

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

Systemakkreditierung und Qualitätsmanagement an Hochschulen

- Systemakkreditierung an der
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz
Stand des Modellprojektes
- Strategisches prozessorientiertes
Qualitätsmanagement an der Hochschule
(Fuldaer Modell)
- Qualitätsmanagement an Hochschulen
 - Mehr Quality wagen
Internes Qualitätsmanagement an
österreichischen Fachhochschulen

1

2008

Herausgeberkreis

Doris Carstensen, Mag., Vizerektorin für QM, Gender Mainstreaming und Personalentwicklung an der Kunst-Universität Graz;

Hans-Dieter Daniel, Prof. Dr., Professur für Sozialpsychologie und Hochschulforschung, ETH Zürich (CH), Leiter der Evaluationsstelle der Universität Zürich;

Michael Heger, Dr., Evaluationsbeauftragter der Fachhochschule Aachen, Leiter des Bereichs Hochschuldidaktik und Evaluation in der zentralen Qualitätsentwicklung ZQE;

Stefan Hornbostel, Prof. Dr., Leiter des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), Bonn, Professur für Soziologie (Wissenschaftsforschung), Institut für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin;

Michael Huber, Prof. Dr., Professur für Hochschulforschung, Universität Bielefeld;

Martina Röbbbecke, Dr., acatech (Deutsche Akademie der Technikwissenschaften) Projektzentrum München;

Uwe Schmidt, Dr., Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Universität Mainz, Geschäftsführer des Hochschulevaluationsverbundes Südwest;

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway), Staatliche Pädagogische Universität Jaroslaw/Wolga;

Don Westerheijden, Dr., Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), University of Twente, Netherlands

Hinweise für die Autoren

Senden Sie bitte zwei Exemplare des Manuskripts in Papierform sowie einmal in Dateiform (kann als Daten-CD der Papierform beigelegt oder per E-Mail zugeschickt werden) an die Redaktion (Adresse siehe Impressum). Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen das Thema nicht im gleichen Zeitraum in einer anderen Zeitschrift behandeln.

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage „www.universitaetsverlagwebler.de“.

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Verlags-Homepage.

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementverwaltung

UVW UniversitätsVerlagWebler
Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)
33613 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12
Fax: 0521 - 92 36 10-22

Satz:

K. Gerber, gerber@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind der Homepage zu entnehmen: www.universitaetsverlagwebler.de

Erscheinungsweise:

4mal jährlich

Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

05.05.2008

Umschlagsgestaltung:

Wolff-Dietrich Webler, Bielefeld
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement 59 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelpreis 15 Euro zzgl. Versandkosten

Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter „www.universitaetsverlagwebler.de/zeitschriftenkonzept.html“
Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

Sievert Druck & Service GmbH,
Potsdamer Str. 190, 33719 Bielefeld

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigelegt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

Editorial

1

In eigener Sache

Neues Mitglied im Herausgeberkreis

2

Qualitätsentwicklung, -politik

Sabine Fährdrich
Systemakkreditierung an der
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz
Stand des Modellprojektes

3

Johann Janssen & Elke Sass
Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an
der Hochschule (Fuldaer Modell)

8

Sandra Mittag & Hans-Dieter Daniel
Qualitätsmanagement an Hochschulen

13

Peer Pasternack & Michael Hölscher
Mehr Quality wagen
Internes Qualitätsmanagement an
österreichischen Fachhochschulen

19

Meldungen

26

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, IVI, P-OE und ZBS

IV

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,
viele Hochschulen bauen zur Zeit ihre Tutorenprogramme aus.
Im Folgenden bietet der UVW Verlag mit der Kombination von zwei Titeln die ideale Ratgeberliteratur für Tutorien.

Fachbereiche geben diese beiden Bücher (zus. 37.40 Euro zzgl. Versandkosten) mit Hilfe der Studienbeiträge jedem Tutor als persönliche Ausstattung an die Hand („Verbrauchsmaterial“).

Das ist eine einmalige Investition in die Qualität der Tutorien, die den Studierenden direkt zugute kommt, also sich lohnt!

Helen Knauf: Tutorenhandbuch Einführung in die Tutorienarbeit

**Reihe Gestaltung motivierender Lehre
in Hochschulen: Praxisanregungen**

Das Tutorenhandbuch bietet eine grundlegende Einführung in die Tutorienarbeit und kann als Ideenschatz für die Gestaltung von Tutorien und Workshops zur Tutorenqualifizierung dienen. Einzelne Veranstaltungskonzepte laden zur Nachahmung ein; Erfahrungsberichte aus der Tutorienarbeit zeigen, wie Tutorien an Hochschulen etabliert werden können. Das Handbuch gibt in übersichtlicher Form Antworten u.a. zu den Fragen: Was ist Tutorienarbeit? Wie kann erfolgreiche Tutorienarbeit geleistet werden? Welche Methoden finden Anwendung? Für jeden, der sich mit Tutorienarbeit beschäftigt, ist dieses Buch ein unentbehrliches Arbeitsmittel.

ISBN 3-937026-34-7,
Bielefeld 2007,2. überarbeitete Auflage,
159 Seiten, 22.80 Euro



Sylvia Schubert-Henning

Toolbox - Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren



ISBN 3-937026-51-7, Bielefeld 2007,
110 Seiten, 14.60 Euro

Die „Toolbox – Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren“ enthält 40 Tools, die lernstrategisches Know-how für selbstgesteuertes Lernen mit Techniken des wissenschaftlichen Arbeitens verknüpfen. Diese Handwerkszeuge unterstützen Studierende bei der Verbesserung ihres Selbstmanagements, beim gezielten Lesen von wissenschaftlichen Texten sowie beim Vorbereiten und der Präsentation von Referaten. Darüber hinaus erhalten Studierende mit den Tools grundlegende Tipps zum Erstellen von Hausarbeiten oder zur Prüfungsvorbereitung. Die Tools eignen sich besonders gut als kompaktes Material für Fachtutorien in der Studienanfangsphase, für selbstorganisierte Lerngruppen oder auch für Studierende, die sich diese Fertigkeiten im Selbststudium aneignen wollen. Ein Blick auf die theoretischen Grundlagen von Lernkompetenzen lassen die Werkzeuge des selbstgesteuerten Lernens im Studium „begreifbar“ werden. Mit einer gezielten Anwendung der Tools werden die Lernmotivation und die Freude am Studieren maßgeblich gestärkt.

**Reihe Anleitung für erfolgreiches Studium:
Von der Schule übers Studium zum Beruf**

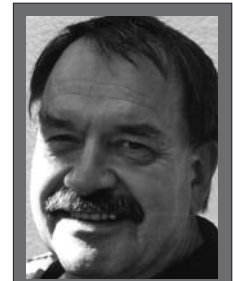
Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Nicht nur „Qualität“ ist ein viel strapazierter, oft diffus verwendeter Begriff in Hochschulen, „Qualitätssicherung“ und „Qualitätsmanagement“ sind es ebenfalls geworden. Keine Hochschule will und kann darauf verzichten. Aber wenn schon Qualität unklar bleibt, was will da gesichert werden? Qualität in Lehre und Studium, beurteilt auf dem Stand der Curriculum- und der Lehr-/Lernforschung, Qualität in Forschung und Entwicklung, die Nachwuchsförderung - überall in diesen Feldern wartet noch viel Arbeit. Neben einigen Hochschulen, die hier Vorbildliches leisten, gibt es noch viel „entwicklungsfähige Realität“. Vielfach werden ohne ausreichenden Kontakt zur einschlägigen Hochschulforschung alle möglichen Verfahren und Instrumente eingeführt, die eher einer - wenn schon eingeführt - sorgfältigen Adaption bedürft hätten, oder der oft die Situation unterschätzende Satz „Das können wir doch selber!“ hat wieder einmal gesiegt, mit allen nachfolgenden Such-, Erfahrungsprozessen und Kosten. Immer wieder verbinden Diskutanten diesen Satz mit der Hoffnung auf zusätzliche Ressourcen für die eigene Professur. Aber für solche Dauerdienstleistungen sind Strukturen in Forschung und Lehre nicht vorgesehen, und anfängliche kleinere QM-Projekte haben sich längst zu umfangreichen Unternehmen ausgewachsen, die eigener Infrastruktur bedürfen. Hier ist immer wieder Orientierung nötig. Nicht zuletzt deshalb hat die Heinz Nixdorf-Stiftung und der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft den Wettbewerb zum Qualitätsmanagement an Hochschulen veranstaltet und Preise von je 300.000 Euro ausgelobt. Ziel der Stiftungen: „Durch staatliche Steuerung und Akkreditierung ist die Qualitätssicherung an Hochschulen lange Zeit von außen bestimmt worden. Autonome Hochschulen sind für die Qualität ihrer Leistungen jedoch selbst verantwortlich. Aus dieser Verantwortung heraus etablieren sie funktionierende Systeme zur Qualitätssicherung und -verbesserung aller Leistungsprozesse. Wenn Hochschulen solche Systeme eingeführt haben, können sich Staat und Akkreditierungsagenturen auf die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Qualitätssystems und der Analyse der daraus resultierenden Rechenschaftsberichte beschränken. Die Hochschulen in Deutschland haben in den vergangenen Jahren eine Reihe von einzelnen Maßnahmen zur Qualitätssicherung eingeführt. Es fehlt jedoch an integrierten, spürbar steuernden Systemen, die alle wichtigen Leistungsprozesse der Hochschule und alle wesentlichen Qualitätsdimensionen umfassen und trotzdem den bürokratischen Aufwand auf ein Mindestmaß reduzieren.“¹ Als Ergebnis des Wettbewerbs wurden vier Modelle ausgezeichnet. Zwei davon werden in diesem Heft vorgestellt: Das der Universität Mainz und der Hochschule Fulda. Die Modelle der Fachhochschule Münster und der TU Braunschweig werden folgen.

Die verschiedenen Qualitätssicherungsmaßnahmen in Hochschulen lösen nicht nur immer größeren Aufwand aus, sie führen oft auch zu Doppelarbeit, zu unkoordinierten

¹ Quelle: Qualitätsmanagement an Hochschulen, http://www.deregulierte-hochschule.de/cms/front_content.php?idcat=49 (Zugriff: 25.04.2008)

Parallelprozessen oder trotzdem weiter bestehenden Datenlücken. In dieser Situation verfolgt die Universität Mainz das Ziel, ihre Aktivitäten zur Qualitätssicherung zu einem System zusammen zu fassen. Dieses System soll dann auch als Ganzes akkreditiert werden. *Sabine Fähndrich* stellt in: **Systemakkreditierung an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz** den Stand des Modellprojekts dar. **Seite 3**



Wolff-Dietrich Webler

Die Hochschule Fulda verfolgt systematisches Qualitätsmanagement (u.a. in einem Pilotprojekt) schon über 10 Jahre. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen wird nun bis Ende 2009 ein QM-System flächendeckend eingeführt, das als solches auch akkreditiert werden soll. *Johann Janssen und Elke Sass* stellen in: **Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule** das Fuldaer Modell vor. Mit ihm wird in einer umfangreichen Implementation ein breites Band an Zielen verfolgt. Empirische Begleitforschung sorgt für die Dokumentation und Analyse der Funktionsfähigkeit des Modells und seiner Auswirkungen auf die Arbeit der Hochschule Fulda. **Seite 8**

Der Beitrag von *Sandra Mittag und Hans-Dieter Daniel* über **Qualitätsmanagement an Hochschulen** bezieht breite internationale Erfahrungen mit ein und fächert die Implikationen der Einführung von QM-Systemen in ihrem Effekt für die Vermeidung von Parallelprozessen und der Nutzung von Wechselwirkungen auf. Die Autoren warnen vor einer eher technokratischen Datenerzeugung, die umstandslos zur Hochschulsteuerung heran gezogen wird und verweisen auf die Vergabe diskursiver Chancen einer formativen Evaluation für produktive Veränderungsprozesse. Sie zeigen u.a., wie notwendig der Aufbau einer Qualitätskultur ist, die zur Sache der Hochschulmitglieder selbst wird. Auf der Ebene der Metaevaluation, der Sicherung der Qualität der Qualitätssicherung, verweisen die Autoren auf aktuelle Fragestellungen für die weitere Hochschulforschung. **Seite 13**

Peer Pasternack und Michael Hölscher legen in ihrem Aufsatz **Mehr Quality wagen - Internes Qualitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen** eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse einer Studie vor, die das Institut für Hochschulforschung (HOF) in Wittenberg im Auftrag der österreichischen Fachhochschulkonferenz durchgeführt hat. Die breit angelegte, mit den Mitteln empirischer Sozialforschung vorgehende Studie schafft einen strukturierten Überblick über die äußerst vielfältigen Qualitätssicherungsmaßnahmen, bewertet sie und die Gesamtsituation. Die Ergebnisse geben wertvolle Hinweise für Aufbau und Optimierung eigener QM-Systeme. **Seite 19**

W.W.

Neues Mitglied im Herausgeberkreis

Der Verlag freut sich, im Herausgeberkreis der Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ mit Beginn des Jahrgangs 2008 als neues Mitglied einen gerade im Bereich der Evaluation und Qualitätsforschung besonders erfahrenen Kollegen begrüßen zu können: Dr. Uwe Schmidt, Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz sowie Leiter der Geschäftsstelle des Hochschulevaluierungsverbundes Südwest ist zu dieser Zeitschrift gestoßen.

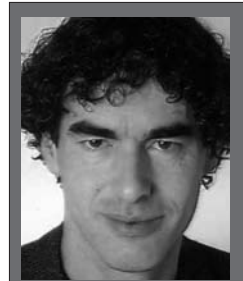
Uwe Schmidt ist von Hause Soziologe. Er studierte in Mainz Soziologie sowie Philosophie und Pädagogik und promovierte mit einer wissenschaftshistorischen Fragestellung am Beispiel der Familiensoziologie. Seine wissenschaftlichen Arbeitsschwerpunkte umfassen heute die Hochschulforschung, Evaluationsforschung, Familiensoziologie und die Soziologische Theorie.

Im Wintersemester 2006/2007 lehrte er auch im Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer über Evaluation und Qualitätsmanagement in Hochschulen.

Er ist Stellv. Vorsitzender der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation, Mitglied der Wissenschaftlichen Steuerungsgruppe der Austrian Agency for Quality Assurance (AQA), Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen und nicht zuletzt Sprecher (gemeinsam mit Franz Hamburger, Stefan Hradil und Ingrid Seiffge-Krenke) des Mainzer Zentrums für Bildungs- und Hochschulforschung.

In über 100 wissenschaftlichen Publikationen in den o.g. Arbeitsschwerpunkten hat er sich vielfältig mit Qualitäts- und Methodenfragen in Schule und Hochschule auseinandergesetzt.

Er wird der Zeitschrift ein kompetenter Begleiter, Ratgeber und Produzent sein.



Uwe Schmidt

UniversitätsverlagWebler

Hochschulzugang und Übergänge in der Hochschule: Selektionsprozesse und Ungleichheiten Die Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf e.V) lädt zu ihrem 3. Kongress an die Universität Hamburg ein

Rahmenkonzept:

Die Gestaltung des europäischen Hochschulraums und die Veränderung der Hochschulsteuerung in Deutschland verstärken die interne und externe Differenzierung der Hochschulen. Sie machen das Ausmaß der vertikalen und horizontalen Durchlässigkeit zu einem entscheidenden Kennzeichen der Hochschulen.

1. Der Hochschulzugang wird durch die Auswahlberechtigung der einzelnen Hochschule, die Einführung von Studiengebühren und die Tendenzen zur Vernetzung der Bildungsbereiche durch einen Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR) sowie darauf abgestimmte Nationale Qualifikationsrahmen (NQR) komplexer. Das zieht Anerkennungs- und Anrechnungsverfahren nach sich, deren institutionelle Folgen sich auf alle Funktionsbereiche der Hochschulen auswirken. (Selektionsprozesse und -verfahren beim Hochschulzugang)

2. Die 3-Zyklus-Struktur des Studiums schafft neue Übergangszonen, deren institutionelle Handhabung Einfluss auf die Studiengestaltung, die Organisation von Lehre und den Einsatz von Steuerungsinstrumenten haben. (Steuerung und Gestaltung der Übergänge in der Hochschule)

3. Die angestrebte Durchlässigkeit zwischen dem System der beruflichen Bildung und Ausbildung und dem Hochschulsystem macht zudem Übergänge innerhalb der Zyklen möglich und öffnet Wege vom/zum quartären Bildungssektor (wissenschaftliche Weiterbildung) mit Konsequenzen, die es zu analysieren gilt. (Stand und Entwicklung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher, hochschulischer und Weiterbildung)

In den drei umrissenen Bereichen vermischt sich die Umsetzung der Vorgaben des Bologna-Prozesses mit nationalen und länderspezifischen Strukturmaßnahmen (Exzellenzinitiative des Bundes, Hochschulpakt 2020, länderspezifische Übergangsquoten zwischen BA/MA etc.).

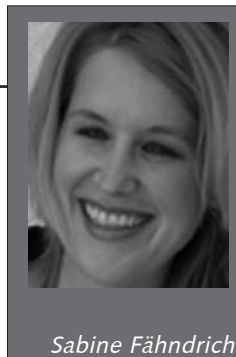
Die 3. Jahrestagung der GfHf bietet ein Forum für Studien, die sich mit Auswahlverfahren, Anrechnungsmodi, Übergangsgestaltungen zwischen den Studienzyklen und zwischen Hochschulen unterschiedlichen Typs befassen und die Gleichzeitigkeit der Tendenzen zur Flexibilisierung wie zur Abschottung, der Profilbildung wie der Kooperation zum Thema haben. Erwünscht sind Beiträge, die sich dem Thema aus einer empirischen und theoretischen Perspektive nähern und auch curriculare, didaktische und hochschulpolitische Aspekte berücksichtigen, die in einem hochschuldidaktischen Forum thematisiert werden. Eine Postersession und ein open track optimieren die Möglichkeiten der Teilnahme und die Themenvielfalt.

Am Rande der Tagung werden die jährliche Mitgliederversammlung und eine Vorstandssitzung der Gesellschaft für Hochschulforschung e.V. stattfinden. Ein Höhepunkt der Tagung wird die Verleihung des Ulrich-Teichler-Preises für hervorragende Arbeiten junger Hochschulforscher/innen sein!

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/event21013>, 24.04.2008

Sabine Fährdrich

Systemakkreditierung an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz Stand des Modellprojektes



Sabine Fährdrich

Das Modellprojekt zur Systemakkreditierung an der Johannes-Gutenberg-Universität (JGU) startete im November 2006 mit der konstituierenden Sitzung des Projektbeirats, der aus zentralen Akteuren mit Kompetenzen aus dem Bereich der Akkreditierung gebildet wurde, welche den Projektlauf im Rahmen von insgesamt vier Statusitzungen begleitet.¹ Die Projektpartnerschaft liegt von Beginn an in den Händen der Akkreditierungsagentur ACQUIN.

1. Allgemeine Voraussetzungen

Hintergrund dieses Modellprojektes an der Mainzer Hochschule stellt die zu diesem Zeitpunkt nicht nachlassende Kritik am Verfahren der sog. Programmakkreditierung dar, die sich in den vergangenen Jahren bekanntermaßen als Standardverfahren etabliert hat und in deren Zuge bundesweit deutsche Akkreditierungsagenturen regelmäßig mit der Qualitätssicherung reformierter Studienprogramme an Hochschulen befasst sind, dabei jedoch den Blick meist auf einzelne Studiengänge und damit auch lediglich auf die Programmebene richten.

Bereits zum Start des Mainzer Projektes vor nunmehr gut einem Jahr wurden erste alternative Akkreditierungsansätze entwickelt, wie beispielsweise das Projekt zur Prozessakkreditierung. Dieses vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) initiierte sowie von der Akkreditierungsagentur ACQUIN mitgetragene Modellvorhaben an den Universitäten Bremen und Bayreuth sowie den Fachhochschulen Münster und Erfurt (Hochschulrektorenkonferenz, ACQUIN 2007) zielte vor allem darauf ab, die Qualität jener Prozesse zu sichern, durch welche die Hochschulen die Qualität von Studium und Lehre gewährleisten.

Die Verwendung des Terminus „Systemakkreditierung“ ist im Falle des Mainzer Projektes jedoch nicht nur als eine begriffliche Variante zur Prozessakkreditierung zu verstehen, sondern damit ist beabsichtigt, auf veränderte Prämissen hinzuweisen:

Während die Verfahren zur Prozessakkreditierung prioritär auf Fragen des konkreten Ablaufs der Einrichtung und Qualitätssicherung sowie die institutionelle Verortung von Studiengängen fokussieren, verfolgt die Mainzer Hochschule mit der Systemakkreditierung das Ziel, zum Abschluss des Modellprojektes das gesamte System der Qualitätssicherung akkreditieren zu lassen einschließlich der intern etablierten Prozesse.

Darüber hinaus soll im Rahmen des Mainzer Modellprojektes der Blickwinkel dahingehend erweitert werden, dass neben der Einrichtung neuer Studiengänge weitaus komplexere Fragestellungen in die Betrachtungen einbezogen werden, die nicht nur auf die Programmebene, sondern auf sämtliche Qualitätsebenen bezogen sind.

Daher wird im Zuge der Projektentwicklung angestrebt, ein System der Qualitätssicherung zu etablieren, welches ermöglicht, in den kommenden Jahren flexibel auf vielfältige hochschulspezifische Anforderungen zu reagieren, die sich neben den Bereichen Studium und Lehre auch auf Fragen der Forschung und Organisationsentwicklung beziehen.

Zu diesem Zweck wurde zum Projektauftritt in einem ersten Arbeitsschritt ein Prozesshandbuch zur Qualitätsentwicklung verfasst, in welchem Abläufe und Zuständigkeiten der beteiligten Einrichtungen geregelt sind. Das Handbuch ist seit Juli 2007 unter „http://www.zq.uni-mainz.de/sys_akk/qs“ sowohl für Hochschulinterne als auch -externe online verfügbar und wird beständig fortgeschrieben.

Hinter dem geplanten Ansatz verbirgt sich außerdem der Versuch der Hochschule, Synergieeffekte zu nutzen, etwa durch eine engere Zusammenarbeit mit den Fächern, durch eine flexible Verzahnung der Verfahren und Instrumente zur Qualitätssicherung mittels exakterer Abstimmungsmöglichkeiten sowie durch die Koppelung der Prozesse.

2. Bundespolitische Prämissen

Das Mainzer Modellprojekt orientiert sich nicht nur an den Empfehlungen der europäischen Bildungsminister, Kompetenzen auf diesem Sektor verstärkt in den Zuständigkeitsbereich der Hochschulen selbst zu verlagern (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Helsinki 2005), sondern entspricht auch dem bereits vor drei Jahren gefassten Beschluss der Kultusministerkonferenz zur Qualitätssicherung in der Lehre (22.09.05), in welchem gegenüber dem Deutschen Akkreditierungsrat die Forderung erhoben wird, zukunftsweisende Konzepte einer Systemakkreditierung zu entwickeln.

¹ Dieser besteht aus Experten der kooperierenden Akkreditierungsagentur ACQUIN, Vertretern des Bereichs Qualitätssicherung an Hochschulen, der Leitungsebene der HRK und des Akkreditierungsrates, Repräsentanten des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, der Deutschen Telekom Stiftung und des Rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministeriums sowie einer studentischen Vertretung. In der konstituierenden Sitzung des Beirats wurde Univ.-Prof. Dr. Hans Weder, Rektor der ETH Zürich, zum Vorsitzenden gewählt.

Inzwischen erarbeitet der Akkreditierungsrat Kriterien und Verfahrensschritte einer Systemakkreditierung. Die hierzu vorliegenden ersten Beschlüsse des Rates befinden sich jedoch aktuell in Überarbeitung; eine erneute Beschlussfassung wird im Februar 2008 erwartet (vgl. inzwischen suspendierte Dokumente des Akkreditierungsrates).

Bereits in ihrer Empfehlung des 104. Senates am 12.06.07 zur „weiteren Entwicklung der Systemakkreditierung“ weist die HRK auf folgende Probleme des neuen Systems hin:

- die Standards der Qualitätssicherung könnten durch eine beschleunigte Einführung der Systemakkreditierung in einigen Bundesländern unterlaufen werden,
- das System der Akkreditierung durch Agenturen und Akkreditierungsrat ohne staatliche Beteiligung würde möglicherweise geschwächt,
- die von der KMK vorgesehene Entwicklung von Akkreditierungskriterien durch den Akkreditierungsrat könnte in Frage gestellt werden,
- staatliche Einrichtungen würden u.U. in die Lage versetzt, bei der Genehmigung der Qualität von Studiengängen erneut Einfluss zu nehmen,
- es stehe zu befürchten, dass die Weiterentwicklung der Qualitätssicherung und Akkreditierung behindert und auch der Akkreditierungsrat geschwächt werde,
- Deutschland würde möglicherweise den Anschluss an die für den Bologna-Prozess konstitutive unabhängige Qualitätssicherung verlieren.

Aus diesen Sachverhalten leitet die HRK Forderungen ab, die insbesondere auf eine weitere Ausarbeitung der Kriterien und des Verfahrens einer Systemakkreditierung zielen.

Weitere kritische Stimmen gegen eine vollständige Ersetzung des Verfahrens der Programmakkreditierung zugunsten einer Systemakkreditierung sind aus den Reihen studentischer Vertreter und der Gewerkschaften zu vernehmen (s. Anhang 1 des Dokumentes des Akkreditierungsrates AR 38/2007 S. 8), die befürchten, dass künftig die Ziele und Inhalte eines Studiengangs und der Bezug zur Berufspraxis oder die gesellschaftlichen Anforderungen an die Wissenschaft nicht mehr thematisiert würden, indem Studierende und Berufspraktiker nicht hinreichend in die Begutachtungsverfahren der Studiengänge einbezogen sind. Diesen Vermutungen ist zu entgegnen, dass auch im Rahmen der internen Einrichtungsverfahren im Kontext der Systemakkreditierung der Universität Mainz, auf die weiter unten eingegangen wird, jeweils externe Experten aus sämtlichen relevanten Bereichen beteiligt sind. Lediglich im Rahmen der internen ‚Reakkreditierungen‘ wird externe Expertise nicht zwingend erforderlich sein und kann durch Koppelung mit anderen Verfahren (etwa Evaluationen) oder Verfahren zur kontinuierlichen Qualitätssicherung ressourcenschonend aufgefangen werden.

Darüber hinaus unterziehen sich systemakkreditierte Hochschulen, so die Planungen des Akkreditierungsrates, regelmäßigen Reakkreditierungsverfahren, wie auch im Verlauf einer Akkreditierungsperiode von sechs Jahren (vgl. drs. AR 38/2007 S. 6) bei diesen Hochschulen eine noch nicht genau bestimmte Anzahl von Stichprobenakkreditierungen² in Form von Programmakkreditierungen sowie Merkmalstichproben³ von der begleitenden Agentur durchzuführen sein werden.

Zudem wird die Johannes-Gutenberg-Universität an einer Evaluation im Rahmen des Programms der European University Association (EUA) teilnehmen - ein wesentlicher Schritt, kontinuierliche Rückmeldungen bezüglich ihres Qualitätssicherungssystems zu erhalten.

Den bereits genannten Desideraten seien hier außerdem jene häufig geäußerten Kritikpunkte an der Programmakkreditierung gegenübergestellt. Diese bringen u.a. zum Ausdruck, dass sich die Entscheidungen der einzelnen Akkreditierungsagenturen in vielen Fällen als wenig konsistent erwiesen, was bereits zu einer starken Diversifizierung von Studiengängen geführt habe, die der ursprünglichen Intention des Bologna-Prozesses einer Homogenisierung des europäischen Hochschulraums teilweise entgegensteht.

Zudem zeigten sich zwischen den Agenturen deutliche Unterschiede im Hinblick auf die erarbeiteten Standards. Die Agenturen könnten des Weiteren dem bestehenden ‚Akkreditierungsstau‘ in den kommenden Jahren nicht genügen, zumal bereits die ersten Reakkreditierungen anstünden.

Kritisch erörtert wird darüber hinaus, dass das Gutachterwesen den enormen Aufwand an Verfahren nicht mehr adäquat zu leisten imstande sei.

Gelegentlich wird auch auf die immensen Kosten der Programmakkreditierung für die Hochschulen rekurriert.

Als weiterer Kritikpunkt kann ausgeführt werden, dass die bisherige Akkreditierungspraxis unter anderem auch dazu beitragen sollte, Impulse für die Entwicklung hochschuleigener Qualitätssicherungssysteme zu geben. Dieses Ziel, nicht nur zu bewerten, sondern auch Qualitätsentwicklung zu fördern, wurde im Einzelfall auch insofern erreicht, als die Akkreditierung dazu beitrug, über bisherige Lehrgewohnheiten und Lehrorganisation zu reflektieren. Jedoch führte dies nur in wenigen Fällen zum Aufbau hochschulinterner Qualitätssicherungssysteme, als vielmehr zur Adaptation einzelner Evaluationsinstrumente.

3. Das Qualitätssicherungssystem der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz als Basis des Projekts „Systemakkreditierung“

Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes zur Systemakkreditierung bildet ein institutionalisiertes Qualitätssicherungssystem.

Als Volluniversität mit über 34.000 Studierenden und einem wissenschaftlichen Personal von ca. 1.300 Personen ist die Johannes-Gutenberg-Universität Mainz konstitutionell auf definierte Räume von Qualitätssicherung und Steuerung von Hochschule angewiesen. Im Falle der Mainzer Hochschule findet sich dieses System in einen vergleichsweise autonomen Handlungsrahmen der JGUM eingebettet. Nach Etablierung eines kaufmännischen Rechnungswesens verfügt die Universität etwa über ein Global-

² Gemäß suspendiertem Beschluss AR 80/2007 S. 3 handelt es sich dabei um 15% der Studiengänge einer Hochschule, mindestens jedoch drei Studiengänge. Auf S. 4 wird präzisiert, dass „vertiefte Begutachtungen von Studiengängen aus jeder studienorganisatorischen Teileinheit der Hochschule“ durchgeführt werden.

³ Hier handelt es sich um die Analyse des Umgangs mit spezifischen Kriterien, wie Modulgrößen, Kreditierung usw.

budget, das auf der Basis einer indikatorengestützten Mittelvergabe von Seiten des Landes sowohl für den Personal- als auch den Sachmittelbereich zur Verfügung gestellt wird. Zudem präsentiert sich die Universität mit einem breiten Spektrum fachlicher Angebote, die sich aktuell auf rund 140 Examens-, Magister-, Diplom-, Bachelor- und Master-Studiengänge verteilen und sämtlich in den Reformierungsprozess einbezogen sind.

Betrachtet man das Modellprojekt an der JGUM vor dem Hintergrund des universitären Qualitätssicherungssystems, sind folgende für die Durchführung der Verfahren relevanten drei Ebenen zu unterscheiden und kurz vorzustellen:

- die strategische Ausrichtung der Hochschule,
- ein kontinuierliches Qualitätsmonitoring,
- Instrumente der Qualitätsentwicklung sowie konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote, die von Fächern und Fachbereichen während der gesamten Phase der Entwicklung und Einführung neuer Studiengänge in Anspruch genommen werden können.

Zunächst sei an dieser Stelle die strategische Ausrichtung der Hochschule erwähnt, die im Zusammenhang mit dem Reformierungsprozess von großer Bedeutung ist, da das universitätsinterne Strategiekonzept, abgeleitet aus der Konkretisierung des Leitbildes, in seiner Funktion als universitärer Handlungsrahmen unter anderem auch Standards beinhaltet, welche für die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge maßgebend sind. Anzuführen sind hier einerseits eher allgemeine Ziele, wie eine verstärkte Schwerpunktbildung in Forschung und Lehre, sowie die Intensivierung der internationalen Ausrichtung, zum anderen werden auch konkrete Handlungsempfehlungen zu einer kontinuierlichen und anhand von Kenngrößen messbaren Qualitätsentwicklung in den Bereichen Studium, Lehre und Forschung ausgesprochen.

Auf der Basis von Stärken- und Schwächenanalysen sollen zu diesem Zweck in den unterschiedlichen Bereichen der Hochschule⁴ spezifische Qualitätsmerkmale entwickelt werden.

Als wesentliche Säule des Qualitätsmanagementsystems der JGUM und Koordinationszentrale des Modellprojektes ist ferner das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) zu nennen. Dieses zeichnet für ein kontinuierliches Qualitätsmonitoring und die Entwicklung von Instrumenten der Qualitätssicherung sowie konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote für Fächer und Fachbereiche verantwortlich.

Als fachübergreifende, wissenschaftliche Einrichtung ist das ZQ in Abgrenzung zur internen Organisationsentwicklung im Verwaltungsbereich verantwortlich für qualitätssichernde Maßnahmen im Bereich Forschung und Lehre sowie im Hinblick auf relevante Informations- und Beratungsangebote für Studierende. Hierbei rekurriert das ZQ u.a. auf folgende Instrumente und Verfahren: Hörer-, Absolventen- und Studieneingangsbefragungen, Verfahren der internen und externen Evaluation von Fächern und Fachbereichen, Initiierung und Durchführung von Programmen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie Beratung bei der Ausarbeitung von Struktur- und Entwicklungsplänen und die interne Zertifizierung von Studiengängen im Rahmen des Modellversuchs „Systemakkreditierung“.

Im Hinblick auf die Einführung neuer Studiengänge einerseits und deren nachhaltige Qualitätssicherung und -entwicklung andererseits, stehen dabei jeweils unterschiedliche Instrumente im Vordergrund. Während der Phase der Konzeptentwicklung ist insbesondere auf den Stellenwert der Verfahren der internen und externen Evaluation zu verweisen, anhand derer eine Stärken- und Schwächenanalyse der Studien-, Lehr- und Forschungsorganisation geleistet werden kann. Im Zuge der internen ‚Reakkreditierung‘ gewinnen dann in der Regel Lehrveranstaltungs- und Absolventenbefragungen an Bedeutung, die ein kontinuierliches Monitoring der Studien- und Lehrsituation ermöglichen.

Das Angebot des kontinuierlichen Monitoring für Fächer und Fachbereiche während der Phase der Entwicklung und Einführung neuer Studiengänge setzt zunächst auf der strukturellen Ebene an. So unterstützt die Abteilung Studium und Lehre u.a. die Erarbeitung der neuen Prüfungsordnungen und der Studienpläne. Als Ansprechpartner in Kapazitätsfragen fungiert die Stabsstelle für Hochschulstatistik. Ergänzend zu diesen eher dem Bereich der formalen Beratung zuzuordnenden Angeboten stehen hochschulweit insgesamt vier fachgruppenspezifische Bologna-Berater zur Verfügung, die den gesamten Prozess der Einführung der neuen Studiengänge begleiten. Für die Erstellung der Akkreditierungsanträge wird darüber hinaus ein umfassendes Serviceangebot bereitgestellt, welches neben allgemeinen Informationen auch Formatvorlagen sowie einen Leistungspunkterechner beinhaltet.

Im Rahmen des Modellprojektes „Systemakkreditierung“ werden die genannten Qualitätssicherungsmaßnahmen letztendlich zusammengeführt und im bereits genannten Prozesshandbuch abgebildet.

Dem ZQ kommt auch gerade für die weitere Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems an der JGUM eine besondere Bedeutung zu, da es zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung agiert und insofern eine zentrale Schnittstelle im Spannungsverhältnis von Hochschulsteuerung und Qualitätsentwicklung darstellt.⁵ Wesentlich für die Projektkonzeption ist zudem die relative Autonomie des ZQ. Neben der fachübergreifenden Stellung in Form einer wissenschaftlichen Einrichtung wurde jüngst im Rahmen der Organisationsregelung verankert, dass das ZQ eine von Hochschulleitung und Fächern unabhängige Entscheidungsposition im Hinblick auf Fragen der internen ‚Akkreditierung‘ und ‚Reakkreditierung‘ von Studiengängen innehat.

4. Der konkrete Verfahrensablauf im Rahmen der Systemakkreditierung

Zur Einrichtung der Studiengänge im Rahmen des Projektes der Systemakkreditierung wurde ein zweistufiges Verfahren entwickelt. Unterstützt durch die bereits genannten Bologna-Beauftragten der Johannes-Gutenberg-Universität konzipieren die Fächer Studiengangskonzepte als Kurzversio-

⁴ Das Netz der hierin festgelegten Zielvereinbarungen mit den einzelnen Institutionen leitet hin zu einem Hochschulentwicklungsplan, wie er nach dem neuen Hochschulgesetz erstellt werden soll.

⁵ Seit das ZQ im Jahr 2003 zugleich die Geschäftsstelle des Hochschulvaluierungsverbundes bildet, steht dieses Angebot auch den insgesamt 14 Mitgliedshochschulen in Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland zur Verfügung.

nen auf wenigen Seiten zum späteren „Antrag auf Einrichtung eines Studiengangs“, welche Einblick in Idee und Ziele eines Studiengangs, einen ersten Überblick über den Studienverlauf, eine grobe Modulübersicht und den Ressourcenverbrauch gewähren.

Die Studiengangskonzepte werden innerhalb des Fachbereichs im Ausschuss Studium und Lehre sowie im Fachbereichsrat erörtert und anschließend über den Dekan an die Hochschulleitung weitergeleitet. Zu deren Bewertung werden neben dem skizzierten Studiengang vorliegende Struktur- und Entwicklungspläne und/oder Berichte, die im Rahmen von internen und externen Evaluationen gefertigt wurden, zugrunde gelegt, basierend auf der bereits erwähnten Prämisse, dass Studiengangskonzepte in weiterreichende Prozesse der Struktur- und Qualitätsentwicklung sowohl auf Ebene des Fachs und des Fachbereichs als auch auf Ebene der Gesamtuniversität integriert sein sollten.

In einem nächsten Schritt befindet die Hochschulleitung darüber, in welcher Weise der Entwicklungsprozess des konzipierten Studiengangs fortgesetzt werden soll, wie auch der Hochschulrat im Hinblick auf strukturelle Fragen in das Verfahren einbezogen wird. Hierbei sind folgende Verfahrensschritte möglich:

- a) Das Fach wird auf Grundlage des Studiengangskonzeptes, bereits vorliegender Struktur- und Entwicklungspläne oder interner und externer Evaluationen gebeten, das eingereichte Konzept weiterzuentwickeln und die für die Einrichtung des Studiengangs notwendigen Dokumente (Modulhandbuch, Studien- und Prüfungsordnung, ggf. über das Studiengangskonzept hinausreichende Beschreibung des Studiengangs) zu erstellen. Eine Begutachtung findet in diesem Falle in der zweiten Phase des Einrichtungsverfahrens statt (s.u.).
- b) Die Hochschulleitung beschließt, dass die Einbeziehung externer Expertise zur Bewertung des Studiengangskonzeptes notwendig ist. Grundlage hierfür ist das Vorliegen eines Struktur- und Entwicklungsplans und/oder eines internen Evaluationsberichtes.
- c) Die Hochschulleitung gelangt zu der Auffassung, dass vor einer Weiterentwicklung des Studiengangs eine interne und externe Evaluation mit einer umfassenden Stärken- und Schwächen-Analyse durchgeführt werden sollte.

In der Regel wird demnach im Rahmen dieses Entscheidungsprozesses jeweils interne Expertise aus dem Bereich der Entwicklung von Studiengängen und der Qualitätssicherung hinzugezogen. Die Gutachterpanels werden jeweils aus Experten der Fachrichtungen sowie der Berufspraxis und aus Studierenden gebildet. Auswahl und Einladung der Fachwissenschaftler obliegt dem ZQ auf Grundlage von Vorschlägen des jeweiligen Faches.

Abweichend von den bisherigen Akkreditierungsverfahren ist nicht nur der Sachverhalt, dass die Fachleute bereits in dieser frühen Phase projektierte Studiengänge in das Verfahren involviert sind, d.h. schon während der Phase der Ausarbeitung der Studiengangskonzepte und entsprechender Modulhandbücher, sondern es ist auch insbesondere ihre veränderte Rolle bei der Mitwirkung hervorzuheben: Externe fungieren in diesem Kontext weniger als Gutachter, sondern eher als Berater, die den Prozess begleiten.

In der zweiten Phase des Einrichtungsverfahrens werden die nach einer Begutachtung vollständig ausgearbeiteten

Konzepte, die nun auch die Prüfungsordnung und das Modulhandbuch umfassen, über den Fachbereichsrat und den Dekan der Hochschulleitung zugeleitet und zunächst bezüglich formaler Kriterien und der Einhaltung der durch den Akkreditierungsrat im Grundsatz beschlossenen Qualitätsstandards geprüft. Die formale Prüfung erfolgt im Hinblick auf entsprechende Rahmenvorgaben der Prüfungs- und Studienordnungen zunächst durch die Abteilung Studium und Lehre wie auch durch das Wissenschaftsministerium in Rheinland-Pfalz, während die Einhaltung der Qualitätsstandards das ZQ gewährleistet.

Anschließend werden die Unterlagen mit einer empfehlenden schriftlichen Stellungnahme dem Senatsausschuss Studium und Lehre zugeleitet, welcher den sog. „Antrag auf Einrichtung des Studiengangs“ dem Senat zur abschließenden Entscheidung vorlegt. Auf diesem Wege erhält der Studiengang ein Zertifikat und gilt somit als eingerichtet.

Die Verfahren zur Rezertifizierung („Reakkreditierungen“) bereits bestehender Studiengänge befinden sich derzeit in der Ausarbeitungsphase. Generell wurde - gemeinsam mit dem Projektbeirat - beschlossen, dass im Rahmen dieses Procedere eine Einbindung der universitären Gremien in diesem Kontext nicht notwendig sei, solange keine grundsätzlichen Fragestellungen zur Klärung anstünden. Der Prozess der Rezertifizierung als kontinuierliche Maßnahme der Qualitätssicherung fußt auf den unterschiedlichen Instrumenten wie regelmäßigen Lehrveranstaltungs-befragungen, Absolventen-, Studieneingangsbefragungen, Studien zum tatsächlichen Workload und Studienverläufen sowie einer Zusammenschau der erhobenen Daten. Zudem ist geplant, unterstützend Bestandteile der internen und externen Evaluationen zur Anwendung zu bringen, wie bspw. nach Statusgruppen unterschiedene Gespräche vor Ort.

Von Beginn an begleitet das Landesministerium für Wissenschaft, Bildung, Jugend und Kultur in Rheinland-Pfalz die Modell-Konzeption, indem es während der Projektphase die Akkreditierungspflicht aussetzt und der Mainzer Hochschule ermöglicht, Bachelor- und Master-Studiengänge nach dem genannten Verfahren einzurichten.

Ein weiterer Bestandteil des Ablaufes sind die von ACQUIN parallel hierzu in der Projektphase durchgeführten Test- bzw. Stichproben-Akkreditierungen im Bereich von vier Studiengängen unterschiedlicher Ausrichtung. Auf diese Weise lassen sich zum Abschluss des Modellprojektes die Ergebnisse beider Vorgehensweisen vergleichen und ermöglichen eine Beurteilung der Effizienz des Mainzer Systems.

Inzwischen konnte ein großer Teil der Mainzer Studiengänge begutachtet und eingerichtet werden. Als Verfahren kamen sowohl schriftliche Begutachtungen der Studiengänge durch Externe zum Einsatz wie auch fünf Vor-Ort-Begehungen, bei denen Fachwissenschaftler, Vertreter der Berufspraxis und Studierende zu Gast in Mainz waren.

Bei den Vor-Ort-Begehungen handelte es sich um Begutachtungen von Studiengängen, die zum Teil eng mit einer Vielzahl von Fächern kooperierten oder in anderen Fällen um Betrachtungen integrierter Studiengangskonzepte.

Es wurde damit dem Wunsch der Hochschulleitung und der Fachbereiche Rechnung getragen, bereits in der Konzeptionsphase dieser komplexen Studiengangscluster und in Zusammenarbeit mit den Mainzer Fachvertretern die opti-

malen Konstellationen dieser Studiengänge auszuloten und gleichzeitig eine Abstimmung auf die geplante Forschungsausrichtung sowie auf die universitätsinternen Schwerpunkte zu diskutieren.

5. Ausblick

Die Mainzer Universität verfügt über eine Vielzahl abgeschlossener Fach- und Fachbereichsevaluationen, Zielvereinbarungen und Struktur-Entwicklungspläne. Die in diesen Verfahren abgebildeten Prozesse und Ergebnisse in Forschung, Studium und Lehre fokussieren sowohl auf die Ebene der gesamten Organisation als auch auf die Ebene einzelner Akteure. So sind die Verfahren zur weiteren qualitativen Entwicklung im Bereich von Forschung, Studium und Lehre auf Kooperation mit den beteiligten Akteuren unterschiedlicher Statusgruppen und unterschiedlicher funktionaler Einbindung in die Universität angewiesen - eine Perspektive, die dem Verständnis entspricht, dass es sich bei Universitäten nicht um technische, sondern um soziale Systeme handelt, die aufgrund ihrer Autonomie auf Seiten der Akteure insbesondere auf den Erhalt intrinsischer Motivation angewiesen sind.

Qualitätsmanagement stellt in diesem Sinne darauf ab, Akteure einzubinden und Verfahren zu entwickeln, die den Beteiligten als sinnhaft und hilfreich für ihre Tätigkeit erscheinen. Unter anderem sollten im Rahmen des Modellprojektes Mehrfachbelastungen durch Doppelungen von Anforderungen in unterschiedlichen Verfahren vermieden werden.

Verfahren der Qualitätssicherung müssen sich dementsprechend kritisch hinterfragen lassen, inwieweit sie gewinnbringende Effekte zeitigen und in welchen Bereichen sie einer ‚bürokratischen Routine, gleichen.

Um Letzteres zu vermeiden, soll das Qualitätssicherungssystem noch stärker als bisher Synergieeffekte nutzen durch eine flexible Verzahnung der Verfahren und Instrumente sowie durch die Zusammenführung der in unterschiedlichen Bereichen der Universität vorhandenen Kompetenzen. Ausdruck hierfür ist die Einrichtung einer Arbeitsgruppe im Rahmen des Modellversuchs „Systemakkreditierung“, die Prozesse der Studiengangsentwicklung und Qualitätssiche-

rung übergreifend koordiniert und insbesondere zur besseren Abstimmung zwischen den beteiligten Einrichtungen und Akteuren beiträgt.

Bezüglich der Koppelung unterschiedlicher Qualitätssicherungsinstrumente liegen im Rahmen des Modellprojektes bereits erste Erfahrungen vor. So hat sich im Zusammenhang mit der Einrichtung von Studiengängen und deren Weiterführung bewährt, einen engen Bezug mit bereits vorliegenden Struktur- und Entwicklungsplänen sowie internen und externen Evaluationsberichten und Zielvereinbarungen herzustellen. In gleicher Weise zeigt sich, dass die Zusammenführung von Evaluationsverfahren, Begutachtungen im Rahmen von Akkreditierungen sowie von Forschungsschwerpunkten zum einen zu deutlichen Entlastungen auf Seiten der Fächer und Fachbereiche führt, zum anderen eine sinnvolle inhaltliche Bindung von Strukturentscheidungen und Qualitätsbewertung mit sich bringt.

Diese Erfolg versprechenden Ansätze ermutigen, künftig in diese Richtung weiter zu arbeiten und Verfahren der Qualitätssicherung sowie Steuerungsprozesse noch enger aufeinander abzustimmen.

Wenn damit auch die Johannes-Gutenberg-Universität auf ein seit Mitte der 90er Jahre etabliertes Spektrum vorhandener Qualitätssicherungsinstrumente zurückgreifen kann, sind in den kommenden Jahren noch weitere zahlreiche Maßnahmen geplant, um künftig über ein umfassendes und in allen zentralen Bereichen aufeinander abgestimmtes Qualitätsmanagement verfügen zu können.

Literaturverzeichnis

- Akkreditierungsrat (2007):* AR 38/2007 S. 8, AR 38/2007 S. 6.
Akkreditierungsrat (2007): AR 79/2007; AR 80/2007 sowie AR 84/2007 (inzwischen suspendierte Dokumente).
Hochschulrektorenkonferenz, ACQUIN 2007: Pilotprojekt Prozessqualität für Lehre und Studium. Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung (policy paper). Bonn.

■ **Dr. Sabine Fährdrich**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung, Universität Mainz, E-Mail: sabine.faehndrich@verwaltung.uni-mainz.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Ulrike von Holdt, Christiane Stange, Kurt Schobel (Hg.):
Qualitative Aspekte von Leistungspunkten
Chancen von Bachelor- und Masterstudiengängen**

ISBN 3-937026-35-5, Bielefeld 2005, 156 Seiten, 19.90 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Johann Janssen & Elke Sass

Strategisches prozessorientiertes Qualitätsmanagement an der Hochschule (Fuldaer Modell)



Johann Janssen



Elke Sass

Als Qualitätsmanagement werden nach DIN EN ISO 9000:2005 aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität verstanden. In der Anmerkung heißt es:

Leiten und Lenken bezüglich Qualität umfassen üblicherweise das Festlegen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele, die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätssicherung und die Qualitätsverbesserung. Die Implementierung eines QM-Systems bedeutet in diesem Sinne die Einrichtung eines Regelkreises zur Umsetzung der Hochschulziele bzgl. der Qualität und der kontinuierlichen Verbesserung dieser Arbeit.

Die Entwicklung des IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems an der Hochschule Fulda (HFD) begann vor über 10 Jahren als Pilotprojekt in den Fachbereichen Oecotrophologie sowie Pflege und Gesundheit. Auf der Grundlage dieses Pilotprojektes startete die HFD im Herbst 2005 die Implementierung des hochschulweiten strategiebasierten QM-Systems.

Dieses System wird bis Dezember 2009 alle Bereiche der HFD umfassen: Lehre, Forschung und Wissenstransfer, Zentrale Einrichtungen, Verwaltung und Dienstleistungen. Eine Übersicht über die bis Juni 2007 erstellten Prozesse gibt die CHE-Studie von Nickel (2007).

Diese Prozesse stehen allen Mitgliedern der Hochschule im Intranet zur Verfügung. Gesteuert wird die Einführung des hochschulweiten QM-Systems seit Herbst 2005 von einem dem Präsidium zugeordneten QM-Lenkungsteam. Mitglieder dieses Teams sind u.a. die Vizepräsidentin für Studium und Lehre, der Vizepräsident für Forschung und Wissenstransfer, der Kanzler, die Personalratsvorsitzende.

Die Leitung des Lenkungsausschusses hat ein mit der Projektleitung beauftragter Hochschullehrer. Das Team tagt in Abständen von 4-6 Wochen.

Das im Aufbau befindliche hochschulweite QM-System enthält zum Einen die hochschulweit gültigen Prozesse, wie z.B. Berufungen, Einrichtung von Studiengängen, Abwicklung von Lehraufträgen, Forschungsförderung und zum Anderen abteilungs- und fachbereichsspezifische Prozesse und sonstige Regelungen, auf die nur die betreffenden Gruppen zugreifen können.

1. Ziele des QM-Systems der HFD

Mit der Implementierung des QM-Systems verfolgt die HFD folgende Ziele:

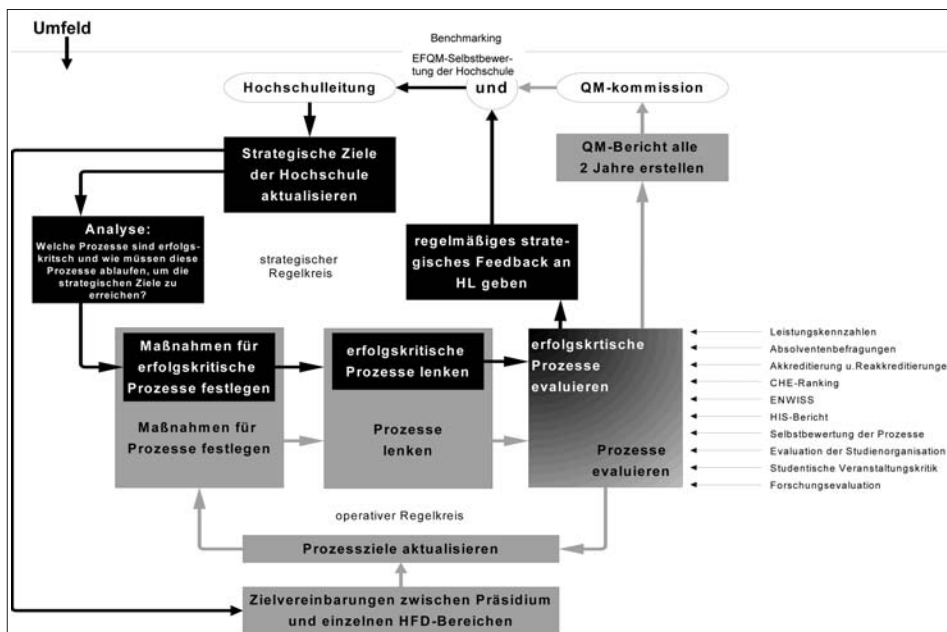
- nachhaltige Umsetzung der Hochschulstrategien (Strategischer Regelkreis) durch das QM-System als integriertem Bestandteil des Hochschulmanagements,
- Schaffung einer hochschulweiten prozessorientierten Organisationsstruktur, mit der die kreativen und individuellen Prozesse „Lehre und Lernen“ sowie „Forschen“ optimal unterstützt werden,
- verbesserte Berücksichtigung der Anforderungen der Stakeholder (Studierende, potenzielle Arbeitgeber, staatl. Institutionen, Gesellschaft, Lehrende, Mitarbeiter/innen, etc.),
- Umsetzung der "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the Higher Education Area",
- Einführung der Systemakkreditierung,
- Integration sämtlicher Hochschulprozesse und damit Vermeidung paralleler Entwicklungen zu verschiedenen Steuerungsinstrumenten,
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit der HFD durch
 - höhere Qualitätssicherheit infolge besser beherrschter Prozesse,
 - höhere Transparenz der Hochschulprozesse,
 - sehr schnelle Verfügbarkeit von Informationen und Dokumenten,
 - verbesserte schnittstellenübergreifende Abläufe (insbesondere Verwaltung/Zentrale Einrichtungen mit Fachbereichen),
 - höhere Effizienz wegen Senkung der Blind- und Fehlleistungen,
 - leichtere Einarbeitung von Hochschulpersonal und von Funktionsträgern in der Selbstverwaltung und Verwaltung,
 - kontinuierlichen Prozess des institutionellen und individuellen Lernens (PDCA-Zyklus!); Entwicklung einer lernenden Organisation,
 - Verankerung von vorhandenem Wissen und dadurch bessere Vernetzung von Wissen,
 - Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter,
 - Verbesserung der Kommunikation.

2. Strategische Verankerung des QM

Die Hochschule Fulda (HFD), die als erste staatliche Hochschule Hessens alle Studiengänge auf akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge umgestellt hat, entwickelte in den letzten Jahren ein Leitbild und legte als profilgebenden Entwicklungsschwerpunkt „Gesundheit, Ernährung und Lebensmittel“ fest. In den Zielvereinbarungen zwischen HFD und dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) hat sich die HFD für den Zeitraum 2006-2010 u.a. zum Aufbau eines IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems verpflichtet. Schon im derzeitigen Zustand wird bei dem QM-System der HFD in einer CHE-Studie (Nickel 2007) eine gute strategische Verankerung festgestellt.

Die kontinuierliche Qualitätsarbeit folgt einem Regelkreis, in welchem die Ziele einer Organisation anhand von erfolgskritischen Prozessen operationalisiert und deren Umsetzung und Ergebnisse einem regelmäßigen Monitoring unterzogen werden. Die Ergebnisse des Monitorings fließen in Planungs- und Lenkungsentscheidungen ebenso ein wie in die Prozessgestaltung (Hanft/Kohler 2006). Die strategische Planung und Entwicklung der HFD soll daher von Beginn an systematisch mit dem QM-System verknüpft werden. Abbildung 1 zeigt die Zusammenhänge.

Abbildung 1: Strategische und operative Regelkreise



3. Qualitätskultur

Mit der Entwicklung der Hochschulstrategien basierend auf dem Leitbild und dem Profil der HFD wurde im September 2007 mit einem Kick-off-Workshop des Präsidiums unter externer Moderation begonnen. Die Entwicklung des strategischen Regelkreises ist in folgenden Phasen geplant:

- SWOT-Analyse,
- Entwicklung der Strategien unter Berücksichtigung des Leitbilds, des Profils, der Ergebnisse der SWOT-Analyse und der Zielvereinbarungen mit dem Ministerium,
- Strat. Regelkreis A:

- Bestimmung der erfolgskritischen hochschulweiten Prozesse und deren Ziele,
- Anpassung der Prozesse an die aktuellen Aufgabenstellungen,
- Monitoring der Ergebnisse (Auswahl von eingeführten Verfahren in Abhängigkeit der Prozesse, auf alle Fälle Benchmarking, Leistungskennzahlen und EFQM-Selbstbewertung).
- Strat. Regelkreis B:
 - Erstellen der Zielvereinbarungen mit den einzelnen Bereichen auf der Grundlage der Strategien,
 - Umsetzen der notwendigen Maßnahmen innerhalb der Bereiche,
 - Monitoring der Ergebnisse innerhalb der Bereiche,
 - Ergebnisbericht (unter Beachtung der Strukturvorgabe für den Bericht) an Hochschulleitung.

4. Prozessorientierung

Das Hauptaugenmerk lag bisher in der Optimierung der Ergebnisse einer organisatorischen Einheit und weniger in der Optimierung der sich über verschiedene organisatorische Einheiten erstreckenden Prozesse. Abbildung 2 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Eine hohe Anzahl an Schnittstellen führt zu vielfältigen Fehlern, denn jede Schnittstelle bedeutet:

1. eine Liegestelle infolge von zeitlichen Abstimmungsverlusten,
2. eine Irrtumsquelle infolge von Informationsverlusten oder Fehlinformationen,
3. eine Quelle der organisatorischen Unverantwortlichkeit infolge der fehlenden Verantwortung für die Funktion der Schnittstelle.

Analysen von Arbeitsabläufen zeigen, dass erhebliche Potenziale hinsichtlich der Ergebnisverbesserung, der Durchlaufzeit und des Zeitaufwandes bestehen. Es können nach vier Leistungsarten unterschieden werden:

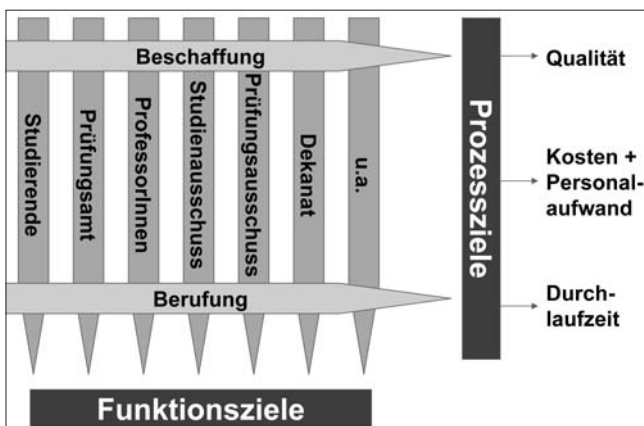
Nutzleistung (geplant): z.B. Durchführen einer Lehrveranstaltung entsprechend den Lernzielen, Erklären eines Laborversuchs,

Beraten von Studierenden, Verfassen einer Publikation, Durchführen einer Fachtagung.

Stützleistung (geplant): z.B. Installieren einer benötigten Software, Durchführen einer Beschaffung, Bereitstellen von wissenschaftlicher Literatur, Bereitstellen von Beamer und Notebook für Präsentationen, Gebäudemanagement, Raumplanung.

Blindleistung (nicht geplant): z.B. Wartezeiten, „Hinterher telefonieren“, Suchen von Unterlagen und Formularen, aufwändige Evaluationen ohne konsequente Maßnahmenableitung und -umsetzung, Widerspruchsverfahren bei Berufungen und Prüfungen wegen Formfehler im Verfahren, Doppelarbeiten.

Abbildung 2: Funktions- vs. Prozessorientierung



Fehlleistung (nicht geplant): z.B. falsche Ablage, fehlender Klausurtext bei Prüfungsbeginn, Lehrbeauftragte/r hält sich aus Nichtwissen nicht an Lernziele, Lehrbeauftragte/r bekommt falsche Vergütung, Raum ist doppelt vergeben, viele Studierende wussten nicht von der Verlegung einer Lehrveranstaltung, Scheitern oder Verzögern einer Beschaffung wegen mangelhafter Kenntnis der Verfahrensweise.

Es ist wissenschaftlich belegt, dass Blind- und Fehlleistungen ein großes Ausmaß annehmen können. Verschiedene Untersuchungen in Unternehmen zeigen, dass die wertschöpfenden Tätigkeiten (Nutzleistung) oft nicht mehr als 25% der Gesamtleistung ausmachen. Die verbleibenden 75% verteilen sich auf Stütz-, Blind- und Fehlleistungen (Malorny 1999). Fehl- und Blindleistungen werden in der Größenordnung von 20-30% gesehen. Für Hochschulen sind den Autoren keine Werte bekannt, aber die Erfahrung zeigt, dass auch hier erhebliche Verbesserungspotenziale bestehen.

Prozessmanagement ist ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung der Prozesse ermöglicht und diese auf die Bedarfe der Stakeholder ausrichtet.

Von besonderer Bedeutung ist die Festlegung von Prozessverantwortlichen, die zuständig sind für die Aktualisierung der hinterlegten Dokumente und die schnittstellenübergreifende Optimierung der Prozesse. Da an einem Prozess häufig sehr viele Funktionen in einzelnen Aktivitäten verantwortlich mitwirken, wird dem Prozessverantwortlichen keine Ergebnisverantwortung übertragen, sondern die Funktion als Zielpate, der die an der Umsetzung des Ziels Beteiligten koordiniert.

Qualitativ hochwertige Prozessmodelle sind nur mit einer gut vorbereiteten Vorgehensweise zu gewährleisten, die sich an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen orientiert (Wagner 2003). Diese sind Vorlage für die Prozessmodellierung an der HFD.

Für die Modellierung und Optimierung der Prozesse werden Prozessteams eingesetzt. Im Prozessteam (bestehend aus QM-Mitarbeiterin/QMB, Leistungsersteller inkl. Prozessverantwortlichem und Leistungsempfänger, z.B. Studierende), werden unter Beachtung übergeordneter Ziele gemeinsam Prozessziele erarbeitet und die für die Erreichung der Ziele erforderlichen Prozesse entwickelt und visualisiert. Schwachstellen werden bestmöglich eliminiert und

jede Aktivität und Schnittstelle wird kritisch auf ihre Notwendigkeit hinterfragt, um Effektivität und Effizienz zu gewährleisten. Diese gemeinsame Arbeit an der Prozessvisualisierung und -optimierung fördert bei den Beteiligten Veränderungsbereitschaft und trägt damit zu deren Empowerment bei. Durch die Einbindung der Leistungsempfänger wird eine hohe Bedarfsorientierung sichergestellt. Prozesse, bei denen die Fachbereiche beteiligt sind, werden vor der Freigabe von einem geeigneten Gremium (z.B. Kommission für Studium und Lehre) geprüft, ggf. überarbeitet und befürwortet. Dadurch soll eine ausreichende Berücksichtigung der fachbereichsspezifischen Bedingungen und eine Erhöhung der Akzeptanz in den Fachbereichen für die hochschulweit festgelegten Prozesse erreicht werden.

Nicht zu modellieren sind die kreativen und individuellen Prozesse „Lehren und Lernen“ sowie „Forschen“. Dem Regelkreis von Planen, Durchführen, Evaluieren und Verbessern unterliegen aber auch diese Prozesse.

Mit der Implementierung eines Prozesses sind festgelegt: Prozessverantwortung, Prozessteam, Ziele des Prozesses, Ablauf und Verantwortlichkeiten, Leistungsindikatoren für die Prozessbewertung sowie Methode und Frequenz des Monitoring. Das prozessorientierte QM-System beinhaltet die an der HFD erforderlichen Entscheidungs-, Handlungs- und Kommunikationsstrukturen und bietet den Mitgliedern der HFD diesbezüglich eine hohe Transparenz.

5. Hohe Nutzerfreundlichkeit durch IT-Unterstützung

Gosling und D'Andrea (2001) sowie Aly und Akpovi (2001) weisen auf die Bedeutung der mangelnden Identifikation der Experten „Professoren“ mit dem Gesamtsystem „Hochschule“ hin. Der Erfolg des QM-Systems setzt daher einen eindeutigen Nutzen in der Forschung und Lehre für die Professoren, aber auch für die Mitarbeiter voraus.

Wie eine Untersuchung von Kniese et al. zeigt (2001), führt die IT-Unterstützung eines QM-Systems nicht nur zu einer verbesserten Akzeptanz, sondern auch zu einer stärkeren Nutzung. Wesentlicher Grund hierfür ist der schnelle und einfache Zugang. Über eine Prozesslandkarte (aufzurufen mit Symbol in der Schnellstartleiste) sind sämtliche Prozesse sowie mitgeltenden Unterlagen vom Personal praktisch ohne Schulung (selbst erklärend) innerhalb von ca. 10-15 Sekunden einzusehen. Das QM-System ist im content management system (cms) der HFD integriert, so dass sichergestellt ist, dass jedes Vorgabedokument im IT-Netz der HFD nur einmal vorhanden ist. Die Dokumentenlenkung erfolgt über das QM-System. Das IT-Konzept bietet eine hohe usability und ist die Grundlage für die Akzeptanz des QM-Systems bei den Nutzern, weil es:

- schnell und einfach benötigte Informationen und Dokumente in aktueller Version zur Verfügung stellt (Zeiteinsparung),
- durch Transparenz der Prozesse und durch schnelle Verfügbarkeit der relevanten Informationen und Dokumente Verfahrensfehler und andere Probleme vermeiden hilft (Senkung von Blind- und Fehlleistungen) und
- bei Fragen zu Verfahrensweisen in Verwaltung/ Selbstverwaltung, Lehre, Forschung und Wissenstransfer die notwendigen Hilfen geben kann.

So ist zu erwarten, dass das QM-System auch bei den besonderen Bedingungen an einer Hochschule breite Anwendung findet in der Erwartung, dass die Nutzung zu einer höheren Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit führt.

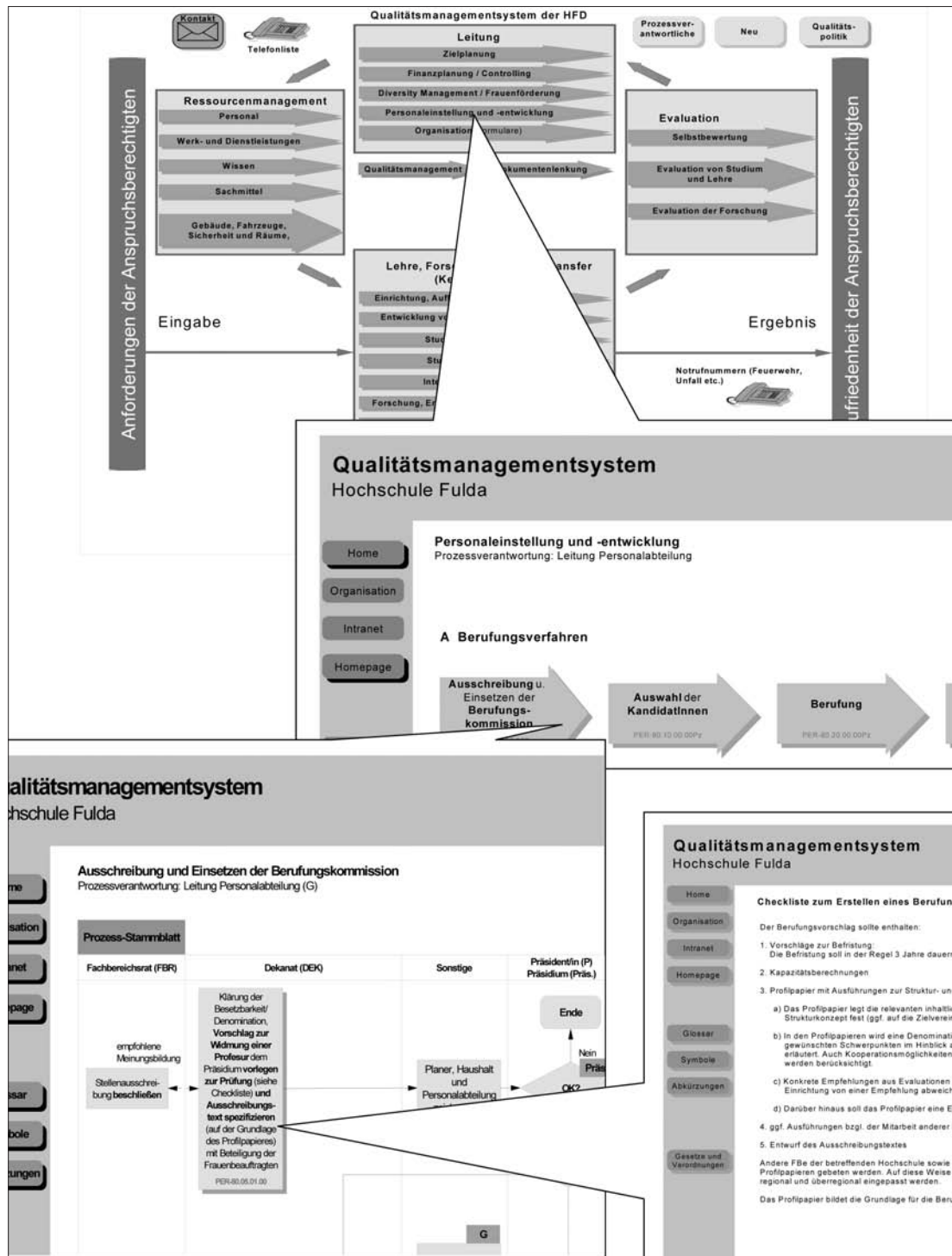
Der Zugriff von Studierenden auf relevante Teilbereiche des QM-Systems ermöglicht eine erhebliche Steigerung der Transparenz der Studienorganisation. Im seit mehreren Jahren laufenden Pilotprojekt des Fachbereichs Oecotrophologie zeigen 6.000-20.000 Seitenzugriffe pro Monat die intensive Nutzung dieses Systems durch die 400 Studierenden.

6. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

QM beinhaltet einen ständigen Lernprozess. Innerhalb der strategischen und operativen Regelkreise werden die Prozesse geplant, gelenkt, bewertet und verbessert. Für die Überprüfung der Zielerreichung bedient sich die HFD zukünftig einer begrenzten Zahl von gut entwickelten Verfahren, die zum großen Teil in den einzelnen Fachbereichen bereits eingeführt sind:

- Lehrveranstaltungsevaluation,
- Modulevaluation,
- Absolventenbefragungen.

Abbildung 3: Dokumentenebenen des IT-gestützten prozessorientierten QM-Systems



Diese Absolventenbefragungen für das QM-System zu standardisieren, ist das Ziel des Projektes UNIKAB, das zur Zeit in Kooperation mit der Abteilung Studium und Lehre der Universität Kassel und INCHER durchgeführt wird,

- externe Evaluation (Akkreditierungen/Reakkreditierungen, EN-WISS, CHE-Ranking, HIS-Studien),
- Nutzung von regelmäßig aufbereiteten Leistungskennzahlen,
- diese Verfahren werden ergänzt durch themenspezifische Evaluationen (Qualität des Projektstudiums, Zufriedenheit der Erstsemester, etc.).

Daneben sollen zwei Verfahren zur Bewertung des gesamten QM-Systems eingesetzt werden:

Die Selbstbewertung auf der Grundlage des EFQM-Modells beruht auf einer breiten inhaltlichen Basis, um eigene Stärken und

Verbesserungspotenziale zu ermitteln (Zink 1998, Hopfenmüller 2000, Stegemann 2006). Insbesondere werden in dieser Bewertung auch Faktoren berücksichtigt, wie strategische Führung, Einbindung der Mitarbeiter/innen, Prozessorientierung. Sie bietet damit einen erheblichen Vorteil gegenüber traditionellen Bewertungskonzepten, überwindet jedoch nicht die häufig dominierende Innenorientierung, d.h. die Beschränkung der Sichtweise auf die eigene Organisation. Um eine Außenorientierung, d.h. einen systematischen Vergleich mit den besten vergleichbaren Organisationen zu erreichen, greifen alle Selbstbewertungskonzepte auf Benchmarking zurück. Daher soll im QM-System im Rahmen des Monitorings die Selbstbewertung in Verbindung mit Benchmarking eingesetzt werden.

7. Qualitätskultur

Eine Qualitätskultur kann dann entstehen, wenn die Mitglieder der Hochschule am Entwicklungsprozess des QM beteiligt sind, die Transparenz verbessert wird und der Einführungsprozess von der Leitung nachhaltig unterstützt wird. Die Qualitätskultur wird in folgender Weise gefördert:

- **Führung** ist intensiv in den Implementierungsprozess eingebunden und Senat hat dem Konzept im Oktober 2006 einstimmig zugestimmt;
- **Kommunikation:** Vorstellung und Erörterung des Konzeptes im erweiterten Präsidium, in der Evaluationskommission, in der Koordinierungsrunde der Verwaltung und in einer Vollversammlung der Mitarbeiter/innen und Lehrenden;
- **Partizipation** der Hochschulmitglieder bei der Modellierung und Optimierung der Prozesse, von Beginn an aktive und konstruktive Mitwirkung des Personalrats im QM-Entwicklungsprozess;
- Hohe **Transparenz** von Verfahren und Ergebnissen des QM durch die IT-Unterstützung;
- Umsetzung der **Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** durch die Mitarbeiter.

8. Wissenschaftliche Begleitung

Das Projekt wird von externer Seite wissenschaftlich begleitet. Mit einer Längsschnittuntersuchung (4 Messzeitpunkte) sollen Aussagen ermöglicht werden über die Zielerreichung des QM-Projektes und die Wirkung des QM-Systems auf die Arbeit der HFD. Befragt werden sollen in Vollerhebungen:

- Mitglieder der Hochschulleitung (Interview),
- QM-Lenkungsteam (Interview),
- Professorinnen und Professoren,
- Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung und
- Studierende (im Rahmen von Lehrveranstaltungen, um eine praktisch vollständige Rücklaufquote sicherzustellen).

Die Ergebnisse der 1. Phase der Evaluation liegen inzwischen vor.

Literaturverzeichnis

- Aly, A./Akpovi, J. (2001): Total quality management in California public higher education, Quality Assurance in Education. S. 127-131.
- Gosling, D./D'Andrea, D. (2001): Quality Development: a new concept for higher education, Quality in Higher Education. S. 7-17.
- Hanft, A./Kohler, A. (2006): Institutionelles Qualitätsmanagement an österreichischen Universitäten - Das 3-Phasen-Verfahren der österreichischen Qualitätssicherungsagentur (QA), In: Hochschulmanagement, Jg. 1/H. 4 S. 100-106.
- Hopfenmüller, M. (2000): TQM im Steilflug - Die ersten Professoren und Mitarbeiter der FH Regensburg sind zu EFQM-Assessoren ausgebildet, Spektrum 2.
- Kniese, K./Rommel, J./Weiland, H.-H./Faulhaber, J./Bergmann, D. (2001): Das Intranet-dein Medium? Das Verhalten von Benutzern intranetbasierter QM-Handbücher in der Analyse, Qualität und Zuverlässigkeit 46, S. 1176-1178.
- Malorny, C. (1999): TQM umsetzen - Weltklasse neu definieren, Leistungs-offensive einleiten, Business Excellence erreichen, 2. Auflage, Stuttgart.
- Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen, Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Arbeitspapier Nr. 94. Gütersloh.
- Wagner, K.W. (2003): PQM - Prozessorientiertes Qualitätsmanagement, München/Wien.
- Zink, K.J. (1998): Bewertung ganzheitlicher Unternehmensführung am Beispiel des Ludwig-Erhard-Preises für Spitzenleistungen im Wettbewerb, München/Wien.

- **Dr. Johann Janssen**, Professor für Ernährungswirtschaft, Prodekan und Evaluationsbeauftragter des Fachbereichs Oecotrophologie, Hochschule Fulda, Projektleiter für die Einführung des hochschulweiten QM-Systems, E-Mail: johann.g.janssen@he.hs-fulda.de
- **Elke Sass**, Dipl. oec. troph., wissenschaftliche Mitarbeiterin Qualitätsmanagement, Hochschule Fulda, E-Mail: Elke.Sass@he.fh-fulda.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Christina Reinhardt/Renate Kerbst/Max Dorando (Hg.):
Coaching und Beratung an Hochschulen**

ISBN 3-937026-48-7, Bielefeld 2006, 144 Seiten, 19.80 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Sandra Mittag & Hans-Dieter Daniel

Qualitätsmanagement an Hochschulen¹



Sandra Mittag



Hans-Dieter Daniel

Die zunehmende Bedeutung von Qualitätssicherungsverfahren und hochschulinternen Steuerungsmechanismen kennzeichnen den Ablöseprozess der Hochschulen von staatlicher Detailsteuerung und -kontrolle und damit den Übergang zur post-academic science (Ziman 2000). Nachdem in Deutschland insbesondere seit den 1990er Jahren an den Hochschulen verstärkt Mechanismen und Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung eingeführt wurden, hat nun eine neue Phase begonnen: Die Hochschulen des europäischen Hochschulraumes sollen nicht mehr nur verstärkt selbst um ihre Qualität besorgt sein, sondern auch die Verantwortung für die Qualitätssicherung übernehmen und eigene Qualitätsmanagementsysteme aufbauen. Die Hochschulen werden zukünftig nur noch über ihr Qualitätssicherungssystem Rechenschaft ablegen müssen und damit eine weitere Hürde in ihrem Autonomiebestreben hinter sich lassen. Der folgende Beitrag ist vor dem Hintergrund der aktuellen Steuerungsdiskussion an Hochschulen zu sehen, welche sich vor allem mit der Verringerung von Detailvorgaben und kontrollen des Staates, der Stärkung des Hochschulmanagements, der Strategieentwicklung und Profilbildung der Hochschulen, der stärkeren Einflussnahme von Stakeholdern sowie mit Maßnahmen zur Qualitätssicherung durch Evaluation auseinandersetzt (siehe Teichler 2004). Im Folgenden wird auf die Hintergründe für die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen und die Erwartungen an diese sowie die hiermit einhergehenden Veränderungen bestehender Qualitätssicherungsverfahren eingegangen. Es wird aufgezeigt, welchen Beitrag mehrstufige Evaluationsverfahren mit Peer Review zum Qualitätsmanagementsystem an Hochschulen leisten können, und welcher Zusammenhang zwischen Qualitätsmanagementsystemen und Qualitätskultur besteht. Abschließend werden zukünftige Aufgaben der Hochschulforschung im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen formuliert.

1. Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen

Im Communiqué der Bologna-Folgekonferenz in Berlin 2003 erklärten die Bildungsministerinnen und -minister, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätssicherung in der Hochschulbildung bei jeder Hochschule selbst liegt (Communiqué der Konferenz der europäischen Hochschulministerinnen und -minister am 19. September 2003 in

Berlin, S. 3). Sie trugen der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) auf, ein System von Normen, Verfahren und Richtlinien zur Qualitätssicherung zu entwickeln. ENQA veröffentlichte 2005 die „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (European Association for Quality Assurance in Higher Education 2005, 2. Auflage; 2007). Hierin heißt es mit Bezug auf Konzept und Verfahren der internen Qualitätssicherung an Hochschulen (S. 16):

“Institutions should have a policy and associated procedures for the assurance of the quality and standards of their programmes and awards. They should also commit themselves explicitly to the development of a culture which recognises the importance of quality, and quality assurance, in their work. To achieve this, institutions should develop and implement a strategy for the continuous enhancement of quality. The strategy, policy and procedures should have a formal status and be publicly available. They should also include a role for students and other stakeholders.”

Die Standards von ENQA für die externe Qualitätssicherung sehen u.a. vor, dass diese die Wirksamkeit der internen Qualitätssicherungsprozesse mit einbeziehen. Hiermit im Einklang forderten die Hochschulministerinnen und -minister im Rahmen der Folgekonferenz in Bergen die Hochschulen auf, „to continue their efforts to enhance the quality of their activities through the systematic introduction of internal mechanisms and their direct correlation to external quality assurance“ (Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005, S. 2). Im Rahmen seiner Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem spricht sich der Wissenschaftsrat (2006, S. 70) dafür aus, dass „die Hochschulen ... das Qualitätsmanagement von Lehre und Forschung verstärkt als Kernelement ihrer Autonomie verstehen und dafür effiziente, wissenschaftsadäquate Verfahren entwickeln sollen?“ Die Hochschulrektorenkonferenz (2007, S. 5f.) formuliert die folgenden Grundanforderungen an ein Qualitätsmanagement innerhalb einer Hochschule:

¹ Dieser Beitrag wurde anlässlich der Emeritierung von Ulrich Teichler verfasst und ist ein Vorabdruck aus: Kehm, B. (Hg.) (2008): Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler (S. 281-294). Frankfurt a. M. Die Veröffentlichung im UniversitätsVerlagWebler erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Campus Verlages.

- Das Qualitätsmanagementsystem ermöglicht der Hochschule, die internen Prozesse und Strukturen so abzubilden, dass sich daraus strategische Entscheidungen ableiten lassen.
- Es bildet die Basis für leistungsbezogene Hochschulsteuerung.
- Es dient als Grundlage der Rechenschaftslegung;
- Es bewirkt einen Kompetenzaufbau für alle Verantwortungsebenen und fördert dadurch die Personalentwicklung.
- Es bietet Spielraum für Entwicklungsanreize.
- Es wird ergänzt durch externe Beratung und Zertifizierung.

Die Hochschulen bauen – spätestens seit der Exzellenzinitiative – verstärkt interne und externe Qualitätssicherungssysteme auf und sind bemüht, Strategien und Konzepte zu entwickeln, welche die verschiedenen Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung vernünftig aufeinander beziehen und Möglichkeiten für die Hochschulsteuerung vorsehen.

Um die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen zu forcieren, werden gezielt Programme aufgelegt, z.B. das Programm „Qualitätsmanagement an Hochschulen“ der Heinz Nixdorf Stiftung und des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft (<http://www.qm-an-hochschulen.de>).² Auch wurden bereits erste Studien zu Qualitätsmanagementsystemen an deutschen Universitäten und Fachhochschulen durchgeführt (z.B. Nickel 2007); Bildungs- und Weiterbildungsangebote bzw. Lehrmodule für Qualitätsmanagement an Hochschulen werden in Studiengänge (z.B. im Rahmen des Studiengangs „Higher Education“ des INCHER-Kassel) und Hochschulkurse (z.B. im Rahmen der Hochschulkurse des Centrum für Hochschulentwicklung) integriert.

2. Veränderter Fokus des Qualitätsmanagementsystems an Hochschulen

Mit der zunehmenden Bedeutung, die der Konzeptualisierung von Qualitätssicherung und ihrer Nutzung als Steuerungsinstrument an Hochschulen zugeschrieben wird, gehen in Deutschland umfassende Veränderungen in den bundesweiten Regelungen zur Qualitätssicherung an Hochschulen einher. Qualitätssicherung richtet sich nicht mehr nur auf einzelne Einheiten und Studiengänge, sondern nimmt nun auch eine gesamte Hochschule in den Blick. So hat das Projekt Q der Hochschulrektorenkonferenz in den Jahren 2004 bis 2006 das Pilotprojekt „Prozessqualität für Lehre und Studium“ durchgeführt. Ziel des Projekts war es zum einen, an den Hochschulen interne Prozessqualität zu entwickeln, welche inhaltliche und formale Qualitätsstandards für die Entwicklung und Durchführung aller Studienprogramme einer Hochschule sichert. Zum anderen sollte ein Verfahren der externen Begutachtung entwickelt werden, bei dem die Wirksamkeit und die Einhaltung des Qualitätsansatzes und der dazugehörigen Prozesse überprüft wird (Hochschulrektorenkonferenz & ACQUIN 2007). Der Akkreditierungsrat hat auf seiner 54. Sitzung am 8. Oktober 2007 „Kriterien für die Systemakkreditierung“ und „Allgemeine Regeln für die Durchführung von Verfahren der Sys-

temakkreditierung“ beschlossen und damit die Grundlage für die Systemakkreditierung in Deutschland geschaffen (Akkreditierungsrat 2008a, 2008b).³ Im Rahmen einer Systemakkreditierung wird das Qualitätssicherungssystem für die Entwicklung und Durchführung von Studiengängen der gesamten Hochschule akkreditiert; sie stellt damit eine Alternative zu den Programmakkreditierungen dar, welche seit 2003 für die Anerkennung von Bachelor- und Master-Studiengängen in Deutschland vorgeschrieben sind.

Der Aufwand für die Programmakkreditierung – neben parallel laufenden weiteren Qualitätssicherungsverfahren – wird von den Hochschulen zunehmend kritisiert. Ein Wechsel von der Programm- zur Systemakkreditierung könnte den Akkreditierungsaufwand erheblich reduzieren, sofern die Akkreditierung einer Hochschule auch die Akkreditierung der Gesamtheit ihrer Studiengänge beinhaltet.

Es liegt zunehmend im Entscheidungsspielraum einer jeden Hochschule, wie sie das System der internen Qualitätssicherung ausgestaltet und welche Instrumente und Verfahren sie für die Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Verwaltung einsetzt. Die Hochschulrektorenkonferenz differenziert diesbezüglich zwischen a) hochschulspezifischen Qualitätssicherungsverfahren, b) Qualitätssicherungsverfahren aus der Wirtschaft und c) Umsetzungsstrategien bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Zu den hochschulspezifischen Verfahren zählen interne und externe Evaluation, Lehrberichte, Lehrveranstaltungsbeurteilung, Akkreditierung von Studiengängen und „weitere Formen der Akkreditierung“ (System-, Cluster- und Prozessakkreditierung, Quality Audit, Institutional Evaluation Programme der EUA), Hochschulrankings, Zielvereinbarungen und indikatorengestützte Mittelverteilung. Benchmarking, Balanced Scorecard, ISO EN 9000ff., Total Quality Management (TQM), EFQM und Wissensbilanz werden als Verfahren aus der Wirtschaft aufgeführt und Change Management, Lernende Organisation und Organisationsentwicklung als die verschiedenen Umsetzungsstrategien bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen (Hochschulrektorenkonferenz 2007). Ergänzen lassen sich die hochschulspezifischen Verfahren und Instrumente z.B. durch Absolventen- und Studierendenbefragungen, Abbrecheranalysen, Preise für gute Lehre, Betreuungskonzepte, Maßnahmen der wissenschaftlichen Weiterbildung und Personalentwicklung (z.B. Berufungsverfahren, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch strukturierte Promotionsprogramme, Förderung der Lehrkompetenz), besondere Förderprogramme (z.B. zur Forschungsförderung im Rahmen der Exzellenzinitiative), Anreizsysteme und Ratings (siehe z.B. Hölscher/Pasternack 2007; Kultusministerkonferenz 2005, 2006; Nickel 2007; Pasternack 2004). Hölscher und Pasternack (2007, S. 17f.) führen neben den hochschulnahen und den „kulturfremden“ (d.h. wirtschaftlich orientierten) auch „tra-

² Das Programm bescheinigte Anfang 2008 vier von insgesamt 68 Hochschulen, die sich an der Ausschreibung beteiligt haben, die besten Konzepte für den Auf- und Ausbau eines Qualitätsmanagements an ihren Hochschulen entwickelt zu haben. Für die Förderung stehen insgesamt 1,2 Mio. Euro zur Verfügung; jede der vier ausgewählten Hochschulen erhält über zwei Jahre insgesamt 300.000 Euro. Mit den Qualitätsmanagementkonzepten sollen die Hochschulen besser gesteuert und die verschiedenen Ansätze in ein einheitliches System integriert werden.

³ Im Rahmen einer erneuten Beschlussfassung wurden Ende Februar 2008 noch Änderungen an beiden Beschlüssen vorgenommen.

ditionelle Qualitätsentwicklungsinstrumente“ auf. Dazu gehören u. a. die Methodenbindung wissenschaftlichen Arbeitens, fachkulturelle Standards, Forschungskommunikation, wissenschaftliche Kritik, Reputationsverteilung sowie Prüfungs- und Qualifikationsverfahren.

Somit lassen sich drei Säulen der Qualitätssicherungsaktivitäten und -instrumente ausmachen, welche in einem Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt werden können: 1) Die traditionellen Maßnahmen der Qualitätssicherung (Methodenbindung, fachkulturelle Standards, Peer Review u.a.), 2) die „neueren“ hochschulspezifischen Verfahren (mehrstufige Evaluationsverfahren mit „informed Peer Review“⁴, Akkreditierung, Absolventenbefragungen u. a.), und 3) die Instrumente, die der Wirtschaft entlehnt sind (TQM/EFQM, ISO EN 9000ff. etc.).⁵

Zu den einzelnen Instrumenten und Verfahren liegt eine Fülle an Erfahrungsberichten, Analysen und Studien vor. So haben beispielsweise Mittag, Bornmann und Daniel (2003) sowie Mittag (2006) mehrstufige Evaluationsverfahren mit Peer Review in Studium und Lehre einer Verfahrens- und Wirksamkeitsanalyse unterzogen; Schwarz, Westerheijden und Rehbarg (2005) führten eine vergleichende Analyse der Akkreditierungspraxis an europäischen Hochschulen durch; Schomburg und Teichler (2005) analysieren Absolventenstudien; Daniel analysiert die Evaluation von Forschung und den Nutzen von Lehrveranstaltungsbeurteilungen (Bornmann, Mutz, Neuhaus/Daniel, im Druck; Daniel 1998a, 1998b; Daniel/Fisch 1988).⁶

Im Rahmen eines Qualitätsmanagements sollte es nun darum gehen, mit dem Wissen über die Instrumente und ihre Folgen diese zielgerichtet und aufeinander bezogen einzusetzen. Gleichzeitig wird gefordert, dass die Ergebnisse der Qualitätssicherungsmaßnahmen für die Hochschulsteuerung nutzbar gemacht werden sollen.

3. Qualitätsmanagement und Hochschulsteuerung

Es zeichnet sich ab, dass an Universitäten die mehrstufigen Evaluationsverfahren mit Peer Review als das Qualitätsmanagementsystem einer Universität angesehen wird, während an Fachhochschulen stärker EFQM und ISO 9000ff. als Qualitätsmanagementsysteme eingesetzt werden (Nickel 2007). Insbesondere, wenn die Evaluationen an Universitäten nicht nur Studium und Lehre einbeziehen, sondern auch Forschung, Dienstleistungen, Leitung und Verwaltung mit einschließen, können diese Verfahren als ein umfassendes Qualitätssicherungssystem gesehen werden. Diese umfassenden Verfahren, die auch als institutionelle Evaluation – oder wegen ihres Vorbildcharakters als „Verfahren nach dem Zürcher Modell“ – bezeichnet werden, werden außer an der Universität Zürich (Daniel 2004) z.B. an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz (Schmidt 2002; Nickel 2007, S. 89ff.)⁷, an der Universität Duisburg-Essen (Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung 2007) sowie an der Universität Wien⁸ eingesetzt. Die Einbeziehung von Forschung, Lehre und Dienstleistungen, Leitungs- und Verwaltungsstrukturen in Evaluationsverfahren ist sicherlich notwendig, um eine ganzheitliche Betrachtung und Bewertung innerhalb von Hochschulen zu ermöglichen. Qualitätsmanagementsysteme sollen aber –

per definitionem – auch strategische Entscheidungen und leistungsbezogene Hochschulsteuerung ermöglichen. Es stellt sich somit die Frage, ob die Evaluationsergebnisse diese Informationsgrundlage bieten oder mit bieten sollen, oder ob hierfür andere Verfahren herangezogen werden müssen. Steht ersteres im Vordergrund, ist zu befürchten, dass der diskursive Charakter der Evaluationen verloren geht. Evaluationsverfahren werden jedoch als erfolgreicher angesehen, wenn sie diskursiv und auf Vertrauen angelegt sind und nicht auf Macht und Kontrolle zielen (Harvey/Newton 2004, S. 161; Huisman/Currie 2004, S. 550; Massy 1999, S. 39f.; de Weert 1990, S. 67ff.). Van Bruggen, Scheele und Westerheijden (1998, S. 159) raten davon ab, negative finanzielle Konsequenzen zu ziehen und empfehlen stattdessen, die Umsetzung der Evaluationsergebnisse verstärkt mit Anreizen zu unterstützen (siehe auch Daxner 1999, S. 43). Die unmittelbare finanzielle Relevanz von Evaluationsergebnissen verhindere eine kritische Auseinandersetzung der Fachangehörigen mit den Stärken und Schwächen in ihrem Studienfach, was „dem Einsatzzweck des Instrumentes [widerspricht], eine fortlaufende Verbesserung der Qualität zu erreichen“ (Jaeger 2005, S. 33). Gleichzeitig würde eine Kopplung von Finanzmitteln und Evaluationsergebnissen Probleme für die interne Kommunikation und die Akzeptanz der Verfahren mit sich bringen (Jaeger 2005, S. 71). Für die VolkswagenStiftung (2005) bilden „Vertrauen und Verlässlichkeit sowie eine konsequente Umsetzung der jeweiligen Empfehlungen ... entscheidende Voraussetzungen für den nachhaltigen Erfolg von Evaluationen“ (S. 19).

Verschiedene Studien belegen zudem, dass die Verbesserung von Kommunikation und Transparenz, ein stärkeres Bewusstsein für die Qualität der Lehre, erhöhte Selbstreflexion und die Entstehung einer Qualitätskultur indirekte Folgen der mehrstufigen Evaluationen mit langfristigem Effekt sind (z.B. Brennan, Frederiks/Shah 1997; Frederiks, Westerheijden/Weusthof 1994; Mittag 2006; The Danish Evaluation Institute 2004). Diese Effekte könnten gefährdet werden, wenn die Evaluationen als Grundlage für strategische Entscheidungen und die leistungsbezogene Hochschulsteuerung eingesetzt werden.

⁴ Hansen und Borum (1999) beschreiben die Verfahren für die Evaluation der Forschung vom „classical peer review“ über „modified peer review“ zum heute üblichen „informed peer review“.

⁵ Nicht immer ist die Unterscheidung trennscharf: Beispielsweise wird Peer Review in der Wissenschaft seit über 300 Jahren praktiziert (siehe Bornmann/Daniel 2003) und gehört damit sowohl zu den traditionellen als auch zu den Instrumenten, die derzeit besonders stark gefragt sind; Akkreditierung wird häufig als neueres Verfahren an Hochschulen gesehen, sie gehört an den US-amerikanischen Hochschulen jedoch schon seit dem vorletzten Jahrhundert zum festen Bestandteil des Qualitätssicherungssystems.

⁶ Einen internationalen Literaturüberblick zu den Erfahrungen mit mehrstufigen Evaluationsverfahren, Akkreditierung und Audits geben Mittag und Daniel (im Druck) und Mittag (2006, S. 2ff.). Birnbaum (2000) analysiert kritisch die Einführung und Verwerfung von Managementkonzepten aus Politik und Wirtschaft an US-amerikanischen Hochschulen seit den 1960er Jahren.

⁷ Mit dem Pilotprojekt ‚Systemakkreditierung‘ strebt die Johannes-Gutenberg-Universität Mainz an, die institutionellen Evaluationen zusammen mit der Hochschulentwicklung und der Akkreditierung in ein Modell zu integrieren (Fähndrich/Schmidt 2007).

⁸ Zum Verfahren an der Universität Wien siehe <http://www.qs.univie.ac.at/index.php?id=7519> (Zugriff: 12.02.2008).

Mehrstufige Evaluationsverfahren sollten nicht der Platzhalter für das gesamte Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule sein. Es braucht vielmehr verschiedene Qualitätssicherungsinstrumente mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen, die klar definiert sind, und bei denen die Nutzung bzw. Umsetzung der jeweiligen Ergebnisse gewährleistet ist. Gleichzeitig sollten die Instrumente miteinander vernetzt sein, also jeweils Schnittstellen vorsehen, die a) eine Effizienzsteigerung der Instrumente (Vermeidung von Parallelarbeit) ermöglichen und b) zielgerichtete Informationen für die Entscheidungsträger liefern. Werden diese Voraussetzungen erfüllt, kann davon ausgegangen werden, dass die verschiedenen, derzeit häufig parallel nebeneinander herlaufenden Qualitätssicherungsverfahren bei den Hochschulangehörigen auf größere Akzeptanz als bisher stoßen. Die „Qualitätsbürokratie“, die vielerorts kritisiert wird, könnte in einem in sich abgestimmten Qualitätsmanagementsystem auf ein Mindestmaß reduziert werden. Damit bietet die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen auch die Chance, bisher Versäumtes nachzuholen. Für die Evaluationsverfahren kann dies bedeuten, dass erstens als Hauptzweck der Verfahren weiterhin die interne Qualitätssicherung und -entwicklung gesehen wird – weshalb insbesondere auch der diskursive Charakter aufrecht erhalten wird⁹ – und dass zweitens die Evaluationsergebnisse in Zielvereinbarungen Eingang finden, deren Umsetzung überprüft wird (institutionalisiertes Follow-Up). Drittens sollten die im Rahmen der Verfahren generierten Daten ebenso für andere Zwecke eingesetzt werden können. Hier ergibt sich eine zentrale Schnittstelle zwischen Evaluationsverfahren und Hochschulsteuerung: „Objektive“ Daten, die von der Einrichtung bzw. dem Organ, das die Evaluation organisiert und begleitet, ermittelt werden – wie z.B. die Ergebnisse von Befragungen und bibliometrischen Analysen – können in die leistungsbezogene Hochschulsteuerung einbezogen werden (z.B. im Rahmen von Budgetgesprächen), ohne das Hauptziel der Evaluationen zu gefährden. Gleichzeitig sollte in den Evaluationen auf bereits bestehende Daten zurückgegriffen werden (z.B. Lehrberichte, Akademische Berichte, Statistiken, Ergebnisse bereits durchgeführter Befragungen usw.). Schließlich können viertens die Ergebnisse der Verfahren indirekt in die Hochschulsteuerung Eingang finden und zwar, indem das Ausmaß, in dem eine evaluierte Einheit die in der Zielvereinbarung vereinbarten Maßnahmen erfüllt hat, z.B. als Indikator für die Mittelverteilung genutzt wird.

4. Qualitätsmanagement und Qualitätskultur

Soll Qualitätssicherung und -entwicklung in einer Institution dauerhaft stattfinden, ist es notwendig, neben dem Qualitätsmanagement und seinen verschiedenen Qualitätssicherungsinstrumenten unter den Hochschulangehörigen ein „quality commitment“, eine Qualitätsverpflichtung, zu entwickeln, das ein gemeinsames Wertesystem, gemeinsame Überzeugungen und Erwartungen in Bezug auf „Qualität“ beinhaltet.¹⁰ Diese beiden Elemente – die eher strukturelle bzw. technische Seite mit dem Qualitätsmanagement und seinen Instrumenten gegenüber dem kulturellen Aspekt – werden als essentielle und damit unverzichtbare Bestandteile einer Qualitätskultur an Hochschulen gesehen (European University Association 2006, S. 21).

Die European University Association stellt als ein weiteres Ergebnis ihres „Quality Culture Project“ fest, dass „a higher degree of institutional autonomy translates into a more mature and effective internal quality culture and is associated with a definition of quality as improvement“ (European University Association 2006, S. 32). Qualitätskultur solle eher einen formativen, weniger einen strafenden Charakter haben. Die Herausforderung für Hochschulleitungen besteht also darin, nicht nur ein abgestimmtes und durchdachtes System verschiedener Qualitätssicherungsinstrumente zu entwickeln, sondern auch die Überzeugung für diese Maßnahmen und damit ein 'quality commitment' innerhalb ihrer Hochschulen zu schaffen.

Hierfür werden die folgenden Voraussetzungen definiert (European University Association 2006, S. 21):

- A follow-up to the results of internally organised reviews and a positive “can do” and proactive approach to problem solving rather than a punitive or merely reactive one.
- A balanced mix of top-down and bottom-up elements.
- Self-empowerment of staff: this approach relies on staff developing and improving their activities with the input and support of coordinating units.
- Finally a leadership style conducive to quality culture requires the integration of all relevant members of the institution in the decision-making process, including academic and administrative staff and students. This will promote ownership and will contribute to mobilise “quality champions” across the institution.

Mit diesem Ansatz könnte es gelingen, eine nachhaltige Qualitätssicherung und damit nachhaltigen institutionellen Wandel zu ermöglichen. Die Nachhaltigkeit von institutionellem Wandel jedoch muss in Abhängigkeit vom Ausmaß der Nachhaltigkeit der Bedingungen gesehen werden, unter denen Lernen innerhalb einer Organisation stattfindet: „Sustaining change in higher education is dependent upon sustaining the conditions of learning in an institution“ (Boyce 2003, S. 133).

5. Qualitätsmanagement und Hochschulforschung

Die Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen und einer Qualitätskultur an Hochschulen stellt eine Chance für die Hochschulforschung dar, welche im Gegenzug wichtige Hilfestellungen für die Hochschulen gibt. Unverzichtbar ist die Fortsetzung der Forschung über die Optimierung ein-

⁹ Gleichzeitig muss nicht ausgeschlossen werden, dass Evaluationsergebnisse auch eine Entscheidungshilfe für die mittel- und langfristige strategische Planung sein können (wie z. B. an der Universität Zürich).

¹⁰ Evaluationen selbst haben bereits einen großen Beitrag zur Entwicklung eines Qualitätsbewusstseins bzw. einer Qualitätskultur an Hochschulen geleistet (Brennan, Frederiks/Shah 1997, S. 76; Brennan/Shah 2000, S. 341f.; Frederiks, Westerheijden/Weusthof 1994, S. 196; Karlsson, Lövgren, Nitzler/Wahlén 2003, S. 35f.; Mittag 2006, S. 102). Nach Tabatoni, Davies/Barblan (2002, S. 7) wird durch Evaluationen an Hochschulen ein gemeinsamer Wandlungsprozess initiiert, bei dem Menschen zu Wandel motiviert werden. Dies beinhaltet die Fähigkeit, Menschen für den Evaluationsprozess zu gewinnen, damit diese kritisch hinterfragen, was und wie etwas getan wird. Für Tabatoni, Davies und Barblan (2002) ist daher „evaluation ... one of the main tools of university governance and strategic management“ (S. 11).

zelter Qualitätssicherungsinstrumente und der Analyse ihrer Folgen. Auch die Untersuchung des Zusammenwirkens verschiedener Instrumente und dessen Folgen können wichtige Erkenntnisse liefern. Gleichzeitig ermöglicht die Hochschulforschung die (notwendige) Einbettung dieser Thematiken in ein größeres Ganzes: Welche unterschiedlichen Anforderungen stellen unterschiedliche Hochschulkulturen, unterschiedliche Führungsstile, unterschiedliche Entscheidungsprozesse an Qualitätssicherungssysteme? Welche politischen und anderen Anforderungen der Umwelt und der verschiedenen Stakeholder bestehen? Sollen sie berücksichtigt werden und wenn ja, inwieweit und in welcher Form? Welche Wertesysteme bestehen innerhalb und außerhalb der Hochschulen? Wird man ihnen gerecht? Die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen sollte nicht zu einem technokratischen Akt werden. Mit dem vorliegenden Beitrag wurde versucht, die Chancen, die in diesem Prozess liegen, aufzuzeigen.

Literaturverzeichnis

Akkreditierungsrat (2008a): Kriterien für die Systemakkreditierung (beschlossen am 08.10.2007, geändert am 29.02.2008) (Drs. AR 11/2008). [Online]. URL: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/e/Beschlusse_AR/08.02.29_Kriterien_System_akkreditierung.pdf (Zugriff: März 2008).

Akkreditierungsrat (2008b): Allgemeine Regeln für die Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung (beschlossen am 29.10.2007, geändert am 29.02.2008). (Drs. AR 12/2008). [Online]. URL: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Bechluesse_AR/08.02.29_Regeln_Systemakkreditierung.pdf (Zugriff: März 2008).

Birnbaum, R. (2000): Management fads in higher education. Where they come from, what they do, why they fail. San Francisco.

Bornmann, L./Daniel, H.-D. (2003): Begutachtung durch Fachkollegen in der Wissenschaft - Stand der Forschung zur Reliabilität, Fairness und Validität des Peer-Review-Verfahrens. In: Schwarz, S./Teichler, U. (Hg.): Universität auf dem Prüfstand - Konzepte und Befunde der Hochschulforschung, Frankfurt/New York, S. 207-225.

Bornmann, L./Mutz, R./Neuhaus, C./Daniel, H.-D. (im Druck): Use of citation counts for research evaluation: Standards of good practice for analyzing bibliometric data and presenting and interpreting results. *Ethics in Science and Environmental Politics*.

Boyce, M. E. (2003): Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28 (2), pp. 119-136.

Brennan, J./Frederiks, M. M. H./Shah, T. (1997): Improving the quality of education. The impact of quality assessment on institutions. Bristol: Higher Education Funding Council for England.

Brennan, J./Shah, T. (2000): Quality assessment and institutional change. Experiences from 14 countries. *Higher Education*, 40 (3), pp. 331-349.

Bruggen, J. C. van/Scheele, J. P./Westerheijden, D. F. (1998): To be continued. Syntheses and trends in follow-up of quality assurance in West European higher education. *European Journal for Education Law and Policy*, 2 (2), pp. 155-163.

Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005 (2005): The European Higher Education Area - Achieving the Goals. [Online]. URL: http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf (Zugriff: Februar 2008).

Daniel, H.-D. (1998a): Studentische Beurteilung von Lehrveranstaltungen - Anlage, Durchführung und Ergebnisse eines Modellprojekts an der Universität Mannheim. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen in Deutschland - Stand und Perspektiven (Beiträge zur Hochschulpolitik, 6, Projekt Qualitätssicherung (S. 79-104). Bonn.

Daniel, H.-D. (1998b): Beiträge der empirischen Hochschulforschung zur Evaluierung von Forschung und Lehre. In: Teichler, U/ Daniel, H.-D. / Enders, J. (Hg.): Brennpunkt Hochschule: Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft, Frankfurt/New York, S. 11-53.

Daniel, H.-D. (2004): Mehrstufige Evaluationsverfahren für Fachbereiche - das Beispiel der Evaluationsstelle der Universität Zürich. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 7 (Beiheft 4), S. 259-269.

Daniel, H.-D./Fisch, R. (Hg.) (1988): Evaluation von Forschung: Methoden - Ergebnisse - Stellungnahmen. Konstanz.

Daxner, M. (1999): Evaluation, Indikatoren und Akkreditierung. Auf dem Weg in die Rechtfertigungsgesellschaft. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): „Viel Lärm um nichts?“ Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen. Tagung an der Universität Rostock, 1998 (Beiträge zur Hochschulpolitik, 4, Projekt Qualitätssicherung), Bonn, S. 41-49.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (2007): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. 2. Auflage. [Online]. URL: http://www.enqa.eu/files/ESG_v03.pdf (Zugriff: Februar 2008).

European University Association (2006): Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach. Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006. Brüssel.

Fährdrich, S./Schmidt, U. (2007): Hochschulinterne Strukturen von Qualitätssicherungsprozessen am Beispiel der Universität Mainz. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hg.): Qualitätsorientierte Hochschulsteuerung und externe Standards (Beiträge zur Hochschulpolitik, 12, Projekt Qualitätsmanagement), S. 59-70.

Frederiks, M. M. H./Westerheijden, D. F./Weusthof, P. J. M. (1994): Effects of quality assessment in Dutch higher education. *European Journal of Education*, 29 (2), pp. 181-199.

Hansen, H. F./Borum, F. (1999): The Construction and Standardization of Evaluation. The Case of the Danish University Sector. *Evaluation*, 5 (3), pp. 303-329.

Harvey, L./Newton, J. (2004): Transforming quality evaluation. *Quality in Higher Education*, 10 (2), pp. 149-165.

Hochschulrektorenkonferenz (2007): Verfahren der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2007. Bonn.

Hochschulrektorenkonferenz & ACQUIN (2007): Pilotprojekt: Prozessqualität für Lehre und Studium. Konzeption und Implementierung eines Verfahrens der Prozessakkreditierung (Policy Paper). Bonn.

Hölscher, M./Pasternack, P. (2007): Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor (HoF-Arbeitsberichte). Wittenberg.

Huisman, J./Currie, J. (2004): Accountability in higher education. Bridge over troubled water? *Higher Education*, 48 (4), pp. 529-551.

Jaeger, M. (2005): Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung (HIS Kurzinformation, A 12). Hannover.

Karlsson, C./Lövgren, B./Nitzler, R./Wahlén, St. (2003): How did things turn out? The National Agency's quality appraisals 2002 (Högskoleverkets rapportserie, 25 R). Stockholm.

Kommuniqué der Konferenz der europäischen Hochschulministerinnen und minister am 19. September 2003 in Berlin (2003): Den Europäischen Hochschulraum verwirklichen. [Online]. URL: http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/Communique_dt.pdf (Zugriff: Februar 2008).

Kultusministerkonferenz (2005): Qualitätssicherung in der Lehre. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 22.09.2005. Bonn.

Kultusministerkonferenz (2006): Qualitätssicherung in der Hochschulforschung. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 03.03.2006. Bonn.

Massy, W. F. (1999): Energizing quality work. Higher education quality evaluation in Sweden and Denmark (Technical report, 6-06). [Online]. URL: http://www.stanford.edu/group/ncpi/documents/pdfs/6-06_swedende_nmark.pdf (Zugriff: Februar 2008).

Mittag, S. (2006): Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre (Internationale Hochschulschriften, Bd. 475, Reihe für Habilitationen und sehr gute und ausgezeichnete Dissertationen). Münster.

Mittag, S./Bornmann, L./Daniel, H.-D. (2003): Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren. Münster.

Mittag, S./Daniel, H.-D. (im Druck): Evaluation/Qualitätssicherung an Hochschulen. In: J. Oelkers et al. (Hg.): Handwörterbuch Erziehungswissenschaften. Weinheim.

Nickel, S. (2007): Institutionelle QM-Systeme in Universitäten und Fachhochschulen. Konzepte - Instrumente - Umsetzung (Arbeitspapier Nr. 94). Gütersloh.

Pasternack, P. (2004): Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente (Arbeitsberichte, 5). Wittenberg.

Schmidt, U. (2002): Ansätze zur Evaluation und Organisationsentwicklung. Das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. In: Zeitschrift für Evaluation, 1/2002, S. 159-170.

Schomburg, H./Teichler, U. (2005): Increasing Potentials of Alumni Research for Curriculum Reforms: Some Experiences from a German Research Institute. In: Weerts, D. J. /Vidal, J. (Hg.): Enhancing Alumni Research. European and American Perspectives (New Directions for Institutional Research, Nr. 126), San Francisco, S. 31-48.

Schwarz, S./Westerheijden, D. F./Rehburg, M. (2005): Akkreditierung im Hochschulraum Europa (Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung. Praxishinweise zu Verfahren und Methoden). Bielefeld.

Tabatoni, P./Davies, J./Barblan, A. (2002): Strategic management and universities' institutional development (thema). Brüssel: European University Association. [Online.] URL: http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Strategic_Manag_Uni_institutional_Development.1069322397877.pdf. (Zugriff: September 2005).

Teichler, U. (2004): Das Hochschulwesen in Deutschland. Diskussionen und Reformen. In: Gützkow, F./Quaißer, G. (Hg.): Hochschule gestalten. Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler. Bielefeld, S. 93-104.

The Danish Evaluation Institute (2004): Effect study. Fact finding study. Copenhagen.

VolkswagenStiftung (2005): Eckpunkte eines zukunftsfähigen deutschen Wissenschaftssystems. Zwölf Empfehlungen. Hannover.

Weert, E. de (1990): A macro-analysis of quality assessment in higher education. Higher Education, 19 (1), pp. 57-72.

Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. (Drs. 7067-06). [Online.] URL: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/7067-06.pdf> (Zugriff: Februar 2008).

Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (2007): Institutionelle Evaluation. [Online.] URL: <http://zfh.uni-duisburg-essen.de/qe/qualitaet> (Zugriff: Februar 2008).

Ziman, J. M. (2000): Real science. What it is, and what it means. Cambridge.

- **Dr. Sandra Mittag**, Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Evaluationsstelle der Universität Zürich, E-Mail: mittag@evaluation.uzh.ch
- **Dr. Hans-Dieter Daniel**, Professor für Sozialpsychologie und Hochschulforschung, Leiter der Evaluationsstelle der Universität Zürich, E-Mail: daniel@evaluation.unizh.ch

Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehburg (Hg.) Akkreditierung im Hochschulraum Europa

Die gravierende Umstellung der Studiensysteme im Zuge des Bologna-Prozesses hat zunehmenden Bedarf an Qualitätssicherung ausgelöst.

Infolgedessen haben fast alle europäischen Staaten Verfahren zur Akkreditierung von Hochschulen, Studienprogrammen oder Akademischen Graden entwickelt. Die Vielfalt ist kaum noch überschaubar. Nicht zuletzt interessiert die Frage, inwieweit es in Deutschland im Vergleich zu europäischen Nachbarländern gelungen ist, die Qualitätssicherungsmaßnahmen mit Augenmaß auf das Notwendige zu beschränken.

Der vorliegende Band gibt ausführlich Antwort auf Fragen zum derzeitigen Stand und den Entwicklungen der Akkreditierung im europäischen Hochschulraum. In einer vergleichenden Analyse werden zunächst 20 europäische Länder hinsichtlich ihrer Akkreditierungs- und Evaluierungsverfahren vorgestellt. Im Anschluss wird der aktuelle Stand der Implementierung von Akkreditierungsmaßnahmen im deutschen Hochschulsystem aufgezeigt. Danach werden sieben Beispiele ausgewählter länderspezifischer Ergebnisse detailliert dargestellt.

An Länderberichten wurden die großen europäischen Protagonisten berücksichtigt, ergänzt um osteuropäische Beispiele. Schließlich folgen Länder, deren Situation oft mit jener in Deutschland verglichen wird. Dabei wurden das Vereinigte Königreich, Frankreich und Spanien, Ungarn und Polen sowie Norwegen und Dänemark ausgewählt.



ISBN 3-937026-36-3, Bielefeld 2005,
261 Seiten, 34.00 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung -
Praxisinweise zu Verfahren und Methoden

Peer Pasternack & Michael Hölscher

Mehr Quality wagen Internes Qualitätsmanagement an österreichischen Fachhochschulen



Peer Pasternack



Michael Hölscher

„Die Erhalter haben zur Leistungs- und Qualitätssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen“, so bestimmt §2 Abs. 3 des österreichischen Fachhochschul-Studiengesetzes. Neben den gleichfalls geregelten Maßnahmen zur externen Qualitätssicherung und -entwicklung (QS/QE), die durch einen eigenen Fachhochschulrat (FHR) administriert werden, müssen die österreichischen Fachhochschulen daher Systeme des internen Qualitätsmanagements entwickeln. Das Institut für Hochschulforschung (HoF) hat 2006/2007 im Auftrag der Fachhochschulkonferenz (FHK) den erreichten Sachstand erhoben. Mittels schriftlicher und mündlicher Befragungen,¹ Dokumentenanalysen und Internetrecherchen konnte ein Bild gezeichnet werden, das hier in verdichteter Form präsentiert wird.

1. Fachhochschulen in Österreich

Mit dem Fachhochschul-Studiengesetz (FHStG) war 1993 in Österreich der FH-Sektor neu eingeführt worden (zum Überblick vgl. Kasparovsky/Wadsack 2004, S. 12f.), und die ersten Fachhochschul-Studiengänge nahmen 1994 ihren Betrieb auf. Sie können von verschiedenen sog. Erhalterorganisationen angeboten werden. Dies sind Trägereinrichtungen, die in der Regel als juristische Personen privaten Rechts – als GmbH, Verein oder gemeinnützige Privatstiftung – organisiert sind und den Staat als Träger der Studiengänge ersetzen. Beteiligt sein können daran – auch im Rahmen von Konsortialstrukturen – z.B. Länder, Kommunen, Kammern, Verbände oder Wirtschaftsunternehmen. Derzeit gibt es 18 Anbieter („Erhalter“) von FH-Studiengängen. Nicht alle Studiengänge finden aber an Einrichtungen statt, die mit der Bezeichnung „Fachhochschule“ versehen sind. Vielmehr unterhalten z.B. auch Anbieter beruflicher Ausbildungen FH-Studiengänge. Aktuell sind von den 18 Erhaltern neun als „Fachhochschule“ organisiert. Im weiteren werden hier mit dem Terminus Fachhochschule bzw. FH vereinfachend alle Einrichtungen bezeichnet, die in Österreich FH-Studiengänge anbieten.

Die FHs in Österreich sind klar auf den Arbeitsmarkt ausgerichtete Bildungsinstitutionen, die sich deutlich von den Universitäten unterscheiden. Während die Universitäten eine „wissenschaftliche Berufsvorbildung“ leisten, bieten die FHs „wissenschaftliche Berufsausbildungen“ an. Der österreichische Staat fördert die FH-Studiengänge nicht institutionell, sondern erstattet 90% der laufenden Kosten im

Rahmen eines Normkostenmodells (BMBWK o.J., S. 44; vgl. auch BMBWK 2004c, S. 18). Bis 2010 ist ein Ausbau der FH-Studienplätze auf 33.000 geplant; das wird dann etwa 15% aller Studienplätze in Österreich entsprechen (BMBWK 2004a, S. 13f.).

2. Der Rahmen des internen QM: die externe Qualitätssicherung

Im Zentrum der Qualitätssicherung stehen im österreichischen FH-Sektor, neben der gesetzlichen Verpflichtung zum Aufbau eines QM-Systems an den einzelnen Einrichtungen, die Akkreditierung. Österreich war eines der ersten europäischen Länder, das ein Akkreditierungssystem eingerichtet hat. Dadurch verfügt der österreichische FH-Sektor über ein integrales Konzept der externen Qualitätssicherung: Erst-Akkreditierung, Evaluierung und Re-Akkreditierung stehen in einem systematischen Zusammenhang.

Die Einrichtung eines neuen FH-Studienganges setzt zunächst dessen Erst-Akkreditierung voraus. Diese wird bei Vorliegen der Voraussetzungen durch den Fachhochschulrat (FHR) – ein Organisationshybrid aus nachgeordneter Behörde des Bundeswissenschaftsministeriums und nicht weisungsgebundenem Expertengremium – erteilt. Sie gilt für maximal fünf Jahre. Für die Zeit danach ist eine Re-Akkreditierung erforderlich. Dieser wiederum müssen eine Evaluierung und ein formalisiertes Follow-up-Verfahren vorausgehen.² Damit sind in das Akkreditierungswesen Evaluationen integriert. Institutionelle Evaluationen werden an Einrichtungen durchgeführt, an denen sich die Zahl der Studiengänge und der Studierenden zu Fachhochschulen verdichtet haben. Dies ist dann auch verbunden mit der Verleihung der Bezeichnung „Fachhochschule“.

Daneben gibt es auch ein regelmäßiges Monitoring der Fachhochschulen. Hierfür haben die Erhalter von FH-Studiengängen dem FHR eine Reihe von Daten zu übermitteln (FHR 2004). So werden jährlich Daten in den Bereichen Bewerberinnen und Bewerber, Studierende, Drop-Out-Raten, Personal sowie F&E erhoben und ausgewertet. Diese Daten dienen auch als Grundlage für qualitätssichernde Maßnahmen.

¹ Mit zugesicherter Anonymität, weshalb nachfolgend bei direkten und indirekten Zitaten keine Zuordnung zum jeweiligen Urheber erfolgt.

² http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/02_qualitaetsicherung/qualitaetsicherung.htm (Zugriff 4.1.2006)

men des FHR. Nicht interpretierbare Rückmeldungen bei diesen Erhebungen führen oft zum Einsatz von eintägigen Vor-Ort-Besuchen, die vom Fachhochschulrat in Auftrag gegeben werden und unter dem Titel „Problemzentriertes Interview“ (PZI) laufen. Dabei versuchen unabhängige Wissenschaftler/innen, an Hand der Unterlagen Problembereiche zu identifizieren. In fast allen Fällen kommt es anschließend zu einem Gespräch zwischen dem FHR und dem jeweiligen Erhalter: „Dieses Instrument ermöglicht ... eine spontane Reaktion des Fachhochschulrates im Falle bedenklicher Entwicklungen; ... Feststellungen der Peers im Endbericht, die auf Mängel hinweisen, die bereits zum Zeitpunkt eines vorangegangenen PZI bestanden und offenbar nicht behoben wurden, kommt ein besonderes Gewicht zu“ (Lassnigg et al. 2003, S. 273). Schließlich setzt der FHR noch das Instrument der Beobachtung von Abschlussprüfungen ein. Allerdings stoße hier der Rat an die Grenzen seiner Kapazitäten (ebd.).

3. Internes Qualitätsmanagement

Das FH-Studiengesetz verpflichtet zwar die Erhalter, ein Qualitätsmanagement-System in ihren Institutionen einzuführen, verzichtet aber darauf, Details der Umsetzung vorzuschreiben. Lediglich die Berücksichtigung der studentischen Perspektive qua studentischer Evaluation wird explizit erwähnt. Ansonsten lassen die rechtlichen Regelungen hier weitgehende Freiheit (die allerdings durch Verordnungen des Fachhochschulrats begrenzt wird).

3.1 Eingesetzte Instrumente

Die Freiheit wird genutzt. Infolgedessen findet sich eine beträchtliche Vielfalt der eingesetzten Instrumente. Gleichwohl sind Schwerpunkte zu identifizieren.

QM-Handbücher

An den meisten Fachhochschuleinrichtungen liegen mehr oder weniger umfangreiche QM-Handbücher vor. Sie sind typischerweise in elektronischer Form über das jeweilige Hochschul-Intranet zugänglich. Neben einer Beschreibung der eigenen Qualitätsphilosophie enthalten diese typischerweise diverse Prozessbeschreibungen, Ablaufpläne, Handlungsanweisungen sowie einheitliche Formulare für Routinevorgänge zum hochschulweiten Gebrauch. So findet sich etwa auf der Homepage des Technikums Wien die folgende Beschreibung: „Das QM-System des Technikum Wien ist in Form eines QM-Handbuches dokumentiert und über das Campus Informations-System für alle zugänglich veröffentlicht. Es handelt sich um ein ablauforientiertes Verfahren, das auf Prozessen (Führungsprozesse, Kernprozesse und Ressourcenprozesse) und Dokumenten (Formulare, Arbeitsanweisungen und Informationsblätter) aufbaut.“³ Die schriftliche Fixierung garantiert die Verbindlichkeit der Regelungen für alle Angehörigen der Institution in Bezug auf Qualitätssicherung und -entwicklung.

Von einer FH wurde der Inhalt der Prozessbeschreibungen folgendermaßen beschrieben: „Jeder Teilprozess ist in seinem Workflow, mit seinen Akteuren und den Ergebnissen beschrieben. Jeder Teilprozess setzt sich Ziele (u.a.) hinsichtlich Qualität und Kundenzufriedenheit. Gemessen wird die Zielerreichung mittels interner und externer Befragungen“. Andernorts wird jeder Teilprozess jährlich mit

einer Zieldefinition versehen: „jeder Teilprozess-Owner (setzt sich) in Abstimmung mit der obersten Führung (zumeist) quantifizierbare Ziele (= Soll-Wert). Der Grad der Zielerreichung wird periodisch gemessen; danach werden ggf. Steuerungsmaßnahmen abgeleitet“.

Als Vorteile dieser klaren Prozessdefinitionen werden einerseits die Entlastung bei Routineaufgaben durch Standardisierung gesehen (es wird nun die Checkliste abgearbeitet), andererseits die klaren Verantwortlichkeiten (bei der Prüfungsanmeldung etwa weiß der/die Studierende genau, an wen man sich mit welchen Fragen zu wenden hat). Zudem können auf diese Weise erreichte Verbesserungen festgehalten und somit institutionalisiert werden, d.h. sie werden unabhängiger von dem konkreten Wissen einzelner Personen.

Leitbildentwicklung

Ein QM-Handbuch wird mit einem Organisationsleitbild eingeleitet. Folglich haben praktisch alle Fachhochschulen mittlerweile eine Mission für ihre Strategie und ihr Handeln erarbeitet. Diese wird in den meisten Fällen durch eine breite Diskussion mit allen Beteiligten an der Hochschule gewonnen und anschließend durch formale Abstimmungsprozesse beschlossen. Der Tenor ist hier, dass es dabei um die Verbindung zweier Elemente gehen müsse: Die organisationsinterne Abstimmung über die eigene mission solle einerseits ein sich wechselseitig befruchtender Bottom-up- und Top-down-Prozess sein. Andererseits müsse aber die doppelte Initiative in Form eines Diskussionsvorschlags und eines eindeutigen Commitments von der jeweiligen Hochschulleitung ausgehen.

Befragungen

Eines der am häufigsten zu findenden Instrumente zur Erhebung der aktuellen Qualität und etwaiger Verbesserungsmöglichkeiten sind Befragungen verschiedenster Art. Es ließen sich zahlreiche Adressaten solcher Befragungen ermitteln: Studienanfänger/innen, Studierende, Praktikanten, Auslandsstudierende, Absolventen (direkt nach dem Abschluss und nach einer gewissen Zeitspanne), Mitarbeiter/innen, Lehrbeauftragten und Kooperationspartner. Außerhalb der Institutionen richten sich Befragungen vor allem an die Unternehmen als Kooperationspartner und -praktikumsanbieter sowie aktuelle und potenzielle Arbeitgeber. Neben Lehrveranstaltungsevaluationen werden themengebundene Evaluationen der Auslandssemester sowie der Praktikumssemester durchgeführt. Allerdings berichten sowohl Studierende als auch Lehrende von Ermüdungserscheinungen beim Ausfüllen der zahlreichen Fragebögen.

Zwei besonders häufig vorkommende Befragungen sind solche, die auf die Erhebung von studentischen Lehrqualitätsseinschätzungen zielen, und solche der Absolventen.

Als das einzige im FHStG explizit genannte interne Qualitätsinstrument ist die studentische Lehrevaluation ein herausgehobenes Befragungsinstrument. Zum Teil verbinden sich die Lehrveranstaltungsauswertungen mit vergleichsweise hoher Reflexivität. So heißt es an der FH Vorarlberg: „Evaluation kann niemals eine objektiv zutreffende Be-

³ FH Technikum Wien: <http://www.technikum-wien.at/insight/qualitaetsmanagement/aufgaben/> (Zugriff 1.11.2006)

schreibung des Zustandes, der Effektivität und der Effizienz eines Programmes zum Ergebnis haben. Solche Beschreibungen sind soziale Konstruktionen der Wirklichkeit. (...) Demzufolge kann ihre Aufgabe nur darin bestehen, a) die Wirklichkeitskonstrukte der verschiedenen Interessensgruppen zu fördern, b) eine Diskussion unter den Interessensgruppen in Gang zu bringen und zu moderieren, mit dem Ziel, soweit wie möglich überlappende Konstruktionen der Wirklichkeit herzustellen und c) aufbauend auf diesen ‚Aktionsprogramme zur Reform‘ zu vereinbaren“.⁴

Die Ergebnisse der Auswertungen werden auch tatsächlich genutzt. So wird verschiedentlich berichtet, dass Lehrbeauftragte auf Grund extrem schlechter studentischer Einschätzungen ihrer Lehrbefähigung ersetzt wurden. Zudem würden entsprechend evaluierten Lehrenden didaktische Weiterbildungen auf freiwilliger Basis angeboten. Allerdings ließ sich eine gezielte Befassung der Qualitätsbeauftragten mit den Lehrveranstaltungen der eigenen FH, bspw. um didaktische Musterlösungen zu entwickeln oder Innovationen aufzuspüren, nicht eruieren.

Auch Absolventenbefragungen gibt es an praktisch allen Fachhochschulen – nicht zuletzt, weil der FHR diese ausdrücklich fordert und sie im Rahmen der institutionellen Evaluierungen prüft (§6 Abs. 3 Pkt. 5 EvalVO-FHR). So hat die FH des bfi Wien ein unabhängiges sozialwissenschaftliches Institut beauftragt, regelmäßig Absolventen-Erhebungen hinsichtlich Bedarf und Akzeptanz des Studienangebots sowie zur Qualität von Lehre und Forschung durchzuführen. Die so gewonnenen Ergebnisse werden mit anderen FHs in Österreich verglichen. Das Vorarlberger Konzept sieht ein zweistufiges Verfahren vor, d.h. es findet eine Befragung aller Absolventen statt, die sich ein Jahr bzw. im vierten Jahr nach Abschluss des Studiums befinden.⁵ Insgesamt ist das Ziel solcher Befragungen, Erkenntnisse über die Aufnahme und den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen.

Qualitätszirkel

Eine Möglichkeit, jenseits von Befragungen an Informationen über mögliche Qualitätsverbesserungen zu kommen, sind Qualitätszirkel oder die etwas weniger strukturierten Qualitätscafés, daneben auch Jour fixe und Management Review Meetings. In den Qualitätszirkeln treffen sich zu regelmäßigen Terminen entweder alle Beteiligten eines Studienganges oder aber die für Qualitätsfragen offiziell Zuständigen und besprechen, meist vorher festgelegte, Fragen des QM. Die Qualitätscafés sind informeller angelegt. Sie sollen in angenehmer Atmosphäre ein offenes Forum für alle Hochschulangehörigen bieten, um Dinge, die ihnen unter den Nägeln brennen, anzusprechen. Hierzu müssen zumindest die verantwortlichen Ansprechpartner/innen anwesend sein. Als Problem wird berichtet, dass Qualitätszirkel permanente Impulse, z.B. seitens des Q-Managers, benötigten.

Personalmanagement

Als eines der zentralen Gebiete der Qualitätsentwicklung wird allgemein das Personalmanagement angesehen. Im QM-Kontext sind die Komponenten Personalrekrutierung und Personalentwicklung von besonderer Bedeutung. Dies ist im österreichischen Fachhochschulwesen ein besonderes Problem, da auf Grund des rasanten FH-Auf- und Ausbaus

mittlerweile „ein Mangel an entsprechend qualifizierten österreichischen Lehrenden“ herrscht (Leitner 2004, S. 111). An den größeren Einrichtungen ist es unterdessen gebräuchlich, für die Einstellung zumindest der Studiengangsleiter/-innen Kommissionen einzusetzen, die eine möglichst qualifizierte Auswahl garantieren sollen. Formal wird sich dabei oft an den Berufungskommissionen der Universitäten orientiert, wobei die inhaltlichen Akzente aber etwas anders gesetzt werden. So kommen externe Mitglieder meist nicht aus anderen FHs, sondern aus der Wirtschaft und repräsentieren die Ansprüche des späteren Berufsfeldes der Studierenden. Verfahrensrichtlinien bzw. Prozessbeschreibungen für die Besetzung von Professorenstellen und die Arbeit der entsprechenden Kommissionen befinden sich in der Diskussion. Bislang führt der Weg zur österreichischen FH-Professur nicht über ein Berufungsverfahren, sondern über eine Art Bewährungsaufstieg für mehrjährig tätige Dozenten.

Die Personalentwicklung wird vor allem über Weiterbildung realisiert. Lassnigg et al. (2003, S. 280) stellen hierzu zwar fest: „Didaktische und pädagogische Weiterbildung scheint mittlerweile doch an den meisten Standorten eine Selbstverständlichkeit zu sein“; allerdings werden diese Weiterbildungen bislang nicht im Horizont des Qualitätsmanagements wahrgenommen.

Ein weiterer Schwerpunkt im Bereich der Personalentwicklung, den zumindest die größeren Fachhochschulen gerne setzen würden, ist die Unterstützung einer verstärkten Forschungsorientierung. Doch werden hier zwar Sabbaticals, visiting professors und Praxisjahre als die meistgewünschten Formen in der Personalentwicklung genannt, doch mangelt es dafür bisher an den entsprechenden Ressourcen (Lassnigg et al. 2003, S. 281). Immerhin jedoch versuchen die meisten FHs, eine im Rahmen des Möglichen verstärkte Forschungsorientierung zu realisieren, zumal diese auch in diversen Evaluationen und teilweise durch die Wirtschaft gefordert wird.⁶ So gebe es auch Formen des Job Enrichments, indem sich „spezifische Formen akademischer Personalentwicklung, die insbesondere in der Unterstützung von Promotionen und Habilitationen bestehen oder in der Teilnahme an internationalen Tagungen, Projekten und Kooperationen“, finden (ebd.).

Datenerhebungen

Wer steuern möchte, benötigt Daten, um Abweichungen von Steuerungszielen identifizieren zu können. Bisher orientiert sich die Datenerhebung der FHs vor allem an den rechtlichen Vorgaben: Bildungsdokumentationsgesetz (BMBWK 2002) bzw. Bildungsdokumentationsverordnung-Fachhochschulen (BMBWK 2004b) und Verordnung des Fachhochschulrates über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS) (FHR 2004): Danach sind regelmäßig Daten zu Studierenden, Studien und Studienabschlüssen, zum Personal, zu Bewerber/innen, zur Studierenden- und Lehrendenmobilität, zu F&E-Projekten sowie zu den Abschlussprüfungen zu melden.

Ein zentraler Punkt in diesem Zusammenhang ist die Effek-

⁴ <http://www.fhv.at/fhv/akad/qm/evaluation/definition/> (Zugriff 1.11.2006)

⁵ <http://www.fh-vorarlberg.ac.at/fhv/akad/qm/absolventen/> (Zugriff 18.9.2006)

⁶ FH Technikum Wien: <http://www.technikum-wien.at/insight/qualitaetsmanagement/aufgaben/> (Zugriff 1.11.2006)

tivität der Datenerhebung. Verschiedene Einrichtungen berichten, dass die meisten Daten nicht extra erhoben würden, sondern bereits vorhanden seien und lediglich automatisiert zentral zusammengeführt werden müssten. Alle Gesprächspartner sehen im Zusammenhang der Datenerhebung durchaus die potenzielle Gefahr einer Qualitätsbürokratie. Nach der aktuellen QM-Expansionsphase möchten die meisten Gesprächspartner eine Überprüfung vornehmen, welche Kennzahlen wirklich relevant sind und welche nicht, um schließlich ein möglichst überschaubares Variablen-set zu besitzen. Eine spezifische Variante der Datenaufbereitung stellt in diesem Zusammenhang die Wissensbilanz dar.

Wissensbilanz

Als systematisierte Form der zielgebundenen Datenerhebung und -präsentation erfreut sich auch an österreichischen FHs die Wissensbilanz zunehmender Aufmerksamkeit. Im Unterschied zu den Universitäten ist es für die FHs nicht verpflichtend, Wissensbilanzen zu erstellen. Gleichwohl arbeiten einige Fachhochschulinrichtungen bereits mit diesem Instrument (vgl. etwa FH Joanneum 2005; FH des bfi Wien o.J. [2005]). Damit soll das intellektuelle Vermögen der Einrichtung in strukturierter Form dokumentiert und seine Entwicklung offengelegt werden.

Die FH Joanneum schreibt ihrer Wissensbilanz zwei Hauptaufgaben zu: Kommunikationsinstrument gegenüber den Stakeholdern und Managementinstrument für die strategische Planung, mit dessen Hilfe Wissenspotenziale aufgedeckt werden können (Sammer/Schweiger 2006, S. 87). In einer komplexen Umwelt ließen sich Strategien nicht ‚aus dem Bauch heraus‘ definieren, sondern benötigten eine rationale Entscheidungsgrundlage (FH Joanneum 2005, S. 4). Als FH-spezifischer Nutzen eines derart basierten Wissensmanagements wird beschrieben, dass der Aufbau des organisationalen Wissens strategiegeleitet und zielorientiert erfolgen könne, indem die vorhandenen Wissensfelder bekannt seien, Potenziale gefördert und Lücken geschlossen werden könnten; individuelle Kompetenzen der Mitarbeiter/innen dokumentiert werden und auf diese studien-gangs- oder institutsübergreifend, z.B. im Rahmen von Projekten, zurückgegriffen werden könne; der Informationsbedarf von Mitarbeiterinnen und Studierenden transparenter werde, so dass sich geeignete Mittel zur Informationsbeschaffung verfügbar machen ließen; die Bereitschaft zur Weitergabe und Annahme von Kollegenwissen gefördert werde, sich also Wissen effektiver teilen lasse; die Generierung neuen Wissens erleichtert werde, und die handelnden Personen in ihrer Tätigkeit als ‚Wissensarbeiter‘ unterstützt würden (Schlattau 2006, S. 96f.).

Zugleich wird auch von auftretenden Einführungsproblemen berichtet. So kämen trotz regelmäßiger Involvierung der Verantwortungs- und Entscheidungsträger von deren Seite latent vorhandene Widerstände zum Vorschein. Als Gründe werden angegeben: „Die Etablierung neuer Indikatoren führt automatisch zu einem zusätzlichen Aufwand in der Datenverwaltung und -erhebung, und durch die Definition neuer Datenquellen haben sich bestehende Einflussbereiche und Machtstrukturen teilweise verändert“. Die durch die Wissensbilanz angestrebte Transparenz zwischen den einzelnen Studiengängen und Instituten würden nicht von

allen Studiengangs- und InstitutsleiterInnen als positiv empfunden. Hier seien Ängste geäußert worden, „dass sich einige der neuen Indikatoren negativ auf Budgetverhandlungen und dergleichen mit der obersten Führungsebene auswirken könnten“. Ängste wurden auch seitens der Mitarbeiter/innen artikuliert, dass sich Indikatoren negativ auf individuelle Gehaltsverhandlungen und Karrierepläne auswirken könnten. Die Widerstände hätten ihren Niederschlag „in einer Bandbreite von heftiger Kritik am Instrument der Wissensbilanz selbst, und der damit einhergehenden Infragestellung des Nutzens des Projekts, bis hin zur Androhung der Verweigerung der unbedingt erforderlichen Mitarbeit bei der ... Datenerhebung“ gefunden. (Sammer/Schweiger 2006, S. 89-91)

Weitere Instrumente

An zahlreichen Institutionen werden weitere Instrumente eingesetzt, allerdings jeweils so vereinzelt, dass dazu verallgemeinernde Aussagen nicht zu treffen sind. Genannt wurden bzw. recherchiert werden konnten: Portfolioanalysen, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Beteiligung an Rankings, Qualitätscontrolling, Stärken-Schwächen-Analysen und Balanced Scorecard. Leistungsorientierte Mittelvergabe und Vergütung wird an einigen Einrichtungen angestrebt, scheint aber kein vordringliches Anliegen zu sein. Eine FH beantwortet die Frage danach mit: „Nein – unsere Budgets sind dazu zu knapp!“ Benchmarking ist an einigen Einrichtungen in der mittelfristigen Planung.

3.2 Qualitätsmanagement-Systeme

Der Gesetzgeber verlangt von der Fachhochschulen nicht einfach, QM-Instrumente anzuwenden, sondern Qualitätsmanagementsysteme zu implementieren. Das heißt: Die Einzelinstrumente müssen in einer sinnvollen und funktional dienlichen Weise aufeinander bezogen und miteinander verbunden werden. Dabei ist es möglich, sich entweder auf elaboriert vorliegende konzeptionelle Entwürfe – DIN ISO, TQM, EFQM – zu beziehen oder aber ein eigenes systematisiertes Konzept zu erarbeiten.

Umfassende QM-Systeme wie TQM oder EFQM dienen in einigen Einrichtungen als Orientierungsmarken, auf die hin das interne QM ausgebaut werden soll. An einigen findet man Total Quality Management (so etwa an der FH Vorarlberg und am Technikum Wien), manche haben ihre Anstrengungen auch nach ISO 9000/9001 zertifizieren lassen (z.B. St. Pölten).

Die Darstellungen auf den Webpages einiger Einrichtungen, die das Vorhandensein eines etablierten TQM-Systems suggerieren, scheinen ein etwas zu positives Gesamtbild zu vermitteln. Hier wird das Label TQM offenkundig auch als Werbemittel nach außen genutzt. Soweit eine generelle Orientierung an TQM oder EFQM erfolgt, wird sich meist relativ pragmatisch auf das Sinnvolle beschränkt, ohne an starren Modellvorgaben festzuhalten. Eine Fachhochschule gibt an, sich bewusst dagegen entschieden zu haben, ein bestimmtes QM-Methodensystem vollständig zu übernehmen, weil etwa TQM nicht vollständig auf die Situation einer FH übertragbar sei. Vielfach werden die Systeme als Checklisten eingesetzt, um zu sehen, wo Qualitätsverbesserungen ansetzen könnten, und um Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Die teilweise schon geschehenen ISO-Zertifizierungen bestimmter Hochschulteilte werden als vorteilhaftes Nebenprodukt mit Werbewirkung nach außen gesehen, selten aber als eigenständiges Ziel. Als Problem werden die relativ hohen Kosten einer Zertifizierung, als Vorteil der Besuch externer Gutachter/innen, die das Gesamtsystem in Augenschein nehmen, genannt.

Dies sei meist ausgesprochen fruchtbar, denn man habe selbst immer gewisse blinde Flecken. Allerdings sei hierbei die Qualität der Gutachter/innen von entscheidender Bedeutung – und nicht immer befriedigend. An einer FH heißt es, man habe bewusst keine Zertifizierung nach ISO angestrebt, „da dieses Verfahren sehr dem Verfahren der externen Evaluierung des FHR (Selbstevaluierung, Evaluierung durch externes Reviewteam, Follow-up-Verfahren) ähnlich ist“, und die ISO-Zertifizierung nicht Qualität, sondern das Vorhandensein eines QM-Systems prüfe, was bereits der FHR leiste. Hinzu treten schließlich generelle Vorbehalte gegen QM überhaupt, die auf die als schematisch und ‚industriell‘ beleumundete ISO-Zertifizierung besonders zutreffen. Als mögliche Gründe für eine fehlende Akzeptanz werden in erster Linie die Ängste vor Transparenz, vor Veränderungen generell und die vor Bürokratisierung genannt. Viele Hochschulangehörige befürchteten auch eine Einengung ihrer Freiheiten und Entfaltungsmöglichkeiten durch ein zu rigides Qualitätsmanagement.

In der allgemeinen Wahrnehmung scheint das EFQM-Modell insgesamt die größte Affinität zum Hochschulbereich und die notwendige Flexibilität aufzuweisen: „Dieses Modell entspricht in seiner Offenheit den Bedürfnissen der einzelnen Studiengänge nach einem System, das auf der einen Seite hilfreiche Unterstützung zur Qualitätssicherung und -entwicklung bieten soll, auf der anderen Seite aber genug Freiraum für individuelle Gestaltungen lässt“ (FH Technikum Kärnten 2006, S. 1).

Hochschulspezifische Anpassungen der aus der Industrie stammenden Modelle werden von allen Gesprächspartnern als notwendig erachtet (wobei viele der QM-Beauftragten an den FHs Erfahrungen mit QM aus der Industrie mitbringen). In zwei Fällen wurde allerdings darauf hingewiesen, dass es vom Prozesszugang her im Grunde keine Unterschiede zwischen Industrie und Hochschule gebe, sondern allein durch die Charakteristika der Kernprozesse Lehre und Forschung. In einem Gespräch wurde Letzteres expliziter betont: „Für Wissenschaft braucht man Freiheit und Offenheit“.

4. Zusammenfassung und Diskussion

In den verschiedenen FH-Studiengängen und Fachhochschulen findet sich eine Vielzahl von verschiedenen Ansätzen der Qualitätssicherung und -verbesserung. Auch das Ausmaß der eingesetzten Instrumente variiert erheblich. Doch gibt es einen deutlichen Trend von der Ergebnis – hin zur Prozessorientierung der Maßnahmen – ein zentrales Kennzeichen von Qualitätsmanagement. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse unserer Recherchen übersichtsweise zusammen. Um den Zusammenhang von externer und interner QS/QE an den österreichischen FHs deutlich werden zu lassen, werden dabei auch die Instrumente der externen QS/QE einbezogen.

Grundsätzlich können die Instrumente des Qualitätsmanagements auf zwei Ebenen angesiedelt sein: auf der Ebene der Hochschule oder einzelner Studiengänge. Auf letzterer sind vor allem die Studiengangsleiter/innen dafür zuständig, die Qualität zu garantieren; vereinzelt benennen sie auch Qualitätsbeauftragte. Auf der FH-Leitungsebene gibt es meist eine spezielle Stabsstelle (zwischen einer halben und einer ganzen Personalstelle) für das Qualitätsmanagement. Oft verfügt das dort eingesetzte Personal bereits über Erfahrungen mit Qualitätsinstrumenten aus außerhochschulischen Bereichen. Die Stabsstellen sind meist bei der Geschäftsleitung (also der Verwaltung) angesiedelt, seltener bei den Rektoren (also der akademischen Leitung). Das Qualitätsbewusstsein sei unter den Studiengangsleitern und den Erhaltern „im allgemeinen recht hoch“, stellt der 2003 vorgelegte Statusreport zum Stand des österreichischen FH-Auf- und Ausbaus fest. So gaben 53% der Befragten an, Absolventenbefragungen durchzuführen, und 77% notierten für ihre Einrichtungen Personalentwicklungsmaßnahmen. (Lassnigg et al. 2003, S. 278)

Den zentralen Fokus der Qualitätssicherung und -entwicklung bildet in praktisch allen Einrichtungen die Lehre; deutlich geringer gewichtet wird im Rahmen von QS/QE die Forschung/Entwicklung. Auch die Administration und die Servicebereiche werden in den meisten Einrichtungen als Gegenstand systematischer Qualitätsverbesserung betrachtet. Obgleich die Lehre im Mittelpunkt der QS/QE steht, fällt jedoch auf: Fragen der Studienreform und Hochschuldidaktik werden in den Überlegungen zum QM-System kaum thematisiert. Mitunter aber doch: In einem Interview klang eine aufschlussreiche Beobachtung an, als darauf hingewiesen wurde, dass die Absolventen zwar sehr schnell den Jobeinstieg schafften, dass aber die nächsten Karrieresprünge teilweise ausblieben. Als möglicher Grund wird vermutet, dass man vielleicht den Studierenden während ihres Studiums „zu viele Steine aus dem Weg geräumt hat“ und so der reflektierte Umgang mit unbekanntem Situationen und Entscheidungsprozessen nicht optimal ausgebildet wurde. Auch fand sich berichtet, dass für Kurse mit hoher Durchfallquote umgehend Sommerkurse organisiert wurden, um den Studierenden eine Verzögerung im Studium zu ersparen, oder dass Lehrende mit unzureichenden didaktischen Fähigkeiten zügig ersetzt wurden. Doch als Bestandteil von Qualitätsmanagement-Bemühungen werden derlei Maßnahmen nicht betrachtet.

Ebenso fällt auf, dass das zentrale inhaltliche Alleinstellungsmerkmal der Fachhochschulen mehrheitlich nicht als Gegenstand von Qualitätsmanagement aufgefasst wird: Die spezifische Verbindung von Theorie und Praxis, die das FH-Studium kennzeichnen soll, bleibt weithin außerhalb des QM-Horizonts der Akteure. Lediglich der Einsatz von Praxisevaluationen und Befragungen von Praktikumsunternehmen konnten hier ermittelt werden. Die besondere hochschuldidaktische Gestaltung der Theorie-Praxis-Verbindung hingegen kommt in den QM-Systemen bislang als Thema nicht vor. Das am meisten verbreitete Instrument ist das QM-Handbuch. Im Übrigen zeigt sich, dass bei der Gestaltung des internen QM unterschiedliche Ziele mit gleichem Instrumentarium verfolgt werden können, wie sich auch unterschiedliche Instrumente zur Erreichung gleicher Ziele einsetzen lassen.

Tabelle 1: Sachstand der internen QS/QE im österreichischen FH-Sektor (2006/2007)

| Thema | Schwerpunkte, genutzte Instrumente/Verfahren | Details/Bemerkungen |
|-------------------------------------|--|--|
| Grundsätzliches | Systematische Qualitätsentwicklung = gesetzlicher Auftrag | |
| | QS weitgehend getrennt nach Hochschularten | |
| | Externe QS | gesetzlich geregelt |
| | Internes QM | Ausgestaltung im Einzelnen im Wesentlichen den Hochschulen überlassen |
| | wichtigster Akteur der externen QS an FHs: Fachhochschulrat | Aufgaben: Erst-Akkreditierung von Studiengängen, Studiengangevaluation, Re-Akkreditierung, institutionelle Akkreditierung; erlässt Evaluierungsverordnung + Akkreditierungsrichtlinien |
| Externe QS/QE-Verfahren | | |
| Akkreditierung | Studienprogramm-Akkreditierung | für max. fünf Jahre |
| | Re-Akkreditierung | auf der Basis von zuvor stattgefundener Evaluierung |
| | institutionelle Akkreditierung | |
| Evaluation | studiengangsbezogene Evaluierung | im 5- bis 7-Jahres-Rhythmus, Voraussetzung einer Re-Akkreditierung |
| | institutionelle Evaluierung | |
| | Selbstevaluation | Bestandteil der externen Evaluationen |
| | studentische Lehrbewertungen | in Eigenverantwortung der Hochschulen, gem. FHSIG |
| Monitoring/Berichtssysteme | Zulieferung zur Bildungsstatistik | gem. Bildungsdokumentationsgesetz und Bildungsdokumentationsverordnungen |
| | 2x jährlich Datenlieferung an FHR „Problemlastiges Interview“ (PZI) im Auftrag des FHR | gem. BIS-Verordnung des FHR |
| | FHR: Beobachtung von Abschlussprüfungen | Voraussetzung: Nicht interpretierbare Meldungen im Rahmen der Datenübermittlung an FHR |
| Internes Qualitätsmanagement | | |
| Leistungsbereiche | im Mittelpunkt: Lehre | |
| | Administration und Servicebereiche | |
| | Forschung/Entwicklung im QM-Kontext eher als förderliche Kontexte der Lehre betrachtet | |
| QM-Organisation | QM-Stabsstelle | meist auf der FH-Leitungsebene angesiedelt |
| QM-Systeme | DIN ISO-Zertifizierung | an einigen FHs, überwiegend kritisch betrachtet |
| | TQM | |
| | EFQM | |
| | eigene Konzepte | selbstständige Kombination diverser QM-Elemente zu einem eigenständigen Konzept |
| | St. Galler QM-Konzept | offen für Integration sonstiger QM-Konzepte |
| Strategieentwicklung | Leitbildentwicklung | |
| | Stärken-Schwächen-Analysen | |
| | Balanced Scorecard | an einigen FHs in Planung |
| | Benchmarking | an einigen FHs in Planung |
| | Portfolioanalysen | an einigen FHs in Planung |
| | Zielvereinbarungen | |
| | Herausbildung einer Qualitätskultur | als strategisches Endziel |
| Evaluationen und Befragungen | studentische Lehrbewertungen | gem. FHSIG |
| | Bedarfs- und Akzeptanz-Monitoring | |
| | Evaluation der Auslandssemester | Incomings und Outgoings |
| | Evaluation der Praktikums-unternehmen/Praktikant/innen-Befragung | |
| | Mitarbeiterbefragung | |
| | Lehrbeauftragtenbefragung | |
| | Kooperationspartnerbefragung | |
| | Unternehmensbefragung | |
| | Absolvent/innenbefragung | |

Literaturverzeichnis

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (o.J.): Weißbuch zur Hochschulbildung in Österreich, Wien, auch unter <http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/5150/wbw2.pdf> (Zugriff 18.8.2006).

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004c): Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan III FH-EF III 2005/06 bis 2009/10, Wien; URL http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11630/fhew_III.pdf (Zugriff 12.11.2006).

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004a): Fachhochschul-Entwicklungs- und Finanzierungsplan III, 2005/06 bis 2009/10. URL http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/11630/fhew_III.pdf [Zugriff 1.11.2006].

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2002): Bundesgesetz über die Dokumentation im Bildungswesen (Bildungsdokumentationsgesetz), in: BGBl. I Nr. 12/2002, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 169/2002, URL <http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/bilddok/Bildungsdokumentationsg11103.xml> (Zugriff 12.7.2006).

BMBWK, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004b): Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Durchführung des Bildungsdokumentationsgesetzes an Fachhochschul-Studiengängen und Fachhochschulen (Bildungsdokumentationsverordnung-Fachhochschulen – BiDokVFH), in: BGBl. II Nr. 29/2004, URL <http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/bilddok/Bildungsdokumentationsv11138.xml> (Zugriff 12.7.2006).

| Thema | Schwerpunkte, genutzte Instrumente/Verfahren | Details/Bemerkungen |
|--|---|--|
| Wissensbilanz | Rapid-Prototyping-Ansatz | |
| | systemische Organisationsberatung | Systemdiagnose, regelmäßige Evaluation, Rückspiegelungswerkshops, Kerngruppe, Sounding Board |
| Kommunikationsinstrumente | Qualitätszirkel | |
| | Qualitätscafés | |
| | Jour fixe | |
| | Management Review Meetings | |
| | Strategiesitzungen | |
| | Strategiewerkshops | |
| Personalmanagement | Mitarbeitergespräche | |
| | Auswahlkommissionen | |
| | Mitarbeiter/innen-Weiterbildung | |
| | Unterstützung verstärkter individueller Forschungsaktivitäten | |
| Operative Ausgestaltung des QM | QM-Handbücher mit Prozessbeschreibungen | derzeit dominierendes QM-Instrument |
| | Qualitätscontrolling | |
| | Prozesscontrolling von Evaluation und Akkreditierung durch Q-Manager/in | |
| | Kontinuierliche Verbesserungsprozesse | sollen am Ende der Bemühungen stehen |
| Lehr- / Lern-Prozesse | individuelle Betreuung | |
| | Begabtenförderung | |
| | Vielfalt der Lehr- und Lernmethoden | |
| | Zusatzangebote | z.B. ad-hoc-Sommerkurse für Kurse mit hoher Durchfallquote |
| | Ersetzung von Lehrenden mit unzureichenden didaktischen Fähigkeiten | |
| QS der internationalen Studierendenmobilität | sorgfältige Auswahl der Partnerinstitution | |
| | exakte Vorbereitung der Outgoing-Studierenden | |
| | sorgfältige Auswahl der Kandidat/innen | |
| QS der Dozentenmobilität | Entsendung nur von Lehrenden, deren heimische Lehrveranstaltungsevaluierung einwandfrei ist | |
| | Präsentation und Schulungen | |
| E-Learning-QM | webbasiertes Hilfesystem | |
| | Support | telefonisch und E-Mail |
| | Online-Befragung der Studierenden | |
| | Interviews mit Leiter/innen | |
| | Evaluation von eLearning-Produkten incl. Lernerfolgstests | |
| | Seminarangebote | zur Förderung des selbstgesteuerten Lernens der Studierenden und der eLearning-Kompetenz der Lehrenden |
| | Kursangebote | zu eCoaching und eTeaching für Lehrende |
| | Beobachtung/Auswertung des Nutzerverhaltens | |
| | Fokusgruppen | |
| | Educational Patterns | QM des Transformationsprozesses der Inhalte aus traditionellen Lehr/Lern-Formen in Blended-Learning-Arrangements |

FH des Berufsförderungsinstituts Wien (o.J.): Wissensbilanz 2004, Wien, URL <http://www.fh-vie.ac.at/v1/files/Wissensbilanz2004.pdf> [Zugriff 8.6.2006].

FH Joanneum (2005): Wissensbilanz 2003/2004, Graz/Kapfenberg/Bad Gleichenberg, URL <http://www.fh-joanneum.at/fhj/material/publikationen/wb0304B.pdf> [Zugriff 8.6.2006].

FH Technikum Kärnten (2006): Beschreibung des QM-Systems an der Fachhochschule Technikum Kärnten. Internes Papier.

FHR, Fachhochschulrat (2004): Verordnung des Fachhochschulrates über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS Verordnung 5/2004, BISVO). Aufgrund von § 6 Absatz 2 und 3 des Fachhochschul-Studiengesetzes (FHStG) in der Fassung BGBl I 2003/110. Beschluss des Fachhochschulrates vom 14.5.2004, Wien, URL http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/00_dokumente/bisverordnung14052004.pdf (Zugriff 2.1.2006).

FHR, Fachhochschulrat (2004): Verordnung des Fachhochschulrates über die Bereitstellung von Informationen über den Studienbetrieb (BIS Verordnung 5/2004, BISVO). Aufgrund von § 6 Absatz 2 und 3 des Fachhochschul-Studiengesetzes (FHStG) in der Fassung BGBl I 2003/110. Beschluss des Fachhochschulrates vom 14.5.2004, Wien, URL http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/00_dokumente/bisverordnung14052004.pdf (Zugriff 2.1.2006).

FHR, Fachhochschulrat (2005): Verordnung des Fachhochschulrates über die Evaluierung im österreichischen Fachhochschulsektor. Evaluierungsverordnung, EvalVO 5/2004, zuletzt geändert durch Beschluss des FHR vom 11.3.2005, URL http://www.fhr.ac.at/fhr_inhalt/00_dokumente/EvalVO_032005.pdf [Zugriff 4.1.2006].

FHStG (1993): Fachhochschul-Studiengesetz. Bundesgesetz über Fachhochschul-Studiengänge, BGBl. Nr. 340/1993, zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 110/2003, URL http://www.bmbwk.gv.at/universitaeten/recht/gesetze/fhstg/Gesetz_Fachhochschul-Stu4169.xml

Hölscher, M./Pasternack, P. (2007): Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor, Institut für Hochschulforschung (HoF), Wittenberg.

Kasparovsky, H./Wadsack, I. (2004): Das österreichische Hochschulsystem, Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Wien.

Lassnigg, L./Unger, M. /Pechar, H./Pellert, A./Schmutzer-Hollensteiner, E./Westerhejden, D. F. (2003): Review des Auf- und Ausbaus des Fachhochschulsektors. Endbericht, Institut für Höhere Studien/equihis/iff hochschulforschung/CHEPS, Wien.

Leitner, E. (2004): Die österreichischen Fachhochschulen. Entwicklung und Strukturen eines marktorientierten Hochschulsektors. In: Beiträge zur Hochschulforschung 4/2004, S. 94-113.

Mayer, H. O./Weber, F./Weber, H. (o.J.): Qualitätssicherung im eLearning am Beispiel der FH Vorarlberg, URL http://www.fnm-austria.at/qualitaet/Dateiablage/download/FH_Dornbirn_QS_im_Elearning_2006.pdf?file%5fid=21308 (Zugriff 16.12.2006).

Pauschenwein, J./Schinnerl, I./Gögele, S. (o.J.): Qualitätssicherung im e-Learning an der FH JOANNEUM, URL http://www.fnm-austria.at/qualitaet/Dateiablage/download/FH_Joanneum_Fallstudie_QS_im_Elearning_2006.pdf?file%5fid=21306 (Zugriff 16.12.2006).

Sammer, M./Schweiger, C. (2006): Wissensbilanzierung an Hochschulen. Wie man den Veränderungsprozess zur Implementierung gestaltet, in: Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik 3/2006, S. 87-93.

Schlattau, E. (2006): Das Wissen fest im Griff? Mögliche Ansätze zum Wissensmanagement an österreichischen Fachhochschulen am Beispiel der Fachhochschule des bfi Wien, in: Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik 3/2006, S. 94-97.

Wagner, W./Behm, W. (2006): Qualitätssicherung im Rahmen der Transformation von Lerninhalten aus der Präsenzlehre in Selbstlernobjekte, URL http://www.fnm-austria.at/qualitaet/Dateiablage/download/FH-Krems_Fallstudien_QS_im_Elearning_2006.pdf?file_id=21310 (Zugriff 16.12.2006).

■ **Dr. Peer Pasternack**, Forschungsdirektor am Institut für Hochschulforschung (HoF) der Universität Halle-Wittenberg, E-Mail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de

■ **Dr. Michael Hölscher**, Wissenschaftlichen Mitarbeiter, Department of Education, University of Oxford, E-Mail: Michael.holscher@education.ox.ac.uk.

René Krempkow
Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre
Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz



ISBN 3-937026-52-5,
 Bielefeld 2007,
 297 Seiten, 39.00 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Mehr als eineinhalb Jahrzehnte sind vergangen, seit das Thema Bewertung der Hochschulleistungen und dabei vor allem der „Qualität der Lehre“ in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht wurde. Inzwischen wird eine stärker leistungsorientierte Finanzierung von Hochschulen und Fachbereichen auch im Bereich der Lehre immer stärker forciert. Bislang nur selten systematisch untersucht wurde aber, welche (auch nicht intendierten) Effekte Koppelmechanismen zwischen Leistungsbewertungen und Leistungsanreizen wie die Vergabe finanzieller Mittel für die Qualität der Lehre haben können. Für die (Mit-)Gestaltung sich abzeichnender Veränderungsprozesse dürfte es von großem Interesse sein, die zugrundeliegenden Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz auch empirisch genauer zu untersuchen. Nach der von KMK-Präsident Zöllner angeregten Exzellenzinitiative Lehre und der vom Wissenschaftsrat angeregten Lehrprofessur sowie angesichts des in den kommenden Jahren zu erwartenden Erstsemestersturms könnte das Thema sogar unerwartet politisch aktuell werden.

Im Einzelnen werden in dieser Untersuchung die stark auf quantitative Indikatoren (v.a. Hochschulstatistiken) bezogenen Konzepte zur Leistungsbewertung und zentrale Konzepte zur Qualitätsentwicklung bezüglich ihrer Stärken und Schwächen sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten diskutiert. Bei der Diskussion von Leistungsanreizen wird sich über den Hochschulbereich hinaus mit konkreten Erfahrungen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung auseinandergesetzt – auch aus arbeitswissenschaftlicher und gewerkschaftlicher Sicht. Bei der Diskussion und Entwicklung von Kriterien und Indikatoren zur Erfassung von Qualität kann auf langjährige Erfahrungen und neuere Anwendungsbeispiele aus Projekten zur Hochschulberichterstattung mittels Hochschulstatistiken sowie Befragungen von Studierenden und Absolventen sowie Professoren und Mitarbeitern zurückgegriffen werden. Abschließend werden Möglichkeiten zur Einbeziehung von Qualitätskriterien in Leistungsbewertungen und zur Erhöhung der Akzeptanz skizziert, die zumindest einige der zu erwartenden nicht intendierten Effekte und Fehlanreizwirkungen vermeiden und damit zur Qualität der Lehre beitragen könnten.

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Die Universität Basel hat 2007 zahlreiche Meilensteine gesetzt, die ihre Zukunft maßgeblich bestimmen und prägen

Mit dem Inkrafttreten des Staatsvertrages über die gemeinsame Trägerschaft durch die beiden Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft erlebte die Universität Basel 2007 eine entscheidende Zäsur in ihrer fast 550-jährigen Geschichte. Die im Hinblick auf die erweiterte Trägerschaft von der Universität Basel erarbeitete Strategie für die Jahre 2007-2013 legt den Rahmen für die zukünftige Ausrichtung der Universität fest und implementiert neue Instrumente zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, zur Zusammenarbeit unter den Wissenschaften und zur leistungsorientierten Mittelvergabe. Nach wie vor steigende Studierendenzahlen, eine national und international gut bewertete Forschung, zahlreiche nach Basel berufene exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie ein erfreulicher Jahresabschluss belegen, dass die Universität Basel auf ein erfolgreiches 2007 zurückblicken kann.

Für die Universität bedeutete der Übergang zum Jahr 2007 eine historische Zäsur, da das seit langem verfolgte Ziel der Erweiterung der Trägerschaft erreicht wurde. Der Inkraftsetzung des Staatsvertrages zwischen Basel-Stadt und Basel-Landschaft gingen umfangreiche Vorarbeiten in den politischen Gremien, den kantonalen Verwaltungen und in der universitären Administration voraus. Mit dem Staatsvertrag wurde der Universitätsrat als oberstes Entscheidungsorgan der Universität auf elf gewählte Mitglieder erweitert. Neu wird ein Mitglied auf Vorschlag der Regenz gewählt. Mit der neuen Trägerschaft verbreitert die Universität ihre Basis und schafft damit gute Voraussetzungen, um die Herausforderungen der Zukunft im sich verschärfenden nationalen und internationalen Wettbewerb zu meistern.

Die Zukunft gestalten

Die unter der Leitung von Rektor Prof. Dr. Antonio Loprieno erarbeitete Strategie für die zwei Leistungsauftragsperioden 2007-2009 und 2010-2013 zeigt die Perspektiven der künftigen Entwicklung der Universität Basel auf. Eine weitere Profilierung insbesondere in den Bereichen „Life Sciences“ und „Kultur“, die Unterstützung bei der Schaffung von Kompetenzzentren als Ort der interdisziplinären Zusammenarbeit, neue Instrumente zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die leistungsorientierte Mittelvergabe dienen dem Ziel, Exzellenz, Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der Universität in Lehre und Forschung zu sichern.

Steigende Studierendenzahlen, neue Berufungen und Kooperationen

Auch im Jahre 2007 haben sich wieder mehr Studierende an der Universität Basel eingeschrieben. Die Gesamtzahl der Studierenden stieg um 4,7 % auf 10.770. Mittelfristig ist jedoch von einer Konsolidierung dieses Wachstums auszugehen. Die Universität Basel bekennt sich zur Volluniversität, die ein möglichst vielfältiges, auf die Forschung abgestütztes Lehrangebot anbietet. Die Bachelor-Programme richten sich primär auf die nationale Nachfrage aus, während die Master-Programme und Doktorate sich am internationalen Forschungswettbewerb orientieren. Kooperationen mit ande-

ren Universitäten sind ein wesentliches Element der Profilierung. Der mit der Universität Zürich abgeschlossenen Zusammenarbeitsvereinbarung kommt in dieser Hinsicht eine besondere Bedeutung zu. 2007 folgten zahlreiche exzellente Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einem Ruf an die Universität Basel. Zudem brachte das Berichtsjahr eine Harmonisierung der Semesterdaten im Zuge der Bologna-Reform. Nach einer Übergangsphase im Sommer 2007 lösten ein Herbst- und ein Frühjahrssemester die bisherigen Sommer- und Wintersemester ab.

Qualitätssicherung

Die Universität Basel hat die Anpassung ihrer Studienstrukturen an das Bolognamodell abgeschlossen. Der Bologna-Prozess zielt insgesamt auf eine vermehrte Transparenz und Effizienz sowie insbesondere auch auf die Sicherung der Qualität des Hochschulsystems. Die Schweiz hat diese Forderung bereits 1999 im Hochschulförderungsgesetz festgeschrieben und knüpft die Ausrichtung von Subventionen an Hochschulen an deren Akkreditierung auf der Basis einer regelmäßigen Qualitätsprüfung. Die Universität Basel hat im Berichtsjahr eine Qualitätsstrategie auf Basis des Modells der European Foundation for Quality Management entwickelt, die den erlassenen Qualitätsstandards entspricht. Im Mai 2008 wird das seit 2001 mit der Sicherung und Förderung der Qualität von Lehre und Forschung an den schweizerischen Hochschulen beauftragte Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung (OAQ) erstmals eine Qualitätsüberprüfung, ein sogenanntes „Quality Audit“, der Schweizer Universitäten durchführen, das in erster Linie das von der jeweiligen Institution in eigener Verantwortung entwickelte Qualitätssystem zum Gegenstand hat.

Raumstrategie

Der räumlichen Entwicklung der Universität Basel kommt im Rahmen der Umsetzung der Strategie eine fundamentale Bedeutung zu. In engster Zusammenarbeit mit den kantonalen Instanzen wurden im Berichtsjahr erste wichtige Grundlagen gelegt. Die beiden Basler Regierungen haben im Oktober 2007 ihre Absicht bekundet, die Life-Sciences auf den Arealen Schällemätteli und Voltamatte zu konzentrieren. Die Planungsarbeiten zur Verwirklichung sind in vollem Gang und ein Projektierungskredit für einen ersten Neubau auf dem Schällemätteli soll noch im laufenden Jahr den beiden Parlamenten in Basel-Stadt und Basel-Landschaft vorgelegt werden. Die aktuelle Raumnot wird durch den im Berichtsjahr beschlossenen Umzug der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an den Bahnhof SBB im Februar 2009 sowie die Umsiedlung von Teilen der Geisteswissenschaften in den frei werdenden Rosshof gelindert. Bereits im Lauf des Jahres 2007 konnten die drei romanistischen Institute an die Maiengasse, das ehemalige Domizil der Juristischen Fakultät, umziehen. Das Gebäude ist vorher sanft renoviert und auf den neuesten Stand gebracht worden. Diese Verschiebungen tragen dazu bei, längerfristig eine universitäre Campusmeile auf der Achse Petersplatz (Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften) - Schällemätteli (Life Sciences) -

Brückenkopf Volta (Exakte Wissenschaften und Nano Sciences) zu bilden. Offen bleibt vorerst, ob auch geeignete Areale im Kanton Basel-Landschaft in dieses Konzept einer Campusbildung einbezogen werden sollen.

Bei einem Gesamtaufwand von 528 Mio. Franken kann die Universität Basel für das Berichtsjahr ein positives Jahresergebnis in der Höhe von 7,6 Mio. Franken vorweisen. Der erfreuliche Jahresüberschuss ist zum Teil auf eine Reihe von einmaligen oder erstmaligen Effekten auf der Aufwand - wie auch auf der Ertragsseite zurückzuführen, die in Zusammenhang mit dem Inkrafttreten des Staatsvertrages stehen. Ein direkter Vergleich mit dem Abschluss 2006 ist deshalb nicht möglich. Auf der Aufwandseite fallen insbesondere die erstmals für die Lehre und Forschung der Klinischen Medizin in den Universitätsspitalern abgegoltenen 79 Mio. Franken

sowie die neu zu bezahlende Grundmiete für die durch den Kanton Basel-Stadt zur Verfügung gestellten Liegenschaften in der Höhe von 23,5 Mio. Franken ins Gewicht. Diesen erheblichen Mehraufwendungen stehen wesentlich höhere Globalbeiträge der beiden Basler Kantone (BS: 125,5 Mio. Fr.; BL: 127,5 Mio. Fr.) gegenüber. Zum positiven Jahresabschluss tragen aber auch höhere Bundesbeiträge und angestiegene Beiträge der übrigen Kantone gemäß Interkantonaler Vereinbarung bei. Mit diesem Jahresergebnis hat die Universität Basel eine solide Basis für die beiden verbleibenden Jahre der ersten Leistungsperiode des Staatsvertrages sowie für eine nachhaltige und an der Strategie ausgerichtete Entwicklung erfolgreich gelegt.

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news257171>, Universität Basel, 24.04.2008

Land zeichnete engagierte Hochschullehrerinnen und -lehrer aus

Beim vierten Tag der Lehre des Landes Rheinland-Pfalz im Mainzer Landesmuseum betonten Wissenschaftsministerin Doris Ahnen und der Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Professor Dr. Peter Strohschneider, die hohe Bedeutung der Lehre für die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen.

„In Anbetracht des bereits jetzt erkennbaren Fachkräftemangels bedarf es eines klaren Bekenntnisses zur hohen Lehr- und Studienqualität an Hochschulen. Wir können es uns nicht leisten, Studienwillige vor der Tür stehen zu lassen und wir können es uns schon gar nicht leisten, sie nicht gut auszubilden“, so Ahnen, die mit Strohschneider und Vertretern rheinland-pfälzischer Hochschulen über unterschiedliche Instrumentarien zur Verbesserung der Lehr- und Studienqualität diskutierte.

„Wer es mit der Einheit von Forschung und Lehre ernst meint, muss auch dafür sorgen, dass der Lehre eine der Forschung vergleichbare Reputation zukommt. Lehre darf keine Tätigkeit zweiter Klasse sein“, betonte Strohschneider. Auch deshalb sei die Einrichtung von Professuren mit dem Schwerpunkt Lehre, wie der Wissenschaftsrat sie vorgeschlagen habe, ein erfolversprechender Weg, zusätzliches Geld für zusätzliche Stellen intelligent und effizient einzusetzen. In einem ausdifferenzierten Hochschulsystem seien solche Professuren – wie der Blick in andere Länder zeige – eine Normalität, die in überzeugender Form die Gleichrangigkeit von Forschung und Lehre bewahre. „Um eine breite flächendeckende Verbesserung in Studium und Lehre an den Hochschulen zu erreichen, müssen die Studienkapazitäten ausgebaut und das Lehrpersonal aufgestockt werden“, analysierte der Vorsitzende des Wissenschaftsrates – des wichtigsten wissenschaftspolitischen Beratungsgremiums in Deutschland.

Die Lehr- und Studienqualität nachhaltig weiter zu steigern, sei ein zentrales Anliegen der Landesregierung, machte Ahnen deutlich. Sie trage diesem Anliegen unter anderem dadurch Rechnung, dass sie den Hochschulen und Forschungseinrichtungen des Landes bis 2013 über das Sondervermögen Wissen schafft Zukunft II 200 Millionen Euro zusätzlich zur Verfügung stelle. „Nicht zuletzt wird mit dem Sondervermögen die Grundausstattung der Hochschulen in Form von 200 zusätzlichen Stellen gestärkt – ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung der Betreuungsrelation und der Schaffung attraktiver Studienbedingungen“, sagte Ahnen.

Vor der prominent besetzten Diskussionsrunde hatte Michael

Ebling, Staatssekretär im Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur, zwölf Hochschullehrerinnen und -lehrern für besonders gute Lehrveranstaltungen an Universitäten und Fachhochschulen den „Lehrpreis Rheinland-Pfalz“ verliehen. Er ist pro Preisträgerin und Preisträger mit 10.000 Euro dotiert und kann von diesen individuell eingesetzt werden.

Darüber hinaus zeichnete Ebling die Fachbereiche „Physik, Mathematik und Informatik“ und „Angewandte Sprach- und Kulturwissenschaft“ der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und den Fachbereich „Bauwesen“ der Fachhochschule Koblenz aus, die sich im Exzellenzwettbewerb „Studium und Lehre“ durchgesetzt hatten. Sie erhalten für innovative Konzepte zur nachhaltigen Verbesserung von Studium und Lehre zwischen 54.000 und 58.000 Euro.

Der im Jahr 2005 ins Leben gerufene Tag der Lehre solle „Leistung sichtbar machen, einen Anstoß zu Dialog und Netzwerkbildung geben, ein Forum für gute Ideen sein und interessante wie kontroverse Themen rund um Studium und Lehre ein Podium bieten“, erläuterte der Staatssekretär.

Sein Dank galt allen Hochschullehrerinnen und -lehrern, die „mit hohem persönlichem Engagement und viel Kreativität die Qualität von Studium und Lehre in ihren Veranstaltungen oder in einem ganzen Fachbereich stetig verbessern und damit Studierenden eine hervorragende Ausbildung bieten“. Der zum dritten Mal verliehene Lehrpreis würdigt die individuellen Lehr-Leistungen der Lehrenden. Der Vergabe des Lehrpreises lag ein zweistufiges Verfahren zugrunde. Zunächst benannten Fachbereiche und Fachschaften Dozentinnen und Dozenten für den Lehrpreis – getrennt nach Universitäten und Fachhochschulen. In der zweiten Stufe wurden Studierende auf der Basis von Fragebögen um ihre Einschätzung gebeten. Das Zentrum für Qualitätssicherung an der Johannes-Gutenberg-Universität hat dann das Votum der Studierenden ausgewertet, das über die Preisträgerinnen und Preisträger entschieden hat. Die Zahl der nominierten Dozentinnen und Dozenten stieg von 96 im vergangenen Jahr auf 107 in diesem Jahr. Auch die Zahl der Studierenden, die ihr Urteil abgegeben haben, stieg beträchtlich – von 6.532 Studierenden im vergangenen Jahr auf nunmehr 10.215 Studierende. Ebling bewertete es als erfreulich, dass sich überdies alle Hochschulen des Landes beteiligt haben.

Um der unterschiedlichen Größe der Hochschulen und auch

den Unterschieden zwischen Universitäten und Fachhochschulen gerecht zu werden, wurden die Lehrpreise nach Gruppen vergeben. Danach erhielten die Universitäten insgesamt acht und die Fachhochschulen vier Lehrpreise in jeweils zwei Fächergruppen.

Im Gegensatz zum individuellen Lehrpreis ist der Exzellenzwettbewerb „Studium und Lehre“, der im vergangenen Jahr Premiere feierte, ein institutioneller Wettbewerb. An ihm konnten Fachbereiche der Hochschulen mit innovativen Konzepten zur Weiterentwicklung der Lehre teilnehmen.

Auch der Exzellenzwettbewerb basiert auf einem zweistufigen Verfahren. Zunächst reichen die Hochschulleitungen Antragsskizzen der Fachbereiche ein, die von einer unabhängigen Jury, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Hochschulleitungen, der Studierenden und externer Expertinnen und Experten beurteilt werden. Die Fachbereiche, die in dieser Runde überzeugen konnten, werden aufgefordert,

einen Vollantrag zu stellen. Hieraus werden maximal drei Konzepte von der Jury zur Förderung ausgewählt.

Ebling wies darauf hin, dass die Bundesländer vor einigen Wochen einen „Wettbewerb exzellente Lehre“ auf Bundesebene gemeinsam mit dem Stifterverband beschlossen habe. Rheinland-Pfalz sei mit seinem Exzellenzwettbewerb Vorreiter. „Mit der Entscheidung für diesen Wettbewerb bin ich nicht nur deshalb sehr zufrieden, weil Rheinland-Pfalz dieses Vorhaben von Anfang an unterstützt und intensiv an der inhaltlichen Ausgestaltung mitgewirkt hat. Vielmehr bin ich zu tiefst davon überzeugt, dass Exzellenz und Innovation in der Lehre dauerhaft institutionalisiert werden müssen – und was ist dafür geeigneter als der Wettbewerb“, sagte der Staatssekretär.

Quelle: <http://bildungsklick.de/pm/59816/land-zeichnete-engagierte-hochschullehrerinnen-und-lehrer-aus>, 22.04.2008

Weiterentwicklung der Hochschullehre: Politik und Hochschulen sind gefordert

Die Mitgliederversammlung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hat am Dienstag (22. April) in Jena eine Agenda verabschiedet, wie die Leistungsfähigkeit der Hochschulen in der Lehre gestärkt werden kann. „Gute“ Lehre heißt, das eigenständige Lernen der Studierenden zu ermöglichen und zu unterstützen; sie ist studierendenzentriert. Die Agenda soll als Grundlage für eine intensive Diskussion in den Hochschulen dienen und von den Akkreditierungsagenturen bei ihren Entscheidungen herangezogen werden. Sie enthält gleichzeitig Forderungen insbesondere an die Länder, die rechtlichen und finanziellen Grundlagen für eine qualitätvolle Lehre zu sichern oder herzustellen.

Die Mitgliederversammlung hält einen Perspektivenwechsel in der Lehre von der reinen Präsentation akademischen Wissens zur Förderung individueller Lernprozesse der Studierenden für erforderlich. „Es genügt nicht, Studierenden Wissen zu vermitteln; sie müssen die Chance erhalten, sich Kompetenzen aktiv anzueignen“, sagte dazu HRK-Präsidentin Prof. Dr. Margret Wintermantel anlässlich einer Pressekonferenz in Berlin. „Um dieses Ziel zu erreichen, brauchen wir noch eine Reihe von Verbesserungen.“

In der Mitgliederversammlung herrschte Einigkeit, dass dabei sowohl der Politik als auch den Lehrenden und Lernenden eine große Verantwortung zukommt. Wintermantel erläuterte: „Die Qualität der Lehre muss als strategisches Ziel der Hochschulen verstanden und behandelt werden. Dabei sind die Studiengänge die entscheidende Ebene, auf der dieses Ziel umgesetzt werden kann und muss. Nicht nur die Hochschulen, sondern auch die Studierenden müssen ihr Selbstverständnis überprüfen; sie dürfen sich nicht als Konsumenten, sondern als Akteure verstehen, die für die Qualität des Studiums, ja der einzelnen Lehrveranstaltung Verantwortung tragen. Die Hochschulen müssen sie dabei nach Kräften unterstützen. Die Politik schließlich kann nicht aus der Pflicht entlassen werden, die Rahmenbedingungen zu sichern, die eine gute Lehre ermöglichen. Individuelle Lernprozesse werden nur in intensiver Interaktion zwischen Lehrenden und Studierenden gefördert. Die neuen Bachelor- und Master-Studiengänge folgen dieser Leitidee studierendenzentrierter Lehre. Ihre Einführung ist deshalb eine große Chance, eine

neue Qualität im Studium zu schaffen. Sie kann nur genutzt werden, wenn die staatliche Finanzierung dem zusätzlichen Bedarf an Lehrpersonal Rechnung trägt. Der Wissenschaftsrat geht in einer konservativen Rechnung von einem notwendigen Aufwuchs von 15% aus. Wenn wir über einen Hochschulpakt II sprechen, dann muss er sowohl die aufsteigenden Studierendenzahlen, als auch diese Investition in Qualität finanzieren. Für einen solchen, echten „Pakt für die Lehre“ werden bis 2020 durchschnittlich 2,6 Milliarden Euro zusätzliche Mittel erforderlich sein. Allein bis 2014 werden wir insgesamt 12,7 Milliarden Euro zusätzlich investieren müssen. Wir stehen in der Mitte der Bologna-Reform. Jetzt müssen wir am Ball bleiben. Dazu gehört es, dass wir auf eine angemessene Finanzierung bestehen. Die Hochschulen spannen gleichzeitig alle Kräfte an, um die Reform mit ihren richtigen Konzepten für eine bessere Lehre zu einem guten Ergebnis zu führen.

Damit ein finanzieller Aufwuchs auch wirklich zu einer besseren Betreuung der Studierenden führen kann, muss das Kapazitätsrecht grundlegend reformiert werden. Die HRK fordert, dass es den Hochschulen möglich gemacht wird, die Betreuungsintensität über das staatlich vorgegebene Maß hinaus zu steigern. Sie müssen neben Mitteln für mehr Studienplätze auch zusätzliche Mittel für mehr Qualität investieren können ohne den Zwang, mehr Studierende aufzunehmen. Auch hier werden sich die Länder über Sonderprogramme engagieren müssen. Daneben muss eine Reform Freiheit für innovative Lehrformen schaffen. Starre Vorgaben zu Gruppengrößen, Vor- und Nachbereitungszeiten und Ähnliches verhindern das bisher. Das eigenverantwortliche Lernen der Studierenden muss ergänzend zur eigentlichen Lehre durch Beratungs- und Service-Angebote zum Studium, zu Arbeitstechniken und zur beruflichen Orientierung unterstützt werden. Orientierende Studienberatung, Selbsttests und Auswahlverfahren müssen Studierenden helfen, Studiengänge zu finden, die ihren Eignungen und Neigungen entsprechen. Sie nutzen und ergänzen ein zentrales Bewerbungsmanagement durch eine Servicestelle.“

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news256975>, Pressestelle Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 23.04.2008

Top 10 der internationalen Master-Studiengänge an deutschen Hochschulen

Stiferverband und DAAD zeichnen zum zweiten Mal innovative internationale Studiengänge aus

Der Stiferverband für die Deutsche Wissenschaft und der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) haben zum zweiten Mal die zehn besten internationalen Master-Studiengänge an deutschen Hochschulen ausgezeichnet. Dazu gehören Studiengänge an der Charité-Universitätsmedizin Berlin, der TU Dresden, den Universitäten Hannover, Hohenheim, Leipzig, München und der Universität des Saarlandes sowie der Hochschule Offenburg, der Handelshochschule Leipzig und der Fachhochschule Weihenstephan. Die als Top 10 eingestuften Studiengänge erhalten jeweils ein Preisgeld in Höhe von 20.000 Euro sowie das Qualitätslabel „TOP 10 International Master's Degree Courses made in Germany“.

Gemeinsam ist allen prämierten Studiengängen ein besonders innovatives Gesamtkonzept, eine qualitativ hochwertige Lehre und ein hohes Maß an Internationalisierung. Die Preisträger wurden aus 76 Bewerbungen von 63 Hochschulen aus 13 Bundesländern ausgewählt. Die Preisvergabe findet am 12. Juni 2008 im Rahmen einer Tagung der Projektleiter der DAAD-geförderten Internationalen Studien- und Ausbildungspartnerschaften (ISAP) im Seminaris Kongresspark in Bad Honnef statt.

„Es ist deutlich geworden, dass sich in Deutschland in den letzten Jahren eine breite Palette an international ausgerichteten Studiengängen entwickelt hat“, sagt Dr. Andreas Schlüter, Generalsekretär des Stiferverbandes. „Mittlerweile sind es nicht mehr nur die Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften, sondern auch Programme aus anderen Disziplinen, die sich im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe erfolgreich behaupten.“ Die dreizehnköpfige Jury aus Vertretern von Fachhochschulen, Universitäten und ausländischen Hochschulen sowie der Wirtschaft unter Vorsitz des HRK-Vizepräsidenten für Internationale Angelegenheiten und Präsidenten der Freien Universität Berlin, Prof. Dr. Dieter Lenzen, zeigte sich beeindruckt von der Qualität und der fachlichen sowie konzeptionellen Vielfalt der Bewerbungen.

„Fast alle der ausgezeichneten Studiengänge werden oder wurden in einem unserer Förderprogramme unterstützt“, so Dr. Christian Bode, Generalsekretär des DAAD. „Der Wettbewerb spiegelt allgemeine Hochschultrends wider wie das Entstehen englischsprachiger Netzwerke mit Möglichkeit zum Erwerb eines Doppelabschlusses, die Einrichtung weiterbildender Master mit teilweise erheblichen Studiengebühren und ein zunehmend professionelles Marketing und Management von Programmen.“

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news257180>, Deutscher Akademischer Austauschdienst e.V., 24.04.2008

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“

Die Anzeigenpreise:

können Sie einsehen unter:
<http://www.universitaetsverlagwebler.de/Forschung.html>

Format der Anzeige:

JPeG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

UVW UniversitätsVerlagWebler

Der Fachverlag für Hochschulthemen
Bünder Straße 1-3 (Hofgebäude)
33613 Bielefeld, Fax: 0521 - 92 36 10-22

Kontakt:

K. Gerber, gerber@universitaetsverlagwebler.de



Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere
Verlags-Homepage:

www.universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an
uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-12

Fax:
0521/ 923 610-22

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte Fo, HSW, HM, IVI, P-OE und ZBS

Auf unserer Homepage www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1/2008

Forschungsförderung

Forschungsgespräche

Gespräch mit Dorothee Dzwonnek,
Generalsekretärin der Deutschen
Forschungsgemeinschaft

Forschungsentwicklung/
-politik/ -strategie

Wilhelm Krull

Encouraging Change.

The Role of Private Foundations in
Innovation Processes.

Bernd Ebersold

Wissenschaftsimmanente Herausforderungen annehmen - Ziele weiter stecken. Private Wissenschaftsförderung vor neuen Aufgaben

Henning Eikenberg

Wissenschaftler als Brückenbauer:
Die Zusammenarbeit zwischen
Deutschland und Israel in der
Forschung

Rezension

Rico Defila, Antonietta Di Giulio,
Michael Scheuermann:

Forschungsverbundmanagement.
Handbuch für die Gestaltung inter-
und transdisziplinärer Projekte.

(Ludwig Huber)

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 2/2008

Effektive Aufwertung der Lehre? –
Einheit, aber nicht Balance von
Forschung und Lehre?

HSW-Gespräche

Droht die Aufwertung der Lehre durch
Erhöhung des Lehrdeputats?
Interview mit Prof. Strohschneider

Hochschulentwicklung/-politik

Kathrin Futter & Peter Tresp

Wie wird gute Lehre „angereizt“?
Über die Vergabe von Lehrpreisen
an Universitäten

Gunter Dueck

Didaktik für Profs und
Mathetik für Studis!

Hochschulforschung

Gerhard Reichmann

Welche Kompetenzen sollten gute
Universitätslehrer aus der Sicht von
Studierenden aufweisen?
Ergebnisse einer Conjointanalyse

Anregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte

Simon Engels &

Christian M. Hülsbusch

Vermitteln und Lernen von
chemischen Inhalten

Hochschuldidaktische Veränderungen
im Rahmen der Veranstaltung
„Chemisches Praktikum für Studieren-
de der Biologie und Medizin“

HM

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von
Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

HM 1/2008

Kontextbedingungen erfolgreicher
Forschung: Verwertbarkeit, Förde-
rung, Informations- und Leitungs-
management

Kontextbedingungen
erfolgreicher Forschung

Holger Braun-Thürmann

Die Ökonomie der Wissenschaft und
die Möglichkeiten ihrer Verwertung

Thomas Heinze

Förderliche Kontextbedingungen für
kreative Forschung.
Ergebnisse einer empirischen Studie

Arne Pilniok

Auf dem Weg zu einem europäischen
Forschungsförderverbund?
Zur Governance der Vergemeinschaftung
der Forschungsförderung

Interne Steuerung von
Hochschulen

Heide Klug

Herausforderungen an das Informa-
tionsmanagement einer Hochschule

Otto Hüther

Starke Dekane – Schwache Professoren?
Vergleich und Analyse der deut-
schen Landeshochschulgesetze

Wertschätzung der Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS)

„Wenn die Qualität der Beiträge gehalten wird, kommt keine qualitätsbewusste Beratungsstelle um die Wahrnehmung dieser Publikation herum - ein Muss für Praktikerinnen und Ausbilder.“ Othmar Kürsteiner, Berufs- und Studienberatung Zürich, in seiner Rezension der ZBS in PANORAMA, Die Fachzeitschrift für Berufsberatung, Berufsbildung, Arbeitsmarkt, H. 2/07, S. 27.

„Das Hochschulwesen“

ist in Norwegen eine akkreditierte und für Publikationen empfohlene Zeitschrift, in der die Autoren Punkte sammeln können.

IVI

Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen

Forum für Interkulturalität, Diversity-Management, Anti-Diskriminierung und Inklusion

IVI 4/2007

Kultur und Diversity

Interkultur, Diversity und Antidiskriminierung

Peter Döge

Vielfalt als Organisationsressource: Von der Anti-Diskriminierung zum Managing Diversity

Birgit Behrens

Anlässe für interkulturelle Sensibilisierung nutzen

Nicholas Walters

The death of multiculturalism? - Integration, assimilation and new identities

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Stefanie Kuschel, Amina Özelsel, Frank Haber, Anja Jungermann & Ulrich Kühnen

Interkulturelles Lernen an der Jacobs University Bremen: Das Erfolgsrezept Multiplikatoren-Schulung

Andrea Ruppert & Martina Voigt

Evaluation aus vier Perspektiven - Die Lehrveranstaltungseinheit „Genderaspekte bei Vertragsverhandlungen“ auf dem Prüfstand (Teil 2)

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung

in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 4/2007

Personalentwicklung für die Lehre

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

Nicole Auferkorte-Michaelis & David Wirth

Hochschuldidaktische Angebote als Baustein der Personalentwicklung von Wissenschaftler/innen – das Programm an der Universität Duisburg-Essen (UDE)

Wolff-Dietrich Webler

Professionelle Tutorenausbilder - eine neue Personalkategorie? Konzept und Erfahrungen mit der Ausbildung professioneller Tutorenausbilder

David Baume

Beyond teacher accreditation

Helmut Ertel & Andrea Ender

Aktivierung und Beteiligung der Lernenden in Präsentationübungen – der Praxistest

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Anne Brunner

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend üben. Spiele für Seminar und Übung - Folge 4

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 1/2008

Good Practice-Modelle Psychologischer Beratung von Studierenden

Beratungsentwicklung/-politik

Anastasia Kalantzi-Azizi

Die kognitive Verhaltenstherapie – ein Good Practice Modell für die Psychologische Beratung von Studierenden

Michael Weegen

Der Teilarbeitsmarkt Schule im Umbruch - Konsequenzen für die Beratung

Fragen der ZBS an Alfred Töpfer, Stiftung Warentest, zu „Studienberatung auf dem Prüfstand“

Anregungen aus der Praxis/ Erfahrungsberichte

Anastasia Sofianopoulou & Diana Harila

Die Anwendung des kognitiven verhaltenstherapeutischen Modells in der Psychologischen Beratung von Studierenden an der Universität Athen: Ein Fallbeispiel

Edith Püschel

Blended Guidance in der Prüfungsphase: Netzwerk Studienabschluss

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen.

Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autor/in.

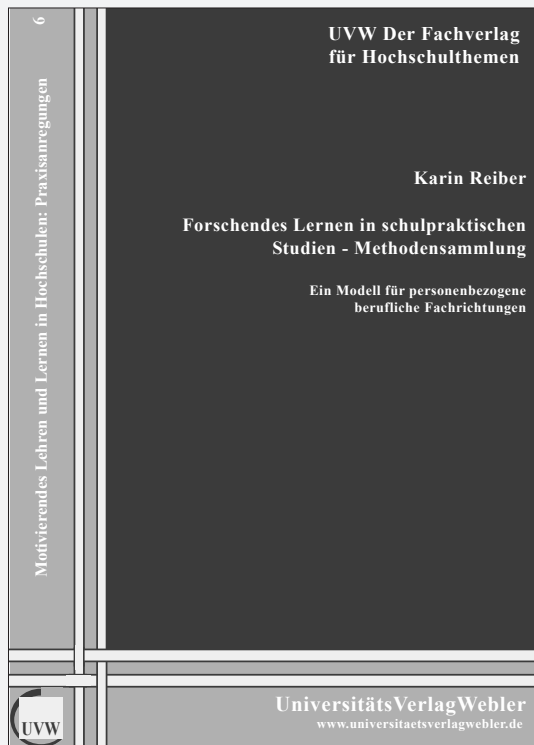
Wenn das Konzept der „QIW“ Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten:

- „Qualitätsforschung“, „Qualitätsentwicklung, -politik“,
- „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“, aber ebenso
- „Rezensionen“, „Tagungsberichte“, „Interviews“ oder im besonders streitfreudigen „Meinungsforum“.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: www.universitaetsverlagwebler.de

Karin Reiber

Forschendes Lernen in schulpraktischen Studien - Methodensammlung Ein Modell für personenbezogene berufliche Fachrichtungen



In kaum einem Zusammenhang wird das Theorie-Praxis-Verhältnis so nachdrücklich postuliert wie für die Lehrerbildung.

Da jedoch Praxisphasen während des Studiums nicht zwangsläufig zum Aufbau berufswissenschaftlicher Kompetenzen beitragen, ist die enge Verzahnung von schulpraktischen Studien mit den bildungswissenschaftlichen Anteilen des Studiums erforderlich.

Diese Methodensammlung ermöglicht einen forschenden und reflexiven Zugang zur berufspädagogischen Bildungspraxis.

Die hier versammelten Methoden erschließen Schul- und Ausbildungswirklichkeit auf der Basis wissenschaftlicher Leitfragen, die sich aus dem bildungswissenschaftlichen Studium an der Hochschule ableiten.

Auf der Basis dieser Methodensammlung können Studierende personenorientierter beruflicher Fachrichtungen schulpraktische Studien theoriegestützt als Praxisforschung vorbereiten, durchführen und auswerten.

ISBN 3-937026-54-1, Bielefeld 2008,
60 Seiten, 9.95 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

David Baume

Ein Referenzrahmen für Hochschullehre

NETTLE hat erforscht, was es bedeutet, ein Lehrender zu sein in der universitären/tertiären Ausbildung jenseits der Vielfalt und Fülle der Kulturen und Institutionen, die die Partner repräsentieren.

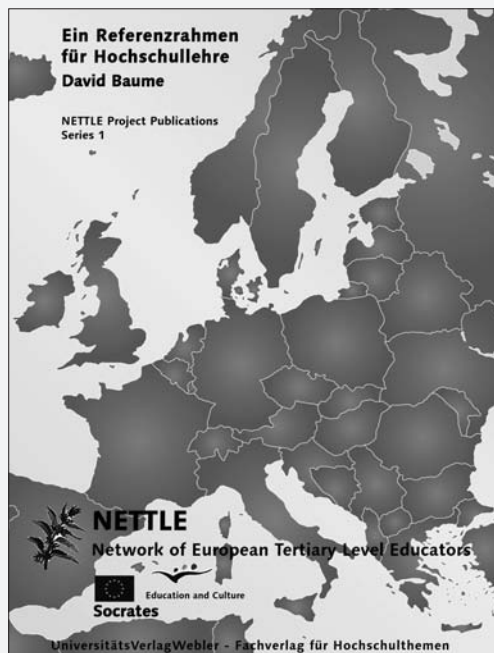
Diese Information wird genutzt, um bei der Entwicklung von Richtlinien die Entwicklung von Lehrkompetenzen adäquat berücksichtigen zu können und in diesem Zusammenhang Beispiele zu bieten, wie diese erworben werden können.

NETTLE hat 38 Partner in 29 europäischen Ländern.

Die hauptsächlich aus Universitäten und Fachhochschulen stammenden Partner bilden eine Mischung aus Fachleuten für Bildungsentwicklung, Fachreferenten und professionellen Lehrenden.

Ein Referenzrahmen für universitäre Lehre wurde vom NETTLE Thematic Network Project veröffentlicht.

NETTLE, Learning and Teaching Enhancement Unit, University of Southampton, UK



ISBN 3-937026-53-3, Bielefeld 2008,
24 Seiten, 3.00 Euro

Bestellung - Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22