Gestaltungs- und Differenzierungsmöglichkeiten groß sind. Das heißt, dass viele Faktoren bei der Beschreibung des Marktes bzw. der zugehörigen Teil- und Spezialmärkte zu beachten sind. Sie hat bereits zu einer erheblichen Heterogenität der angebotenen Masterprogramme geführt und dieser Trend wird sich wahrscheinlich weiter verstärken. Der Kontext Internationalisierung, der bisher nicht ausreichend geklärte staatliche Einfluss auf den quantitativen Umfang des Angebots und das Verhältnis kostenfreier und kostenpflichtiger Angebote, sowie die unterschiedlichen Fachkontexte und die Diversifizierung der Zielgruppen und Ansprüche tun ihr übriges. Die Folge ist ein hoher Bedarf an Klärung und

---

<sup>10</sup>Vgl. hierzu : [www.daad.de/hochschulen/studienangebote-ausland/studienangebote-deutscher-hochschulen-im-ausland/05122.de.html](http://www.daad.de/hochschulen/studienangebote-ausland/studienangebote-deutscher-hochschulen-im-ausland/05122.de.html)

Systematisierung des Marktes als Voraussetzung für die Positionierung und Profilierung durch Hochschulen.

## 4. Beschreibung des Marktes für Master-Programme

### 4.1 Definition und Annäherung

Der Markt wird gemeinhin definiert als der ökonomische Ort des Tausches, an dem sich durch Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage Preise bilden. Das ist richtig, muss aber für den Kontext von Hochschulbildung übersetzt werden, da näher zu beschreiben ist, was die Gegenstände des Tausches sind, wer Anbieter und Nachfrager genau sind sowie was genau mit Preis gemeint ist und wie er zu bestimmen ist. Diese Diskussion soll an dieser Stelle nicht weiter verfolgt werden. Im Kontext des Papiers wird die Definition benutzt, um das Verständnis für den Mastermarkt zu verbessern. Dadurch soll die Definition nicht bewiesen, sondern lediglich fruchtbar gemacht werden, um die Handlungs- und Verständigungsmöglichkeiten zu verbessern.

Die Komplexität bei der Beschreibung des Mastermarkts beruht darauf, dass viele verschiedene Anbieter, Angebote (mit differenzierten Eigenschaften) und Nachfrager mit diversen und unterschiedlichen Interessen existieren. Die folgende Abbildung benutzt zur Illustration zunächst drei formale Kriterien in Bezug auf die Angebote (Teilzeit vs. Vollzeit | konsekutiv, nicht-konsekutiv oder weiterbildend<sup>11</sup> | forschungsorientiert vs. anwendungsorientiert<sup>12</sup>). Dabei soll im Wesentlichen die Beschreibungslogik für den Markt verdeutlicht werden. Die Dimension „Preis“ bleibt zunächst ausgeblendet. Zu unterscheiden wäre zumindest, ob gewinnorientierte Marktpreise verlangt werden, die Vollkosten gedeckt werden, durch staatliche Subventionen nur Teilkosten oder lediglich Opportunitätskosten anfallen, aber keinerlei private Beteiligung verlangt wird.<sup>13</sup>

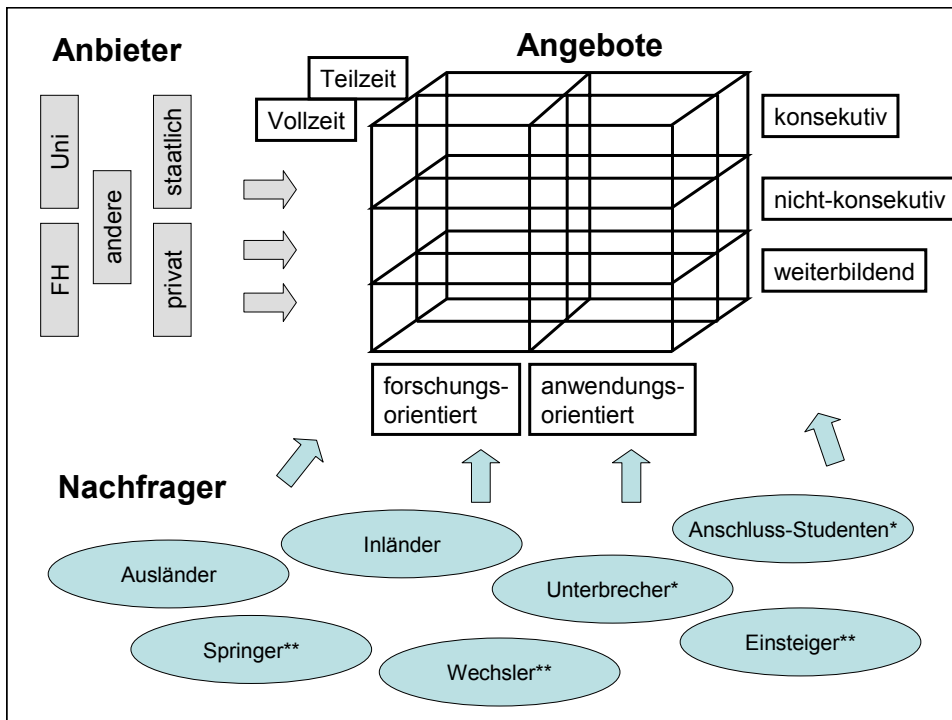
---

<sup>11</sup> Vgl. „Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen“ Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 22.09.2005 [http://www.akkreditierungsrat.de/KMK\\_050922\\_Strukturvorgaben.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/KMK_050922_Strukturvorgaben.pdf) Die Unterscheidung zwischen den drei unterschiedlichen Masterangeboten, die in den Strukturvorgaben vorkommen, wird an dieser Stelle nicht weiter problematisiert. In der Praxis wird sie sich nicht trennscharf verwenden lassen. Daher muss diskutiert werden, was sie tatsächlich nützen und ob nicht andere Eigenschaften wesentlicher sind und für die Beschreibung von unterschiedlichen Angebotstypen nützlicher.

<sup>12</sup> Vgl.: „Deskriptoren für die Zuordnung der Profile "forschungsorientiert" und "anwendungsorientiert" für Masterstudiengänge gem. den Strukturvorgaben der KMK vom 10.10.2003“ (beschlossen vom Akkreditierungsrat im Rahmen seiner 37. Sitzung am 1./2. April 2004) [http://www.akkreditierungsrat.de/b\\_deskriptoren.htm](http://www.akkreditierungsrat.de/b_deskriptoren.htm)

<sup>13</sup> Die Frage, ob Subventionen sinnvoll sind oder wann und aus welchen Gründen, wird hier nicht diskutiert. Es soll lediglich darauf hingewiesen werden, dass auch im Hochschulbereich der Begriff der

**Abb. 3: Anbieter, Angebote und Nachfrager auf dem Mastermarkt**



\* Mit „Unterbrecher“ soll die Gruppe der Studierenden bezeichnet werden, die nach dem ersten Abschluss nicht direkt weiter studiert, sondern zum Beispiel in den Beruf geht. „Anschluss-Studenten“ sind demnach diejenigen, die direkt den Master an den ersten Abschluss anschließen.<sup>14</sup>

\*\* Die Unterscheidung zwischen „Einsteigern“, „Springern“ und „Wechslern“ bezieht sich auf den gesuchten Nutzen im Masterstudium. Der Bezugspunkt ist dabei der Arbeitsmarkt. „Einsteiger sind demnach diejenigen, die einen Master machen, um den Einstieg in den Arbeitsmarkt zu schaffen. „Wechsler sind diejenigen, die durch das Masterstudium eine Qualifikation erreichen wollen, die einen Wechsel des Berufsfelds ermöglicht. Mit „Springer“ sind diejenigen gemeint, die bereits im Beruf sind, aber durch den Masterabschluss einen Karrieresprung realisieren oder ermöglichen wollen.

Zentrale Fragen sind demnach:

<p><b>Was wird angeboten?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lehre</li> <li>▪ Forschung</li> <li>▪ Teilhabe an Forschungskontexten und -prozessen</li> <li>▪ Betreuung</li> <li>▪ Prüfungen</li> <li>▪ Service</li> <li>▪ Abschlüsse</li> <li>▪ Teilhabe an Reputation</li> <li>▪ Teilhabe an Netzwerken</li> </ul>
-----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Preise seinen Platz hat und für eine systematische Beschreibung einer bestimmten (staatlich stark gelenkten) Marktsituation herangezogen werden kann.

<sup>14</sup> Die CHE-Marketing-Runde verdankt diese Unterscheidung und die Begrifflichkeit einem Vortrag, den Tim Göbel (Zeppelin University) bei einem Treffen der Runde gehalten hat.

<p><b>Wer bietet an?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ staatliche Universität</li> <li>▪ staatliche Fachhochschule</li> <li>▪ Schools</li> <li>▪ private Universität</li> <li>▪ private Fachhochschule</li> <li>▪ ausländische Anbieter<sup>15</sup></li> <li>▪ Hochschul-Kooperationen (national wie international)</li> </ul>
<p><b>Wer fragt nach?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nationale Interessenten</li> <li>▪ EU-Ausländer</li> <li>▪ Ausländer aus nicht EU-Ländern</li> <li>▪ „Unterbrecher“</li> <li>▪ „Anschluss-Studenten“<sup>16</sup></li> <li>▪ Berufstätige</li> <li>▪ Arbeitslose</li> <li>▪ Executives</li> <li>▪ Vollzeitstudenten</li> <li>▪ Teilzeitstudenten</li> <li>▪ Senioren</li> <li>▪ Interessenten mit erstem Abschluss</li> <li>▪ Interessenten mit bereits einem Master- oder Promotionsgrad</li> </ul>
<p><b>Wie wird angeboten?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vollzeit oder Teilzeit</li> <li>▪ ein, anderthalb oder zwei Jahre</li> <li>▪ disziplinar oder interdisziplinär</li> <li>▪ forschungsorientiert oder anwendungsorientiert</li> <li>▪ konsekutiv, nicht-konsekutiv oder weiterbildend</li> <li>▪ Präsenz, E-Learning oder <i>off shore</i></li> <li>▪ Verhältnis von Selbststudienanteil, Vorlesungen,</li> </ul>

<sup>15</sup> Das General Agreement on Trade in Services (GATS) unterscheidet vier unterschiedliche „modes“, in denen Dienstleistungen ausgetauscht werden können: Die Dienstleistung selbst überschreitet die Grenze (mode 1), der Nutzer überschreitet die Grenze (mode 2), der Anbieter überschreitet dauerhaft die Grenze (mode 3) oder der Anbieter überschreitet zeitweilig für die Dauer, in der die Dienstleistung erbracht wird, die Grenze (mode 4). Vgl. dazu: Zacharias, Diana: Möglichkeiten internationaler Betätigung von Hochschulen nach dem General Agreement on Trade in Services (GATS). In: Wissenschaftsrecht Bd. 38 (2005), S. 290-312, hier: S. 293.

<sup>16</sup> Mit „Unterbrecher“ soll die Gruppe der Studierenden bezeichnet werden, die nach dem ersten Abschluss nicht direkt weiter studiert, sondern zum Beispiel in den Beruf geht. „Anschluss-Studenten“ sind demnach diejenigen, die direkt den Master an den ersten Abschluss anschließen.

	<p>Projekten, Stellenwert der Masterarbeit etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ (bei staatlichen Hochschulen) Einsatz von Deputat oder nicht bzw. zu welchem Anteil</li><li>▪ deutsch, englisch oder in anderer Sprache</li></ul>
<b>Welche Preise bilden sich?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marktpreise mit /ohne Gewinnspanne</li><li>▪ Preise auf Vollkostenbasis</li><li>▪ Preise auf Teilkostenbasis bei staatlicher Subvention</li><li>▪ mit oder ohne privater Beteiligung an der Finanzierung</li></ul>

Die genannten Fragen bieten einen Ansatzpunkt für eine differenzierte Betrachtung von Masterangeboten und des Mastermarkts. Sie zeigen aber auch, wie heterogen der Markt und die Nachfrage voraussichtlich sein wird bzw. ist. Es ist davon auszugehen, dass für die unterschiedlichen Programme auch ein entsprechend differenziertes Nachfragepotenzial existiert. Dieses realistisch einzuschätzen, stellt eine besondere Herausforderung für Hochschulen dar, zumal es bereits Beispiele dafür gibt, dass trotz erwarteter Nachfrage Studienprogramme keine ausreichende Nachfrage erreicht haben sowie dafür, dass neu geschaffene Studienprofile selber Nachfragesituationen geschaffen haben (European Studies).

## ***4.2 Einschätzung des Marktpotenzials***

Im Folgenden werden zwei Dimensionen genannt, die zur Einschätzung des Nachfragepotenzials betrachtet werden müssen (Quantität und Qualität). Wie genau eine Einschätzung für das jeweilige Programm gelingen kann, ist damit noch nicht gesagt. Es kann sein, dass diverse Kontextfaktoren die Einschätzung unkalkulierbar beeinflussen. Darüber hinaus ist es wohl nur bedingt möglich, für alle aufgeführten Aspekte auch belastbare Zahlen zu bekommen. Dennoch scheint es aus systematischer Sicht richtig, die beiden Dimensionen zu unterscheiden. Spätestens bei der Planung eines Programms sollten diese für das spezifische Angebot von der Hochschule untersucht und abgeschätzt werden.



<b>quantitative Nachfrage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demografie</li><li>▪ Studierbereitschaft (beeinflusst auch durch Arbeitsmarkt und Preise)</li><li>▪ Mobilitätsbereitschaft und Mobilitätsmöglichkeiten internationaler Zielgruppen (beeinflusst auch durch Preise und Einwanderungspolitik)</li><li>▪ ggf. staatliche Verknappung des Angebots durch Übergangsquoten oder ähnliches</li></ul>
<b>qualitative Nachfrage</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Professionalisierungsinteresse (z.B. Orientierung am akademischen vs. Orientierung am nicht-akademischen Arbeitsmarkt – „Forschungs- vs. Berufsorientierung“)</li><li>▪ Befähigung (beeinflusst durch Zugangsbedingungen)</li></ul>

Ob es einem Masterangebot gelingt, auf die Nachfragesituation adäquat zu antworten oder sie entscheidend zu beeinflussen, hängt drittens davon ab, ob das Produkt oder die Leistung den Erwartungen der Zielgruppe entspricht. Die zunächst entwickelten Unterscheidungsaspekte legen den Schluss nahe, dass gerade im Masterbereich die Leistungserwartungen sehr unterschiedlich sind und zum Beispiel Executives andere Erwartungen haben als arbeitslose Akademiker, oder Nicht-EU-Ausländer andere Erwartungen haben als deutsche „Anschluss-Studenten“. Diese unterschiedlichen Erwartungen müssen daher die Programmeigenschaften bestimmen, dazu zählt natürlich neben den Inhalten auch der Preis.

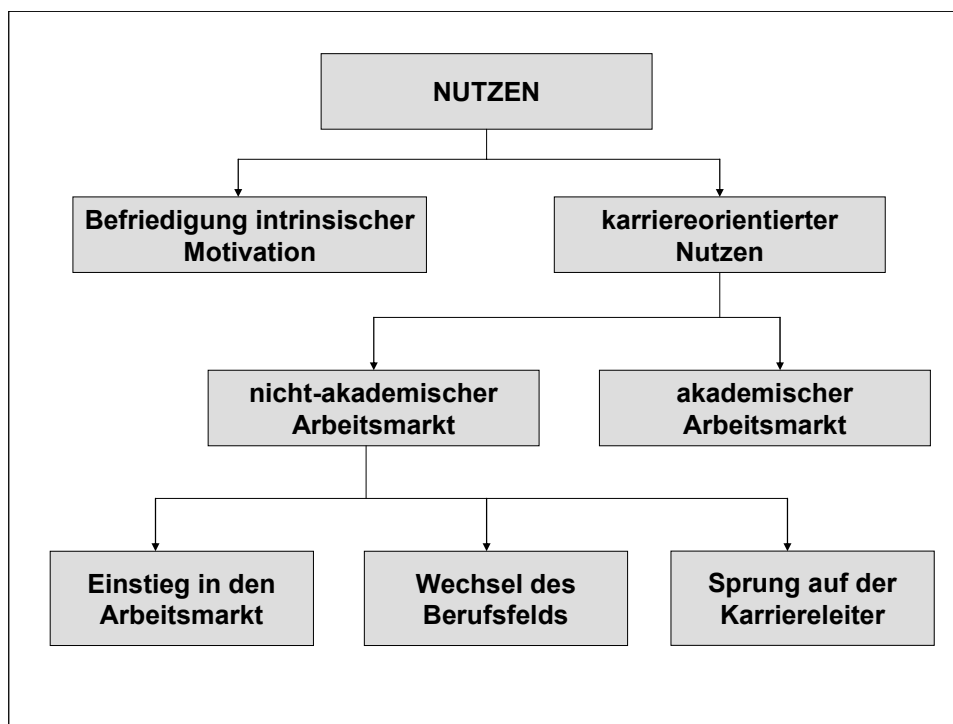
Um die Komplexität zu reduzieren und zu einem einfacheren Zugang zum Thema Mastermarkt zu gelangen, wird im Folgenden der Ansatz verfolgt, die Differenzierung der Mastermärkte über den gesuchten Nutzen der Nachfrager zu beschreiben. Die strategische Positionierung einer Hochschule im Aufgabenfeld Forschung - Arbeitsmarktorientierung - Internationalisierung wird die aufgezeigten Gestaltungsmöglichkeiten nutzen müssen, um profilierte Angebote zu schaffen, die möglichst passgenau auf Leistungserwartungen reagieren.

## 5. Master-Programme aus der Perspektive der Nachfrager

### 5.1 Die Perspektive der Studierenden

Eine Möglichkeit, sich einem besseren Verständnis des Mastermarkts bzw. der Mastermärkte zu nähern, ist, nach den Interessen der potenziellen Nachfrager zu differenzieren. Dabei kann stereotyp zwischen fünf unterschiedlichen Arten von Nutzen unterschieden werden, auf die eine motivierte Nachfrage gründen kann, wie in Abbildung 4 dargestellt.

**Abb. 4: Gesuchter Nutzen der Master-Studierenden**



Die hier vorgeschlagenen Unterscheidungen sind nicht gegeneinander trennscharf. Sie verdeutlichen aber, dass der Nutzen, den Studierende aus dem Masterstudium ziehen wollen, auf sehr unterschiedlichen Ebenen liegen kann. Er kann auch jenseits einer unterstellten Zweckrationalität in der Befriedigung einer intrinsischen Motivation bestehen. Jemand studiert dann einen Masterstudiengang, weil ihn das Thema oder der Erkenntnisgewinn interessieren, ohne dass er diesen Nutzen am Arbeitsmarkt realisieren und in Karrierechancen umsetzen will. Das schließt natürlich nicht aus, dass die Karrierechancen am Arbeitsmarkt mit der weiteren Qualifikation dennoch steigen. Wesentlich erscheint weiter die Unterscheidung zwischen einem Nutzen, der auf den akademischen und einem Nutzen, der auf den nicht-akademischen Arbeitsmarkt abzielt. Die Ansprüche an die Anteile im Curriculum, die der eigenen Forschung gewidmet sein sollen, werden sich nach Ausrichtung des Interesses unter-

scheiden - auch wenn klar ist, dass alle Master (das schließt auch weiterbildende Angebote ein) einen Forschungsbezug haben sollten. Der gesuchte Nutzen auf dem nicht-akademischen Arbeitsmarkt kann /soll weiter unterschieden werden. Es ist davon auszugehen, dass - beispielsweise in den ingenieurwissenschaftlichen Fächern - der Einstieg in den Arbeitsmarkt für bestimmte Aufgabenbereiche in Unternehmen nur mit einem Masterabschluss möglich ist.

Für unterschiedliche Fachgebiete kann beispielhaft eingeschätzt werden, welche Ausprägung der unterschiedlichen Arten von gesuchtem Nutzen zu erwarten sein könnten, ohne die Nachfrage auf dieser Basis quantitativ vorhersagen zu wollen. Dies ist in Abbildung 5 exemplarisch vorgeführt. Die dort vorgenommenen Einschätzungen sind subjektiv und beruhen auf unausgesprochenen Annahmen und Vorurteilen<sup>17</sup>. Weiter ist einschränkend anzumerken, dass die Annahmen auf der Wahrnehmung der derzeitigen Lage basieren (zum Beispiel: Für den Berufseinstieg ins Lehramt wird voraussichtlich Masterniveau vorausgesetzt etc.) und dabei die Laufbahnvorstellungen im Öffentlichen Dienst in der Handhabung noch nicht festliegen. Darüber hinaus sind die Annahmen natürlich grob und berücksichtigen nicht, dass in den einzelnen Studienbereichen sehr unterschiedliche Berufsfelder angestrebt werden können, wodurch auch der Begriff „Einstieg“ in den Beruf verschwimmt. Die entwickelte Systematik ist ebenfalls ungenau, was die Profile von Masterstudiengängen angeht sowie hinsichtlich solcher Angebote, die sich nicht reibungsfrei in die disziplinäre Ordnung fügen. Aus Nutzersicht soll ein Masterstudium in der Regel verschiedenen Nutzenerwartungen im Sinne eines Nutzenbündels genügen (d.h. es gibt in aller Regel nicht nur einen Grund für ein Studium). Entscheidungen sind dementsprechend mehrdimensional und nicht auf einen Grund reduzierbar. Rationalität im Sinne stringenter Verbindungen zwischen klaren Zielfunktionen, klaren Nutzenbeschreibungen und daraufhin eindeutigen Entscheidungen sind selten. Trotz all dieser Probleme verdeutlicht die Matrix eine Grundlogik, die im Einzelfall, bezogen auf geplante und zu konzipierende Studiengänge detailliert vertieft werden kann, um anschließend die Motivations- und Nutzeneinschätzungen expliziter begründen zu können. Im Argumentationszusammenhang dieses Papiers ist sie wichtig, weil sich auf ihrer Basis die Leistungserwartungen unterschiedlicher Studierender besser beschreiben lassen. Über diesen Zwischenschritt lässt sich das Profil des einzelnen Masterstudiengangs leichter entwickeln.

---

<sup>17</sup> Die Wertungen basieren auf einer Umfrage unter den Mitgliedern der Marketing-Runde. Es konnten 0 bis 2 Punkte vergeben werden. Die Wertungen wurden aufaddiert. Dann wurde der Anteil jeder Wertung an der Summe aller Wertungen bestimmt. Anteile von 3 Prozent und darüber wurden einer Spitzengruppe zugeordnet, Anteile von über 2 Prozent einer Mittelgruppe. Der Rest ist in der Schlussgruppe zusammen gefasst.

**Abb. 5: Matrix Fachgebiet - Nutzen**

Fachgebiet	Intrinsische Motivation	Wissenschaftskarriere	Berufseinstieg	Wechsel des Berufsfelds	Karrieresprung
Naturwissenschaften, Mathematik, Informatik	○	↑	○	-	○
Ingenieurwissenschaften	-	↑	○	-	○
Geistes- und Sozialwissenschaften	↑	↑	-	-	○
Betriebs- und Volkswirtschaftslehre	-	↑	○	○	↑
Human-, Zahn- und Veterinärmedizin	-	↑	↑	○	○
Lehrerbildung	○	○	↑	○	-
Rechtswissenschaft	-	↑	↑	○	○
Psychologie	↑	↑	-	○	-
Architektur	○	○	○	○	○

- ↑ Das jeweilige Merkmal wird für den jeweiligen Fachkontext als sehr relevant eingeschätzt.
- Das jeweilige Merkmal wird für den jeweiligen Fachkontext als begrenzt relevant eingeschätzt.
- Das jeweilige Merkmal wird für den jeweiligen Fachbereich als wenig relevant eingeschätzt.

Es zeichnen sich einige allgemeine Einschätzungen ab:

- Master werden fachunabhängig für die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses wesentlich sein.
- In akademischen Professionen (Lehrerbildung, Medizin, Jura) wird der Master aller Voraussicht nach auch zukünftig zum Berufseinstieg gebraucht werden<sup>18</sup>.
- Dies gilt nur mit Abstrichen für die andere Fachrichtungen inklusive der Ingenieurwissenschaften und Architektur.
- Besondere Bedeutung bei der Karriereplanung wird Masterprogrammen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften zugebilligt.

<sup>18</sup> Ausnahmen werden von Zeit zu Zeit beispielsweise für das Grundschullehramt angeführt. Natürlich kann man auch juristische Qualifikationen zum Berufseinstieg nutzen, wenn man nicht eine akademische Profession anstrebt (Stichwort Polyvalenz). Dies gilt mit Sicherheit für juristische Qualifikationen oder im Gesundheitsbereich.

- Eine besondere intrinsische Motivation wird insbesondere für die Geistes- und Sozialwissenschaften und die Psychologie erwartet.

Im folgenden Abschnitt soll für einige Beispiele exemplarisch skizziert werden, wie sich Masterstudiengänge aus der entwickelten Matrix beschreiben lassen. Zur Beschreibung der Profile wird das oben entwickelte Eigenschafts-Raster benutzt (Abschnitt 4.1).

### Matrix Fachgebiet - Nutzen mit Beispielen

Fachgebiet	Intrinsische Motivation	Wissenschaftskarriere	Berufseinstieg	Wechsel des Berufsfelds	Karrieresprung
Naturwissenschaften, Mathematik, Informatik					a
Ingenieurwissenschaften		b			
Geistes- und Sozialwissenschaften					
Betriebs- und Volkswirtschaftslehre				c	d
Human-, Zahn- und Veterinärmedizin					
Lehrerbildung				e	
Rechtswissenschaft					
Psychologie					
Architektur					f

#### (a) Master in Naturwissenschaften, der zur Leitung eines Forschungsprojekts befähigt

Nutzen	Karrieresprung
Disziplinarität	kann in den Fachanteilen innerhalb gewisser Grenzen interdisziplinär oder disziplinar sein
Profil	forschungsorientiert
Dauer	zwei Jahre
Art und Weise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sprache: deutsch und englisch</li> <li>▪ Vollzeit</li> <li>▪ Präsenzstudium</li> <li>▪ hoher Stellenwert von Projekten, cases und Masterarbeit</li> <li>▪ konsekutiv oder nicht-konsekutiv</li> <li>▪ hoher Anteil Lehrdeputat, ggf. Kooperationen mit außer-</li> </ul>

	universitären Forschungseinrichtungen
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung bei Projektakquise</li> <li>▪ Symposiums- und Tagungsteilnahmen</li> <li>▪ Integration in Forschernetzwerke</li> </ul>
Finanzierung/Preis	im Wesentlichen staatliche bzw. Drittmittelfinanzierung

**(b) Master in Ingenieurwissenschaften, der den Berufseinstieg im Bereich Forschung und Entwicklung ermöglicht**

Nutzen	Einstieg in die Wissenschafts- bzw. Forschungskarriere
Disziplinarität	kann interdisziplinär oder disziplinär sein
Profil	forschungsorientiert
Dauer	zwei Jahre
Art und Weise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sprache: deutsch und englisch</li> <li>▪ Vollzeit</li> <li>▪ Präsenzstudium</li> <li>▪ hoher Stellenwert von Projekten, cases und Masterarbeit</li> <li>▪ konsekutiv oder nicht-konsekutiv</li> <li>▪ hoher Anteil Lehrdeputat, ggf. Kooperationen mit außer-universitären Forschungseinrichtungen</li> </ul>
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung bei Projektakquise</li> <li>▪ Symposiums- und Tagungsteilnahmen</li> <li>▪ Integration in Forschernetzwerke</li> </ul>
Finanzierung/Preis	im Wesentlichen staatliche bzw. Drittmittelfinanzierung

**(c) BWL-Master, der einem nicht BWLer die Übernahme zum Beispiel von Aufgaben im *general management* ermöglicht (MBA)**

Nutzen	Wechsel des Berufsfelds
Disziplinarität	disziplinär (Wirtschaftswissenschaft)
Profil	anwendungsorientiert

Dauer	in Abhängigkeit auch von rechtlichen Rahmenbedingungen ein oder zwei Jahre <sup>19</sup>
Art und Weise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sprache: deutsch und englisch</li> <li>▪ in der Regel Teilzeit, berufsbegleitend</li> <li>▪ Präsenzstudium oder E-Learning</li> <li>▪ hoher Stellenwert von Projekten, cases</li> <li>▪ nicht-konsekutiv oder weiterbildend</li> <li>▪ relativ hoher Anteil von externer Lehre möglich</li> </ul>
Services	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tutorien und Brückenkurse</li> <li>▪ Praxiskontakte</li> <li>▪ persönliches Coaching</li> <li>▪ soft skill-Trainings</li> </ul>
Finanzierung/Preis	weitgehend private Finanzierung/Gewinn möglich, der in der Regel auch institutionell angestrebt wird

**(d) BWL-Master, der Leuten aus dem mittleren Management mit einschlägiger Berufserfahrung die Übernahme einer Führungsaufgabe erlaubt (MBA)**

Nutzen	Karrieresprung
Disziplinarität	disziplinar
Profil	anwendungsorientiert
Dauer	ein oder zwei Jahre <sup>20</sup>
Art und Weise	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sprache: deutsch und englisch</li> <li>▪ oft Teilzeit, berufsbegleitend</li> <li>▪ Präsenz oder E-Learning/Selbststudium mit Präsenzphasen</li> <li>▪ hoher Stellenwert von Projekten, cases</li> <li>▪ weiterbildend</li> <li>▪ relativ hoher Anteil von externer Lehre</li> </ul>

<sup>19</sup> Inzwischen hat es sich in Deutschland eingeschlichen, dass bis zum Master 300 ECTS verlangt werden. Eine Kombination aus einem dreijährigen Bachelor und einem einjährigen weiterbildenden Master ist damit so gut wie ausgeschlossen. Derzeit ist nicht abzusehen, dass sich diese formalisierende Einführung wieder lockert zugunsten eines flexiblen Systems, in dem der aufnehmenden und ausbildenden Institution auf Masterniveau zugebilligt wird, eigenverantwortlicher zu handeln. Dies ist insbesondere wünschenswert, um im Beruf erworbene Kompetenzen berücksichtigen und honorieren zu können.

<sup>20</sup> Vgl. Anmerkung 19

Services	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Praxiskontakte</li><li>▪ persönliches Coaching</li><li>▪ soft skill-Trainings</li></ul>
Finanzierung/Preis	private Finanzierung/Gewinn möglich

**(e) Master Lehrerbildung, der Fachkräfte auf den Quereinstieg in den Lehrerberuf vorbereitet und daher die gesamte fachdidaktische und pädagogische Berufsvorbereitung leisten muss**

Nutzen	Wechsel des Berufsfeldes
Disziplinarität	interdisziplinär
Profil	anwendungsorientiert
Dauer	zwei Jahre
Art und Weise	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sprache: deutsch</li><li>▪ Vollzeit</li><li>▪ Präsenzstudium</li><li>▪ hoher Stellenwert von Praxisanteilen</li><li>▪ nicht-konsekutiv bzw. weiterbildend</li><li>▪ hoher Anteil Lehrdeputat, ggf. in Kooperation mit Zentren für Lehrerbildung, Seminaren etc.</li></ul>
Services	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Betreuung der Praxisphasen</li><li>▪ Kooperation mit Schulen im Umfeld</li><li>▪ Coaching des Lernprozesses</li></ul>
Finanzierung/Preis	staatliche Finanzierung



**(f) konsekutiver Master in Architektur, der Leuten, die bereits erste Erfahrungen in Architekturbüros gesammelt haben, die Anerkennung der Fachgesellschaften sichert, was eine Voraussetzung für die Selbstständigkeit ist (bzw. Kammerfähigkeit)**

Nutzen	Karrieresprung / Erfüllung eines Berufsstandserfordernisses
Disziplinarität	disziplinar (Architektur)
Profil	anwendungsorientiert
Dauer	zwei Jahre
Art und Weise	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sprache: deutsch</li><li>▪ berufsbegleitend in Teilzeit</li><li>▪ Präsenzstudium</li><li>▪ hoher Stellenwert von Praxisanteilen</li><li>▪ nicht-konsekutiv oder konsekutiv</li><li>▪ Lehrdeputat und externe Lehre im ausgewogenen Verhältnis</li></ul>
Services	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gründungsberatung</li><li>▪ Vorbereitung auf Kammerprüfung</li><li>▪ Vermittlung von Wettbewerben</li></ul>
Finanzierung/Preis	staatliche Finanzierung mit moderater privater Beteiligung

Aus den unterschiedlichen Profilbeschreibungen können Ansatzpunkte für die Gestaltung von Auswahlverfahren und die Kommunikationspolitik für Masterprogramme gezogen werden.

## **5.2 Die Perspektive der Arbeitgeber<sup>21</sup>**

Die Anlage der Argumentation in Absatz 5.1 bringt es mit sich, dass die Perspektive der Arbeitgeber relativ nah am karriereorientierten Nutzen der studentischen Nachfrage ist. Allerdings unterscheiden sich die Begrifflichkeiten. In der Diskussion der Grundgedanken dieses Papiers mit einer Arbeitsgruppe des Arbeitskreis Personalmarketing (dapm) wurde herausgearbeitet, dass es aus der Perspektive der Arbeitgeber drei unterschiedliche Nutzen und Funktionen gibt, die Masterstudiengänge haben können:

---

<sup>21</sup> In der Entwicklungsphase des Papiers wurden die grundlegenden Überlegungen mit der Arbeitsgruppe Bachelor und Master des Arbeitskreises Personalmarketing (dapm) diskutiert. Die Anmerkungen zu diesem Punkt stammen aus den Anregungen aus dieser Diskussion.

1. *Recruiting*: Für bestimmte Aufgaben im Unternehmen wird eine Qualifikationsstufe vorausgesetzt, die oberhalb des Bachelorabschlusses liegt.
2. *Qualifikation*: Mitarbeitern soll eine Karriereoption eröffnet werden, die eine höhere Qualifikation voraussetzt.
3. *Bindung*: Mitarbeiter wollen sich weiter qualifizieren und würden das Unternehmen unter Umständen verlassen, wenn ihnen nicht die Option zur Weiterqualifikation angeboten wird.

Die Einschätzungen der Arbeitsgruppe der dapm gehen dahin, dass die ersten beiden Aspekte einen Bedarf an Masterabsolventen unterhalb der 50 Prozent-Marke Bachelorabsolventen begründen werden. Wie sich dieser Bereich entwickeln wird, ist aber gleichzeitig von der Gestaltung der Bachelorstudiengänge abhängig. Die definitorische Setzung, der Bachelor sei ein berufsqualifizierender Abschluss muss sich in der Wirklichkeit wieder finden.

Die Arbeitsmarktperspektive geht wesentlich von Aufgaben aus, zu denen die jeweilige Qualifikation passen soll. Daher wird ein Akzent insbesondere auf Spezialisierung und Profilierung im Masterbereich gelegt. Die Bedeutung von Berufserfahrung wird betont, „Anschluss-Studenten“ sollen demnach nicht der Regelfall sein. Inwieweit sich eine solche aufgaben- und auf „Unterbrecher“ orientierte Feingranulierung des Masterbereichs entwickeln wird, bleibt abzuwarten.

## **6. Master-Programme zur Durchsetzung von Hochschulstrategien**

Hochschulen, die sich auf dem Markt für Masterangebote positionieren und profilieren, müssen investieren. Sie stellen in jedem Fall nicht unerhebliche Ressourcen in den Dienst der Programme und ihrer Planung. Es sollte möglichst von Anfang an mitbedacht werden, ob die Investitionen sich lohnen<sup>22</sup>. Das kann man nur analysieren, wenn man weiß, welcher Zweck verfolgt wird, welchen Nutzen die Hochschule aus dem Angebot ziehen will. Grundsätzlich sind sehr unterschiedliche Zielstellungen denkbar:

- Positionierung der Hochschule als Anbieter von Studienprogrammen gegenüber dem nicht-akademischen Arbeitsmarkt, sowohl hinsichtlich des Berufseinstiegs als auch der Weiterbildung (und zwar national wie international),

---

<sup>22</sup> Dabei ist in jedem Fall auch eine betriebswirtschaftliche Kostenanalyse sinnvoll, die die versteckten Kosten wie Verwaltungspersonalkostenanteile, Raummieten etc. in Betracht zieht.

- Positionierung der Hochschule als "Schmiede" für akademischen Nachwuchs (national wie international),
- Positionierung der Hochschule und ihrer Teileinheiten als Anbieter von Forschungsarbeiten (Abwicklung von Drittmittelprojekten),
- Vernetzung im internationalen Hochschulsystem (*inter-institutional cooperation*) zum Beispiel durch *joint master programmes* und andere mehr.

Masterprogramme sind in diesem Verständnis wertvoll als spezifische Mittel zur Durchsetzung von institutionellen Interessen. Sie erreichen den gesuchten Nutzen unterschiedlich gut, indem sie auf spezifische Leistungserwartungen passend antworten.

Im folgenden Abschnitt werden vier prototypische Masterangebote skizziert, die sich aus jeweils vier unterschiedlichen Profilierungsinteressen einer Hochschule ergeben. Damit soll nicht gesagt werden, dass die ganze Hochschule sich dabei dieser einen Strategie verschreiben müsste oder dass in der Realität Angebote vorkommen, die in einer dieser Strategien vollständig aufgehen. Es ist selbstverständlich denkbar, dass zum Beispiel fachlich differenziert wird. Die Unterscheidungen und Zuweisungen zu Fachhochschulen oder Universitäten spielen dabei zunächst keine Rolle. Erstens verwischen sich diese Zuweisungen zunehmend und es kommt eher darauf an, was eine Hochschule einzulösen im Stande ist, als was man von ihren Leistungen erwarten *müsste*. Zweitens wird der Markt von weiteren Anbietern mitbestimmt, die nur schwer den Hochschultypen zuzuordnen sind: private Hochschulen oder Ausgründungen aus Hochschulen in privatwirtschaftlicher Rechtsform und andere mehr.

Grob werden im Folgenden exemplarisch, also ohne Anspruch auf Vollständigkeit, vier Grundstrategien oder Anliegen unterschieden, die näher charakterisiert werden sollen. Dies geschieht wiederum im Versuch, differenzierte Programmanforderungen ableiten zu können:

- Forschungsorientierung,
- Karriereorientierung,
- aufgabenbezogene Spezialisierung,
- Internationalisierung.

Die relativ eindimensionale Ausrichtung der typisierten Strategien an Lehre (Qualifikation für den Arbeitsmarkt allgemein oder stark berufsorientierte Weiterbildung), Forschung oder Internationalem darf nicht dahingehend missverstanden werden, dass sich reale Angebote ohne Rest zuordnen und einkategorisieren lassen. Masterangebote werden in der Realität immer eine spezifische Forschungskomponente haben. Internationalisierung kann darüber hinaus als eine Querschnittsstrategie begriffen werden, die sich mit anderen Strategien ver-

binden lässt. Die Strategien sind also nicht als Schubladen aufzufassen, in die sich konkrete Angebote restlos wegsortieren lassen; sie sollen eine Verbindung zwischen übergeordneten hochschulpolitischen Zielen und der konkreten Ausgestaltung von Masterprogrammen schaffen.

## **6.1 Forschungsorientierung**

### **Strategieebene**

Die Hochschule verfolgt das Ziel, sich als Forschungseinrichtung - zumindest für spezifische Fachbereiche - zu profilieren. Sie sucht gezielt nach wissenschaftlichem Nachwuchs. Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen spielen eine wichtige Rolle. Indikator für den Erfolg einer solchen Strategie sind eine hohe Publikations- und Zitationsleistung gemessen am weltweiten Standard (Crown Indicator), Promotionen und verausgabte Drittmittel.

### **Angebotsebene**

- Es werden Master-Programme angeboten, die auf eine spezielle Zielgruppe eng zugeschnitten sind, diese soll möglichst vollständig in eine angeschlossene oder gar integrierte Promotionsphase an der gleichen Institution übergehen. Entsprechend gering ist die Gruppengröße in den Studiengängen, die eher an Forschungsnachwuchsgruppen erinnern. Das Angebot ist knapp, der Zugang hoch selektiv.
- Die Masterangebote werden mit Karriereoptionen für die Masterabsolventen hinterlegt: Graduiertenkollegs, strukturierte Promotionsstudiengänge, Juniorprofessuren etc.
- Sie werden im Sinne der Deskriptoren des Akkreditierungsrats als forschungsorientierte Studiengänge konzipiert. Sie werden für die Akkreditierung als konsekutiv oder nicht-konsekutiv beschrieben – auch wenn es eine „Grauzone“ gibt, innerhalb der die Grenzen zwischen diesen Gruppen von Angeboten schwimmen.
- Die Lehre wird hauptamtlich unter Deputatsverbrauch organisiert.
- Studiengebühren spielen keine Rolle. Die Hochschule bemüht sich in starkem Maße um Stipendien und Drittmittelprojekte.
- Die Studiengänge sind Vollzeitstudiengänge und werden in der Regel von „Anschluss-Studenten“ genutzt. Ziel der Studierenden ist der Einstieg in wissenschaftliche Karrieren.
- Der Anteil von ausländischen Studierenden ist überdurchschnittlich hoch, ebenso wie der Anteil der Gastwissenschaftler. Es gibt eine starke internationale Konkurrenz.

- Eine große Anzahl von Credits wird in Projekten erworben. Die Masterarbeit ist von erheblicher Bedeutung. Bis auf absehbare Zeit werden in der Regel Universitäten entsprechende Strategien verfolgen (Exzellenzinitiative). Fachhochschulen werden hier Schwierigkeiten haben, gegebenenfalls aber an besonders profilierten Stellen über Kooperationen Zugang zu diesem Bereich des Mastermarkts suchen.

## **6.2 Karriereorientierung**

### **Strategieebene**

Die Hochschule verfolgt das Ziel, den Markt von Studierenden zu bedienen, die ihre akademische Qualifikation weiter ausbauen wollen, aber keine wissenschaftliche Karriere anpeilen. Es ist eine Strategie, die nicht auf Exzellenz, sondern auf relative Breite angelegt ist<sup>23</sup>.

### **Angebotsebene**

- Die Programme sind auf den Arbeitsmarkt hin orientiert, aber nicht eng an konkreten Berufsbildern orientiert.
- Sie sind in der Regel, aber nicht zwingend anwendungsorientiert im Sinne der Deskriptoren des Akkreditierungsrats. Methodenausbildung und Anbindung an Forschungs- oder Transferprojekte sind gegeben. Die Studiengänge sind im Sinne der Strukturvorgaben konsekutiv oder nicht-konsekutiv.
- Universitäten, Fachhochschulen und private Hochschulen konkurrieren direkt miteinander, der Wechsel der Hochschulart beim Übergang ist problemlos möglich.
- Studiengebühren spielen eine Rolle, sind allerdings moderat.
- Die Gruppen sind relativ groß. Projekte und Gruppenübungen spielen eine herausgehobene Rolle.
- Die Serviceleistungen sind begrenzt.
- Die Lehre wird weitgehend hauptamtlich unter Deputatsverbrauch organisiert.

## **6.3 Aufgabenbezogene Spezialisierung**

### **Strategieebene**

---

<sup>23</sup> Breite heißt hier nicht, dass Selektion keine Rolle spielt. Wie hoch der Übergang in den Master insgesamt ausfallen wird, ist derzeit nicht abschätzbar. Klar ist, dass aufgrund der Definition, dass der Bachelor als Regelabschluss fungiert, auch in diesem Bereich selektiert wird und der Zugang nicht frei ist. Zielgruppe sind „Unterbrecher“ mit zum Teil sehr unterschiedlichem Hintergrund.

Die Hochschule verfolgt das Ziel, als Anbieter im Weiterbildungsmarkt eine Rolle zu spielen. Eine Drittmittelfinanzierung durch Unternehmen für die Qualifikation von Mitarbeitern spielt eine wichtige Rolle.

### **Angebotsebene**

- Zielgruppe sind in der Regel „Unterbrecher“ mit zum Teil sehr unterschiedlichem Hintergrund. Die Studiengänge sind überdurchschnittlich oft berufsbegleitende Teilzeitstudiengänge.
- Die Master werden im Sinne der Deskriptoren des Akkreditierungsrats als anwendungsorientierte Studiengänge konzipiert und sind im Sinne der Strukturvorgaben weiterbildend. Die Abgrenzung zu Zertifikaten ist fließend.
- Career Services und die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen spielen im Curriculum eine wesentliche Rolle.
- Der Anteil von Lehrbeauftragten ist hoch. Es fließt weniger, zum Teil auch kaum hauptamtliches Deputat in die Lehre. Die Qualität der Angebote kann an der Relevanz und Forschungsqualität des Lehrpersonals und der Qualität der externen Lehrenden gemessen werden.
- Zur Abwicklung gründen staatliche Hochschulen oft eigene Organisationen (Institute oder Schools), die in direkte Konkurrenz mit privaten Hochschulen treten. Es gibt in steigendem Maße ausländische Konkurrenz, die zum Teil auch mit Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland kooperiert, bis hin zu Volkshochschulen. Entsprechend heterogen ist das Anforderungsniveau.
- Studiengebühren sind - zum Teil auch in erheblichem Umfang - die Regel.
- Verbleibstudien spielen eine große Rolle. Es werden Marketinginstrumente zur Beobachtung der Unternehmensbedarfe unterhalten und aus den Gebühreneinnahmen finanziert. Es gibt organisierte Bemühungen, Kontakte zu Arbeitgebern (Firmen, öffentliche Institutionen etc.) aufzubauen und zu pflegen. Diese zielen nicht auf Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sondern auf die Personalabteilungen. Einzelne Studiengänge werden konsequent an Arbeitgeberinteressen ausgerichtet.
- Die Frequenz, in denen Programme aufgelegt und wieder abgesetzt werden, ist hoch. Es gibt hinsichtlich der Länge alle denkbaren Programmarten. Einzelne Module werden bei Bedarf flexibel als Seminare ohne Abschluss bzw. mit Zertifikat angeboten. Fernstudienelemente spielen eine wichtige Rolle.

## **6.4 Internationalisierung**

### **Strategieebene**

Die Hochschule verfolgt das Ziel, Studierende insbesondere auf internationalen Märkten zu rekrutieren und sich mit internationalen Hochschulen zu vernetzen. Diese Strategie kann mit den anderen beschriebenen Ausrichtungen kombiniert werden und quer zu diesen liegen.

### **Angebotsebene**

- Die Masterangebote werden - weniger aus formalen, als aus Gründen der Finanzierung - verstärkt von „Unterbrechern“ genutzt.
- In der BWL gibt es verstärkt weiterbildende Angebote (MBA), wobei die internationale Konkurrenz hoch ist.
- Die Angebote sind in der Regel englischsprachig und haben einen hohen Gastdozentenanteil. Sie sind oft international akkreditiert und enthalten Studienanteile im Ausland. Daher spielen internationale Kooperationen und joint programmes eine besondere Rolle.
- Die Studiengänge bzw. die Organisationseinheiten, die diese tragen, bieten eine Vielzahl internetgestützter Services bereits vor Studienbeginn zum Beispiel *self assessment* oder Hilfe bei der Abwicklung von Einreise- und Aufenthaltsangelegenheiten.
- Die Gruppengrößen sind angesichts des erhöhten Beratungsbedarfs unterdurchschnittlich.
- Erfolgreiche Hochschulen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bestimmte Zielregionen definiert haben und sich auf diese konzentrieren.
- Sie haben jenseits des MBA-Segments - ähnlich der forschungsorientierten Strategie - im Hintergrund ein ausreichendes Angebot von Anschlussqualifikationen (Graduate Schools, strukturierte Promotionsprogramme oder Placement-Verfahren/Angebote).

## **7. Fazit**

Der Mastermarkt ist einer der spannendsten Entwicklungs- und Handlungsräume für Hochschulen. Es ist zu erwarten, dass er sich dynamisch entwickeln wird. Schon jetzt zeigt sich eine hohe Heterogenität der Angebote, die mit einer steigenden Unübersichtlichkeit und Zersplitterung einhergeht. Hochschulen, die sich vor diesem Hintergrund ziel- und strategieorientiert positionieren und profilieren wollen, müssen ihre Angebote entsprechend konzipieren und auf den Nutzen der Nachfrager orientieren. Dieses Vorgehen kann helfen, notwendi-

ge Programmausprägungen besser in den Blick zu bekommen und in der Konzeption zu berücksichtigen. Damit wird hier ein Marktperspektive zunehmend das Handeln der Hochschulen prägen (müssen).

In erster und allgemeiner Annäherung ist dies in diesem Papier nur in grober Kontur beschrieben. Dennoch sollte deutlich geworden sein, dass ein Erfolgsfaktor in der Vermittlung unterschiedlicher Nutzen und Leistungserwartungen in den jeweiligen Masterprogrammen liegt. Diese sind vereinfachend auf wenige Grundtypen reduziert worden. In diesem Sinn kann das Papier hoffentlich Ausgangs- oder Bezugspunkt für konkrete und dann differenzierte Überlegungen bei zukünftigen nachfrageorientierten Programmkonzeptionen sein.



ISSN 1862-7188  
ISBN 3-939589-381  
ISBN 978-3-939589-38-9 (ab 2007)