



CHECK ▶ IN

Führung in Hochschulen	1
Fakultätsmanagement-Fortbildung	3
Forschung und Third Mission an HAW	4
Aus der aktuellen Arbeit	5
Vorbild Australien: Absolventengebühren	6
CHE-Standpunkt: Akademisierung	6
Noch schläft die digitale Revolution	7
Leistungsbeurteilung in der Wissenschaft	8
Praxisbezug im Lehramtsstudium	9
Rücklagen sind keine freien Mittel	9
Modell Bundesstudienförderung	10
Hochschulmanager(in) des Jahres 2013	11
Zufriedene finnische Studierende	11
Veranstaltungen	12

Führung in Hochschulen aus der Insiderperspektive

Wie führt man eine Hochschule in Deutschland? Auf diese Frage gab es bisher kaum systematische Antworten, weder aus der Forschungsliteratur noch als Coaching für Personen in der Hochschulleitung. Dabei stehen Hochschulleiter(innen) vor besonderen Herausforderungen. Als Wissenschaftler(innen) leiten sie in ihrer neuen Rolle eine Organisation von der Größe eines mittelständischen Unternehmens oder größer. Aus Sicht der befragten Rektor(inn)en und Präsident(inn)en handelt es sich zudem bei Hochschulen um besonders spannungsreiche Organisationen. Externe Herausforderungen und Erwartungen seitens Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit verstärken diese Spannung noch.

Das CHE hat sich in zwei Projekten der Frage der Führung in Hochschulen gewidmet. Zum einen bietet es ein Programm »Führung als Chance« für Vizepräsident(inn)en und Prorektor(inn)en an, in dem Kompetenzerweiterung in der Führung und systematischer Erfahrungsaustausch geboten werden. Zum anderen zeigt eine explorative Analyse zu »Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen«, welche Formen des Führens Präsident(inn)en und Rektor(inn)en als adäquat betrachten. Sowohl die Befragten der Studie als auch das Programm »Führung als Chance« sehen eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften in Hochschulen darin, zwischen der für gute Wissenschaft notwendigen Autonomie der Hochschulmitglieder und den Interessen der Gesamtorganisation zu vermitteln. Vor allem die Fähigkeit zur Strategieentwicklung der Organisation Hochschule gewinne angesichts zunehmender externer Herausforderungen an Bedeutung, so die Befragten. Das Coaching-Programm widmet sich daher den Themen »Führen von komplexen Wissensorganisationen«, »Führen im Kontext hochschulinterner Konstellationen« und »Führen im Kontext externer Anforderungen«.



Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

Fachhochschulen beziehungsweise Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) haben ihr spezifisches, von den Universitäten abgegrenztes Leistungs- und Aufgabenspektrum in den letzten Jahren erheblich erweitert. Der Schwerpunkt liegt zwar noch immer auf der Lehre, allerdings gewinnen die Forschung sowie die als Third Mission betitelten Aufgaben an diesem Hochschultyp immer mehr an Bedeutung.

Gesetzliche Regelungen und Förderprogramme für Forschung an HAW

Das CHE hat eine aktuelle Analyse der rechtlichen und hochschulpolitischen Rahmenbedingungen für Forschung an Fachhochschulen/HAW in den einzelnen Bundesländern vorgelegt. Dafür wurden unter anderem die Hochschulgesetze, die Regelungen zur leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM) und die Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen analysiert. Die gesetzlichen Regelungen zu den speziellen Aufgaben der Fachhochschulen (u.a. Forschung, Lehre, Studium, Weiterbildung und Transfer) sind in den jeweiligen Landesgesetzen formuliert. Trotz der ursprünglich mehr auf die Lehre fokussierten Aufgaben der HAW ist ihnen in allen Bundesländern die Durchführung von angewandter Forschung gestattet; in einigen Ländern, wie etwa in Thüringen, wird angewandte Forschung sogar zu einer zentralen Aufgabe der HAW erklärt. Forschung an HAW ist somit politisch gewollt und wird gefördert. Dabei verfolgen die Landesministerien jedoch eher die Strategie, die Drittmittelfähigkeit, z.B. für BMBF- und EU-Förderungen oder Drittmittel aus der Privatwirtschaft, zu erhöhen, als selbst direkt Forschungsprojekte an HAW zu finanzieren.

Im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) spielt die Forschungsleistung noch eine untergeordnete Rolle. Als Forschungsindikator wird dafür am häufigsten die Höhe der Drittmittel in verschiedenen Berechnungsvarianten verwendet. Seltener werden Erfindungsmeldungen bzw. Patente, Veröffentlichungen oder auch die Anzahl kooperativer Promotionen herangezogen. Die Zahlen werden fast ausnahmslos jeweils für die gesamte Hochschule ohne fachspezifische Differenzierungen ermittelt.

In Zielvereinbarungen zwischen den Landesministerien und den Hochschulen findet sich häufig die Vorgabe, mehr Drittmittel einzuwerben. Allerdings finden sich dort teils differenziertere Zielbeschreibungen hinsichtlich der Forschung an HAW: So sollen etwa zentrale forschungsbezogene Dienstleistungsstellen eingerichtet werden, bestehende Kompetenzzentren ausgebaut und geschärft, Transferaktivitäten gesteigert werden. Dazu sollen Kooperationen mit Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen sowie mit der regionalen Wirtschaft ausgebaut werden. Kooperative Promotionen zwischen HAW und Universitäten dienen ausdrücklich auch dem Zweck der Nachwuchsförderung für Absolventen von HAW.

Facetten von Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften

Die v.g. Befunde zeigen, dass das derzeitige Bewertungs- und Anreizsystem für die Forschungsleistung an Fachhochschulen noch unterentwickelt ist. Bislang fließen fast ausschließlich Indikatoren wie Drittmittel und (kooperative) Promotionen in die Zielvereinbarungen und LOM ein. Damit wird nur ein sehr eingeschränktes, eher aus Sicht der Universitäten konzipiertes Set von Indikatoren für die Forschungsleistung von Fachhochschulen verwendet. Sowohl die (angewandte) Forschung als auch die sogenannte Third Mission gewinnen jedoch zunehmend an Bedeutung. Unter Third Mission werden Aufgaben in den Bereichen Technologietransfer und Innovation, lebenslanges Lernen/Weiterbildung und soziales Engagement/soziale Verantwortung, aber auch Ausstrahlungseffekte in die unmittelbare Stadt/Region, in der die Hochschule angesiedelt ist, verstanden. Für die Messung dieser Aspekte liegen jedoch bislang keine operationalisierbaren Parameter vor. Die Gefahr besteht, dass sich die Fachhochschulen/HAW auf die bislang zu erhebenden Indikatoren fokussieren und versuchen, diesen gerecht zu werden, statt ihr Potenzial in den Bereichen

Wissenstransfer oder Innovation zu nutzen. Damit würde die Chance vertan, sich durch ein eigenständiges Profil bewusst von den Universitäten und den dort angewandten Indikatoren für die Forschungsleistung abzuheben. Dabei birgt gerade eine Profilierung durch anwendungsbezogene Facetten für Fachhochschulen/HAW die Gelegenheit, die Vielfalt des Hochschulsektors voranzubringen und zu stärken. Diese Defizite sollen mithilfe des CHE-Forschungsprojektes »FIFTH: Facetten von und Indikatoren für Forschung und Third Mission an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften« abgebaut werden.

Ziel des Projektes ist zunächst die Erstellung eines möglichst umfassenden Katalogs von Facetten (angewandter) Forschung und forschungsbezogener Third Mission an HAW. Darauf aufbauend soll ein Set für die Messung dieser Facetten und geeigneter Indikatoren erarbeitet und getestet werden. Das Projektteam wird dabei durch einen Expertenkreis beratend unterstützt, dem u.a. die HochschulAllianz für Angewandte Wissenschaften (HAWtech) angehört. Das auf drei Jahre angelegte Projekt läuft bis Ende September 2016 und wird vom BMBF in der Förderlinie »Leistungsbewertung in der Wissenschaft« gefördert.

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

AUS DER AKTUELLEN ARBEIT

Ergebnisse der Masterbefragung an Universitäten in Maschinenbau und Elektrotechnik jetzt online

Im aktuellen Online-Ranking der Fächer Maschinenbau und Elektro- und Informationstechnik finden sich nun auch die Daten der Masterstudiengänge. Die Befragung der Masterstudierenden fand von Januar bis Mai 2013 statt. Die Studierenden beurteilen dabei unter anderem den Übergang vom vorherigen Studium zum Masterstudium. Im Fokus standen dafür Kriterien wie »Anerkennung von Scheinen/Leistungen« und »aufeinander aufbauende Lehrveranstaltungen«. Insgesamt umfasst das Master-ranking auf ZEIT ONLINE 13 Kriterien.

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

Netzwerk erarbeitet Vorschläge zur Verbesserung des dualen Studiums

Mit einem Kick-off-Workshop hat das Qualitätsnetzwerk Duales Studium im Oktober 2013 seine Arbeit aufgenommen. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat das CHE beauftragt, die Ideenschmiede zum Thema »Duales Studium« inhaltlich zu koordinieren und zu moderieren. Gemeinsam werden zehn Fachhoch-

schulen, Universitäten und Berufsakademien Empfehlungen für die Weiterentwicklung des dualen Studiums und für die verbesserte Kooperation zwischen akademischer und beruflicher Bildung erarbeiten. Daraus entstehen zum einen wissenschaftliche Expertisen und zum anderen ein praxisorientiertes Handbuch, welches im Herbst 2015 im Rahmen einer Tagung vorgestellt werden wird.

 Dr. Sigrun Nickel
 0 52 41 . 97 61 23
 Sigrun.Nickel@che.de

Erste Erkenntnisse zu Karrierewegen ehemaliger Juniorprofessor(innen)

In einem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekt hat das CHE im Frühjahr 2013 bundesweit ehemalige Juniorprofessor(innen) nach ihrem Karriereverlauf befragt. Erste Ergebnisse liegen vor. Danach hat der Großteil der Befragten den Sprung auf eine W2/W3-Stelle geschafft. Und das in der Regel bereits vor Ablauf ihrer Juniorprofessur. Die meisten haben für ihre Anschlussprofessur auch keine zusätzliche Habilitation benötigt. Die komplette und detaillierte Auswertung der Untersuchung wird bis zum September 2014 vorliegen. Dann findet

die Abschlusstagung des Projektes in Berlin statt. Nähere Informationen zu dem Forschungsprojekt, welches das CHE gemeinsam mit dem Institut für Hochschulforschung (HoF) umsetzt, gibt es im Internet unter:

 www.che.de/karrierewege_von_juniorprofessoren

 Dr. Sigrun Nickel
 0 52 41 . 97 61 23
 Sigrun.Nickel@che.de

Evaluation des Berliner Chancengleichheitsprogramms

CHE Consult hat das Berliner Programm zur Förderung der Chancengleichheit für Frauen in Forschung und Lehre evaluiert. Auf der Basis von quantitativen und qualitativen Daten wurden Prozesse und Ergebnisse des Programms betrachtet, das vom Berliner Senat initiiert wurde und in Kooperation mit den Hochschulen durchgeführt wird. In der Evaluation hat CHE Consult Ansatzpunkte für die weitere Verbesserung des Programms und mögliche Konfliktlinien identifiziert.

 Hannah Leichsenring
 030.233 22 67 58
 Hannah.Leichsenring@che-consult.de

CHE **Veranstaltungen**



Hochschulkurs

Termine 2013/2014

Qualitätsentwicklung in Kunst- und Musikhochschulen

28./29. November 2013, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Zwischen Partizipation und Management – Gestaltung von Entscheidungsprozessen in Hochschulen

20./21. Januar 2014, Tagungszentrum Kardinal Wendel Haus, München

Diversitätsstrategien an Hochschulen weiterentwickeln

20./21. Januar 2014, Hotel Aquino, Berlin

Jahresprogramm Fakultätsmanagement

27. Februar bis 28. November 2014, Hotel Dietrich-Bonhoeffer-Haus, Berlin

Hochschulen als Anbieter von wissenschaftlicher und beruflicher Weiterbildung – Chancen, Risiken und Erfahrungen

6./7. März 2014, Maternushaus, Köln

CHE-Forum »Fakultätsmanagement«

8./9. Dezember 2013, Hotel Aquino, Berlin-Mitte

Führung als Chance – systematischer Erfahrungsaustausch und Kompetenzerweiterung

Ein Jahresprogramm für Prorektor(innen) und akademische Vizepräsident(innen)

15.–17. Mai 2014/18.–20. September 2014/5.–7. Februar 2015

Hotel Gräflicher Park, Bad Driburg

Dr. Jutta Fedrowitz

0 52 41 . 97 61 26

Jutta.Fedrowitz

@che.de

 www.hochschulkurs.de

CHE INTERN



■ **Dominik Baedorf** M.Ed. arbeitet seit September 2013 als Projektmanager im Monitor Lehrerbildung. Zuvor studierte er Erziehungswissenschaft und Germanistik an der Universität Münster. Seine Masterarbeit schrieb er zum Thema »Psychologische Aspekte des Change Management – Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit von Schülern und Lehrern«.

■ **Dr. Nina Horstmann** verstärkt seit September 2013 das Ranking-Team. Sie ist unter anderem verantwortlich für die Befragung von Professor(innen), Masterstudierenden und Hochschulver-

waltungen. Zuvor war die promovierte Psychologin wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt »Frauen in Spitzenpositionen des Polizeidienstes«.

■ **Vitus Püttmann** hat Erziehungswissenschaft (Diplom) sowie Soziologie und Philosophie (Bachelor) an der Universität Münster studiert. Seit September 2013 ist er als Projektmanager beim CHE in verschiedenen Projekten zur Durchlässigkeit zwischen Beruf und Studium, zum dualen Studium und zur Karriereentwicklung in der Wissenschaft tätig.

v.l.

Dominik Baedorf,
Vitus Püttmann,
Dr. Nina Horstmann,
Jan Thiemann

■ **Jan Thiemann** absolvierte nach seinem Magister der Film- und Fernsehwissenschaft an der Universität Bochum ein journalistisches Traineeprogramm, unter anderem beim Rundfunk Berlin-Brandenburg. In den vergangenen fünf Jahren war er verantwortlicher Redakteur des bundesweiten Campusmagazins »Unicum« und ist seit September 2013 als Kommunikationsmanager für das CHE tätig.

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

Gestaltung

werkzei, Bielefeld

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld