

# CHE Hochschulranking für BWL und VWL

## Ranking und Rating, Anpassungen und Weiterentwicklungen

Cort-Denis Hachmeister und Frank Ziegele



Cort-Denis Hachmeister ist Projektmanager im CHE gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung und mitverantwortlich für das CHE Hochschulranking. Bevorzugte Forschungsgebiete: Hochschulranking, Forschung an Fachhochschulen, Hochschulzugang und -zulassung.



Prof. Frank Ziegele ist Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück und Geschäftsführer des CHE. Bevorzugte Forschungsgebiete: Hochschul- und Wissenschaftsmanagement.

Ranglisten sind allgegenwärtig. Um Hochschulen sachgerecht miteinander vergleichen zu können, müssen diese mehrdimensional und fachspezifisch sein und sich an die Bedürfnisse der Nutzer sowie die sich ändernden Verhältnisse an den Hochschulen anpassen. Das CHE Hochschulranking, das u. a. die Fächer BWL und VWL in den Blick nimmt, wird als Beispiel für ein solches Ranking vorgestellt.

**Stichwörter:** Ranking, Rating, CHE, Wettbewerb, Methodik

### 1. Ranglisten als Ausdruck von Wettbewerb

Vergleichende Bewertungen zwischen verschiedenen Personen, Institutionen, Dienstleistungen und Produkten sind allgegenwärtig. Die Fußball-Bundesliga-Tabelle ist ein prominentes Beispiel für einen solchen Vergleich, sie ist ein klassisches **Ranking** in Form einer **Rangliste**: Es gibt einen klaren Sieger, der sich am Ende „Deutscher Meister“ nennen darf und eine eindeutige Reihenfolge aller übrigen Mannschaften. Die Regeln, nach denen das Ranking erstellt wird, werden von den Veranstaltern des Wettbewerbs festgelegt, wer am Wettbewerb teilnehmen möchte, muss die Regeln akzeptieren.

Mit dem Erreichen bestimmter Plätze sind **Belohnungen** (Meistertitel, Teilnahme in internationalen Wettbewerben, Verbleib in der Liga) bzw. **Sanktionen** (Abstieg in die zweite Liga) verknüpft. Die Ranglisten-Platzierung gibt den Mannschaften **Rückmeldung** über ihre Leistung relativ zu anderen Mannschaften. Für die Öffentlichkeit ist die Platzierung in der Rangliste so interessant, dass sie es jeden Samstag in die Tagesschau schafft.

Können Hochschulen ebenfalls auf diese Weise verglichen werden? Um den Hochschulen Rückmeldung über ihre Leistungsfähigkeit zu geben, Leistungsanreize zu setzen und Sanktionen zu verteilen sowie die Öffentlichkeit über die Leistungsfähigkeit von Hochschulen zu informieren?

### 2. Eine Bundesligatabelle mit Hochschulen?

So sinnvoll die genannten Ziele für die Entwicklung des Hochschulsystems sein mögen, so ungeeignet ist die Methode der Bundesligatabelle dafür. Die Begründung dafür ist einfach: Beim Fußballspiel gibt es nur ein einziges Ziel: Das Spiel zu gewinnen, indem man mehr Tore erzielt als der Gegner. Alles andere (abgesehen von der Tordifferenz) zählt nicht. Nicht das eingesetzte Geld, nicht die Zuschauerzahlen, nicht die Ticketpreise und auch nicht, wie anscheinlich das Spiel war.

Hochschulen haben jedoch ein deutlich **vielfältigeres** und gleichzeitig viel unklarer umrissenes **Zielspektrum**. Sie dienen laut *Hochschulrahmengesetz* (§ 2 HRG) unter anderem der Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung, bereiten auf berufliche Tätigkeiten vor, fördern den wissenschaftlichen Nachwuchs, wirken an der sozialen Förderung der Studierenden mit, fördern die internationale Zusammenarbeit sowie den Wissens- und Technologietransfer.

Sie haben verschiedene Untereinheiten, Fakultäten, Fachbereiche, Institute, und manche bieten über 100 unterschiedliche Studiengänge an. Selbst die großen Leistungsbereiche „Forschung“ und „Lehre“ innerhalb der einzelnen Fächer sind in sich vielschichtig.

Während die Aussage, dass eine Fußballmannschaft die Saison auf Platz 17 der Tabelle abgeschlossen hat, noch halbwegs einen Rückschluss auf deren fußballerische Fähigkeiten zulässt, ist die Aussage, dass eine Hochschule Platz Nummer 521 im weltweiten Ranking belegt für jemanden, der etwas über die Leistungen einer Hochschule

erfahren möchte und dabei möglicherweise einen ganz speziellen Leistungsaspekt (z. B. die Betreuung der Studierenden im Fach BWL) im Blick hat, völlig wertlos.

### 3. Anforderungen an ein sinnvolles Ranking von Hochschulen

Ein sinnvoller Vergleich von Hochschulen muss daher der Vielfalt der Leistungen von Hochschulen Rechnung zu tragen, er muss **mehrdimensional** sein. Das bedeutet, dass Aspekte, die unabhängig voneinander sind, z. B. Forschung, Nachwuchsförderung, Studieninhalte, Studienorganisation bis hin zu Ausstattungsmerkmalen, auch nach Fächern getrennt voneinander bewertet und dargestellt werden müssen.

Betrachtet man die oben genannten Aufgaben von Hochschulen, so wird klar, dass nicht alle Aspekte „messbar“ im Sinne einer **Quantifizierung** sind. Die fachlichen Inhalte eines Studiengangs sind ein gutes Beispiel für Merkmale, die nur **qualitativ** beschrieben werden können. Andere Aspekte sind zwar prinzipiell messbar (z. B. die Anzahl der Studierenden in einem Studiengang), aber es ist nicht eindeutig, was besser oder schlechter ist. Gleichwohl sind auch die nicht quantifizierbaren Merkmale einer Hochschule wichtig. Eine Beschreibung von Leistungen von Hochschulen muss also **qualitative** und **quantitative Größen** in den Blick nehmen. Ein sinnvolles Ranking bewertet also die Kriterien, bei denen es ein eindeutiges Urteil über „besser/schlechter“ gibt, aber jedes Kriterium einzeln. Qualitative Größen bzw. Größen ohne eindeutige Bewertbarkeit sollten als **Kontextinformation** ein Ranking ergänzen.

Wenn man nun alle Leistungen von Hochschulen in den Blick genommen und messbar gemacht hätte, könnte man dann daraus ein sinnvolles **Gesamtergebnis** für die Institution berechnen? Die Antwort ist nein, aus zweierlei Gründen: Zum einen wäre es praktisch unmöglich, sich auf eine breit akzeptierte Berechnungsformel zu einigen. Warum sollte Indikator A mit 20 %, aber Indikator B mit 15 % gewichtet werden? Zum anderen hätte der Gesamtwert dann nur für diejenigen einen Nutzen, die an genau dieser Variante der Verrechnung der Ergebnisse interessiert wären.

Nun haben verschiedene Nutzer aber ganz verschiedene **Informationsinteressen**. Studieninteressierte interessieren sich für die angebotenen Studiengänge und die Studienbedingungen, Forschende interessieren sich für die Forschungsinhalte und die Forschungsstärke der Hochschulen, Berufstätige vielleicht für die Weiterbildungsangebote der Hochschule und ein Landesministerium vielleicht für den Beitrag der Hochschule zur Regionalentwicklung. Selbst innerhalb der Gruppe der Studierenden will einer wissen, wo die besten Forscher sitzen, ein anderer interessiert sich hingegen für Auslandsmobilität.

In den allermeisten Fällen ist das Interesse zudem **fachspezifisch**, d. h. man interessiert sich für die BWL oder

die Wirtschaftsinformatik an der jeweiligen Hochschule, aber nicht für den Gesamtwert aus allen Fächern der Hochschule.

**Fazit:** Die bekannten globalen Hochschulranglisten z. B. von Times Higher Education sorgen für viel Publicity, sind jedoch eigentlich in dieser Form aussage- und wertlos.

Bleibt ein letztes methodisches Problem: einigt man sich darauf, Rankings mehrdimensional zu machen und jeden Indikator einzeln zu „ranken“, dann ist es immer noch irreführend, eine Liste mit einzelnen **Rangplätzen** zu veröffentlichen. Ein Beispiel verdeutlicht dies: Eine Studieninteressierte möchte wissen, wie gut sie betreut werden wird, wenn sie an der Hochschule X studieren würde. Die „Betreuung“ ist aber etwas Abstraktes und weder so genau beschreibbar noch messbar wie z. B. der Ausgang eines Fußballspiel. Man kann sich der Beschreibung der „wirklichen“ Betreuungsqualität nur bestmöglich annähern, indem man beispielsweise Studierende nach bestimmten Aspekten, wie z. B. der Erreichbarkeit der Dozierenden fragt, die jeder naturgemäß etwas anders erlebt. Der Messwert, den man durch eine Studierendenbefragung erhält, ist ein **Stichprobenwert** der als solcher einem gewissen Zufallseinfluss unterliegt. Aus einem Messwert 1,34 dann abzuleiten, dass die Betreuung an Hochschule X genau drei Plätze besser sei als an Hochschule Y mit dem Wert 1,38 würde eine nicht erreichbare Genauigkeit vorgaukeln. Insofern ist die Verwendung einer gröberen Einteilung in **Ranggruppen** der erreichbaren Messgenauigkeit angemessener.

## 4. Das CHE Hochschulranking

### 4.1. Ziel und Methoden

Um ein gutes Hochschulranking zu entwickeln, muss man sich zunächst über dessen Zielsetzung klar werden. Das *CHE Hochschulranking* ([www.che-ranking.de](http://www.che-ranking.de)) hat ein erklärtes Ziel: Es soll eine **Entscheidungshilfe** für **Studieninteressierte** sein, die sich bereits für ein Fach entschieden haben und nun nach dem Ort für ein Studium suchen, der ihren persönlichen Präferenzen entspricht. Es ist so ausgestaltet, dass es genau diesem Ziel entspricht; die Auswahl der Indikatoren deckt ein Spektrum ab, das von Studieninteressierten nachgefragt wird. Darüber hinaus greift es genau die zuvor erläuterten Anforderungen auf: Beim *CHE Hochschulranking* handelt es sich um einen **mehrdimensionalen, fachspezifischen** Vergleich von Hochschulen, Fachbereichen und Studiengängen, bei dem am Ende **kein Gesamtwert** herauskommt. Auch werden darin keine Rangplätze vergeben sondern die bewerteten Einheiten werden in drei **Ranggruppen** (Spitzengruppe, Mittelgruppe, Schlussgruppe) eingeteilt. Das Ranking enthält **nicht nur quantitative**, „gerankte“ Informationen sondern zahlreiche **qualitative Angaben**, angefangen von der Studierendenzahl am Fachbereich bis zu ausführlichen Erläuterungen der Besonderheiten der Studienangebote an den einzelnen Hochschulen. Datengrundlage für das Ranking

bilden eine Befragung der Fachbereiche, eine umfangreiche Studierendenbefragung sowie ggf. Befragungen der Professorinnen und Professoren und Analysen der Publikationstätigkeit. Die Methodik ist ausführlich im *CHE Ranking MethodenWiki* dokumentiert ([www.che-ranking.de/methodenwiki](http://www.che-ranking.de/methodenwiki)).

### 4.2. Ranking der wirtschaftswissenschaftlichen Fächer

Das *CHE Hochschulranking* wird seit 1998 erstellt, die Wirtschaftswissenschaften waren bereits in der ersten Ausgabe enthalten. Seitdem erscheint das Ranking jährlich, wobei die einzelnen Fächer in einem 3-jährigen Turnus aktualisiert werden.

Seit dem Jahr 2000 ist das Ranking neben der Print-Kurzversion im *ZEIT Studienführer* auch online verfügbar ([ranking.zeit.de](http://ranking.zeit.de)). Online besteht die Möglichkeit, sich eigene Übersichtslisten mit bis zu sechs Kriterien aus einer Auswahl von z. T. über 40 Kriterien je Fach zu erstellen. „Favoriten“-Hochschulen können ausgewählt und direkt miteinander verglichen werden. Dies ist die technische Umsetzung eines „user-driven ranking“: Nicht der Produzent des Rankings, sondern die Nutzer entscheiden darüber, was wichtig ist. Außerdem gibt es für jeden einzelnen Studiengang, jeden Fachbereich, jede Hochschule und jeden Hochschulort jeweils eine Seite mit zahlreichen Detailinformationen und Links.

Die Wirtschaftswissenschaftliche Fächergruppe ist mit BWL, VWL, WiWi sowie den „Bindestrich-Fächern“ Wirtschaftsingenieurwesen, Wirtschaftsinformatik, und Wirtschaftsrecht vertreten. Die Ergebnisse für diese Fächer wurden zuletzt 2014 aktualisiert, die nächste Aktualisierung steht im Jahr 2017 an.

Schaut man beispielweise auf die Ergebnisse der BWL und VWL, dann wird schnell deutlich, dass es keine „beste“ Hochschule gibt und dass die Vielfalt der Messkriterien einen großen Mehrwert bietet. Zum Beispiel hat die *Uni Mannheim* die höchste Reputation unter Professoren im Fach BWL, bei der Studierenden-Bewertung der Betreuung durch Lehrende liegen dagegen u. a. viele private Universitäten vorne. Einige staatliche Fachhochschulen erreichen sogar noch bessere Bewertungen, z. B. die *FH Düsseldorf* mit einem Messwert von 1,2 (Schulnoten-skala). Bei der „Internationalen Ausrichtung“ in der VWL punkten dagegen u. a. die *LMU München* sowie die einbezogenen ausländischen Universitäten in Maastricht, Bozen und St. Gallen.

## 5. Weiterentwicklungen im CHE Hochschulranking

In einer sich ständig verändernden Hochschullandschaft, mit dem **Bologna-Prozess** und der zunehmenden Zahl und **Heterogenität** der Studierenden als großen Veränderungen, muss sich auch das *CHE Hochschulranking* ständig weiterentwickeln. Drei wesentliche Änderungen waren die Ausweitung des Fächerspektrums, die Anpassung der Kriterien sowie Modifikationen bei der Einteilung der Ranggruppen.

### 5.1. Fächerspektrum

Waren 1998 nur Chemie und die Wirtschaftswissenschaften enthalten, so findet man heute im Ranking Informationen zu über 40 der **meiststudierten** Fächer. Viele Fächer (wie z. B. WiWi als eigenes Fach) wurden über die Jahre neu aufgenommen, andere werden mittlerweile **ausdifferenzierter** dargestellt als früher. Gab es früher für das Fach BWL nur jeweils eine Liste für Unis und eine für FHs, gibt es mittlerweile fünf: Bachelor und Master für Uni und FH sowie duale Studiengänge. Einige Fächer (z. B. die Wirtschaftspädagogik) sind über die Jahre auch wieder aus dem Ranking herausgefallen, wenn die Datenlage für das Fach für ein Ranking wiederholt zu „dünn“ war.

### 5.2. Kriterien bzw. Indikatoren

Der zweite wesentliche Bereich der Weiterentwicklung sind die für das Ranking verwendeten Kriterien, die sog. **Indikatoren**. Diese werden vom *CHE* fachspezifisch gemeinsam mit einem so genannten **Fachbeirat** festgelegt. Dieser setzt sich aus Vertretern der einschlägigen Fachgesellschaften bzw. des jeweiligen Fakultäten-Fachbereichstages (z. B. der *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultätentag*) zusammen. Zunehmend sind auch Studierendenvertreter als Fachbeiratsmitglieder beteiligt.

Die für das Ranking verwendeten Indikatoren sollen sich am Informationsbedarf der Studieninteressierten orientieren. Da angesichts der Heterogenität der Studienanfänger die Studieneingangsphase immer wichtiger für den Studienenerfolg wird, gibt es beispielsweise seit 2015 einen Indikator zur Bewertung der verschiedenen Maßnahmen vor Studienbeginn (z. B. Eignungstests), zum Studienbeginn (z. B. Semestereinführung durch die Fachschaft) und in der Studieneingangsphase (z. B. Mentoringprogramm).

### 5.3. Ranggruppeneinteilung

Auch die Methoden der Einteilung in die drei Ranggruppen wurden verfeinert. Bei den Studierendenurteilen wurden die Gruppen früher ausschließlich durch die Lage der **Konfidenzintervalle** bestimmt. Lag das Konfidenzintervall für einen Fachbereich über dem Bundesmittelwert, landete er in der Spitzengruppe, war es komplett unterhalb des Bundesmittelwerts, führte dies zur Einteilung in die Schlussgruppe. Befand sich der Bundesmittelwert innerhalb des Konfidenzintervalls, wurde der Fachbereich der Mittelgruppe zugewiesen, da keine signifikante Abweichung nach oben oder unten konstatiert werden konnte.

Dieses Vorgehen konnte jedoch dazu führen, dass ein Fachbereich, bei dem sich viele Studierende beteiligt haben (kleines Konfidenzintervall), mit einem noch recht guten Mittelwert in der Schlussgruppe landen konnte. Ein Fachbereich mit weniger Beteiligung und schlechterem Mittelwert konnte dagegen „Glück“ haben und aufgrund der fehlenden Aussagekraft (großes Konfidenzintervall) noch in der Mittelgruppe landen.

Daher wurde ein **neues statistisches Verfahren** entwickelt, das u. a. dazu führt, dass Bewertungen mit einer zu

großen Messunsicherheit aus dem Ranking genommen werden.

Bei „Fakten-Indikatoren“ (wie z. B. die Anzahl der Promotionen pro Professor) wurden ursprünglich bei sämtlichen Indikatoren jeweils die 25 % besten Hochschulen in die Spitzengruppe, die darauffolgenden 50 % in die Mittelgruppe und die letzten 25 % in die Schlussgruppe einsortiert.

Diese sog. **Quartileinteilung** funktioniert aber nur dann gut, wenn die Verteilung der Ergebnisse über alle Hochschulen auch ungefähr einer **Normalverteilung** folgt, wenn also die meisten Hochschulen im Mittelfeld liegen und verhältnismäßig wenige besonders hohe oder niedrige Werte haben.

Bei der Bewertung des Kriteriums, wie viel Prozent der Absolventen ihr Studium innerhalb der Regelstudienzeit beenden, kommt es bei dieser Methode aber zu sehr ungünstigen Rangplatzverteilungen: In der BWL liegt dieser Wert der „Abschlüsse in angemessener Zeit“ z. B. bei vielen Fachbereichen nämlich nahe 100 %. Es könnte also passieren, dass ein Fachbereich mit dem sehr guten Wert von 90 % „Abschlüsse in angemessener Zeit“ schon in der Mittelgruppe landet. Insofern werden in diesen Fällen  **feste Gruppengrenzen** festgelegt. Bei diesem Verfahren handelt es sich um ein **Rating-Verfahren**, das sich durch die **Verwendung normativ festgelegter Standards** auszeichnet.

Ein anderer Anwendungsfall für das Rating-Verfahren sind Indikatoren, deren Ergebnisse durch ein **Punktesystem** errechnet werden. Ein Beispiel dafür ist der sog. Internationalisierungsindikator, für den die Fachbereiche für verschiedene Merkmale (z. B. ein verpflichtendes Auslandssemester, fremdsprachige Lehrveranstaltungen, viele ausländische Studierende) Punkte sammeln können. Mit dem **Fachbeirat** wird festgelegt, ab welcher Punktzahl man in welche Gruppe eingeteilt wird. Der Vorteil dieses Verfahrens ist, dass man mit unterschiedlichen Strategien punkten kann: Eine konsequente Mobilitätsstrategie könnte ebenso in die Spitzengruppe führen wie eine „internationalisation at home“.

## 6. Fazit

Die beschriebenen Methodenfragen stehen exemplarisch für Dutzende Weiterentwicklungen des CHE-Rankings in den letzten Jahren. Diese haben alle zu tun mit wichtigen Grundlagen für ein akzeptiertes und nützliches Ranking: Die Daten müssen verlässlich, repräsentativ und exakt sein. Gleichzeitig müssen sie für die Zielgruppe, nämlich Studieninteressierte, die möglicherweise noch nie an einer Hochschule waren, „verdaubar“ aufbereitet werden (ohne die Exaktheit zu sehr zu verlieren). Als Produzent eines Rankings darf man sich niemals auf dem erreichten Stand ausruhen, sondern muss ständig die Weiterentwicklung vorantreiben.

# Ist der CFO von heute der heimliche CEO von morgen?

Aktuell geben sieben von zehn CFOs an, sie würden sofort eine CEO-Position übernehmen. Auch die Börse verzeichnet häufig Kurssprünge, wenn der CFO zum CEO wird – selbst außerhalb des eigenen Unternehmens oder Branche. Aber ist der Leiter des Finanzbereichs wirklich ein guter Vorstandsvorsitzender? Wie kann sich der CFO als Master of Information und Hüter der Zahlen zum strategischen Architekten des Unternehmens entwickeln? Wie werden gerade im Finanzbereich kluge Entscheidungen und Empfehlungen formuliert – und wie werden sie in einer modernen und integrierten Unternehmenskommunikation nach außen präsentiert?

Diese und andere Fragen diskutieren Studierende und Praktiker am 17. November 2015 auf der Campus-Konferenz NextGenerationCFO.2015 an der *Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf* mit CFOs aus internationalen und

deutschen Unternehmen sowie mit führenden Experten aus Rechnungswesen und Controlling. Die Veranstaltung endet mit dem „Heine Chill-Out“ und Gelegenheit zum Netzwerken sowie Recruiting.

Organisiert wird die Campus-Konferenz von den Studierenden der *Heinrich Heine Consulting* und Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger mit ihrem Team am *Lehrstuhl für Accounting der Heinrich-Heine-Universität*.

Die Anmeldung ist unter [www.nextgenerationcfo.de](http://www.nextgenerationcfo.de) möglich. Dort finden Sie auch alle weiteren Informationen. Die Teilnahmegebühr beträgt 70 € incl. Kaffeepausen und Heine Chill-Out. Studierende können gegen Vorlage des Studierendenausweises kostenfrei teilnehmen.

Felix Horstmann, Marburg