

ng »Wenn Studieren zum Normalfall w



## CHECK ▶ IN

Herausforderungen erfordern Kulturwandel	1
Neues Masterranking in BWL	4
Besser als ihr Ruf: die Juniorprofessur	5
Hochschulmanager des Jahres 2014	6
Wie gestalten die Länder das Studierendenhoch?	7
Qualität der digitalen Lehre messen	7
Auslandserfahrung nutzen	8
Erasmus Impact Study	9
Leistungsspektrum an HAW	10
Aus der aktuellen Arbeit	10
U-Multirank 2015	11
Veranstaltungen	12

Hochschulbildung wird zum Normalfall

## Herausforderungen erfordern Kulturwandel

Als das CHE vor 20 Jahren gegründet wurde, studierten etwa 26 Prozent eines Jahrgangs. Heute sind es mehr als doppelt so viele. Die deutschen Hochschulen stehen angesichts der hohen Zahl an Studierenden und der damit verbundenen Vielfalt in der Studierendenschaft erneut vor immensen Herausforderungen. Das zeigte auch der große Zuspruch für das Thema der Tagung zum 20-jährigen Jubiläum des CHE am 4./5. Dezember in Berlin. In einer TED-Umfrage erwarteten knapp 80 Prozent der über 250 Tagungsteilnehmer(innen), dass mit der aktuellen Bildungsexpansion teilweise oder weitreichende Veränderungen auf das Hochschulsystem zukommen werden. Nicht weniger als ein Kulturwandel müsse vollzogen werden.

### **Vielfalt als Kern des Hochschulsystems begreifen**

Tatsächlich wird noch für viele Jahre ein Studierendenhoch prognostiziert. Politik und Hochschulen haben diese Bildungsexpansion ermöglicht. Doch wenn Hochschulbildung zum Normalfall wird, gilt es, jetzt die Angebote entsprechend der Vielfalt der Studierenden und den Bedarfen der Gesellschaft sowie des Arbeitsmarktes zu gestalten, so ein Ergebnis der Tagung. »Der atypische Studierende ist mittlerweile typisch«, beschrieb Jörg Dräger, Geschäftsführer des CHE, die Diversität in der Studierendenschaft. Sie erfordert eine ebensolche Vielfalt der Studienstrukturen und letztlich auch der Hochschulprofile.

Gute Beispiele für Beratungs- und Unterstützungsangebote, meist für Studienanfänger(innen), gibt es schon jetzt an den Hochschulen. Sie helfen, unterschiedliche Kompetenzen auszugleichen, oder tragen dazu bei, dass sich Studierende im Studium besser zurechtfinden können. Oft sind die Mittel für diese Angebote zeitlich begrenzt, sodass nach dem Auslaufen von Fördergeldern die Angebote eventuell nicht aufrechterhalten werden können. Zudem sind

sie nur ein erster Schritt im Umgang mit der Diversität. Tagungsteilnehmer wandten ein, dass Professor(inn)en nicht darauf vorbereitet seien, mit den unterschiedlichen Biografien der Studierenden umzugehen. Neben der Forschung und dem Engagement in der Hochschulorganisation bleibt in der Lehre wenig Zeit für ein individuelles Eingehen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Studierenden. Neues auszuprobieren, wie etwa digitale Lehre, wird zudem selten, oder nur solange Fördergelder dafür bereitstehen, honoriert. Holger Burckhart, Vizepräsident der HRK, forderte in seinem Grußwort auf der Tagung deshalb einen Konsens in der Gesellschaft über mehr Teilhabe an akademischer Bildung. Dafür müssen den Hochschulen auch entsprechende Mittel bereitgestellt werden. Doch weder die institutionelle noch die individuelle Studienfinanzierung sind laut Bildungsökonom Dieter Timmermann, Präsident des Deutschen Studentenwerks, bisher darauf ausgerichtet, den jetzigen Anforderungen gerecht zu werden. Zwar greife das BAföG unterschiedliche Rahmenbedingungen der Studierenden – und damit die Heterogenität – auf; für eine systematische Finanzierung des lebenslangen Lernens gebe es jedoch noch keine Lösung.

#### Durchlässigkeit zwischen Beruf und Studium fördern

Es geht zudem nicht allein darum, dass mehr Abiturienten an die Hochschulen drängen. An den Hochschulen finden sich auch immer mehr Studierende, die bereits eine Berufsausbildung absolviert haben, wie Anke Hanft, Direktorin des C3L (Centrum für Lebenslanges Lernen) der Universität Oldenburg vortrug. Ebenso gibt es viele, die die Hochschule ohne Abschluss verlassen und sich um eine berufliche Ausbildung bemühen. Beide Gruppen bringen Kompetenzen mit, die beim Wechsel in das andere System bisher noch zu wenig anerkannt werden. Mehr Durchlässigkeit in beide Richtungen und Anerkennung der erworbenen Kompetenzen wären hier die entscheidenden Weichenstellungen. Aber für die beruflich Qualifizierten, die oft erst

in einem höheren Alter an die Hochschulen kommen, um Weiterbildung zu erlangen, sind die Rahmenbedingungen in vielerlei Hinsicht – strukturell, finanziell und organisatorisch – noch nicht geschaffen worden, obwohl Modularisierung, ECTS und Kompetenzorientierung berufsbegleitendes Lernen in flexiblen Strukturen grundsätzlich gut ermöglichen würden. Erleichtert würde die Durchlässigkeit von der beruflichen in die akademische Bildung, wenn auch in der beruflichen Bildung ein Credit-System eingeführt würde, von seiten der Hochschulen wären berufsbegleitende Bachelorstudienangebote hilfreich. Konkret forderte Hanft, dass in der Weiterbildung ein Denken in Regelstudienzeiten und die Unterscheidung konsekutive versus weiterbildende Master aufgegeben werden müssten.

#### Studienstrukturen flexibilisieren

Als ein wichtiger Ansatz wurde auf der Tagung die Flexibilisierung der Studienstrukturen angesehen. Studierenden mehr Zeit zu geben, etwa mit der Wahlmöglichkeit für einen acht- oder sechssemestrigen Bachelorstudiengang, Unterstützung während des gesamten Studienverlaufs anzubieten, Lernen in (Praxis-)Projekte und in engem Austausch zwischen Lernenden und Lehrenden, das waren Ansätze, die für zukunftsweisend angesehen wurden. Der gesellschaftliche Druck zu möglichst schnellen Studienabschlüssen und rigide Curricula, die weder unterschiedliche Eingangskompetenzen noch den persönlichen Zeitbedarf für das Lernen berücksichtigen, stehen einem individuellen Studienverlauf massiv entgegen.

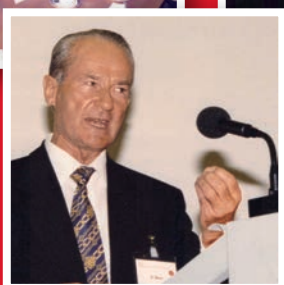
Sönke Knutzen, Vizepräsident der TU Hamburg-Harburg, rief auf der Tagung eindringlich dazu auf, die durch die Fördergelder aus den Hochschulpakten derzeit gute Finanzlage der Hochschulen zu nutzen, um zukunftsfähige Modelle auszuprobieren und zu etablieren. »Studienstrukturen sollten flexibler sein, aber entscheidend ist ein Kulturwandel in den Hochschulen«, so Knutzen. Vielfalt müsse als Chance begriffen werden und Lehre in den Hochschulen und der

## 1994

Juni 1994: Eine Vorbereitungsgruppe plant die Eröffnungstagung des CHE.



FOTO: GERDA HERMANN



Auf der Eröffnungstagung des CHE: Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, Jürgen Zöllner, Wissenschaftsminister Rheinland-Pfalz, Klaus Landfried, HRK-Vizepräsident, Karl Heinz Hoffmann, Vorsitzender des Wissenschaftsrates, und Hans-Uwe Erichsen, HRK-Präsident, (v.l.).



FOTO: GERDA HERMANN

Reinhard Mohn, Initiator und Gründer des CHE, auf der Eröffnungstagung »Qualitätssicherung in Hochschulen: Forschung – Lehre – Management« am 25./26. Januar 1995 in Gütersloh.

## 2004



FOTO: KORNELIA DANETZKI

10 Jahre CHE: Edelgard Bulmahn (Bundesministerin für Bildung und Forschung von 1998 bis 2005) spricht ein Grußwort zur Jubiläumstagung am 29. April 2004 in Berlin. Themen wie die Umstellung auf Bachelor und Master und neue Organisationsformen werden auf der Tagung diskutiert.

FOTOS: AUF DIESE SEITE: SVEN HAGOLANI/WWW.HAGOLANI.COM



Hans-Ulrich Heiß, Vizepräsident für Studium und Lehre, TU Berlin, Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE, Hans-Hennig von Grünberg, Präsident der Hochschule Niederrhein, und Dieter Jahn, Vorsitzender des Universitätsrates der Uni Konstanz, ehem. BASF, diskutieren die Auswirkungen von Hochschulbildung als Normalfall auf Hochschulen und Wirtschaft. Berufliche und akademische Bildung dürften nicht gegeneinander ausgespielt werden, so der Konsens.

Politik einen genauso hohen Stellenwert bekommen wie die Forschung, damit Projekte im Umgang mit der Vielfalt der Studierenden auch dann nachhaltig Wirkung entfalten, wenn die Projektförderungen ausgelaufen sind.

### Digitalisierung der Lehre eröffnet neue Perspektiven

Neue Technologien lösen nicht die heutigen Herausforderungen in der Lehre, solange sie nur in Form einer klassischen Vorlesung eingesetzt werden. Vielmehr müssen innovative didaktische Ansätze genutzt werden, um die Studierenden aktiver in den Lernprozess einzubinden. Zukunftsweisende Beispiele präsentierte Jan Philipp Schmidt (MIT Media Lab): Statt die Lehre zu reformieren, versuche er, sie neu zu denken. Studierende sollten durch eigenes Experimentieren zum Problemlösen ausgebildet werden. Digitale Medien eröffnen dafür neue Wege, wie seine Beispiele zeigten. Sie erlauben direkten Austausch mit Interes-

sierten (peer-to-peer) in weltweit vernetzten Communities über »Opencourseware«; Professor(inn)en bringen ihr Wissen bei Bedarf in diesen Lösungsprozess ein. Schmidt wies auf den großen Vorteil digitaler Lehre hin: Sie ermöglicht individuelle Lernprozesse für viele.

Digitalisierung wird auch die deutsche Hochschullandschaft verändern. Der entscheidende Standortvorteil für ein »Bologna Digital« liegt dabei in den bereits geschaffenen Strukturen, die einen Vergleich und die gegenseitige Anerkennung von Studienleistungen in ganz Europa erlauben. Damit ist eine länderübergreifende Anrechnung von Online-Kursen auf reguläre Studiengänge prinzipiell gut zu realisieren.

Die Tagung markiert für das CHE den Startpunkt, um sich den diskutierten Themen in den kommenden Jahren in weiteren Projekten zu widmen.

Weitere Informationen unter

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

## 2014

20 Jahre CHE: Holger Burckhart, Vizepräsident der HRK (r.) übermittelt ein Grußwort zur Jubiläumstagung am 4./5. Dezember 2014 in Berlin.

Teilnehmer(innen) der Tagung bringen per TED ihre Meinungen ein. (u).



»Durchlässigkeit betrifft alle Hochschulen«, betont Anke Hanft in ihrem Vortrag.

Jörg Dräger, Bundesbildungsministerin Johanna Wanka, Frank Ziegele, Kai Gehring (MdB), Alex Usher, President at Higher Education Strategy Associates, Toronto, und Bildungsökonom Dieter Timmermann lauschen dem Rückblick auf die Anfangszeit des CHE von Detlef Müller-Böling (v.r.)

# Neues Masterranking in BWL

Masterangebote im Fach Wirtschaftswissenschaften erstmals dabei

Nach dem Bachelorstudium stellt sich für viele Studierende die Frage nach einem passenden Masterstudium und der geeigneten Hochschule. Das neue CHE Masterranking kann bei dieser Entscheidung helfen. Untersucht wurden die BWL-Studienangebote an Universitäten und an Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW). Darüber hinaus wurde erstmals ein Ranking wirtschaftswissenschaftlicher Fachbereiche mit Studienangeboten aus dem Bereich Wirtschaftswissenschaften, BWL und VWL erstellt.



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM/SKYNETSHER

In einem Beileger der aktuellen Dezemberausgabe von ZEIT CAMPUS wurden fünf ausgewählte Kriterien des Masterrankings veröffentlicht.

»Bachelorabsolventen wissen durch ihre Studienerfahrungen meist genau, welche Aspekte ihnen im Studium wichtig sind«, sagt Nina Horstmann, die das aktuelle Masterranking betreute. »Das CHE Hochschulranking ermöglicht ihnen durch die multidimensionale Darstellung der Ergebnisse, sich ganz gezielt die für sie relevanten Kriterien auszusuchen und die Studienangebote zu vergleichen.«

## Die beste Hochschule gibt es nicht

Je nach den betrachteten Kriterien stehen jeweils unterschiedliche Hochschulen an der Spitze. Bei der Auswahl einer Universität spielt für Studieninteressierte z.B. häufig die Internationalisierung eine große Rolle. An folgenden zehn Unis zeigt sich eine starke internationale Orientierung des Studienangebotes und die Studierenden sind zudem besonders zufrieden mit der Unterstützung für ein Auslandsstudium: Uni Augsburg, TU Berlin, Katholische Uni Eichstätt-Ingolstadt, Uni Mannheim, TU München, Uni St. Gallen sowie EBS Uni/Oestrich-Winkel, ESCP Europe, HHL Leipzig, WHU Vallendar.

Studierende an FH/HAW interessiert häufig ein guter Arbeitsmarkt und Berufsbezug in der Lehre. In diesem Bereich erzielen die Hochschulen Biberach, Heilbronn, Osnabrück, Reutlingen und die FH Oberösterreich/Steier, die TH Mittelhessen/Wetzlar sowie die CBS Köln Platzierungen in der Spitzengruppe. Für die wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereiche an Universitäten konnte in diesem Jahr erstmals ein Masterranking erstellt werden. Hier punkten die Uni Mainz, die Uni Paderborn und die Zeppelin

Uni in Friedrichshafen ganz besonders im Bereich Studium und Lehre. Insgesamt wurden im Rahmen der Masterbefragung 14 verschiedene Kriterien erfasst. »Es wird im CHE Hochschulranking bewusst darauf verzichtet, einen Gesamtwert für das Studienangebot zu errechnen. In diesem Punkt unterscheidet sich das CHE Hochschulranking grundsätzlich von anderen Rankings«, so Horstmann. »Die Grundidee ist, Studieninteressierten eine breite Auswahl an Kriterien für ihre Hochschulwahl zur Verfügung zu stellen. Das gilt für das Masterranking ebenso wie für das Ranking der Bachelorstudiengänge. Letztlich bleibt die Entscheidung dem Nutzer überlassen, welche Kriterien für ihn wichtig sind.«

Für das Masterranking wurden im Zeitraum Oktober 2013 bis April 2014 über 7.800 Studierende befragt. In einem Online-Fragebogen bewerteten diese verschiedene Aspekte aus Studium und Lehre, aber auch die Ausstattung der Lehrveranstaltungs- und Computerräume sowie die Bibliothek. Neben den Studierendenurteilen werden auch Kriterien ausgewiesen, die auf Angaben der Professoren oder der Fachbereiche basieren. Die kompletten Ergebnisse sind seit dem 1. Dezember in der Online-Ausgabe des CHE Hochschulrankings unter [ranking.zeit.de](http://ranking.zeit.de) zu finden. In einem Beileger der aktuellen Dezemberausgabe von ZEIT CAMPUS wurden fünf ausgewählte Kriterien des Masterrankings veröffentlicht.

Die vollständigen Ergebnisse sind ab sofort online verfügbar:

für BWL unter [www.zeit.de/masterrankingbwl](http://www.zeit.de/masterrankingbwl) und

für Wirtschaftswissenschaften unter [www.zeit.de/masterrankingwiwi](http://www.zeit.de/masterrankingwiwi)

# Besser als ihr Ruf: die Juniorprofessur

Erkenntnisse eines Forschungsprojekts von CHE und HoF



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM/VIKTORCAP

Entgegen häufig geäußerten Vorurteilen ermöglicht die Juniorprofessur vielfach erfolgreiche wissenschaftliche Karrieren und setzt wertvolle Impulse für die Verbesserung der Nachwuchsförderung. Dies zeigen aktuelle Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts, welches gemeinsam vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) durchgeführt wird.

Hauptziel der auf drei Jahre angelegten Untersuchung ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Vorteile die Juniorprofessur gegenüber alternativen wissenschaftlichen Karrierepfaden aufweist und welche Verbesserungen notwendig sind. Eine zentrale Frage dabei ist u.a., inwiefern die Juniorprofessur wie erhofft ein effizienter Einstieg in eine dauerhafte Karriere als Wissenschaftler(in) ist. Um hier mehr Klarheit zu schaffen, befragte das CHE bundesweit ehemalige Juniorprofessor(inn)en. Damit liegen nun erstmals Daten zu Karriereverläufen nach der Juniorprofessur vor.

Bemerkenswert ist, dass rund 83 Prozent der befragten ehemaligen Juniorprofessor(inn)en ihre Professur ohne Habilitation erreichten. Das kann als Indiz dafür gesehen werden, dass sich die Juniorprofessur als Alternative zur traditionellen wissenschaftlichen Qualifizierung etabliert hat. Bei der Entscheidung pro oder contra Habilitation spielen im hohen Maße individuelle Gründe eine Rolle, je nach Forschungsgebiet und Jobsituation. Dabei müssen Juniorprofessor(inn)en für ihren vergleichsweise jungen Qualifizierungsweg oftmals erst noch Akzeptanz schaffen. So ergab eine im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführte repräsentative Vergleichsbefragung unter den seit 2002 berufenen Professor(inn)en, die sich nicht über die Juniorprofessur, sondern über andere Wege qualifiziert hatten, dass die Habilitation bei diesem Personenkreis noch immer einen deutlich besseren Ruf besitzt als die Juniorprofessur. Die auf dem traditionellen Weg Qualifizierten billigen der Habilitation weit bessere berufliche Erfolgchancen zu als

der Juniorprofessur. Die Empirie zeigt jedoch ein anderes Bild. So haben 84,5 Prozent der befragten ehemaligen Juniorprofessor(inn)en den Sprung auf eine anschließende Professur geschafft. Weitere 6 Prozent üben einen anderen Job innerhalb der Wissenschaft wie z.B. eine Managementfunktion aus und 9,5 Prozent gehen einer Tätigkeit außerhalb der Wissenschaft nach, davon überwiegend in der Privatwirtschaft. Als häufigster Grund für den Abbruch einer Juniorprofessur wurde das Angebot einer unbefristeten Professur genannt. Knapp 78 Prozent der Befragten geben an, bereits nach fünf und weniger Jahren eine Professur erhalten zu haben. Sie haben also die übliche Befristungsdauer von sechs Jahren überwiegend nicht ausgeschöpft und konnten relativ schnell aufsteigen.

Das insgesamt positive Bild bedeutet nicht, dass es bei der Juniorprofessur nichts zu verbessern gibt. Im Gegenteil: Die mangelhafte Planbarkeit der beruflichen Karriere stellt aus Sicht der befragten Juniorprofessor(inn)en ein existenzielles Problem dar. Das hat auch der Wissenschaftsrat erkannt und im Sommer 2014 die Weiterentwicklung der Juniorprofessur zu einer Tenure-Track-Professur empfohlen. Diese Veränderung würde zudem dafür sorgen, dass die Juniorprofessur weiter aufgewertet und die Stelleninhaber(innen) nicht – wie derzeit oft üblich – nur dieselben Pflichten, sondern auch dieselben Rechte wie dauerhaft beschäftigte Professor(inn)en besäßen.



[www.che.de/downloads/Blickpunkt\\_Karriereentwicklung\\_Juniorprofessur\\_2014.pdf](http://www.che.de/downloads/Blickpunkt_Karriereentwicklung_Juniorprofessur_2014.pdf)

Dr. Sigrun Nickel  
052 41. 97 61 23  
Sigrun.Nickel@che.de



FOTO: ZEIT

Georg Winckler, ehem. Rektor der Universität Wien, Hans Müller-Steinhagen, Rektor der Technischen Universität Dresden und Hochschulmanager des Jahres 2014, Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Marion Schmidt, stellvertretende Ressortleiterin ZEIT-Chancen (v.l.).

## Hochschulmanager des Jahres 2014: Hans Müller-Steinhagen ausgezeichnet

»Hans Müller-Steinhagen ist ein Visionär mit Bodenhaftung. Führungspersonen an Hochschulen und auch anderswo sind oft in Gefahr, entweder strategisch abzuheben oder sich in der Umsetzung zu verzetteln. Er aber schafft es, die Balance zu halten, Ziele zu definieren und diese im Team mit klar verteilten Rollen gemeinsam umzusetzen. Der Erfolg in der Exzellenzinitiative beweist, dass dieses Führungsmodell funktioniert«, begründet Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, die Entscheidung der Jury, die Prof. Dr.-Ing. DEng/Auckland Dr. h.c. /Brno Hans Müller-Steinhagen zum Hochschulmanager des Jahres kürte.

Die gemeinsam vom CHE und der ZEIT verliehene Auszeichnung würdigt jährlich Hochschulleitungen, die mit ihrer herausragenden Führungsleistung die Entwicklung ihrer Hochschule geprägt und innovative Veränderungsprozesse initiiert haben.

Hans Müller-Steinhagen, seit 2010 Rektor der TU Dresden, überzeugte mit seiner Perspektive auf Führung, seiner Vision von einer herausragenden Universität und seiner Führungsleistung. Mit zukunftsweisenden Kooperationen, darunter

die Zusammenarbeit mit den vielfältigen außeruniversitären Forschungs- und Kultureinrichtungen der Region in dem Verbund DRESDEN-concept e.V., und der angestrebten Überführung von vierzehn Fakultäten in fünf Schools arbeitet der Rektor der Technischen Universität an der Förderung der Zukunftsfähigkeit der Hochschule.

Die Auszeichnung wurde in diesem Jahr zum siebten Mal verliehen. Das Auswahlverfahren erfolgt in mehreren Stufen. Die Vorauswahl aus der Gesamtheit der Hochschulleitungen aller deutschen Hochschulen geschieht jeweils auf der Basis von Berechnungen anhand von Daten des Deutschen Akademischen Austauschdienstes, der Alexander von Humboldt-Stiftung und dem CHE Ranking. Entscheidend sind die Veränderungsleistungen. In diesem Jahr wurden zudem die Bestrebungen zur Öffnung der Hochschule für nicht-traditionelle Studierende einbezogen.

Die Entscheidung über den Preisträger wurde von einer sechsköpfigen Jury getroffen: Marion Schmidt, stellvertretende Ressortleiterin ZEIT-Chancen, DIE ZEIT, Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin der FH Münster, Prof. Dr. Georg Winckler, ehem. Rektor der Universität Wien, Prof. Dr. Birgitta Wolff, ehem. Ministerin für Wissenschaft und Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt, Prof. Dr. Lothar Zechlin, ehem. Rektor der Universität Duisburg-Essen, und Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung.

Nominiert für die Auszeichnung waren weiterhin:



Prof. Dr. Marcus Baumann  
Fachhochschule Aachen



Prof. Dr. Holger Burckhart  
Universität Siegen



Prof. Dr. Sabine Doering-Manteuffel  
Universität Augsburg



Prof. Dr. Michael Kortstock  
HAW München



Prof. Dr. Merith Niehuss  
Universität der Bundeswehr München



Prof. Dr. Sascha Spoun  
Leuphana Universität Lüneburg

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

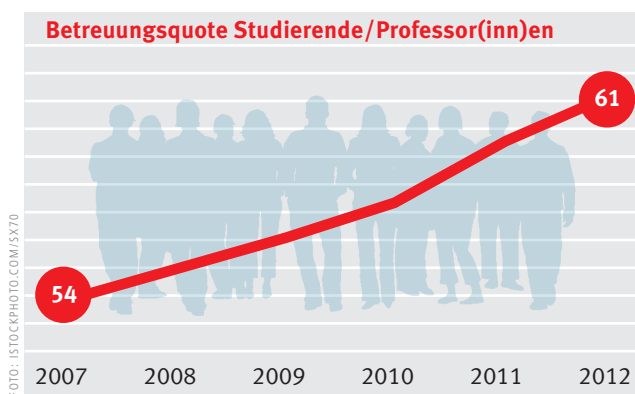
FOTOS NOMINIERTE: FH AACHEN/WWW.THILO-VOGEL.COM, UNIVERSITÄT SIEGEN/ROMAN KLAES, FRED SCHÜLLHORN, HAW MÜNCHEN, UNIVERSITÄT DER BUNDESWEHR MÜNCHEN, LEUPHANA

Das Hochschulstudium als bildungsbiografischer Normalfall:

# Wie gestalten die Länder das Studierendenhoch?

Die Rekorde bei den Zulassungs- und Studierendenzahlen an deutschen Hochschulen sind nicht nur auf doppelte Abiturjahrgänge zurückzuführen. Die immense Zahl der Erstsemester reflektiert auch den langfristigen Trend zum Studium als bildungsbiografischem Normalfall. Wie geht nun die Politik mit diesem seit Jahren ungebrochenen Trend um? Die Aufgabe, Studienplätze nicht nur in ausreichender Zahl, sondern auch in hinreichender Qualität vorzuhalten, ist eine zentrale politische Gestaltungsdimension. Nur so wird das Studium als Normalfall auch zum Erfolg.

Auf Grundlage der langjährigen Prognosen und Datenberichte kann das CHE bei den Zulassungszahlen zeigen, dass der Hochschulpakt 2020 zwar zu einer Öffnung der Hochschulen beigetragen hat. Demgegenüber verschlechtern sich die Betreuungsquoten seit 2007 kontinuierlich. Während 2007 noch etwa 54 Studierende auf eine(n) Hochschullehrer(in) kamen, waren es 2012 bereits 61. Dieser Trend betrifft Universitäten und Fachhochschulen gleichermaßen. Unterschiede in der Dynamik lassen sich zwischen Ländern beobachten: Während sich in den ostdeutschen Ländern die Betreuungsquote nur langsam verschlechtert, ist die Veränderung in den westdeutschen Flächenländern erheblich. Es wird deutlich, dass nach der Öffnung der Hochschulen nun die Entwicklung der Studienqualität in den Gestaltungsfokus rücken muss, um nicht nur die Studienaufnahme, sondern den Studienabschluss als bildungsbiografischen Normalfall beobachten zu können.



Thimo von Stuckrad  
 030.233 22 67 54  
 Thimo.vonStuckrad  
 @che-consult.de

Digitale Lehre

# Auf der Suche nach Indikatoren für Mehrwert und Qualität

Seit der Entwicklung von Massive Open Online Courses (MOOCs) lässt sich eine hohe Dynamik bei der Entwicklung digitaler Lehr- und Lernformate feststellen: Die bestehenden Technologien wie aufgezeichnete Lehrveranstaltungen, online-basierte Leistungstests und andere Lernressourcen werden stetig weiterentwickelt und neue Technologien entstehen und bereichern das digitale Lehr-Lern-Arrangement.



Ihr Vorteil: Digitale Bildungstechnologien selbst sind lernfähig. Sie passen sich zunehmend den individuellen Lernprozessen der Studierenden an. Damit weichen sie von den klassischen Lehrformaten ab, deren einzelne didaktische Elemente wenig flexibel auf individuelle Bedürfnisse reagieren. Wie kann nun die Qualität eines so dynamischen und zunehmend auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittenen Lehr-Lern-Geschehens gemessen werden?

Auf Grundlage eines lernpsychologisch fundierten Modells individuellen Lernens entwickelt das CHE in einem explorativen Projekt Indikatoren, die Qualitätsmessung

und -entwicklung jenseits einer einfachen Zufriedenheitsbefragung ermöglichen sollen. Dazu wird untersucht, wie digitale Lerntechnologien auf den individuellen Lernprozess wirken. Mit einem Fragebogen für Kursteilnehmer(innen) wird erfasst, welche Technologien ein Kurs enthält. In einem zweiten Schritt wird auf Basis psychologischer Konstrukte untersucht, welchen Einfluss diese Technologien jeweils auf individuelles Lernen haben. So wird gemessen, wie genau beispielsweise onlinebasierte Leistungstests individuell auf Motivation, Aktivierung von Vorwissen oder den Transfer des Gelernten wirken.

Thimo von Stuckrad  
 030.233 22 67 54  
 Thimo.vonStuckrad  
 @che-consult.de



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM/SCANRAIL

Erste Untersuchungsergebnisse zur Internationalisierung des nicht-wissenschaftlichen Personals

# Auslandserfahrung sichtbar machen und nutzen

In den intensiven Debatten um die Internationalisierung der Hochschulen kommen die nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) meist gar nicht vor. Auch ist wenig darüber bekannt, welche Auswirkungen Internationalisierungsmaßnahmen auf die nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) und ihre Hochschule haben. Unterstützt vom BMBF führt CHE Consult ein empirisches Forschungsprojekt durch, das den Informationsstand verbessern und praktische Handlungsanleitungen entwickeln soll.

Die InHoPe-Studie (vgl. Infokasten) will herausfinden, welche Auswirkungen Internationalisierungsmaßnahmen von Hochschulen auf ihre nicht-wissenschaftlichen Mitarbeiter(innen) und deren Arbeitsumfeld haben. An der ersten Befragungsrunde haben bereits mehr als 5.000 Personen teilgenommen. Gleichzeitig werden die Angebote der Hochschulen zur Förderung der Internationalisierung erfasst. Den entsprechenden Fragebogen haben bisher 70 Hochschulen ausgefüllt.

durch einen Migrationshintergrund oder eigene internationale Austauschereferenzen schon vorhanden sind, häufig von der Hochschule wenig genutzt. Über ein Drittel der Befragten gibt an, dass mehr Effekte für die Internationalisierung der Hochschule erzielt werden könnten, wenn diese persönlichen Potenziale mehr Beachtung fänden. Dies stimmt mit Befunden der Erasmus Impact Study (siehe S. 9) überein.

Die bisherigen Zahlen legen nahe, dass Internationalisierungsmaßnahmen für das nicht-wissenschaftliche Personal, wie sie oben beschrieben wurden, derzeit nur in geringem Umfang angeboten werden. 78,1 Prozent der Befragten geben an, niemals in der Vergangenheit an einer Internationalisierungsmaßnahme teilgenommen zu haben; 15,4 Prozent haben einmal teilgenommen. Personalentwicklung beim nicht-wissenschaftlichen Personal spielt bei den Internationalisierungsstrategien der Hochschulen demnach bisher eine untergeordnete oder keine Rolle. Der Fokus liegt überwiegend auf Mobilitätsprogrammen für nicht-wissenschaftliches Personal. Internationalisierung zu Hause ist zwar eine bekannte Idee, die aber für diese Zielgruppe bisher wenig verfolgt oder aktiv ausgebaut wird.

In weiteren Auswertungsschritten soll untersucht werden, inwieweit Arbeitsprozesse und Strukturen sich verändern, wenn nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter(innen) an Internationalisierungsmaßnahmen teilnehmen. Werden Zulassungsprozesse verändert, wenn die entsprechenden Mitarbeiter(innen) selber ins Ausland gehen? Werden englische Informationsangebote geschaffen, wenn Mitarbeiter(innen) Sprachkurse belegen? Auf Basis der qualitativen Auswertungen der Fokusgruppen in Verbindung mit Beschreibungen von Good Practice sollen in einem späteren Schritt praxisnahe und pragmatische Handlungsvorschläge entwickelt werden.

Erste Befunde zeigen, dass Mitarbeiter(innen), die an Internationalisierungsmaßnahmen wie Sprachkursen, interkulturellen Trainings oder einem Austausch teilnahmen, eine höhere Verbundenheit zu ihrer Hochschule zeigen. Auch das Tätigkeitsfeld hat einen direkten Einfluss auf die Verbundenheitswerte: Mitarbeiter(innen) aus Arbeitsfeldern wie etwa dem International Office oder in der Zulassungsstelle zeigen signifikant höhere Verbundenheitswerte mit ihrer Hochschule als solche aus eher internationalisierungsfernen Bereichen.

Die ersten Auswertungen geben zudem Hinweise auf mögliche Verbesserungspotenziale hinsichtlich der Internationalisierung des nicht-wissenschaftlichen Personals. So sehen viele Mitarbeiter(innen) ihre Potenziale, die etwa



InHoPe steht für die Internationalisierung des nicht-wissenschaftlichen Hochschulpersonals. Wichtiges Element der InHoPe-Studie ist ein Online-Forum. Wer Interesse hat, die Ergebnisse zu diskutieren und sich an der Analyse der Daten zu beteiligen, kann sich für das Online-Forum registrieren und im eingeloggt Bereich an Diskussionen, Chats und Zusatzbefragungen teilnehmen.

[www.inhope-studie.de](http://www.inhope-studie.de)

Dr. Uwe Brandenburg  
030.233 2267 44  
Uwe.Brandenburg  
@che-consult.de



## Erasmus Impact Study: neu über den Wert des Studiums nachdenken

# Es geht nicht nur um die Babys



FOTO: ISTOCKPHOTO.COM/RELAXFOTO.DE

Ende September 2014 hat die EU-Bildungskommissarin Androulla Vassiliou in Brüssel die Ergebnisse der Erasmus Impact Study (EIS) vorgestellt. Dabei fiel der Satz, den nicht wenige Medien dankbar aufgegriffen haben: Viele Erasmus-Studierende fänden im Ausland ihre Liebe und es gebe rund eine Million Erasmus-Babys. Natürlich ist das eine schöne Geschichte und in einer alternden Gesellschaft, die vor dem demografischen Wandel zittert, ist die Tatsache auch nicht unwichtig. Aber die Studie enthält weit mehr Informationen, die genutzt werden sollten, um über den Wert des Studiums und darüber, wie Auslandsaufenthalte richtig funktionieren, neu nachzudenken.

EIS untersucht drei große Fragen und immer geht es dabei um die konkreten Auswirkungen von Erasmus-Mobilität. Erstens hinsichtlich der Effekte, die sich für die Qualifizierungs- und Beschäftigungsfähigkeit des einzelnen Studierenden ergeben. Zweitens wurde in einem Team mit europäischen Partnern untersucht, wie sich die Teilnahme von Lehrenden auf deren individuelle Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen auswirkt. Und schließlich, wie das Programm auf die Internationalisierung der Hochschulen wirkt. Dazu wurde mit memo® ein psychometrisches Werkzeug entwickelt, um tatsächliche Effekte und nicht nur Meinungen abbilden zu können. Es erlaubt, Fakten, Wahrnehmungen, Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen miteinander in Bezug zu setzen.

Zur Datenerhebung und Auswertung wurden eine quantitative und eine qualitative Studie durchgeführt. Das Gesamtsample der quantitativen Studie war groß: 56.733 Studierende, 18.618 Alumni, 4.986 Mitarbeiter, 964 Hochschulen und 652 Arbeitgeber in 34 Ländern haben teilgenommen. Die qualitative Studie hat die quantitativen Analysen vertieft und kontextualisiert. Aufschlussreich war dabei die Möglichkeit, die unterschiedlichen Perspektiven der befragten Gruppen miteinander in Verbindung zu setzen. So zeigt sich, dass die Effekte, die sich für den Studierenden aus der Mobilitätserfahrung ergeben, stark mit den Merkmalen übereinstimmen, die Unternehmen als Beschäftigungsfähigkeit begreifen.

Erasmus-Studierende haben nach einem Auslandsaufenthalt eine höhere Beschäftigungsfähigkeit als 70 Prozent aller Studierenden. 81 Prozent der Erasmus-Studierenden

empfinden eine Verbesserung ihrer Querschnittskompetenzen, wenn sie zurückkommen, und alle sind überrascht über das Ausmaß der eigenen Veränderung. Jeder dritte Studierende erhält nach einem Auslandspraktikum ein Jobangebot, mobile Studierende sind später 23 Prozent weniger arbeitslos und signifikant häufiger in Managementpositionen anzutreffen. Neben beruflichen Aspekten zählen aber auch andere Motive: die Möglichkeit, im Ausland zu leben und neue Menschen zu treffen. Hier greifen individuelle Motivation und von Arbeitgebern gesuchte Erfahrungen ineinander. Eine der spannendsten Fragen ist nun, wie sich die Debatte über die Qualität von Lehre verändern wird, wenn wir wissen, dass Student Experience und Experience Abroad entscheidende Momente sind.

EIS wurde von einem internationalen Konsortium durchgeführt, unter der Leitung von CHE Consult. Finanziert wurde die Arbeit von der Europäischen Kommission. Die Studie steht als Online-Publikation zum Download zur Verfügung.



[www.che-consult.de/downloads/erasmus\\_impact\\_en.pdf](http://www.che-consult.de/downloads/erasmus_impact_en.pdf)



📍 Dr. Uwe Brandenburg  
☎ 030.233 22 67 44  
📧 Uwe.Brandenburg@che-consult.de

»FIFTH«

# HAW haben umfangreiches Leistungsspektrum

Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) lehren und forschen nicht nur angewandt, sondern decken ein vielseitigeres Leistungsspektrum ab, als die Öffentlichkeit oft wahrnimmt. Dies ist eines der Ergebnisse des ersten Projektabschnitts des vom BMBF geförderten CHE-Projekts »FIFTH: Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für angewandte Wissenschaften«.

Aus Interviews mit Hochschulleitungen, Ministeriumsvertretern und Professor(inn)en sowie Experten aus den Bereichen Hochschulsystem, Forschung und Third Mission wird deutlich, dass an den HAW Forschungs- und Entwicklungsprojekte vielfältiger sind als oft wahrgenommen. Meist haben diese Projekte einen starken Anwendungsbezug und die Hochschulen verfügen über umfangreiche Kontakte zur Wirtschaft. Unter den Begriff der Third Mission fallen Leistungen wie Transfer von Technologie und Wissen in Wirtschaft und Gesellschaft, etwa über Projekte mit Kommunen

oder der Wirtschaft, Einbindung von Professor(inn)en in regionale Arbeitskreise, Publikationen für eine breite Leserschaft bis hin zu Weiterbildungsangeboten. Die Interviewten haben deutlich gemacht, dass vieles davon bereits in den Hochschulen stattfindet, diese Leistungen der Hochschulen aber bisher in der Öffentlichkeit wenig Beachtung finden. Ziel des Projektes ist, die Leistungen der HAW bekannt zu machen und durch die Erarbeitung von Indikatoren zukünftig auch transparent abbilden zu können.

Isabel Roessler  
052 41 . 97 61 43  
Isabel.Roessler@che.de

## AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

### ■ Strategie 2025 an der PH Vorarlberg

Mit der Novelle der Rahmengesetzgebung »PädagogInnenbildung NEU!« in Österreich sind für die Pädagogischen Hochschulen große Entwicklungschancen, aber auch Herausforderungen verbunden. CHE Consult hat die PH Vorarlberg in dieser Situation extern begleitet. Ziel des Projektes war es, den Reformimpuls zu nutzen, um längerfristige, strategische Konzepte zu entwickeln. In AGs wurden ein Forschungskonzept erarbeitet, Szenarien für eine Anpassung der Organisationsstruktur entwickelt sowie die Grundlage für eine strategische Personalentwicklung gelegt. Zudem konnte die Hochschule die Curricula für Joint Studies mit der Universität Innsbruck (Sekundarstufe) und ein gemeinsames Curriculum mit der PH Tirol erarbeiten (Primarstufe).

Lars Hüning  
030.233 22 67 64  
Lars.Huening@che-consult.de

### ■ Alumni-Rahmenkonzept Goethe-Institut

CHE Consult hat ein Rahmenkonzept für die Alumni-Arbeit des Goethe-Instituts entwickelt. Die Herausforderung besteht darin, die vielen Goethe-Institute im Ausland einzubeziehen. Auch sind die Zielgruppen aufgrund der verschiedenen Programme sehr heterogen: von etablierten Künstlern oder Politikern bis zu Sprachschülern. Im Konzept wurden methodische Grundlagen entwickelt und ein Vorschlag erarbeitet, wie die Alumni-Arbeit organisiert werden kann. Die konkrete Umsetzung für ausgewählte Pilotprogramme macht das Goethe-Institut intern.

Lars Hüning  
030.233 22 67 64  
Lars.Huening@che-consult.de

### ■ »Hochschulforum Digitalisierung«

70 hochrangige Experten aus Hochschulen, Unternehmen, internationalen Organisationen und der Politik haben bei der Auftaktveranstaltung des »Hochschulforum Digitalisierung« im Mai den Dialog über die Digitalisierung der deutschen Hochschullehre eröffnet. Er wird im »Hochschulforum Digitalisierung« über die nächsten zwei Jahre fortgeführt. Das »Hochschulforum Digitalisierung« ist eine gemeinsame Initiative des CHE, der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft. Gefördert wird es vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Es bietet den Rahmen, um die Potenziale und Herausforderungen der digitalen Hochschullehre zu diskutieren und Lösungen für die Hochschulpraxis zu entwickeln.

[www.che.de/digitalisierung](http://www.che.de/digitalisierung)

Julius-David Friedrich  
052 41 . 97 61 21  
Julius-David.Friedrich@che.de

## Fächerspektrum um Humanmedizin, Psychologie und Informatik erweitert

# Ergebnisse der neuen Runde im März 2015

Im Mai 2014 wurde U-Multirank erstmals veröffentlicht. Nun laufen die Vorbereitungen für die zweite Runde. Nachdem sich in der ersten Runde über 500 Hochschulen aktiv beteiligt haben, haben sich für 2015 mehr als 200 Hochschulen neu registriert. Aus Deutschland haben sich mehr als 50 Universitäten und Fachhochschulen für eine aktive Teilnahme entschieden. Darüber hinaus werden erneut die weltweit führenden Forschungsuniversitäten, die auf der Basis bibliometrischer Indikatoren aus dem »Leiden Ranking« ermittelt wurden, mit öffentlich zugänglichen Daten zu Forschung und Wissenstransfer aufgenommen. Damit werden im Jahr 2015 Daten zu mehr als 1.000 Hochschulen aus über 80 Ländern in U-Multirank zu finden sein. U-Multirank gelingt es weitaus stärker als den herkömmlichen internationalen Rankings, die Vielfalt der Hochschulen regional und hinsichtlich ihrer Profile abzubilden.

2014 wurden neben dem institutionellen Ranking fachbezogene Rankings für Maschinenbau, Elektrotechnik, Physik und Betriebswirtschaftslehre publiziert. Gegenwärtig werden die Daten für Humanmedizin, Psychologie und Informatik erhoben. Aktualisiert werden die fächerbezogenen Rankings ebenso wie das institutionelle Ranking künftig in einem Dreijahreszyklus.

U-Multirank ist ein multidimensionales internationales Hochschulranking, das von einem Konsortium europäischer Partner unter Federführung des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, des Centers for Higher Education Policy Studies (CHEPS) der Universität Twente sowie des Centers for Science and Technology Studies (CWTS) der Universität Leiden durchgeführt wird. U-Multirank wird in einem vierjährigen Projekt von der EU gefördert. Es umfasst rund 30 Indikatoren zu den Dimensionen Studium und Lehre, Forschung, Wissenstransfer, internationale Orientierung und regionales Engagement.

📞 Gero Federkeil  
☎ 0 52 41 . 97 61 30  
📧 Gero.Federkeil@che.de

# CHE

## STANDPUNKT

## Digitalisierung wird das Hochschulsystem verändern

Immer mehr Studierende und eine immer buntere Studierendenschaft – unser Hochschulsystem steht vor erheblichen Herausforderungen. Die Digitalisierung der Hochschullehre kann einen Beitrag zu deren Bewältigung leisten. Denn anders als vor 20 Jahren, als die »Virtuelle Hochschule« erste Versuche startete, trifft sie nun auf Lernende, die als »Digital Natives« daran gewöhnt sind, zeitlich und räumlich uneingeschränkt Zugang zu Informationen zu haben und sich über soziale Netzwerke auszutauschen. Digitalisierung darf sich aber nicht darauf beschränken, Lerninhalte lediglich massenhaft zu verbreiten. Vielmehr geht es um individuell zugeschnittene Angebote zu vertretbaren Kosten: Personalized Open Online Courses, also POOCs

statt MOOCs, muss die Devise lauten. Die Digitalisierung wird auch das Rollenverständnis und die Aufgaben von Hochschulen und Lehrenden verändern. Während Humboldt noch die Einheit von Forschung und Lehre beschwor, zerfällt vielleicht schon bald die Einheit der Lehre, wenn Online-Didaktiker Vorlesungen konzipieren, Kommunikationstalente sie halten und aufzeichnen und spezielle Coaches die Studierenden begleiten, bis andere die Prüfung und die Benotung übernehmen. Viele Fragen sind offen: Was wird aus der Qualitätssicherung? Wie gestaltet man Lernen weiter als sozialen Prozess? Welche Hochschulprofile sind sinnvoll? Jetzt kommt es auf die aktive Gestaltung des Wandels an.



📄 [www.che.de/downloads/Im\\_Blickpunkt\\_Digital\\_wird\\_normal.pdf](http://www.che.de/downloads/Im_Blickpunkt_Digital_wird_normal.pdf)

📞 Dr. Jörg Dräger  
☎ 0 52 41 . 97 61 36  
📧 Joerg.Draeger@che.de



FOTO: DAVID AUSSERHOFER

## Hochschulkurs – Fortbildung für das Wissenschaftsmanagement

Für das erste Halbjahr 2015 sind folgende Workshops und Jahresprogramme geplant:

### Jahresprogramm Aufbau und Implementierung von QM-Systemen in Hochschulen

29. Januar – 10. Dezember 2015, Kolpinghaus MesseHotel, Köln

### Jahresprogramm Fakultätsmanagement für Dekaninnen und Dekane sowie Fakultätsmanager(innen)

13. April 2015 – 19. Februar 2016, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Nähere Informationen dazu unter

 [www.hochschulkurs.de](http://www.hochschulkurs.de)

## Die nächsten Workshops im Hochschulkurs

### In der Vielfalt liegt die Kraft: heterogene Teams effektiv und mit Freude führen

2./3. März 2015, Stadthotel am Römerturm, Köln

### Projektmanagement an Hochschulen

16./17. März 2015, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

### Modernes Fakultätsmanagement

23./24. März 2015, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

### Strategieentwicklung für Hochschulen und Fakultäten

21./22. Mai 2015, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

 Dr. Jutta Fedrowitz  
 052 41 . 97 61 26  
 Jutta.Fedrowitz  
@che.de

## Change Management in südostasiatischen Hochschulen

33 Dekaninnen und Dekane trafen sich im Rahmen des International Deans' Course (IDC) vom 10.–13. November an der Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) in Kuala Lumpur. Schwerpunkt war das Thema »Change Management«.

Der IDC ist ein gemeinsames Projekt von DAAD, CHE, HRK und der Hochschule Osnabrück. Die Teilnehmer(innen) aus Indonesien, Laos, Malaysia, Myanmar, Vietnam, Thailand, Osttimor und den Philippinen waren bereits im Sommer zu einem neuntägigen Seminar in Deutschland gewesen. Nun tauschten sie sich über ihre im Juli gewählten Projekte aus.

## Führung als Chance – 2. Jahrgang gestartet

Im Jahresprogramm für Vizepräsident(inn)en arbeitet seit September wieder eine feste Gruppe an ihrer Kompetenzerweiterung. Im ersten Modul ging es mit Vorträgen, Probedebatten und systematischem Erfahrungsaustausch um das Führen von komplexen Wissensorganisationen – also darum, wie man dafür die eigene Rolle verstehen und entwickeln kann, Führungskommunikation auch in Konflikten gewährleistet und Veränderungsstrategien angeht. Der dritte Jahrgang dieses Programms von HRK und CHE wird im Januar 2016 starten.

FOTO: ALEXANDER BUYP



FOTO: DOMINIQUE ZAPPE-NOÏTE



Dr. Joachim Selter, Führungstrainer; Prof. Dr. Petra Wend, Principal and Vice Chancellor, Queen Margaret University, Edinburgh; Prof. Dr. Frank Ziegele, CHE; Dr. Jutta Fedrowitz, CHE; Prof. Dr. Wilfried Müller, ehem. Rektor der Universität Bremen (v.l.n.r.) gestalteten das Programm.

## VORANKÜNDIGUNGEN

### CHE-Forum

#### Berufungen an Fachhochschulen: Herausforderungen, Strategien und Verfahren

28. April 2015, Kongresspalais/Stadthalle Kassel

Die Veranstaltung stellt Werkstattberichte zu Strategien und Verfahren beim Thema »Berufungen an Fachhochschulen« vor. Zielgruppe: Personen, die in Fachhochschulen an Berufungsverfahren beteiligt sind.

### Jahrestagung

#### Best-Practice-Club Familie in der Hochschule

15./16. Juni 2015, Universität Hohenheim

**CHE**  
Centrum für  
Hochschulentwicklung

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Dr. Jörg Dräger  
Prof. Dr. Frank Ziegele  
CHE  
Gemeinnütziges Centrum  
für Hochschulentwicklung  
GmbH

Verler Straße 6

33332 Gütersloh

 0 52 41 . 97 61-0

 0 52 41 . 97 61 40

 <http://www.che.de>

### Redaktion

Britta Hoffmann-Kobert

 0 52 41 . 97 61 27

 [pressestelle@che.de](mailto:pressestelle@che.de)

### Gestaltung

werkzwei, Bielefeld

### Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld