

CHECKup

Dialogforum des Centrums für Hochschulentwicklung gGmbH

2 | November 2002



FOTO: JOKER, MARCUS GLOGER

CHECK ► IN

Das CHE-Forschungsranking	1
»Küss die Uni wach« ist die Devise	4
Zur Sache: Studierendenbeteiligung	4
CHE-Hochschulranking	5
Arbeiten laufen auf Hochtouren	
Leistungsorientierte Professorenbesoldung	6
Bachelor- und Master-Studiengänge	8
Es gibt einigen Klärungsbedarf	
Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument innerhalb der Hochschule	10
Vom Label zur Marke	11
Hochschulkurs – Programm	12

Das CHE-Forschungsranking

Forschungsleistung an deutschen Universitäten im Vergleich

Mit dem CHE-Forschungsranking steht zum ersten Mal ein umfassender Überblick über die Forschungsaktivitäten der deutschen Universitäten für elf Fächer zur Verfügung. Gestützt auf verschiedene Indikatoren wird ein multidimensionales, differenziertes Bild der Forschungsleistungen in diesen Fächern gezeichnet. Dabei werden zwei Dinge offensichtlich: Die Gleichung Drittmittel – oder gar DFG-Mittel – gleich Forschungsstärke geht nicht auf. Und: Die für alle deutschen Universitäten postulierte Einheit von Forschung und Lehre ist eher Definition denn Realität.

In allen Fächern konzentriert sich die Forschung auf eine mehr oder weniger kleine Gruppe von Universitäten, die einen erheblichen Teil der Drittmittel, Publikationen, Promotionen oder Patente für das Fach erbringen. Je nach Fach sind es nur ein Fünftel bis ein Drittel aller Fakultäten, die in der Forschung quantitative Spitzenleistung aufweisen. Es ist nicht verwunderlich, dass große Fakultäten gemessen an absoluten Zahlen oft zu diesen Spitzengruppen gehören. Aber eine detaillierte Aufarbeitung der Daten in Relation zu der Anzahl der Professoren (bei Drittmitteln bezogen auf Wissenschaftler) zeigt, dass die großen Fakultäten auch relativ betrachtet gut abschneiden. Es zeigt sich zudem, dass höhere Drittmittelausgaben an Fakultäten mit einer höheren Publikationsrate einhergehen. Dieser Zusammenhang ist aber häufig nur schwach ausgeprägt.

Die Untersuchung bestätigt, dass die Universitäten, die bei den Fachprofessoren einen guten Ruf besitzen, in der Regel auch die tatsächlich forschungsstarken Fakultäten sind. Es gibt aber auch »verkannte« Fakultäten. Im Fach Psychologie ist zum Beispiel die Universität Bremen bei allen Indikatoren, absolut und relativ gesehen, in der Spitzengruppe vertreten. In der Reputation bei den Kollegen des Faches schlägt sich dies allerdings nicht nieder.

Datenbasis und Auswertungsmethode

Das Forschungsranking basiert auf dem umfangreichen Datenmaterial, das durch die jährlichen Untersuchungen des CHE-Hochschulrankings zur Verfügung steht. Die Daten wurden jetzt detailliert unter dem Aspekt Forschung betrachtet, um die Leistungen der Universitäten auf diesem Gebiet bundesweit transparent zu machen und forschungsstarke Fakultäten hervorzuheben. Dabei verfolgt das Forschungsranking konsequent die CHE-Ranking-Grundsätze:

- ▶ keine Aussagen über eine Universität insgesamt, sondern fachbezogene Darstellung der Ergebnisse,
- ▶ kein Gesamtwert für die Forschungsleistung einer Fakultät,
- ▶ keine einzelnen Rangplätze, sondern Profile forschungsstarker Universitäten.

Indikatoren

Eingegangen in das Forschungsranking sind die Indikatoren »Reputation«, »Drittmittelausgaben«, »Publikationen« und »Promotionen«.

▶ Das Forschungsranking attestiert Fachbereichen eine hohe Reputation, wenn sie entweder im Studiertipp oder, sofern erhoben, im Forschungstipp des Hochschulrankings mehr als 5 Prozent der Nennungen auf sich vereinen können. Beim Studiertipp werden die Professoren gebeten, eine Fakultät bzw. einen Fachbereich ihrer Fachrichtung zu nennen, den sie zum Studium empfehlen. Für einige Fächer wird auch um einen Forschungstipp gebeten und gefragt, welche Hochschulen sie im betreffenden Fach in der Forschung für führend halten.

▶ Bei den Drittmitteln handelt es sich um die verausgabten Drittmittel der Fakultäten im jeweiligen Fach, ermittelt jeweils als Durchschnitt über einen Zeitraum von drei Jahren. Die Daten wurden im Rahmen der Befragung der Fakultäten differenziert nach Drittmittelgebern erhoben und ausgewertet.

▶ Die nach Art und Umfang gewichteten Publikationen im jeweiligen Fach- bzw. Studienbereich wurden ebenfalls über einen Zeitraum von drei Jahren ermittelt. Den bibliometrischen Analysen liegen fachspezifische Datenquellen zugrunde.

▶ Die Promotionen wurden über einen Zeitraum von vier Semestern ermittelt und im Rahmen der jeweiligen Fachbereichsbefragung erhoben.

Eine ausführliche Beschreibung der Methodik kann unter www.dashochschulranking.de als pdf-Datei heruntergeladen werden.

Exemplarische Analyse am Beispiel Psychologie

Die Tabelle »Profile forschungsstarker Universitäten in der Psychologie« enthält die Universitäten, die bei mindestens der Hälfte der Fakten-Indikatoren in der Spitzengruppe liegen.

▶ Die vier Universitäten Jena, Konstanz, Marburg und Trier genießen nach den genannten Kriterien des Forschungsrankings eine hohe Reputation.

▶ Die Universitäten Bremen und Tübingen liegen bei sechs bzw. fünf der Fakten-Indikatoren in der Spitzengruppe, sind allerdings in Fachkreisen nicht entsprechend anerkannt (Reputation).

▶ Es gibt eine starke Übereinstimmung bei den Spitzenplatzierungen in den Absolut- und Pro-Kopf-Indikatoren.

Nicht in die Gruppe der Forschungsstarken gelangten die renommierten Fakultäten in Freiburg, Heidelberg und München. Die Universität Freiburg gehört zwar absolut und relativ gesehen zu den drittmittelstärksten Fakultäten, liegt jedoch bei den anderen Forschungsindikatoren nicht in der Spitzengruppe. Damit verpasst die Universität Freiburg knapp das Kriterium für die Aufnahme in die Tabelle der »forschungsstarken Fakultäten«, für die insgesamt drei Spitzenplatzierungen notwendig sind. Für die Universitäten Heidelberg und München gilt das Gleiche. Bei den Promotionen liegen beide Hochschulen absolut und relativ gesehen in der Spitzengruppe.

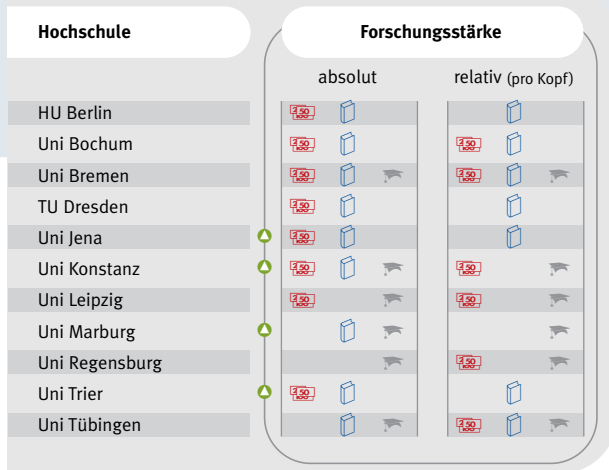
Die Fächer im Forschungsranking

Im ersten Durchgang konnten die Fächer BWL, VWL, Soziologie, Psychologie, Jura, Maschinenbau, Geschichte, Germanistik, Erziehungswissenschaften, Elektrotechnik und Anglistik untersucht werden.

Für die naturwissenschaftlichen Fächer sowie Mathematik, Informatik und Medizin werden zur Zeit die aktuellen Daten erhoben. Sie sind daher noch nicht in das Forschungsranking einbezogen. Diese Ergebnisse werden im Herbst 2003 veröffentlicht. Weitere Informationen zum CHE-Forschungsranking finden Sie im Internet.

www.che-forschungsranking.de

Profile forschungsstarker Universitäten in der Psychologie

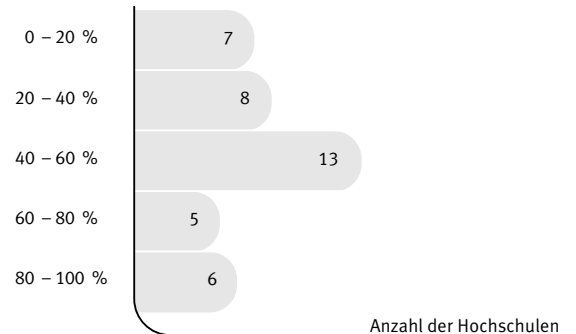


- ▲ Reputation
- 1.50 Drittmittel
- 📖 Publikation
- 🎓 Promotionen



FOTO: IOKER, MARCUS GLOGER

DFG-Mittel im Fach Psychologie



▲ Gruppirt man die DFG-Mittel-Anteile an den Gesamtdrittmitteln im Fach Psychologie in Intervallen zu 20 Prozent, zeigt sich, dass 13 von 39 Hochschulen einen DFG-Mittel-Anteil zwischen 40 und 60 Prozent haben. In der Summe liegen ebenso 13 Unis in den Intervallen unter 20 Prozent und über 80 Prozent.

Drittmittelgeber im Fächervergleich

Auf Drittmittel wird im Forschungsranking, wie allgemein in der Bewertung von Forschungsaktivitäten, ein besonderes Augenmerk gelegt. Drittmittelstrukturen und damit die Strukturen der Forschungsförderung unterscheiden sich zwischen den Fächern sehr stark. Häufig werden DFG-Mittel wegen des besonderen, auf peer-reviews basierenden, Vergebefahrens als besonderer Leistungsausweis angesehen. Das Forschungsranking zeigt, dass entsprechend der Fächerkulturen DFG-Mittel ein sehr unterschiedliches Gewicht haben: Beträgt der DFG-Anteil in der Germanistik nahezu 70 Prozent, so sind es in der Elektrotechnik weniger als 20 Prozent. Stiftungs-, Landes- und nicht zuletzt Drittmittel aus der Wirtschaft nehmen im Gesamtvolumen erhebliche, nicht zu vernachlässigende Anteile ein.

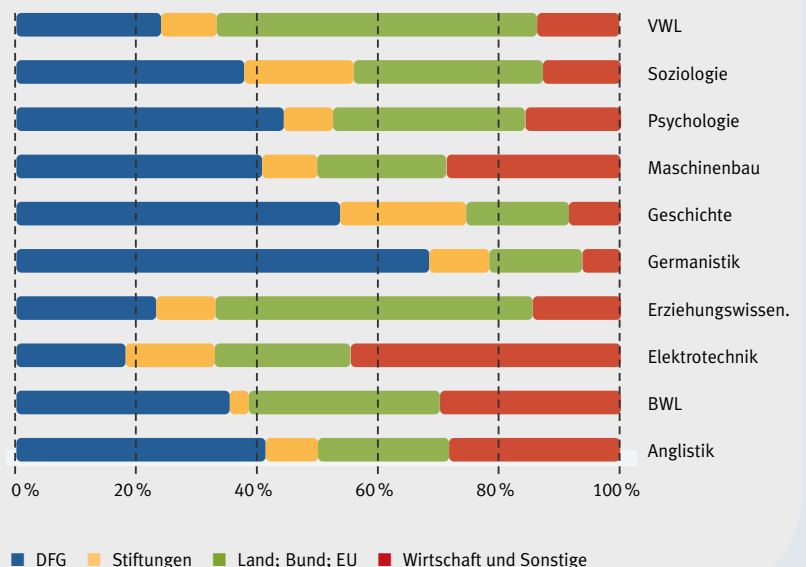
Drittmittel in einzelnen Fachbereichen

Detailanalysen zeigen, dass den unterschiedlichen Drittmittelgebern nicht nur im Vergleich der Fächer untereinander sehr unterschiedliche Bedeutung zukommt, sondern dass dies auch innerhalb der Fächer selbst gilt. Die Gleichung Forschungsleistung gleich DFG-Mittel erweist sich auch bezogen auf einzelne Fächer als falsch. Hierzu noch einmal das Beispiel Psychologie: Die Humboldt-Universität Berlin und die Universität Erlangen-Nürnberg gehören beide zu den drittmittelstärksten im Fach Psychologie. Die DFG-Mittel machen jedoch im Fall der Universität Erlangen-Nürnberg nur 6 Prozent des Gesamtaufkommens aus, während die Humboldt-Universität zu 87 Prozent auf DFG-Mittel zurückgreift. Insgesamt variiert der Anteil der DFG-Mittel an den gesamten Drittmittelausgaben der Psychologie-Fakultäten zwischen null und 87 Prozent, dabei handelt es sich nicht etwa um einzelne Ausreißer, sondern die DFG-Anteile verteilen sich relativ gleichmäßig auf den gesamten Bereich. (vgl. Grafik: DFG-Mittel im Fach Psychologie.)

Fazit

Analysen der Forschungsleistungen deutscher Universitäten, die lediglich auf einem Indikator beruhen oder ihren Fokus sogar auf einen Drittmittelgeber beschränken, werden zwangsläufig ein verzerrtes Bild zeichnen. Die unterschiedlichen Förderstrukturen in einzelnen Fächern sowie die ausgeprägten unterschiedlichen Drittmittelprofile der Fachbereiche lassen solche Vereinfachungen nicht zu und werden den Forschungsaktivitäten der Fakultäten und Universitäten nicht gerecht.

Drittmittelgeber im Fächervergleich



»Küss die Uni wach« ist die Devise

Der Wettbewerb »Küss die Uni wach – Ideen für die Hochschule von morgen« ist gestartet. Er bietet Studierenden aller Fachbereiche und Hochschularten die Möglichkeit, sich in die Reformdebatte einzubringen. Gerade die Studierenden sind unmittelbar von hochschulpolitischen Entscheidungen betroffen, aber bisher wenig an der Entwicklung grundlegender Reformkonzepte beteiligt. Das liegt nicht zuletzt daran, dass sie sich selten mit eigenen konstruktiven Vorschlägen und Konzepten zu Wort melden. Damit sich das ändert, hat das CHE diesen »best paper award« ins Leben gerufen.



Ideenwettbewerb für Studierende

An der einen oder anderen Stelle herrscht in unseren Hochschulen trotz vieler Modernisierungserfolge noch märchenhafter Stillstand, scheint dichtes Dornengestrüpp einer entsetzlichen Geste im Wege zu stehen. »Ich habe heute vier- einhalb Stunden auf die Sprechstunde meines Professors gewartet«, schreibt ein Student im Online-Diskussionsforum des Spiegel. Und er könne ihm nicht mal böse sein, er sehe ja, wie sehr dieser überlastet sei. Solche oder ähnliche Erfahrungen können Ausgangspunkt für die Wettbewerbsbeiträge sein. Von A wie Abschlussprüfung bis Z wie Zulassungsbeschränkung – Fragestellungen und Themen sind frei wählbar. Die Analyse der Zusammenhänge und der Entwurf einer Lösungsvariante sollten als wesentliche Elemente der Beiträge auf die Problembeschreibung antworten. Sie dürfen maximal zehn Seiten umfassen.

Das CHE hat sehr positive Erfahrungen mit studentischer Beteiligung gesammelt. So brachte z.B. die Studierenden- gruppe »sCHEme« auf Einladung des CHE eigene Konzepte zur Hochschulreform in einen Bildungskongress ein, der 1999

unter der Schirmherrschaft des damaligen Bundespräsidenten Roman Herzog stattfand. Ein weiteres Beispiel: Das Hochschulranking ist ohne studentische Mithilfe überhaupt nicht denkbar; es beruht bewusst in wesentlichen Teilen auf den Einschätzungen der Studierenden. Mit dem Ideenwettbewerb »Küss die Uni wach« möchte das CHE diese Ansätze studentischer Beteiligung fortführen und ausbauen.

Eine vom CHE einberufene Jury nominiert sechs der bis Ende Februar eingesandten Beiträge, die dann im Mai 2003 auf einem Kongress vorgestellt und diskutiert werden. Dieser Kongress, den die Studierendenorganisation AIESEC Ruhrgebiet veranstaltet, ist thematisch ebenfalls der studentischen Perspektive auf die Hochschule der Zukunft verpflichtet. Die Verfasser der nominierten Beiträge erhalten jeweils 1.000,- Euro. Der erste, zweite und dritte Platz werden durch die Veranstaltungsteilnehmer vergeben. Sie sind mit zusätzlichen Preisgeldern in Höhe von 4.000,-, 3.000,- und 2.000,- Euro dotiert.

Ulrich Müller
0 52 41 . 97 61 56
ulrich.mueller
@che.de

Zur Sache! Studierendenbeteiligung

Die Hochschulreform braucht die Studierenden

Im Sommer zogen in NRW tausende von Studierenden gegen die unsinnigen Langzeitgebührenpläne ihrer Landesregierung zu Felde. Sie hatten und haben Recht – Langzeitgebühren machen keinen Sinn. Aber es ist zu wenig, nur gegen falsche Pläne zu protestieren. Den Politikern müssen von den Hochschulen die besseren Alternativen aufgezeigt und angeboten werden. Auch die Studierenden müssen, mehr als sie das zur Zeit tun, deutlich machen, dass

sie nicht nur »gegen«, sondern auch »für« etwas sind. Nur wenige der Aktivisten der vorigen Monate haben den Sprung geschafft, neue zukunftsweisende Konzepte vorzuschlagen. Ich kann nicht glauben, dass unter den 1,8 Millionen Studierenden keine Ideen für ein besseres Hochschulsystem vorhanden sind. Der Bereich Hochschulfinanzierung und die Rolle, die Studienbeiträge dabei spielen können, ist ja nur ein Aspekt unter vielen, der in Zu-

kunft entscheidend sein wird. An unseren Universitäten und Fachhochschulen gibt es viele junge, kreative Köpfe, Insider des Hochschulalltags. Diese hervorragende Ressource gilt es für die Reform besser zu nutzen.

Der »Küss die Uni wach«-Ideenwettbewerb soll die verborgenen Schätze heben. Ich bin sicher, dass wir auf »Gold« stoßen werden.

CHE-HOCHSCHULRANKING 2003

Hochschulranking

Arbeiten laufen auf Hochtouren

Aktualisierung und Erweiterung

In der neuen Runde des CHE-Hochschulrankings werden die Daten für Mathematik, Physik, Chemie, Lebensmittelchemie und Informatik aktualisiert. Neu aufgenommen werden die Studiengänge in der Human- und Zahnmedizin, der Biologie, Biochemie und der Pharmazie. Damit wird eine wesentliche Lücke im Fächerspektrum geschlossen. Mit dieser erneuten Erweiterung deckt das Ranking die Studienfächer von rund drei Viertel aller Studienanfänger ab. Geplant sind darüber hinaus Absolventenbefragungen in den Fächern Medizin, Physik und Chemie.

Beteiligung

Um eine ausreichende Qualität der Daten zu gewährleisten, ist das CHE auf die Mitwirkung möglichst vieler Studierender und Professoren/Professorinnen angewiesen. Neben dem Ausfüllen des gedruckten Fragebogens besteht die Möglichkeit, mittels eines persönlichen Passwortes den Fragebogen auch im Internet auszufüllen.

Stand der Datenerhebung 2003

Bei den Hochschulverwaltungen und den Fachbereichen wurden für die oben genannten Fächer bereits Daten für das Ranking erhoben. Mitte Oktober sind die Befragungen von Studierenden und Professoren gestartet. Dabei sind auf der Basis einer Zufallsauswahl in jedem Studiengang an jeder Hochschule 300 – 400 Studierende zwischen dem 7. und 12. Fachsemester angeschrieben worden. Bei den Professoren wurden bundesweit alle Professoren der einbezogenen Fächer angeschrieben.

Perspektive

Im April 2003 erscheint das Ranking als »stern-spezial Campus & Karriere« sowie in interaktiver Form auch im Internet. Die bisherigen Ergebnisse finden sich unter www.dashochschulranking.de.

Internationalisierungsschritte

Die österreichische Hochschulrektorenkonferenz hat grundsätzlich beschlossen, das Ranking nach CHE-Muster aufzunehmen. Vorerst wird mit einer Erprobungsphase in den Fächern Mathematik und Chemie begonnen. Ein erster Schritt in Richtung auf einen europäischen Leistungsvergleich von Hochschulen ist damit getan. Darüber hinaus laufen die Arbeiten an einer englischen Online-Version der Daten.

Mitmachen!

Wir freuen uns, wenn Sie den Wettbewerb weiter bekannt machen. Da Gruppenarbeiten sowie eine inhaltliche Anbindung an Seminar-/Abschlussarbeiten oder Referate ausdrücklich erlaubt sind, ergeben sich u. U. auch aus dem Kontext von Lehrveranstaltungen mögliche Synergien. Teilnahmeberechtigt sind alle Studierenden an staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschulen, sofern sie nicht älter als 30 Jahre sind. Bitte beachten Sie den Einsendeschluss: 28. Februar 2003.

Alle Infos unter:




 www.kuess-die-uni-wach.de




FOTO: CORNELIA DANETZKI

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

 Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

 0 52 41 . 97 61 21

 detlef.mueller-boeling@che.de



Leistungsorientierte Professorenbesoldung



FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER

Im Prinzip



FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER

Nach jahrelangen Debatten über Unzulänglichkeiten der Professorenvergütung in Deutschland ist es seit dem 16. Februar 2002 amtlich: Mit dem Professorenbesoldungsreformgesetz hat der Bundesgesetzgeber ein neues Besoldungssystem eingeführt, das spätestens zum Jahresende 2004 in allen Ländern und Hochschulen umzusetzen ist. Ab 2005 wird es die C-Besoldung nur noch für solche Professoren geben, die vor Einführung der neuen W-Ämter an ihrer Hochschule berufen worden sind und nicht umsteigen wollen. Bisher zeigen die meisten Länder und Hochschulen wenig Bereitschaft, das neue System rasch zu implementieren. Dafür gibt es gute Gründe. Denn es geht in der Tat um einen grundlegenden Systemwechsel unter Rahmenvorgaben, die schwierig zu verstehen sind und die Hochschulen vor erhebliche Belastungsproben stellen werden.

»Schema F« hat ausgedient

Denn nach dem Bundesgesetz könnten die Hochschulen in der Art und Weise der Zulagengestaltung und -vergabe jeweils eigene Akzente setzen – allerdings nur dann, wenn ihnen die für die Umsetzung zunächst zuständigen Länder entsprechende Spielräume belassen. So gilt es zu entscheiden, welche Leistungen zählen, in welcher Höhe diese honoriert werden und wie die Vergabeverfahren für Leistungsbezüge aussehen sollen. Für die Vergaberegeln sind zwar bestimmte Anforderungen zu definieren. Auch ist das Budget für Zulagen gedeckelt. Dennoch bleibt ein breiter Gestaltungsraum, unterschiedliche Modelle sind prinzipiell erlaubt. Schema F hat ausgedient. Was der einen Hochschule in puncto Gehaltsspreizung als tolerabel und für die Entscheidungsfindung als angemessen gilt, mag einer anderen als untauglich oder gar kontraindiziert erscheinen. Dass die Hochschulen künftig auch Berufungs- und Bleibezulagen aus ihrem Budget für Leistungsbezüge zu bestreiten haben, wird sicher Folgen für die Verfahren haben. Leistungsbezüge, die die relativ schmalen pauschalen Grundgehälter in begründeter Weise individuell deutlich aufstocken können, erfordern also strategische Weichenstellungen und inhaltliche Prioritätensetzungen von jeder Hochschule. Will sie die neuen Freiheiten sinnvoll nutzen, muss sie die Professorenbesoldung als wichtiges profilbildendes Element begreifen und ausgestalten.

Nicht die Grundanliegen zerhäckseln

Aber zunächst gilt es, die Potenziale nicht administrativ zu beschneiden. Hier sind die Länder am Zuge. Dort, wo sich Grundzüge und Umrisse der neuen Vergabearchitektur



ja, bloß wie?

FOTO: JOKER, MARCUS GLOGER

bereits abzeichnen oder wo – wie in Niedersachsen – sogar schon entsprechende Entscheidungen getroffen worden sind, hat die kluge Einsicht obsiegt, die Hochschule nicht an die Kandare ministerieller Vorschriften zu legen. Aber das ist nur ein Zwischenstand. Viele Ministerien – vor allem Finanzexperten und Dienstrechtler aus den Innenministerien – befürchten nämlich ein totales Tohuwabohu an den Hochschulen. Sie plädieren u. U. für ein straffes Korsett an Verfahrensvorschriften und Kriterien, um willkürlichen Vergabeentscheidungen vorzubeugen. Doch dies würde kaum mehr Rechtssicherheit schaffen, sondern nur das Grundanliegen der Reform zerhäckseln.

Die Hochschulen sind gefragt

Gefahren lauern auch im »Vergaberahmen«, der nach Abzug der C- und W-Gehälter für Leistungsbezüge zur Verfügung stehen soll. Erfunden als Wettbewerbsregulierung zwischen den Bundesländern und zur Vorbeugung gegen eine Absenkung der durchschnittlichen Professorengehälter nach Einführung der niedrigeren, gekappten Pauschalgehälter ist das merkwürdige Konstrukt nicht nur von Experten kaum zu verstehen. Unklar ist vor allem, wie die Hochschulen ihn einhalten sollen und können. Bekommen sie von den Ländern durchschnittliche – je nach Hochschule unterschiedliche – Sätze vorgegeben, was ein Professor kosten darf und können sich in dem Rahmen frei bewegen? Wie können sie überhaupt wissen, über welche Mittel für Leistungsbezüge sie heute oder in zwei Jahren verfügen können? Und was bedeutet der Vergaberahmen für Hochschulen mit Globalbudgets?

Sind diese Fragen befriedigend geklärt, fängt die Arbeit für die Hochschulen erst an. Der Umgang mit den neuen Besoldungsinstrumenten will sorgfältig bedacht sein. Es gilt, eine Reihe eng miteinander zusammenhängender Entscheidungen zu treffen, die gewissermaßen Pfade bahnen, auf denen schließlich aus verschiedenen Komponenten ein »passendes« Modell entsteht: Soll es Kontingente für die drei Arten von Leistungsbezügen geben? Will man die Zulagen im Wesentli-

chen nur für Berufungen oder Rufabwendungen verwenden? Sollen die einzelnen Fachbereiche Leistungsbezüge-Quoten zugewiesen bekommen? Wie geht man mit den verschiedenen Optionen für die Zahlung von Leistungsbezügen um – befristet oder unbefristet, Einmalzahlungen (Prämien) oder regelmäßige Gehaltszulagen, dynamisiert oder »eingefroren«? Soll die Zulagenhöhe jeweils individuell und vorgebenfrei bestimmt werden oder soll sie sich in ein Stufensystem einfügen?

Transparente Leistungsbewertung

Besonders folgenreich ist die Frage, wie über die Vergabe von Leistungsbezügen i.e.S. entschieden werden soll, also außerhalb von Berufungszulagen und Funktionszulagen für bestimmte Ämter. Welche Verfahren und Kriterien sollen dabei zur Anwendung kommen? Ist es sinnvoll und möglich, nur auf Grund von Formeln und quantitativen Parametern zu entscheiden oder bedarf es geregelter Abwägungen? Wer entscheidet nach welchen Gesichtspunkten und auf der Basis welcher Informationen? Wie sind Transparenz und Akzeptanz optimal zu sichern? Sollen Professoren besondere Leistungszulagen selbst beantragen, wenn sie diese zu verdienen glauben, oder werden die Leistungen aller Professoren regelmäßig »von Amts wegen« bewertet?

Bei der Umsetzung der Professorenbesoldungsreform tauchen also viele bekannte Knackpunkte der Hochschulentwicklung wieder auf: wie viel Autonomie und welche finanziellen Freiheiten die Hochschulen erhalten, wie viele Regelvorgaben nötig und sinnvoll sind und ob die Hochschulen die Kraft aufbringen, eigene Akzente zu setzen und einen vernünftigen Gebrauch von den ihnen gewährten Freiheiten zu machen. Ein weites Feld also, aber allemal spannend.

Das CHE wird die Implementation der neuen Besoldung weiterhin in einzelnen Ländern und Hochschulen begleiten. Unser Anliegen ist es, unter den gegebenen Bedingungen vernünftige und »weise« Lösungen zu erreichen. Dabei berücksichtigen wir auch Erfahrungen anderer Länder und Hochschulsysteme.

Die zu diesem Thema bisher erstellten Arbeitspapiere und Vorträge sind auf unserer Homepage einzusehen und erhältlich.

www.che.de/html/dienstrechtsreform.htm

Dr. Ulrich Schreiterer

052 41. 97 61 37

ulrich.schreiterer@che.de



FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHOFER

Bachelor- und Master-Studiengänge in Deutschland

Mit der HRG-Novelle vom August 2002 werden Bachelor- und Master-Studiengänge (BMS) regulärer Teil des deutschen Studienangebotes. Die Erprobungsphase ist damit »offiziell« beendet. Die tatsächliche Situation sieht anders aus. Vielleicht wird nirgendwo sonst im deutschen Hochschulwesen so viel erprobt und erfunden wie hier. Die Lage ist – trotz gesetzlicher Weichenstellung – unübersichtlich, die Zukunft offen bis unklar. Für die Hochschulen ist es nicht einfach, sich mutig zu einer Umstellung durchzuringen. Aber auf ihre Entschlusskraft und ihren Gestaltungswillen kommt es an, genauso wie auf klärende Signale aus dem Arbeitsmarkt.

Es gibt einigen Klärungsbedarf

Nur wenige Hochschulen haben herkömmliche Studiengänge wirklich ersetzt. Derzeit entsteht ein aufwändiges Parallelsystem, das zwar für eine Pionierphase angemessen sein mag, aber auf Dauer nicht beizubehalten ist. Die Umsetzung variiert dabei stark zwischen den Fächern. Und derzeit spricht sich noch die Hälfte der Hochschulleitungen gegen eine flächendeckende Einführung aus. Man kann es verstehen.

Denn beispielsweise ist noch nicht für jedes Fach geklärt, welche Wertigkeit und Funktion insbesondere einem Bachelor auf dem Arbeitsmarkt zukommen kann und wie ein zugleich akademisches und berufsqualifizierendes Studium von nur drei bis vier Jahren Dauer sinnvoll zu konzipieren ist. Die Frage nach der Rolle des Bachelor stellt sich insbesondere auch für die Fachhochschulen, die sich selbst mit ihrem bisherigen Diplom irgendwo zwischen Bachelor und Master einordnen. Die Master-Studiengänge erreichen zwar viele ausländische Studierende, haben aber noch wenig Breitenwirkung und Betreuungsrelationen, die sich ohne erhebliche Zusatzfinanzierung nicht in die Breite übertragen lassen.

Es besteht darüber hinaus ein Problem mit dem Zeit- und Kostenaufwand des Akkreditierungsverfahrens. Im Oktober 2002 sind erst 9 Prozent der Bachelor- und 14 Prozent der

Master-Programme akkreditiert. Die Akkreditierung kostet pro Studiengang durchschnittlich 12.000 Euro allein an Gebühren. Die KMK hat indes im Mai 2002 beschlossen, die Akkreditierung zu verstetigen. Sie soll auf sämtliche neue Studiengänge ausgeweitet werden, die nicht mehr von bestehenden Rahmenprüfungsordnungen erfasst werden. Wie das konkret zu leisten ist, bleibt allerdings offen.

Die größte Herausforderung für die nächste Zukunft ist jedoch, im Dialog mit den Fach-, Berufs- und Arbeitgeberverbänden den Konsens über die Arbeitsmarktperspektiven der neuen Abschlüsse zu erreichen. Denn solange diese unklar sind, ist es verständlich, dass sich weder Studierende noch Hochschulen mehrheitlich für das neue System entscheiden. Inzwischen sind zwar 13 Prozent der Studienangebote BMS, aber in den Programmen studierten im WS 2001/02 nur gut zwei Prozent der Hochschüler.

Die Entschlusskraft der Hochschulen wird auch dadurch geschwächt, dass mit der Umstellung zum Teil unterschwellige politische Agenden verbunden werden, deren Verknüpfung mit den neuen Studiengängen nicht immer explizit ist. Da ist zum einen die Hoffnung der Politik auf Kosteneinsparung durch die Verkürzung nicht nur der realen, son-



FOTO: FOTAGENTUR PHALANX

■ Bachelor und Master gestalten

Studienreform durch Modularisierung

BUCHTIPP VON JOHANNA WITTE

Es gibt nicht das angelsächsische Graduiierungsmodell, sondern mehrere. J. Leslie Keedy, ein Engländer, der in Deutschland wie in Australien als Professor gearbeitet hat, macht das australische Modell zum Referenzpunkt seines Buches, eines, das in der deutschen Diskussion kaum vorkommt. Das öffnet den Blick für neue Gesichtspunkte und verdeutlicht: Die deutschen Hochschulen dürfen und müssen bei der Gestaltung von Bachelor- und Master-Studiengängen ihren eigenen Weg finden.

Inwieweit ausländische und deutsche Hochschulgrade vergleichbar sind und wo sie sich unterscheiden, wird unideologisch und inhaltsbezogen diskutiert. Keedy unterscheidet zwischen »verschult« und »organisiert« und gibt sehr realitätsnahe Tipps, wie man durch eine Veränderung der Prüfungsorganisation Studiengänge in der Regelstudienzeit studierbar machen kann. Er legt überzeugend dar, warum SWS als Einheit der Studienplanung ungeeignet sind und zeigt, wie richtig umgesetzte Modularisierung nicht zu Fragmentierung, sondern zu einem sinnvolleren Studienaufbau bei mehr Flexibilität führt.


Das Buch vereint den notwendigen Pragmatismus mit präziser Analyse und ist für jeden, der sich mit Bachelor- und Master-Studiengängen in Deutschland befasst, eine gewinnbringende Lektüre!

FOTO: FOTAGENTUR BONN-SEQUENZ

HÖRSÄLE

Zahlen und Fakten

Konkrete Zahlen und Fakten zur Einführung von Bachelor- und Master-Programmen an deutschen Hochschulen liefert eine gleichnamige Studie, die CHEPS und CHE im Auftrag des DAAD durchgeführt haben. Der vorliegende Artikel basiert wesentlich auf den Ergebnissen der Studie. Sie ist in der Reihe Dok & Mat als Bd. 43 publiziert und kostenlos über den DAAD zu beziehen oder als Download verfügbar unter

 www.che.de/html/news_b_m-studie.htm

den auch der Regelstudienzeiten. Zum anderen gilt es, einen Ausgleich zu finden zwischen dem arbeitsmarktpolitischen Argument für mehr Hochschulabsolventen und dem Interesse der Hochschulen an besseren Betreuungsrelationen vor allem im Masterbereich. Und nicht zuletzt ist da die Debatte um eine mit den neuen Studiengängen zu erzielende Studienreform.

Trotz allem gilt: Der fortschreitende Bologna-Prozess legt eine Umstellung auf BMS nahe. Fast alle europäischen Länder haben sich auf die eine oder andere Weise auf diesen Pfad begeben. Es wird schwierig sein, dieses Haus mitzubauen, wenn man bei Parallelstrukturen bleibt.



J. Leslie Keedy

In Stufen zum Ziel –

Zur Einführung von Bachelor- und Master-Graden an deutschen Universitäten.

DUZ Edition im Raabe Verlag, Stuttgart 1999, 158 Seiten

Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument innerhalb der Hochschule

Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule ersetzen mittlerweile in vielen Bundesländern die Detailregulierung und titelgebundene Ausgabensteuerung. Aber auch innerhalb der Hochschulen bieten sich Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und zentralen oder dezentralen Einrichtungen als wirksames Instrument für eine zielorientierte Finanzierung an.



FOTO: RAUCHENSTEINER

Partnerschaft und Planungssicherheit

Im Zuge des Qualitätspaktes und parallel zu den Zielvereinbarungsgesprächen mit dem Land Nordrhein-Westfalen erprobt die Ruhr-Universität Bochum dieses Instrument im Zusammenspiel der Hochschulleitung mit allen zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen (ZWE) der Hochschule.

Im Vordergrund steht dabei der Wunsch, geeignete Möglichkeiten zu entwickeln, die Leistung und Qualität der einzelnen ZWE zu bewerten und Ressourcen den anfallenden Aufgaben nach gerecht zu verteilen. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist dabei, die strategischen Planungen der ZWE zu fördern, auch im Hinblick auf eine Beteiligung bei der Formulierung der Globalziele der Universität, und sie darüberhinaus mit diesen in Einklang zu bringen. In der gemeinsamen Erarbeitung der Zielvereinbarungen wurde auch die Chance gesehen, die vorhandene Gesprächs- und Verhandlungskultur der Hochschule weiter zu verbessern.

Wichtige Regeln bei der Implementierung von Zielvereinbarungen wurden bei der Ruhr-Universität Bochum berücksichtigt. Alle Beteiligten hatten die Gelegenheit, sich mit den Chancen und Risiken des neuen Instruments auseinander zu setzen. In vom CHE moderierten Workshops konnten die Stärken des Instruments, wie z. B. die Anwendbarkeit auf die sehr unterschiedlichen Facheinheiten, vermittelt und Fragen diskutiert werden. Dies betraf Bedenken, inwieweit geeignete Messgrößen zu finden sind, um das Erreichte dokumentieren zu können. Nach dem so genannten Gegenstromprinzip wurde

anschließend von beiden jeweiligen Partnern die Ausgestaltung der Vereinbarung betrieben. Dies bedeutet, dass bestimmte Verfahrenselemente von der Leitungsebene (»top-down«) und andere von der dezentralen Ebene (»bottom up«) im Wechselspiel eingebracht werden. Die Zusicherung von Ressourcen über den vereinbarten Zeitraum schafft für die ZWE Planungssicherheit. Das Rektorat machte aber auch deutlich, dass zukünftig die Mittel nicht schematisch festgeschrieben sind, sondern das Verfehlen der vereinbarten Ziele von Seiten der zentralen Einrichtungen zu einer Senkung der Mittel in der nächsten Vertragslaufzeit führen könnte. Damit dies nicht dazu führt, dass die Ziele zu niedrig angesetzt werden, wurden für die Einrichtungen, die sich besonders hohe Ziele gesteckt haben, zusätzliche Mittel bereit gehalten.

Die Ruhr-Universität Bochum hat mit der Anwendung von Zielvereinbarungen innerhalb der Hochschule Neuland betreten. In einer ersten Zwischenbilanz wird das Verfahren und die derzeitige Umsetzung positiv beurteilt.



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter:

www.che.de/html/zielvereinbarungen.htm

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

Bauhaus-Universität Weimar



Die Bauhaus-Universität Weimar betritt neue Wege im Hochschulmarketing

Die Studienangebote der Hochschulen differenzieren sich weiter aus, Hochschulprofile werden geschärft und abgegrenzt. Aber was nützt ein Profil, wenn es von den potenziellen Studierenden nicht wahrgenommen wird? »Wir müssen bekannter machen, was wir tun und wer wir sind«, ist daher ein wichtiges Ziel vieler Hochschulen. Bietet das Instrument der Markenbildung, das in der Wirtschaft schon seit langem eingesetzt wird, auch Perspektiven für Hochschulen?

Vom Label zur **Marke**

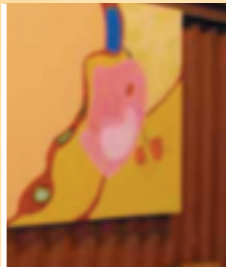
Eine gut etablierte Marke steigert den Wiedererkennungswert der Hochschule in der Öffentlichkeit und übermittelt eine positive Botschaft an Studierende, Geldgeber, Politik und allgemeine Öffentlichkeit. Eine Marke signalisiert Qualität, schafft Vertrauen und gewährt Unverwechselbarkeit – Größen, die im zunehmenden Wettbewerb der Hochschulen gar nicht zu überschätzen sind.

Für den Wettbewerb um Studierende gilt dies im besonderen Maße. Studienangebote besitzen wie andere Dienstleistungen einen hohen Anteil an so genannten Vertrauens- und Glaubensqualitäten. Das heißt: Es ist schwierig, die Qualität dieser immateriellen Angebote im Vorhinein zu beurteilen. Man muss Erfahrungen mit dem Studium sammeln, um es bewerten zu können; Vertrauen in die Hochschule gewinnt damit an Bedeutung. Da konkrete und vertrauensbildende Erfahrungen potenzieller Studierender mit einer Hochschule mit zunehmender räumlicher Distanz abnehmen, ist die Markenbildung gerade vor dem Hintergrund der Gewinnung überregionaler und internationaler Studierender besonders wichtig.

Hier setzt die Bauhaus-Universität Weimar mit ihrer zugleich geschickten und anspruchsvollen Namensgebung an. Die wie bei vielen anderen Hochschulen teilweise starke Regionalisierung ihrer Studierendenschaft wird mittelfristig zu einer rückläufigen Nachfrage nach Studienangeboten führen, wenn es nicht gelingt, die Universität überregional zu positionieren. »Bauhaus-Universität« soll zu einer Marke entwickelt werden, die mittels Imagetransfer vom »Namenspatron« Bauhaus Bekanntheit und Sympathie gewinnt und den »Bauhaus-

Begriff« zugleich um neue Aussagen erweitert. Die bisherigen Untersuchungen zeigen, dass das Label Bauhaus-Universität tatsächlich Aufmerksamkeit generiert. Darauf aufbauend sollen nun Angebote geschaffen werden, die durch ihre Art und Qualität von hoher Bedeutung für die Studierenden der Bauhaus-Universität sind. Um dies zu erreichen, sollen in einem mehrstufigen Prozess die Erwartungen von Studieninteressenten an die Bauhaus-Universität ermittelt, das Angebot daran orientiert und anschließend die Marke Bauhaus-Universität auf verschiedenen Kanälen kommuniziert werden.

Die Kombination aus der Gewinnung von Aufmerksamkeit durch einen bekannten Namen einerseits und der Schaffung innovativer, an den Bedürfnissen der Studierenden orientierter Leistungsangebote andererseits erscheint äußerst vielversprechend. Der Erfolg wird sich jedoch erst mittel- bis langfristig einstellen. Gerade deshalb ist die kontinuierliche Erfolgskontrolle entlang nachvollziehbarer Ziele (z. B. anhand des Markendreiklangs: Bekanntheit der, Sympathie zu und Studienbereitschaft an der Bauhaus-Universität) eine wichtige Aufgabe der Markenführung.



📞 Markus Langer
☎ 05241.976131
✉ markus.langer@che.de





Im Wintersemester 2002/2003

Das 5. Fortbildungs-Programm für Führungskräfte an Hochschulen bietet neue Themen:

- ▶ Die Hochschulen werden sich zunehmend um die Berufsfähigkeit ihrer Absolventen kümmern müssen: Wie kann der Übergang vom Studium in den Beruf verbessert werden?
- ▶ Personalmanagement und Personalentwicklung: Wie können die Hochschulen mit ihrem Personal die neuen Aufgaben bewältigen?
- ▶ Patentierung und Verwertung: Was können die Hochschulen nach dem Wegfall des »Hochschullehrerprivilegs« durch eine neue »Patentkultur« gewinnen?

Weiterhin aktuelle Themen sind:

- ▶ Internationalisierung: Welche Ziele können mit Bachelor- und Master-Studiengängen verfolgt werden?
- ▶ Sponsoring und Fundraising: Möglichkeiten der Akquirierung zusätzlicher Mittel sowie
- ▶ Budgetierungspraxis an Hochschulen.

Alle Themen des Hochschulkurses werden auch als »inhouse workshops« angeboten. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Reformprozesse begleitet werden sollen.

Dr. Jutta Fedrowitz

0 52 41 . 97 61 28

jutta.fedrowitz

@che.de

VERANSTALTUNGSTERMINE

- 21. | 22. 11. 02 Internationalisierung als Herausforderung für die Hochschulen; Harnack-Haus, Berlin
- 28. | 29. 11. 02 Hochschulen und Arbeitswelt: Berufsfähigkeit, Studium, Career Centers; Universitätskolleg Bommerholz, Witten
- 09. | 10. 12. 02 Fundraising, Sponsoring und Public-Private Partnership für Hochschulen; Harnack-Haus, Berlin
- 16. | 17. 01. 03 Personalmanagement und systematische Personalentwicklung an Hochschulen; Harnack-Haus, Berlin
- 23. | 24. 01. 03 Budgetierung in der Praxis: Modelle und Erfahrungen; Universitätskolleg Bommerholz, Witten
- 13. | 14. 02. 03 Patentierung und Verwertung von Forschungsergebnissen: neue Chancen für die Hochschulen? Universitätskolleg Bommerholz, Witten



www.hochschulkurs.de

CHE-INTERN

Zuwachs

Dr. Nina Arnhold ist seit Juni 2002 im CHE u.a. mit der Ausgestaltung der leistungsbezogenen Professorenbesoldung beschäftigt. Sie studierte an der TU Berlin Germanistik und Philosophie und machte ihren »Master of Science« und einen »Doctor of Philosophy« in »Comparative and International Education« an der University of Oxford. Als Beraterin war sie bei der UNESCO und später bei der Boston Consulting Group beschäftigt.

Neu im Team ist auch Ulrich Müller M. A. Schon während des Studiums der Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziologie war er bei der Bund-Länder-Kommission in Bonn beschäftigt und wechselte von dort im Juli 2002 ins CHE. Eins seiner Tätigkeitsfelder im CHE ist der neue Wettbewerb »Küss die Uni wach«. Ganz aktuell freut sich das Team vom CHE mit ihm über die Geburt seiner Tochter Charlotte, geboren am 13. Oktober 2002.

Grund zum Jubeln gab es im Sommer auch für unseren Kollegen Frank Ziegele: Am 6. Juli erblickte Emma Lou das Licht der Welt. Im CHE kursiert nun das Gerücht, dass Frank Ziegele, Experte für Hochschulfinanzierung, seitdem an einem Finanzierungsmodell für Kinderbetreuung bastelt.

Das CHE gratuliert herzlich Christiane, Frank und Tom Ziegele zur Geburt von Emma Lou und Stefanie und Ulrich Müller zur Geburt von Charlotte.

▼ Dr. Nina Arnhold



FOTO: CHRISTOPH GÖDAN



▲ Emma Lou Ziegele

▼ Ulrich Müller und Tochter Charlotte



FOTO: CHRISTOPH GÖDAN



IMPRESSUM



Centrum für
Hochschulentwicklung

Herausgeber

Prof. Dr. Detlef
Müller-Böling
CHE Centrum für
Hochschulentwicklung
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
☎ 0 52 41 . 97 61 21
☎ 0 52 41 . 97 61 40
🌐 <http://www.che.de>

Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert
Lars Hüning
☎ 0 52 41 . 97 61 27
✉ pressestelle@che.de

Gestaltung

werkzwei,
Lutz Dudek, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann,
Bielefeld