

CHECKup

Dialogforum des Centrums für Hochschulentwicklung gGmbH

2 | Dezember 2003



FOTO: JOKER, DAVID AUSSERHÖFER

CHECK ► IN

Student Services	1
Zur Sache: Student Services	3
Wege zur Professur	4
Buchbesprechung	5
Das CHE-Forschungs Ranking 2003	6
Wissensbilanzen im Hochschulbereich	8
»Küss die Uni wach«	9
Aus der aktuellen Arbeit	9
Internationales Hochschulmarketing	10
Hochschulkurs – Programm	12

Student Services

Ein Muss für die entfesselte Hochschule

Der Paradigmenwechsel in der Hochschulpolitik ist in vollem Gange: Die Gleichheitsfiktion wird zu Grabe getragen, der Wettbewerb wird von vielen Universitäten und Fachhochschulen als Herausforderung angenommen. Zunehmend werden dabei »weiche« Faktoren erfolgsentscheidend: Beratungs- und Dienstleistungen, Career Services, Wohnmöglichkeiten und Freizeitangebote, kurz: Student Services von A bis Z. Dieses Feld der Hochschullandschaft wurde in Deutschland lange Zeit weitgehend ausgeblendet. Spätestens aber wenn die »Kinderlandverschickung« durch die ZVS Geschichte ist, werden Student Services mehr in den Mittelpunkt rücken.

Berlins Erfolg als Studentenmagnet hängt, das ist kein Geheimnis, auch mit der Attraktivität der Stadt zusammen. Eine Befragung der Bauhaus-Universität Weimar an Gymnasien aus dem gesamten Bundesgebiet unterstreicht die Diagnose: Metropolen sind bei der Gewinnung von Studierenden im Vorteil. Schüler der Oberstufe wurden bei dieser Untersuchung gefragt, welche Hochschulen sie überhaupt kennen. Unter den häufig genannten Antworten sind dabei neben regional bedeutsamen Standorten und internationalen Eliteuniversitäten immer auch die Metropolen Berlin, Hamburg, Köln und München vertreten. Immer mehr Hochschulen unternehmen daher große Anstrengungen, die eigene Positionierung durch ein maßgeschneidertes Marketingkonzept voranzutreiben und Abiturienten auf die eigenen Stärken aufmerksam zu machen.

Der nationale und internationale Wettbewerb der Hochschulen untereinander wird weiter zunehmen. Mit der Einführung der gestuften Abschlüsse Bachelor und Master verwischen nicht nur die Grenzen zwischen Fachhochschulen und Universitäten. Es entsteht darüber hinaus deutlicher als bisher eine hervorragende Schnittstelle für einen Studienortwechsel nach dem Bachelor. Für die Hochschulen heißt das, die eigenen Bachelor-Absolventen, zumindest diejenigen mit guten Studienabschlüssen, müssen mit größerer

Zur Sache | Student Services

Die Wiederentdeckung der Studenten

Keine Hochschule wird es sich in Zukunft leisten können, Studierende als ein lästiges Übel zu begreifen. Der Wettbewerb schafft es: Universitätsbibliotheken, die freitags um 15.30 Uhr schließen und Studierendensekretariate, die Studierende für einen Stempel von Pontius nach Pilatus schicken, werden der Vergangenheit angehören. In Zukunft wird sich keine Hochschule mehr darauf verlassen können, dass sie von der ZVS die Hörsäle gefüllt bekommt, sie muss dafür selber ihre Hausaufgaben erledigen!

Dieses Umdenken in den Hochschulen, die zunehmend den strategischen Wert exzellenter Serviceleistungen erkennen, ergreift auch die Studenten-

werke. Ihnen erwachsen neue Profilierungschancen.

Das Deutsche Studentenwerk (DSW) und das CHE haben im Oktober ein Kooperationsprojekt begonnen, um gemeinsam die Weiterentwicklung der Studentenwerke und ihre neue Rolle im sich wandelnden Hochschulsystem anzudenken. Die Studentenwerke reagieren aktiv auf sich verändernde Rahmenbedingungen und auf die Herausforderungen, die sich daraus ergeben. Leitend bei der Diskussion werden drei Dinge sein: Was erwarten die Studierenden, was erwarten die Hochschulen und wo liegen aufgrund jahrzehntelanger Erfahrung die Kernkompetenzen der Studentenwerke?

Ich bin sicher, dass die Studentenwerke die Chance nutzen werden, sich neu zu positionieren. Sie werden in Zukunft noch wichtiger bei der Gestaltung des Lebensraums Hochschule sein. Damit einhergehend ist auch eine neue Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Studentenwerken gefragt.



Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
0 52 41 . 97 61 36
detlef.mueller-boeling@che.de

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

Wenn sich aber die Rahmenbedingungen sowohl im Bereich der Hochschulen als auch im Bereich der Studentenwerke gravierend verändern, ist klar, dass in der Schnittmenge ebenfalls nicht alles beim Alten bleiben kann. Aufgrund der zunehmenden Autonomie und Profilierung der einzelnen Hochschulen geraten Studentenwerke in ein Spannungsverhältnis: Sie wollen hochschulübergreifend vergleichbar gute Studienbedingungen sichern und gleichzeitig als Partner der einzelnen Hochschulen deren Bedürfnissen nach Differenzierung und Profilierung im Bereich student services Rechnung tragen. Sie sind zugleich eine Serviceeinrichtung für die jeweilige Hochschule und für die Studierenden – daraus können Zielkonflikte resultieren. Sollen beispielsweise Wohnheimplätze nach sozialen Kriterien an bedürftige Studierende oder an ausländische Studierende im Sinne des Hochschulprofils vergeben werden?

Kooperation und Vernetzung

Zunehmende Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen und Studentenwerke machen daher ein Austarieren des Verhältnisses zwischen Staat, Hochschulen und Studentenwerken nötig. Man wird auch über sinnvolle neue Formen der Kooperation, Zusammenarbeit und Vernetzung nachdenken müssen. Auch die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen und Kompetenzverteilungen müssen neu auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden.

Eins ist sicher: Student Services werden in Zukunft immer mehr Gewicht im deutschen Hochschulsystem bekommen. Auch das Spektrum der Leistungen und Angebote wird weiter werden. Wie Aufgaben und Ressourcen zu verteilen sind, muss allerdings in vielen Fällen noch geklärt werden. Die verschiedenen Perspektiven, Kompetenzen und Ziele der Studierenden, der Hochschulen, der Studentenwerke und des Staates müssen dabei angemessen berücksichtigt werden.





FOTOS: JOKER, DAVID AUSSERHOFER

Anstrengung gehalten werden. Und diese Anstrengungen dürfen sich nicht allein auf Forschung und Lehre beschränken! Auch die Bemühung, ausgezeichnete Bachelor-Absolventen von anderen Hochschulen aus dem In- und Ausland zu rekrutieren, wird sich nicht ausschließlich über die Bereitstellung hervorragender Studienangebote realisieren lassen.

Aus dem internationalen Kontext sind die Mahnungen, auch an die Rahmenbedingungen des Studierens zu denken, bekannt. Das Deutsche Studentenwerk hat jüngst noch einmal aus seiner Sicht das Risiko betont, dass die Bundesregierung 14 Millionen Euro in die Ansprache von ausländischen Studierenden investiert, ohne dass in Deutschland gleichzeitig die dafür notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen, wie zum Beispiel ein ausreichendes Angebot an geeigneten Wohnheimplätzen, geschaffen werden.

Wider den »Brain Drain«

Der viel beklagte »Brain Drain« deutscher Wissenschaftler steht ebenfalls in Zusammenhang mit »weichen Faktoren«. Von knapp 1.700 Wissenschaftlern, die im Ausland arbeiten, geben 80 Prozent an, unter anderem deshalb im jeweiligen Gastland zu arbeiten, weil sie dort ein besseres persönliches Umfeld geboten bekommen (z. B. auch gute Kinderbetreuungsmöglichkeiten). Wie stark die Rahmenbedingungen auch im nationalen Bereich die Forschungs- und Lehrsituation beeinflussen können, zeigt das Beispiel München sehr deutlich. Die dortigen Hochschulen weisen auf die Gefahr hin, dass die erfolgreiche Weiterentwicklung des Wissenschaftsstandorts München an den schwierigen Wohnraumbedingungen und den hohen Lebenshaltungskosten scheitert.

Wenn also Autonomie und Profilierung der Hochschulen mit zunehmendem Wettbewerb um Ressourcen und Studierende einhergehen, erlangen Student Services zunehmende Bedeutung als Wettbewerbsfaktor. Ihre Bedeutung als Bestandteil von Marketingbemühungen der Hochschulen wird weiter zunehmen. Die Hochschulen müssen umdenken. Doch allein werden sie kaum in der Lage sein, umfassende und adäquate Lösungen zu realisieren. Bereits jetzt sind verschiedenste Akteure im Bereich Student Services aktiv. Ein wesentlicher Player sind in diesem Zusammenhang die Studentenwerke, denen die staatlich festgeschriebene Aufgabe der sozialen, gesundheitlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Förderung der Studierenden durch Landesrecht zugewiesen ist. Die deutschen Studentenwerke stehen jedoch ebenfalls vor sich gravierend verändernden Rahmen- und Grundbedingungen.

»Student Services gewinnen zunehmend an Bedeutung als Wettbewerbsfaktor«

Veränderte Rahmenbedingungen

■ Die staatlichen Finanzmittel werden vielerorts deutlich reduziert. In Hamburg etwa wird der Landeszuschuss zur Arbeit der Studentenwerke um die Hälfte gekürzt. Durch sinkende Studierendenzahlen, z. B. aufgrund der Einführung von Langzeitgebühren, sind weitere Einbußen zu erwarten. Dies zwingt die Studentenwerke zu einer Neudefinition von Kern- und Optionsaufgaben. Welche sozialen Aufgaben muss ein Studentenwerk erfüllen, welche Student Services kann ein Studentenwerk anbieten?

■ Der staatliche Auftrag der wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Förderung der Studierenden besteht unverändert. Die konkrete Operationalisierung des Auftrags ist jedoch aufgrund sich wandelnder Bedürfnisse und Erwartungen der Studierenden immer wieder neu zu bestimmen.

■ Bei immer geringer werdendem Landeszuschuss kann der Staat die Leistungs politik der Studentenwerke allerdings kaum noch solitär legitimieren. Wenn alternative Einnahmequellen ausgebaut werden müssen (etwa über die Erhöhung des Studierendenbeitrages), entsteht auch eine neue Verantwortung. An welchen Leistungen »darf« man verdienen, um Aufgaben übernehmen zu können, die ein »soziales Muss« sind? Sind in Zukunft die Hochschulen in Teilbereichen die Auftraggeber, müssen die Studentenwerke dabei die Profilpolitik der Hochschulen unterstützen.

■ Hochschulreform in Europa – konkret

Das österreichische Universitätsgesetz von 2002 gilt vielen Beobachtern als beispielhaft für die Schaffung von wahrhaft entfesselnden rechtlichen Rahmenbedingungen für die Hochschulen. Besonders interessant ist dies aus der deutschen Perspektive, und zwar nicht nur wegen einer ähnlichen Bildungs- und Hochschultradition, sondern auch wegen der Vergleichbarkeit gesellschaftlicher und ökonomischer Herausforderungen, auf die die Hochschulen – und eben auch der Gesetzgeber – zu reagieren haben. Das Gesetz war der Anlass für die Herausgabe eines Sammelbandes über Stand und Perspektiven der Hochschulreformdiskussion in Europa. Die österreichischen Hochschulexperten Stefan Titscher und Sigurd Höllinger fassen darin Aufsätze von Hochschulreformern aus mehreren europäischen Ländern in sechs thematischen Blöcken zu den Stichworten »Funktion und Aufgabe der Universität«, »Reformziele«, »Ländervergleich«, »Steuerung durch Anreize«, »Steuerung durch Struktur« und »Kunstuniversitäten« zusammen. Unter den Autoren finden sich Klaus Landfried, Jürgen Mittelstraß und Jürgen Mlynek sowie Hans N. Weiler, einer der namhaften Impulsgeber der Reformdiskussion. Weiler thematisiert die Einrichtung von disziplinenübergreifenden Professional Schools, die als Anbieter fortgeschrittener Studiengänge bis hin zur Promotion eine neue Verknüpfung von Wissenschaftlichkeit und Anwendungsbezogenheit schaffen sollen. Detlef Müller-Böling, Leiter des CHE, stellt anhand konkreter Beispiele aus dem In- und Ausland innovative Strukturmodelle (»Matrixstruktur«) vor, die eine Organisation von Forschung und Lehre über die bisherigen Fachgrenzen hinweg fördern. Klaus Neuvians, langjähriger Mitarbeiter im CHE und jetziger Rektor der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst, Frankfurt/M., berichtet in seinem mit Angelika Gartner verfassten Aufsatz über Reformen an den Hochschulen für Kunst und Musik. Die zusammengestellten Beiträge steuern lesenswerte und wichtige Gedanken zur gegenwärtigen und künftigen Reformdiskussion bei und geben den Hochschulen hilfreiche Anregungen für die Ausgestaltung gewonnener Freiräume.

als Regelzugang zur Professur für die Einrichtung und Ausgestaltung der Stellen von wissenschaftlichen Mitarbeitern (einschließlich der Habilitanden) an den Hochschulen und in Forschungseinrichtungen hat; die Lösung dieser Probleme wird für die unmittelbare Zukunft sicher anders aussehen müssen als in einer längerfristigen Perspektive.

Um Freiräume und Gestaltungsmöglichkeiten nutzen zu können, müssen Antworten auf Fragen gefunden werden, die sich aus der spezifischen Tradition oder aus den besonderen Aufgaben einzelner Fachbereiche ergeben. Das CHE will sinnvolle Lösungsansätze mitgestalten, begleiten und bekannt machen. Dazu wird es in Zusammenarbeit mit Partnern an Hochschulen differenzierte Modelle für Personalentwicklungskonzepte erarbeiten.

Prof. Dr. Tassilo
Schmitt
0 52 41 . 97 61 57
tassilo.schmitt
@che.de

FOTOS: JOKER, DAVID AUSSERHOFER



Stefan Titscher, Sigurd
Höllinger (Hrsg.)

**Hochschulreform in Europa –
konkret**

Österreichs Universitäten auf
dem Weg vom Gesetz zur Realität
Leske + Budrich, Opladen, 2003
ISBN-Nr. 3-8100-3918-7
14,90 Euro



Wege zur Professur

Juniorprofessur – Chance auf mehr Freiraum

»Was soll die Juniorprofessur?« – nach deren Einführung 2002 und nach den ersten Erfahrungen mit diesem Amt, stellt sich diese Frage dringlicher denn je. Was nämlich bis dahin ein teils akademisches, teils politisches und juristisches Problem gewesen war, ist nun zu einer Aufgabe von höchster Priorität für die Hochschulen geworden: Gibt es doch bereits mehrere hundert Stelleninhaber, die auf verbindliche Aussagen darüber warten, welche Leistungen genau sie nun zu erbringen haben, um sich für Lebenszeitprofessuren zu qualifizieren. Aber auch die Hochschulen bedürfen dringend der Reflexion über die inhaltliche Ausgestaltung dieses Amtes, über damit verbundene Chancen und Risiken.

Geschaffen wurde die Juniorprofessur, um frühere Selbständigkeit und eine Verkürzung sowie bessere Transparenz der Karrierewege zu ermöglichen und mehr Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern zu gewährleisten. Voraussetzungen für eine Juniorprofessur sind eine herausragende Promotion und pädagogische Eignung. Die Stelle wird nach öffentlicher Ausschreibung regulär auf zweimal drei Jahre vergeben. Spätestens in der zweiten Phase sollte sich auf eine Lebenszeitprofessur beworben werden. Dies ist auch an der eigenen Universität möglich, wenn beim Antritt der Juniorprofessur die Hochschule gewechselt wurde oder zwei Jahre anderswo geforscht wurde. Das Gesetz räumt ausdrücklich ein, dass in diesem Fall die Besetzung der Lebenszeitstelle auch ohne Ausschreibung erfolgen kann. Juniorprofessoren gehören zu den Hochschullehrern. Ihre Aufgaben umfassen also Forschung, Lehre und Selbstverwaltung einschließlich der Drittmittelinwerbung. Der Umfang ihrer Verpflichtungen in Lehre und Selbstverwaltung ist bundesgesetzlich nicht im Einzelnen geregelt.

Inzwischen liegen erste Bestandsaufnahmen vor, die zeigen, dass die Vorzüge der Juniorprofessur zu selten genutzt

werden, oft sogar unbekannt zu sein scheinen. Allerdings werden auch Mängel der gesetzlichen Vorgaben deutlich.

Die schlichte Umdeklaration von Assistentenstellen etwa ist phantasie- und – schlimmer! – verantwortungslos. Richtig wäre es vielmehr, die Juniorprofessur gezielt zur Profilierung von Fächern und Fachbereichen zu nutzen und hochqualifizierten und motivierten Nachwuchswissenschaftlern Karriereperspektiven zu eröffnen. Überhaupt ist ihre Ausgestaltung als Chance für die notwendige Entwicklung eines umfassenden Personalentwicklungskonzeptes auch im wissenschaftlichen Bereich zu begreifen. Die bisherige Debatte um Befristungen, um tenure-track, um Habilitation und um die Notwendigkeit eines Hochschulwechsels konzentriert sich allzu sehr auf isolierte Einzelfragen. Letztlich aber stehen grundsätzlich die Vorstellungen davon zur Diskussion, welche Kompetenzen neben der wissenschaftlichen von Hochschullehrern erwartet werden und welche strukturiert entwickelt werden müssen: Lehre sowie Personal- und Finanzverantwortung gehören gewiss dazu.

Außerdem muss dringend geklärt werden, welche Konsequenzen die im Kern richtige Definition der Juniorprofessur



FOTO: BONN-SEQUENZ



Ranking 2003

Methodik

Die dem Forschungsranking zugrunde liegende Methodik wurde im Vergleich zur ersten Veröffentlichung 2002 kaum verändert. Während allerdings im letzten Jahr für die meisten Fächer sechs Indikatoren maßgeblich waren, basieren die Gruppen forschungsstarker Fakultäten nun auf sieben Indikatoren, neben den bereits bekannten »Drittmittel pro Jahr und pro Kopf«, »Publikationen pro Jahr und pro Kopf«, »Promotionen pro Jahr und pro Kopf« wird »Zitationen je Publikation« einbezogen. Zur Information wird weiterhin die Forschungsreputation basierend auf der Professorenbefragung aus dem Hochschulranking dargestellt.

In die Spitzengruppe bei einem Indikator gelangt eine Hochschule dann, wenn sie zur Gruppe der Hochschulen gehört, die zusammen 50 Prozent des Forschungsoutputs stellen. Zur Gruppe der Forschungsstarken gehört eine Hochschule, wenn sie bei mindestens der Hälfte der Indikatoren in der Spitzengruppe vertreten ist.

Fächerumfang für Vergleiche gestiegen

Mit den neuen Fächern ist nun ein Überblick über die Forschungsaktivitäten für 13 Fächer möglich. Zusammen mit den Ergebnissen aus dem Forschungsranking 2002 für die Geisteswissenschaften sowie die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sind die Universitäten Freiburg mit acht und Heidelberg mit sieben Platzierungen besonders häufig in den forschungsstarken Gruppen vertreten – ebenso die LMU München, die es auf insgesamt zehn Platzierungen bringt. Insgesamt gleichfalls häufig vertreten sind die HU Berlin (9) und die Uni Tübingen (7).

Neben den klassischen Naturwissenschaften Biologie, Chemie und Physik sind auch die Fächer Mathematik und Informatik sowie Pharmazie und Medizin Gegenstand der aktuellen CHE-Untersuchung gewesen. Auch für diese Fächer wurden neben lehrbezogenen Daten wie Studien-

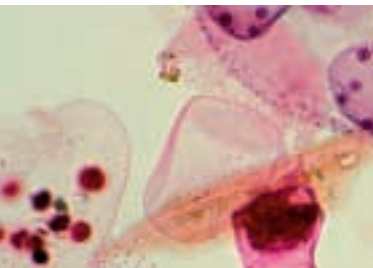
dauer oder Studierendenurteilen forschungsbezogene Zahlen wie Drittmittelausgaben oder Publikationszahlen erhoben. Sie werden Teil einer Analyse zum Drittmittelbereich sein, in der die Zahlen, die im Rahmen des CHE-Hochschulrankings erhoben wurden, den DFG-Daten aus dem DFG-Förderranking gegenüber gestellt werden.

Das Forschungsranking wird ab Anfang Dezember veröffentlicht unter:

www.dashochschulranking.de/allgemeines_fr.php

Forschungsstarke Fakultäten

Hochschule	Biologie	Chemie	Physik
Uni Heidelberg	▲	▲	▲
Uni Würzburg	▲	▲	▲
RWTH Aachen		▲	▲
HU Berlin	▲		▲
Uni Bonn		▲	▲
Uni Freiburg	▲		▲
Uni Hamburg		▲	▲
Uni Karlsruhe		▲	▲
Uni Mainz		▲	▲
LMU München	▲		▲
TU München		▲	▲
Uni Tübingen	▲	▲	
FU Berlin		▲	
TU Berlin			▲
Uni Dortmund		▲	
Uni Düsseldorf	▲		
Uni Erlangen-Nürnberg		▲	
Uni Göttingen		▲	
Uni Jena			▲
Uni Konstanz	▲		
Uni Marburg		▲	
Uni Münster		▲	
Uni Regensburg	▲		
Uni Stuttgart		▲	



FOTOS: PHOTODISC



Zum zweiten Mal hat das CHE Daten aus dem Hochschulranking im Hinblick auf die Forschungsaktivitäten ausgewertet. Dabei wurden auch die in diesem Jahr aktualisierten Daten für die Studiengänge Biologie, Chemie und Physik herangezogen. Damit werden erstmals die klassischen Naturwissenschaften Gegenstand des Forschungsrankings.

Das CHE-Forschungs

24 Universitäten zeigen Spitzenforschung

Eine fokussierte Betrachtung der klassischen Naturwissenschaften Biologie, Chemie und Physik zeigt, dass sich zwei Universitäten besonders hervortun. Sie sind in allen drei Fächern in der Gruppe der Forschungsstarken vertreten: Heidelberg und Würzburg liegen bei mindestens der Hälfte der betrachteten Indikatoren wie Drittmittelausgaben, Anzahl der Publikationen, Anzahl der Promotionen oder hohe Reputation des Fachbereichs in der jeweiligen Spitzengruppe.

Etwa 60 Universitäten in Deutschland bieten eines oder mehrere der drei klassischen naturwissenschaftlichen Fächer an. Die nebenstehende Tabelle zeigt die 24 Hochschulen, die in mindestens einem der drei Fächer zur Gruppe der Forschungsstarken gehören. Neben den erwähnten zwei Universitäten, die in allen Fächern gute Ergebnisse zeigen, können zehn Universitäten mit zwei Platzierungen glänzen und zwölf sind zumindest in einem Fach in der Forschung spitze. Damit gelangen hinsichtlich der Naturwissenschaften nicht einmal die Hälfte der Universitäten überhaupt in eine der forschungsstarken Gruppen.

Detaillierte Auswertungen für die einzelnen Fächer zeigen, dass jeweils nur etwas mehr als ein Viertel bis ein Drittel der Hochschulen bereits die Hälfte des Forschungsoutputs leisten und damit zur Spitzengruppe gehören. Häufig sind es diejenigen, die in der Fachwelt auch einen guten Ruf genießen. Die Zahlen zeigen auch, dass in den Naturwissenschaften eine hohe Korrelation zwischen den relativen (Pro-Kopf) Kennzahlen und den absoluten Zahlen besteht, z.B. liegt der Korrelationskoeffizient zwischen »Drittmittel je Wissenschaftler« und »Drittmittel pro Jahr« in Biologie über 0,7 – bei einem Maximalwert von 1. In der Physik ist der Zusammenhang zwischen Drittmittelausgaben insgesamt und verausgabten DFG-Mitteln mit einer Korrelation von 0,85 bemerkenswert hoch. Zudem werden in diesem Fach auch deutlich höhere Drittmittel des Bundes verausgabt.

Biologie

Im Fach Biologie wurden 44 Universitäten in den Vergleich einbezogen, in die Gruppe der Forschungsstarken schafften es davon neun, darunter die Universitäten Tübingen und Würzburg mit sieben von sieben möglichen Platzierungen in Spitzengruppen. Fast alle, die in der Bewertung der Fachkollegen gut abschneiden, können auch bei den harten Fakten, wie sie in dieser Untersuchung herangezogen wurden, ihren Vorsprung in ihrem Fach gegenüber anderen Universitäten belegen. Allein die Uni Göttingen hat zwar eine hohe Reputation aufzuweisen, erreichte im Fach Biologie jedoch nur drei von sieben möglichen Spitzenplatzierungen bei den Forschungsindikatoren.

Chemie

Von 52 Hochschulen, die vergleichbare Chemiestudiengänge anbieten, zeigen sich 16 als forschungsstark, mit knapp einem Drittel ein deutlich höherer Anteil als in der Biologie. Auch die Spitzengruppen bei den einzelnen Indikatoren beinhalten jeweils mehr Hochschulen, der Forschungsoutput ist also nicht so stark auf wenige konzentriert wie in der Biologie. Es gibt in diesem Fach zudem zehn Universitäten, die besser abschneiden als es ihr Ruf voraussagen ließe. Trotz hoher Reputation nicht in der Gruppe der Forschungsstarken vertreten ist die LMU München, die im Fach Chemie lediglich drei von sieben möglichen Spitzenplätzen erreichte.

Physik

Dreizehn von 57 Hochschulen, die Physik anbieten erreichen einen Platz in der Gruppe der Forschungsstarken, darunter die TU München mit sieben von sieben möglichen Spitzenplatzierungen. Alle fünf Hochschulen mit hoher Reputation unter Fachkollegen sind darunter vertreten.

»Küss die Uni wach«

Vor dem Hintergrund der bislang eher dürftigen Beteiligung der Studierenden an den aktuellen Hochschulreformbemühungen hat das CHE vor einem Jahr den Ideenwettbewerb »Küss die Uni wach« ins Leben gerufen. Nach der offiziellen Preisverleihung im Juni, bei der drei Konzepte prämiert wurden, ist inzwischen eine Zweitauswertung der über 100 Einsendungen erfolgt. Diese identifiziert die am häufigsten thematisierten Problembereiche.

Die eingereichten Lösungsansätze lassen sich größtenteils 15 Themen zuordnen. Beispiele sind u.a. Studienfinanzierung, -struktur und -betreuung; aber auch andere Bereiche wie student service, Prüfungsverfahren, Qualität der Lehre und Praxisorientierung spielen eine große Rolle. Die Homepage des Wettbewerbs wird nun genutzt, um diese Themenkomplexe und Verbesserungsansätze weiter zu diskutieren. Zu jedem Thema werden treffende Passagen mit Positionen und Vorschlägen aus den Konzepten veröffentlicht. Komplette Beiträge und prägnante Zitate zu den Themen »Campus Spirit«, »Virtualität« und »Hochschulzugang« sind bereits jetzt online.

In der Hochschulreform gibt es noch viele Baustellen. Bei den weiteren Reformbemühungen sollten sich die Studierenden weiter konstruktiv einbringen. Aber auch Politik und Hochschulen sind aufgefordert, die Ideen der Studierenden zu berücksichtigen. Mit den Folgeaktivitäten zum Wettbewerb möchte das CHE die Möglichkeit schaffen, die Beteiligung der Studierenden an der Hochschulreform kontinuierlich zu fördern – über die Prämierung einzelner Konzepte hinaus. Die Seite www.kuess-die-uni-wach.de könnte so ein Steinbruch für Anregungen und Hinweise werden. Unsere Aktivitäten im Bereich Studierendenbeteiligung werden auch in Zukunft unter dem Label »Küss die Uni wach« gebündelt und verzahnt.

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

■ W-Besoldung in Bremen


Bremen gehört zu jenen Bundesländern, die bereits ein Gesetz und eine Verordnung für die Umsetzung der W-Besoldung entwickelt haben. Vor diesem Hintergrund wurde von der Universität Bremen und dem CHE gemeinsam ein Modell für die leistungsorientierte Professorenbesoldung entwickelt, welches Verfahren, Zuständigkeiten und Zulagenhöhe an der Universität regelt. Die Universität Bremen hat sich für ein Stufenmodell entschieden; Leistungszulagen werden an Professoren auf Antrag vergeben. Das komplette Modell inklusive Rechenbeispielen wird Gegenstand eines CHE-Arbeitspapiers sein, dessen Erscheinen für Ende des Jahres geplant ist.

■ ISAS Dortmund

Ein neues Organisationsentwicklungsprojekt im CHE wird erstmalig mit einem Leibniz-Institut durchgeführt. Das ISAS Institut für Spektrochemie und angewandte Spektroskopie e.V. ist ein An-Institut der Universität Dortmund und erhält für die Zukunft ein neues Entwicklungskonzept. Das CHE unterstützt auf Wunsch des designierten geschäftsführenden Direktors des Instituts, Prof. Dr. Andreas Manz (Imperial College, London) diesen Prozess.

■ Berichtsraster für Zielvereinbarungen in NRW

Für die Berichterstattung der nordrhein-westfälischen Hochschulen im Rahmen der Zielvereinbarungen hat das CHE ein Raster entwickelt. Das standardisierte Formular, das unter Einbeziehung der Hochschulen gemeinsam mit dem Ministerium für Wissenschaft und Forschung (MWF) erarbeitet wurde, minimiert den Berichtsaufwand für die Hochschulen und schafft einen einheitlichen Grad an Konkretisierung und Ergebnisorientierung. Das Raster berücksichtigt die Besonderheiten der in Nordrhein-Westfalen geschlossenen Zielvereinbarungen, kann aber auch für andere Bundesländer mögliche Gestaltungsoptionen geben.

 www.che.de/Intranet/upload/AP49.pdf

◀ Carla Cederbaum gewann mit ihrem Vorschlag den ersten Preis. Weitere studentische Stimmen können jetzt im Internet diskutiert werden.



www.kuess-die-uni-wach.de

Lesen und diskutieren Sie die Vorschläge der Studierenden!

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



Wissensbilanzen im Hochschulbereich

FOTO: JOKER, MARCUS GLOGER

Verbesserte Steuerung sollte das Ziel sein

Mit der zunehmenden Autonomie, die Hochschulen zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben erhalten, stehen sie im Gegenzug immer mehr in der Verantwortung, den Wert ihrer Arbeit und vor allem auch den Wertzuwachs, den sie erreichen, darzustellen. Wissensbilanzen werden als ein Instrument gehandelt, diese Aufgabe besser als bisher zu meistern. Welches Potenzial in diesem Ansatz steckt und wie er effizient und gewinnbringend ausgestaltet werden kann, ist noch nicht hinreichend geprüft.

Der Wert eines Unternehmens kann nicht allein aus seinen materiellen Vermögenswerten heraus beschrieben werden. Die Erkenntnis, dass im Wissen eines Unternehmens ein guter Teil seines Potenzials steckt, ist vor allem in den letzten zehn Jahren gewachsen. Damit ein Unternehmen durch die Darstellung des Wissenspotenzials seinen Marktwert steigern kann, muss es allerdings mess- und quantifizierbar sein. Diese Aufgabe übernehmen Wissensbilanzen. Sie werden eingesetzt, um die immateriellen Vermögenswerte eines Unternehmens für die »stakeholder« sichtbar und zu einem Bestandteil der Bilanzen zu machen. Hochschulen und andere Wissenschaftseinrichtungen produzieren fortlaufend Wissen, dies ist ihr wichtigstes Vermögen. Daher scheinen Wissensbilanzen auch für sie ein interessantes Instrument zu sein.

Wissenschaftseinrichtungen stehen immer mehr in der Pflicht, gegenüber dem Staat, der Öffentlichkeit, aber auch auf vielen anderen Märkten ihre Leistungen darzustellen, um sich legitimieren und bilanzieren zu lassen, aber auch um Drittmittel einzuwerben oder Studieninteressenten zu gewinnen. Nach dem angetretenen Rückzug des Staates aus der Detailverantwortung haben sich viele Hochschulen und Forschungseinrichtungen auf die neue Situation eingestellt. Der neuen aktiven Legitimationsnotwendigkeit kommen sie mit Lehr-, Forschungs- und Rektoratsberichten nach. Lage-

berichte geben zumeist in Form von Daten und Kennzahlen den Entwicklungsstand in den kaufmännisch geprägten Einrichtungen wieder. Der Aufwand ist nicht unerheblich und es stellt sich daher die Frage: Reicht das nicht? Braucht man noch eine Wissensbilanz?

Rechenschaftslegung plus strategische Orientierung

Genauer betrachtet, ist das etablierte oder praktizierte Berichtswesen völlig unzureichend und stellt niemand so recht zufrieden. Die Hochschulen nicht, weil sie oft nicht wissen, wer ihre umfangreichen Datensammlungen eigentlich zur Kenntnis nimmt, und Staat und Öffentlichkeit nicht, weil sie sich in der Bewertung überfordert fühlen. Wenn Wissensbilanzen dazu beitragen könnten, die relevanten Aussagen zu bündeln, wären sie auch für deutsche Hochschulen interessant. Wirklich erfolgreich sind solche Instrumente aber erst, wenn von ihnen auch strategische Orientierungen ausgehen, wenn ihre Systematik und Methodik einer Hochschulleitung Informationen verschafft, um Entscheidungen sicherer zu treffen.

Die bisherigen Praxisbeispiele sind auf Rechenschaftslegung hin ausgerichtet. Hier einen Schritt weiter zu gehen und Wissensbilanzen auch zur besseren strategischen Steuerung einzusetzen, ist eine interessante Aufgabe für die Zukunft, die Pilotcharakter hätte.



FOTOS: KORNELIA DANETZKI

schulmarketing

Vieles ist möglich – manches ist nötig

Auf dem Symposium wurden verschiedene Antworten bzw. Lösungsmöglichkeiten und best practices für die unterschiedlichen Probleme aufgezeigt. In Referaten und Workshops ging es um Qualitätsmanagement und Studierendenbetreuung, um internationale Markenpolitik und -strategie, um Studierendenwerbung und -auswahl auf internationalen Märkten sowie um Finanzierung und interne Organisation des Hochschulmarketing. Dabei wurde deutlich, dass auch unter den derzeitigen Rahmenbedingungen vieles möglich ist. Die Bilanz, die in einer abschließenden Diskussionsrunde unter der Moderation von Detlef Müller-Böling gezogen wurde, ist folgerichtig optimistisch. Dabei kennzeichnen die folgenden Punkte Erreichtes und Anstehendes im internationalen Hochschulmarketing.

1. Mit der Einführung der neuen Studienabschlüsse Bachelor und Master hat Deutschland eine wichtige Voraussetzung geschaffen, um international wettbewerbsfähig zu sein. Ein wesentliches Wettbewerbshemmnis – nämlich die mangelnde Kompatibilität der deutschen und der internationalen Abschlüsse, wird damit beseitigt. Damit wird ermöglicht, einerseits an der Mobilität internationaler Studierender teilzuhaben und andererseits auch den eigenen Studierenden Auslandsaufenthalte zu erleichtern.
2. Qualität ist und bleibt das Gebot der Stunde. Rankings und Akkreditierung können schon jetzt die Leistungen der Hochschulen belegen. Differenzierte Instrumente sind vorhanden, die es ermöglichen, Aussagen zu spezifischen Fragestellungen zu treffen. Qualität als Basis und Qualitätssicherung sowie Akkreditierung als Instrumente der Markenpolitik von Hochschulen sind aktueller denn je.
3. Internationales Hochschulmarketing ist schon lange kein Fremdwort mehr für die Hochschulen. Im Gegenteil: Gerade hier sind die Hochschulen in den vergangenen Jahren

weit vorangekommen. Trotz aller Fortschritte, die das deutsche Hochschulsystem bei seinen Reformbemühungen gemacht hat, braucht es allerdings noch an den verschiedenen Stellen eine Verbesserung der allgemeinen Rahmenbedingungen, um auch international weiterhin erfolgreich zu sein.

4. Ein attraktives Angebot an internationalen Studienprogrammen muss in Verbindung mit einer adäquaten fachlichen und sozialen Studierendenbetreuung offeriert werden. Ein umfassender Service von der Hilfe beim Studieneinstieg über Wohnraumbeschaffung bis zur Organisation des kulturellen Lebens an der Hochschule muss geschaffen und finanziert werden. Dafür muss den Hochschulen endlich ermöglicht werden, besondere Betreuung, zusätzliche Services und attraktive Studienangebote auch über Studiengebühren zu finanzieren. Dabei zwischen In- und Ausländern zu differenzieren ist unsinnig.
5. Die Werbung von Studierenden muss »punktgenau« erfolgen. Die Zeiten undifferenzierten Massenmarketings sind vorbei. Das Konzept der Zukunft heißt auch für Hochschulen »Relationship Marketing«. Es kann die Auswahl der »richtigen« Studierenden nicht ersetzen, aber deutlich vereinfachen.

Dass es mit Blick auf das internationale Hochschulmarketing auch zukünftig immer nur um Zwischenbilanzen, nie um eine Abschlussbilanz gehen könne, lauteten daher auch die abschließenden Worte von Detlef Müller-Böling.



Die Ergebnisse der Tagung und weitere Beiträge zum Thema werden im Frühjahr 2004 in einem Sammelband »Internationales Hochschulmarketing« erscheinen.

Die Vortragsfolien sind einsehbar unter:

 www.che.de

Bilanz eines Symposiums von CHE und GATE Germany/DAAD

Um die kommenden Herausforderungen im internationalen Hochschulmarketing ging es bei einer Veranstaltung, die am 27. und 28. Oktober 2003 im Wissenschaftszentrum in Bonn stattfand. CHE und GATE-Germany sowie der DAAD hatten zu dieser Tagung geladen, um einerseits Zwischenbilanz zu ziehen und andererseits den Blick auf die Handlungsnotwendigkeiten der kommenden Jahre zu richten. Im Zuge des großen Erfolgs des internationalen Hochschulmarketing in den vergangenen Jahren stehen für Hochschulen und Politik neue Aufgaben im Raum.

Internationales Hoch

Das internationale Hochschulmarketing war schon 2001 Thema einer Tagung, auf der diskutiert wurde, ob Qualität und Wettbewerb miteinander einhergehen können. Dass diese Aspekte sich nicht widersprechen, sondern als komplementär zu verstehen sind, dürfte inzwischen unstrittig sein. Qualität ist die Basis, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Prof. Huber, Vizepräsident des DAAD und Sprecher des Hochschulkonsortiums GATE-Germany, sieht Deutschland als Nummer drei in der Gunst internationaler Studierender und Wissenschaftler. Die Zahlen aus seinem einführenden Vortrag belegen seit 1997 einen permanenten Anstieg an Studieninteressierten aus dem Ausland. Damit stimmen die Quantitäten, und man kann dem internationalen Hochschulmarketing in dieser Hinsicht einen großen Erfolg bescheinigen.

Diese positive Entwicklung darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass die Verantwortlichen für Werbung, Auswahl und Betreuung internationaler Studierender in den Hochschulen zunehmend an die Grenzen ihrer Möglichkeiten stoßen. Dr. Christian Bode, Generalsekretär des DAAD in Bonn, stellte die Teilnehmenden des Symposiums deshalb mit der Ankündigung »Achtung! Kunde droht mit Auftrag« auf die neuen Knackpunkte ein.

Es geht nicht mehr um die Frage der Quantität, sondern der Qualität der Studienbewerber. Die hohen Bewerberzahlen bereiten den Hochschulen derzeit auch »technische« Schwierigkeiten wie etwa die Prüfung von Zeugnissen und Urkunden auf Echtheit und Vergleichbarkeit mit den deutschen Studienvoraussetzungen. Der große Ansturm von Interes-

senten gibt den Hochschulen jedoch auch Gelegenheit die Bewerber auszuwählen, die am besten für den jeweiligen Studiengang geeignet sind. Wichtig sind deshalb zukünftig passgenaue Zielgruppenansprache, geeignete Auswahlinstrumente und strategische Zulassungskriterien.

Will man die besten Köpfe einwerben und halten, sind aber noch andere Faktoren entscheidend. Neben den Studienangeboten bedarf es gerade für ausländische Studierende besonderer Betreuungsangebote und Serviceleistungen in fachlicher und sozialer Hinsicht. Die Hochschulen haben diese Anforderung erkannt. Damit sie ihnen gerecht werden können, besteht jedoch zusätzlicher und teilweise erheblicher Finanzbedarf. Dementsprechend ist es sinnvoll jene an den Kosten zu beteiligen, die daraus den Nutzen ziehen. Finanzielle Beiträge der ausländischen Studierenden zu besonderen Serviceleistungen der Hochschulen dürfen daher kein Tabu sein.

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass »Studieren und Forschen in Deutschland« im Ausland vermehrt als attraktiv wahrgenommen wird. Die Maßnahmen von GATE-Germany, mit dem Begriff »Hi!Potentials« ein Gütesiegel zu etablieren und internationalen Studieninteressenten einen Ansprechpartner zu geben, haben dazu ganz wesentlich beigetragen. Die Diskussionen während des Symposiums machten aber deutlich, dass auch die einzelnen Hochschulen weiter gefordert sind, ihr Profil zu schärfen und quasi als eigenständige Marke ihre spezifischen Stärken sichtbar zu machen. Leistungsvergleiche ergänzen diese subjektiv gefärbten Markenimages um objektive Informationen und leisten so einen weiteren Beitrag zur Transparenz.

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





Fortbildung für das Wissens- schaftsmanagement

Erstmals stellt ein Workshop zur leistungsorientierten Professorenbesoldung Grundlagen und Optionen der Dienstrechtsreform vor. Das Thema »Steuerungssystematik« zeigt auf, wie die vielerorts eingeführten verschiedenen Instrumente wie Leitbild, strategische Planung, Zielvereinbarungen und Controlling ineinander greifen und zu einem Gesamtansatz der Steuerung werden können.

Daneben werden auch wieder Themen angeboten, an denen in den vorangegangenen Hochschulkursen eine große Nachfrage bestand. In aktualisierter und weiter entwickelter Form bietet der Workshop »Fakultätsmanagement: von der Verwaltung zur Geschäftsführung« Informationen für erfolgreiche Planung und Organisation von Veränderungsprozessen. Um kompetentes Konfliktmanagement geht es im Workshop »Konflikte in der Hochschule: vorbeugen und kompetent bearbeiten«.

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

VERANSTALTUNGSTERMINE WS 2003/2004

29. | 30. 01. 04 Leistungsorientierte Professorenbesoldung: Grundlagen und Optionen;
Harnack-Haus, Berlin
12. | 13. 02. 04 Fakultätsmanagement: von der Verwaltung zur Geschäftsführung
Harnack-Haus, Berlin
04. | 05. 03. 04 Konflikte in der Hochschule: vorbeugen und kompetent bearbeiten
Harnack-Haus, Berlin
15. | 16. 03. 04 Steuerungssystematik: Wie wird aus Einzelreformen ein Gesamtansatz der Steuerung?
Tagungshotel Lindenhof, Bielefeld



www.hochschulkurs.de

CHE-INTERN

■ Drei neue Mitstreiter

Florian Buch studierte Geschichtswissenschaft, Philosophie und Literaturwissenschaft an der Universität Bielefeld und der Johns-Hopkins-University in Baltimore (USA). Bevor er Mitte August als persönlicher Referent von Detlef Müller-Böling zum CHE kam, war er als Mitglied eines Graduiertenkollegs und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bielefeld tätig.

Prof. Dr. Tassilo Schmitt lehrte und forschte im Fach Alte Geschichte an der Fakultät für Geschichtswissenschaft, Philosophie und Theologie der Universität Bielefeld, bis er im August 2003 zum CHE wechselte. Am CHE beschäftigt er sich u.a. mit Karrierewegen in der Wissenschaft (Juniorprofessur, Habilitation) und mit Berufungen.



▲ Florian Buch

Durch seine Tätigkeiten im Rahmen der Hochschulplanung der Universität Oldenburg ist York Hener seit langem mit dem CHE vertraut. Seine Erfahrungen aus gemeinsamen Projekten zu den Themen Qualitätssicherung in der Lehre (Nordverbund), Globalhaushalt und Mittelverteilung hat er schon als Mitarbeiter bei HEConsult eingebracht. Sie werden ihm auch für seine neuen Aufgaben im CHE – strategische Planung der Hochschulen, Berichtswesen und Steuerungsinstrumente an Hochschulen sowie Student Service – nützlich sein.

▼ Prof. Dr. Tassilo Schmitt



▼ York Hener



■ In die Ferne

Erik Otto hat es von Gütersloh nach Düsseldorf ins Ministerium für Wissenschaft und Forschung gezogen. Dort setzt er sich als Referent im Referat »Grundsatzangelegenheiten der Hochschulsteuerung, wissenschaftliche Weiterbildung, Controlling, Qualitätssicherung in der Lehre« weiter für die Hochschulentwicklung in Deutschland ein.

Den Sprung über den großen Teich wagte Dr. Ulrich Schreiterer. Seit Oktober arbeitet er als »Senior Research Scholar for International Higher Education Programs« in Yale und wird dort am YCIAS (Yale Center for International and Area Studies) u. a. die Internationalisierungsstrategie der Universität evaluieren und beratend begleiten. Wir wünschen beiden viel Erfolg bei ihren neuen Aufgaben.

IMPRESSUM



Herausgeber

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung
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
Lars Hüning
 0 52 41 . 97 61 27
 prestatte@che.de

Gestaltung

werkzwei,
Lutz Dudek, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann,
Bielefeld