

CHECKup

Dialogforum des Centrums für Hochschulentwicklung gGmbH

2 | Dezember 2001

CHECK ▶ IN

Die Rolle der Wissenschaftsministerien muss überdacht werden	1
Zur Sache: Ministerien reformresistent	3
Gebührenfrage: Hochschulen, die wollen, sollten auch dürfen	4
»Inhouse workshops« verbessern Zielvereinbarungen	5
Das Vertrauen »in« Hochschulen muss wachsen	6
Von der Bereitstellungspflicht zur Gewährleistungsverantwortung	8
Das CHE-Hochschulranking	9
Hochschulmarketing – ein nützliches Instrument für autonome Hochschulen	10
Who's best?	12

Zweite Stufe in der Reform des Hochschulsystems beginnt

Die Rolle der Wissenschaftsministerien muss überdacht werden

Die deutschen Hochschulen sind in Bewegung geraten. Im Rahmen von Experimentierklauseln »entfesseln« sich die Universitäten wie die Fachhochschulen. Die Steuerungssysteme werden verändert, der Staat lockert – wenn auch zögerlich – die Zügel. Dabei sind neue Fragen aufgetaucht: Welche Aufgaben sollen Ministerium, Regierung und Parlamentarier gegenüber einer autonomen Hochschule weiter wahrnehmen? Und wie können sie dies am besten tun?

Die Diskussion der Hochschulautonomie ist bisher zu einseitig geführt worden: In den neuen Konzepten geht es vor allem darum, welche Kompetenzen Parlamente und Wissenschaftsministerien abgeben können und sollen. Immer mehr Aufgaben werden von den Hochschulen übernommen. Das führt bei den staatlichen Akteuren zu verständlichen Vorbehalten. Eines sollte daher von Anfang an klar gesagt werden: Selbstverständlich kommt der staatlichen Seite weiter eine gewichtige Rolle für das Hochschulsystem zu, solange es weitgehend staatlich finanziert wird. Aber die neue Rolle sollte anders beschrieben und wahrgenommen werden als bisher.

Noch läuft einiges schief

In den meisten Bundesländern sind oder werden Gesetznovellen verabschiedet, die die Hochschulautonomie fördern und dem Staat neue Steuerungsinstrumente zuweisen. Die neuen Regelungen ersetzen jedoch nicht immer das alte Regelwerk vollständig und die neuen Aufgaben werden nicht immer auch mit einem neuen Verständnis wahrgenommen. So werden im Rahmen von Globalhaushalten finanzielle Spielräume gewährt. Aber in nachträglichen Erlassen



FOTOS: VERSION, PHOTODISC

»Partner Staat«

Neue Steuerungs-
instrumente

»Entfesselte Hochschule«

Es ist Zeit, den Blick zu wenden

Es erweist sich als problematisch, dass bei der »Entfesselung der Hochschulen« zu wenig über ein Gegenstück zu dieser Bewegung nachgedacht worden ist. Teil eines solchen Leitbildes ist sicherlich die Aufgabe der strategischen Planung auf Landesebene: Wenn Ministerien den Hochschulen eine Profilbildung abfordern, ist eine entsprechende, transparente strategische Bewegung auf staatlicher Seite das notwendige Gegenstück. Hinter dieser Forderung steht die grundlegende Überlegung, dass Partner nur dann verhandeln und gemeinsame Ziele vereinbaren können, wenn sie sich über die eigenen Pläne im klaren sind und das Gegenüber auf gleicher Augenhöhe ansiedeln.

In einer neuen Phase der Hochschulreform muss auch darüber nachgedacht werden, wie der staatliche Gegenpart zu einer autonomen Hochschule intern aufgebaut sein sollte. Auch die Strukturen der Wissenschaftsministerien sind vielfach nicht so verändert worden, dass der »entfesselten Hochschule« ein korrespondierendes Gebilde gegenübersteht. So läuft die Entwicklung neuer Steuerungsinstrumente heute zum Teil quer durch die Abteilungsstrukturen. Strategische Planungsfragen sind die Grundlagen für Zielvereinbarungen (Planungsabteilung). Aber Zielvereinbarungsprozesse sind ein Mechanismus zur Verteilung von Globalbudgets (Haushaltsabteilung). Die Hochschulreferate sind dann aber möglicherweise der direkte Ansprechpartner für die Hochschulen. Wo liegen nun die Kompetenzen? Das Problem der unterschiedlichen Zuständigkeiten verschärft sich dabei noch in der ministerienübergreifenden Perspektive: In zahlreichen Fragen liegen Kompetenzen und Ansprechpartner bei anderen Ministerien – insbesondere den Finanzministerien.

Viele Fragen sind also offen. Wie kann das Gesamtgefüge Staat – Parlament – Ministerien sinnvoll gestaltet werden? Wie sollte das Ministerium die neuen Steuerungsinstrumente handhaben? Welche Kommunikationsmittel sollten gepflegt werden? Organisationsentwicklung tut Not. Sie sollte beginnen bei einem neuen Selbstverständnis, sie braucht Konzepte zur Personalentwicklung und verwirklicht sich in einer geänderten Aufgabenzuordnung und -organisation.

Reform- und Projektideen können Sie gerne mit uns besprechen.

Wenden Sie sich an

📞 Dr. Frank Ziegele
☎ 052 41. 97 61 24
✉ frank.ziegele@che.de

📞 Dr. Josef Lange
☎ 052 41. 97 61 56
✉ josef.lange@che.de

und Einzelanweisungen nehmen die Ministerien viele Entscheidungsbefugnisse wieder zurück und behalten sich Genehmigungskompetenzen vor.

In einigen Bundesländern zeigt sich, dass die Ministerien dazu neigen, Zielvereinbarungen und Berichtswesen mit einem Detaillierungs- und Auflösungsgrad zu versehen, der bis auf die unterste Maßnahmenebene durchschlägt. Der angestrebte Autonomievorteil der flexiblen Maßnahmenplanung und -umsetzung verpufft. Formulare für Zielvereinbarung werden zu umfangreichen »Abhaklisten«, die wohl kaum ermuntern, sich zu profilieren und Prioritäten zu setzen. Auch in der Kommunikation dominieren weiter die klassischen Verfahren: Anhörungen, Dienstbesprechungen, schriftliche Anweisungen. All dies fördert nicht unbedingt das wechselseitige Verständnis.

Dieses Rückversicherungsverhalten der Ministerien ist aber erklärbar: Solange die Ministerien keine Perspektive haben, wie sich die notwendige staatliche Steuerung der Hochschulen mit den neuen Instrumenten sinnvoll und effizient wahrnehmen lässt, halten sie am alten Verständnis der Regulierung fest. Dadurch erschüttern sie aber das Vertrauen der Hochschulen, dass die staatliche Seite, wirklich »loslassen« will. Eine partnerschaftliche Beziehung braucht auch partnerschaftliche Kommunikations- und Entscheidungsverfahren. Das heißt: Auf das »Wie« kommt es an (siehe hierzu auch Seite 6).



Zur Sache: Ministerien reformresistent?

Den Hochschulen wird es seit langem vorgeworfen: sie seien reformresistent, große Tanker, nicht veränderbar. Die Realität ist mittlerweile eine andere. In Experimentierklauseln »entfesseln« sich die Universitäten wie die Fachhochschulen. Sie richten Qualitätssicherungssysteme ein, verändern ihre Willensbildungsstrukturen, bauen neue Studiengänge auf. Nicht zu Unrecht werden sie als Reformuniversitäten oder best practice-Hochschulen ausgezeichnet. Die Steuerungssysteme werden verändert, der Staat lockert die Zügel – wenn auch nicht immer selbst überzeugt. Aber wie verändert sich die Rolle des Staates in diesem Spiel? Was ist die neue Aufgabe des Ministeriums, was die der Parlamentarier gegenüber einer autonomen Hochschule?

Nun, diese Frage ist bisher zu wenig gestellt. Es kann nicht darum gehen, die Ministerien zu schließen. Selbstverständlich haben die Ministerien, haben die Parlamente eine gewichtige Rolle, solange wir ein überwiegend staatlich finanziertes Hochschulsystem haben und Bildung ein gesamt-

gesellschaftliches Gut ist – was von niemandem in dieser Republik ernsthaft bezweifelt werden kann. Dennoch und gerade deswegen ist zu fragen, was bei neuer Austeriarung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen die Aufgaben der Ministerien sind. Organisationsentwicklung tut auch hier Not, beginnend bei einem neuen Selbstverständnis über die Personalentwicklung bis hin zu einer geänderten Aufgabenzuordnung und -organisation.

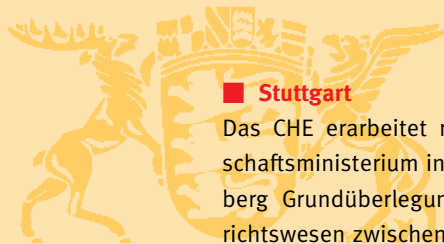
Wie bei den Hochschulen gibt es hier keine einfachen und eindeutigen Lösungen, sondern es muss erprobt, im Föderalismus Vielfalt entwickelt, das mögliche Modell aus dem Ausland geprüft und für unsere Verhältnisse angepasst werden. Eine zweite Stufe der Entwicklung unseres Hochschulsystems beginnt – nicht weniger bedeutsam als die erste; denn ohne sie wird auch die erste nicht langfristig Bestand haben können. Wir vom CHE wollen gerne mutig, innovativ und mit Augenmaß auch an dieser Reform des Hochschulsystems mitwirken und Anstöße dazu geben.



▲ Detlef Müller-Böling,
Leiter des CHE Centrum
für Hochschulentwick-
lung.

Prof. Dr. Detlef
Müller-Böling
0 52 41 . 97 61 21
detlef.mueller-
boeling@che.de

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT



■ Stuttgart

Das CHE erarbeitet mit dem Wissenschaftsministerium in Baden-Württemberg Grundüberlegungen für ein Berichtswesen zwischen Staat und Hochschulen, das den zukünftigen Anforderungen Rechnung trägt. Sie sollen Ausgangspunkt für die Diskussion und Abstimmung mit den Hochschulen sein. Dabei geht es um Fragen wie: Welche Leitlinien sollen für ein Berichtswesen gelten, das die Autonomie der Hochschulen wahrt? Welche Berichtsanforderungen resultieren aus dem neuen Steuerungsansatz? Welche bisherigen Berichte werden nicht länger gebraucht? Welche Kennzahlen sollen hochschulübergreifend erhoben werden? Wie kommt man zu einer konsistenten Datenerhebung, die Mehrfachaufwand vermeidet?

■ Hamburg

Die Hansestadt hat mit dem CHE ein Konzept zur Mittelverteilung auf Landesebene entwickelt, welches ab 2002 finanzwirksam werden soll. Das Modell ist in Deutschland bisher einzigartig, da es die Leistungen der Hochschulen an spezifischen »Leistungsindizes« misst. Die Indizes spiegeln hochschulspezifische Indikatoren und Gewichtungen wider und machen das individuelle Profil zum zentralen Kriterium der Mittelvergabe durch den Staat.



Informationen unter
www.che.de/html/news_hamburg-nsm.htm

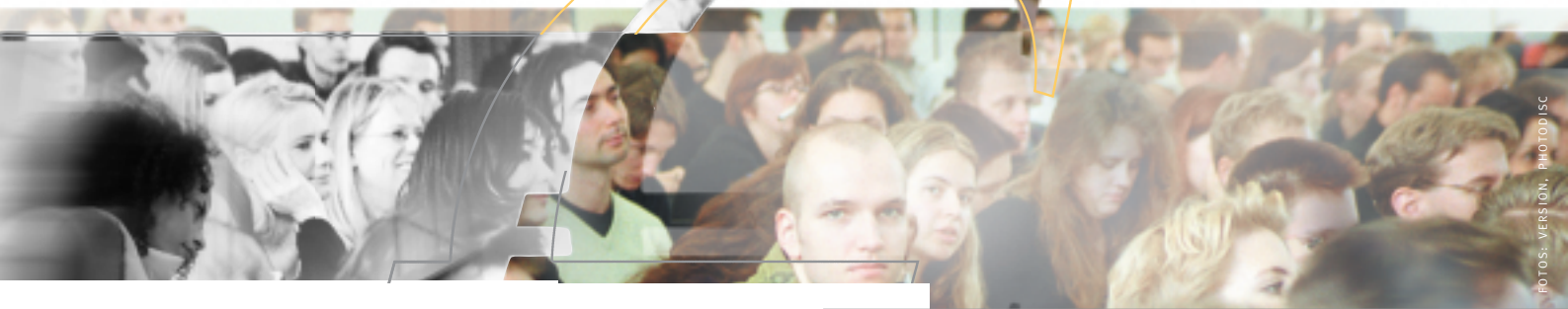
■ Bochum

CHE und Ruhr-Universität Bochum haben ein Instrumentarium für Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und den Zentralen Wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität entwickelt.

■ Potsdam

Mit dem brandenburgischen Wissenschaftsministerium und den Hochschulen des Landes führte das CHE im November einen Workshop durch, der den Anstoß zu einer Reform im Verhältnis Staat – Hochschule liefern soll.

Informationen zu diesen und weiteren »CHE Projekten« unter
www.che.de/html/projekte.htm



Autonomie auch in der Gebührenfrage?

Hochschulen, die wollen, sollten auch dürfen

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und CHE haben ein neues Diskussionspapier zum Thema Studiengebühren erarbeitet. Darin wird die Idee entwickelt, den Hochschulen frei zu stellen, ob sie Studiengebühren erheben wollen oder nicht. Das Papier liegt den Hochschulen zur internen Diskussion vor.

Die Rahmenbedingungen für die Einführung von Studiengebühren haben sich verändert. Die Hochschullandschaft ist wettbewerbs- und ergebnisorientierter geworden: Zielvereinbarungen, Hochschulverträge, flexibilisierte Haushalte etablieren sich. Die Ausbildungsförderung (BaföG) wurde – wenn auch nicht grundlegend – so doch reformiert und im Ausland konnten eingehend Erfahrungen mit Studiengebühren gesammelt werden.

Seit die Kultusministerkonferenz dies im Sommer letzten Jahres gebilligt hat, erheben immer mehr Hochschulen Gebühren für Langzeitstudierende. Das wird zu Recht von vielen kritisiert. Denn der Beitrag zur Behebung der Unterfinanzierung der Hochschulen ist gering. Auch fehlen Anreize für die Verbesserung des Lehrangebots. Teilzeitstudierende werden diskriminiert und Angebote, die Gebühren über Darlehen zu refinanzieren, fehlen vollständig.

Chancen nutzen, Risiken vermeiden

Studiengebühren sind nur dann sinnvoll, wenn sie die in ihnen liegenden Chancen nutzen und ihre Risiken – insbesondere soziale Ungerechtigkeiten – vermeiden. Es ist an der Zeit, die Diskussion in diesem Sinne wieder zu beleben. Das geht am besten anhand eines konkreten Vorschlags: Das »Optionsmodell« geht davon aus, dass weder ein generelles Verbot, noch eine Gebührenpflicht für alle Studiengänge mit dem Prinzip des Wettbewerbs und der Ergebnissteuerung vereinbar sind.

Die Hochschulen sollten aber die Möglichkeit haben, Studiengebühren zu erheben: für Angebote ihrer Wahl und in einer Höhe, die sie selbst als angemessen und vermittelbar empfinden. Bedingung sollte dabei sein, dass die Sozialverträglichkeit über Stipendien, Darlehenssysteme oder andere Wege gewährleistet ist. Die Rahmenverantwortung dafür, dass weiterhin jeder ungeachtet seines finanziellen Hintergrunds studieren kann, sollte der Staat übernehmen. Auch soll der private Anteil an den Kosten des Studiums einer staatlich gesetzten Obergrenze unterliegen.

Die Hochschulen brauchen Zeit zur Diskussion

Will eine Hochschule Gebühren erheben, muss sie die genannten Grundsätze konkretisieren: Für welche Leistungen sollen Gebühren in welcher Höhe erhoben werden? Inwiefern lässt sich die Lehre durch die eingenommenen Gelder konkret verbessern? Welche Strategien gibt es, die Gebühren sozialverträglich zu gestalten? Nur so bleibt gewährleistet, dass die Einnahmen auch den Studenten zu Gute kommen.

Diese Grundüberlegungen müssen durch eine intensive Diskussion in den Hochschulen präzisiert und auch weiterentwickelt werden. Die Hochschulen brauchen dafür Zeit. Entscheidend für eine erfolgreiche Ausgestaltung des Vorschlags ist eine sachliche Modelldebatte, deren erster Schritt getan ist.

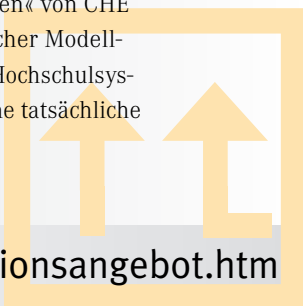
 Dr. Frank Ziegele
 0 52 41. 97 61 24
 frank.ziegele
 @che.de

KOOPERATIONSANGEBOT

Das CHE bietet an, Hochschulen bei der Erarbeitung eines hochschulspezifischen Modells für Studiengebühren und des Verfahrens zu ihrer Einführung zu unterstützen. Basis für das Modell sollen die im Diskussionspapier »Studiengebühren als Option für autonome Hochschulen« von CHE und HRK skizzierten Eckpunkte sein. Ein solcher Modellentwurf hätte Pilotcharakter für das deutsche Hochschulsystem und wäre die potenzielle Grundlage für eine tatsächliche Implementierung von Studiengebühren.

Mögliche Themen der Kooperation finden Sie unter:

www.che.de/html/kooperationsangebot.htm



»Inhouse workshops« verbessern Zielvereinbarungen

Der »Hochschulkurs« erweitert sein Angebot

Mit »inhouse workshops« setzt der Hochschulkurs neue Akzente. Sie ermöglichen es, Erfahrungen und Methoden anhand der spezifischen Problemlage einer Hochschule zu vermitteln und vor Ort an Problemlösungen zu arbeiten. Gerade beim Thema Zielvereinbarungen ist ein solches maßgeschneidertes Angebot wichtig. In den letzten Monaten fanden »inhouse workshops« mit der Universität Düsseldorf, der Fernuniversität in Hagen, den Studentenwerken in Baden-Württemberg und den Fachhochschul-Dekanen der Wirtschaftswissenschaften statt.

Es hat sich gezeigt, dass die Partner in Zielvereinbarungsprozessen nicht immer genügend Informationen über bisherige Erfahrungen mit Zielvereinbarungen besitzen. Daher fällt es z.B. Hochschulen häufig schwer, auf die staatlichen Vorschläge für Zielvereinbarungen – die möglicherweise nicht »state of the art« sind – adäquat zu reagieren. Sie haben dadurch kaum Möglichkeiten, sich gegen problematische Vorschläge zu wehren und methodisch fundiert zu argumentieren.

Diese Fähigkeit ist aber Voraussetzung für einen partner-schaftlichen vertrauensvollen Umgang und damit – das zeigt die Praxis immer wieder – ein wesentliches Merkmal für funktionierende Zielvereinbarungen. In den Workshops standen daher Fragen der richtigen Gestaltung im Vordergrund: Wie sind Ziele zu formulieren? Wie ist der Prozess anzulegen? Welche finanziellen Anreize sind zu setzen? Nur wenn alle Beteiligten für diese Fragen sensibilisiert sind, können sie auch eigene Gestaltungspotenziale entfalten.

Auch andere Aspekte können Thema für »inhouse workshops« sein: So müssen die Hochschulen u. a. Modelle zur in-

ternen Umsetzung von staatlichen Zielvereinbarungen schaffen. Schließlich kann ein Rektor die Leistungsversprechen in den Zielvereinbarungen – für die er mit seiner Unterschrift gegenüber den Ministerien einsteht – nicht allein erfüllen. Auch hier kann das neue Angebot helfen, für diesen hochschulinternen Prozess praxisnahe Ideen zu entwickeln.

Neben den »inhouse workshops« finden weiterhin die regelmäßigen Fortbildungsveranstaltungen des Hochschulkurses statt. Das Programm des ersten Halbjahres 2002 umfasst wieder ein breites Spektrum an Hochschulthemen.

Weitere Informationen und aktuelle Hinweise können im Internet unter <http://www.hochschulkurs.de> abgerufen werden. Dort werden demnächst auch Stimmen von Teilnehmern aus früheren Hochschulkursen und eine Sammlung aller bisher verwendeten Materialien zu finden sein.

HOCHSCHULKURS

VERANSTALTUNGSTERMINE

Februar

25. | 26.
HSK 01 **Souveränes Leiten von Sitzungen**
– die Kunst einer effizienten
Moderation
Adam-von-Trott-Haus, Berlin

März

4. | 5.
HSK 02 **Lehren und Lernen in gestuften**
Studiengängen
Haus Bornheim, Frankfurt/Main

14. | 15.
HSK 03 **Leistungsbezogene Kosten-**
rechnung als Instrument des
Hochschul-Controlling
Harnack-Haus, Berlin

18. | 19.
HSK 04 **Verhandlungen fair und sicher leiten**
Adam-von-Trott-Haus, Berlin

April

11. | 12.
HSK 05 **Strategische Steuerung von**
Hochschulen
Universitätskolleg Bommerholz,
Witten

22. | 23.
HSK 06 **Internationalisierung als Heraus-**
forderung für die Hochschulen
Harnack-Haus, Berlin

Mai

2. | 3.
HSK 07 **Neue Medien und Hochschulent-**
wicklung – Potenziale und wie sie
sich erschließen lassen
Harnack-Haus, Berlin

22. | 23.
HSK 08 **Zielvereinbarungen an Hochschulen**
Hotel Lindenhof, Bielefeld

27. | 28.
HSK 09 **Hochschulen und Weiterbildung**
Adam-von-Trott-Haus, Berlin

Juni

13. | 14.
HSK 10 **Hochschulmarketing**
– ein nützliches Instrument für
autonome Hochschulen
Hotel Lindenhof, Bielefeld

Das CHE bietet
»inhouse workshops«
nach Vereinbarung an.
Termine und inhalt-
liche Ausrichtung sind
flexibel. Interessen-
ten wenden sich an:

📞 Dr. Jutta Fedrowitz

☎ 0 52 41. 97 61 28

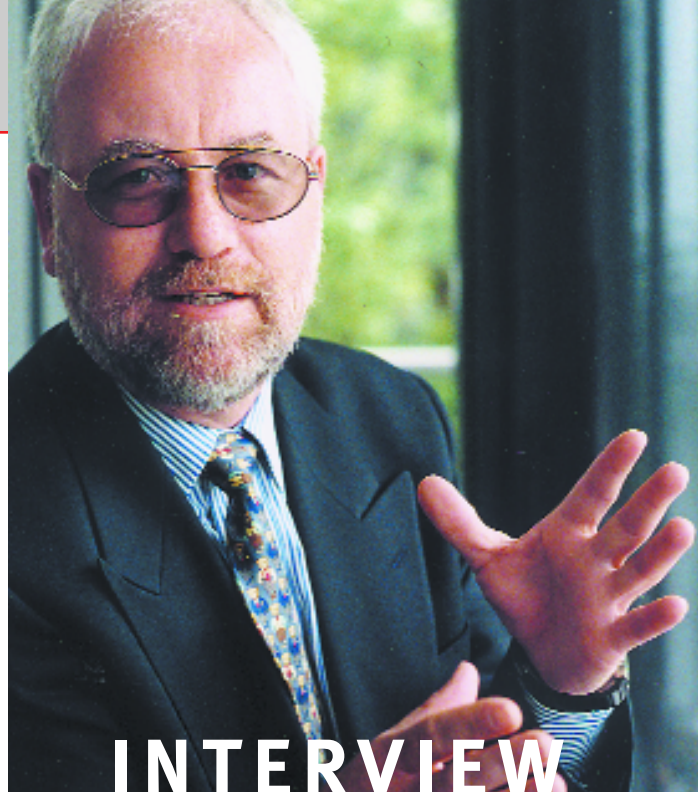
✉ jutta.fedrowitz

@che.de



Das Vertrauen in Hochschulen muss wachsen

CHE-Symposium »Gesellschaft – Staat – Hochschule: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Hochschulentwicklung«



INTERVIEW

Das CHE hat in den letzten Jahren eng mit Hochschulen, Wissenschaftsorganisationen und Ministerien zusammen gearbeitet. In den vielen Gesprächen, Beratungen und Projekten kristallisierte sich ein Faktor als entscheidender Hemmschuh bei Reformvorhaben heraus: Misstrauen. Grund genug, dieses komplexe Thema in einem Symposium aufzugreifen und damit neue Akzente in der hochschulpolitischen Diskussion zu setzen. Um welche konkreten Fragen kann es bei einem solchen »weichen« Thema gehen? Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, nimmt Stellung zu Aspekten des Symposium-Themas.

Professor Müller-Böling, warum ist es wichtig, dass die Gesellschaft den Hochschulen vertraut?

Müller-Böling | Die öffentliche Wahrnehmung ist in den letzten Jahren von Schlagworten wie »lange Studienzeiten«, »hohe Abbrecherquoten«, »Akademikerarbeitslosigkeit« oder »faule Professoren« geprägt worden. Dazu kommen tieferliegende Zusammenhänge. Wenn heute ein Wissenschaftler behauptet, die Gefährdung durch Elektrosmog sei groß, morgen ein anderer behauptet, es gibt keine Gefahr, dann kommt es automatisch zu einer Vertrauensfrage. Die Hochschulen stehen also unmittelbar im gesellschaftlichen Leben und der Bürger fragt, was sie mit dem Geld eigentlich machen. Man kann es auch anders ausdrücken: Die Gesellschaft, repräsentiert durch den Finanzminister, muss entscheiden, ob sie das Geld für die Hochschulen, zum Bau von Gefängnissen oder Autobahnen verwendet. Da ist das Vertrauen in die Hochschulen schon wichtig für die Entscheidung.

Und wie stellt es sich umgekehrt für die Hochschulen dar?

Müller-Böling | Nun, die Hochschulen haben in den letzten Jahren auch vielfach Anlass gehabt, staatlichem Handeln zu misstrauen. Es geht nicht umsonst der Spruch über Parlamente und Regierungen um: »Es gilt das gebrochene Wort.« Im Hinblick auf Finanzzuweisungen, Regulierungen wie Eckdatenverordnungen und vieles mehr ist im Verhältnis Staat – Hochschulen viel Porzellan zerschlagen worden.

PROGRAMM

Donnerstag 7. 2. 2002

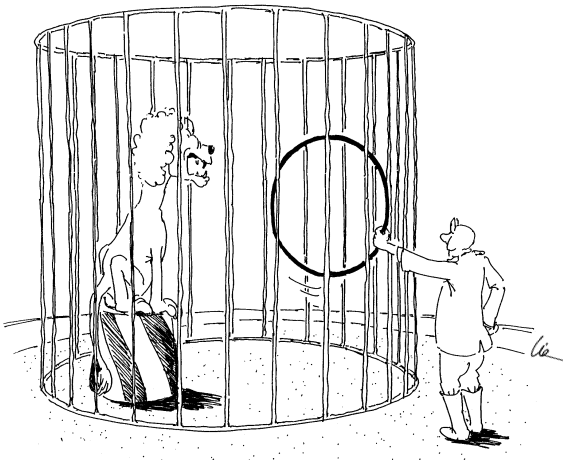
13.00 Uhr ● **Eröffnung**
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE

I Vertrauen: Hochschule und Gesellschaft

13.30 Uhr ● **Keynote 1**
Prof. Dr. Karl Ulrich Mayer,
Direktor Max-Planck-Institut für Bildungsforschung

14.00 Uhr ● **Diskussion mit Experten und Teilnehmern**
Moderation
Detlef Müller-Böling,
Martina Sagurna
Prof. Dr. Karl Ulrich Mayer
Dr. Konrad Adam, Die Welt
Prof. Dr. Dr. h.c. Karl-Heinz Hoffmann,
Vorsitzender des Akkreditierungsrats
Prof. Dr. Klaus Landfried,
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz
Prof. Dr. Peter Weingart,
Institut für Wissenschafts- und Technikforschung
der Universität Bielefeld

16.00 Uhr ● **Vertrauensmaßnahmen** – Eine Stoffsammlung



len zeigen, wo es an Vertrauen mangelt. Im Vorfeld haben uns schon etliche Hochschulangehörige übermittelt, wie sie das Thema konkret erleben: Wenn das Land einerseits die Übertragbarkeit so genannter »Haushaltsreste« ins Folgejahr garantiert, andererseits jedoch heftige Kritik übt, wenn tatsächlich Reste auftreten, wenn ein Dekan berichtet, dass seine Hochschulleitung ihm einen fertig ausformulierten Vertrag zur Unterschrift vorlegt mit dem Hinweis, dies sei die Zielvereinbarung, dann sehen Sie an wie vielen Stellen es mit dem Vertrauen hapert. Ich bitte alle Teilnehmer und Interessenten im Vorfeld herzlich, uns weiter mit derartigen Beispielen zu versorgen.

Also eine Sammlung der Misere?

Müller-Böling | Nein, natürlich nicht nur. Wir vom CHE sind ja dafür bekannt, dass wir stets versuchen, auch konkrete Lösungen für die Probleme des Hochschulsystems zu erarbeiten. Insofern ist ein wichtiges Ziel des Symposiums die Sammlung und Präsentation von Instrumenten und Verfahren, die Vertrauen herstellen können. Wir werden dabei das gesamte Spektrum der neuen Instrumente wieder auf den Prüfstand stellen müssen: von der Akkreditierung über die Zielvereinbarung bis hin zur Budgetierung und Evaluation. Ausgangspunkt wird stets eine grundlegende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Vertrauen auf der jeweiligen Ebene durch einen ausgewiesenen »keynote speaker« sein. Ich bin sehr froh, dass wir mit Karl Ulrich Mayer, Hartmut Kliemt und Knut Bleicher hervorragende Fachleute für die jeweiligen Schwerpunkte gewinnen konnten (siehe Programm). Anschließend werden wir mit Vertretern der staatlichen Seite wie der Hochschulen die Vertrauensfrage diskutieren und Problemlösungen erarbeiten. Diese sollen in einen Katalog von vertrauensfördernden Verfahren überführt werden, auf die man zukünftig zurückgreifen kann. Ich bin sicher, das werden zwei spannende Tage in Berlin.

Was ist zu tun?

Müller-Böling | Zuerst einmal müssen wir uns der Tatsache bewusst werden, dass Vertrauen eine wesentliche Voraussetzung für ein Wissenschaftssystem ist, das auf autonome Hochschulen setzt. Das Vertrauen muss aber nicht grenzenlos sein. Zu fragen ist daher, wo Berichtspflichten notwendig sind, wo durch Akkreditierung ein Grundvertrauen in die Leistungen der Hochschulen hergestellt werden, wo durch Rankings »Verbraucherinformationen« an die Abiturienten, Eltern und Abnehmer auf dem Arbeitsmarkt geliefert werden. Der Staat schafft neues Vertrauen durch Solidar- oder Qualitätspakte, die eine mittelfristige Finanzierung der Hochschulen sichern.

Was werden Sie auf dem Symposium präsentieren?

Müller-Böling | Wir werden zum einen die Felder abstecken, die verschiedenen Ebenen, mit denen wir es zu tun haben; also das Thema in den Bereichen Gesellschaft, Staat und Hochschule aufrollen. Dann werden wir an konkreten Beispielen

II Vertrauen: Hochschule und Staat

- 16.15 Uhr ● **Keynote 2**
Prof. Dr. Hartmut Kliemt, *Universität-GH Duisburg*
- 16.45 Uhr ● **Diskussion mit Experten und Teilnehmern**
Prof. Dr. Hartmut Kliemt
Dr. h. c. mult. Harry J. Brinkman, *ehem. Präsident der Freien Universität Amsterdam*
Prof. Dr. DLitt h. c. Gert Kaiser, *Rektor der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und Präsident des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen*
Hartmut Krebs, *Staatssekretär, Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen*
Klaus von Trotha, *Minister a. D. des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg*
- 16.00 Uhr ● **Vertrauensmaßnahmen – Eine Stoffsammlung**
- 18.30 Uhr ● **Empfang**

Moderation
Detlef Müller-Böling,
Martina Sagurna

Freitag, 8. 2. 2002

- 9.15 Uhr ● **III Vertrauen: Hochschule intern**
Keynote 3
Prof. em. Dr. Dr. h. c. Dr. of Laws h. c. Knut Bleicher, *St. Gallen*
- 10.15 Uhr ● **Diskussion mit Experten und Teilnehmern**
Prof. em. Dr. Dr. h. c. Dr. of Laws h. c. Knut Bleicher
Prof. Dr. Peter Buttner, *Dekan, Fachhochschule München*
● **Vigdis Nipperdey**, *Vorsitzende des Hochschulrats an der Technischen Universität München*
Prof. Dr. Marion Schick, *Präsidentin Fachhochschule München*
Prof. Dr. Hanns H. Seidler, *Kanzler der Technischen Universität Darmstadt*
- 12.00 Uhr ● **Vertrauensmaßnahmen – Eine Stoffsammlung**
- 12.15 Uhr ● **Schlussworte**

Moderation
Detlef Müller-Böling,
Martina Sagurna

Das Symposium findet in der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften statt, Jägerstraße 22|23, Berlin-Mitte
Anmeldeschluss ist der 31. 12 2001

📞 Dr. Jutta Fedrowitz
☎ 0 52 41 . 97 61 28
✉ jutta.fedrowitz
@che.de



FOTO: VERSION

Von der Bereitstellungspflicht zur Gewährleistungsverantwortung

Vorstoß zur Ablösung der Kapazitätsverordnung

Der Hemmschuh Kapazitätsverordnung muss endlich abgestreift werden. Das stellte Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, bei einer Pressekonferenz am 2. November in Berlin fest. Gemeinsam mit Karl Max Einhäupl, Präsident des Wissenschaftsrates, präsentierte er einen alternativen Modellvorschlag: »Für eine nachfrageorientierte Steuerung des Studienangebots an Hochschulen« heißt das Papier. Denn Autonomie, Wettbewerb, Profilierung, Vielfalt – all das ist nicht wirklich erreichbar, solange den Hochschulen an der entscheidenden Stelle der Spielraum versagt wird: bei der Planung und inhaltlichen Ausgestaltung ihrer Studienangebote.

▼ Karl Max Einhäupl, Präsident des Wissenschaftsrates.



»Mit diesem Konzept wird ein Weg gezeigt, wie die Position des Wissenschaftsrates in den Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland – wonach die Kapazitätsverordnung nach einer Übergangsphase abgeschafft werden sollte – konkretisiert werden kann.«

Innovative Lehrkonzepte zeichnen sich heute durch differenzierte Betreuungsrelationen aus, durch neue Kombinationen von Präsenzzeiten und Selbststudium, den sinnvollen Einsatz des Internets oder dadurch, dass an den Schnittstellen von Studienfächern neue Inhalte erschlossen werden. All das wird durch die Kapazitätsverordnung behindert. Angesichts der Hochschulreform in Richtung auf Autonomie und Profilierung mutet sie an wie ein Relikt aus der grauen Vorzeit staatlicher Detailsteuerung, einer Zeit, in der die »Gleichheitsfiktion« der Studiengänge noch ein »Gleichheitsideal« war.

Der Dreiklang der besten Alternative

Was aber kann positiv an die Stelle der Kapazitätsverordnung treten? Die Antwort ist dreifach: Der Staat muss die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Unter anderem, indem er die Lehre konsequent nach dem Prinzip »Geld folgt Studierenden« (GefoS) finanziert und Hochschulen, die ihre Angebote an der Nachfrage ausrichten,

belohnt. Dazu gehört zweitens auch das Recht der Studierenden, sich direkt bei den Hochschulen für einen Studiengang ihrer Wahl zu bewerben, sowie das Recht der Hochschulen, unter den Studieninteressenten zu wählen. Für dieses »Rendezvous« muss es Regeln geben, die das Verfahren transparent und gerecht machen. Drittens muss der Staat die Möglichkeit behalten, einzugreifen, wenn z. B. im freien Spiel der Kräfte das Mindestangebot in Studienfeldern unterschritten wird.

Hochschulen brauchen ein Gesicht

Mit diesem Dreiklang wird der Staat seiner verfassungsrechtlichen Verantwortung für die Studienangebote auf zeitgemäße Weise gerecht: Gewährleistungsverantwortung tritt an die Stelle der Bereitstellungspflicht. Dies erfordert allerdings auch in den Hochschulen ein Loslassen altvertrauter Gewohnheiten: An die Stelle der Mittelzuweisung nach Plan tritt die eigenverantwortliche Bewirtschaftung der GefoS-Mittel. Sie schafft die gewünschte Möglichkeit, bewusst Schwerpunkte zu setzen und das eigene Angebot profiliert zu gestalten. So können die Hochschulen in einem weltweiten Wettbewerb ein individuelles Gesicht bei den Studierenden gewinnen und pflegen – das befördert letztlich die Qualität der Studienangebote in Deutschland.

Der Modellvorschlag von Karl Max Einhäupl und Detlef Müller-Böling steht unter www.che.de als pdf-Datei zum Download zur Verfügung. Alternativ dazu kann er beim CHE angefordert werden.

📞 Johanna Witte
☎ 0 52 41. 97 61 54
✉ johanna.witte@che.de



Das CHE-Hochschulranking etabliert sich

Studierende und Hochschulen nutzen das umfangreiche Informationsmaterial

Seit 1998 versorgt das Hochschulranking des CHE Abiturienten, Studierende und Hochschulen mit wichtigen Informationen über die deutsche Hochschullandschaft. Mit dem »Hochschulranking 2001« liegt seit April die bisher umfangreichste Analyse der Studien- und Forschungssituation in 25 Studienfächern vor. Zur Zeit werden die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften untersucht und damit die Wirtschaftswissenschaften und Jura bereits zum zweiten Mal. Im Hochschulranking 2002, das im nächsten Frühjahr erscheint, können so erstmals Entwicklungen sichtbar gemacht werden. Schon jetzt zeigt das Ranking vielfältige Wirkungen.

Breites Interesse: Die Verkaufszahlen sind gestiegen

Über 125.000 Mal wurde das *stern*-Sonderheft mit den differenzierten Ergebnissen – von Lehre und Forschung bis zum Hochschulsport, von Studierenden- und Professorenurteilen über Fakten aus Fachbereichen und der Hochschulverwaltung bis hin zu bibliometrischen Analysen – verkauft. Darüber hinaus veröffentlichte der *stern* im April Auszüge als Titelstory »Abitur – Was nun«. Auf die komplett neu gestaltete Internet-Version des Rankings (www.stern.de/hochschulranking), die eine Fülle weiterer Detaildaten bietet, wurde in den ersten drei Monaten über eine Million Mal zugegriffen. Eine breite Welle von Veröffentlichungen in regionalen und überregionalen Tageszeitungen folgte. Insgesamt erreichten die Berichte über das Hochschulranking eine

Druckauflage von über 23 Millionen Exemplaren. Aber – so lässt sich fragen – beeinflusst die breite Nutzung auch tatsächlich die Entscheidungen der Studienanfänger?

Vielfältige Wirkung:

Studienanfänger und Hochschulen reagieren

Dass die Ergebnisse des Rankings nicht nur zur Kenntnis genommen werden, darauf deuten die ZVS-Bewerberzahlen z.B. für das Fach Psychologie hin. Hochschulen, die beim Gesamturteil der Studierenden in die Spitzengruppe kamen, wurden durchschnittlich 12 Prozent häufiger als Erstwunsch genannt als im Vorjahr. Auch für weitere Indikatoren wie Drittmittel, Ausstattung und die in diesem Jahr erstmalig veröffentlichten »Studientipps« des CHE bestätigt sich der Trend. Eine Studie der Universität Bielefeld¹ kommt zu dem Ergebnis, dass sich bereits im Vorjahr ca. ein Drittel der Studierenden, vor allem Betriebswirte und Ingenieure, bei ihrer Hochschulwahl an Rankings orientiert haben. Angesichts des deutlich gestiegenen Interesses am CHE-Hochschulranking dürfte die Zahl in diesem Jahr noch weitaus höher liegen.

Und das ist nur eine Seite der Medaille. Auch die Hochschulen und Fachgesellschaften reagieren. Sie setzen gute Rankingergebnisse bewusst für ihr Marketing ein, weniger erfreuliche Ergebnisse zeigen Optimierungsmöglichkeiten auf. Vor allem zahlreiche ingenieurwissenschaftliche Fachbereiche haben die vom CHE bereit gestellten detaillierten Sonderauswertungen genutzt, um gezielt Ansatzpunkte zur Steigerung ihrer Einschreibezahlen zu suchen.

1| Saskia Heise:
»Wo Professorenkin-
der studieren« – zum
Einfluss von Hoch-
schulrankings auf die
Studienwahl, Univer-
sität Bielefeld 2001

HINWEIS

■ Das Hochschulranking 2002 wird u.a. die aktualisierten Daten für Jura und die Wirtschaftswissenschaften sowie zusätzlich die Fächer Politologie, Sozialwissenschaften und Sozialwesen enthalten. Es erscheint am 22. April 2002.

■ Die detaillierten Ergebnisse des Hochschulranking 2001 finden Sie unter:

www.dashochschulranking.de



FOTOS: VERSION, PHOTODISC

Perspektiven des Hochschulmarketings

Hochschulmarketing – ein nützliches Instrument für autonome Hochschulen

Es ist in aller Munde: Hochschulmarketing – das Zaubermittel, mit dem sich scheinbar alle Probleme des deutschen Hochschulsystems lösen lassen. Aber ist das wirklich so? Was kann Marketing im Rahmen des Hochschulmanagements bewirken? Entscheidend für den Einzug des Marketings in die Hochschulen ist der zunehmende Wettbewerbsdruck, dem sich Hochschulen ausgesetzt sehen. Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, haben die Hochschulen in vielen Ländern mehr Autonomie erhalten. Die dadurch gewonnenen Freiheiten für die Hochschulen begründen gleichzeitig neue Herausforderungen, die Marketing zu einem attraktiven Instrument machen. Dieser Beitrag diskutiert Notwendigkeit, Möglichkeiten und Anforderungen des Hochschulmarketing am Beispiel der Lehre.

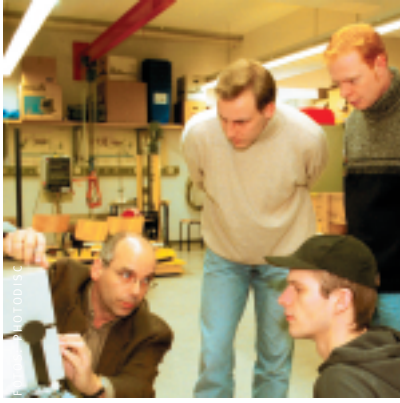
Hochschulen profilieren sich derzeit durch eine Ausdifferenzierung des Lehrangebotes. Sie entsprechen damit zugleich den Anforderungen einer sich spezialisierenden Wissenschaft und einer zunehmenden Nachfrage nach berufsqualifizierenden Abschlüssen. Die Novellierung des Hochschulrahmengesetzes von 1998 hat dafür bisher nicht gekannte Gestaltungsspielräume geschaffen, spezifische Studiengänge auf der Basis von Modularisierung und gestuften Abschlüssen zu konzipieren. Das wachsende Angebot an Studiengängen steht jedoch einer begrenzten Zahl von geeigneten Studierwilligen gegenüber und lässt den Wettbewerbsdruck zwischen den Hochschulen steigen. Ein an den Studierenden orientiertes Mittelzuweisungssystem belohnt zukünftig diejenigen, die im Wettbewerb erfolgreich sind, andere dagegen werden verlieren.

Marketing sollte umfassend konzipiert werden

Erfolg kann sich in diesem Szenario nur einstellen, wenn es den Hochschulen gelingt, die folgenden Fragen zu beantworten: Für wen soll welches Studienangebot wann und wo zu welchem Preis bereit gestellt werden und wie wird dieses Angebot kommuniziert? Hier setzt ein umfassendes

Marketingkonzept an. Marktforschung und Marktsegmentierung helfen bei der Klärung der Frage »Für wen?«, die Produktpolitik legt fest »Welches Studienangebot?«, Überlegungen der Distributionspolitik bestimmen das »Wann und wo?«, die Preispolitik beantwortet gegebenenfalls auch die Frage »Zu welchen Gebühren?« und durch die Kommunikationspolitik wird das Konzept abgerundet: »Wie kommunizieren wir?«.

Die Frage nach dem »Wann und wo« sowie nach den Gebühren stellt sich Hochschulen zur Zeit nur begrenzt, zum Beispiel bei e-learning-Angeboten oder weiterbildenden Zweit- bzw. Aufbaustudiengängen. Aber auch die Beantwortung der anderen Fragen auf Basis fundierter Informationen über potentielle Studierende und deren Erwartungen an das Studium ist Herausforderung genug. Neben diesen konzeptionellen Aspekten ergeben sich Schwierigkeiten, die sich aus der Organisationsstruktur und dem Charakter von Hochschulen herleiten. Sie stehen vor der besonderen Aufgabe, bei der Implementierung eines Marketingkonzeptes die spezifischen Interessen der verschiedenen Fachrichtungen berücksichtigen zu müssen. Darüber hinaus ist der differenzierte Adressatenkreis in Lehre, Forschung, Weiterbildung







und im Public Understanding of Science zu beachten. Ein umfassendes Marketingkonzept kann deshalb nur unter Mitwirkung der Fakultäten geplant und umgesetzt werden, weil dort, auf der operativen Ebene, die Nähe zu den Studierenden ebenso wie zum Arbeitsmarkt, aber auch zu den Märkten für Forschung und Weiterbildung am größten ist.

Unerlässlich ist eine gemeinsame Anstrengung der gesamten Hochschule, um eine übergreifende Marketingstrategie zu entwickeln, Kompetenzen zu bündeln und die Kosten finanzierbar zu halten. Es bedarf also eines Konzeptes für die ganze Hochschule mit spezifischen Ausprägungen für die Fakultäten und Einrichtungen.

Kommunikationspolitik alleine reicht nicht aus

Nahezu alle, insgesamt schon beachtlichen Marketingaktivitäten der Hochschulen, konzentrieren sich auf die Kommunikationspolitik. Das Anliegen ist dabei, die Angebote, die bisher in den Hochschulen vorhanden sind, besser in die Öffentlichkeit zu bringen. Das allein reicht jedoch nicht aus. Hinzu kommen muss eine Reflexion über die angebotenen Leistungen. Um beim Beispiel der Lehre zu bleiben: Die Ausrichtung der Studiengänge muss bedacht werden, das weitere Wettbewerbsfeld muss analysiert werden und die Erwartungen der Studierenden ebenso wie die Erwartungen späterer Abnehmer der Absolventen müssen berücksichtigt werden.

Das CHE beabsichtigt, umfassende Marketingkonzepte gemeinsam mit einzelnen Hochschulen zu entwickeln. In zwei bis drei Pilotprojekten sollen diese Konzepte ausgearbeitet und erprobt werden. Hochschulen, die im Marketing neue Wege gehen wollen, sind eingeladen, sich mit ihren Vorstellungen an das CHE zu wenden.

 Markus F. Langer
 0 52 41. 97 61 31
 markus.langer
 @che.de

BUCHTIPP VON DETLEF MÜLLER-BÖLING

Ein Grenzgänger gibt Auskunft

Zwischen Wissenschaft und Praxis



August-Wilhelm Scheer;

Unternehmen gründen ist nicht schwer...

Springer Verlag, Berlin u.a. 2000; 39,90 DM

■ Unternehmen gründen ist nicht schwer...

Kein wissenschaftliches Werk zur Gründungsthematik hat der Professor für Betriebswirtschaftslehre August-Wilhelm Scheer vorgelegt, sondern 13 spannende Kapitel über seine Lebenserfahrungen beim Versuch wissenschaftliche Erkenntnisse auch praktisch umzusetzen: über den Börsengang, die Motivation in der New Economy, das Produkt, die Gründungs- und Managementtechnik, die Rolle des Promotors, den Hobbyausgleich im 24-Stunden-Stress oder den Umgang mit der Politik.

Die Frage stellt sich: Darf ein Universitätsprofessor das? Gehört die Einbindung ins knallharte

Management, das Gründen erfolgreicher Unternehmen zu den Dienstaufgaben eines beamteten Hochschullehrers? Arbeitsplätze und Grundlagen für die wirtschaftliche Prosperität zu schaffen, sind Aufgaben von Universitäten, auch wenn nicht jeder Hochschullehrer sie als persönliche Verpflichtung ansehen muss. Einige mehr von Scheers Art würden der deutschen Universität aber sicher gut tun.

Insgesamt ein Buch, das man auch dem Wissenschaftler, der sich – mit gutem Recht – nicht auf den Praxispfad begeben will, empfehlen kann. Und wenn die Lektüre nur zeigt, wie vielfältig Wissenschaft sinnvollerweise im Dienste der Gesellschaft betrieben werden kann und muss.



◀ Herzlichen Glückwunsch 2001 – Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, mit Helmut Schmidt, Präsident der FHTW Berlin (rechts) und Johann-Dietrich Wörner, Präsident der TU Darmstadt (links).

Who's best?

best practice - Hochschule

Die Auszeichnung »best practice-Hochschule 2002«
Hochschulmanagement ist erneut ausgeschrieben

Seit Anfang Oktober sind sie verschickt – die Einladungen zur dritten Ausschreibung der Auszeichnung »best practice Hochschule 2002«. »Wie in den beiden vergangenen Jahren sind wir gespannt, welche innovativen und reformfähigen Hochschulen sich dem Wettbewerb stellen«, sagt Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, der Leiter des CHE.

Die entscheidende Frage lautet: Welche deutsche Fachhochschule und Universität haben sich am weitesten in das zu gestaltende Gelände einer individuellen Hochschulreform vorgewagt? Und welche vorbildlichen Wege sind dabei nicht nur angelegt, sondern auch beschritten worden?

Nicht die Umsetzung stereotyper Vorgaben ist gefragt, sondern ein maßgeschneidertes Gesamtkonzept für die jeweils einzelne Hochschule. Denn dies ist der Grundstein für qualitativ exzellente Forschung und Lehre sowie die Sicherung der zukünftigen Entwicklungsfähigkeit einer Hochschule.

Im letzten Jahr überzeugten die TU Darmstadt und die FHTW Berlin die Gutachterkommission. Der Titel »best practice-Hochschule«, der im Rahmen einer Tagung der Kultusministerkonferenz verliehen wurde, sei sehr wichtig für die Stärkung der Reformposition und die öffentliche Wahrnehmung seiner Hochschule, sagte Helmut Schmidt, Präsident der FHTW Berlin, nach der Auszeichnung.

Professor Dr. Erich Thies, Generalsekretär der Kultusministerkonferenz und Johann-Dietrich Wörner, Präsident der TU Darmstadt, werden in diesem Jahr in der Gutachterkommission mitwirken. Für ihre Leitung konnte wie im letzten Jahr Professor Hans N. Weiler, Stanford Universität und Rektor Emeritus der Europa-Universität Viadrina Frankfurt/Oder, gewonnen werden.

Die Zeit läuft. Hochschulen, die sich am Wettbewerb beteiligen möchten, haben noch bis zum 15. Januar 2002 Gelegenheit zur Bewerbung.

Johanna Witte
052 41. 97 61 54
johanna.witte@che.de

Informationen zu
Kriterien, Gutachtern
und Terminen finden
Sie unter
www.che.de

CHE-INTERN

■ Gewinn

Seit dem 1. November 2001 ist Erik Otto, M. A. und Maître-ès-lettres, persönlicher Referent von Prof. Dr. Müller-Böling. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität des Saarlandes am Lehrstuhl für Angewandte Sprachwissenschaft und als freier Mitarbeiter im Projektteam der pädagogischen Verbindungsstelle des Goethe-Institut Paris tätig.

Mit dem neuen Jahr wird auch Diplom-Politologe Frank-Uwe Fuhrmann als Kollege in CHE zu begrüßen sein. Er war bisher im Präsidialamt der FU Berlin beschäftigt und hat dort zuletzt den verantwortlichen Vizepräsidenten bei der Erarbeitung und dem Abschluss von Zielvereinbarungen mit den Fakultäten unterstützt.



▲ Erik Otto

■ Verlust

Von Westfalen ins Breisgau ist zum 1. November unser langjähriger Kollege Dr. Tilman Küchler gewechselt. Seine Erfahrungen – unter anderem im Bereich virtuelle Hochschulen – kommen nun der information multimedia communication (imc) GmbH zu Gute. Wir wünschen ihm in Freiburg viel Glück und frohes Schaffen.

◀ Frank-Uwe Fuhrmann

■ Ausgründung

Mit dem gemeinnützigen CHE personell verbunden, aber rechtlich selbstständig ist die neu gegründete HEConsult (Hochschulentwicklung Consult GmbH). Sie unterstützt Hochschulen, die sich bei Reformprojekten externe Begleitung sichern möchten. Dr. Christian Berthold, ehemaliger Mitarbeiter des CHE ist, seit November Geschäftsführer von HEConsult. Wir wünschen viel Erfolg bei der Umsetzung der Hochschulreform in Deutschland in anderer Organisationsform.

IMPRESSUM

CHE
Centrum für
Hochschulentwicklung

Herausgeber

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
052 41. 97 61 21
052 41. 97 61 40
http://www.che.de

Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert
Lars Hüning
052 41. 97 61 27
pressestelle@che.de

Gestaltung

werkzeui,
Lutz Dudek, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann,
Bielefeld

Allen Lesern wünschen wir ein
frohes und friedliches Weihnachts-
fest und ein glückliches und erfolg-
reiches Jahr 2002!