

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

- Qualitätsmanagementsysteme für Fachbereiche an Hochschulen – Warum sie nötig sind und wie man sie aufbauen kann
- DIN EN ISO 9001:2000: Ein geeignetes Instrument für das Qualitätsmanagement an Hochschulen?
- Wie kommt Qualität ins E-Learning? Qualitätsentwicklung in E-Learning - Veranstaltungen an der TU Darmstadt
- Qualitätsentwicklung für Orientierungstutorien Erfahrungen eines Pilotprojekts der Universität Duisburg-Essen

**1**  
**2007**

## Herausgeberkreis

*Doris Carstensen*, Mag., Qualitätsmanagement, Donau-Universität Krems

*Hans-Dieter Daniel*, Prof. Dr., Professur für Sozialpsychologie und Hochschulforschung, ETH Zürich

*Michael Heger*, Dr., Evaluationsbeauftragter der Fachhochschule Aachen, Leiter der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik und Studienberatung

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

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

*Martina Röbbbecke*, Dr., Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Mannheim

*Dagmar Simon*, Dr., AG Wissenschaftspolitik, Referentin für Forschungsplanung und -koordination, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung (WZB) Berlin/Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), Bonn

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

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

## 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](http://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, Abonnementsverwaltung**

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:**

A. Pastewka, K. Gerber

### **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](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

### **Erscheinungsweise:**

4mal jährlich

### **Redaktionsschluss dieser Ausgabe:**

29.06.2007

### **Umschlagsgestaltung:**

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

### **Abonnement/ Bezugspreis:**

Jahresabonnement 49 Euro/ 76 SFR zzgl. Versandkosten  
Einzelpreis 12.50 Euro/ 19.50 SFR 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](http://www.universitaetsverlagwebler.de/zeitschriftenkonzept.html)“  
Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### **Druck:**

Sirius Direktmarketing  
Grafenheider Str. 100, 33729 Bielefeld

### **Copyright:**

UVW UniversitätsVerlagWebler  
Die mit Verfasseramen 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 beigefügt ist. Der Nachdruck von Artikeln, auch auszugsweise, sowie die Verwendung für Rundfunk und Fernsehen ist nur mit Quellenangabe und Genehmigung des Verfassers gestattet.

## Ausblick auf Heft 2/2007:

Gudrun Faller „Gesundheitsförderung als Beitrag für eine hochschulische Qualitätskultur“

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

## Editorial

1

## In eigener Sache

Das Konzept der Zeitschrift „QiW“

2

Der Herausgeberkreis der „QiW“ stellt sich vor

2

## Qualitätsentwicklung, -politik

*Hans Georg Tegethoff*

Qualitätsmanagementsysteme für Fachbereiche an  
Hochschulen – Warum sie nötig sind und wie man sie  
aufbauen kann

3

*Annika Boentert*

DIN EN ISO 9001:2000: Ein geeignetes Instrument  
für das Qualitätsmanagement an Hochschulen?

11

*Regina Bruder, Michael Deneke & Julia Sonnberger*

Wie kommt Qualität ins E-Learning?  
Qualitätsentwicklung in E-Learning - Veranstaltungen  
an der TU Darmstadt

17

## Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Tim Kiparski & Alexander Wörner*

Qualitätsentwicklung für Orientierungstutorien -  
Erfahrungen eines Pilotprojekts der Universität  
Duisburg-Essen

22

## Meldungen

27

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

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

IV

## Klaus Dieter Bock Seminar-/Hausarbeiten -

Seminar- bzw. Hausarbeiten könnten ein besonders ergiebiges Trainingsfeld sein, auf dem die Kompetenzen, die insgesamt die Fähigkeit zu wissenschaftlichem Arbeiten ausmachen, geübt und entwickelt werden: z.B. argumentieren, analysieren, vergleichen, interpretieren, Theorien anwenden/entwickeln. Die hier eigentlich vorhandenen Lernmöglichkeiten bleiben jedoch in der gegenwärtig üblichen Seminar-Praxis häufig ungenutzt. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten im Studium wird weithin dem Zufall überlassen, weshalb kaum jemand auf die Idee kommt, die Themen von Seminar- bzw. Hausarbeiten explizit so zu bestimmen, dass diese Fähigkeiten geübt werden könnten. Zur Verbesserung dieser immer wieder beklagten Situation genügt es also nicht, den Studierenden ausführlichere Rückmeldungen auf ihre Leistungen zu geben.

Der Erwerb dieser Kompetenzen müsste zunächst explizit unter die Lehrziele "normaler" Veranstaltungen aufgenommen werden, damit man Seminar- bzw. Hausarbeiten gezielt fürs Training dieser Kompetenzen einsetzen kann. Erst dann ist es möglich, den Studierenden eine gezielte Rückmeldung zu geben und nicht nur irgendeine auf eine irgendwie gute Arbeit. Und nur so können Studierende erfahren, dass sie - im Sinne wissenschaftlichen Studiums - etwas gelernt haben, was sie gelernt haben und "wo sie stehen".

Zu dieser motivationsfördernden Erkenntnis und damit zur Verbesserung der Lehre könnten Seminar- bzw. Hausarbeiten beitragen, wenn Lehrende genauer bestimmen, wozu Seminar- bzw. Hausarbeiten - ausser zum blossen Erwerb eines "Scheins" - dienen sollen, und wenn sie die damit verbundenen Mühen auf sich nehmen. Solche Überlegungen sollen hier durch Klärung der komplexen Zusammenhänge angeregt werden.

ISBN 3-937026-29-0, Bielefeld 2004, 48 Seiten, 9.95 Euro



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

## Otto Wunderlich (Hg.) Entfesselte Wissenschaft - Beiträge zur Wissenschaftsbetriebslehre



ISBN 3-937026-26-6,  
Bielefeld 2004, 186 Seiten, 19.90 Euro

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

Das ideale Geschenk für Kolleg/innen zu

- Weihnachten
- Geburtstagen
- Jubiläen,
- Verabschiedung in den Ruhestand und
- als Geschenk für Sie selbst!

Sie können sich köstlich amüsieren! Oder es wird Ihnen etwas schwummerig, weil die sattsam bekannten Alltagserscheinungen satirisch so treffsicher auf den Punkt gebracht werden.

Die Beiträge nehmen alles aufs Korn, was uns an unserer Hochschule, Forschungseinrichtung usw. so lieb und teuer ist, dass wir gelegentlich Mordgelüste entwickeln, mindestens aber die Hochschule wechseln oder vorzeitig verlassen wollen.

Nehmen Sie es besser nicht so ernst - lesen Sie Otto Wunderlich!

Bestellen Sie zwei Exemplare, weil Sie bedauern werden, eins verschenken zu sollen!

## Warum diese neue Zeitschrift?

Die Zeitschrift *Das Hochschulwesen (HSW)* wird als generalistische, gute Überblicke bietende Fachzeitschrift für Hochschulfragen weiter ausgebaut. Aber daneben hat sich ein anderes Interesse gezeigt: Mit steigender allgemeiner Informationsflut, von der sich immer mehr Leser/innen überfordert fühlen, stieg das Bedürfnis, einschlägige Informationen eng gebündelt ohne allzu große „Streuverluste“ zu erhalten. Das sprach für Spezialzeitschriften, die der UVW Verlag nun anbietet. „*Qualität in der Wissenschaft - Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration (QIW)*“ setzt andere Akzente als existierende Zeitschriften des weiteren Themenfeldes, ist stärker auf Wissenschaft bezogen und verbreitert – verglichen mit der Frequenz einschlägiger Themen im HSW - auf jeden Fall die Publikationsmöglichkeiten in diesem Themenfeld.

Das erste Heft zeigt mit seinen 4 (künftig 5) Hauptbeiträgen verständlicherweise nur einen begrenzt entfalteten Ausschnitt aus dem konzeptionell beabsichtigten Spektrum der Qualitätsentwicklung. Einen anderen, ebenfalls etwas breiteren Ausschnitt wird das zweite Heft repräsentieren, bevor ab Heft 3 die Ausgaben von einem Themenschwerpunkt bestimmt sein sollen.

In den letzten Jahren haben immer mehr Fachbereiche begonnen, auf den verschiedensten Gebieten Initiativen zu ergreifen, die sich die Entwicklung von Qualitätsbewusstsein sowie die Sicherung und Steigerung der Qualität zum Ziel gesetzt haben. Diese oft voneinander isolierten, an Einzelpersonen gebundenen Vorstöße personenunabhängig auf Dauer zu stellen und auch noch aufeinander zu beziehen, ist dann folgerichtig der nächste Schritt, wenn ein Fachbereich nicht ohnehin vorzieht, solche Programme neu einzuführen. *Hans Georg Tegethoff* plädiert für **Qualitätsmanagementsysteme für Fachbereiche an Hochschulen - Warum sie nötig sind und wie man sie aufbauen kann**. Er diskutiert, welche Konzepte und Modelle von QM für die Hochschulen in Frage kommen, wie sie in den Alltagsbetrieb eingeführt werden können und spielt das an einem Modell durch. Chancen und Aufwand werden gleichermaßen sichtbar.

**Seite 3**

*Annika Boentert* stellt ihren Aufsatz unter die Frage **DIN EN ISO 9001:2000: Ein geeignetes Instrument für das Qualitätsmanagement an Hochschulen?** Dieser Ansatz wird oft so eingeschätzt, dass er nicht auf Hochschulen übertragbar sei. Die Autorin zeigt aber an der aktuellen, überarbeiteten

Version dieser Norm, dass sie durchaus geeignet ist. Sie wägt Aufwand und Ertrag ab. Der Aufwand lohnt nur, wenn der Fachbereich ein langfristiges Interesse an einer Qualitätsverbesserung hat.

**Seite 11**

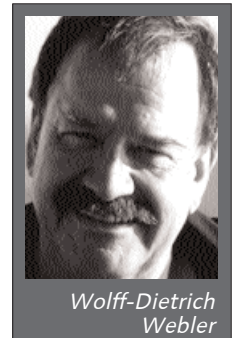
Nicht alles, was in der Anwendung der Neuen Medien in der Gestaltung von Lehrveranstaltungen technisch möglich ist, bedeutet auch eine Unterstützung von Lernprozessen, ist also mediendidaktisch sinnvoll. *Regina Bruder, Michael De-neke und Julia Sonnberger* stellen in ihrem Beitrag **Wie kommt Qualität ins E-Learning? Qualitätsentwicklung in E-Learning-Veranstaltungen an der TU Darmstadt** das Konzept der Ermittlung und Vergabe eines „Labels E-Learning“ vor. Dem ging intensive Arbeit an der Entwicklung geeigneter Qualitätsmerkmale voraus, m.a.W. Entwicklung dessen, was E-Learning günstigenfalls sein kann. In diesem Zusammenhang sind auch Feedback-Konzepte entstanden, die wesentlich zur Weiterentwicklung der Veranstaltungen, des Qualitätskonzepts und der Evaluationsverfahren selbst beitragen. Besonders ergiebig ist die Kombination aus der E-Learning-Potenzial-Beschreibung des Lehrenden vor Beginn der Veranstaltung und der Studierendenbefragung als Resümee.

**Seite 17**

Eine sorgfältig geplante und durchgeführte Studieneingangsphase kann einen wesentlichen Beitrag zum späteren Studienerfolg leisten. Orientierungstutorien können in dieser Phase einen zentralen Bestandteil der Steigerung der Qualität der Lehre bilden. *Tim Kiparski und Alexander Wörner* zeigen in ihrem Aufsatz **Qualitätsentwicklung für Orientierungstutorien - Erfahrungen eines Pilotprojekts der Universität Duisburg-Essen**, wie ein institutionalisiertes Angebot von Tutor/innen-Ausbildungen zur Optimierung der Studieneingangsphase beitragen kann. Als Bericht über die Evaluation von Orientierungstutorien zeigt der Beitrag, wie sich Prozesse der Qualitätskontrolle und -steigerung in den Alltag integrieren lassen, wenn ausreichende institutionelle Rahmenbedingungen für diese „Visitenkarte der Universität an ihre Studienanfänger“ gewährleistet sind.

**Seite 22**

W.W.



Wolff-Dietrich Webler

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](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

## Das Konzept der Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“

**Ziel der Zeitschrift:** Entwicklung und Schärfung der Kriterien für Qualitätssicherung und -steigerung, Austausch neuer Verfahren, Kriterien, von Ideen und Anregungen, Entwicklung gemeinsamer Standards (durch gegenseitiges Geben und Nehmen profitieren letztlich alle), Vernetzung, Arbeitserleichterung. Beratungsliteratur zur Qualitätssicherung von Lehre und Studium, von Verwaltung, zur praktischen Evaluation von Forschung und zur Evaluation und Akkreditierung von Studiengängen.

**Zielgruppen der Zeitschrift:** Wissenschafts(förder-)organisationen, Qualitäts- und Evaluationsbeauftragte in Hochschulleitungen, -verwaltungen und Fachbereichen. Mitglieder in Evaluations- und Akkreditierungsagenturen und Kommissionen der Agenturen; mit diesem Themenfeld befasste Ministerien, Parlamente, Wissenschaftsorganisationen, alle Hochschulbibliotheken, Landesbibliotheken usw., die community der Wissenschafts- und Evaluationsforscher.

**Konzept der Zeitschrift:** Eine Zeitschrift für die Arbeitsebene der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements, aber auch für die Kommunikation in der Scientific Community der Evaluations- und Wissenschaftsforschung. Einen wesentlichen Akzent sollten handlungsanleitende Artikel ausmachen sowie Hintergrundartikel, die für die Arbeitsebene relevant sind. Beiträge aus der Forschung und Entwicklung (mind.) zu Qualitätskriterien, Qualitätsmanagement, zu ihren Instrumenten, wie z.B. Forschungs-, Verwaltungs- und Lehrevaluation, aus der Praxis der Organisation von Qualitätssicherung und -management „vor Ort“ sind willkommen, ebenso über die Meta-Evaluation von Verfahren und von Agenturen. Also: Publikation von Aufsätzen aus Qualitätsforschung und Praxis, deutlicher Akzent auf Strategien, Kriterien und Methoden, während Ergebnisse der empirischen Feststellung von Qualität eher ins HSW oder HM gehören. Regelmäßige Übernahme guter angelsächsischer Beiträge.  
Herausgeber und Verlag

## Der Herausgeberkreis der Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ stellt sich vor

**Mag. Doris Carstensen**, Studium der Germanistik und Geschichte (Hamburg), wiss. Angest. (Qualitätssicherung, Evaluierung, Fakultätsentwicklung) bei HIS (Hochschulinformationssystem) Hannover, Abteilungsleiterin (Qualitätssicherung, Statistik, Planung) Universität Dortmund, Doktoratsstudium Organisationsentwicklung in Hochschulen, Universität Klagenfurt, Abteilungsleiterin (Lehr- und Studienservices) Universität Graz, Qualitätsmanagement, Donau-Universität Krems (Österreich).

**Prof. Dr. Hans-Dieter Daniel**, Studium der Psychologie (Konstanz), wiss. Angestellter/Hochschulassistent, *venia legendi* in Psychologie (Konstanz), Professor für Empirische Sozialforschung u. Mitglied des Wiss. Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung (Universität Kassel), Leiter der Evaluationsstelle der Universität Zürich, Professur für Sozialpsychologie und Hochschulforschung, ETH Zürich (Schweiz).

**Dr. Michael Heger**, Studium der Elektrotechnik (Dipl.-Ing, RWTH Aachen) u. Sozialpädagogik (FH Köln), Promotionsstudium: Allg. Erz. Wiss. und Psychologie (Dortmund), Dr. phil. (Erziehungswissenschaften, TU Berlin), wiss. Mitarbeiter Hochschuldidaktisches Zentrum (RWTH Aachen), Hochschuldidaktische Arbeitsstelle (TU Darmstadt), Evaluationsbeauftragter der FH Aachen, Leiter der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik und Studienberatung der FH Aachen, Schwerpunkte: Lehre und Studium, Evaluation, Studienberatung.

**Prof. Dr. Stefan Hornbostel**, Sozialwissenschaftliches Studium (Göttingen), Wiss. Mitarbeiter im Wiss. Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung (Universität Kassel), wiss. Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Soziologie, Köln, wiss. Mitarbeiter am Institut für Soziologie, Jena, Promotion (FU Berlin), Wiss. Assistent (Jena), Referent am CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Professur am Institut für Soziologie (Universität Dortmund), Professur für Soziologie (Wissenschaftsforschung; Humboldt Universität zu Berlin), Leitung des IFQ (Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung), Bonn.

**Prof. Dr. Michael Huber**, Studium der Soziologie und Computer Science (Wien), PhD am Department Social and Political Science, European University Institute, Florence, Habilitation (Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie, Universität Leipzig), Assistant professor (adjunkt, Institute of Political Science), University of Aarhus, wiss. Assistent (Soziologisches

Institut), Universität Hamburg, Senior Research Fellow, London School of Economics and Political Science, External Lecturer (Department of Political Science), University of Copenhagen, Research Associate (Centre for Analysis of Risk and Regulation), London School of Economics and Political Science, Professur für Hochschulforschung, Universität Bielefeld.

**Dr. Martina Röbbecke**, Studium der Germanistik, Politikwissenschaft und Soziologie (Heidelberg und FU Berlin), Dr. phil. (Politikwissenschaft) FU Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und Wissenschaftsrat (WR), Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Mannheim (kommiss. Leitung bis einschl. Juni 2007), AcaTech Berlin.

**Dr. Dagmar Simon**, Studium der Politischen Wissenschaften und Germanistik (Frankfurt am Main und FU Berlin), Dr. rer. pol. (Politische Wissenschaften) FU Berlin, Mitarbeiterin (Suhrkamp Verlag, Athenäum Verlag, Frankfurt am Main), Redakteurin u. freie Mitarbeiterin (u.a. ZDF), Referentin für Forschungsplanung und -koordination, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), Bonn.

**Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler**, Studium der Geschichte und Soziologie (Heidelberg und Mannheim), Vors. des Gesamthochschulrates des Landes Baden-Württemberg, Dr. rer.soc. (Soziologie), Bielefeld, Aufbaubeauftragter (u. periodisch Leiter) des Interdisziplinären Zentrums für Hochschuldidaktik, Universität Bielefeld, Mitgl. d. Fakultät für Soziologie (Praxis-schwerpunkt Wissenschafts- und Bildungsplanung), Leiter Projektgruppe Hochschulevaluation Bielefeld, Ehrenprofessor u. wiss. Leiter des Interdisziplinären Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen (Staatliche Pädagogische Universität Jaroslavl/Wolga), Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway).

**Dr. Don Westerheijden**, Studies at the Faculty of Public Administration and Public Policy (University of Twente - Netherlands), Dr. (political and bureaucratic decision-making), Twente, Senior research associate, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS), University of Twente, Netherlands, special interest: Quality Management, impacts of all kinds of evaluation of quality in Europe, Transformation of higher education (esp. in Central and Eastern Europe).

Hans Georg Tegethoff



Hans Georg Tegethoff

## Qualitätsmanagementsysteme für Fachbereiche an Hochschulen – Warum sie nötig sind und wie man sie aufbauen kann

Qualitätssicherung ist für Hochschulangehörige schon lange kein Fremdwort mehr. Eingestreut in die Diskussionen um Lehrberichte, Leistungsindikatoren, Evaluationsvorhaben und Akkreditierungsanträge machte die Rede von Qualitätssicherung darauf aufmerksam, dass im Prozess der Hochschulreform - zwischen Kosten- und Erwartungsdruck - die Sicherung und Steigerung der Qualität von Lehre und Forschung die Richtschnur allen Handelns zu sein habe.

Im Folgenden soll begründet werden,

1. warum Systeme der Organisation und des Managements für Fachbereiche erforderlich sind,
2. welche Konzepte und Modelle von Qualitätsmanagement sich für den Hochschulbereich anbieten und
3. wie sie in den Alltag von Studierenden, Hochschul Lehrern und Mitarbeiter/innen in Technik und Verwaltung eingebracht werden können.

### 1. Warum ist der Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen erforderlich?

Die skeptische bis ablehnende Haltung von Hochschulangehörigen gegenüber der Einführung von QM-Systemen stützt sich vor allem auf drei Überzeugungen:

1. Qualität stellt sich bei gutem Personal von selbst ein und QM lenkt nur vom Kerngeschäft ab.
2. Qualitätssicherung wird immer mit der Absicht ökonomischer Rationalisierung forciert.
3. Universitäre Lehre und Forschung kann man nicht in gleicher Weise wie industrielle Produkte einer Qualitätssicherung unterziehen.

Die erste Überzeugung beruht auf der Einschätzung, dass die Qualität von Forschung, Lehre und Studium bislang durch die Kontrolle von Berufungsverfahren und Habilitationsordnungen, Studien- und Prüfungsordnungen, Kapazitätsverordnungen und Mittelausstattungen, Genehmigungspflicht von Studiengängen etc. ausreichend gesichert werden konnte.

Teilt man jedoch die Auffassung, dass die Hochschulen ihre gegenwärtigen Reformaufgaben nicht durch eine Steigerung oder eine Verdichtung der politischen Steuerung, sondern nur durch ein Mehr an Autonomie bewältigen können, dann wird man akzeptieren müssen, dass mit einem Zuwachs an Freiheit und Wettbewerb auch eine *andere Form von Steuerung und Kontrolle* verknüpft sein muss.

Die zweite Überzeugung übersieht, dass sich die Frage der ökonomischen Rationalität für öffentlich finanzierte Leistungen anders stellt als für auf Profit angewiesene Unternehmen. Zwar gilt auch hier, dass in Zukunft höhere Leis-

tungen bei reduziertem Mitteleinsatz erwartet werden; zur Legitimation gegenüber dem öffentlichen Auftraggeber gehört aber neben dem Nachweis einer effizienten und effektiven Leistungserbringung auch der Nachweis, dass die Erfüllung eines öffentlichen Auftrags auch andere als ökonomische Kriterien zu berücksichtigen hat.

Die dritte Überzeugung geht im Kern an der Sache vorbei. Längst haben öffentliche und private Dienstleistungsunternehmen gezeigt, dass man Qualitätsmanagementsysteme auch an personenbezogene Dienstleistungen anpassen oder neu entwickeln kann.

### Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement als notwendige Folge von Outputsteuerung und Wettbewerb

Seit langem ist bei der Reform der öffentlichen Verwaltung der Wechsel von der Inputsteuerung zur Outputsteuerung im Gespräch. Im Schulwesen ist die Diskussion um die Umsetzung bereits weit fortgeschritten. Hier wird sogar von einem Paradigmenwechsel gesprochen, wenn es gelänge, die gegenwärtige Untersteuerung im Bereich des Unterrichts im Rahmen einer vollständigen Outputsteuerung abzubauen (vgl. Böttcher 2002). Im Rahmen der Schulreform soll die Outputsteuerung z.B. durch die Vorgabe von Bildungsstandards und deren Kontrolle über zentrale Prüfungen und Vergleichsarbeiten erreicht werden. In der Hochschulreform geht man zumindest im Bereich der Prüfungsanforderungen mit der Vereinbarung des Qualifikationsrahmens in der KMK (KMK 2005) den gleichen Weg.

Vereinbarungen über Qualifikationsstandards dürfen deshalb nicht als eine neue Variante bürokratischer Gängelung von Hochschulen missverstanden, sondern als Kriterien für den vom gesellschaftlichen Auftraggeber gewünschten Output gesehen werden, der im Prozess der Kontextsteuerung (vgl. Willke 1995, 1997) mit den Hochschulen gemeinsam weiterentwickelt und konkretisiert werden muss.

Bereits der frühzeitige Aufbau eines Systems von flächendeckender Evaluation oder die Übertragung von Evaluation und Akkreditierung an Agenturen waren Ausdruck des politischen Willens, sich von der bürokratischen Feinsteuerung allmählich zu lösen. Zur bleibenden Verantwortung des Staates sollte nach weit geteiltem politischen Verständnis aber nicht nur die Bereitstellung eines akademischen Bildungsangebotes, sondern auch die Gewährleistung gleicher Zugangschancen zu einem qualitativ gleichwertigen Studienangebot gehören. Damit ist der öffentliche Anspruch auf die Kontrolle des Angebots und seiner Qualität notwendig verbunden. Die Übertragung der Kontrolle im Rahmen von Evaluation und Akkreditierung auf mehr oder wenig staatlich kontrollierte Agenturen ist zunächst eine

organisatorische Entscheidung. Wie aber kann auf diesem Wege Qualität beurteilt und gefördert werden?

Akkreditierungs- und Evaluationsverfahren beurteilen die Qualität von Studienangeboten durch Vergleich der von den Agenturen gesetzten Standards mit den in den Selbstberichten der Fachbereiche gesetzten Zielen und der Beschreibung der dafür eingeschlagenen Wege. Die regelmäßige, aufwändige Überprüfung der Selbstberichte von mehreren tausend Studiengängen vor Ort durch Gespräche mit den Beteiligten stößt bereits jetzt an kapazitive Grenzen. Diese Überprüfung könnte aber wesentlich vereinfacht werden, wenn die Fachbereiche die Beschreibung von Zielen und die Standards ihrer Erreichung im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen leisten würden. Denn genau dies ist die Hauptaufgabe eines solchen Systems.

In England hat man über zehn Jahre Erfahrungen mit Programmevaluationen und einige Jahre Erfahrungen mit institutional audits. In fünfjährigen Abständen werden in institutional audits die Einrichtungen von externen Gutachtern begutachtet und das von Ihnen in eigener Verantwortung entwickelte und praktizierte System der Qualitätssicherung bewertet. Nur in Zweifels- oder Konfliktfällen wird eine Überprüfung auf der Fächerebene vorgenommen. (vgl. Findlay 2004, QAA 2004, Williams 2006).

Die institutional audits nähern sich damit dem Überprüfungsverfahren, mit dem in Unternehmen erteilte Zertifizierungen erteilt und verlängert werden. Parallel zu dieser Entwicklung hat der Higher Education funding Council for England (HEFCE) das Programm *Excellence in Higher Education* aufgelegt, mit dessen Hilfe vier Universitäten und eine College die Möglichkeiten des EFQM Excellence Modells erproben sollten (s.u.). Wenn sich Akkreditierung und Nachakkreditierung als staatliche Steuerungsformen durchsetzen, wird aus pragmatischen und Kostengründen auch in Deutschland eine Beschränkung auf die Prüfung des Qualitätsmanagements am Ende stehen müssen. Dies hat die HRK erkannt und ein Projekt zur Förderung der Entwicklung von umfassenden QM-Systemen und deren Akkreditierung auf den Weg gebracht (Hofmann 2006).

Die gegenwärtigen Evaluationsverfahren könnten dann zu Instrumenten einer internen Überprüfung der eigenen Leistungen weiterentwickelt werden (vgl. Richter 2002). Sie würden dann den substantiellen Aufbau und die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungssysteme zum Ziel haben, während Akkreditierung und Re-Akkreditierung sich auf die Konzept- und Prozesskontrolle beschränken könnten.

Höchste Priorität für Qualität können aber nicht nur die öffentlichen Auftraggeber erwarten, sondern auch die Studierenden, die vermutlich schon sehr bald aufgrund der notwendigen finanziellen Investitionen die Erwartungen an die Hochschulen erhöhen und den Wettbewerb aufgrund der indikatorgestützten Mittelzuweisung verschärfen werden.

## 2. Welche Konzepte und Modelle von Qualitätsmanagement bieten sich für den Hochschulbereich an?

### Die DIN EN ISO 9000 Familie

Die DIN EN ISO 9000 ff. besteht aus Normen, Begriffen, Forderungen und Leitfäden zur Beschreibung von Prozessen, welche erforderlich sind, ein Qualitätsmanagementsystem

aufzubauen. Obwohl es auch eine Norm namens ISO 9000 gibt, wird der Begriff meist als Kurzform verwendet, um die gesamte Reihe ISO 9000 - ISO 9004 zu bezeichnen. Das wohl bekannteste Normenwerk ist die DIN EN ISO 9001. Diese DIN-Norm ist eine Darlegungsnorm für ein Qualitätsmanagementsystem, das die Fähigkeit des Unternehmens sicherstellt, Produkte herzustellen und Dienstleistungen zu erbringen, welche die Qualitätsforderung erfüllen. Es dient als Grundlage für die Zertifizierung.

Die Normenreihe geriet in den 90er Jahren in die Kritik, weil sie zu sehr von der industriellen Fertigung geprägt war und besonderen Wert auf die Prozessqualität legte. Aber auch sehr grundsätzlich wurde bemängelt, dass eine Zertifizierung lediglich der Verbesserung der Positionierung am Markt diene, keine Aussagen über die Qualität der Ergebnisse erlaube und aufgrund ihrer Selektivität und Funktionalisierung gegen die Grundidee eines Total Quality Managements verstoße (vgl. z.B. von Bandemer 1996). Durch die Reform der Normenfamilie von 1999 wollte man eine bessere Darstellung der Prozess- und Ergebnisqualität vor allem im Hinblick auf die Kundenorientierung erreichen und damit Qualität fördernde Prozesse in Dienstleistungsunternehmen besser abbilden. Mit Hilfe der neu formulierten Forderungen ist nun eine strukturierte und zielorientierte Überprüfung aller Prozesse in der Organisation möglich, bei der die Bedürfnisse aller Mitarbeiter von Anfang an berücksichtigt werden können. Weiteren Nutzen versprechen die Forderungen an eine höhere Transparenz, verstärkte Kommunikation sowie erhöhte Standardisierung der Prozesse die Entstehung von Fehlern zu vermeiden. Dennoch ist die Akzeptanz bei den Anbietern personenbezogener Dienstleistungen, z.B. im Gesundheitswesen, eher gering (vgl. Weiler/Kämmerer/Bach 2003).

Befürworter einer Zertifizierung nach der DIN-Norm argumentieren, dass in einer sozialen Dienstleistung der Qualitätsbegriff ähnlich wie in der Industrie definiert wird. Auch hier geht es um das Erfüllen von Anforderungen und Wünschen, die der Klient/Patient als Kunde an die Organisation stellt. Durch ständige Überprüfung und Optimierung einzelner Arbeitsabläufe könne man auch hier das größte Verbesserungspotenzial in Bezug auf die Kundenzufriedenheit erreichen. Dagegen gehalten werden kann, dass mit den ISO-Normen nach wie vor die Ergebnisse dieser Abläufe vernachlässigt werden. Gerade die Qualität der Ergebnisse aber ist eine entscheidende Komponente der Gesamtqualität. Ein ISO-Zertifikat bestätigt zwar die Existenz einer Prozessdokumentation, die im Alltagshandeln abverlangt wird, ist jedoch noch kein hinreichendes Signal für gute Qualität. Die Norm gibt zwar vor, was geregelt werden muss, aber nicht, wie diese Regelung erfolgen soll. Von daher ist die Anwendung der ISO-Norm nicht gleichbedeutend mit guter Qualität. Auch im Sinne von TQM stellen die Normen kein umfassendes Qualitätsmanagement dar. Gleichwohl haben einige Fachbereiche, insbesondere an Fachhochschulen das ISO Normensystem adaptiert und eine Zertifizierung vornehmen lassen (Fachbereich Informations- und Kommunikationswesen der Fachhochschule Hannover, Institut für Luft- und Raumfahrttechnik der Technischen Universität Braunschweig). In anderen Fällen wird die Integration von Elementen der ISO Normenreihe in ein umfassendes QM-System nach dem Modell der EFQM für möglich und sinnvoll gehalten (Stegemann 2006, S. 108).



**Das EFQM Excellence Modell**

Das EFQM Excellence Model® wurde entwickelt von der Industriestiftung „European Foundation for Quality Management“, die 1988 von 14 europäischen Unternehmen gegründet wurde. Das Ziel dieser Stiftung ist, mit Hilfe eines Qualitätspreises Ansätze für ein Management für europäische Unternehmen verfügbar zu machen, der sich vom amerikanischen Modell des Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) hat inspirieren lassen. Das Modell ist ein spezielles TQM-Modell und „basiert auf den drei fundamentalen Säulen von TQM - nämlich die gleichzeitige Betrachtung von Menschen, Prozessen und Ergebnissen“ (Kirstein, o.O.o.J., S.1). Es bietet eine Rahmenstruktur zur Einordnung der Bemühungen einer Organisation auf dem Weg zur Excellence und kann verwendet werden als Mittel der Selbstbewertung. Eine Fremdbewertung wird angeboten im Rahmen einer Bewerbung für den „European Quality Award“ (EQA).

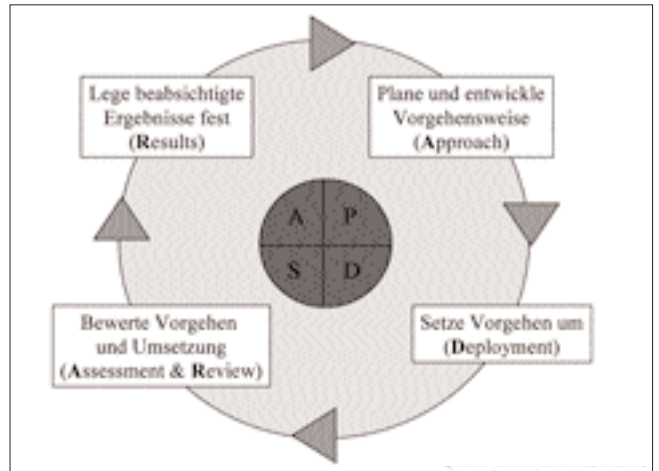
Für die Selbstbewertung bietet das EFQM-Modell in zwei Gruppen neun Komponenten, die hier, um den Unterschied zur ISO-Normenreihe zu verdeutlichen, noch ein Mal abgebildet sind: siehe Abbildung 1.

Bereits in der Übersicht wird deutlich, dass den Ergebnissen ein ebenso großes Gewicht beigemessen wird wie den Faktoren, die diese Ergebnisse bewirken sollen. Unter den Ergebnissen rangiert die Kundenorientierung an erster Stelle vor den zentralen Ergebnissen der Leistungsprozesse, erst dann folgenden die Leistungsprozesse selbst und die weiteren Komponenten. In der starken Betonung der Qualität der Ergebnisse wird der Unterschied zur ISO-Normenreihe sofort deutlich. Das Raster gibt den Organisationen so die Möglichkeit, sich auf bestimmte Aufgaben und Ziele zu konzentrieren, um zunächst hier Excellence anzustreben.

Die Bearbeitung von einzelnen Projekten und Maßnahmen geschieht nach einem Kreismodell, das ähnlich dem Deming-Kreis (PDSA) gestaltet ist. Es nennt sich RADAR.

Abbildung 1: Quelle: Deutsche EFQM (2003)

Abbildung 2: Quelle: Deutsche EFQM (2003)



Um die Grundgedanken des Modells besser zu verstehen, sollen die von ihm so genannten Grundkonzepte herangezogen werden:

**Grundkonzepte der Excellence**

In der Beschreibung der Grundkonzepte wird erkennbar, dass die kontinuierliche Verbesserung und die Mitarbeiterbeteiligung und -weiterentwicklung ebenso Akzente setzen wie die Einbeziehung von Partnerschaften und die soziale Verantwortung. Es wird deutlich, dass Qualitätsmanagement nicht als eines von vielen Managementwerkzeugen verstanden wird, sondern einen prominenten Platz im Management und im Unternehmensprofil einnimmt. In seinen Grundkonzepten wird ein modernes, konstruktivistisch-dynamisches Organisationsverständnis sichtbar, das die Leistungen in Organisationen und auch die Weiterentwicklung von Organisationen maßgeblich von den Visionen und Leitbildern der Akteure beeinflusst sieht und der internen und externen Kommunikation, d.h. den Mitarbeitern wie den

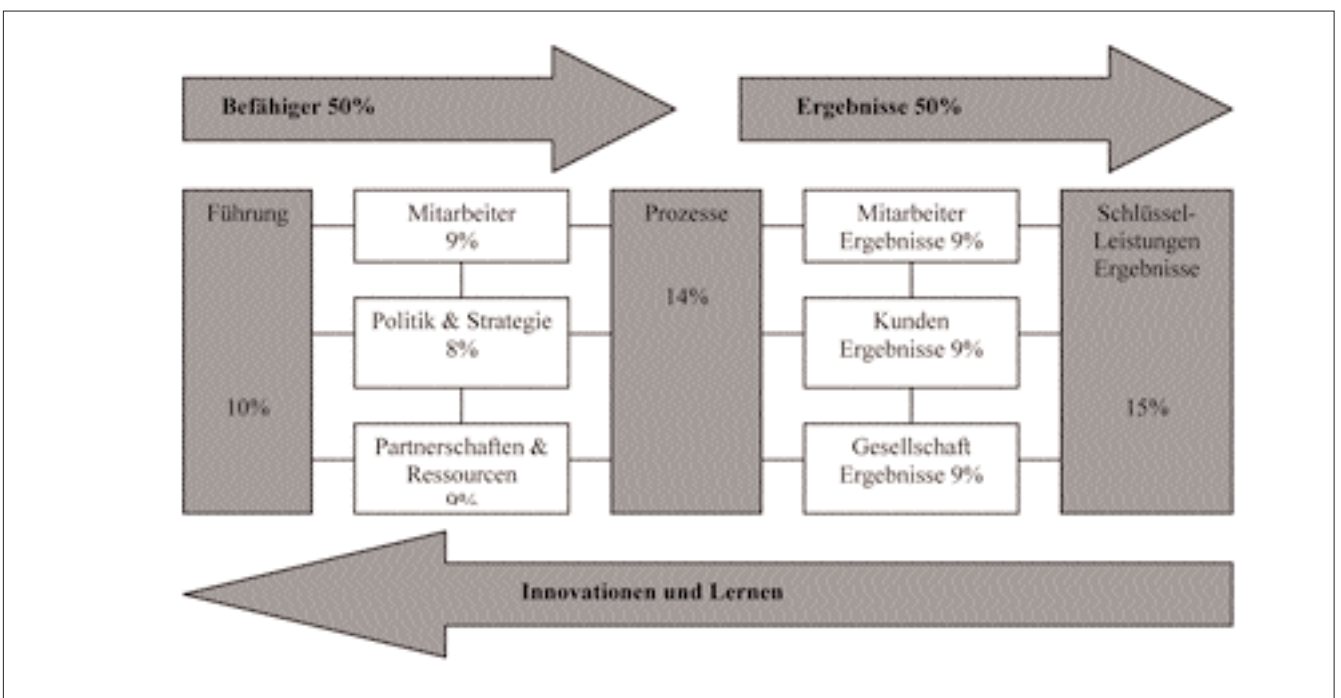


Abbildung 3: Quelle: Deutsche EFQM (2003): Grundkonzepte der Excellence, [www.deutscheefqm.de/download/Grundkonzepte\\_der\\_Excellence\\_2003\(3\).pdf](http://www.deutscheefqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf)

Grundkonzept	Aufgabe	Ziel
1) Ergebnisorientierung	Für die von den Interessengruppen gewünschte Ziele vorausschauend planen und erreichen.	Ergebnisse erreichen, die den Interessengruppen der Organisation zusagen.
2) Ausrichtung auf Kunden	Die zukünftigen und gegenwärtigen Bedürfnisse der Kunden ermitteln und verfolgen.	Nachhaltiger Nutzen für den Kunden.
3) Führung und Zielkonsequenz	Führungskräfte schaffen eine Unternehmenskultur, agieren bezüglich des Modells als Vorbild, motivieren ihre Mitarbeiter und bleiben in der Zielsetzung konsequent.	Führung, die Begeisterung schafft und konsequent Ziele verfolgt.
4) Management mittels Prozessen und Fakten	Netzwerke für Prozesse schaffen, durch die Ziele und Pläne der Organisation gesichert werden; Entscheidungen werden aufgrund von Fakten getroffen, die Bedürfnisse der Interessengruppen müssen berücksichtigt werden.	Steuerung von Prozessen und Fakten durch Netzwerke.
5) Mitarbeiterentwicklung- und beteiligung	Mitarbeiter fördern, um die persönlichen Stärken für die Organisation verfügbar zu machen; ebenso sollen erforderliche Kompetenzen ermittelt und vermittelt werden.	Maximale Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung sinnvoll nutzen.
6) Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung	Die Organisation muss ständig lernen. Dazu wird das Wissen der Mitarbeiter genutzt und zugänglich gemacht. Diese sollen ständig nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen. Die Organisation soll sich ebenfalls kontinuierlich mit anderen Organisationen vergleichen.	Durch Lernen entstehen innovative Ideen und Verbesserungsvorschläge
7) Entwicklung von Partnerschaften	Aufbau von Partnerschaften mit anderen Organisationen mit gegenseitigem Nutzen. Die Zusammenarbeit beruht darauf, alle Ressourcen zum Erreichen der Ziele sich gegenseitig zur Verfügung zu stellen.	Aufrechterhaltung von Partnerschaften
8) Soziale Verantwortung	Ethische Grundsätze entwickeln und transparent machen. Das Bewusstsein für soziale Verantwortung und ökologisches Handeln beachten	Möglichkeiten der Gesetze maximal auszunutzen und gesellschaftliche Anforderungen berücksichtigen

Kunden und Partnern einen bedeutenden Raum einräumt. Es geht nicht so sehr um eine Dokumentation standardisierter Routinen, sondern um das dauerhafte Lernen der Organisation. Damit wird dieses Modell für Dienstleistungsorganisationen besonders des tertiären Sektors attraktiv (für das Gesundheitswesen vgl. Härter et al. 2003).

### 3. Wie kann man QM-Modelle in den Hochschulalltag integrieren?

Die Bedeutung der ISO-Normenreihe ist unbestritten, wenn Hochschulen sich insgesamt oder in bestimmten Leistungsbereichen zertifizieren lassen wollen. So ist es durchaus denkbar, dass ein Wettbewerbsvorteil darin gesucht wird, in den vielfältigen Servicebereichen von Bibliothek und Medien, Wohnen und Gastronomie, Studienberatung und Stipendien, Kommunikationsdienstleistungen und Einschreibung das Prozessmanagement zu verbessern und zertifizieren zu lassen. Für die Kernaufgaben von Forschung und Lehre scheint es jedoch sinnvoller, den Prozess der Qualitätssorge durch das EFQM-Modell anzuregen und zu steuern. Ein erster, breit angelegter Modellversuch wurde in England bereits gestartet. Die Sheffield Hallam University leitet ein Programm, in dessen Rahmen insgesamt fünf Universitäten und ein further education college Erfahrungen mit dem Modell sammeln. Die Einsatzbereiche schwanken von elf Einrichtungen in der Sheffield Hallam University (Academic School, Research Institute, Central Departments), bis zu einzelnen Departments oder Management Teams; die Reichweite geht

von Schulungen und Einführungen in das EFQM-Modell bis hin zu dessen Integration in den Prozess des Business Planing, wo die Ergebnisse der Qualitätsüberlegungen in strategische, operative und Personalentwicklungspläne eingespeist werden (Steed 2002, S. 76). Die Verfahren der Selbstevaluation waren meistens getragen von workshops und bestanden aus z. T. Interview- und Fragebogen gestützten Bestandserhebungen.

Der Zwischenbericht der Projektleitung referiert zunächst die bekannten Ergebnisse und Erfahrungen aus Selbstevaluationen wie

- einen wesentlich erhöhten Grad an Transparenz und wechselseitiger Information,
- Selbstvergewisserung über Ziele und Absichten des alltäglichen Routinehandelns und
- das Zusammenführen von verstreuten Daten und Ansätzen von Steuerung und Entwicklung.

Darüber hinaus erwies sich die Orientierung am EFQM-Modell auf den verschiedenen Organisationsebenen als hilfreich (a.a.O., S. 95 f.). Auf der hochschulweiten, zentralen Ebene:

- um die Bedeutung von strategischer Planung sowie der Entwicklung von Leitung und Management zu stärken,
- um die interne Kommunikation über alle fachlichen und Organisationsbinnengrenzen hinweg aufzubauen,
- um ein abgestimmtes Bündel von strategischen Zielen und Maßnahmen festzulegen,
- um den Bedarf einer verstärkten Zusammenarbeit mit außeruniversitären Partnern zu erkennen und schließlich
- um den Kunden der Hochschule (stakeholder ebenso wie Studierenden) ein Feedback zu geben und Ihnen mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Auf der Ebene der einzelnen Einrichtung sensibilisiert das EFQM-Modell zunächst für die gleichen Themen des strategischen Managements und der Kundenorientierung wie auf der Zentralebene. Darüber hinaus hilft die Thematisierung von Qualitätsfragen den Mitarbeiter/innen in der Verwaltung und den Lehrenden mit einer Stimme und eine gemeinsame Sprache zu sprechen. Im Übrigen wurde von verschiedensten Projekten berichtet:

- der Einführung einer vollständigen Infrastruktur für das Prozessmanagement,
- der Entwicklung von mehreren kooperativen Arbeitsprojekten,
- dem Aufbau von Studierenden-Dateien und der Verbreitung der entsprechenden Verfahrensweisen,
- Partnerschaften zwischen Arbeitseinheiten verschiedener Institutionen, die früher nie zusammengearbeitet haben.

Insgesamt propagieren die Projektleiter das EFQM-Modell als ein flexibles und anpassungsfähiges Instrument, um in selbst bestimmtem Tempo aufrichtige und zielführende Prozesse einzuleiten, die die vielfältig gesammelten Daten zusammenführen und ein benchmarking ermöglichen können, das der Förderung von Excellence dient (a.a.O., S. 96 f.). Als besonders hilfreich erlebten sie:

- wenn es einen Bedarf an corporate commitment gab,
- dass es sich um einen freiwilligen, selbst bestimmten Prozess handelt, der andere Initiativen ergänzt, unterstützt und ihnen einen Fokus geben kann, und
- dass es den Menschen, die es nutzen, unmittelbar realen Nutzen bringt, das Lernen also einen positiven Transfer ermöglicht und schließlich
- dass es sich um ein weit verbreitetes Konzept globalen Ursprungs handelt, das auf alle Organisationstypen und Einrichtungsarten im Hochschulbereich anwendbar ist.

Gleichzeitig identifizieren sie zentrale Barrieren und Hemmfaktoren:

- An erster Stelle stehen die Ängste gegenüber scoring und benchmarking, insbesondere wenn sie zu früh eingeführt werden. Ein überzogenes Dokumentations- und Berichtssystem führt zur kontraproduktiven Lähmung (review overkill).
- Auch wird der Titel „EFQM Excellence Model®“ und der dazugehörige Jargon als fremd empfunden, zumal das Trainingsmaterial nicht auf den Hochschulbereich abgestimmt sei und die consultants oft noch keine praktische Erfahrung mit seiner Umsetzung im Hochschulbereich haben.
- Schließlich fehlt es noch an ausreichenden Schulungen für Mitarbeiter in einigen Bereichen.

#### 4. Orientierung am EFQM Excellence Model® - zum Beispiel

Auch in Deutschland liegen inzwischen erste Erfahrungsberichte mit der Anpassung des EFQM Modells auf Qualitätssicherungsbemühungen an Hochschulen vor. Dabei ist zu unterscheiden zwischen Ansätzen, die alle Prozesse einer Hochschule, also Forschung, Lehre, Support (Technik und Verwaltung) und Umweltbeziehungen insgesamt in ein Qualitätsmanagementsystem einbeziehen wollen wie z.B. die TFH Wildau (Stegemann 2006) und die FH Regensburg (Süß-Gebhard 2006), und solchen, die sich zunächst auf die Fachbereichs- oder Fakultätsebene konzentrieren (Wehr 2006). Abschließend soll deshalb an dem konkreten Beispiel einer Fakultät versucht werden, das Rahmenmodell zu nutzen, um die vorhandenen Ansätze der Qualitätssicherung zu verorten und Leerstellen aufzuweisen.

Dazu wird zunächst das Rahmenmodell mit universitären Inhalten ausgefüllt<sup>1</sup>: siehe Abbildung 4 rechts.

In einem zweiten Schritt sollen die einzelnen Qualitätskriterien des Modells erläutert werden am Beispiel des Ist-Zustandes der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, der um mögliche Zukunftsaufgaben (Soll-Zustand) ergänzt wird.

##### 1. Führung

*Ist-Zustand:* Die Fakultät verfügt z.Z. über ein kollegiales Dekanat (Dekan und zwei Prodekane, davon ein Studierende-

kan). Die in der Universitätsverfassung festgelegten Aufgaben mit Ausnahme des Aufgabenfeldes des Studiendekans werden personenabhängig verteilt, Lehrberichterstattung, Struktur- und Entwicklungsplan sowie die Lehrevaluation werden mit Unterstützung von Fakultätsmitgliedern bzw. in Zusammenarbeit mit dem Fakultätsrat erstellt. Der Fakultätsrat als zweites Leitungsorgan fasst Beschlüsse zur Organisation von Forschung, Lehre und Studium und entscheidet über Berufungsvorschläge. Er hat dazu ständige *beratende* Ausschüsse gebildet für die Bereiche Lehre, Struktur und Finanzen, Bibliothek und Internetpräsentation, ständige *beschließende* Ausschüsse für Prüfungen und Promotionen, und bildet jeweils fallbezogene Ausschüsse für Habilitationen und Berufungen.

*Soll-Zustand:* Die Aufgabenverteilung innerhalb des Dekanates einschließlich der administrativen Unterstützung sollte nicht personenabhängig, sondern positionsgebunden erfolgen. Insbesondere die gestiegenen Anforderungen bei den Aufgaben des Forschungsmarketing, der externen und internen Kommunikation, der fakultätsübergreifenden und außeruniversitären Kooperation sowie der multimedialen Außendarstellung bedarf einer positionsgebundenen, kontinuierlichen Aufgabenerledigung und lässt eine Erweiterung um ein weiteres Prodekanat oder der Position eines Geschäftsführers sinnvoll erscheinen.

##### 2. Mitarbeiter

*Ist-Zustand:* Finanzielle Restriktionen haben zu Stelleneinsparungen vor allem im Bereich der wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen und bei Mitarbeiter/innen in Technik und Verwaltung geführt. Aber auch die Absetzung von Professuren sowie die universitäre Profilierung erforderten eine strategische Neuorientierung der Personalplanung. Die Information über die bei den Mitarbeiterinnen in Verwaltung und Technik vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationsressourcen ist zufällig verteilt und kann für Personaleinsatzplanung nicht genutzt werden. Die wissenschaftliche Weiterqualifikation der Mitarbeiter/innen, aber auch die Forschung aller Lehrenden leidet unter der durch permanente Studienreform gestiegenen Belastungen in der Lehre, Betreuung und Beratung.

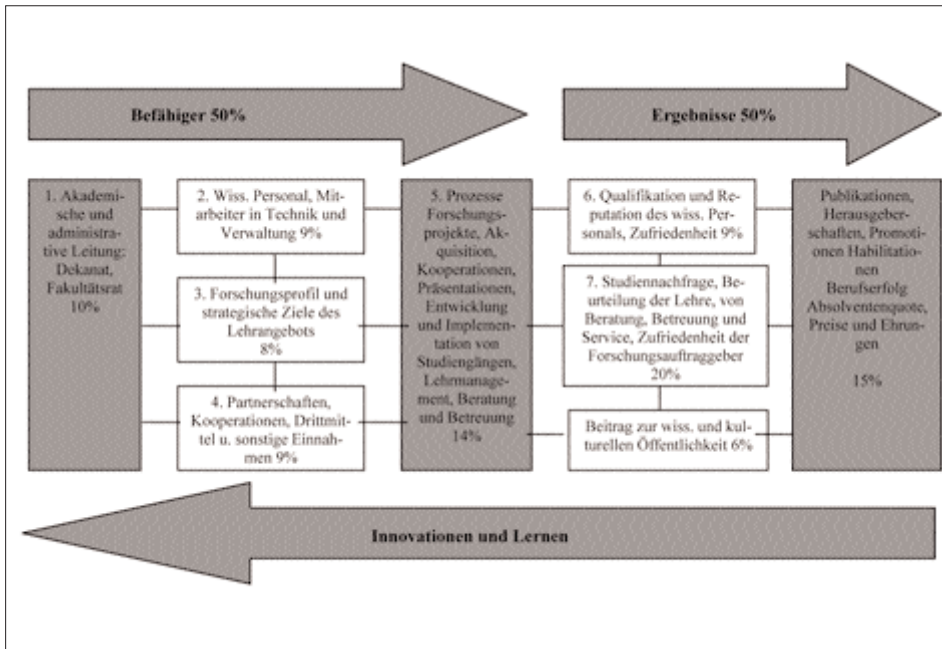
*Soll-Zustand:* Wissenschaftliche Weiterqualifikation sollte durch institutionalisierte Formen (Graduiertenkollegs, Postgraduiertenstudium), die Personalentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen in Technik und Verwaltung durch Erstellung von Bedarfsplänen systematisiert werden. Um Erfahrungen und Synergieeffekte besser nutzen zu können, sollte durch Umschichtung von Mitteln eine Stelle für die Beratung und Unterstützung der Akquisition von Drittmitteln geschaffen werden.

##### 3. Vorgehensweise und Strategie

*Ist-Zustand:* Aufgrund des anstehenden Generationenwechsels bei gleichzeitigen Sparzwängen hat die Fakultät ausführlich einen Struktur- und Entwicklungsplan diskutiert und verabschiedet, der ihre Identität als disziplin- und fachübergreifende Forschungs- und Lehreinheit bewahrt und gleichzeitig Innovationen fordert. Eine Forschungspro-

<sup>1</sup> Aufgabenbezogen hat dies auch Stegemann getan: Er formuliert für die Kriterien auf allgemeiner Ebene Aufgaben und inhaltliche Schwerpunkte (vgl. Stegemann 2006, S. 110).

Abbildung 4: Tegethoff: EFQM Exellence Model



**5. Prozesse**

*Ist-Zustand:*

*Forschung:* Die Akquisition von Forschungsmitteln wird in den letzten Jahren durch den gestiegenen Wettbewerb um knapper werdende Ressourcen immer schwieriger. Die Kooperation zwischen den forschenden Kolleginnen und Kollegen wird durch die Schaffung von Forschungs- und Praxisschwerpunkten nur unzureichend gefördert. Es fehlen Anreizstrukturen zur Kooperation. Auch die Präsentation von Forschung auf Tagungen und Kongressen bleibt abhängig von Einzelinitiativen. Die Anzahl der Publikationen wird als Indikator bei der Mittelverteilung berücksichtigt.

*Lehre und Studium:* Im universitären Studium vor allem der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften sind durch die Anwendung des Workload-Prinzips die Belastungen für Studierende und Lehre vor allem dadurch gestiegen, dass das früher unterstellte Eigenstudium in erhöhte Leistungen im Präsenzstudium umgewandelt wurde (Verschulung). Anreize zur Steigerung der Qualität der Lehre bestanden in einer Zufriedenheitsbefragung, deren Ergebnisse aber nicht transparent wurden. Eine neue Form der Evaluation von Lehrveranstaltungen befindet sich derzeit in der Erprobung. Belastungen durch Anzahl der Prüfungen, Examensarbeiten und zusätzliche Lehrveranstaltungen werden als Indikatoren bei der Mittelverteilung ebenfalls berücksichtigt. Anreize, die Servicequalität der Lehre durch Bereitstellung von Lehrmaterial und Informationen im Netz zu verbessern, werden durch Unterstützung im Rahmen von E-Learning Projekten geschaffen. Das Lehrmanagement weist noch erhebliche Mängel auf: Die Sicherung des Lehrangebots in den modularisierten Studienfächern weist wegen einiger Informationslücken auf Seiten der Lehrenden und eines mehrstufigen Melde- und Kontrollverfahrens Reibungsverluste auf. Die Möglichkeit einer Kontrolle der Nachfrage zum Zwecke einer besseren Steuerung des Angebots durch das Dekanat wird nicht genutzt.

filtrierung ist eingeleitet, die durch weitere Berufungen verdeutlicht werden wird. Die dazu erforderlichen und wünschbaren Kooperationen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen wurden ausgebaut und vertraglich gefestigt. Durch die Umstellung auf eine mehrstufige Studienstruktur (Bologna-Prozess) kam die Frage der Bildungs- und Qualifikationsziele der einzelnen Studienprogramme auf die Tagesordnung. Die Grundsatzescheidung für ein Haupt- und Nebenfachangebot incl. eines Studienangebots für die Lehrerausbildung ist gefallen. Der Prozess der Akkreditierung der Studiengänge ist eingeleitet, aber noch nicht abgeschlossen. Zur Verbesserung der internen Leistungsanreize hat die Fakultät eine indikatorgestützte Umverteilung der Sachmittel eingeführt.

*Soll-Zustand:* Nach Abschluss der internen Diskussions- und Entscheidungsprozesse muss ein Marketingkonzept erarbeitet werden, in dem die Außendarstellung einschließlich der Werbung für die verschiedenen Studienangebote geregelt wird.

**4. Partnerschaften und Ressourcen**

*Ist-Zustand:* Die Fakultät ist auf vielfältige Weise in Kooperationen mit Forschungsinstituten an und außerhalb der Universität eingebunden. Die Chancen zur anteiligen Beteiligung an Drittmittelprojekten sind damit gestiegen. Die Fakultät hat damit ihre Ressourcen im Bereich der Lehre erweitert und Praktikumsplätze für ihre Studierenden gewonnen. Kooperationen im Bereich der Lehre bestehen durch Lehrangebote für andere Fakultäten, für die entweder eine Entschädigung gezahlt wird oder eine Anrechnung in der Aufnahmekapazität erfolgt. Der angegedeutete Sparzwang hat in der Vergangenheit insgesamt zu Ressourceneinschränkungen geführt.

*Soll-Zustand:* Eine Verbesserung der finanziellen Ressourcen ist nur durch zusätzliche Drittmittelforschung oder Leistungen im Bereich der kostenpflichtigen wissenschaftlichen Weiterbildung denkbar.

*Beratung und Betreuung:* Durch ein ständig vom EDV-Team der Fakultät aktualisiertes Informationssystem werden die Lehrenden und Studienberater so weit wie möglich entlastet. Der Beratungs- und Betreuungsaufwand bleibt dennoch aufgrund der kontinuierlichen Studienreform vorläufig hoch. Die Vermittlung der Studierfähigkeit sowie die Unterstützung bei der Erbringung von Studien- und Prüfungsleistungen nehmen auch deshalb an Umfang und Bedeutung zu, weil die Vermeidung von Studienabbrüchen - unterstützt durch finanzielle Anreize - immer wichtiger wird.

*Soll-Zustand:*

*Forschung:* Die Kooperation innerhalb des Fachbereichs sowie mit außeruniversitären Einrichtungen sollte durch Anreize gefördert werden. Die Darstellung und Präsentation

tion der Forschungsprozesse und ihrer Ergebnisse muss als Pflichtaufgabe des Fachbereichs verstanden werden.

*Lehre und Studium:* Das System der Evaluation von Lehrveranstaltungen inkl. eines follow up muss weiterentwickelt werden. Unterstützungsleistungen, Betreuung und Beratung müssen durch Erfahrungsaustausch transparenter gemacht und durch Vereinbarung von Standards verbessert werden. Das Gleiche gilt für die Anforderungen an Studien- und Prüfungsleistungen. Die Sicherstellung des Studienangebots in den Modulen muss durch einfache Wege der Entscheidung und Kontrolle optimiert werden.

*Beratung und Betreuung:* Die Servicequalität im Prüfungsanmeldeverfahren sollte durch das Prinzip der „Beratung und Betreuung aus einer Hand“ verbessert werden.

### 6. Qualifizierung und Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern/Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

*Ist-Zustand:* Bei der Zahl der Promotionen liegt Bochum im Landesvergleich der nordrhein-westfälischen Universitäten seit Jahren in der Spitzengruppe. Die hochschuldidaktische Qualifikation wird im Rahmen von Habilitationen nur ungenügend überprüft. Bei Berufungen wird die didaktische Kompetenz ebenso gewichtet wie die Forschungspotentiale. *Soll-Zustand:* Zufriedenheitsbefragungen unter Mitarbeitern einschließlich der Erhebung von Verbesserungsvorschlägen wurden bislang nur im Rahmen von Selbstevaluationsprozessen, also sporadisch, durchgeführt und müssten systematisiert werden.

### 7. Zufriedenheit der Studierenden und Arbeitgeber/Kundenbezogene Ergebnisse

*Ist-Zustand:* Befragungen unter Studierenden zum Studium wurden in fünf Wellen durchgeführt. Die Zufriedenheit mit dem Lehrangebot lag über vier Jahre bei über 80%. Eine Absolventenstudie unter allen Diplomanden ergab einen 74%igen Einsatz in studienbezogenen Erwerbstätigkeiten. Die Tatsache, dass ca. 90% der Befragten angaben, erwerbstätig, und nur 2,8 %, tatsächlich Arbeit suchend zu sein, muss als Hinweis auf eine hohe Akzeptanz auf dem Arbeitsmarkt so lange genügen, wie keine Arbeitgeberbefragungen vorliegen.

*Soll-Zustand:* In aktivierenden Arbeitgeberbefragungen sollten der Informationsstand zum Qualifikationsprofil von Sozialwissenschaftlern erhoben und gleichzeitig Wissenslücken geschlossen werden.

### 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

*Ist-Zustand:* Die Fakultät versteht sich als Plattform für den Dialog über gesellschaftspolitische Themen. Sie veranstaltet und beteiligt sich an Ringvorlesungen zu aktuellen politischen Themen (Ausländerfeindlichkeit, soziale Gerechtigkeit, Ethik) und hat zuletzt Tagungen zur Familien- und Industriepolitik organisiert. Im Rahmen der öffentlichen Berichterstattung (Gesundheit, Familie) wird die Expertise von Hochschullehrern der Fakultät eingeholt.

*Soll-Zustand:* Verstärkung der Beratung von Politik und Medien Verstärkung der Präsentation von Forschungsergebnissen in den öffentlichen Medien.

### 9. Zentrale Ergebnisse in Forschung und Lehre

*Ist-Zustand:* In den Rankings der Medien (Der Spiegel, Die Zeit/CHE) ist das Fach Sozialwissenschaft entweder gar

nicht (im Spiegel-Ranking von 1999) oder nicht adäquat erfasst, da es entweder mit dem Fach Soziologie oder mit dem Fach Politikwissenschaft zusammengefasst wird. Dennoch sind die Ergebnisse von Forschung und Lehre inzwischen durch die Erfassung der Daten für die Indikator gestützte Mittelvergabe im Lande NRW z.T. ausreichend dokumentiert. Bei der Einwerbung von Drittmitteln liegt Bochum im Landesvergleich in der Spitzengruppe (an zweiter Stelle hinter Bielefeld).

Bei der Zahl der Absolventen (Diplom in Sozialwissenschaft) liegt Bochum im Landesvergleich der nordrhein-westfälischen Universitäten seit Jahren ebenso in der Spitzengruppe wie bei den Promotionen.

Anzahl und Art der Publikationen der Hochschullehrer werden für die fakultätsinterne Mittelverteilung erfasst.

*Soll-Zustand:* Die Erfassung der Studiengänge im Fach Sozialwissenschaft durch die Forschungsinstitute sollte angestrebt werden, damit ein Vergleich über die Landesgrenzen hinweg möglich wird. Verbesserungen im Bereich der Drittmittel sollten angestrebt werden; die fakultätsinterne Erfassung der Publikationen den Standards des CHE-Rankings angepasst werden.

An diesem Praxisbeispiel einer Fakultät, die eine Forschungs- und Lehreinheit bildet, sollte erkennbar geworden sein, wie viele Möglichkeiten, ein hochschuladäquates Qualitätsmanagement zu entwickeln, in dem EFQM Modell stecken; zugleich aber auch, wie viel Arbeit noch dabei zu bewältigen ist.

#### Literaturverzeichnis

- Bandemer, St. von, (1996):* Qualitätsmanagement im Dienstleistungssektor. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1995. Gelsenkirchen, S. 78-90.
- Böttcher, W. (2002):* Kann eine ökonomische Schule auch eine pädagogische sein? Schulentwicklung zwischen Neuer Steuerung, Organisation, Leistungsevaluation und Bildung. Weinheim und München.
- Deutsche EFQM (2003):* Excellence einführen, o.O.o.J., Frankfurt, s. auch [http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence\\_einfuehren\\_2003\(7\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Excellence_einfuehren_2003(7).pdf), (16.6.2005).
- Deutsche EFQM (2003):* Grundkonzepte der Excellence, o.O.o.J., Frankfurt s. auch [http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte\\_der\\_Excellence\\_2003\(3\).pdf](http://www.deutsche-efqm.de/download/Grundkonzepte_der_Excellence_2003(3).pdf).
- Härter, M./Linster, H. W. /Stieglitz, R.-D. (Hg.) (2003):* Qualitätsmanagement in der Psychotherapie. Grundlagen, Methoden und Anwendung. Göttingen u.a.
- Hofmann, S. (2006):* Grundzüge der Prozessakkreditierung, In: HRK (Hg.) Qualitätsentwicklung an Hochschulen, Erfahrungen und Lehren aus 10 Jahren Evaluation, Beiträge zur Hochschulpolitik H. 8/2006, S. 164-170.
- KMK (2005):* Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse, Beschluss der KMK vom 21.4.2005, s. auch: [www.kultusministerkonferenz.de/doc/bschl/BS\\_050421\\_Qualifikationsrahmen\\_AS\\_Ka.pdf](http://www.kultusministerkonferenz.de/doc/bschl/BS_050421_Qualifikationsrahmen_AS_Ka.pdf), (10.6.2005).
- Richter, R. (2002):* Akkreditierungs- und Anerkennungsverfahren im Hochschulsystem der USA. In: Beiträge zur Hochschulforschung Heft 1, S.6-29.
- Steed, C. (2002):* Excellence in Higher Education. Evaluating the implementation of the EFQM Excellence Model® in Higher Education in the UK. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 24. Jg./Heft 1, S. 74-98.
- Stegemann, G. (2006):* Adaptiertes Excellence-Modell als Tool für die erfolgreiche Umsetzung des Total Quality Management an Hochschulen- Erfahrungen der TFH Wildau, in: HRK (Hg.) Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik Heft 1/2006, Bd. II, S. 105-122.
- Süß-Gebhard, Ch. (2006):* Qualitätsmanagement in den verschiedenen Hochschulbereichen (Verwaltung Fakultäten), In: HRK (Hg.) Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik Heft 1/2006, Bd. II, S. 146-154.
- Wehr, H. (2006):* Qualitätsmanagement: Von der Aktion zum Prozess – Erfahrungen aus der Praxis, In: HRK (Hg.) Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik Heft 1/2006, Bd. II, S. 155-163

Weiler, T./Kämmerer, W./Bach, A. (2002): Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Teil 1: Grundlagen; In: Medizin im Dialog, 4. Ausgabe 2002, S. 1-5.  
 Weiler, T./Kämmerer, W./Bach, A. (2003): Qualitätsmanagement im Krankenhaus, Teil 2: Qualitätsmanagementsysteme; In: Medizin im Dialog, 1. Ausgabe 2003, S. 32-35.  
 Williams, P. (2006): Quality audits in United Kingdom, In: HRK (Hg.) Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Beiträge zur Hochschulpolitik Heft 1/2006, Bd. II, S. 189-196.

Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart.  
 Willke, H. (1997): Supervision des Staates. Frankfurt/Main.

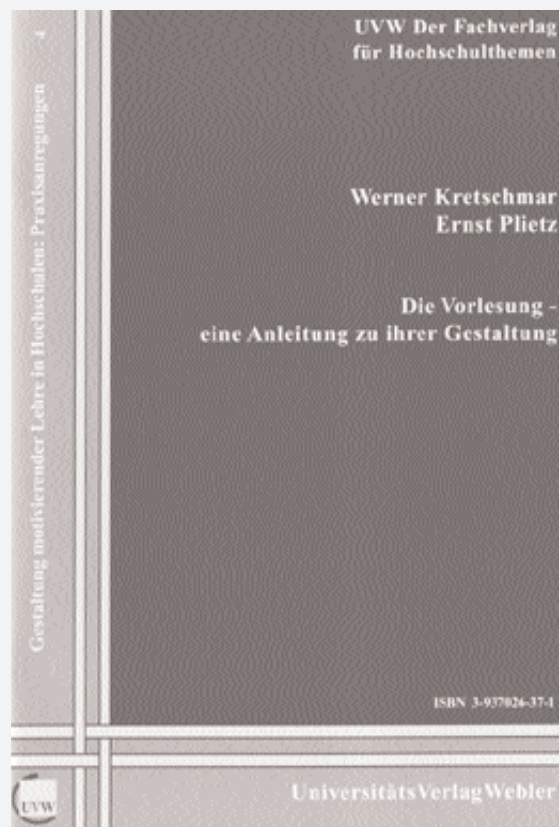
■ **Dr. Hans Georg Tegethoff**, Professor für Sozialisationsforschung und Soziologie der Erziehung, Vorsitzender der ständigen Fakultäts-Kommission für Lehre, Ruhr-Universität Bochum  
 E-Mail: [hans.tegethoff@rub.de](mailto:hans.tegethoff@rub.de)

Reihe Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: Praxisanregungen

**Werner Kretschmar/Ernst Plietz**  
**Die Vorlesung - eine Anleitung zu ihrer Gestaltung**

Vorlesungen sind seit jeher hochschultypische Lehrform. Daran wird sich schon wegen der hohen Studierendenzahlen nichts ändern, obwohl die Vorlesung häufig zu hohe Anforderungen an die Konzentrations- und Aufnahmefähigkeit der Hörer stellt. Es bedarf einer durchdachten Planung und Darbietung des Lehrstoffes, wenn der von den Lehrenden angestrebte Orientierungs- und Lerneffekt zumindest bei der Mehrzahl ihrer Studierenden erzielt werden soll. Die vorliegende Schrift geht auf die mit Vorlesungen verfolgten Absichten ein sowie darauf, wie die Zuwendung der Lernenden zum Lehrinhalt (besser) erreicht werden kann. Es folgen Hinweise, wie die Lehrenden die Faßlichkeit des zu Vermittelnden verbessern können und wie das Behalten des Gehörten gefördert werden kann. Schließlich wird auf personale Momente für Vorlesungserfolg und auf die Struktur von Vorlesungen eingegangen. Didaktisch und psychologisch begründete Empfehlungen wie in dieser Schrift können den jüngeren Lehrenden bei der Planung und Ausführung ihrer Lehrvorhaben helfen. Auch erfahrene Dozenten werden Anregungen finden. Die Autoren sind erfahrene Hochschulpädagogen, die sich über lange Jahre intensiv mit Lehre und Lernen und insbesondere mit Vorlesungen auseinander gesetzt und viele Generationen von Lehrenden ausgebildet haben.

*ISBN 3-937026-37-1,  
 Bielefeld 2005, 36 Seiten, 9.95 Euro*



Bestellung - Fax: 0521/ 923 610-22, E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Reihe Qualität - Evaluation - Akkreditierung. Praxishinweise zu Verfahren und Methoden

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Stefanie Schwarz, Don F. Westerheijden, Meike Rehbarg (Hg.):  
 Akkreditierung im Hochschulraum Europa**

*Bielefeld 2005 - ISBN 3-937026-36-3 - 261 Seiten*

Bestellung  
 E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/923 610-22

Annika Boentert



Annika Boentert

## DIN EN ISO 9001:2000: Ein geeignetes Instrument für das Qualitätsmanagement an Hochschulen?

Seit 20 Jahren können deutsche Unternehmen ihr Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000ff. zertifizieren lassen. Knapp 40.000 Betriebe der unterschiedlichsten Branchen – von der Automobilindustrie bis zum Gesundheitswesen – haben sich bis Ende 2005 für diesen Schritt entschieden (ISO Central Secretariat 2005, S. 14). In der Hochschullandschaft ist das Verfahren dagegen nach wie vor sehr umstritten. Zuletzt kritisierte das CHE in einem Positionspapier zur Weiterentwicklung des Akkreditierungswesens, dass das mit der ISO 9000ff.-Norm verbundene „kleinteilige Verständnis von Prozessen“ zwar für Industriebetriebe einleuchtend, für Hochschulen aber problematisch sei, da es hier „nicht um die fortlaufende und kontinuierliche Reproduktion genormter Prozesse, sondern um komplexe und flexible Interaktion zwischen Individuen (gehe)“ (Nickels 2006, S. 3). Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden untersucht werden, welche Auswirkungen mit einer Übertragung der ISO-Norm auf das Qualitätsmanagement im Hochschulraum überhaupt verbunden sind: Welchen Nutzen verspricht der Ansatz, mit welchen Schwierigkeiten ist zu rechnen? Dabei berücksichtigt der Beitrag auch die Erfahrungen des bereits seit 1998 ISO-zertifizierten Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Münster.

### 1. Was ist eigentlich „ISO 9000“?

Die Bezeichnung „ISO 9000“ ist die Abkürzung einer Abkürzung. Offiziell heißt die aktuelle Normenserie, in der die Anforderungen an ein zertifizierbares Qualitätsmanagementsystem beschrieben werden, DIN EN ISO 9000:2005-9004:2000. Wer hinter diesem Kürzel eine ähnlich knappe und präzise Definition erwartet, wie dies die im Büroalltag so vertrauten DIN-Maße für Papier und Briefumschläge erwarten lassen, muss leider enttäuscht werden: Die 9000er Normenfamilie ist ein gut zweihundert Seiten starkes dreisprachiges Dokument, in dem Begriffe des Qualitätsmanagements erläutert und Hinweise zur Gestaltung und Verbesserung von QM-Systemen gegeben werden. Der vollständige Name der Serie weist auf die drei Wirkungsebenen der Norm – die internationale Anwendung sowie ihre verbindliche Übertragung auf Europa bzw. Deutschland – hin:

- Ausgearbeitet wurde der Text in den 80er Jahren von einem Komitee der Internationale Organisation für Normung (ISO), der Vereinigung der nationalen Normungsinstitute mit Sitz in Genf.
- Um als Europäische Norm (EN) zugelassen zu werden, mussten die Definitionen vom CEN, dem Europäischen Komitee für Normung, ratifiziert werden.

- Das Kürzel DIN signalisiert schließlich die Übernahme der Norm durch das Deutsche Institut für Normung.

Seit der ersten Zertifizierung eines deutschen Unternehmens im Jahr 1986 wurden die Normen bereits zweimal grundlegend überarbeitet. Im Zuge dieser Revisionen wurden auch die laufenden Nummern 9000ff. neu belegt. Um dennoch eine eindeutige Identifikation der Normen zu ermöglichen, ist es üblich, die fortlaufende Nummerierung durch die Jahreszahl der Veröffentlichung zu ergänzen. Die für das Qualitätsmanagement derzeit relevanten Bestimmungen sind in den drei Normen ISO 9000:2005, 9001:2000, 9004:2000 enthalten.

Die erste Norm – ISO 9000:2005 – enthält noch keine konkreten Forderungen, sondern erläutert zunächst die Grundlagen und wesentliche Begriffe des Qualitätsmanagements. Hierauf baut die zweite Norm – ISO 9001:2000 – auf: Sie definiert die Ansprüche oder Forderungen, die ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem erfüllen muss. Diese Norm hat nicht nur die ältere ISO 9001:1994 abgelöst, sondern auch die früheren Normen 9002:1994 und 9003:1994. ISO 9004:2000 schließlich ist ein sogenannter „Leitfaden zur Leistungsverbesserung“. Er enthält Hinweise für Organisationen oder Betriebe, die ihr Qualitätsmanagement über den Anspruch der ISO 9001-Norm hinaus verbessern und in Richtung eines Total Quality Management (TQM) erweitern möchten. Unabhängig davon, ob eine Organisation auch die weiter gehenden Anforderungen der Norm 9004:2000 erfüllt, dient bislang ausschließlich die Norm ISO 9001:2000 als Grundlage für die Zertifizierung. Aus diesem Grund wird sich die weitere Darstellung auf die wesentlichen Inhalte dieser Norm beschränken.

### 2. Wie sieht Qualitätsmanagement nach ISO 9001 aus?

Bis zu ihrer Revision im Jahr 2000 definierte die für die Zertifizierung zentrale Norm ISO 9001 zwanzig Forderungen an die Qualitätssicherung, die bei der Gestaltung eines Qualitätsmanagementsystems berücksichtigt werden mussten. Mit ihren Vorgaben für das Design, die Lagerung oder den Versand von Produkten orientierte sich die Norm eng an den Arbeitsabläufen klassischer Industriebetriebe. Die Übertragung dieses Modells auf Dienstleistungsunternehmen, Bildungsträger oder öffentliche Behörden wurde dadurch sehr erschwert. Diese Schwierigkeit war einer der Hauptgründe für die Überarbeitung der Texte zu Beginn des dritten Jahrtausends. Die neue ISO-Norm 9001:2000 verfolgt einen offeneren, prozessorientierten Ansatz, der sich

auf einen einfachen Nenner bringen lässt: Bei der Gestaltung aller Arbeitsabläufe müssen die von den Kunden an das Produkt oder die Leistung gerichteten Forderungen berücksichtigt werden. Auf diese Weise soll insgesamt die Kundenzufriedenheit erhöht werden.

Um deutlich zu signalisieren, dass sich das Modell nicht auf die Arbeitsabläufe in Industriebetrieben beschränkt, spricht die Norm nicht von Unternehmen, sondern allgemein von „Organisationen jeder Art und Größe“ (EN ISO 9000:2005, Kap. 0.1). Auch wird ausdrücklich betont, dass der Begriff „Produkt“ immer „Dienstleistungen“ einschließt (EN ISO 9001:2000, Kap. 3).

In der Diskussion über die möglichen Folgen einer Anwendung der ISO-Zertifizierung auf Hochschulen wird mitunter der Einwand geäußert, dass es unmöglich sei, die für Industriebetriebe entwickelten Forderungen auch auf Bildungsinstitutionen zu übertragen. Auf diese – in ähnlicher Weise von Einrichtungen des Gesundheitssystems geäußerte Kritik – wurde bei der Revision der Norm reagiert. Mehrfach betonen die Autoren der neuen Norm, dass die Gestaltung und Verwirklichung eines QM-Systems immer auch von den jeweiligen Zielen und Produkten, der Größe und Struktur der Organisation abhängt: „Es ist nicht die Absicht dieser Internationalen Norm zu unterstellen, dass Qualitätsmanagementsysteme einheitlich strukturiert oder einheitlich dokumentiert sein müssen.“ (EN ISO 9001:2000, Kap. 0.1, vgl. auch Kap. 1.2) Es ist vielmehr die Aufgabe jeder einzelnen Institution, den allgemeinen Rahmen mit konkreten Inhalten zu füllen und die zum Teil sehr abstrakten Vokabeln in das Sprachspiel der eigenen Einrichtung – der Hochschule, des Fachbereichs – zu übersetzen.

Die wichtigsten Arbeitsschritte sind in allen Organisationen ähnlich. In einem ersten Schritt ist festzuhalten, wer als Kunde im Sinne der Norm berücksichtigt werden soll. Anschließend sind sowohl die Anforderungen zu ermitteln, die von Seiten der Kunden an die Organisation gerichtet werden, als auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen oder behördlichen Auflagen, denen das Produkt genügen muss. Gemeinsam mit der Qualitätspolitik, in der die so genannte „oberste Leitung“ die übergeordneten Absichten der Organisation formuliert, sind diese Anforderungen in konkrete – d.h. möglichst messbare – Qualitätsziele zu übertragen.

Die schwierigste Aufgabe besteht in der Identifikation aller für die Qualitätssicherung relevanten Prozesse in der gesamten Organisation. Alle Abläufe, durch die die Kundenzufriedenheit berührt wird, müssen in geeigneter Detaillierung beschrieben werden. Die Aufgaben und Befugnisse der beteiligten Akteure sind anzugeben, Wechselwirkungen mit anderen Prozessen zu ermitteln. Auch muss sichergestellt werden, dass alle für die Durchführung der Prozesse erforderlichen Informationen und Ressourcen tatsächlich verfügbar sind – eine in der Theorie fast trivial anmutende, in der Praxis aber nicht ohne weiteres erfüllbare Forderung. Schließlich ist dafür zu sorgen, dass die Organisation alle für die Qualität relevanten Prozesse – einschließlich des QM-Systems selbst – systematisch überwacht und gegebenenfalls geeignete Verbesserungsmaßnahmen einleitet.

Um sowohl den Mitgliedern der Organisation als auch externen Gutachtern einen Überblick darüber zu ermöglichen, wie die einzelnen Arbeitsschritte durchgeführt werden sollen, müssen die Prozessbeschreibungen, die sog.

„dokumentierten Verfahren“, in Papierform oder online zu einem Qualitätsmanagementhandbuch zusammengefasst werden. Unabhängig vom gewählten Medium müssen die in diesem Zusammenhang zu erstellenden Dokumente bestimmten formalen Kriterien genügen: Sie müssen zum Beispiel vor ihrer Veröffentlichung genehmigt werden, und die jeweils aktuelle Fassung muss eindeutig identifizierbar sein. Neben den Dokumenten, die über den Soll-Zustand informieren, kennt die ISO-Norm auch so genannte „Aufzeichnungen“, in denen die tatsächlichen Abläufe beschrieben werden.

Die Dokumente und Aufzeichnungen bilden die Grundlage für die Beurteilung des Qualitätsmanagements im Rahmen interner Audits und externer Begutachtungen. Interne Audits dienen der Selbstkontrolle: Entspricht das QM-System den Anforderungen der ISO-Norm und den von der Organisation selbst formulierten Qualitätszielen? Erfüllen die Produkte bzw. Dienstleistungen die eingangs definierten Anforderungen? Sowohl die Häufigkeit als auch die Kriterien, der Umfang und die Methoden der Audits sind von der Organisation selbst festzulegen. Eine eigene ISO-Norm (ISO 10011:2002) enthält u. a. Hinweise für die sinnvolle Gestaltung der Audits und die notwendige Qualifikation der Auditoren.

### 3. Das Verfahren der Zertifizierung

Für die offizielle Zertifizierung einer Organisation nach ISO 9001 reicht die Durchführung der internen Audits nicht aus. Erforderlich ist vielmehr die Prüfung durch eine von der Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) für die jeweilige Branche zugelassene Zertifizierungsstelle. Allein für den Bereich „Erziehung und Unterricht“ sind in Deutschland 46 Zertifizierungsstellen zugelassen. Das Verfahren der Zertifizierung ähnelt in manchem dem Prozedere, das an Hochschulen bereits von der Akkreditierung der Bachelor- und Master-Studiengänge bekannt ist. Aufgrund einer ersten Selbstbeurteilung der zu zertifizierenden Organisation prüft der Zertifizierer, ob ein Audit zum geplanten Zeitpunkt überhaupt sinnvoll ist, ob also die Aussicht auf einen erfolgreichen Abschluss des Verfahrens besteht. Im Falle eines positiven Votums reicht die Organisation das QM-Handbuch zur Vorprüfung ein. Die Zertifizierungsstelle sichtet die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen und überprüft deren Konformität mit den Vorgaben der DIN-Norm sowie weiterer gesetzlicher und anderer Rahmenbedingungen. Der Antragsteller wird über eventuelle Lücken und Schwachstellen informiert und kann erste Korrekturen oder Ergänzungen planen bzw. umsetzen. Während des Zertifizierungsaudits, der Begehung der Organisation durch eine Gutachtergruppe, wird das im QM-Handbuch formulierte Soll mit der Wirklichkeit verglichen. Stichprobenartig wird untersucht, ob die Prozessbeschreibungen tatsächlich mit der Praxis übereinstimmen (und umgekehrt). Abweichungen werden protokolliert und mit den verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation besprochen. Falls es sich lediglich um geringfügige Abweichungen handelt, wird die Zertifizierung mit der Auflage ausgesprochen, die Probleme binnen einer gewissen Frist zu beheben. Gravierende, sog. „kritische“ Abweichungen, müssen noch vor der Erteilung des Zertifikats beseitigt werden. Die Laufzeit des Zertifikats ist auf drei Jahre befristet.



Innerhalb dieses Zeitraums ist jährlich ein Überwachungsaudit durchzuführen, in dessen Rahmen stichprobenartig ausgewählte Prozesse sowie die Durchführung der internen Audits überprüft wird. Alle drei Jahre muss sich die Organisation einer erneuten Zertifizierung, dem sog. Re-Audit, unterziehen (Brauer 42007, S. 38-41). Eine derart engmaschige externe Kontrolle ist im derzeit üblichen Modus der externen Qualitätssicherung durch Programmakkreditierungen an Hochschulen nicht vorgesehen. Vor diesem Hintergrund wird die Frage nach den Vor- und Nachteilen der ISO-Zertifizierung akut: Lohnt sich ein solcher Aufwand überhaupt für eine Hochschule?

#### 4. ISO 9001 in der Hochschule

Bevor eine Abwägung von Aufwand und Ertrag der ISO-Zertifizierung vorgenommen werden kann, ist zunächst zu klären, welche Aufgaben eine Hochschule – oder, kleiner angefangen, eine Fakultät – überhaupt bewältigen muss, wenn sie eine Zertifizierung nach ISO anstrebt. Auf vier Schritte sei an dieser Stelle hingewiesen.

1. Die Hochschul- oder Fakultätsleitung muss sich konsequent und mit langem Atem für eine Systematisierung der QM-Maßnahmen einsetzen. Ein klares Commitment der Leitungsebene ist zwar nicht hinreichend, aber notwendig, wenn ein neues QM-Verfahren nachhaltig etabliert werden soll. Die Hochschul- oder Fachbereichsleitung beeinflusst durch ihre Haltung entscheidend die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an der Ausgestaltung des Qualitätsmanagements mitzuwirken. Ergänzt werden muss die Zustimmung der Leitungsebene vor allem durch die Bereitschaft der Lehrenden, das neue Verfahren zu erproben. Da ein schroffes Top-Down-Management in Hochschulen – ebenso wie auch in anderen Organisationen – vor allem den Widerstand derjenigen provoziert, von denen die erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems in hohem Maße abhängt, ist es sinnvoll, zum Beispiel einen Beschluss des Fachbereichsrats (bei hochschulweiter Einführung: des Senats) herbeizuführen. Diesen Weg wählte auch der Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Münster, als er sich vor mittlerweile zehn Jahren dafür entschied, sein Qualitätsmanagement an der ISO-Norm auszurichten. Das Beispiel dieses Fachbereichs zeigt auch, dass die anfängliche Skepsis vieler im Laufe der Jahre einem ganz selbstverständlichen Umgang mit den Bausteinen des QM-System weichen kann. Die Sorge vor einem bürokratischen Überbau hat sich hier nicht bestätigt, im Gegenteil: Die klare Definition von Verantwortlichkeiten, Zielen und Arbeitsschritten gilt längst als Selbstverständlichkeit, die die Alltagsarbeit erleichtert und die Qualität des Studienbetriebs verbessert.
2. Wenn eine Hochschule oder eine Fakultät eine ISO-Zertifizierung anstrebt, muss sie bereit sein, die Kundinnen und Kunden ihrer Lehr- und Forschungsleistungen und deren Forderungen und Ansprüche möglichst genau zu definieren. Mit diesem Schritt werden sich viele Hochschulmitglieder zunächst schwer tun. Oft wird die aus der ISO-Norm abgeleitete, für Hochschullehrende ungewohnte Aufforderung zur Rechtfertigung ihres eigenen Handelns geradezu reflexartig als Bürokratisierung oder gar Ökonomisierung abgelehnt: Die hiermit verbundene

Arbeit stört die vertrauten Routinen und ist anfangs in ihrem Umfang nur schwer absehbar (vgl. Pellert 2004, S. 8 f.). Auch wird mitunter recht pauschal befürchtet, dass die Diskussion über eine effiziente Gestaltung der Hochschulen die Freiheit von Forschung und Lehre gefährden und die wichtigere Auseinandersetzung über die eigentliche Funktion von Universitäten in der Gesellschaft verdrängen könnte (Laske/Meister-Scheytt 2006, S. 36). Der Blick in die Praxis zeigt das Gegenteil: Wenn ein neues Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000ff. dazu auffordert, die Bedürfnisse der Kunden stärker in den Blick zu nehmen, ergeben sich solche Diskussionen geradezu zwangsläufig. So gab es zum Beispiel im Fachbereich Wirtschaft durchaus unterschiedliche Meinungen darüber, ob tatsächlich die Studierenden als Kunden (der Lehrleistung) anzusehen seien – oder ob nicht die späteren Arbeitgeber die eigentlichen Kunden seien, denen die Absolventen gewissermaßen als „Produkt“ der Hochschule vermittelt würden (vgl. auch Kirchhoff-Kestel/Schulte 2006, S. 74). Letztlich entschied sich der Fachbereich dafür, seine Studierenden als Kunden anzusehen und deren Bedürfnisse – einschließlich ihrer späteren Berufsperspektive – zum Beispiel bei der Festlegung des Curriculums, der Organisation des Lehrbetriebs und der Gestaltung der Lehrveranstaltungen in den Mittelpunkt zu stellen.

In Folge der Umstellung aller Studiengänge auf die gestufte Studienstruktur müssen bei der Festlegung des Curriculums seit kurzem – ganz unabhängig von der Entscheidung für oder gegen eine ISO-Zertifizierung – die Bedürfnisse der Studierenden stärker berücksichtigt werden: Im Rahmen der Akkreditierung wird bereits jetzt geprüft, ob Studierende tatsächlich in der Regelstudienzeit die Kenntnisse erwerben und Kompetenzen trainieren können, die für einen erfolgreichen Berufseinstieg erforderlich sind. Wenn in Zukunft die Zahl der Studierenden, die für diese Lehrleistung Studienbeiträge entrichten müssen, noch weiter zunimmt, werden sich die Hochschulen ganz unabhängig von ihrer Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes QM-System öfter als bislang mit dem Anspruch ihrer Studierenden konfrontiert sehen, die für ihr Geld gute Qualität „kaufen“ möchten. Dieser Paradigmenwechsel mag gewöhnungsbedürftig sein, aufzuhalten ist er aber wohl nicht mehr. Umso wichtiger ist es, die Bedürfnisse und Anforderungen der Studierenden zu analysieren, zu systematisieren und Prioritäten festzulegen – und genau hierfür gibt die ISO-Norm Anregungen. Neben den Studierenden können selbstverständlich auch die Empfänger der Forschungsleistungen Berücksichtigung finden: Welche Interessen verfolgen sie, welche Bedingungen muss die Hochschule beachten, wenn sie ihre Forschungsleistungen erfolgreich vermarkten möchte – sei es in der Wissenschaft selbst, sei es über den Forschungstransfer in die Praxis? Zu den Anforderungen, die für das qualitätsorientierte Handeln der Hochschulmitglieder maßgeblich sind, gehören schließlich die als Qualitätspolitik formulierten strategischen Ziele der Hochschule sowie die vielfältigen rechtlichen Rahmenbedingungen.

Mitunter werden Zertifizierungssysteme oder Auszeichnungen, die auf dem Konzept des Total Quality Management (TQM) basieren, als „weichere“, hochschuladäqua-

tere Alternative diskutiert, wie zum Beispiel der European Quality Award der European Foundation for Quality Management (EFQM) oder der Ludwig-Erhard-Preis (vgl. Nickel 2005, Schmid 2006). Aber auch die genannten Ansätze verlangen eine Definition der Anforderungen, die von Seiten der Kunden an die Organisation gestellt werden. Nur wird der Kreis der Interessenten hier noch weiter gezogen als in der ISO-Normenfamilie 9000ff. Zum Beispiel werden auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als interne Kunden der Organisation betrachtet (vgl. Zink 2004, S. 54-56; Schmidt 2006, S. 3-4). Die Einführung eines TQM-System ist also bei genauerer Betrachtung sehr viel anspruchsvoller und weit reichender als eine ISO-Zertifizierung, auch wenn zweifellos die Sprache der EFQM auf den ersten Blick eingängiger scheint als die technische Gliederung der ISO-Norm. Mit anderen Worten:

Die ISO-Zertifizierung ist auch für Hochschulen „eine gute Plattform (...), von der aus ehrgeizigere Ziele angestrebt werden können“ (Kamiske/Brauer 2005, S. 9).

3. Erst wenn die Anforderungen bekannt sind, können die in den Kapiteln 4 bis 7 der Norm DIN EN ISO 9001: 2000 aufgelisteten Prozesse aufgeschlüsselt und ihre Wechselwirkungen analysiert werden. Für alle Kernprozesse – wie die Durchführung von Lehrveranstaltungen oder Prüfungen – sind die bisher üblichen Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufe zu ermitteln, Verbesserungsmöglichkeiten sollten diskutiert und schriftlich festgehalten werden. Auch Nebenprozesse – die Nutzung der Bibliothek, die Berufung von Lehrenden – müssen beschrieben werden. Im Gegensatz zur Qualitätssicherung durch Evaluation und Akkreditierung umfasst das Qualitätsmanagement nach ISO 9000 nicht nur den Bereich Lehre und Studium, sondern alle Abläufe der Hochschule inklusive der Forschung und der Verwaltung, sofern diese Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Gleichzeitig sollte sich die Dokumentation aber nicht in Einzelheiten verlieren: Es ist durchaus zulässig, einzelne Forderungen der Norm zu ignorieren, falls diese nicht sinnvoll auf die Hochschule bzw. den Fachbereich übertragen werden können. Und es ist auch nicht sinnvoll, die Inhalte der amtlichen Ordnungen der Hochschule (Prüfungsordnung, Evaluationsordnung, Berufungsordnung u.a.) in den Prozessbeschreibungen mehr oder weniger wörtlich zu wiederholen. Die Prozessbeschreibungen oder Ablaufskizzen sollen vielmehr die von den Ordnungen nicht abgedeckten Details – wer ist im Fachbereich denn wirklich für einen Arbeitsschritt verantwortlich, welches Formular ist von den Studierenden zur Prüfungsanmeldung zu verwenden etc. – verbindlich regeln und ansonsten auf die bestehenden Regelungen verweisen. Mit Augenmaß und in engem Austausch mit den Hochschulmitgliedern, die für die einzelnen Arbeitsschritte verantwortlich sind, ist der Umfang und Inhalt der Prozessdokumentation festzulegen. Der intensive Kontakt mit den beteiligten Akteuren in diesem Arbeitsstadium ist auch sinnvoll, um sicher zustellen, dass die Prozessbeschreibungen tatsächlich zur Kenntnis genommen und in der Praxis beachtet oder gegebenenfalls verbessert werden. Auch eine internetgestützte Dokumentation kann die Umsetzung fördern: Wenn alle relevanten Dokumente online verfügbar sind, wird auf sehr ein-

fachem Weg sichergestellt, dass jeweils nur die aktuellen Unterlagen genutzt werden (Janssen 2006). Diesen Weg hat auch der Fachbereich Wirtschaft gewählt: Über das Intranet haben alle Fachbereichsmitglieder Zugang zu den relevanten Prozessbeschreibungen.

4. Als letzter und durchaus heikler Arbeitsschritt ist die regelmäßige Durchführung der internen Audits zu planen. Diese Tätigkeit setzt neben einer profunden Kenntnis der Norm und des QM-Handbuchs gleichermaßen Einfühlungsvermögen wie Beharrlichkeit voraus. Die Norm fordert eine konsequente Überwachung, Bewertung und kontinuierliche Verbesserung des QM-Systems. Da im Hochschulraum die Sanktionsmöglichkeiten bei Missachtung der Prozessvorgaben in der Regel sehr gering sind, kann eine Veränderung eingeschliffener Routinen in erster Linie durch engagierte Überzeugungsarbeit und nur begrenzt durch den Einsatz von Macht oder Autorität erreicht werden. Der Wahl einer geeigneten Auditorin oder eines geeigneten Auditors kommt vor diesem Hintergrund eine große Bedeutung zu.

Am Fachbereich Wirtschaft hat sich die Zusammenarbeit mit der Professorin eines anderen Fachbereichs der Hochschule bewährt, die als Hochschulmitglied und Vorsitzende eines Prüfungsausschusses mit der Organisation des Lehr- und Prüfungswesens vertraut ist, Prozess- und Qualitätsmanagement lehrt und zugleich über die Zusatzqualifikation als Auditorin verfügt. Gemeinsam mit dem QM-Beauftragten und dem Dekan des Fachbereichs Wirtschaft werden jährliche Arbeitsschwerpunkte für die Audits festgelegt: Sind die neuen Einstufungsverfahren für Studierende vernünftig geregelt? Oder: Wie werden die Beratungsgespräche mit Studierenden durchgeführt, bei denen sich eine Verzögerung des Studienverlaufs abzeichnet? Durch die Sichtung der Prozessdokumentation und Gespräche mit den verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Fachbereichs prüft die Auditorin, ob alle relevanten Arbeitsschritte dokumentiert wurden und ob die Prozesse sinnvoll organisiert und durchgeführt wurden. Sie macht auf Abweichungen aufmerksam, gibt Anregungen für weitere Verbesserungen und vermittelt gegebenenfalls Kontakte zwischen Lehrenden, die – nicht selten ohne es zu wissen – ähnliche Lösungen für gleiche Fragen suchen.

## 5. Aufwand und Ertrag

Kurzfristig ist von diesen Arbeitsschritten – ganz unabhängig von der anschließenden Zertifizierung – ein Mehrwert zu erwarten: Für die Vorbereitung der Prozessdokumentation sind viele Gespräche erforderlich, die Transparenz über alle wichtigen Abläufe in der Institution steigt, kritische Punkte werden endlich erörtert, eingefahrene Abläufe können verbessert werden. Infolgedessen können Fehler vermieden, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller eingearbeitet werden. Es muss weniger Zeit als bisher für Fehlerkorrekturen oder zusätzliche Prüfungen der rechtlichen Rahmenbedingungen aufgewandt werden, da die notwendigen Informationen bei der Durchführung der relevanten Arbeitsschritte selbstverständlich und systematisch abgefragt werden (siehe auch Kamiske/Brauer 2006, S. 79-82). Ganz konkret kann dies zum Beispiel bedeuten, dass sich der Beratungsbedarf reduziert und Fristversäumnisse

seltener werden, wenn Informationen über Prüfungsanmeldungen und -abläufe leicht zugänglich sind. Infolgedessen werden vom systematischen Aufbau des QM-Systems letztlich nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vor allem auch die Studierenden profitieren. Die Kriterien, die zurzeit bei der Akkreditierung einzelner Studiengänge geprüft werden (z.B. Studierbarkeit, Berücksichtigung der Berufsaussichten), geraten bei der Prozessdokumentation zwangsläufig in das Blickfeld der Hochschulakteure. So wird es auch nicht überraschen, dass sowohl das Bachelor-Programm „Wirtschaft“ als auch der Master-Studiengang „International Management“ des Fachbereichs Wirtschaft ohne Auflagen akkreditiert werden konnten. Einen großen Nutzen bringt schließlich auch die fachbereichsübergreifende „internexterne“ Auditierung, wie sie an der Fachhochschule Münster praktiziert wird. Durch die Kooperation der beiden Fachbereiche wird organisationales Lernen selbstverständlich. Gute Ideen werden in anderen Fachbereichen publik, regen zur Nachahmung an.

Ob dieser positive Effekt aber tatsächlich zu einer *nachhaltigen* Verbesserung der Prozessqualität beiträgt, hängt entscheidend von der Absicht ab, die der Fachbereich oder die Hochschule mit der Einführung eines prozessorientierten Qualitätsmanagements und der Zertifizierung nach ISO 9000ff. verbindet. Der Wunsch, den internen und externen Gutachtern im Rahmen der Audits ein gutes Bild des eigenen Fachbereichs präsentieren zu können, dürfte zunächst die Motivation für einen sorgfältigen Aufbau des QM-Systems erhöhen. Wenn die Motivation jedoch nur aus der angestrebten Zertifizierung und dem damit verbundenen Marketing-Effekt abgeleitet wird, besteht die Gefahr, dass die Akteure nach Abschluss der Zertifizierung doch zu ihren früheren Routinen zurückkehren und das gesamte System nach einer vorübergehenden Irritation in den Ausgangszustand zurück schwingt. Selbstverständlich kann und sollte die ISO-Zertifizierung durchaus in der Außendarstellung der Hochschule genutzt werden. Schließlich ist sie weltweit bekannt: Mehr als 770.000 Unternehmen in 161 Staaten erfüllten Ende 2005 die Norm 9001:2000 (S. 4. ISO Central Secretariat – The ISO Survey Genf 2005). Bei der Kooperation mit ausländischen Hochschulen, wie sie der Fachbereich Wirtschaft seit langem unter anderem in Form mehrerer internationaler Studiengänge praktiziert, lassen sich aus diesem Grund mit dem Hinweis auf die Zertifizierung Fragen nach den hiesigen Qualitätsstandards schnell klären. Wenn die Hochschule aber nach der Zertifizierung darauf verzichtet, den eingeschlagenen Weg im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiter zu gehen, steht dem kurzfristigen Marketingeffekt ein hoher und vermutlich unangemessener Arbeitsaufwand im Vorfeld der Erstzertifizierung gegenüber.

Ob sich die ISO-Zertifizierung für Hochschulen langfristig lohnt, wird schließlich auch davon abhängen, welche Vorteile sich hieraus – nicht zuletzt auch monetär – in Hinblick auf die Reakkreditierung ergeben. Die Kosten einer ISO-Zertifizierung ergeben sich aus den Personentagen, die für die Audits angesetzt werden müssen, und diese wiederum sind in erster Linie von der Zahl der fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abhängig. Für eine Erstzertifizierung einer Hochschule mit ca. 500 fest angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rechnet zum Beispiel die

DQS, die größte deutsche Zertifizierungsstelle, mit Kosten in Höhe von ca. 11-14.000 Euro. Die so genannten Förderbegutachtungen in den zwei Folgejahren kosten ca. 3.500-4.700 Euro, für eine Wiederholungsbegutachtung werden 7.500-9.200 Euro angesetzt. Unabhängig von der oben diskutierten Frage, ob ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement für die Hochschule einen Mehrwert im Sinne einer verbesserten Prozess- und Programmqualität bringt, werden sich Hochschulen angesichts der notorisch knappen Kassen eine solche freiwillige Investition in die Qualitätssicherung nur leisten, wenn sich im Gegenzug die Kosten für die gesetzlich vorgeschriebenen Akkreditierungen verringern. So dürfte zum Beispiel eine erneute Prüfung des gesamten QM-Bereichs in den Verfahren der Programm-Reakkreditierung verzichtbar sein, wenn eine Hochschule im Rahmen der ISO-Zertifizierung ohnehin jährlich (!) nachweist, dass sie über ein konsistentes und effektives Qualitätsmanagementsystem verfügt (vgl. Friedrich 2005, S. 11). Ob sich darüber hinaus noch weitere Erleichterungen – wie zum Beispiel der Verzicht auf die Auflage zur vollständigen Reakkreditierung aller Studiengänge – rechtfertigen lassen, wird wohl erst zu diskutieren sein, wenn mehr Erfahrungen mit der ISO-Zertifizierung im Hochschulraum vorliegen. Umgekehrt wäre natürlich auch eine Reduktion des Arbeitsaufwands und damit der Kosten für die ISO-Zertifizierung denkbar, wenn bei externen Audits auf die Ergebnisse der abgeschlossenen Akkreditierungsverfahren zurückgegriffen würde.

## 6. Fazit

Die Bestimmungen der ISO-Normenfamilie 9000ff. können durchaus als Hilfestellung für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in einer Hochschule genutzt werden: Die Vorgaben sind flexibler als mitunter unterstellt wird. Sie ermöglichen eine Systematisierung der Arbeitsabläufe und versprechen damit sowohl eine Verbesserung der Effizienz als auch eine höhere Zufriedenheit der Studierenden. Ob sich der Arbeitsaufwand aber langfristig lohnt, hängt vor allem von zweierlei ab: Im Mittelpunkt des Qualitätsmanagements sollte nicht das Zertifikat, sondern der Wunsch nach einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozess- und Programmqualität stehen. Und die mit der Prozessorientierung verbundene Zertifizierung sollte letztlich zu einer Entlastung bei der Reakkreditierung von Studiengängen führen, sie ist also sinnvoll in ein Gesamtkonzept der externen Qualitätssicherung zu integrieren.

### Literaturverzeichnis

- Brauer, J.-P. (2007): DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen. Gestaltungshilfen zum Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems. München/Wien.
- Friedrich, H. R. (2004): Nationale und internationale Grundlagen der Qualitätssicherung an Hochschulen. In: Benz, W./Kohler, J./Landfried, K. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Stuttgart. Artikel A 2.1.
- ISO Central Secretariat (2006): The ISO Survey 2005. Genf.
- Janssen, J. (2006): Einsatz eines IT-gestützten prozessorientierten Qualitätsmanagements an der Hochschule. In: Die Neue Hochschule, Bd. 47, Heft 4-5/06, S. 36-39.
- Kamiske, G. F./Brauer, J.-P. (2006): Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements. München/Wien.
- Kirchhoff-Kestel, S./Schulte, R. (2006): Konzeptionelle Grundlagen des Hochschulmanagements. Zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung des Forschungsfeldes durch Bezugsrahmen. In: Hochschulmanagement, 1. Jg./Heft 3, S. 74-79.

Laske/Meister-Scheytt (2006): Gestalt und Gestaltung der zukunftsfähigen Universität - Potenziale der Universitätsentwicklung unter der Bedingung gegenwärtiger Reformen. In: Hochschulmanagement, 1. Jg./Heft 2, S. 34-41.

Nickel, S. (2005): EFQM an Universitäten – Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode? In: Eva-Net-Positionen 08/2005 (<http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2005/nickel.pdf>).

Nickel, S. (2006): Anforderungen an die Weiterentwicklung des Akkreditierungswesens aus Sicht des CHE. Gütersloh.

Pellert, A. (2004): „Doing Quality“ – Qualitätsmanagement als Prozess. In: Benz, W./Kohler, J./Landfried, K. (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Stuttgart. Artikel E 2.1.

Schmid, A. (2006): Der TQM-Ansatz. Möglichkeiten zur Umsetzung an einer Fachhochschule. In: Eva-Net- Positionen 06/2006 (<http://evanet.his.de/evanet/positionen/positionen2006/schmid.pdf>).

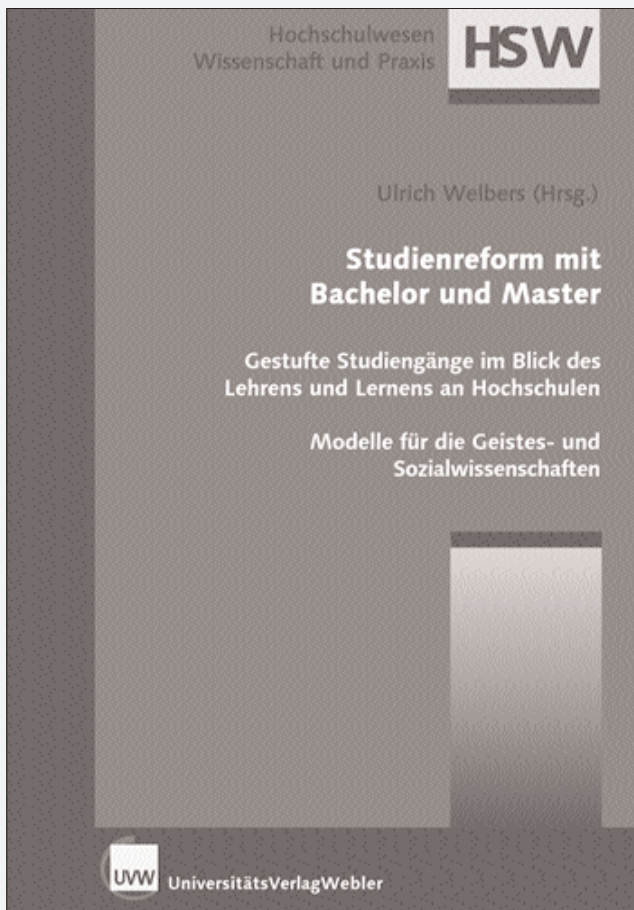
Zink, K. J. (?2004): TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung. München/Wien.

■ Dr. Annika Boentert, Referentin für Qualitätsentwicklung und Akkreditierung, Fachhochschule Münster, E-Mail: [boentert@fh-muenster.de](mailto:boentert@fh-muenster.de)

**Ulrich Welbers (Hg.):**

**Studienreform mit Bachelor und Master**

Gestufte Studiengänge im Blick des Lehrens und Lernens an Hochschulen  
Modelle für die Geistes- und Sozialwissenschaften



Der Band befasst sich mit den Chancen und Problemen, die eine Reform der Studiengänge durch gestufte Systeme beinhaltet. Es werden Analysen und eine Fülle von Materialien bereitgestellt, die für die praktische Studienreformatarbeit vor Ort direkt nutzbar sind. Im ersten Teil des Buches analysieren Hochschulforscherinnen und Hochschulforscher fächerübergreifend zunächst die mit dem Thema verbundenen Stichworte, die einer näheren Bestimmung bedürfen. Im zweiten Teil werden Modelle aus den Geistes- und Sozialwissenschaften anschaulich vorgestellt, in denen auf unterschiedliche Art und Weise eine qualitätsvolle Studienreform bereits gelungen bzw. zu erwarten ist. Ein Band für alle, die nach fundierten und pragmatischen Studienreformlösungen für die Arbeit vor Ort im Fachbereich suchen, die wirksame Verbesserungen des Lehrens und Lernens erwarten lassen.

ISBN 3-937026-11-8, Bielefeld 2003,  
528 Seiten, 29.50 Euro

Bestellung

E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Reihe Gestaltung  
motivierender Lehre  
in Hochschulen:  
Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Peter Viebahn: Hochschullehrerpsychologie**  
Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre

ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro

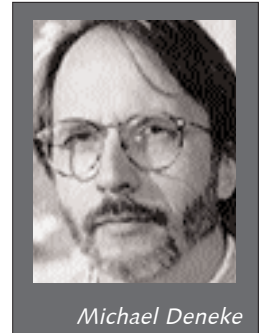
Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

Regina Bruder, Michael Deneke & Julia Sonnberger

## Wie kommt Qualität ins E-Learning? Qualitätsentwicklung in E-Learning - Veranstaltungen an der TU Darmstadt



Regina Bruder



Michael Deneke



Julia Sonnberger

Aufbauend auf den Erfahrungen zur Evaluation der Lehre an der TU Darmstadt wurde ein Ansatz zur Qualitätsentwicklung von E-Learning an der TU Darmstadt projektiert: das Label „E-Learning“. Das Qualitätskonzept, das sich aus einer E-Learning Potenzialbeschreibung durch die Dozierenden vor einer Veranstaltung sowie einer Studierenden-evaluation zum Ende einer Veranstaltung zusammensetzt, wird in seinem Aufbau und seinen ersten Erfahrungen vorgestellt. Es basiert auf der Vorstellung, dass ein gutes E-Learning den Zugang zu den Lerninhalten erleichtert, die Interaktion vereinfacht, die Lernwege flexibilisiert, den Lernprozess unterstützt und so zur Kompetenzentwicklung der Studierenden beiträgt.

### 1. Qualität von Studium und Lehre

Neben der Forschung gehört das Lehren und Lernen zu den universitären Kernaufgaben. Lernen ist dabei als Teil eines individuellen Bildungsprozesses zu verstehen, durch den die Studierenden diejenigen fachlichen und überfachlichen (Schlüssel)-Kompetenzen entwickeln, die sie zur Bewältigung künftiger disziplinärer, beruflicher und gesellschaftlicher Herausforderungen und zur Gestaltung künftiger Gesellschaft und Natur benötigen. Individuelles Lernen findet in gesellschaftlich organisierten Situationen und Institutionen statt. Dabei steht der Eigenverantwortung der Studierenden für ihr Lernen die Verantwortung der Lehrenden für die Gestaltung der Lehr-, Lern- und Prüfungssituationen gegenüber.

Die TU Darmstadt (TUD) wandelt sich zur *Dual Mode University*. Diese Reform strebt an, dass alle Studierenden in allen Studiengängen mindestens eine E-Learning Veranstaltung absolvieren, und die Studierenden perspektivisch maximal 30% ihrer Studienleistungen in E-Learning Veranstaltungen erbringen können. Das zugrunde liegende Motiv der TUD besteht darin, durch E-Learning die Lehre und das Lernen weiter zu entwickeln und qualitativ zu verbessern. Dabei ist „E-Learning“ als ein Oberbegriff zu verstehen für alle Lehr- und Lernangebote, die eine Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechniken für die Lehr- und Lernaktivitäten vorsehen. Damit sind auch alle Lehr- und Lernangebote eingeschlossen, die nur teilweise eine Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechniken bieten, wie beispielsweise hybride E-Learning Szenarien, auch „Blended Learning“ genannt. Auch wenn das Potenzial von E-Learning, die Lehr- und Bildungsprozesse zu optimieren, weitgehend anerkannt ist (vgl. Euler/Seufert 2005), darf diese Optimierung nicht als ein automatischer Effekt von E-Learning gesehen werden. E-Learning

muss sich selbst Qualitätsansprüchen und -zielen stellen. Aus diesem Grund wurde am e-learning center (elc) der TUD ein Konzept zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von E-Learning erarbeitet und erprobt.

Die Anwendung des Qualitätsbegriffes im Bildungsbereich hat er seinen Erfolgen im Bereich der industriellen Produktion zu verdanken, wo es gelungen war, die Qualität der Produkte bei gleichzeitiger Einsparung an verausgabten Mitteln stark zu steigern. Ging es zunächst einmal nur darum Qualität zu sichern, kam später unter dem Begriff der Qualitätsentwicklung der Aspekt der ständigen Verbesserung hinzu. Dem Qualitätsmanagement ging es darum, die Herstellung von Qualität nicht nur einzelnen Abteilungen als Aufgabe zuzuschreiben, sondern einem Unternehmen als Ganzem (Seghezzi 2003). Der Begriff der „Qualitätskultur“ ist noch umfassender, indem er nicht nur auf formale Strukturen und Verfahren abhebt, sondern auch informelles und kulturelles Verhalten einschließt (European University Association 2005). Bei aller Unterschiedlichkeit der Qualitätskonzeptionen im Detail ist die Unterscheidung von Prozessqualität und Ergebnisqualität sehr wichtig. Auch für E-Learning erweist sich diese Unterscheidung als sinnvoll. So geht es unter dem Aspekt der Prozessqualität um die Qualität der Konzeption und Realisierung der Lehr-/Lernsituation und unter dem Aspekt der Qualität der Ergebnisse um die von den Studierenden erworbenen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen (Learning Outcomes). In diesem Aufsatz konzentrieren wir uns auf die Prozess- und Ergebnisqualität einzelner Lehrveranstaltungen (Module) mit einer Dauer von einem Semester. Solche Lehrveranstaltungen bestehen einerseits aus einer Vielzahl kürzerer Lehr-/Lernsituationen; andererseits bilden sie die Bestandteile längerfristiger Curricula. An der TUD gibt es die folgenden prozeduralen und institutionellen Elemente eines sich herausbildenden Qualitätsmanagements: Das sind neben etablierten Maßnahmen wie der Akkreditierung, der regelmäßigen Evaluation der Studiengänge in Evaluationsverbänden, der Fokussie-

rung von Learning Outcomes oder auch kontinuierlichen Lehrevaluationen durch interne ExpertInnen (Hochschuldidaktische Arbeitsstelle) auch einige weitere Initiativen. Aktuell sind dies Zielvereinbarungen, die das Präsidium mit den Fachbereichen abschließt. In diesen Zielvereinbarungen werden die Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre und die dafür von den Fachbereichen zu etablierenden Strukturen und Prozesse thematisiert. Auch berichten die Fachbereiche als die für die Curricula verantwortlichen Einheiten regelmäßig in „Studienberichten“ über Stärken und Schwächen der Studiengänge und intendierte Weiterentwicklungen.

Im Bereich des E-Learning wurden bisher drei Initiativen zur Qualitätssicherung gestartet. „TUD-Online“ wurde als eine jährliche, universitätsinterne Förderlinie von 2003 bis 2005 mit einer Fördersumme von je 100.000 Euro eingerichtet. Diese E-Learning Initiative unterstützte in allen Fachbereichen E-Learning Projekte mit einem finanziellen Beitrag bei der Einführung in den Studienbetrieb. Parallel dazu wird seit 2004 der „Best E-Teaching Award“ für die besten E-Learning oder E-Teaching Veranstaltungen vergeben. Dieser Förderpreis wird von der Carlo und Karin Giersch Stiftung<sup>1</sup> bereitgestellt. Aus den ersten Auswahlkriterien beider Förderinitiativen entwickelte sich ein Grundgerüst an Qualitätskriterien für E-Learning Veranstaltungen bzw. Produkte und floss in das Qualitätssicherungsangebot Label „E-Learning“ ein. Inzwischen werden die fertig gestellten Qualitätskriterien des Label „E-Learning“ für den Best E-Teaching Award verwendet, so dass es an der TUD einheitliche Qualitätsstandards für das E-Learning gibt.

## 2. Qualitätssicherung und -entwicklung der Fachbereiche

Die Fachbereiche der TUD haben eine ganze Reihe von Strukturen und Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre aufgebaut: Neben den formalisierten Diskussionen zwischen Lehrenden und Lernenden in Gremien gehören dazu Workshops zur Verbesserung der Lehre, informelle Arbeitskreise und schriftliche Befragungen von Absolventen zu Stärken und Schwächen eines Studiengangs. Mit Unterstützung durch Mitarbeiter/innen der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA) haben darüber hinaus einzelne Fachbereiche ganz neue Lehrveranstaltungen - wie einwöchige Studienprojekte für mehrere hundert Studienanfänger des Maschinenbaus - entwickelt. Dabei war eine intensive begleitende Evaluation wichtig (Hampe, Wolf 2006). Mitarbeiter/innen der HDA waren durch Evaluationsaktivitäten am Notebook-University Projekt des B/MBF beteiligt. Die dabei eingesetzten Evaluationsverfahren waren: Intensive Interviews mit den Lehrenden zur Konzeption ihrer Veranstaltungen, teilnehmende Beobachtung der Lehrveranstaltungen, videogestützte Beobachtung der Studierenden beim Lernen, Einzel- und Gruppeninterviews mit den Studierenden, Einsatz von Kurzbefragungen innerhalb eines Semesters, logfile-Analysen, quantitative und inhaltliche Analysen des Datenverkehrs zwischen Lehrenden und Lernenden und ausführliche schriftliche (online-)Befragungen zum Ende eines Semesters (Bär 2004, Deneke 2005a). Solche intensiven Evaluationen sind zwar sehr bedeutsam für die Entwicklung neuer Veranstaltungskonzepte, lassen sich aber

wegen ihres großen Aufwandes schwer in den Regelbetrieb mit vielen Veranstaltungen übertragen. Dazu müssen auch im E-Learning Evaluationsverfahren entwickelt werden, die - wie bei traditionellen Lehr-/Lernformen ohne E-Learning Element - einerseits breit eingesetzt werden können und andererseits ausreichend auf die spezifischen Bedingungen einzelner Veranstaltungen abzielen.

In einem mehrjährigen gemeinsamen Projekt der HDA mit mittlerweile 10 von 13 Fachbereichen der TUD werden zum Semesterende die Studierenden mit Fragebögen zu ihrer Einschätzung der abgelaufenen traditionellen Veranstaltungen wie Vorlesungen, Seminare und Praktika befragt. In den letzten beiden Semestern konnten in rund 350 Veranstaltungen über 17000 Studierende erreicht werden. Dazu wird das Softwaresystem „EvaSys“ der Firma electric paper (Lüneburg) eingesetzt. Die Fragebögen wurden in enger Kooperation mit Dozierenden und Studierenden der Fachbereiche entwickelt und sind deshalb sowohl fachbereichsspezifisch als auch veranstaltungsspezifisch angelegt. Die in den Fragebögen thematisierten Veranstaltungsaspekte sind:

- Strukturiertheit des Aufbaus der Veranstaltung,
- Relevanz der Veranstaltungsinhalte,
- fachliche und didaktische Kompetenzen der Dozenten,
- Medieneinsatz und infrastrukturelle Bedingungen,
- Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden,
- Kommunikation zwischen den Lernenden und die
- generelle Einschätzung des Lernerfolgs.

Die Items wurden zum Teil aus der Literatur übernommen (z.B. Heidelberger Inventar zur Lehrveranstaltungsevaluation HILVE), stammen aus früheren Befragungsaktionen der Fachbereiche oder wurden neu entwickelt. Neben fünfstufigen Likert-Skalen gibt es offene Frageformate zu Stärken und Schwächen der Lehrveranstaltungen und zu Verbesserungsvorschlägen. Gerade die Antworten der Studierenden auf diese offenen Fragen werden von den Dozierenden sehr geschätzt, weil sie interessante Sichten der Studierenden verdeutlichen und wichtige Anregungen zur Weiterentwicklung geben können.

Um eine hohe Rücklaufquote zu erreichen, werden in der Hauptsache scannerlesbare Fragebögen eingesetzt, die mit dem EvaSys-System von der HDA erstellt und ausgewertet werden. Daneben können mit diesem System auch online-Befragungen durchgeführt werden, was es für die Verwendung im Zusammenhang mit dem E-Learning attraktiv macht. Bei online-Befragungen tritt allerdings das Problem auf, dass im Vergleich zum Ausfüllen der Fragebögen nur vergleichsweise niedrige Rücklaufquoten erreicht werden können. Die von den Studierenden ausgefüllten Fragebögen werden eingescannt, vollautomatisch statistisch ausgewertet (z.B. Frequenzen, arithmetische Mittel und Standardabweichungen) und es wird automatisch ein pdf-Dokument für die Dozierenden generiert. Die Antworten auf die offenen Fragen werden als Bilddateien eingescannt und in sortierter Form in das pdf-Dokument übernommen.

Zur Unterstützung der Interpretation der statistischen Daten und als Anregung für die Verbesserung der Lehrveranstaltungen können die Dozierenden eine hochschuldidaktische Beratung durch Mitarbeiter/innen der HDA in An-

<sup>1</sup> <http://www.elc.tu-darmstadt.de/de/good-practice-tud/best-e-teaching-award/stiftung>.

spruch nehmen. Unsere Erfahrung ist, dass die Dozierenden Stärken und Schwächen ihrer Veranstaltungen aus der Sicht der Studierenden kennen lernen und viele die studentischen Einschätzungen zur Überarbeitung ihrer Veranstaltungskonzepte nutzen, so dass eine wichtige Feedbackschleife zur Qualitätsverbesserung realisiert werden kann. Im Zusammenhang mit der systematischen Evaluation einer großen Anzahl von Veranstaltungen wurden erste Versuche gestartet, den Fokus der Befragungen um Aspekte des studentischen Lernens zu erweitern (Deneke 2005b): So wird in einigen Fachbereichen auch nach dem zeitlichen Umfang der Lernaktivitäten gefragt (um den studentischen Workload für die Vergabe von Credits bestimmen zu können). Es wäre darüber hinaus wünschenswert, die Fragebögen so durch die Veranstalter/innen modifizieren zu lassen, dass auch nach der Realisierung der einzelnen Lehrziele (intendierte Kompetenzen; Learning Outcomes) gefragt werden kann.

Da die systematische Lehrveranstaltungsevaluation zum Ende eines Semesters mittlerweile an der TUD breit angewendet wird und von Lehrenden und Lernenden akzeptiert ist, lag es nahe, auf den damit gesammelten Erfahrungen aufbauend die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der E-Learning Veranstaltungen zu gestalten.

### 3. Qualitätssicherung und -entwicklung im E-Learning

Im Rahmen der Reform Dual Mode University wurde von Beginn an besonders auf die Qualität der entstehenden E-Learning Veranstaltungen geachtet. Dazu wurde eine Arbeitsgruppe Qualität am elc gegründet, zu der die Autor/innen dieses Beitrags gehören. Deren Kernaufgabe ist es, das Konzept Label „E-Learning“ zu erproben, um ein handhabbares Qualitätssicherungsangebot und eine Kennzeichnung von E-Learning Veranstaltungen im online-Vorlesungsverzeichnis der TUD zu ermöglichen. Dabei wird das etablierte Instrument der Semester abschließenden Befragung der Studierenden kombiniert mit einer Einschätzung des Potenzials noch vor Beginn der Veranstaltung durch die Dozierenden.

#### 3.1. Das Label „E-Learning“ als Qualitätskonzept

Ein Ziel des Labels „E-Learning“ besteht darin, einen Konsens darüber zu erreichen, was E-Learning ist, bzw. welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit eine Lehrveranstaltung als qualitativ hochwertige E-Learning Veranstaltung bezeichnet werden kann. Das Label „E-Learning“ definiert einen Merkmalspool, aus dem je nach Zielen und Charakter einer Lehrveranstaltung eine Auswahl von den Dozierenden zu treffen ist. Dabei fungieren die ausgewählten Merkmale gleichzeitig als Qualitätsziele, deren Realisierung nach Abschluss der Veranstaltung durch die Befragung der Studierenden geprüft wird. Damit dient das Label „E-Learning“ einer universitäts-internen Qualitätssicherung und einer entsprechenden Information der Studie-

renden, da E-Learning Veranstaltungen im online-Vorlesungsverzeichnis explizit mit dem Label gekennzeichnet werden.

Das Label „E-Learning“ ist ein Ansatz zur Qualitätssicherung von E-Learning Veranstaltungen, der zunächst die Input- und in einem zweiten Prozess auch die Outputqualität beschreibt. Dazu wurden zwei Instrumente entwickelt, die auf bestimmten Kategorien und Kriterien basieren:

- ein Fragebogen zur E-Learning Potenzialbeschreibung der Lehrveranstaltung für Dozierende und
- ein Fragebogen zur Studierendenbefragung hinsichtlich der Realisierung des Potenzials.

Bei der Entwicklung der grundlegenden Kategorien und Kriterien wurde der Frage nachgegangen, auf welchen hochschuldidaktischen Ebenen neue Medien eine Lernerorientierung unterstützen können. Dabei ergaben sich zwei Bereiche: E-Learning Angebote können danach differenziert werden, ob sie dazu dienen, bisherige didaktische Konzepte bzw. Organisationsformen weiterzuentwickeln *oder/und* das Angebot der Lehr-/Lerninhalte zu erweitern. Bezeichnet werden diese Bereiche des Labels „E-Learning“ als Inhalt und *Methoden-/Organisationsform*. Innerhalb dieser beiden Bereiche wurden weitere Kategorien erarbeitet, die sich auf Rahmenbedingungen und die spezifischen Lehr- und Lernsituationen an einer Hochschule beziehen. Dabei wurden die folgenden fünf Kategorien gefunden:

- Erweiterung der Lerninhalte,
- Erweiterung der Lernzugänge und Lernwege,
- Aktivierung der Studierenden im Lehrprozess,
- Unterstützung der Selbststudiumsphasen,
- Betreuung und Beratung der Studierenden.

Diese *fünf* Kategorien wurden in *elf* Kernkriterien weiter ausdifferenziert (vgl. Abb. 1).

Zur Operationalisierung der *elf* Kernkriterien wurden *31* Unterkriterien (Sonnberger/Bruder 2005) gebildet. Werden mindestens sechs der *elf* Kernkriterien von einer Veranstaltung erfüllt, wird das Label vergeben. Dabei ist es völlig unerheblich, ob es sich um eine Vorlesung, ein Seminar oder ein Praktikum handelt und in welchem Fachbereich die Veranstaltung angeboten wird. Auf der Basis der ausgearbeiteten Qualitätskriterien war es nun möglich, die ein-

Abbildung 1: Überblick zu den fünf Kategorien und elf Kernkriterien des E-Learning Labels



gangs geforderte konsensfähige Beschreibung von E-Learning Veranstaltungen zu liefern. Dazu wurden aus den fünf Kategorien Aussagen über das E-Learning Potenzial zusammengefasst und als eine Art Anforderungskatalog formuliert: „E-Learning erleichtert den Zugang zu den Lerninhalten, vereinfacht die Interaktion, flexibilisiert die Lernwege und unterstützt den Lernprozess“. Einerseits ist so ein deutlicher lernerorientierter Anspruch formuliert und gleichzeitig ein großer Spielraum gegeben, welche Veranstaltungen mit einer spezifischen Ausprägung der einzelnen Merkmale als E-Learning gelabelt werden können. Letztlich wird über das Label „E-Learning“ definiert, was alles eine E-Learning-Veranstaltung an der TUD sein kann.

### 3.2. Praktische Umsetzung des Labels „E-Learning“

Vor Veranstaltungsbeginn werden die Dozierenden zum E-Learning Potenzial ihrer Veranstaltung über ein Online-Tool befragt. Das Veranstaltungskonzept wird daraufhin geprüft, inwieweit die eingesetzten Informations- und Kommunikationsmedien zur Förderung der Lernerorientierung (Breloer 1979) verwendet werden, bzw. ob neue spezifische Lehrziele bzw. Lehrinhalte eingebracht und begründet wurden. Die Entscheidung, welche E-Learning Potenziale die Veranstaltung realisieren soll und welche Qualitätskriterien der Veranstaltung schließlich zugeordnet werden, wird von der Lehrkraft selbst getroffen. Hierbei erfolgt eine erste Anregung zur Reflexion des E-Learning Potenzials seitens der Lehrkraft. Diese Reflexion soll die Lehrkräfte dabei unterstützen, sich über den didaktischen Sinn und Zweck eines Medieneinsatzes bewusst zu werden. Erfüllt das Veranstaltungskonzept ein Mindestmaß an Kriterien (aktuell ist dieser Level auf „sechs aus elf Kernkriterien“ festgelegt), wird die Veranstaltung mit dem Label @ im online-Vorlesungsverzeichnis markiert.

Auf der Basis der E-Learning Potenzialbeschreibung der Dozierenden und der dadurch angegebenen Kriterien wird ein Fragebogen für die Studierenden erstellt, der auf Wunsch der Dozierenden mit selbst formulierten stärker inhaltsbezogenen Fragen ergänzt werden kann. Der Fragebogen enthält auch standardisierte Fragen zur Akzeptanz der E-Learning Angebote bei den Studierenden, zur Benutzerfreundlichkeit der E-Learning Angebote sowie zum Lernverhalten und Lernerfolg. Bevor der Fragebogen zum Ende der Veranstaltung an die Studierenden ausgegeben wird, erhält die Lehrkraft diesen nochmals zur Sichtung. Damit haben die Lehrkräfte die Möglichkeit, die Perspektive der Studierenden einzunehmen. Sie erfahren, wie das von ihnen angestrebte didaktische Potenzial der eigenen E-Learning Angebote beschrieben wird, um aus Lenersicht überprüft zu werden. Nach dem Ausfüllen der Fragebögen durch die Studierenden und der Auswertung in der HDA erhalten die Dozierenden - wie im Falle der systematischen Lehrveranstaltungsevaluation - die ausführlichen statistischen Auswertungen und Antworten auf die offenen Fragen. Darüber hinaus werden zusammenfassend in einem Begleitschreiben Stärken und Schwächen der E-Learning Veranstaltung dargestellt. Das elc und die HDA bieten anschließende Beratungen an. Durch diese zwei Instrumente (E-Learning Potenzialbeschreibung und Studierendenbefragung), die das Rahmenkonzept des Labels „E-Learning“ bilden, werden Reflexions- und Rückkopplungsprozesse zur Qualitätssicherung und gleichzeitig auch zur Qualitätsentwicklung ausgelöst.

Das Label „E-Learning“ wurde im Wintersemester 2005/2006 erstmals von 16 E-Learning Veranstaltungen genutzt. Im Mittel wurden dabei mindestens acht der elf Kernkriterien von den Dozierenden im Fragebogen als erfüllt bezeichnet. Durchschnittlich sind von den Studierenden sechs Kriterien bestätigt worden, somit gibt es eine Abweichung von zwei Kernkriterien. Bei vier Veranstaltungen wurde die Vergabe des Labels aus der Sicht der Studierenden nicht bestätigt. Nur bei einer Veranstaltung zeigte sich bisher eine 100%ige Übereinstimmung zwischen der Dozierenden- und der Studierendenperspektive. Die Gründe für die Abweichung zwischen Dozierenden- und Studierendenwahrnehmung der E-Learning Potenziale sind sehr unterschiedlich: Sie erstrecken sich dabei von Mängeln der technischen Zugänglichkeit bis zur unausgereiften medien-didaktischen Konzeption der E-Learning Veranstaltung. Insbesondere der Kontrast der Potentialeinschätzung durch die Lehrenden und der Einschätzung der realen Lehr-/Lernsituationen durch die Studierenden erweist sich als wichtig für die Weiterentwicklung der Veranstaltungen.

Zusammenfassend sieht unsere Arbeitsgruppe in den Instrumenten des E-Learning Labels eine sehr gute Chance, didaktische Qualität auf strukturierte Weise einzuführen und den Informations- und Kommunikationstechniken eine definierte Rolle in den Curricula der Dual Mode University zuzuweisen. Auch zeigt sich das Qualitätskonzept als gut umsetzbar im realen Lehr- und Studienbetrieb. Die Hürde für das Label wurde mit den geforderten sechs aus elf Kriterien zunächst bewusst niedrig angelegt, um möglichst vielen Veranstaltungen einen Einstieg in das E-Learning zu ermöglichen. Es ist mit diesem System leicht möglich, in einigen Jahren die Qualitätsschwelle in Abhängigkeit vom erreichten Entwicklungsstand höher anzusetzen. Die unterschiedlichen Profile und E-Learning Potenziale der Veranstaltungen konnten erfolgreich über die Kernkriterien abgebildet werden. Dies war ein wichtiges Anliegen, da an der TUD eine Vielfalt an technischen, naturwissenschaftlichen, human- und gesellschaftswissenschaftlichen Fachbereichen existiert, deren Spezifika respektiert werden sollten. Durch die online-Präsentation des Labelfragebogens zur Potentialeinschätzung kann der Anmeldeprozess von den Lehrenden sehr flexibel durchgeführt werden. Da das Label „E-Learning“ auf einem Strukturmodell basiert, ist es jeder Zeit erweiterbar und auch die Gewichtung der einzelnen Kategorien ist veränderbar. Derzeit wird eine Verschlinkung der Studierendenbefragung umgesetzt und das Beratungskonzept weiterentwickelt. Die Erfahrungen der nächsten Semester sollen analysiert werden, um authentische Referenzmodelle von E-Learning für die TU Darmstadt ableiten zu können. Denn letztlich soll das E-Learning Label über die Qualitätssicherung hinaus zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung genutzt werden, um die Reform Dual Mode University grundlegend zu stützen.

## 4. Ausblick auf zukünftige Entwicklungen

Abschließend sollen einige mögliche zukünftige Entwicklungen einerseits im Bereich des E-Learning und andererseits der traditionellen Lehrveranstaltungen skizziert werden: Wir gehen davon aus, dass die Anzahl der E-Learning Veranstaltungen der TUD in den kommenden Jahren stark zunehmen wird und dass deshalb die online-gestützte Ge-



nerierung spezifischer Fragebögen durch die Dozenten selbst zunehmend wichtiger wird. Den Dozierenden müsste zur Unterstützung ein erweiterter Pool getesteter Items zur Verfügung gestellt werden, aus dem sie Fragen nach ihren Bedürfnissen auswählen könnten. So sollte es auch möglich werden, spezifische Fragen zur studentischen Einschätzung der Learning Outcomes der Veranstaltungen zu stellen.

Wenn sich die Kombination aus der Potenzialbeschreibung der Dozierenden vor Beginn einer Veranstaltung und der studentischen Einschätzung zum Ende der E-Learning Veranstaltungen anhand didaktischer Kriterien weiterhin bewährt, liegt es nahe, diese Kombination auch auf die traditionellen Lehrveranstaltungen auszudehnen: Die didaktischen Kriterien des E-Learning Labels könnten in angepasster Form zur Veranstaltungseinschätzung durch die Lehrenden genutzt werden, da viele dieser Kriterien ihre Gültigkeit ganz unabhängig vom E-Learning besitzen.

Die Evaluation am Ende eines Semesters durch Befragung der Studierenden könnte sich dann auch auf diese didaktischen Kriterien beziehen und gleichzeitig weiterhin diejenigen Aspekte des Lehrens und Lernens berücksichtigen, die sich in der bisherigen systematischen Lehrveranstaltungsevaluation bewährt haben.

**Literaturverzeichnis**

Arnold, P./Kilian, L./Thiloson, A./Zimmer, G. (2004): E-Learning. Handbuch für Hochschulen und Bildungszentren, Nürnberg.  
 Bär, H./Rößling, G./Köbler, S./Deneke, M. (2004): Evaluation of Digital Interaction Support in a Large Scale Lecture. In: Proceedings of the IADIS International Conference Applied Computing. pp. 63-67.  
 Bruder, R./Osswald, K./Sauer, S./Sonnberger, J. (2006): Qualitätssicherung mit einem E-Learning-Label für universitäre Lehre und einem Gütesiegel. In: Sindler, A. u.a. (Hg.): Qualitätssicherung im E-Learning, Münster.  
 Sonnberger, J./Bruder, R. (2005): Qualitätssicherung von E-Learning Veranstaltungen. Das E-Learning Label der TU Darmstadt. In: Hochschule und Weiterbildung, Heft 2, S. 59-66.

Breloer, G. (1979): Teilnehmerorientierung – eine neue Akzentuierung erwachsenpädagogischen Handelns? In: Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung. Steirisches Volksbildungswerk, Heft 3. Graz, S. 161-175.  
 Deneke, M. (2005a): Gut gedacht oder gut gemacht? Evaluation von E-Learning Angeboten. In: Sesink, W./Wendland, K. (Hg.): Studieren im Cyberspace? Die Ausweitung des Campus in den virtuellen Raum, Münster.  
 Deneke, M. (2005b): Vom Lehren zum Lernen – Eine Skizze. In: Welbers, U./Gaus, O. (Hg.): The Shift from Teaching to Learning – Konstruktionsbedingungen eines Ideals, Bielefeld.  
 Ehlers, U. (2004): Qualität im E-Learning aus Lernericht. Grundlagen, Empirie und Modellkonzeption subjektiver Qualität, Wiesbaden.  
 Euler, D./Seufert, S. (Hg.) (2005): E-Learning in Hochschulen und Bildungszentren, München.  
 European University Association (2005): Developing an Internal Quality Culture in European Universities- Report on the Quality Culture Project 2002-2003, Brüssel (<http://www.eua.be>).  
 Hampe, M./Wolf, S. (2006): How to provide first-year-students with a really good start into their study program, Proceedings ASEE Conference Chicago, June 18-21, 2006.  
 Seghezzi, H. D. (2003): Integriertes Qualitätsmanagement – Das St. Galler Konzept. München, Wien.

■ **Dr. habil. paed. Regina Bruder**, Professorin für Fachdidaktik am Fachbereich Mathematik, Leiterin der AG Qualität im e-learning center (elc), Technische Universität Darmstadt,  
 E-Mail: [bruder@mathematik.tu-darmstadt.de](mailto:bruder@mathematik.tu-darmstadt.de)  
 ■ **Dr. rer. nat. Michael Deneke**, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA), Mitglied im Direktorium des elc und des Forschungsschwerpunktes E-Learning, Technische Universität Darmstadt,  
 E-Mail: [deneke@hda.tu-darmstadt.de](mailto:deneke@hda.tu-darmstadt.de)  
 ■ **Dipl.-Päd. Julia Sonnberger**, wissenschaftliche Mitarbeiterin des e-learning centers, Bereich Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, Technische Universität Darmstadt  
 E-Mail: [Julia-Sonnberger@elc.tu-darmstadt.de](mailto:Julia-Sonnberger@elc.tu-darmstadt.de)

Reihe Hochschulwesen:  
 Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Kathleen Battke, Christa Cremer-Renz (Hg.):  
 Hochschulfusionen in Deutschland Gemeinsam stark?  
 Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern**

ISBN 3-937026-49-5, Bielefeld 2006, 159 Seiten, 22.00 Euro

Bestellung  
 E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/923 610-22

*Tim Kiparski & Alexander Wörner*

## Qualitätsentwicklung für Orientierungstutorien - Erfahrungen eines Pilotprojekts der Universität Duisburg-Essen



Tim Kiparski



Alexander Wörner

Gegenwärtig kann es sich kaum ein hochschuldidaktischer Beitrag leisten, sich nicht auf den Bologna-Prozess zu beziehen. Wenn dies zu einer breiten Diskussion über die jeweils geeignete Studiengestaltung in unterschiedlichen Fachbereichen geführt hat, so wurde der Anteil, den eine partikuläre Gestaltung von Lehre durch Studierende in Form von (Orientierungs-)Tutorien daran haben kann, bislang wenig berücksichtigt. Doch gerade diesem könnte zukünftig eine Schlüsselfunktion mit Blick auf einen möglichst schnellen und effektiven Einstieg ins Fachstudium sowie international konkurrenzfähigen Durchlaufzeiten für einzelne Studiengänge zukommen.

Der Aufsatz resümiert auf Basis einer aktuellen Projekterfahrung an der Universität Duisburg-Essen, welchen Beitrag ein institutionalisiertes Angebot von Tutor/innen-Schulungen zur Optimierung der prekären Studieneingangsphase leisten kann.

### 1. Ausgangslage und Problematik

Die Studieneingangsphase stellt eine sensible Schaltstelle im Lebenslauf junger Menschen dar, die mit komplexen, grundlegenden Veränderungen in Rollenverständnis sowie Selbst- und Fremdwahrnehmung der Person einhergeht. Die Orientierung in einer neuen, unbekannteren Institution, häufig in einer fremden Stadt mit einem neuen sozialen Umfeld, stellt Studienanfänger/innen vor eine grundlegende Entwicklungsaufgabe. Auch die zukünftigen Anforderungen des eingeschlagenen Studienweges sind für diese zunächst nur schwer abzuschätzen, was die Orientierungsphase zusätzlich erschwert.

Dabei ist jedoch gerade eine erfolgreich gestaltete Studieneingangsphase entscheidend für einen zügigen, erfolgreichen Studienweg, da sie eine solide Basis liefert.

So zielt auch die gegenwärtige studienorganisatorische Umstrukturierung auf Bachelor- und Master-Studiengänge (BA/MA) neben Standardisierungsaspekten primär auf eine Optimierung der Studienqualität sowie auf die Ermöglichung kurzer Studienzeiten. Diese Zielsetzungen lassen der Gestaltung der Studieneingangsphase eine Schlüsselfunktion zukommen, da eine schnelle Orientierung und Sozialisation im jeweils angewählten Fachbereich die unabdingbare Grundlage für den erfolgreichen Abschluss von Studiengängen in möglichst kurzer Zeit darstellt.

Einer didaktisch fundierten, Lernfeld erschließenden Gestaltung der Studieneingangsphase kommt also eine hohe Priorität zu, wenn die Ziele der BA/MA-bezogenen Umstrukturierung eingelöst werden sollen. Daraus resultiert eine Gestaltungsaufgabe für die Hochschule, denn gerade

die auf Studienqualität zielende Umstrukturierung erschwert kurzfristig die bislang genutzten Wege eines informellen Informationsflusses von erfahrenen Studierenden zu den Studienanfängern, denn jene haben i.d.R. selbst noch nicht nach dem BA/MA-Modus studiert.

Aus diesem Grund hat das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen eine Projektinitiative „Qualitätssicherung von Orientierungstutorien“ ins Leben gerufen. Diese dient dazu, in Abstimmung mit den akademischen Fachbereichen einen Beitrag zur didaktischen Optimierung von Orientierungstutorien als Instrumenten der Qualitätsentwicklung in der Studieneingangsphase zu leisten.

Im Rahmen des von Mai bis Dezember 2005 durchgeführten Modellprojekts hat das ZfH fachübergreifende Informationsveranstaltungen organisiert, Konzepte für Tutor/innen- und Multiplikator/innen-Schulungen ausgearbeitet und diese in der Praxis erprobt. So wurden im Zeitraum von Oktober bis Dezember 2005 sieben zweitägige Tutor/innen-Schulungen für studentische Tutor/innen und zusätzlich eine eintägige Multiplikator/innen-Schulung für Tutorienbeauftragte der Fachbereiche durchgeführt. In diesem Rahmen wurden fachübergreifend 61 Tutor/innen und 8 Multiplikator/innen erreicht; das Angebot des ZfH war in der Pilotphase für die Fachbereiche kostenfrei.

Die durchgeführten Schulungen wurden jeweils mit einem teilstandardisierten Fragebogeninstrument unmittelbar im Anschluss an die Veranstaltung evaluiert. Die unten stehend vorgenommene Interpretation der Daten bezieht sich auf die 61 Fragebögen der Teilnehmer/innen der Tutor/innen-Schulungen. Als Ordnungsgesichtspunkte für die Interpretation dienen die übergreifenden Fragestellungen des teilstandardisierten Instruments.

Die fachliche Struktur der Teilnehmer/innen umfasst bereits in diesem ersten Schulungszyklus (angehende) Tutor/innen aus den verschiedensten Fachbereichen. Dabei waren Studierende aus den Studiengängen Kommedia, Sport, Türkisch, Biologie, Gestaltungstechnik, Logistikmanagement, Politikwissenschaft, Wirtschaftspädagogik, Mathematik, Elektrotechnik, Pädagogik, Ostasien-Wissenschaften, Sozialwissenschaften, Kunst, Soziale Arbeit, Beratung und Management sowie Medizinische Biologie vertreten.

Diese wurden jeweils in standardisierter Form befragt, inwieweit ihre Erwartungen an die Schulung erfüllt wurden, inwieweit sie die besuchte Veranstaltung als hilfreiche Orientierung für die Durchführung von Tutorien wahrgenommen haben, sowie hinsichtlich der Qualität der Stoffvermittlung in der Veranstaltung. Neben der Stoffvermittlung waren vor allem auch das methodische Vorgehen in

der Veranstaltung, die Unterstützung durch schriftliche Materialien sowie die vorgefundenen Rahmenbedingungen der Schulung Gegenstand der Erhebung. Darüber hinaus wurde auch erfragt, inwieweit sich die Teilnehmer/innen in den für sie konzipierten Veranstaltung selbst einbringen konnten und wie sie die Gruppenatmosphäre in der Veranstaltung empfanden. Schließlich wurde auch noch um eine übergreifende Bewertung der Gesamtveranstaltung gebeten.

## 2. Zentrale Befunde der Untersuchung

Schon vorab kann bemerkt werden, dass die Ergebnisse der durchgeführten Begleitevaluation ein generell günstiges Bild zeichnen, was sich schon anhand des überaus günstigen Mittelwertes<sup>1</sup> von 1,82 bei der Frage nach einer Bewertung der Gesamtveranstaltung abzeichnet. Mit 83,3 über die Antwortkategorien „Sehr gut“ und „Gut“ kumulierten Prozent, von denen allein 38,3% auf die Kategorie „Sehr gut“ fielen, wird deutlich dokumentiert, dass die Schulungsveranstaltungen nicht nur auf intensiven Bedarf der Teilnehmenden stießen, sondern diesem auch in überaus positiver Weise entsprechen konnten.

Neben dieser prinzipiell günstigen Bewertung der Gesamtveranstaltung belegen aber auch die weiterführenden Items die Zufriedenheit der Teilnehmenden. Rund 73 über die beiden positiven Kategorien kumulierte Prozent legen es nahe, dass auch die Erwartungen der Teilnehmenden in hohem Maße erfüllt wurden. Was das Kernziel der Durchführung von Tutor/innen-Schulungen anbetrifft, nämlich eine didaktisch fundierte Orientierung für die eigenständige Durchführung von Orientierungstutorien zu geben, so zeigt sich, dass die durchgeführten Schulungen in hohem Maße ihre Funktion erfüllen konnten. Allein 78% der Befragten wählten hierbei die beiden Positivkategorien an.

Neben der pauschaleren Fragestellung, was an der besuchten Veranstaltung jeweils besonders gut bzw. weniger gut gefallen hat, bietet aber vor allem die persönlich formulierte und vergleichsweise zugespitzte Fragestellung nach den wichtigsten in der Schulung gelernten Inhalten spannende Einblicke in die Lernprozesse der Teilnehmenden. So standen ganz deutlich und durchaus nicht unerwartet die jeweils vermittelten Lehr-Lern-Methoden im Mittelpunkt. Dabei wurden primär die Aspekte des Einsatzes von Methoden zur Aktivierung von Teilnehmern sowie die gelernten Möglichkeiten zur Arbeit mit Gruppen hervorgehoben. Daneben wurden aber auch Einzelmethoden für verschiedene Zwecke, wie z.B. Moderation, Visualisierung oder auch zur Gestaltung der Einstiegsphase hervorgehoben. An zweiter Stelle stand der Aspekt der Planung und Organisation von Tutorienveranstaltungen. Dabei ging es in den durchgeführten Schulungen nicht nur darum, eine systematische Einführung in die methodische Veranstaltungsplanung zu geben, sondern auch und gerade darum, Problemlösungen für bereits bestehende Konzepte anzubieten, was durchaus gelungen ist und dankbar angenommen wurde. Diese Beurteilungen sprechen sowohl dafür, dass die Schulungs-Inhalte durch die Teilnehmenden persönlich jeweils auch angenommen wurden als auch für die damit in engem Zusammenhang stehende Absicht der Teilnehmer, die vermittelten Methoden auch tatsächlich in den eigenständig durchzuführenden Tutorienveranstaltungen einzusetzen.

Im Zusammenhang mit der angestrebten Optimierung des Praxistransfers der Schulungsinhalte kann die Durchführung zweitägiger Blockveranstaltungen denn auch nur als ein erster Schritt in die richtige Richtung verstanden werden. Ein weiterer Ausbau an Umfang und Inhalt wäre durchaus wünschenswert, was sich auch mit den Befunden der offenen Fragestellungen deckt.

Als generell unproblematisch erwies sich bei den durchgeführten Schulungen für Tutor/innen aller Fachbereiche die Stoffvermittlung durch den Dozenten. Hier bewährt sich das erwachsenenpädagogische Schulungskonzept des ZfH, das konsequent auf die Lernprozesse der Teilnehmer bezogen ist und somit deren Verständnismöglichkeiten stets mitberücksichtigt. Dies steht in unmittelbarem Zusammenhang mit einem detailliert ausgearbeiteten methodischen Konzept der Tutor/innen-Schulungen. So fielen 70% der Bewertungen des angewandten methodischen Vorgehens in die Positivkategorien. Als aus Planungsperspektive unerwartet hilfreich haben sich zudem die eingesetzten schriftlichen Materialien erwiesen, die jeweils organisch in den Veranstaltungsverlauf integriert wurden.

Ein Aspekt, der bei der Lehr-Lern-Philosophie des ZfH in Einklang mit den jüngsten Entwicklungen in der empirischen Lehr-Lern-Forschung im Vordergrund steht, ist die eigenständige Aktivität der Veranstaltungsteilnehmer. Erst anhand dieser Aktivität können sich die Teilnehmer die behandelten Themen- und Problemstellungen nachhaltig und intensiv aneignen. Die Möglichkeit hierzu muss bereits im didaktischen Konzept der Veranstaltung angelegt sein und überdies noch aktiv von den Schulungsleiter/innen gefördert werden. Dieser zentrale Aspekt wurde über die Fragestellung, inwieweit sich die Teilnehmenden selbst einbringen können, abgedeckt. Ein über die beiden Positivkategorien kumulierter Prozentwert von 85% übertrifft hier bei weitem die Erwartungen, die auf Erfahrungen mit vergleichbaren Veranstaltungen beruhen. Denn bei der Auswertung einer entsprechenden Fragestellung muss immer bedacht werden, dass die Respondent/innen diese in nicht unerheblichem Maße als selbstevaluativ empfinden. Eine Antwort auf die Frage, inwieweit man sich selbst einbringen konnte, hängt somit nicht nur davon ab, ob man die Möglichkeit bekam, sich selbst einzubringen, sondern ganz entscheidend auch davon, ob man hierzu bereit war und die Chance auch genutzt hat. Aus diesem Grund ist die eindeutige Antworttendenz sicher nicht allein dem ZfH-Konzept zuzuschreiben, sondern auch der Tatsache, dass mit (angehenden) Tutor/innen ein besonders aktives und sozialkommunikatives Sample aus der Gesamtheit der Studierenden selektiert wurde. Dass sich die Teilnehmenden in so hohem Maße selbst einbringen konnten, wurde darüber hinaus aber sicher auch gestützt von der Tatsache, dass die Gruppenatmosphäre von 95% der Teilnehmenden als „angenehm“ bzw. „sehr angenehm“ empfunden wurde. Dazu mögen auch die guten Rahmenbedingungen beigetragen haben, welche die Veranstaltungsqualität wirkungsvoll unterstützen und so zur eingangs betrachteten positiven Gesamtbilanz aus Teilnehmerperspektive führen.

<sup>1</sup> Die Fragestellungen wurden mittels einer fünfstufigen Skala beantwortet, die der Logik schulischer Notensysteme folgt (1 als günstigster, 5 als ungünstigster Wert).

### 3. Ergänzende Betrachtungen in qualitativer Hinsicht

Im Vergleich zu den gleichmäßig positiven statistischen Auswertungsdaten können die Rückmeldungen auf die ebenfalls im Fragebogeninstrument angelegten offenen Fragestellungen durchaus noch spezifische Vorzüge und auch Desiderata in Verbindung mit den durchgeführten Schulungen zum Ausdruck bringen. Neben der pauschalen Fragestellung, was den Teilnehmenden besonders gut oder auch eher weniger gefallen hatte, kam hierbei auch die zentrale Fragestellung nach der wichtigsten Lernerfahrung für die Teilnehmenden in den Schulungen in den Blick. Diese Lernerfahrungen geben zugleich Aufschluss über die Defizite, mit denen Tutor/innen in Ihrer bisherigen Arbeitstätigkeit aktiv waren. Darüber hinaus wurde abgefragt, ob und welche zusätzlichen Inhalte sich die Teilnehmer/innen gewünscht hätten, was dann in Konsequenz auf die Frage nach konkretem Veränderungsbedarf fokussiert wurde. Weiterhin wurde erfragt, welche weiteren Formen der Unterstützung die Schulungsteilnehmer/innen als sinnvoll und notwendig betrachten. Schließlich wurde noch Raum für offene Anmerkungen gegeben, in dem die Teilnehmer/innen fazithafte Kommentare anbringen konnten.

Hinsichtlich der Zufriedenheit der Teilnehmenden stehen ebenso die Atomsphäre sowie der freundliche, durch die Dozent/innen initiierte Umgang der Teilnehmer miteinander im Vordergrund, gerade auch mit Blick auf den „Aktiven Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden“. Dies dürfte der Grund dafür sein, dass der interaktive Austausch überaus positiv wahrgenommen wurde, gerade auch da eine wechselseitige Kommunikation nicht nur von Dozierenden mit Teilnehmenden, sondern auch unter den Teilnehmer/innen selbst initiiert werden konnte, was zu einer starken Einbindung der Teilnehmenden führte. Erwartungsgemäß stellten sich, analog zur quantitativen Erhebung, auch die angebotenen Lehr-Lern-Methoden als Hauptvorteil der Tutor/innen-Schulungen heraus, ebenso zahlreiche Anregungen und Tipps, welche die Teilnehmenden im Rahmen der Schulungen erhielten sowie die gelungene Arbeitsform in Kleingruppen. Doch auch der unterstützende Medieneinsatz, der Modellcharakter für die Durchführung von Orientierungstutorien hatte, trat als abwechslungsreiche Vermittlungsform zutage.

Von zentraler Bedeutung war aber auch der Aspekt des Umgangs mit schwierigen Situationen, womit primär auf Probleme der kommunikativen Ebene rekurriert wird, so z.B. auf den Umgang mit störenden oder schweigenden Teilnehmenden. Dass der Aspekt des Umgangs mit schwierigen Schulungs-Situationen als wichtigster Lernerfolg mit im Vordergrund steht, wurde sicherlich auch durch eine kontextbezogene Einführung der Teilnehmer in die Grundlagen der Kommunikation gefördert. Weiterhin wurde in diesem Zusammenhang der Aspekt eines „guten und richtigen“ Umgangs mit Studierenden, mithin der eigenen Rolle als Tutor als wichtigste Lernerfahrung benannt. Dieser erfolgsrelevante Komplex, der den souveränen Umgang mit schwierigen Teilnehmenden ebenso wie die Reflexion der eigenen Rolle als Tutor/Inn abdeckt, dürfte für die (angehenden) Tutor/innen von nicht zu überschätzender Bedeutung sein. Dies ist gerade mit Blick auf die eigene Sicherheit bei der Durchführung von Tutorienveranstaltungen relevant

und wird durch Aussagen zur Lernerfahrung einer geeigneten „Reaktion auf schwierige Probleme“ belegt. In einem anderen Fall war die Entwicklung eines Bewusstseins über die „Rolle des Tutors“, also über die eigene Rolle bei der Tutoriumsdurchführung, eine wichtige Lernerfahrung. Wenn von Teilnehmerseite als Bilanz festgehalten wurde, dass die Behandlung der entsprechenden Aspekte dazu führte, dass „Keine Angst vor Problemen“ mehr blieb, so dokumentiert dies nachdrücklich den entsprechenden Beitrag der Tutor/innen-Schulungen. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass durch die Ergänzung der rein kognitiven Lernform um ein Erfahrungslernen auf gesonderter Ebene eine gute Möglichkeit darstellt, soziales Lernen durch die Betroffenheit der Teilnehmenden zu fördern. Als aus didaktischer Perspektive besonders interessant und begrüßenswert zeigt sich in einer wichtigen Erkenntnis, dass der Schlüssel zu gelungenen Tutorienveranstaltungen in der Einbindung der Studierenden liegt, mithin in der Interaktivität mit den Teilnehmenden.

Kritikpunkte zeigten sich ganz deutlich bei dem gedrängten zeitlichen Rahmen von zwei mal acht Stunden. Aufgrund der Heterogenität der Teilnehmenden sowie jeweils verfügbarer Vorerfahrungen ist es weiterhin wenig verwunderlich, dass für diese Teilnehmer viele der behandelten Inhalte schon bekannt waren. Dies erklärt sich auch aus der begrüßenswerten Tatsache, dass einige Fachschaften seit Jahren engagiert Tutorien durchführen und hierzu detaillierte Konzepte vorliegen. Gerade diese „Vorreiterfraktionen“ ließen es sich aber natürlich nicht nehmen, Vertreter zu den Tutor/innen-Schulungen zu schicken.

Hinsichtlich zusätzlich erwünschter Inhalte stand bezeichnenderweise kein inhaltlicher Aspekt im Vordergrund, sondern primär der Aspekt des weiterführenden und vertiefenden Einübens der behandelten Inhalte, Techniken und Strategien. Mit einem Seitenblick auf die empirischen Befunde, welche die aktuelle Lehr-Lern-Forschung zum Transfer von Schulungsinhalten bereithält, kann dies nicht verwundern. Vor diesem Hintergrund lässt sich mit zwei Tagen Blockschulung ein erster Kompetenzerwerb allenfalls initiieren und anregen. Die entsprechenden Wünsche der Teilnehmenden spiegeln hier mit erstaunlicher Präzision den Stand der empirischen Forschung wider und bestätigen sich mit diesem wechselseitig.

Der starke Wunsch nach Behandlung des Themas wissenschaftlichen Arbeitens gibt Anlass zu einer kritischen Reflexion von Funktion und Zweck der Orientierungstutorien. Denn zunächst war diese Thematik bereits ein kritisch reflektierter Bestandteil der Tutorien Schulungen, wenngleich für diesen nur beschränkter Raum zur Verfügung stand. Wichtiger erscheint aber, dass der Themenkomplex „wissenschaftliches Arbeiten“ aus systematischer Sicht gerade keine Hauptthematik von Orientierungstutorien sein sollte, wie sie von Studierenden durchgeführt werden. Der Themenaspekt des wissenschaftlichen Arbeitens sollte stattdessen vielmehr über Veranstaltungen des Fachbereichs abgedeckt werden, die durch qualifizierte Lehrbeauftragte durchgeführt werden. Für eine erste Orientierung der Studienanfänger an der Universität erscheint die Thematik wissenschaftlichen Arbeitens folglich als lediglich ein Teilaspekt. Funktion eines Orientierungstutoriums kann es sicher nicht sein, eine hinreichende Einführung in Verfahren und Techniken wissenschaftlichen Arbeitens zu leisten, obwohl

darin durchaus erste Einblicke in Sinn und Funktion dieses Bereiches thematisiert werden können.

Bei der Frage nach Veränderungswünschen an der Schulung beziehen sich die Stellungnahmen hierzu deutlich auf den Wunsch nach einem verstärkten Studiengangsbezug der Schulungsveranstaltungen resp. darauf, dass sich das Teilnehmerspektrum jeweils aus homogenen Gruppen zusammensetzen sollte. Dieses Anliegen ist insofern nachvollziehbar, als die fachlich gemixte Teilnehmerstruktur bei den Veranstaltungen primär auf den wechselseitigen Austausch sowie auf die kritische Reflektion eigener und fremder Konzepte zielt. Im Sinne eines „Hilfe zur Selbsthilfe“-Konzeptes werden vom ZfH deshalb keine vorgefertigten Universallösungen angeboten, die nur noch angewendet werden müssten, sondern es bleibt für die jeweiligen Fachbereiche die Aufgabe, die angebotenen Methoden und Verfahren an ihre je konkreten Situation zu adaptieren. Entsprechend der bemängelten gering verfügbaren Schulungszeit wird auch der organisatorische Wunsch nach mehr Veranstaltungstagen resp. mehr Veranstaltungszeit formuliert. Hierbei wurde tendenziell dafür plädiert, statt des jeweils achtstündigen Tagesprogramms kürzere Blöcke auf mehrere Tage zu verteilen. Aufgrund der Tatsache sehr unterschiedlichen Vorwissens der Teilnehmenden wird der Wunsch nach einer differenzierteren Gruppenzuteilung geäußert.

Die Heterogenität der Teilnehmervoraussetzungen wurde jedoch weitgehend von dem Schulungskonzept aufgefangen und auch erfahrene Tutor/innen konnten durchaus von diesem profitieren. Unterstützung bei der Organisation von Tutorien wünschten sich die Befragten in Form einer weiteren individuellen Begleitung; einen Ansprechpartner genannt zu bekommen, den die Tutor/innen bei auftretenden Problemen konsultieren und mit dem sie ihre Fragen besprechen können. Zudem besteht Bedarf bei der Unterstützung der Finanzierung von Tutorienveranstaltungen sowie regelmäßigen Treffen zur Reflexion eigener Erfahrungen als auch weiterer Schulungen, welche auch tutoriumsbegleitend stattfinden sollten.

#### 4. Ausblick – Zur Nachhaltigkeit tutorienbezogener Unterstützungsprogramme

Die oben skizzierten Befunde der Schulungen zeigen die erfolgreiche Durchführung des Modellprojekts. Auch wenn eine sichtbar nachhaltige qualitative Veränderung der Studieneingangsphase erst durch eine kontinuierliche Weiterführung der Schulungen auftreten wird, so zeigt doch die dankbare und vielseitige Annahme der Schulungen seitens der Tutor/innen einen ersten und notwendigen Schritt in diese Richtung. Dabei sprechen die quantitativen und qualitativen Daten durchaus für eine Weiterführung von Tutor/innen-Schulungen. Die während der Durchführung erhobenen Daten sowie die hohe Anfrage nach einer methodisch-didaktischen Schulung durch die Studierenden selbst lassen Rückschlüsse zu sowohl auf die subjektiv erlebte Dringlichkeit einer Systematisierung resp. Professionalisierung als auch auf die objektive Nachprüfbarkeit nachhaltiger Erfolge durch eine Implementierung eines solchen Schulungskonzeptes durch die Hochschuldidaktik. Dabei ist die Abhängigkeit einer Qualitätsverbesserung von den Faktoren Schulungszufriedenheit seitens der Teilneh-

menden und dem erwachsenenpädagogischen Konzept der Schulungen seitens des ZfH auf Basis der erhobenen Daten sichtbar. Des Weiteren zeigen sich Möglichkeiten für eine Weiterarbeit im Bereich der Tutor/innen-Ausbildung. Dabei stellt sich die Frage, in welche Richtung sich die konzeptionelle Grundlage dafür weiter entwickeln lässt resp. lassen muss. Somit geben die Daten auch Anlass zur kritischen Überprüfung des Verfahrens hinsichtlich der Verbesserungsvorschläge und decken ebenso Grenzen der Machbarkeit innerhalb bestimmter organisationaler Strukturen auf. Darüber hinaus gilt es ebenfalls, Desiderata und Tücken des Projekts zu behandeln, um neben den Möglichkeiten für die Qualitätsverbesserung der Studieneingangsphase auch Grenzen, zumindest jedoch anfangs zu beachtende Schwierigkeiten aufzuzeigen. So ist beispielsweise eine Schulung für Tutor/innen nur dann wirklich wirksam, wenn das Tutorensystem durch die Beauftragten der Fachbereiche genügend gestützt wird. Neben diesem Aspekt der Vernetzung ist auch die zeitliche Rahmenstruktur der Schulung selbst zu berücksichtigen: für die praktische Einübung und Stabilisierung adäquater Verhaltensformen wären ein kontinuierliches Training sowie eine Semester begleitende Unterstützung anzuraten.

Die generell positiven Befunde, die aus der standardisierten Befragung ebenso wie aus den offenen Fragestellungen gewonnen werden konnten belegen deutlich, dass ein über die durchgeführten Tutor/innen-Schulungen hinaus gehendes Unterstützungs- und Begleitangebot für die studentischen Tutor/innen nicht lediglich als „nice-to-have“-Bonbon erscheint, sondern in aller Deutlichkeit als „important-to-have“-Unterstützung erkannt wird. Dies wird zukünftig um so stärker ins Gewicht fallen, als die Konkurrenzsituation an den Hochschulstandorten im Kontext gegenwärtiger Entwicklungen - Modularisierung, Studiengebühren, Verlust des monopolisierten Abschlussvorsprungs vor den Fachhochschulen - sich zunehmend verschärfen wird. Vor diesem Hintergrund erscheinen Ausgestaltung und Qualität von Orientierungstutorien gewissermaßen als an die Studienanfänger überreichte Visitenkarte der Hochschule. Denn die Orientierungsphasen realisieren den ersten intensiven Kontakt der Studienanfänger/innen mit „ihrer“ zukünftigen Universität und prägen nachhaltig den Eindruck, den diese von der Hochschule gewinnen. Angesichts dieser prekären Voraussetzungen kann es nur verwundern, wenn die Organisation und Gestaltung von Orientierungstutorien „nebenher“, also gleichsam en passant erfolgt und nicht nach professionellen Gesichtspunkten organisiert wird. In diesem Zusammenhang ist es unabhängig, (personale) Ressourcen an der Hochschule aufzudecken und in Kooperation mit den einzelnen Fachbereichen zu treten. So geht es ebenso um eine Verstärkung der Verbindlichkeiten seitens der wissenschaftlichen Ansprechpartner. Die Durchführung der eintägigen Veranstaltung für Multiplikatoren ließ in Anlehnung an diese Problematik deutlich werden, dass nicht immer auf eine korrespondierende Motivation der betreuenden Personen in den Fachbereichen gebaut werden kann. Dies kann zum einen bedingt sein durch die - durchaus nachvollziehbare - mangelnde Bereitschaft, viel Energie in ein unbezahltes Projekt zu investieren, sofern die Begleitung der Tutorien eine ehrenamtliche Zusatzaufgabe darstellt. Zum anderen kann dies auch bedingt sein durch ein mangelndes Bewusstsein

für die Bedeutsamkeit dieser Aufgabe. Aus didaktischer Perspektive erscheint es als fraglos, dass eine Gestaltung der Orientierungswoche, die einzig auf langen Vorträgen seitens der Dozierenden beruht, mit den klassischen Folgen wie Informationsüberlastung und Abstoßungseffekt bei den Studienanfängern, eine denkbar ungünstige Strategie darstellt, wenn die eigenen Klienten von der Qualität der angebotenen Studienprogramme überzeugt werden sollen. Eben hierzu konnte das Modellprojekt „Qualitätsentwicklung für Orientierungstutorien“ wertvolle Entwicklungshilfen anbieten. Wie die Befragungsergebnisse zeigen, wurde im Rahmen der durchgeführten Schulungen deutlich, dass sowohl die Struktur als auch die Organisation der Tutor/-innen-Schulungen eine solide Grundlage für die qualifizierte Durchführung von Orientierungstutorien bereitstellen konnten. Die empirische Untersuchung ließ aber weiterhin erkennbar werden, dass eine angemessene und breitflächig abdeckende Qualifikation und Unterstützung der Tutor/-innen erst auf Grundlage einer dauerhaft und institutionell abgesicherten Verfahrensweise sichergestellt werden kann. Aus einer institutionstheoretisch orientierten Perspektive bleibt dem hinzuzufügen, dass mit einer anzustrebenden Einbettung des Tutorienmodells in die modularisierten Studiengänge - der Tutorienbesuch wird als integraler Bestandteil des Studiums anerkannt - ein entscheidender Schritt in Richtung einer institutionellen Absicherung vollzogen werden könnte. Gerade auch die erstmalige Entscheidung zu einer verbindlichen Orientierungswoche für Studienanfänger seitens des Rektorats ermöglichte eine Zusammenarbeit mit dem örtlichen Akademischen Beratungszentrum, welches für die strukturelle Ausrichtung der Woche verantwortlich war. Diese Kooperation ließe sich mit der Utopie einer noch umfassenderen Netzwerkbildung in Zukunft weiterführen. Im Rahmen des ZfH-Modellprojekts konnten hierzu wertvolle Erfahrungen erarbeitet werden, die eine erfolgreiche Umsetzung wirkungsvoll unterstützen können. Auch angesichts der wiederholt geäußerten Wünsche nach zusätzlicher Unterstützung bei der Tutoriendurchführung lässt sich die bisher vom ZfH geleistete Arbeit lediglich als Vorstufe einer noch ausstehenden weiterführenden Integration von Orientierungstutorien in die Studienordnung begreifen. Vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Beitrags von Orientierungstutorien zu einer zeitgemäßen Hochschulausbildung bleibt somit für die nahe Zukunft eine umfassende Integration in die Studienpläne einzufordern.

Dabei muss ein entsprechendes Vorhaben mit zwei strukturellen Einschränkungen kämpfen, die seiner kurzfristigen Umsetzung aufgrund einer mangelnden institutionellen Sensibilität erschwerend entgegenstehen. So hat einerseits die häufig mangelhafte Information der Schulungsteilneh-

mer/innen zu Beginn der Schulungen gezeigt, dass bislang - auch in vielen Fachbereichen und bei Vertretern der Fachbereiche - offensichtlich kein entsprechendes Bewusstsein für den Zweck und die Funktion von Orientierungstutorien entwickelt werden konnte. Folglich wird den verantwortlichen Akteuren auch nicht deutlich, welchen Anforderungen sich die studentischen Tutor/-innen gegenüber sehen und welche Qualifikation sie zu deren Bewältigung benötigen. Als zweiter Faktor und z.T. in Folge der genannten Defizite kommt hinzu, dass bislang kein institutionelles Sprachrohr zur Artikulation von Missständen mit Blick auf die Gestaltung von Orientierungstutorien entwickelt werden konnte, das entsprechende Desiderata bis an die Hochschulleitung weiter tragen könnte. Die strukturellen Voraussetzungen der Institution Universität verhinderten bislang tendenziell, dass entsprechende Missstände überhaupt als solche wahrgenommen und erkannt werden konnten. Und in einer zweiten Stufe verfügen entsprechende Missstände bislang über kein entsprechend gewichtiges institutionelles Sprachrohr, um diese verbindlich an die Entscheidungsträger heranzutragen. Die Förderung von Modellprojekten wie dem hier beschriebenen macht diesbezüglich jedoch Mut. Denn sie stellt einen ersten Schritt dar, um institutionelle Wahrnehmungsorgane auszubilden, die zu einer zukünftigen Optimierung der Organisation „Universität“ beitragen können. Diese ersten Schritte erscheinen nun als sehr viel versprechend und es wird darauf ankommen, dass die erfolgreich durchgeführten Arbeitsschritte und die geleistete Konzeptentwicklung nicht lobend in die Ablage verschoben werden, sondern dass in Anknüpfung an diese eine kontinuierliche Weiterarbeit an einem entsprechenden Unterstützungsangebot für Orientierungstutor/-innen erfolgt. Dies könnte nicht nur aus inhaltlicher Perspektive eine möglichst optimale Gestaltung der Studieneingangsphase gewährleisten, sondern auch einen entscheidenden Beitrag zur zu-künftigen Wettbewerbsfähigkeit der Institution Universität leisten, für die neben den Forschungsleistungen gerade das Angebot an Lehre und Ausbildung das entscheidende und zukunftssichernde Produkt darstellt.

- **Dipl.-Päd. Tim Kiparski**, Mitarbeiter im Projekt Qualitätsentwicklung für Orientierungstutorien, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: [tim.kiparski@uni-due.de](mailto:tim.kiparski@uni-due.de)
- **Dr. Alexander Wörner**, wissenschaftlicher Angestellter, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: [alexander.woerner@uni-due.de](mailto:alexander.woerner@uni-due.de)

im Verlagsprogramm erhältlich:

**Webler, Wolff-Dietrich:**

**Lehrkompetenz - über eine komplexe Kombination aus Wissen, Ethik, Handlungsfähigkeit**

*ISBN 3-937026-27-4, Bielefeld 2004, 45 Seiten, 9.95 Euro*

Bestellung - E-Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

## 10 Maßnahmen zum internationalen Wettbewerb in der Spitzenforschung: Humboldt-Stiftung stellt Plan vor

### **Mehr Chancen, mehr Leistungsanreize, mehr Risiko und weniger Reglementierung:**

10-Punkte-Plan der Humboldt-Stiftung schlägt Maßnahmen vor, die Deutschland für internationale Spitzenforscher attraktiver machen. Deutschland muss mehr tun, um im internationalen Wettbewerb um die besten Forscherinnen und Forscher zu bestehen und besser zu werden. Dies ist die Erfahrung der Alexander von Humboldt-Stiftung, die jedes Jahr rund 1.800 Forschungsaufenthalte von internationalen Top- und Nachwuchswissenschaftlern in Deutschland betreut. Aus den praktischen Erfahrungen als wissenschaftliche Internationalisierungsorganisation und aus den Hinweisen aus ihrem deutschen und internationalen Netzwerk hat die Humboldt-Stiftung einen 10-Punkte-Plan mit Empfehlungen erarbeitet.

„Mit dem Papier will die Stiftung konkrete Verbesserungen erreichen und einen Impuls geben für eine forschungspolitische Standortstrategie“, sagte Dr. Georg Schütte, Generalsekretär der Humboldt-Stiftung. Mehr Belohnung für Leistung, mehr Wettbewerb, mehr Mut zum Risiko und weniger Bürokratie und Reglementierung lautet die Quintessenz des Papiers. „Ob es starre Stellenpläne sind, unattraktive Vergütungen, bürokratische Rekrutierungs- und Berufungsverfahren oder die mangelnden Perspektiven für den Nachwuchs - im internationalen Vergleich zeigt sich, wo wir besser werden müssen und was wir vom Ausland lernen können“, sagte Schütte.

„Der Hochschulpakt, die Exzellenzinitiative sowie der Pakt für Forschung und Innovation zeigen, es tut sich etwas in der deutschen Forschungspolitik. Diese Ansätze müssen verstärkt und erweitert werden. Es ist die Zeit für einen Aufbruch an Universitäten, Forschungseinrichtungen und in der Forschungspolitik“, so Schütte. Die Humboldt-Stiftung wolle hierzu beitragen und die Expertise ihres Netzwerks mit Initiativen wie dem 10-Punkte-Plan stärker einbringen.

### **Die Alexander von Humboldt-Stiftung:**

Jährlich ermöglicht die Humboldt-Stiftung über 1.800 Forschern aus aller Welt einen wissenschaftlichen Aufenthalt in Deutschland. Die Stiftung pflegt ein Netzwerk von weltweit über 22.000 Humboldtianern aller Fachgebiete in 130 Ländern - unter ihnen 40 Nobelpreisträger.

### **Deutschland in der internationalen Konkurrenz für Spitzenwissenschaftler attraktiv machen:**

#### *10-Punkte-Plan der Alexander von Humboldt-Stiftung*

Deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen stehen in einem zunehmend härter werdenden internationalen Wettbewerb um wissenschaftliche Talente und Spitzenforscherinnen und -forscher. Weltweit werden kluge Menschen gesucht und umworben. Mit den folgenden zehn Thesen fasst die Alexander von Humboldt-Stiftung die Forderungen zusammen, die sie aus ihrem Netzwerk innerhalb und außerhalb Deutschlands erhält:

### **1. Mehr Stellen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler**

Im Durchschnitt betreuen deutsche Professorinnen und Professoren 63 Studierende. Dies ist mehr als doppelt so viel wie an internationalen Spitzenuniversitäten üblich. Um die Lissabon-Ziele der Europäischen Union zu erreichen, müssten in Deutschland 70.000 neue Forscherstellen geschaffen werden.

Der Hochschulpakt und der Pakt für Forschung und Innovation bilden eine finanzielle Basis für die Rekrutierung junger Wissenschaftler. Die Maßnahmen reichen jedoch nicht aus und müssen mittelfristig ergänzt werden.

### **2. Wissenschaftliche Karrieren brauchen Planungssicherheit: tenure track als Option für den wissenschaftlichen Nachwuchs etablieren**

Die deutschen Hochschulen müssen die Karrierephase zwischen der Promotion und der festen Professur planbarer und international kompatibel ausgestalten.

Es müssen - nach dem Vorbild angelsächsischer tenure track-Verfahren - klare Qualifikationsstufen bestimmt werden, auf denen über den Verbleib an einer Institution entschieden wird. Dieses Stufenmodell muss zwingend mit der Möglichkeit verbunden sein, auf eine feste Professur berufen werden zu können, wohl wissend, dass diese Möglichkeit nur für einen Teil derjenigen infrage kommen kann, die diesen Weg einschlagen.

### **3. Karriereunterstützung als Beratungs- und Betreuungsaufgabe wissenschaftlicher Führungskräfte**

Sowohl die vorgesetzten Wissenschaftler als auch die Hochschul- bzw. Institutsleitungen müssen sich aktiv an der Personalentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses beteiligen. Junge Wissenschaftler brauchen Karriereberatung. Planungssicherheit bedeutet auch, dass es Planungshilfen gibt, um rechtzeitig den passenden Weg im Wissenschaftssystem, aber auch in Beschäftigungen außerhalb des Wissenschaftssystems, zu finden.

### **4. Frühe Selbständigkeit durch risiko-offene Forschungsförderung fördern**

Im internationalen Vergleich genießen junge Wissenschaftler in Deutschland weniger Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Die Förderprogramme für frühe, eigenständige Forschung müssen gestärkt werden. Es gilt insbesondere für Wissenschaftler in einer frühen Karrierephase, Verfahren für risiko-offene Forschungsarbeiten zu profilieren.

### **5. Die Rekrutierung und Berufung weiter professionalisieren**

Unabdingbar sind professionalisierte Berufungsverfahren. Die Empfehlungen des Wissenschaftsrates aus dem Jahr 2005 bilden den Mindeststandard. Internationale Mobilität gilt es bei entsprechenden Erfolgen zu honorieren. Berufungsverfahren müssen ergebnisoffen und transparent geführt werden. Hierzu müssen Berufungskommissionen unter anderem auch mit externen bzw. unabhängigen Gutachtern besetzt werden. Nicht allein eine Fakultät oder ein Fachbereich, sondern auch die Hochschulleitungen müssen

im Interesse der Gesamtorganisation das Verfahren mitgestalten und über das Ergebnis mitentscheiden dürfen. Gute Wissenschaftler müssen schnell berufen werden. Jahrelange Berufungsverfahren können sich international angesehene Hochschulen heute nicht mehr leisten. Schließlich müssen Hochschulen und Forschungseinrichtungen stärker als bisher ihren Nachwuchs aktiv international rekrutieren.

#### **6. Stellenpläne auflösen und Leitungs-Strukturen anpassen**

Die wichtigste Ressource einer Hochschule bzw. eines Forschungsinstituts - die Hochschul- bzw. Institutsangehörigen - sind immer auch Chefsache. Hochschulleitungen müssen deshalb die Chancen der derzeitigen Hochschuleregulierung und die damit verbundenen Autonomiegewinne konsequent nutzen. Die weitere Entwicklung einer Hochschule oder eines wissenschaftlichen Fachgebietes kann Anlässe bieten, die fachliche Ausrichtung von Lehrstühlen neu zu bewerten. Das Verhältnis von Kontinuität und Wandel muss mit den Beteiligten innerhalb einer Hochschule, aber - wo notwendig - auch mit auswärtigen Kollegen jeweils neu bestimmt werden.

Starre Stellenpläne müssen zugunsten flexibler Berufungsmöglichkeiten gelockert bzw. aufgelöst werden. Unabhängige Nachwuchsgruppenleiter innerhalb von Hochschulen und im Zusammenwirken von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen müssen in ihrem Status Juniorprofessuren gleichgestellt werden. Schließlich müssen die gestiegenen Anforderungen an das Hochschul- und Institutsmanagement mit einer entsprechenden Honorierung, die ansatzweise der Vergütung ähnlicher Managementverantwortung im nicht-wissenschaftlichen Bereich vergleichbar ist, einhergehen.

#### **7. Wissenschaftsspezifische tarifliche Regelungen schaffen**

Der neue Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD/TVL) ist nach Meinung vieler Beteiligter unzureichend für die angemessene Vergütung von Wissenschaftlern und Nicht-Wissenschaftlern in außeruniversitären und universitären Forschungseinrichtungen. Er ist national und international nicht konkurrenzfähig mit anderen Vergütungssystemen, beschränkt die internationale Mobilität und geht mit seinen starren Rahmenbedingungen nicht auf die Besonderheiten des Wissenschaftsbetriebs ein. Dies gilt in gleicher Weise für wissenschaftliches wie nicht-wissenschaftliches Personal. Angemessene Vergütungen für Personen, die in anderen, insbesondere privatwirtschaftlichen Bereichen Erfahrungen erworben haben, sind unentbehrliche Voraussetzungen, um den Technologietransfer durch Personen lebendig und produktiv werden zu lassen.

#### **8. International konkurrenzfähige Vergütung**

Im Wettbewerb um die besten Wissenschaftler ist zu prüfen, ob die W-Besoldung tatsächlich den Anforderungen entspricht, die heute an international konkurrenzfähige Wissenschaft gestellt werden. Es muss möglich gemacht werden, Spitzenwissenschaftlern international konkurrenzfähige Vergütungen anzubieten. Die derzeit an Universitäten geltenden Vergaberahmen für die Vergütung der Professoren setzen dabei zu enge Spielräume. Mit einem nationalen Sonderprogramm für die Berufung von Spitzenwissenschaftlern aus dem Ausland sollten beispielhaft Bedingungen für die Gewinnung international renommierter Spitzenforscher geschaffen werden.

#### **9. Sozialleistungen internationalisieren**

International mobile Wissenschaftler müssen vielfach bei ihren Versorgungsbezügen im Alter große Nachteile bzw. Einbußen in Kauf nehmen. Zumindest auf europäischer Ebene müssen Rahmenbedingungen für die Übertragbarkeit von Sozialversicherungsleistungen geschaffen werden. Mit einem Ausgleichsfonds könnten Wissenschaftsorganisationen oder einzelne Hochschulen zwischenzeitlich in die Lage versetzt werden, diese Nachteile zu kompensieren.

#### **10. Transparenz steigern und attraktive Arbeitsumgebungen schaffen**

In der weltweiten Konkurrenz um Spitzenwissenschaftler auf allen Karrierestufen sind neben beruflichen Rahmenbedingungen auch personen- und familienbezogene Unterstützungsleistungen entscheidend:

- Für international mobile Nachwuchswissenschaftler muss zur schnellen Orientierung im deutschen Wissenschaftssystem ein Informations- und Beratungsportal geschaffen werden, das den Weg zu weiteren Informationen vorgibt und durch persönliche Beratungsangebote ergänzt wird.
- Es besteht dringender Bedarf an angemessenem Wohnraum für international mobile Wissenschaftler, die für begrenzte Zeit nach Deutschland kommen. Hierzu muss ein neues Investitionsprogramm für "Internationale Begegnungszentren der Wissenschaft" nach dem Muster früherer Programme aufgelegt werden.
- Wissenschaftliche Arbeitgeber in Deutschland müssen in die Lage versetzt werden, organisatorische und finanzielle Unterstützung beim Umzug und Ortswechsel anzubieten, wie sie bei der Berufung wissenschaftlichen Spitzenpersonals in anderen Ländern inzwischen üblich sind.
- Betreuungsangebote für die Kinder international mobiler Wissenschaftler müssen an Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen schnell und weit reichend ausgebaut werden. Internationale Berufungen scheitern in Deutschland noch immer an mangelnden Möglichkeiten zur Kinderbetreuung.
- Karriereberatung sowie Unterstützung bei der Stellensuche für Ehe- bzw. Lebenspartner und so genannte dual career-Beratungen bzw. Förderungen für wissenschaftlich tätige Paare sind notwendig, um international mobile Forscher gewinnen zu können. Beispiele aus dem Ausland zeigen, dass es nicht notwendigerweise konkreter Stellenangebote bedarf (die vielfach nicht zu realisieren sind). Vielmehr kann intelligente Beratung viele Bedürfnisse erfüllen.

#### **Den 10-Punkte-Plan finden Sie hier:**

[www.humboldt-foundation.de/presse](http://www.humboldt-foundation.de/presse)

#### **Pressekontakt:**

Antonia Petra Dhein, Kristina Güroff

E-Mail: [presse@avh.de](mailto:presse@avh.de)

#### **Quelle:**

<http://idw-online.de/pages/de/news213736>,

Petra Dhein, Alexander von Humboldt-Stiftung, Pressestelle, 14.06.2007



## Europaweite Fachstandards für Vergleichbarkeit und Mobilität

Im Nachgang zur Bologna-Konferenz in London haben die vier europäischen Netzwerke für die Akkreditierung von Chemie-, Ingenieur-, Informatik- und Medizinstudiengängen eine gemeinsame Erklärung veröffentlicht, in der sie die Bedeutung europaweit vergleichbarer fachspezifischer Akkreditierungsanforderungen und -verfahrensgrundsätze für die Mobilität von Studierenden und Absolventen in den genannten Disziplinen betonen.

Die Unterzeichner ermutigen die Mitgliedsstaaten des Europäischen Hochschulraumes, die Europäischen Akkreditierungs-„Labels“ für die Anerkennung von Hochschulabschlüssen heranzuziehen. Zugleich betonen sie, dass die auf europäischer Ebene entwickelten gemeinsamen Rahmenwerke nationale Akkreditierungs- und Evaluationssysteme ergänzen und nicht in Konkurrenz zu diesen stehen. Um diesen kooperativen Ansatz zu unterstreichen, werden sich die Netzwerke um die Aufnahme in den Europäischen Dachverband der Qualitätssicherungsagenturen (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) bemühen.

Die unterzeichnenden Netzwerke sind

- die European Chemistry Thematic Network Association (ECTNA),

- das European Network for the Accreditation of Engineering Education (ENAAE),
- die World Federation of Medical Education (WFME) und
- das Euro-Inf Project - European Accreditation of Informatics Programmes.

Die ASIIN ist Mitglied des ECTNA sowie Gründungsmitglied des ENAAE und von beiden Netzwerken autorisiert worden, im Rahmen der von ihr durchgeführten Akkreditierungsverfahren die Label „Eurobachelor®“ bzw. „EUR-ACE®“ zu verleihen. Außerdem koordiniert die ASIIN das Euro-Inf-Projekt, das bis Ende 2007 von der EU-Kommission gefördert wird und auf die Schaffung eines vergleichbaren Netzwerks für die Akkreditierung von Informatikstudiengängen abzielt.

Kontakt:

Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik e.V. (ASIIN)

Herr Dr. Iring Wasser, E-Mail: [gf@asiin.de](mailto:gf@asiin.de)

<http://www.asiin.de>

Quelle: <http://idw-online.de/pages/de/news216279>

Dr. Iring Wasser, ASIIN, Pressestelle, 28.06.2007

## GEW: „Hochschulen noch nicht fit für Qualitätskontrolle“ Bildungsgewerkschaft zum Akkreditierungsbeschluss der KMK

„Die Hochschulen sind noch nicht ausreichend dafür ausgestattet, die Qualität der neuen Bachelor- und Master-Studiengänge eigenverantwortlich zu sichern.“ Mit diesen Worten kritisierte Andreas Keller, für Hochschule und Forschung verantwortliches Vorstandsmitglied der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), den Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) zur Einführung der Systemakkreditierung bei konsekutiven Studiengängen (Bachelor/Master).

„Die Zeit ist noch lange nicht reif für eine Abkehr von der Programmakkreditierung“, betonte Keller. Die meisten Hochschulen stünden bei der Etablierung von Verfahren zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement erst am Anfang. Die hohen Standards des geltenden Akkreditierungsverfahrens würden mit der Einführung der Systemakkreditierung leichtfertig preisgegeben. „Hierzu gehört auch die Beteiligung der Studierenden sowie der Gewerkschaften als Vertreterinnen der beruflichen Praxis“, sagte der GEW-Sprecher.

„Die Akzeptanz der neuen Bachelor- und Master-Studiengänge bei den Studierenden und auf dem Arbeitsmarkt ist in den letzten Jahren gewachsen. Alle Beteiligten konnten darauf vertrauen, dass die Qualität und Berufsbefähigung jedes einzelnen Studiengangs nachgewiesen werden muss. Mit der Einführung der Systemakkreditierung setzt die KMK dieses Vertrauen aufs Spiel“, warnte Keller.

Info: Die bisherigen Strukturvorgaben der KMK für die Akkreditierung sehen vor, dass die Qualität jedes einzelnen neuen Bachelor- und Master-Studiengangs geprüft werden muss (Programmakkreditierung). Im neuen Verfahren der Systemakkreditierung ist vorgesehen, Hochschulen insgesamt als Institutionen zu prüfen. Fällt das Ergebnis positiv aus, gelten alle von der Hochschule angebotenen Studiengänge als akkreditiert.

Quelle:

<http://www.bildungsspiegel.de/content/view/2757/262/>,  
05.07.2007

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

Auf unserer Homepage [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de) erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben.

### HM

#### Hochschulmanagement

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

Heft 1/2007

Strategische Entwicklung von Hochschulen: Konzepte, Instrumente, Steuerung - und Kritik

Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

*Uwe Wilkesmann & Grit Würmseer*  
Wissensmanagement an Universitäten

*Uwe Schimank*

Leistungsorientierte Steuerung und professionelle Kollegialität  
Zwischen New Public Management und Status quo  
Ein Essay.

*Michael Jaeger, Matthias Dannenberg & Kai Wülbern*

Formelgebundene Mittelvergabe innerhalb von Fakultäten: Ausgestaltungstrends und Umsetzungsbeispiele

*Tobias Scheytt*

Strategieorientiertes Performance Management in Hochschulen: Das Konzept der Balanced Scorecard  
Organisations- und Managementforschung

*Boris Schmidt*

Die strukturelle Basis der Hochschulentwicklung an deutschen Hochschulen – eine quantitative Internetrecherche

### P-OE

#### Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Heft 1/2007

Wege zur Verbesserung der Lehre

Forschung zur Personal- und Organisationsentwicklung

*Wolff-Dietrich Webler*

Entwicklung von Programmen zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz (Hochschuldidaktik)

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Monika Rummler*

Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung der Lehre am Beispiel der TU Berlin

*Helmut Ertel & Thomas Tribelhorn*

Aktivierung und Beteiligung der Lernenden im Präsentationstraining

*Anne Brunner*

Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren.  
Spiele für Seminar und Training

Rezension

Gunnar Kunz:

Das strukturierte Mitarbeitergespräch (Renate Pletl)

### IVI

#### Internationalisierung, Vielfalt und Inklusion in Hochschulen

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

Heft 1/2007

Forschung über IVI

*Steffen H. Boie, Malte R. Kutscher & Desiree H. Ladwig*

Diversity & Inclusion - Das Management der Integration von Vielfalt und Unterschiedlichkeit

Politik, Gestaltung und Entwicklung der IVI

*Maike Andresen*

Corporate Universities – Chance für Diversity & Inclusion

*Kathrin van Riesen*

Gender als didaktisches Prinzip

*Britta Thege & Ingelore Welp*

Über Genderfairness und organisationale Widerstände auf dem Weg zur geschlechtergerechten Hochschule

#### 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.

**HSW**

**Das Hochschulwesen**

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

Heft 2/2007

Analysen der Bologna-Wirklichkeit und konstruktive Auswege aus dem Dilemma

**Hochschulentwicklung/-politik**

*Renate Pletl & Götz Schindler*

Umsetzung des Bologna-Prozesses  
Modularisierung, Kompetenzvermittlung, Employability

*Wolff-Dietrich Webler*

Modularisierung gestufter Studiengänge. Praktische Anleitung und Begründung der Modulbildung

*Sascha Spoun*

Ein Studium für's Leben.  
Reflexion und Zukunft der Bologna-Reform deutscher Hochschulen: eine Alternative

*Max Reinhardt*

Europäische Jahrhundertreform der Promotion?

**Hochschulforschung**

*Michael Weegen*

Studiennachfrage zwischen verordneter Freiheit und wachsender Beliebigkeit

**Tagungsbericht**

**Learning Communities –**

Der Cyberspace als neuer Lern- und Wissensraum  
(Jörg A. Wendorff)

**ZBS**

**Zeitschrift für Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 2/2007

Vielfältige Aufgaben in der Beratung von Studierenden

**Beratungsentwicklung/-politik**

**Der Übergang von der Schule zur Hochschule:**

Gibt es einen Handlungsbedarf für die Politik? Interview mit Prof. Dr. E. Jürgen Zöllner, Senator für Bildung, Wissenschaft und Forschung in Berlin und Präsident der Kultusministerkonferenz

*Gerhart Rott*

Wissenserwerb und Kompetenzentwicklung im Studium – neue Rollenanforderungen

*Michael Katzensteiner*

Anmerkungen eines Psychologischen Studentenberaters zu Studienbeiträgen in Österreich

**Praxisberichte**

*Ottmar L. Braun & Britta Buchhorn*

Berufliche Zielklarheit und Auseinandersetzung mit Praxisanforderungen fördern - Evaluation eines Trainingskonzepts

*Constanze Keiderling*

Das Wohnheimtutorenprogramm des Studentenwerkes Berlin

**Rezension**

*Brigitte Reysen-Kostudis:*

Leichter lernen. Für ein erfolgreiches Lernmanagement in Studium und Beruf  
(Gesa Schubert)

**Tagungsberichte**

„Studienberatung an deutschen Hochschulen“ Aktuelle Themen der GIBeT-Fachtagung in Bochum vom 14.-17. März 2007  
(Ludger Lampen)

„Beratung zeigt Profil“ Fachtagung des Deutschen Studentenwerks vom 6.- 8. Dezember 2006 in Berlin  
(Helga Knigge-Illner)

Workshop „Suizidalität und Krisenintervention in der Beratung“, anlässlich der DSW-Tagung in Berlin 2006  
(Henrike Selling)



**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](http://www.universitaetsverlagwebler.de)

oder wenden Sie sich direkt an uns:

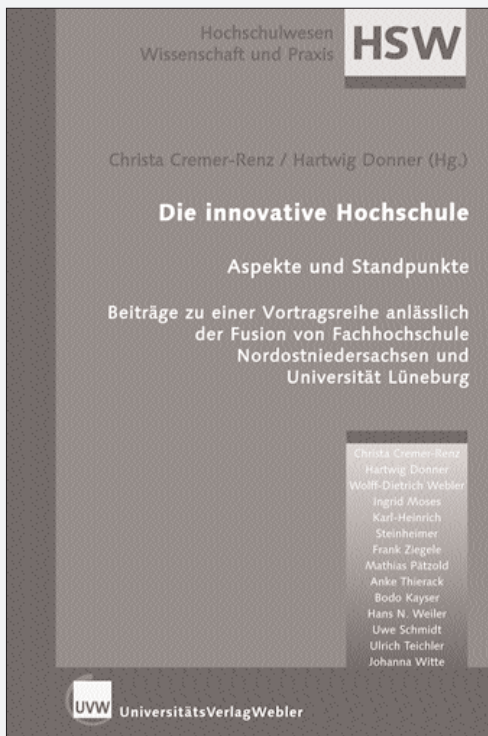
**E-Mail:**  
[info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

**Telefon:**  
0521/ 923 610-12

**Fax:**  
0521/ 923 610-22

**Postanschrift:**  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

**Christa Cremer-Renz/Hartwig Donner (Hg.)  
Die innovative Hochschule - Aspekte und Standpunkte**



Machen Finanznot, politische Wechselbäder und gesellschaftliches Anspruchsdenken die Hochschulen kaputt? Oder birgt auch die aktuelle Krise unseres Bildungssystems eine Chance?

Not macht erfinderisch, weiß nicht nur der Volksmund. Die elf Autor/innen dieses Sammelbandes – durchweg bildungspolitische Expert/innen – belegen mit Fallbeispielen und stichhaltigen Analysen, dass der Legitimationsdruck, dem sich die Hochschulen seit einigen Jahren ausgesetzt sehen, nicht nur negative Auswirkungen hat. Neben Befürchtungen und Widerstand gegen Sparmaßnahmen und daraus erwachsende grundsätzliche Veränderungen im Bildungssystem werden zunehmend die Impulse für eine innovative Hochschulpolitik sichtbar. Niedersachsen beispielsweise hat mit seinem Hochschuloptimierungskonzept 2003 schmerzliche Einschnitte in das Hochschulsystem des Landes beschlossen. Zugleich gelang mit der Fusion von Universität Lüneburg und Fachhochschule Nordostniedersachsen ein großer Schritt nach vorn in Richtung Hochschulreform. Seit dem 1. Januar 2005 sind die beiden Hochschulen zu einer Modelluniversität im Bologna-Prozess zusammen geführt. Aufgaben, Profil und Struktur der neuen Universität waren im Wintersemester 2004/05 Thema einer Ringvorlesung mit namenhaften nationalen und internationalen Expertinnen und Experten. Die Beiträge zur Vortragsreihe dokumentiert dieser Sammelband.

ISBN 3-937026-42-8, Bielefeld 2005, 195 Seiten, 26.00 Euro

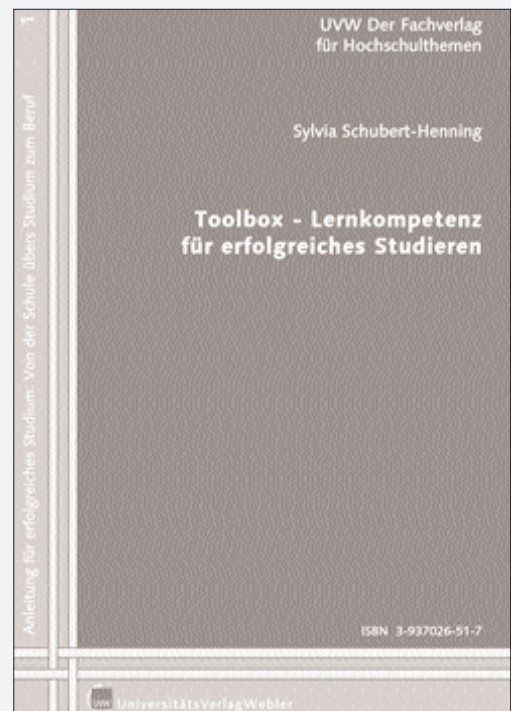
Autorinn/en: Christa Cremer-Renz, Hartwig Donner, Wolff-Dietrich Webler, Ingrid Moses, Karl-Heinrich Steinheimer, Frank Ziegele, Mathias Pätzold, Anke Thierack, Bodo Kayser, Hans N. Weiler, Uwe Schmidt, Ulrich Teichler, Johanna Witte

Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22

**Sylvia Schubert-Henning  
Toolbox - Lernkompetenz für erfolgreiches Studieren**

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“ machen. Mit einer gezielten Anwendung der Tools werden die Lernmotivation und die Freude am Studieren maßgeblich gestärkt.

ISBN 3-937026-51-7, Bielefeld 2007, 103 Seiten, 14.60 Euro



Bestellung - Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de), Fax: 0521/ 923 610-22