

CHECK ► IN

Vielfalt gegen Einfalt – Diversity Management hilft, Reibungsverluste zu vermeiden	1
Was bringt die leistungsorientierte Mittelverteilung?	4
Deutschland braucht eine aktivierende Hochschulfinanzierung	5
Geomarketing für Hochschulen	6
Studierende für Ostdeutschland	7
Modernisierungsfaktor Gender	8
Der Bachelor hat Zukunft!	8
Berufseinstieg in BWL und Sozialwesen	10
Wie urteilen die Masterstudierenden?	11
Nutzung von Hochschulsportangeboten	11
CHE-Hochschulkurs	12
Hochschulmanager des Jahres	12

Vielfalt gegen Einfalt – Diversity Management hilft, Reibungsverluste zu vermeiden

Diversität unter Studierenden und Mitarbeitern bestimmt bereits jetzt den hochschulischen Alltag, gleichwohl werden Informations-, Beratungs- und Studienangebote bisher wenig an den unterschiedlichen Bedürfnissen ausgerichtet. Doch der »Normalstudierende« wird an den Hochschulen immer seltener das Bild prägen. Studierende unterscheiden sich hinsichtlich ihres familiären Umfelds, ihres Bildungs- und Erfahrungshintergrundes und ihrer persönlichen Lebenslage. Das Ziel, 40 Prozent eines Altersjahrgangs an die Hochschulen zu bekommen, setzt voraus, dass die Hochschulen darauf eingestellt sind, der damit verbundenen Vielfalt gerecht zu werden.

Studienangebote und Unterstützung der Hochschule orientieren sich bisher an einem Idealbild eines »Normalstudierende«. Vieles spricht jedoch dafür, auch in der Hochschule heterogene Gruppen gezielt zu fördern, um deren produktive Potenziale voll zur Entfaltung zu bringen. Die Einstellung, es gäbe »studierfähige« und »nicht studierfähige« Abiturienten deutet das Problem an. Starre Erwartungen passen nicht zu verschiedenen Voraussetzungen. Natürlich werden unterschiedliche Leistungen, Motivation oder Ehrgeiz zu entsprechend unterschiedlichen Ergebnissen beim Studienerfolg führen. Doch bei anderen Voraussetzungen, wie z.B. unterschiedlichen Kenntnisständen in Schulfächern bei Aufnahme des Studiums – eine Folge des vielfältigen föderalen deutschen Schulsystems –, sollten nicht die Studienanfänger die Leidtragenden sein. Große Wissensunterschiede versucht man derzeit beispielsweise durch Brückenkurse oder Tutorien abzufedern. Doch wenn sich solche Unterschiede bei den Studienanfängern über einen längeren Zeitraum in erheblichem Ausmaß zeigen, müssen im Sinne einer »Kundenorientierung« Veränderungen des Curriculums ins Auge gefasst werden.

FOTO: SIMON JARRATT/CORBIS



Gleiches gilt bei unterschiedlichen Voraussetzungen im Hinblick auf die finanzielle oder familiäre Lebenssituation. Hier müssten Angebote bei der Eingewöhnung in die akademische Denk- und Lebensweise oder familiäre Unterstützungsmöglichkeiten offeriert werden. Eine schwache Studienleistung, die auf beeinträchtigenden Voraussetzungen – und eben nicht auf fehlenden intellektuellen Fähigkeiten – beruht, müsste im Sinne von Diversity Management (DiM) als Versagen der Institution (also der vorhandenen Angebote an Information, Beratung, Service und in der Lehre) angesehen werden. Die derzeitige unterproportionale Übertrittsquote ins Studium und eine überproportionale Studienabbruchquote bei Nicht-Akademiker-Kindern, wie sie in aktuellen Studien nachgewiesen sind, müssen als Hinweis auf ein solches Versagen der Institutionen gewertet werden. Genau an dieser Stelle setzt ein institutionelles DiM-Konzept an.

Das Konzept des Diversity Managements bezeichnet ursprünglich einen Ansatz des Personal- und Kommunikationsmanagements, der von der produktiven Vielfalt der Attribute der Mitglieder einer Organisation ausgeht und diese Heterogenität zum je individuellen und zum Vorteil der Organisation nutzt. Klassische Heterogenitätskategorien sind sozioökonomische und Bildungshintergründe, Geschlecht, Sprache sowie kulturelle und religiöse Differenz.

Ein wichtiges Argument für DiM in der Wirtschaft ist die Orientierung an der Kundschaft, die sich immer stärker in fragmentierte Zielgruppen unterteilt und sich im Lebensstil, aber eben auch in Hinsicht auf Geschlecht, soziale, kulturelle und Bildungshintergründe unterscheidet. Eine Belegschaft, die diese Vielfalt widerspiegelt, kann Kundenwünschen besser entsprechen. Kurz gesagt, soll DiM helfen, die – bestehende oder herzustellende – Vielfalt der Belegschaft zum Besten des Unternehmens einzusetzen.

Alle intellektuellen Potenziale schöpfen

Wer besser gebildet ist, verdient nicht nur mehr Geld, ist im Durchschnitt gesünder, lebt länger, hat mehr soziale Kontakte, sondern ist mithin auch noch glücklicher. Verantwortungsvolle Politik sollte daher nicht nur aus volkswirtschaftlichen Gründen eine konsequente Strategie zur Steigerung der höheren Bildungsbeteiligung verfolgen. Dafür müssen Hemmnisse abgebaut werden, die vom Studium abhalten. Die Hochschulen zeichnen sich immer noch durch eine Selektivität und starke

Selbstaules-Prozesse aus, die sich an einem – mittlerweile fiktiven – »Normalstudierenden« orientieren. Die Hochschulen dürfen sich der Heterogenität und Vielfalt der heutigen Studieninteressierten nicht mehr mit dem Verdikt der »Studierunfähigkeit« verschließen, sondern müssen sich an die neuen Erfordernisse anpassen. Diversity Management ist ein politisches Gebot der Stunde in einem Land, dem der Nachwuchs ausgeht.



FOTO: THOMAS KUNTSCH

📞 Dr. Christian Berthold
 ☎ 0 52 41 . 211 79 59
 📧 Christian.Berthold @che-consult.de



FOTO: SIMON JARRATT/CORBIS

An jeder Hochschule liegt – bestimmt durch ihr regionales Umfeld, das Studienangebot und Standortbedingungen – eine jeweils spezifische Situation in Bezug auf die Vielfalt des administrativen und akademischen Personals und der Studierendenschaft vor. Für die meisten deutschen Hochschulen spielen insbesondere folgenden Aspekte eine wesentliche Rolle:

- Gender
- soziale Herkunft
- Peripherie-Förderung (Stadt-Land-Gefälle)
- Minoritäten unter Bildungsinländern (ethnisch, religiös)
- Behinderte
- ausländische Studierende und Bildungsausländer
- Lebenslagen (Elternschaft, Pflege von Angehörigen, Regeneration, Jobben und Studium ...)
- lebenslanges Lernen (Weiterbildung, berufsbegleitendes Studieren, Studium in einer späteren Lebensphase ...)

Die Situation der Hochschulen lässt sich im Bereich des administrativen Personals mit der Ausgangslage in der Wirtschaft vergleichen: Eine Hochschule, die internationale Studierende und Wissenschaftler/innen rekrutieren will, tut gut daran, in der Verwaltung ein Augenmerk auf Sprachfertigkeiten und interkulturelle Kompetenzen zu legen und Sensibilisierungsarbeit zu leisten. Im Wissenschaftsbetrieb und in der Forschung – in denen internationale Kooperationen längst üblich sind – sowie in Bezug auf die Studierendenschaft gibt es ebenfalls viele Ansatzpunkte, aber auch strukturelle Aspekte, die im ursprünglichen DiM-Kontext des Personalmanagements nicht ausreichend berücksichtigt werden. Für sie müssen wissenschaftsadäquate Ansätze gefunden werden.

Ein Gegenargument gegen eine heterogene Zusammensetzung von Arbeits- oder Forschungsgruppen, das sich auch auf Hochschulen übertragen ließe, ist, dass in homogenen Gruppen in Bezug auf spezifische Aufgabenfelder besser gearbeitet werden kann: Menschen neigen eher zu Homogenität, homogene Gruppen haben weniger mit Kommunikationsproblemen oder anderen Reibungsverlusten zu kämpfen, können dadurch konzentrierter und zielorientierter, also effektiver und effizienter zusammenarbeiten. Homogenität hat demgemäß in zweckorientierten Gruppenstrukturen vor allem einen prozeduralen Gesichtspunkt. In heterogenen Gruppen müssen zunächst Strukturen etabliert werden, die Verfahren der Verständigung sichern und somit das produktive Potenzial der Heterogenität erst sich entfalten helfen.

Die 18. Sozialerhebung zeigt, dass sich bereits seit den 1980er Jahren das Übergangsverhalten von der Schule in die Hochschule deutlich verändert hat. Diese Veränderungen wurden durch eine erhöhte Studierneigung sowie durch einen stärkeren Übergang aus beruflicher Bildung und Erwerbstätigkeit ausgelöst. Dieses veränderte Über-

gangsverhalten bringt zwangsläufig eine Veränderung der Klientel mit sich, ebenso wie die Erhöhung der Abiturquote dazu geführt hat, dass sich die Zusammensetzung der Schülerschaft der Gymnasien gewandelt hat.

Viele Probleme, mit denen sich die Studierenden auseinandersetzen müssen, sind als Folge dieser Veränderungen zu beschreiben, denen die Hochschulen bisher oft nicht in angemessener Weise Rechnung getragen haben. Erst seit jüngstem spielen die Herkunft und der Hintergrund der Studierenden für die Hochschule eine Rolle. Diversity Management ist ein Ansatz, mit dem Hochschulen darauf reagieren können.

📞 Hannah Leichsenring
☎ 0 52 41 . 211 79 72
📧 Hannah.Leichsenring
@che-consult.de

- Diversity Management sollte als ganzheitlicher, die gesamte Hochschule umfassender Ansatz angewandt werden.
- Diversity Management erfordert deshalb personelle und finanzielle Ressourcen.
- Diversity Management kann nicht allein auf der Bereitstellung von Angeboten beruhen, sondern erfordert, dass die Hochschule aktiv auf die Zielgruppen zugeht und spezifische Maßnahmen entwickelt.
- Diversity Management profitiert von der Vernetzung mit anderen Akteuren, wie z.B. Schulen, Betrieben, Gemeinden.
- Als internationale Trends sind zu beobachten:
 - Gründung von nationalen Organisationen
 - Benchmarking-Prozesse
 - staatliche Programme zur Förderung von Diversität

Was bringt die leistungsorientierte Mittelverteilung?

Seit rund 15 Jahren laufen Versuche im Hochschulbereich, die zur Verfügung stehenden Finanzmittel nicht mehr vorwiegend diskretionär und inputorientiert, sondern nach stärker rational begründbaren Kriterien, basierend auf Formeln und bezogen auf gezeigte Leistungen einzusetzen. Grund genug innezuhalten und zu fragen: Was hat dieser Paradigmenwechsel bisher gebracht? Ist es tatsächlich möglich, Hochschulen durch eine leistungsorientierte Mittelverteilung (LOM) wirksamer zu steuern als vorher? Welche Gestaltungsfragen sind offen? Dazu hat das CHE jetzt ein neues Arbeitspapier mit Beiträgen von insgesamt 13 Autorinnen und Autoren aus Hochschulforschung, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik herausgebracht.

Die LOM ist ein Instrument sowohl der staatlichen als auch der internen Hochschulsteuerung, welches durch monetäre Anreize eine Leistungsverbesserung erzeugen soll. Sie ist zwar nur eine Stellschraube unter vielen, doch trifft sie die Hochschulen an ihrem finanziellen Lebensnerv. Dementsprechend groß ist die Aufmerksamkeit, die ihr zuteilwird, zumal ja auch noch etwas anderes thematisiert wird, was ebenso einen Nerv trifft: die Bewertung der Leistungen in Forschung und Lehre. Das führt zu etlichen Unzufriedenheiten und Konflikten, die noch nicht hinreichend gelöst sind. Insofern ist die LOM »work in progress«.

Wie weit die Hochschulen bei der Einpassung dieses Reformbausteins gekommen und welche Weiterentwicklungen notwendig sind, darüber gibt das Arbeitspapier einen Überblick. So stellt beispielsweise der niederländische Hochschulforscher Ben Jongbloed eine Typologie international

üblicher Hochschulfinanzierungsmodelle vor und verdeutlicht daran die insgesamt steigende Bedeutung leistungsorientierter Ansätze. Er kommt zu dem Schluss, dass die LOM innerhalb kurzer Zeit zu mehr Effektivität und größerer Verantwortlichkeit in den Hochschulen führt. Gleichzeitig tun sich aber auch Lücken auf: hohe Kosten durch die notwendige Informationsbeschaffung über Leistungsdaten, Behinderung strategischen Handelns durch rückwärtsgewandte Belohnung und Verlust der Gemeinwohlorientierung durch zu starken Wettbewerb. Ähnlich konstruktiv-kritisch sehen auch die anderen Autor/innen die bisherige Wirksamkeit der LOM. So stellt der Hochschulforscher Michael Jaeger in seiner Bestandsaufnahme für den deutschen Hochschulsektor mehr Realismus im Umgang mit Kennzahlen fest, nachdem das Instrument anfangs mit Hoffnungen überfrachtet war. Zugleich mahnt er an, dass in Deutschland mehr Wirkungsforschung betrieben werden müsse. In dieser Hinsicht greift die CHE-Publikation auch noch ein zweites Defizit auf: Die LOM wird bisher zu sehr isoliert diskutiert, die Bezüge zum Qualitätsmanagement, zum Berichtswesen oder zur strategischen Führung der Hochschule sind noch nicht genügend beleuchtet. Der Band unter dem Titel »Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelzuweisung« ist ein Schritt in Richtung Auswertung von Erfahrungen und Kontextualisierung der LOM.



www.che.de/downloads/CHE_AP111_Analyse_Leistungsorientierte_Mittelverteilung.pdf

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

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT


■ CHE-Studie untersucht Stiftungshochschulen in Deutschland und zeigt Autonomie- und Entwicklungspotenziale auf


Der Weg zur autonomen Hochschule führt in erster Linie über entsprechende Regelungen in den Landeshochschulgesetzen, die in Experimentierklauseln den Hochschulen die Erprobung neuer Organisationsmodelle gestatten. In den Ländern Niedersachsen, Hessen und Brandenburg wird diese Möglichkeit in der Gestalt von öffentlich-rechtlichen Stiftungshochschulen bereits erfolgreich umgesetzt. Die Studie zeigt die wesentlichen Unterschiede in der Umsetzung des Stiftungsmodells in diesen Ländern auf und identifiziert die kritischen hochschulinternen und externen Erfolgsfaktoren. Ergebnis: Stiftungshochschulen haben deutlich an Autonomie gegenüber dem Status quo ante gewonnen. Daher wird empfohlen, die Erprobung des Stiftungsmodells weiter voranzutreiben und Chancen für weitere Reformprozesse gerade in Bereichen zu nutzen, die ihnen bislang nicht zur Regelung überlassen sind. Das betrifft vorrangig Fragen der Tarifhoheit, der Besoldung und der Bewirtschaftung der Liegenschaften. Hochschulen, die die Rechtsform der Stiftung anstreben, sollten dazu couragiert Vorschläge unterbreiten.

 Yorck Hener
 0 52 41 . 211 79 37
 Yorck.Hener
@che-consult.de

■ Hochschulnamen als Marke

Ein Hochschulname ist zunächst nur ein »Etikett«, das durch Leistungen, Qualität und Emotion gefüllt werden muss. Aber wenn ein Name die entscheidenden Profilelemente einer Hochschule auf den Punkt bringt, steigert er den Wiedererkennungswert und erleichtert den Aufbau von Vertrauen und Identifikation. Einige Hochschulen haben daher in den vergangenen Jahren einen neuen Namen angenommen (z.B. »Leuphana«, »Hochschule Ostwestfalen-Lippe«). Das CHE hat für Hochschulen, die über einen Namenswechsel nachdenken, einen praxisbezogenen Überblick über die Konstruktionslogik von Hochschulnamen, Bewertungskriterien und Implementationsstrategien erstellt und in der Zeitschrift »Wissenschaftsmanagement« veröffentlicht.

 www.che.de/downloads/Hochschulnamen_als_Marke.pdf

 www.che.de/downloads/CHE_AP110_Stiftungshochschulen_in_Deutschland.pdf

Deutschland braucht eine aktivierende Hochschulfinanzierung

Das CHE hat ein Modell zur aktivierenden Hochschulfinanzierung (AktiHF) vorgelegt. Damit wird ein praktischer Ausgestaltungsvorschlag für die vielfach geforderte länderübergreifende, nachfrageorientierte Finanzierung gemacht.

Bei der Entwicklung des AktiHF-Modells waren drei Beobachtungen maßgeblich:

❶ Das deutsche Hochschulsystem ist unterfinanziert. Weil aber eine bundesweite Umsetzung des Prinzips »Geld folgt Studierenden« fehlt, sind die Anreize zur Ausweitung von Studienplätzen begrenzt: Länder können profitieren, indem sie die Qualifikationskosten »externalisieren« – sie bekommen so u.U. mehr Hochqualifizierte, als sie selbst Akademiker ausbilden. Wettbewerbliche Hochschulfinanzierung existiert zwar in den Ländern, an den Ländergrenzen macht sie jedoch halt. Der föderale Wettbewerb kann zwar funktionieren – auf dem Gebiet der Hochschulautonomie konkurrieren die Länder darum, wer seinen Hochschulen die größten Gestaltungsräume zubilligt –, bei der Finanzierung wirken sich die föderalen Strukturen aber bisher ganz anders aus. In den neuen Ländern führen sie beispielsweise zu Rückbauplänen der Hochschulen, während in den westdeutschen Ländern ein Nachfragehoch von Studieninteressierten zu erwarten ist. Und warum sollte Mecklenburg-Vorpommern baden-württembergische Studierenden attrahieren, wenn zu bezweifeln ist, ob neben den Ausbildungskosten auch ein Ertrag für das Land anfällt?

❷ Zudem ist festzustellen, dass entgegen den Trends der letzten Jahre eine Bund-Länder-Mischfinanzierung positiv wirken kann, wenn sie wettbewerblich organisiert ist. Die Exzellenzinitiative ist der Beleg dafür: Die wettbewerblichen Anreize haben einen hohen Mobilisierungsimpuls ausgelöst – obwohl die absolute Höhe der Mittel überschaubar ist.

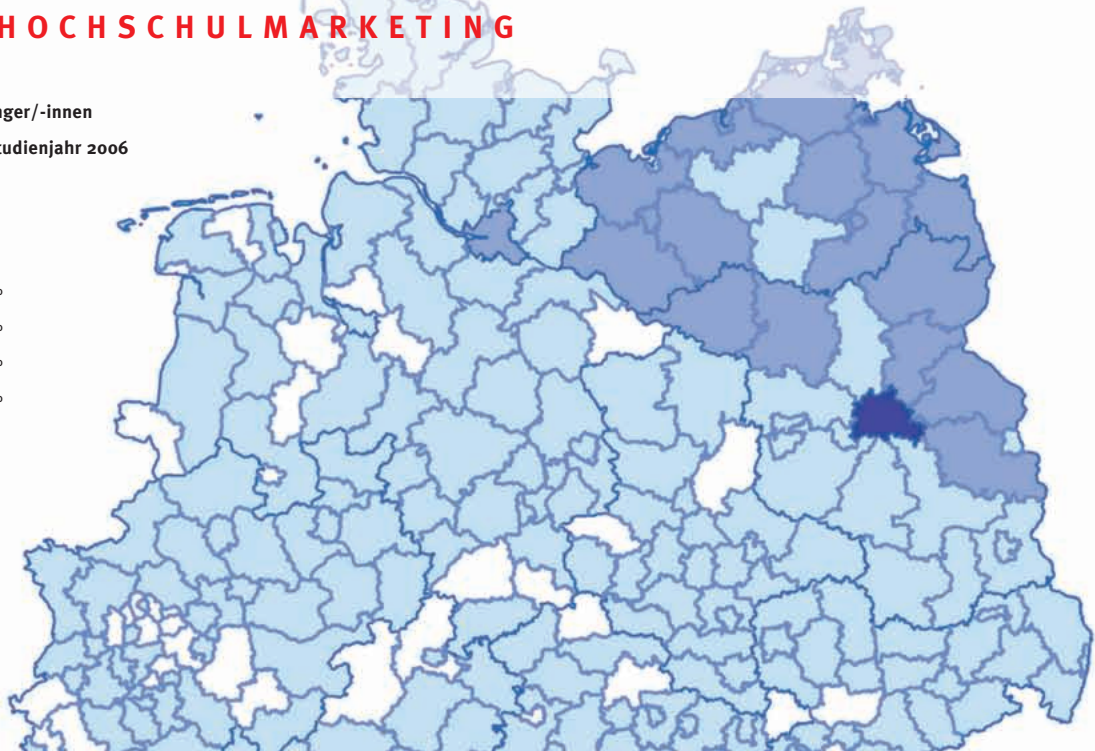
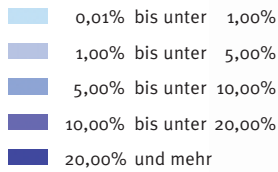
❸ Nachfrageorientierte Steuerung im Hochschulsektor ist ein guter Ansatz, wenn man möglichst viele junge Menschen zu akademischen Abschlüssen führen will. Das zeigen sowohl internationale Erfahrungen als auch landesinterne Erfahrungen, beispielsweise in Brandenburg. Dazu muss der Steuerungsimpuls – also letztlich die Mittel, welche die Hochschulen pro Studierenden erhalten – nur hoch genug, aber nicht unbedingt »kostendeckend« sein.

Deshalb schlägt das CHE die Einrichtung dreier bundesweiter Fonds vor, aus denen die Hochschulen etwa 50 Prozent ihrer Finanzierung erhalten und die je zur Hälfte von Bund und Ländern finanziert werden. Ein Fonds soll der Grundlagenforschung dienen und im Wesentlichen unverändert die DFG abbilden. Ein Fonds soll sich der Finanzierung der Forschungsstrukturen widmen. Das entspräche etwa einer Verstetigung der Exzellenzinitiative – allerdings sollten hier auch Fachhochschulen faire Chancen haben. Im Erfolgsfall könnte eine Finanzierung solcher Strukturen jeweils fünf Jahre andauern – ggf. mit Verlängerungsmöglichkeit.

Das neue Element wäre der Lehrfonds. In ihn sollten die Länder entweder in Relation zu ihrem Akademikeranteil oder nach dem Königsteiner Schlüssel einzahlen. Ausgezahlt wird direkt und ohne Zweckbindung an die Hochschulen analog zur Lehrleistung – etwa je vergebenen oder gebuchten Credits.

Modellrechnungen zeigen, dass es keine Verlierer in dem Modell geben muss, wenn sich der Bund an der Finanzierung der Lehre beteiligt. Das ist in zweierlei Hinsicht auch gerechtfertigt. Zum einen sollte der Bund für die ausländischen Studierenden einstehen, die wir zwar zum Studium in Deutschland einladen, die aber bisher kaum hier bleiben (dürfen). Zum andern aber ist es gerade der Bund, der über die höheren Steuereinnahmen auch maßgeblich von den Akademikern und ihren im Schnitt höheren Einkünften profitiert. Mit der aktivierenden Hochschulfinanzierung könnte der Bund ein länderübergreifendes wettbewerbliches Finanzierungsmodell einrichten, das durch gezielte Anreize zu einer Erhöhung der Landesausgaben für deren Hochschulsysteme führte – dies wäre im eigentlichen Sinne investitionsorientierte, nachhaltige Haushaltspolitik.

Einzugsstrukturen Studienanfänger/-innen
der Universität Greifswald im Studienjahr 2006



Der Datenatlas für das deutsche Hochschulsystem

Geomarketing für Hochschulen

Hochschulmarketing nach dem Schrotflintenprinzip war gestern. Hochschulen gehen in ihrem Studierendenmarketing deutlich zielorientierter vor. Damit verändern sich auch die Anforderungen an die Datenbasis.

Mit dem Datenatlas für das deutsche Hochschulsystem baut CHE Consult kontinuierlich und konsequent ein Informationsinstrument auf, durch das Studierendenmarketing datenbasiert erfolgen kann und welches durch die geographische Verknüpfung dieser Daten zudem eine regionale Orientierung des Marketing in seiner strategischen und operativen Dimension ermöglicht.

Typische Fragestellungen im empirisch basierten Studierendenmarketing sind:

- Woher kommen bzw. kamen die Studienanfänger/innen an die Hochschulen? Wie stabil sind die Einzugsstrukturen der Hochschulen?
- Wohin gehen die Studienanfänger/innen der Regionen? Wie hoch ist die Mobilität der Studienanfänger/innen aus den Regionen?
- Wie wird sich die Studiennachfrage in den Regionen entwickeln? Wer und wie werden die zukünftigen Studienanfänger/innen sein?

Damit benötigt das Geomarketing von Hochschulen u.a. Informationen zu folgenden Punkten:

- Einzugsgebiete und Marktanteile
Ziel: Identifikation von Stammmärkten
- Fachpräferenzen und Marktvolumina
Ziel: Identifikation von Zukunftsmärkten
- Wettbewerbsposition
Ziel: Bewertung der Position in einem Markt

Die genannten Fragen wiederum beantwortet CHE Consult mit Informationen aus dem Datenatlas für das deutsche Hochschulsystem. Aktuell sind in diesem unter anderem folgende Informationen hinterlegt bzw. unter Zuhilfenahme von diesem generierbar:

- Einzugsgebiet
Herkunft der Studienanfänger/innen
- Marktanteile
Verteilung der Studienanfänger/innen einer Region auf eine Auswahl von Hochschulen
- Marktvolumen
(Studienanfängerverteilung)
- Fachpräferenz
(von Studienanfänger/innen)
- Fachpräferenz-Marktvolumen-Darstellungen
- Erreichbarkeit
(räumlich-zeitlich-ökonomische Entfernung)
- Stabilität
(Demographische Entwicklungen, Entwicklung von Studienanfänger/innen einer Region)

Die genannten Informationen können weitgehend auf Ebene von Kreisen und kreisfreien Städten abgebildet werden. Eine Auswertung ist gleichermaßen für einzelne Hochschulen (teilweise auch für einzelne Fächer), aber auch für Gruppen von Hochschulen oder bestimmte Regionen möglich. Die Daten liegen derzeit für die Studienjahre 2005 und 2006 vor. In Kürze werden zudem die Daten des Studienjahres 2007 integriert werden.

Zu beachten ist, dass insbesondere die fachbezogenen Daten seitens des Statistischen Bundesamtes nur chiffriert herausgegeben werden. Damit sind bestimmte Auswertungen nur durch eine Kombination von Daten aus dem Atlas sowie hochschuleigenen Daten möglich (z.B. Marktanteile nach Fächern).

Ausgehend von Auswertungen aus dem Bestand des Datenatlas für das deutsche Hochschulsystem werden wiederum Marketingimplikationen abgeleitet. Darüber hinaus liefert der Datenatlas die Basis für vielfältige andere Analysen und Berechnungen von CHE Consult, u.a. auch für die Studienanfängerprognosen.



Studierende für Ostdeutschland

Wie man mehr Studierende in die Hochschulen der fünf neuen Länder bekommt, diese Frage treibt momentan viele Hochschulleitungen und Marketingverantwortliche um.

Der Hintergrund ist einfach: Doppelte Abiturjahrgänge produzieren in den westlichen Bundesländern in den kommenden Jahren einen wahren Run auf die Hochschulen. Die vor allem durch den sogenannten »Nachwendegeburtknick« – aber auch durch Wanderungsverluste – hervorgerufenen demographischen Entwicklungen wiederum lassen die für ein Hochschulstudium in Betracht kommenden Altersgruppen in den neuen Ländern und damit gleichermaßen Hochschulzugangsberechtigten zu einer immer selteneren Spezies werden.

Da die Hochschulen in den neuen Ländern – ähnlich aber natürlich auch in den alten Ländern – stark regionalisierte Einzugsstrukturen aufweisen, ist mit rückläufigen Studienanfängerzahlen an fast allen ostdeutschen Hochschulen zu rechnen, wenn es nicht gelingt, hier eine stärkere West-Ost-Wanderung zu initiieren.

Verschiedene CHE-Studien sowie Auswertungen aus dem Datenatlas für das deutsche Hochschulsystem belegen dies. In einzelnen Ländern ist dies zudem schon ein längeres Thema, beispielsweise in Mecklenburg-Vorpommern. Mit der Hochschule Neubrandenburg hat das CHE schon seit 2001 an der Frage gearbeitet, wie angesichts der erwartbaren demographischen Entwicklungen auch zukünftig Studierende für ein Studium gewonnen werden können.

Aktuell begleitet CHE Consult neuerlich Hochschulen in den neuen Ländern, um pilothaft datenbasiertes Student Recruitment zu etablieren. Neben der Hochschule Neubrandenburg sind dies die Universitäten in Weimar und Halle.

Neben Konzepten des überregionalen und differenziert nach Zielregionen arbeitenden Hochschulmarketing geht es dabei auch immer um die weitere Erhöhung der Ausschöpfung regionaler Potenziale, beispielsweise durch aktive Schularbeit. Dadurch sollen Konzepte erprobt werden, mit denen Hochschulen sich den Herausforderungen des demographischen Wandels stellen können.

Diese Aktivitäten korrespondieren mit den Anreizmechanismen des Hochschulpaktes und unterstützen die Hochschulen mit Blick auf die im Hochschulpakt vereinbarten Ziele. Die Marketingaktivitäten der Hochschulen sollen daher im nächsten Jahr starten und zudem mit Ansätzen des »Marketing nach innen« verknüpft sein. CHE Consult begleitet diese Aktivitäten bereits seit über einem Jahr in einer beratenden Funktion.

Dem zentralen Thema des Student Recruitment, wenn auch nicht allein fokussiert auf die neuen Länder, widmete sich auch das Expertenforum Studierendenmarketing der CHE-Marketingrunde vom 13. bis 14. November in Göttingen. Erstmals öffnete sich hier dieser Kreis einer weiteren Öffentlichkeit, um Know-how im Marketing von und für Hochschulen zu vermitteln und zu teilen.


Weitere Informationen unter


 www.che-consult.de

Informationen über die CHE-Marketingrunde sind verfügbar unter

 www.che-consult.de/che-mr

 Markus F. Langer

 0 52 41 . 211 79 31

 Markus.Langer

@che-consult.de

Modernisierungsfaktor Gender

Bis zum Jahr 2014 werden rund ein Drittel der aktuellen Professuren altersbedingt neu zu besetzen sein. Vor diesem Hintergrund verabschiedete die DFG im Juli 2008 »forschungsorientierte Gleichstellungsstandards«, um sich für eine höhere Repräsentanz von Frauen im Wissenschaftssystem stark zu machen. Auch mit dem »Professorinnen-Programm« des BMBF wird eine Erhöhung der Frauenanteile bei den Hochschulprofessuren angestrebt: In den kommenden fünf Jahren sollen so dank einer Finanzhilfe von 75 Millionen Euro 200 neue Stellen für Professorinnen an den deutschen Hochschulen entstehen. Auf der Grundlage positiver Begutachtungen ihres Gleichstellungskonzeptes erhalten die teilnehmenden Hochschulen die Möglichkeit zur Finanzierung von bis zu drei Berufungen von Frauen auf unbefristete W2- und W3-Professuren für fünf Jahre.

Hochschulen, die Gelder aus diesen Programmen akquirieren wollen, sind also gut beraten, entsprechende Genderkonzepte und sichtbare Maßnahmen zu entwickeln. Die Beratung von CHE Consult an der Universität Stuttgart zielt darauf, Qualitätssicherung insbesondere dadurch herzustellen, dass Gleichstellung ergänzend zu den bisherigen Frauen fördernden und Familien unterstützenden Ansätzen als strategischer Teil der Leitungsaufgabe implementiert wird. Ferner sollen kritische Erfolgsfaktoren ausgemacht und die Transparenz von Verfahren ausgebaut werden. Neben einem Gender-Monitoring und qualifizierten Datenanalysen werden Gesamtkonzepte entwickelt, um daraus Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung abzuleiten und umzusetzen. Insbesondere sollen junge Wissenschaftlerinnen motiviert werden, ihr Potenzial auf Dauer in die Wissenschaft einzubringen.

Dr. Daniela De Ridder
0 52 41 . 211 79 54
Daniela.DeRidder
@che-consult.de



FOTO: SIMON JARRATT/CORBIS

Der Bachelor hat

Mit der Einführung der Bachelor-Master-Studienstruktur wurde vor neun Jahren eine der ehrgeizigsten Hochschulreformen der letzten Jahrzehnte beschlossen. Dass noch nicht alles rund läuft, ist jedoch kein Grund, das Rad der Reform zurückdrehen, sondern sie ist konsequent zum Abschluss zu führen. Dabei lohnt es sich, einzelne Behauptungen in der aktuellen Debatte genauer anzuschauen und den Tatsachen gegenüberzustellen.



Behauptung 1

Die Studierenden lehnen den Bachelor ab.

Interessanterweise zeigten Umfragen in diesem Jahr einen hohen Anteil an Studierenden, die mit der Studienqualität zufrieden sind. Mehr als die Hälfte befürworteten zudem die Ziele des Bologna-Prozesses. Trotz einer Verbesserung der Studienqualität sind aber auch Zweifel an den Reformzielen zu beobachten. Über 90 Prozent der Bachelorstudierenden an Universitäten sehen den Master als weitere nützliche Studienphase für ihre Karriere an. Es bestehen zwar Zweifel der Studierenden, ob ihnen der Berufseinstieg als Bachelor gelingt. Jedoch bevor genügend Bachelorabsolventen die Gelegenheit hatten, sich am Arbeitsmarkt zu bewähren, ist weder zu den Berufschancen noch zu Übergangsquoten eine realistische Aussage zu treffen. Offenbar besteht ein Imageproblem – trotz steigender Studienqualität. Die Ängste der Studierenden werden genau dadurch geschürt, dass öffentlich am reibungslosen Berufseintritt gezweifelt wird.

Behauptung 2

Die Mobilität der Studierenden sinkt.

Zahlen deuten darauf hin, dass die internationale Mobilität nicht steigt. Zudem wird vermutet, dass aus mehreren Gründen die neuen Strukturen innerhalb eines Bachelorstudiums Mobilität erschweren: Verschulung und Priorität für kurze Studienzeiten, Ausdifferenzierung von Studiengängen und -inhalten, fehlender Raum für Auslandsaufenthalte. Dabei wird übersehen: Der Übergang zum konsekutiven oder später zum weiterbildenden Master eröffnet systematische – statt bisher zufällige – Wechseloptionen. Mobilität ist logischer Teil des Systems. Dies gilt für die nationale wie für die internationale Mobilität. Man darf nicht vergessen, dass auch im Diplomstudium nur die wenigsten Studierenden während der ersten sechs Semester ins Ausland gingen. Gerade das zweistufige System eröffnet jedoch die Wahlmöglichkeiten für längere Auslandsaufenthalte, wenn Arbeits- oder Studienphasen auch nach dem Bachelorabschluss genutzt werden. Um in der Bachelorphase die internationale Mobilität zu

Zukunft!



STAND PUNKT

erleichtern, müssten Auslandsaufenthalte systematisch im Studium verankert werden. Entscheidend dafür sind die organisatorische Unterstützung durch International Offices, durch Fachbereiche sowie Professoren, finanzielle Hilfen und die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen. Die Aufgabe, internationale Partnerschaften zu etablieren, liegt bei den Hochschulen selbst.

Behauptung 3

Die Studienabbrüche steigen, anstatt zu sinken.

Die Hoffnung, dass die Abbruchquoten automatisch mit der Umstellung auf die Bachelorstudiengänge sinken, scheint falsch. Die ersten Jahrgänge zeigen steigende Abbruchzahlen bei den Ingenieurwissenschaften und sinkende im Bereich Sprach- und Kulturwissenschaften. Auch standortbezogen sind die Effekte heterogen. Das Ergebnis hängt offenbar davon ab, wie der Bachelor umgesetzt wird. Presst man die alten Inhalte unverändert in die neue Struktur, kann es nicht funktionieren. Viele Fakultäten nutzen aber die formale Umstrukturierung, um ein Curriculum mit modernen Lehrmethoden und mit einer angemessenen Studiendauer zu entwickeln; dort reduzieren sich Abbruchprobleme. Erfolg oder Misserfolg ist also keine Systemeigenschaft des Bachelors, sondern mehr eine Frage der Leistung der Lehrenden.

Fakt bleibt: Ein Bachelor ist nicht per se ein Heilsbringer oder des Teufels; die Struktur bietet große Chancen, aber die Hochschulen müssen sie nutzen. Dabei sollte auch der 6-Semester-Bachelor kein Dogma sein, wenn in bestimmten Fällen längere Ausbildungskonzepte angemessener sind. Der nächste Schritt muss nun die Inhalte, die Lehrmethoden und den Studierendenservice adressieren. Professoren, die sich über ein Scheitern des Bologna-Prozesses beklagen, gleichen Rettungsschwimmern, die am Strand nur darüber lamentieren, dass im Meer jemand ertrinkt.

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



CHE FORSCHUNGS RANKING 2008

erscheint im Dezember

Gegenstand des ForschungsRankings 2008 sind neben den bereits 2006 und 2007 erstveröffentlichten Fächern die Betriebswirtschaftslehre, die Volkswirtschaftslehre und die Soziologie. Es erscheint im Dezember als CHE-Arbeitspapier Nr. 114. Auch das Wochenmagazin »Die ZEIT« wird Ergebnisse der diesjährigen Erhebung veröffentlichen. Basis für das CHE-ForschungsRanking sind Publikationsanalysen und die Höhe der verausgabten Forschungsgelder aus Drittmitteln sowie die Anzahl der Promotionen. In die Gruppe der Forschungsstarken eines Faches gelangt, wer mindestens bei der Hälfte der einbezogenen Indikatoren einen Platz in der jeweiligen Spitzengruppe erreichen konnte.

Dabei wird jeder Indikator einmal als Pro-Kopf-Wert und zum anderen als Absolutwert einbezogen. Dies entspricht der Intention des ForschungsRankings, besonders aktive Zentren der Forschung in den einzelnen Fächern herauszuarbeiten. Kleinere Universitäten haben es dabei naturgemäß schwerer, in die Gruppe der Forschungsstarken zu gelangen, da es teilweise an Masse mangelt.

Dr. Sonja Berghoff
0 52 41 . 97 61 29
Sonja.Berghoff
@che-ranking.de



Ergebnisse einer Absolventenbefragung des CHE



FOTO: MARCUS GLOGER/JOKER

Berufseinstieg in BWL und Sozialwesen

Das CHE hat begonnen, in seinem Hochschulranking vermehrt auch Indikatoren zum Berufs- und Arbeitsmarktbezug des Studiums einzubeziehen. Dies erfolgt im Wesentlichen aus der Perspektive der Absolventen, die vor dem Hintergrund ihrer Berufserfahrung zum einen rückblickend ihr Studium und die dort erworbenen Kompetenzen beurteilen und zum anderen auch Angaben über den Berufseinstieg machen können.

Die Durchführung flächendeckender Absolventenbefragungen gestaltet sich nach wie vor schwierig, da nicht alle Hochschulen über aktuelle Adressen ihrer Absolventen verfügen. Für das Hochschulranking 2008 konnte das CHE jedoch in den Fächern Betriebswirtschaftslehre an Universitäten und Fachhochschulen sowie Wirtschaftsinformatik und Sozialarbeit an Fachhochschulen eine Befragung von Absolventen der Abschlussjahrgänge 2003 bis 2006 realisieren. Einige Ergebnisse der Befragung sind in diesen Fächern bereits ins CHE-Hochschulranking 2008 eingeflossen. In anderen Fächern, wie z.B. Soziologie und Politikwissenschaft, war die Beteiligung der Hochschulen für eine Auswertung der Ergebnisse im Ranking zu gering.

Das CHE hat nun eine ausführliche Auswertung der Studien veröffentlicht. Im Sozialwesen haben sich rund 1.000 Absolventen von 23 Hochschulen beteiligt. In der Betriebswirtschaftslehre haben sich rund 2.200 Absolventen an Universitäten, 3.150 FH-Absolventen sowie 430 Absolventen der erstmalig in das Ranking einbezogenen Berufsakademien beteiligt. Nach wie vor überwiegen bei den Jahrgängen 2003 bis 2006 die Absolventen der Diplomstudiengänge: Lediglich rund 387 der insgesamt 5.772 BWL-Absolventen hatten bereits einen Bachelorstudiengang abgeschlossen.

Am besten bewerten die BWL-Absolventen an den Universitäten die Vollständigkeit des Lehrangebots hinsichtlich der Prüfungsanforderungen und die Prüfungsorganisation; am kritischsten sehen sie die Betreuung durch das Studiendekanat und ähnliche Einrichtungen der Fachbereiche sowie den Forschungsbezug des Studiums.

An den Fachhochschulen wurden die verschiedenen Aspekte der Studienorganisation, wie zeitliche Koordination des Lehrangebots, Prüfungsorganisation und Vollständigkeit des Lehrangebots hinsichtlich der Prüfungsanforderungen, sowie die Betreuung durch die Lehrenden am besten beurteilt. Schlechter als an den Universitäten werden z.B. die Bibliotheken bewertet.

Insgesamt stellt sich der Übergang in den Beruf für Absolventen betriebswirtschaftlicher Studiengänge problemlos dar. Ein nennenswerter Anteil der Absolventen hatte ohne eigene Suche unmittelbar nach dem Studium ein Beschäftigungsangebot (23 % an Universitäten und 19 % an Fachhochschulen). Diejenigen, die eine Beschäftigung gesucht hatten, gelangten schnell in ein erstes Beschäftigungsverhältnis. Sowohl an Universitäten als auch an Fachhochschulen dauerte die Suche nach der ersten Beschäftigung für Absolventen der Betriebswirtschaft durchschnittlich nur dreieinhalb Monate.

Erweiterung des CHE-Hochschulrankings

Wie urteilen die Masterstudierenden?

Im Rahmen des CHE-Hochschulrankings befragt das CHE in regelmäßigen Abständen Studierende grundständiger Studiengänge über die Studienbedingungen an ihren Hochschulen. Da die Umstellung auf das Bachelor- und Mastersystem inzwischen weit vorangeschritten ist, werden auch die Urteile von Masterstudierenden zunehmend wichtiger und für die Zielgruppe der Studierenden interessanter. In diesem Jahr wurde erstmalig eine Befragung von Masterstudierenden im Fach Betriebswirtschaftslehre durchgeführt. In diesem Fach existiert bereits eine große Anzahl an Masterprogrammen und die Zahl der Studierenden gewährleistet eine ausreichende Beteiligung. Für die Masterbefragung liegen nun Urteile zu Universitäten, Fachhochschulen und Business Schools vor.



Weitere Informationen finden Sie ab Dezember auf der Homepage des CHE-Rankings www.che-ranking.de

Isabel Roessler
0 52 41 . 97 61 43
Isabel.Roessler
@che-ranking.de

Nutzung von Hochschulsportangeboten



Im Rahmen der Studierendenbefragung für das CHE-Hochschulranking 2009 wurde neben der seit mehreren Jahren abgefragten Qualitätsbeurteilung des Hochschulsportes (Breite des Angebotes, Qualität hinsichtlich der Übungsleitenden, Qualität hinsichtlich der Sportstätten) erstmalig gefragt, ob die Befragten aktuell am Hochschulsport teilnehmen oder schon einmal teilgenommen haben. An Universitäten nimmt aktuell rund jeder Vierte, an Fachhochschulen etwa jeder Siebte am Hochschulsport teil. Insgesamt haben an Universitäten rund 60 Prozent, an Fachhochschulen rund 40 Prozent der Studierenden zumindest schon einmal ein Hochschulsportangebot genutzt.

Rund die Hälfte der Nichtteilnehmer gab an, das Hochschulsportprogramm nicht zu nutzen, weil sie außer-universitär Sport treibt. Jeweils rund ein Viertel der derzeit

nicht im Hochschulsport Aktiven gab an, dass die Angebote zeitlich bzw. örtlich ungünstig liegen würden. Ein weiterer besonders häufig genannter Grund – insbesondere an Universitäten – war, generell keine Zeit für Sport zu haben. Dass das Hochschulsportangebot zu teuer sei oder die Qualität der Angebote als zu gering wahrgenommen wurde, spielte dagegen fast keine Rolle.

Die vollständigen Ergebnisse werden im Papier »Im Blickpunkt: Hochschulsportangebote aus Sicht der Studierenden« veröffentlicht. In der Reihe »Im Blickpunkt« werden in loser Folge interessante Ergebnisse aus den für das Ranking erhobenen Daten vorgestellt.

Cort-Denis
Hachmeister
0 52 41 . 97 61 35
Cort-Denis.
Hachmeister
@che-ranking.de

2.000 Teilnehmer!

Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement

Den Start des Hochschulkurses im Wintersemester 2008/09 machte Mitte November der Basis-Workshop »Fakultätsmanagement – von der Verwaltung zur Geschäftsführung«, in dem wir den 2.000. Workshop-Teilnehmer begrüßen konnten. Über diesen Meilenstein für gute Nachfrage freuten sich die Mitarbeiter/innen des CHE und insbesondere die beiden Projektleiterinnen des »Hochschulkurses«, Dr. Jutta Fedrowitz und Dr. Sigrun Nickel.

In den vergangenen acht Jahren hat das CHE mehr als 100 Workshops angeboten und dabei stets aktuelle Themen und Fragen des Hochschul- und Wissenschaftsmanagements aufgegriffen. Viele Anregungen kamen durch die Teilnehmer, die durch ihre Rückmeldungen ihren Bedarf und die für sie wichtigen oder sogar drängenden Themen deutlich gemacht haben. Gleichzeitig ist die Erfahrung der Projektleiter/innen von CHE und CHE Consult eingeflossen. Konstruktiv-kritische oder lobende, teils sogar begeisterte Anmerkungen sorgten dafür, die neuen Angebote weiter zu verbessern. Wir hoffen, dass uns dies auch für die nächsten 1.000 Teilnehmer/innen gelingt!

Dr. Jutta Fedrowitz

052 41 . 97 61 26

jutta.fedrowitz

@che-concept.de



www.hochschulkurs.de



FOTO: THOMAS KUNSCH

Im Workshop »Akkreditierung und hochschulinternes Qualitätsmanagement« geht es um die Möglichkeiten zur besseren Verzahnung von QM und Akkreditierungsverfahren. Der Workshop »Change Management an Hochschulen« wird einen Schwerpunkt auf das Thema »Fachbereichsfusionen« legen.

»Interne Kommunikation an Hochschulen« ist der Titel eines Basis-Workshops, in dem hochschultypische Kommunikationsprozesse reflektiert und erprobt werden können. Im Kurs »Aufbau und Auditierung von Qualitätsmanagement-Systemen« werden vor dem Hintergrund der Systemakkreditierung Beispiele aus Deutschland und der Schweiz vorgestellt.

Termine

1./2. Dezember 2008	Akkreditierung und hochschulinternes Qualitätsmanagement: Synergien, Kosten, Nutzen Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
22./23. Januar 2009	Change Management an Hochschulen Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
26./27. Februar 2009	Interne Kommunikation in Hochschulen Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld
26./27. März 2009	Aufbau und Auditierung von Qualitätsmanagement-Systemen Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld

Hochschulmanager 2008

Der Präsident der Freien Universität Berlin, Professor Dr. Dieter Lenzen, ist Hochschulmanager des Jahres 2008. Das CHE und die »Financial Times Deutschland« vergeben die Auszeichnung erstmals in diesem Jahr für herausragendes Engagement in der Hochschulleitung. Lenzen steht auch stellvertretend für alle Führungspersönlichkeiten, die Veränderungsprozesse an Hochschulen mit hohem Einsatz vorantreiben. Lenzen wurde nach einem

mehrstufigen Auswahlverfahren von einer Jury als Preisträger gekürt, weil das Ausmaß der Veränderungen an der FU Berlin und der Beitrag von Lenzen dazu als besonders groß anerkannt wurden. Unter extrem knappen Finanzbedingungen in der Bundeshauptstadt ist es ihm in seiner fünfjährigen Amtszeit gelungen, die FU als forschungsstarke Hochschule in Deutschland und international sichtbar werden zu lassen. Die FU Berlin engagiert sich



FOTO: NICOLE MASKUS

darüber hinaus in innovativen Entwicklungen wie verpflichtenden Auslandssemestern für alle Bachelorstudierenden oder der Gründung einer Weiterbildungsuniversität als Public Private Partnership. Der Award wurde ihm am 14. November im Rahmen der FTD-Konferenz »Hochschulmanagement« in Berlin verliehen.

V.l.n.r. Prof. Dr. Gerhard Schmitt, Vizepräsident der ETH Zürich; Marion Schmidt, FTD; Prof. Dr. Dieter Lenzen, Präsident der FU Berlin; Prof. Dr. Detlef Müller-Böling

CHE-INTERN

Seit Oktober 2008 verstärkt Jens Philipp Michalke das CHE als Referent der Geschäftsleitung. An den Universitäten Marburg, Fribourg (Schweiz) und Leipzig studierte er Politikwissenschaften mit dem Schwerpunkt Politische Systeme. Sein besonderes Interesse galt dem Vergleich bildungspolitischer Steuerungsinstrumente in Europa. Nach dem Diplom im Frühjahr 2002 war er als Persönlicher Referent des Fraktionsvorsitzenden im Landtag von Sachsen-Anhalt tätig, in den vergangenen beiden Jahren auch als Vertreter des Fraktionsgeschäftsführers.

FOTO: THOMAS KUNSCH



▲ Jens Philipp Michalke

IMPRESSUM



Herausgeber

Dr. Jörg Dräger

Prof. Dr. Frank Ziegele

CHE

Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH

Verler Straße 6

33332 Gütersloh

052 41 . 97 61-0

052 41 . 97 61 40

<http://www.che.de>

Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert

052 41 . 97 61 27

pressestelle@che.de

Gestaltung

werkzwei, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld