

Hochschulen und Absolventen im Wettbewerb

Jörg Dräger

Durch die demographische Entwicklung, die steigende internationale Studierendenmobilität und die Zunahme nichtstaatlicher Hochschulen sind die Hochschulen gefordert, individuelle Profile zu entwickeln und neue Studierendengruppen zu rekrutieren. Dabei können sie auf Informationen aus Absolventenstudien zurückgreifen und sie als Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung und zur Schaffung von Transparenz für Studieninteressierte nutzen. Absolventenstudien können außerdem einen wichtigen Beitrag zu Evaluation und Hochschulsteuerung leisten, da sie einen Zugang zu „Output“ und Lehrleistung einer Hochschule darstellen. Sie müssen allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden, um den wachsenden Anforderungen an die wettbewerbliche Positionierung bzw. Profilbildung der Hochschulen sowie die teilweise leistungsbezogene Finanzierung weiterhin gerecht zu werden.

1 Hochschulen und Absolventen im Wettbewerb

Dass Hochschulabsolventen um das beste Jobangebot und damit verbundene Entwicklungsperspektiven konkurrieren, gehört zu den Grundkonstanten unseres Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells. Wir sprechen schließlich von einem Arbeitsmarkt, der von einer wettbewerbliehen Konkurrenz um endliche Ressourcen geprägt ist. Dass jedoch auch die Hochschulen in einem zunehmenden Wettbewerb zueinander stehen, ist in Deutschland erst seit etwa zehn Jahren allgemein anerkannt. Bis zu diesem Zeitpunkt hat ein zunehmend zur Fiktion verkommenes Gleichheitsideal im deutschen Hochschulwesen den Wettbewerb der verschiedenen Anbieter akademischer Bildung unterdrückt. Inzwischen sind jedoch Wettbewerbsaspekte mehr und mehr in den Mittelpunkt der Strategieentwicklung von Hochschulen gerückt. Die Herausbildung individueller Profile und die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen in der Konkurrenz um Studierende, den wissenschaftlichen Nachwuchs oder Drittmittel sind heute von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der konkurrierenden Institutionen. Wettbewerb bedingt jedoch Transparenz. Welche Hochschulen haben die erfolgreichsten Absolventinnen und Absolventen? Welche Kenntnisse haben sie erworben? Wo liegen ihre spezifischen Stärken und Schwächen? Die Beantwortung dieser Fragen ist für die Strategieentwicklung der Hochschulen maßgeblich. Absolventenstudien können hierfür einen wichtigen Beitrag leisten.

Im Folgenden soll daher zunächst erörtert werden, wie sich die Hochschullandschaft in Deutschland verändert. Daraus abgeleitet wird in einem zweiten Schritt der Versuch unternommen, zentrale Herausforderungen für die Hochschulen zu identifizieren.

Schließlich sollen drittens Anregungen zur Weiterentwicklung von Absolventenstudien gegeben werden. Diese Betrachtungen unter dem Titel „Hochschulen und Absolventen im Wettbewerb“ bleiben mit dem Ziel der Komplexitätsreduzierung auf den Aspekt des Hochschulwettbewerbs um Studierende beschränkt. Andere Ressourcenwettbewerbe, z. B. um den wissenschaftlichen Nachwuchs oder öffentliche Investitionen, sind nicht Gegenstand dieses Beitrags.

2 Ausgangslage: Die Hochschullandschaft wird zunehmend komplexer und wettbewerbsintensiver

Mehrere Entwicklungen führen dazu, dass die Konkurrenz der Hochschulen um Studierende zunimmt. Während die Anzahl der staatlichen Hochschulen in Deutschland seit der Wiedervereinigung nahezu konstant geblieben ist, hat sich die Zahl der privaten bzw. kirchlichen Hochschulen in etwa verdoppelt (vgl. *Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2008*). Die wachsende Konkurrenz für die staatlichen Hochschulen verschärft den Wettbewerb um Studierende. Noch wird dieser verschärfte Wettbewerb durch steigende Studierendenzahlen (bedingt durch das demographische „Echo“ der Babyboomer und durch die doppelten Abiturjahrgänge) temporär gemildert. Bereits in wenigen Jahren, nach aktuellen Prognosen etwa ab dem Jahr 2013/14 (*KMK 2007; Gabriel/von Stuckrad 2007*), zeichnet sich jedoch ein deutlicher Rückgang der klassischen Zielgruppe junger Studienanfängerinnen und Studienanfänger mit Abitur ab, wenn es Hochschulen und Politik nicht gelingt, neue Studierendengruppen zu erschließen.

Verschärfend kommt hinzu, dass auf der Suche nach dem besten Ausbildungsangebot die internationale Mobilität der Studierenden zunimmt. Zwar ist die Zahl der ausländischen Studierenden an deutschen Hochschulen seit Mitte der 1990er Jahre um rund 65 Prozent gestiegen, jedoch zeigt sich für die vergangenen Jahre eine Stagnation. Demgegenüber hat die internationale Mobilität deutscher Studierender im Vergleichszeitraum um rund 80 Prozent zugenommen und für die kommenden Jahre prognostiziert der Deutsche Akademische Austausch Dienst (DAAD) weiterhin signifikante Steigerungen bei den Mobilitätshilfen für deutsche Studierende (Erasmus-Programm der EU) (vgl. *DAAD 2008*).

Zugleich erfolgt die Studienentscheidung immer gezielter und besser informiert dank der zunehmenden Bedeutung von Rankings. Einige Kennzahlen zum Hochschulranking des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) verdeutlichen dies: Im Jahr 2008 verzeichnete das Ranking-bezogene Informationsangebot des CHE im Internet rund 17 Millionen Seitenzugriffe. Gut 30 Prozent der Zugriffe (ca. fünf Millionen) entfielen auf englischsprachige Informationen. Hinzu kommt eine Druckauflage von 200.000 Exemplaren des aktuellen ZEIT-Studienführers, der sich ebenfalls auf die Daten des

CHE-Hochschulrankings stützt. Auch an diesem Beispiel wird der zunehmende grenzüberschreitende Wettbewerb um die Studierenden deutlich: Immer mehr ausländische Hochschulen konkurrieren mit deutsch- bzw. englischsprachigen Studienangeboten um Studierende aus Deutschland, Österreich und der deutschsprachigen Schweiz und wollen in das Ranking mit aufgenommen werden.

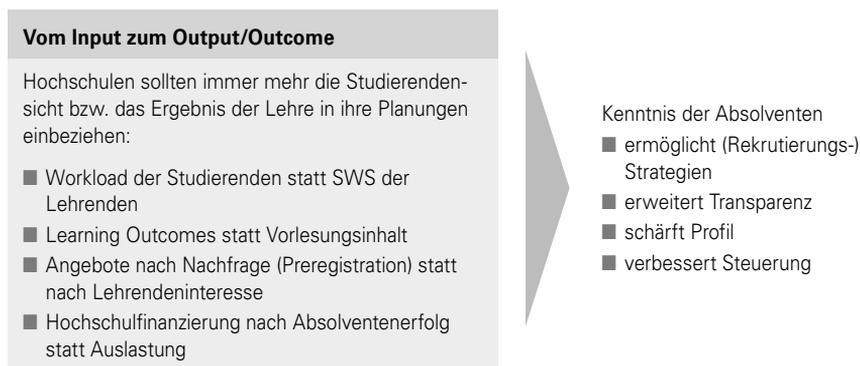
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es zahlreiche Faktoren gibt, die eine zunehmende Intensivierung des Hochschulwettbewerbs bewirken. Die Hochschulen sind gefordert, vor dem Hintergrund des demographischen Wandels neue Studierendengruppen zu rekrutieren (Abbildung 1). Hierzu ist es notwendig, die eigenen Stärken zu ermitteln und auf dieser Grundlage individuelle Profile zu entwickeln, die Studieninteressierten transparent machen, welche Ausbildung die Hochschule ihnen anbietet und welche Vorteile das Studium an gerade dieser Hochschule bringt.

3 Vom „Input“ zum „Output“: Anwendungsbeispiele für Absolventenstudien

Welche Aufgaben und Herausforderungen resultieren aus dem verschärften Wettbewerb um Studierende? Die zentrale Botschaft besteht darin, dass die Hochschulen ihre lehrendenzentrierte Input-Perspektive aufgeben und eine auf die Studierenden ausgerichtete Output-Perspektive einnehmen müssen. Exemplarisch bedeutet das:

- statt des Vorlesungsumfangs in Semesterwochenstunden die Arbeitsbelastung (Workload) der Studierenden in den Blick zu nehmen,
- statt Vorlesungsinhalten die Lernziele zu definieren (Learning Outcomes),
- mit Vor-Registrierung Angebote entsprechend der Studierendennachfrage statt nach Lehrendeninteresse vorzuhalten,
- und die Hochschulfinanzierung statt an der Auslastung am Absolventenerfolg zu orientieren.

Abbildung 1: Perspektivwechsel der Hochschulen und resultierende Fragestellungen



Mit diesem Perspektivwechsel, der die Studierenden wieder mehr in den Mittelpunkt der Hochschule rückt, ist es nötig, die eigenen Absolventen zu kennen und zu verstehen. Nur so kann eine Hochschule gezielte Rekrutierungsstrategien entwickeln, ihr Leistungsangebot transparenter machen, die internen Steuerungsmechanismen verbessern und auf diese Weise das institutionelle Profil schärfen. Nachfolgend sollen diese Potenziale von Absolventenstudien eingehender analysiert werden.

Kernpunkt erfolgreicher Rekrutierungsstrategien ist die Entwicklung attraktiver Studienangebote. Hier gilt es für die Hochschulen, rückwärts zu denken: Zunächst müssen sie das gewünschte Ausbildungsziel festlegen und dessen Erreichung mit Absolventenbefragungen verifizieren, um anschließend daraus die Studienangebote und das Profil der zu rekrutierenden Studierenden abzuleiten. Das Wissen um die Qualitäten der eigenen Absolventen ist entscheidend für eine erfolgreiche Rekrutierungsstrategie. Das folgende Schaubild führt die wichtigsten Fragen auf, denen sich die Hochschulen im Kontext ihrer Strategieentwicklung stellen müssen (Abbildung 2).

Abbildung 2: Bedeutung von Absolventenstudien für die hochschulische Strategieentwicklung



Vor dem Hintergrund der einleitenden Ausführungen zu Faktoren, die den Rekrutierungswettbewerb verschärfen, wird deutlich, dass eine reine Fokussierung der Hochschulen auf die eigenen Absolventinnen und Absolventen zu kurz greift. Wenn die Hochschulen ihre Studierendenzahlen über das sich aufbauende Nachfragehoch hinaus halten wollen, müssen sie ihren räumlichen Fokus erweitern. Der Rekrutierungswettbewerb kann somit nicht länger auf die eigene Region bzw. traditionelle „Einzugsgebiete“ beschränkt bleiben, sondern muss zwangsläufig auf die nationale bzw. inter-

ationale Ebene ausgedehnt werden. In dem erweiterten Wettbewerberfeld gilt es, neue Konkurrenten und ihre Absolventinnen und Absolventen in den Blick zu nehmen. Daraus folgt, dass auch Absolventenstudien als Ausgangspunkt der hochschulischen Strategieentwicklung künftig nicht mehr nur lokal, bezogen auf eine einzelne Hochschule oder Region, sondern vielmehr national bzw. international angelegt werden.

Auch für die Strategie- und Profilbildung der Hochschulen können Absolventenstudien wirksam werden. Die vor allem durch die Exzellenzinitiative des Bundes herbeigeführte Überwindung der Gleichheitsfiktion im deutschen Hochschulwesen hat Profilierungsprozessen der Hochschulen den Weg geebnet. Von ihrer konsequenten Weiterentwicklung hängt es ab, ob sie ihrem Auftrag in Forschung, Bildung, Transfer, Community Service und anderen mehr gerecht werden und gesellschaftlichen Erwartungen entsprechen können. Je nach Gründungsauftrag, Größe oder Ressourcen entwickeln die Hochschulen sehr unterschiedliche Profile. Absolventenbefragungen liefern einen wichtigen Input auch für die Verifizierung des Profils. In Abbildung 3 wird dies an drei Profil-Beispielen deutlich. Das bisher dominierende Profil der exzellenzorientierten Forschungsuniversität kann z. B. über ein Zielcontrolling entwickelt werden, das die Zahl der Übergänge in Promotionsprogramme oder den Anteil der Absolventinnen und Absolventen in Forschung und Entwicklung einbezieht. Regional orientierte Hochschulen können vergleichenden Absolventenstudien Daten zum Verbleib der Absolventinnen und Absolventen am regionalen Arbeitsmarkt entnehmen. Für die „unternehmerische Hochschule“ ist hingegen der Gründungserfolg der eigenen Absolventinnen und Absolventen im nationalen und internationalen Vergleich besonders interessant.

Abbildung 3: Nutzung von Absolventendaten für die hochschulische Profilbildung



Ein Kernbestandteil des Profilierungsprozesses ist die Evaluation bestehender und die Entwicklung neuer Studienangebote. Wichtige Anstöße für die Weiterentwicklung der eigenen Angebotsstrukturen liefern auch hier die Absolventinnen und Absolventen. Wie haben sie sich über bestehende Angebote informiert? Nach welchen Kriterien haben sie ihre Disziplin bzw. Hochschule ausgewählt? Sind sie rückblickend mit ihrer Studienwahl zufrieden? Welche Teile und welche Serviceangebote ihres Studiums haben sie als besonders relevant für ihren Beruf rückblickend empfunden? Was raten sie künftigen Studienanfängerinnen und Studienanfängern? Antworten auf diese und andere Fragen vermitteln den Hochschulen wichtige Erkenntnisse darüber, wie die Studienwahl funktioniert. Ziel entsprechender Analysen ist es, den Auswahl- und Entscheidungsprozess der zuvor definierten Zielgruppen über geeignete Angebote erfolgreich zu steuern. Weiterhin können die gewonnenen Erkenntnisse für eine sicherere Bewertung der Nachfrageentwicklung für neue Studienangebote genutzt werden.

Zusätzlich verstärkt wird die Bedeutung von Absolventenbefragungen für die Angebotsentwicklung durch die Diversifizierung der Zielgruppen. Die Bedeutung atypischer Studierender wie Teilzeitstudierende, Menschen mit Migrationshintergrund, Familienväter bzw. -mütter, ältere Studierende oder Bewerber ohne formale Hochschulzugangsberechtigung nimmt mit der demographisch bedingten Verkleinerung „traditioneller“ Zielgruppen zu. Die Hochschulen müssen sich viel intensiver als bisher auf diese neuen, heterogenen Studieninteressenten einstellen. Gesichertes Wissen über Studienverlauf und Studienerfolg atypischer Studierender ist jedoch äußerst rar. So fehlen z.B. verlässliche Daten zur Integration einzelner Migranten-Gruppen in das deutsche Hochschulsystem. Absolventenstudien können dazu beitragen, die vorhandenen Wissenslücken zu füllen. Ihr Vorteil gegenüber den auf einige Jahre hin angelegten Untersuchungen zum Studienverlauf besteht darin, dass sie schneller erste verlässliche Antworten zu der Frage liefern können, warum atypische Studierende im Durchschnitt weniger erfolgreich studieren, höhere Abbrecherquoten und eine längere Studiendauer vorweisen. Hochschulen, die sich im Zuge ihres Profilierungsprozesses gezielt auf neue Zielgruppen einstellen wollen, können auf diese Weise in überschaubaren Zeiträumen wichtige Einsichten für Rekrutierung, Curricula und Studienorganisation gewinnen, wobei auch hier gilt, dass die Aussagekraft der Erhebungen mit der Zahl der einbezogenen Hochschulen zunimmt.

Nicht zuletzt werden Absolventenstudien auch für die strategische Steuerung des Hochschulsystems durch die zuständigen Wissenschaftsministerien immer wichtiger. Zu den zentralen hochschulpolitischen Zielen der Länder gehört die quantitative und qualitative Erhöhung der Ausbildungsleistung. In den kommenden Jahren müssen sie – in Verbindung mit zusätzlichen Mitteln aus dem Hochschulpakt – das Studierendenhoch meistern und sich zugleich im internationalen Wettbewerb über eine bessere Lehrqualität profilieren. Bisher erfolgt die leistungsorientierte finanzielle Hochschul-

steuerung höchstens über das quantitative Kriterium der Anzahl der Absolventinnen und Absolventen. Die Integration qualitativer Kriterien gilt allgemein als schwierig, ist jedoch für das Ziel von entscheidender Bedeutung, den Stellenwert der hochschulischen Lehre maßgeblich zu verbessern. Erhebungen zu der Frage, wie gut den Absolventinnen und Absolventen der Berufseinstieg gelingt oder zur Angemessenheit ihrer Beschäftigungsverhältnisse spielen hierfür eine ebenso große Rolle wie die Fragen zu qualifikationsbezogenen Eigenschaften der Absolventinnen und Absolventen (Was zeichnet sie im Wettbewerb am Arbeitsmarkt besonders aus?) und ihren Entwicklungsperspektiven.

4 Anregungen zur Weiterentwicklung von Absolventenstudien

Welche Konsequenzen resultieren aus den hier beschriebenen Optionen für die Ausweitung und intensivere Nutzung von Absolventenstudien? Zunächst ist für eine effektive Steuerung der Ausbildungsleistung der Hochschulen eine verbesserte Datengrundlage erforderlich. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass für die Messung von Forschungsleistungen zahlreiche etablierte und allgemein anerkannte Indikatoren existieren (Drittmittelquote, Veröffentlichungen, Patente etc.). Die Messung der Lehrleistung hingegen befindet sich noch im Anfangsstadium, gerade auch, wenn der spätere Berufserfolg berücksichtigt werden soll.

Für die Aussagekraft hochschulübergreifender Absolventenvergleiche auf nationaler und internationaler Ebene ist entscheidend, dass sie fair entwickelt werden. Hier gilt der Grundsatz, dass nur „Gleiches mit Gleichem“ verglichen werden darf. Um dies sicherzustellen, ist bei der fortschreitenden Ausdifferenzierung der Hochschulprofile eine Klassifizierung der entstehenden Institutionen-Vielfalt unverzichtbar. Sie erzeugt die nötige Systemtransparenz und trägt entscheidend dazu bei, dass nicht etwa die Absolventen einer regional orientierten Fachhochschule und einer exzellenzorientierten Forschungsuniversität zueinander in Beziehung gesetzt und nach den gleichen Kriterien beurteilt werden. Für die US-amerikanische Hochschullandschaft ist dies – bei allen Defiziten im Detail – mit der Carnegie Classification gelungen. In einem hoch kompetitiven und aufgrund der Fülle der Institutionen und Profile sehr unübersichtlichen Anbieterfeld sorgt sie für die nötige Transparenz. Auch in Europa gibt es bereits konkrete Konzepte für eine kontinentale Hochschulklassifizierung, die nicht zuletzt als Grundlage eines europäischen Hochschulrankings dienen soll (*van Vught 2009*). Es bleibt abzuwarten, wann eine „European Classification of Higher Education Institutions“ das hoch differenzierte und stark segmentierte europäische Hochschulsystem vollständig abbilden und auch für adäquate Absolventenvergleiche genutzt werden kann.

Absolventenstudien können auch für die Hochschulsteuerung genutzt werden, z.B. für die Verkürzung der Studiendauer in einem bestimmten Studiengang. Anders als die

üblicherweise eher eindimensional geführte Debatte, sollte hier aber auch die Dimension Studienqualität betrachtet werden. Zur Erreichung beider Ziele, Studienzeitverkürzung und Erhalt der Qualität, gilt es während der entsprechenden Studienreform nicht nur die Entwicklung der Studiendauer zu betrachten, sondern auch anhand von Absolventendaten den Studienerfolg. So wird vermieden, dass ein politisches Reformziel wie die Studiendauerverkürzung die Qualität der Studiengänge beeinträchtigt.

5 Zusammenfassung und abschließende Empfehlungen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zahlreiche Faktoren von der demographischen Entwicklung über den europäischen Hochschulraum bis zu einer gesteigerten Angebotstransparenz durch Rankings und Klassifizierungen die Herausforderung des nationalen und internationalen Hochschulwettbewerbs um Studierende verstärken. Für die erfolgreiche Positionierung der Hochschulen in diesem Wettbewerb ist ein Perspektivenwechsel von der input- zur outcome-orientierten Steuerung erforderlich. Absolventenbefragungen liefern hierfür die erforderliche Datengrundlage, die für die zielgerichtete Strategieentwicklung und Hochschulsteuerung genutzt werden muss. Existierende Absolventenvergleiche müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, um den wachsenden Anforderungen an die wettbewerbliche Positionierung bzw. Profilbildung der Hochschulen gerecht zu werden. Dies betrifft Aspekte der Datenerhebung und Auswertung wie auch ihrer konkreten Integration in hochschulische Entwicklungsstrategien.

Literatur

Gabriel, Gösta; von Stuckrad, Thimo (2007): Die Zukunft vor den Toren. Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020. CHE-Arbeitspapier 100, Gütersloh: CHE

van Vught, Frans A. (Hrsg.) (2009): Mapping the Higher Education Landscape. Towards a European Classification of Higher Education. Heidelberg/New York: 2009

DAAD (2008): Qualität durch Internationalität. Das Aktionsprogramm des DAAD 2008-2011. Tischvorlage zur Pressekonferenz vom 15.01.2008 http://www.daad.de/presse/de/aktionsprogramm_9_07_08.pdf (Zugriff: 28. August 2009)

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2008): Internationale Bildungsindikatoren im Ländervergleich. Wiesbaden

Kultusministerkonferenz (2007): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020; Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 182; Bonn http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_05_01-Vorausberechnung-Schueler-Absolventen-05-2020.pdf (Zugriff am 28. August 2009)

Anschrift des Verfassers:

Dr. Jörg Dräger

Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH

Hausanschrift: Verler Straße 6, 33332 Gütersloh

Postanschrift: Postfach 105, 33311 Gütersloh

Jörg Dräger ist Vorstandsmitglied der Bertelsmann Stiftung und Geschäftsführer des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE).