

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

## Qualitätssteigerung an Hochschulen

- Weiterentwicklung der  
Berufungsverfahren an Hochschulen
- Personalentwicklung im demografischen Wandel
  - Lehrevaluation - Entscheidend ist,  
was man daraus macht!
- Team Games - Schlüsselkompetenzen spielend trainieren.  
Spiele für Seminar und Training - Folge 2
- „Von der Qualität zur Exzellenz“ – Anforderungen an  
Hochschulen durch Akkreditierungsverfahren,  
Evaluation, Qualitätssicherungsmaßnahmen  
und Qualitätsmanagement

**2 | 2007**

## Herausgeberkreis

*Nicole Auferkorte-Michaelis*, Dr., Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

*Tobina Brinker*, Dr., Leiterin der Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik, Fachhochschule Bielefeld

*Diethard Kuhne*, Dr., Geschäftsführer der Landeskonferenz der Personalräte wissenschaftlich und künstlerisch Beschäftigter, Düsseldorf

*Martin Mehrtens*, Dr., Dezernent Organisation, Personalentwicklung, EDV, zentrale Dienste, Universität Bremen

*Anja von Richthofen*, Dr., Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung, Hochschule Niederrhein

*Renate Pletl*, Dr., Referentin des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel (geschf. Herausgeberin)

*Christina Reinhardt*, Dr., Leiterin der Stabsstelle Interne Fortbildung und Beratung (IFB), Ruhr-Universität Bochum

*Wolff-Dietrich Webler*, Prof. Dr., Universität Bergen (Norwegen), Honorarprofessor und wissenschaftlicher Leiter des Zentrums für Lehre und Lernen an Hochschulen der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslawl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

## Hinweise für die Autor/innen

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 den Gegenstand nicht gleichzeitig 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

### 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:

Kathleen Gerber  
E-Mail: [gerber@universitaetsverlagwebler.de](mailto:gerber@universitaetsverlagwebler.de)

### Erscheinungsweise:

4mal jährlich

### Redaktionsschluss dieser Ausgabe:

30.08.2007

### Grafik:

Variation eines Entwurfes von Ute Weber Grafik Design, München. 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/faxformular.pdf](http://www.universitaetsverlagwebler.de/faxformular.pdf).

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

# Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

## Editorial

29

## Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

*Ina Voigt & Anja von Richthofen*

Weiterentwicklung der  
Berufungsverfahren an Hochschulen

30

*Dieter Dohmen*

Personalentwicklung im demografischen Wandel

35

## Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Simone Gruber & Petra Pistor*

Lehrevaluation - Entscheidend ist, was man daraus macht!  
Qualitätsentwicklung durch studentische Lehrveranstaltungs-  
bewertung am Beispiel des Lehrevaluationsverfahrens an der  
Universität Duisburg-Essen

39

*Anne Brunner*

Team Games –  
Schlüsselkompetenzen spielend trainieren.  
Spiele für Seminar und Training - Folge2

45

## Tagungsbericht

*Hans-Jürgen Lorenz*

„Von der Qualität zur Exzellenz“ –  
Anforderungen an Hochschulen durch Akkreditierungsver-  
fahren, Evaluation, Qualitätssicherungsmaßnahmen und  
Qualitätsmanagement

49

## Meldungen

55

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte IVI, HM,  
QiW, HSW und ZBS

IV

## Christina Reinhardt, Renate Kerbst, Max Dorando (Hg.) Coaching und Beratung an Hochschulen

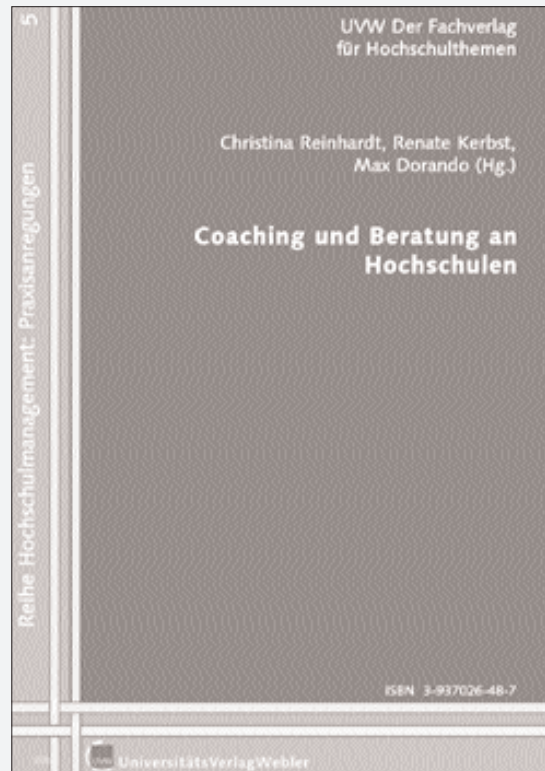
Veränderungsprozesse an Hochschulen werfen Fragen nach deren professionellem Management auf. Instrumente aus der Organisations- und Personalentwicklung gewinnen an Bedeutung, immer häufiger werden externe Berater und Experten hinzugezogen.

In dem Band „Coaching und Beratung an Hochschulen“ werden Erfahrungen mit verschiedenen Projekten der Personalentwicklung beschrieben. Berater, Personalentwickler und Hochschulangehörige reflektieren gemeinsam und aus ihrer jeweiligen Sicht

- die Einführung von Mitarbeitergesprächen
- die Implementierung von Kollegialer Beratung
- die Begleitung von Teamentwicklungsprozessen
- die Durchführung einer Konfliktklärung
- die Einführung von Coaching für wissenschaftliche Führungskräfte
- und die Veränderung von Berufungsverfahren.

In jedem Beitrag kommen die verschiedenen Perspektiven der Beteiligten zum Tragen. Dadurch werden die Anforderungen der Organisation Hochschule an Personalentwicklung deutlich: Nur wenn die bestehende Kultur, der Wissensbestand und das vorhandene Expertentum anerkannt werden, wird Unterstützung angenommen und kann Beratung wirken.

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



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

## Christina Reinhardt (Hg.): Verborgene Bilder - große Wirkung. Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt



Die Hochschulen im deutschsprachigen Raum betreten erst seit wenigen Jahren das Neuland Personalentwicklung (PE). Über die Ziele von PE sind sich die Akteure weitgehend einig: Die Mitarbeiter/innen auf die Erfordernisse ihrer Aufgabe bestmöglich vorzubereiten und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten zur Erweiterung ihrer Kompetenzen zu bieten.

Die Tagung „gewinnen, fortbilden, motivieren - Personalentwicklung ist unsere Angelegenheit“, zu der die Ruhr-Universität Bochum und die Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzler im Oktober 2003 eingeladen hatte, sollte dem Erfahrungsaustausch zwischen Personalentwickler/innen verschiedener Hochschulen dienen. Eine Open-Space-Konferenz schien uns der geeignete Rahmen, um diesen Austausch zu ermöglichen. Der Band enthält daher auch einen Beitrag zur Organisation und dem Nutzen solcher Open-Space-Konferenzen.

Für die Hochschulen gilt, was über PE in anderen Organisationen gesagt wurde. Hinter den verschiedenen PE-Strategien und Beratungsansätzen stecken unterschiedliche Wertesysteme und Menschenbilder. Führungskräfte, Wissenschaftler/innen und Personaltrainer/innen waren eingeladen, dem Zusammenhang von Personalentwicklung, Menschenbildern und Wertesystemen auf den Grund zu gehen. Warum in der einen Hochschule die Einführung von Zielvereinbarungsgesprächen und in der anderen die Entwicklung von Anforderungsprofilen Priorität hat, warum die einen auf die Verbesserung der Kommunikation und die anderen auf die Einführung von Beurteilungen setzen - eine Auseinandersetzung mit übergeordneten Zielen, Überzeugungen oder Werten hat bisher nicht stattgefunden. Welche Schulen gibt es eigentlich? Wie haben sich die verschiedenen Ansätze entwickelt? Ergänzen sich diese Ansätze, stehen sie in Widerspruch zueinander? Die Referent/innen der Tagung, deren Beiträge in diesem Band veröffentlicht sind, haben dazu beigetragen, für den notwendigen Diskussionsprozess um die (theoretischen) Überzeugungen, Annahmen und Werte, die PE prägen, einen offenen Raum zu schaffen. Der Band soll die Diskussionen in die sich bildenden hochschulübergreifenden Netzwerke hineinragen.

ISBN 3-937026-28-2, Bielefeld 2004, 104 Seiten, 15.00 Euro

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

Qualitätssteigerung an Hochschulen verbessert die Positionierung im nationalen und internationalen Wettbewerb um Studierende bzw. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in Lehre und Forschung. Da jedoch die verschiedenen Tätigkeitsfelder einer Hochschule (Lehre, Ausbildung, Weiterbildung, Forschung(skooperationen), Wissenstransfer, Selbstverwaltung, Marketing, Wettbewerbsverfahren etc.) eng miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig bedingen bzw. fördern oder behindern, reicht es nicht, die Qualität in einzelnen Bereichen zu verbessern. Andererseits ist eine flächendeckende Qualitätssteigerung in solchen heterogenen Einrichtungen nur zu erreichen, indem punktuell Strukturen und Prozesse korrigiert werden, so dass von dort aus allmählich Qualitätsvorstellungen auf alle Bereiche ausstrahlen. Dieses Heft soll einen Einblick in die zur Zeit breit diskutierten Hochschulthemen geben, die nach allgemeinen Vorstellungen notwendig der Verbesserung bedürfen.

Mit steigender Überzeugung wenden sich Hochschulen dem Thema Personalmanagement zu als einem der grundlegenden Momente langfristiger Qualitätssteigerung in den Gebieten der Forschung und Lehre. Das bisherige Verfahren zur Besetzung von Professuren überprüft zwar fachliche, aber nicht außerfachliche Kenntnisse und dauert überdies viel zu lang. In ihrem Beitrag **Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen** widmen sich daher *Ina Voigt und Anja von Richthofen* den Anforderungen an Berufungsverfahren und dem Stellenwert der Anforderungsprofile. D.h. eine bisher übliche Ausschreibung einer Professur genügt nicht mehr, stattdessen muss zuvor eine Analyse der Tätigkeitsfelder und der dafür notwendigen Kompetenzen vorausgehen. Somit kann auch der Fachvortrag und ggf. die Durchführung einer Lehrveranstaltung die Qualifikation nicht mehr ausreichend überprüfen. Die Autorinnen verweisen auf Basis der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Qualitätsstandards auf unterschiedliche Verfahrensmöglichkeiten der Auswahl bis hin zum gezielten Bewerbermarketing, die in Kombination die qualifiziertesten Bewerbungen entsprechend den Erwartungen und dem Profil des Faches herausfiltern. **Seite 30**

*Dieter Dohmen* stellt in **Personalentwicklung im demografischen Wandel** aufgrund eigener Untersuchungen fest, dass kurzfristig eine hohe Absolventenschwemme auf den Arbeitsmarkt zurollt, aber mittelfristig eine ausreichend hohe Zahl an Bewerber dauerhaft ausbleiben könnte. Da seiner Einschätzung nach öffentliche Einrichtungen im Vergleich zu wirtschaftlichen und privaten Betrieben wenig Erfahrung mit Personalmanagement und -entwicklung sowie Bewerbermarketing besitzen, gehören gerade auch die Hochschulen zu den Arbeitgebern, die im Wettbewerb um hoch- und höchstqualifizierte Kräfte geringeren Erfolg vorweisen werden. Es ist also Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung an Hochschulen, für diese Zukunftsperspektiven rechtzeitig geeignete Maßnahmen zu bedenken. **Seite 35**

Die oft mit Misstrauen bedachte studentische Lehrevaluation als ein Moment zur Verbesserung der Lehre wird von *Simone Gruber und Petra Pistor* in dem Beitrag **Lehrevaluation - Entscheidend ist, was man daraus macht!** Qualitätsentwicklung durch studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung am Beispiel des Lehrevaluationsverfahrens an der Universität Duisburg-Essen überzeugend verteidigt. Sie fragen nach optimalen Voraussetzungen studentischer Lehrevaluation und nehmen hierfür die Lehrenden, die Dekanate als Organisatoren und für die Evaluation und Qualitätssteigerung Verantwortlichen sowie die Hochschulforschung als wissenschaftlichen Begleiter in die Pflicht. Die Datenerhebung ist hierbei nur der Anfang eines Prozesses; Überlegungen zur optimalen Anwendung adäquater Evaluationsverfahren, die Dateninterpretation und schließlich die Ableitung von Konsequenzen zur Verbesserung der Lehre bedürfen der Begleitung durch Experten und Expertinnen. Nur dann versprechen sie auch sinnvollen Einsatz und erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse. **Seite 39**



Renate Pletl

*Anne Brunner* führt die Serie **Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren. Spiele für Seminar und Training** in diesem Heft weiter. „Professionell eingesetzt, eignen sich Team Games zum Training von Schlüsselkompetenzen. Kompetenzen umfassen Wissen, Fähigkeiten, sowie Einstellungen bzw. Haltungen. Schlüsselkompetenzen setzen sich zusammen aus persönlichen, sozialen, methodischen, aktionalen sowie reflexiven Kompetenzen.“ Und diese sollen schon in der Kennenlernphase eines Seminars eingeübt werden. Damit deckt die praktische Anleitung der Autorin einen wesentlichen Teil der im Bologna-Prozess geforderten Kompetenzvermittlung für den beruflichen Einstieg ab. **Seite 45**

Durch den Bologna-Prozess wurde die Studienstruktur an deutschen Hochschulen wesentlich verändert. Die Sinnhaftigkeit der Veränderungsprozesse muss jedoch laufend überprüft werden; ihre Kontrollinstrumente ebenso. Beispielhaft für die Auseinandersetzung mit diesem Thema ist die Tagung an der Hochschule Neubrandenburg **„Von der Qualität zur Exzellenz“ – Anforderungen an Hochschulen durch Akkreditierungsverfahren, Evaluation, Qualitätssicherungsmaßnahmen und Qualitätsmanagement**, über die *Hans-Jürgen Lorenz* berichtet. In den Workshops wird deutlich, dass einerseits hoher Informationsbedarf sowie Zweifel an Qualitätssicherungsmaßnahmen und deren Qualität in Lehre und Forschung bestehen, aber auch wie sehr Hochschulen immer noch auf der Suche nach den dazu gehörigen geeigneten strukturellen und personellen Ausgestaltungen sind bzw. z.T. Qualifikationen des Personals auf allen Ebenen den Anforderungen noch nicht gewachsen sind. **Seite 49**

R.P.

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 Autorin und Autor. Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht - wovon wir natürlich überzeugt sind - dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten „P-OE-Forschung“, „Personal- und Organisationsentwicklung/-politik“, „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“, aber ebenso „Rezensionen“, „Tagungsberichte“ sowie „Interviews“. Die Autorenhinweise finden Sie auf unserer Verlags-Homepage „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“.

Ina Voigt & Anja von Richthofen



Ina Voigt



Anja von Richthofen

## Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen

Berufungsverfahren haben einen hohen strategischen, profilprägenden Stellenwert für die jeweilige Hochschule. Berufungsverfahren mit zu langer Dauer und Methoden, deren prognostische Validität nicht immer gegeben ist, verringern die Chancen von Hochschulen am Markt. „Gute“ Auswahl- sprich Berufungsverfahren orientieren sich an künftigen Anforderungen und rüsten die Hochschulen damit auch für den Wettbewerb. Darüber hinaus genügen sie dem Fairnessprinzip und sind damit bewerberfreundlich. In diesem Artikel werden auf dem Hintergrund der besonderen - mit der Privatwirtschaft nicht unmittelbar vergleichbaren - Situation an Hochschulen Stellenwert und Optimierungsmöglichkeiten von Berufungsverfahren dargestellt und in den Kontext allgemeiner Qualitätsstandards und personalentwicklerischer Implikationen gestellt.

### 1. Akademisches Personalmanagement als Aufgabe von Hochschulen

Ausgelöst durch die schwindenden Finanzmittel und der damit verbundenen Frage nach Effizienz der eingesetzten Mittel der öffentlichen Haushalte fanden seit den 90er Jahren anhaltende Diskussionen über notwendige Reformen in deutschen Hochschulen statt. Hinzu kam die Umstellung der Studienangebote für den europäischen Bildungsraum. Nach Anpassung der Hochschulgesetze wurden Neugestaltungen der Hochschulen nicht nur möglich gemacht, sondern auch von staatlicher Seite eingefordert. In Nordrhein-Westfalen ist der Gestaltungsspielraum für die Hochschulen mit dem Hochschulfreiheitsgesetz seit dem 1. Januar 2007 deutlich erweitert worden. Die Hochschulen sind nun „vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts“ mit eigener Personalverantwortung (§ 2 Abs. 1 und 3 HG NRW). Der Staat achtet zukünftig darauf, dass sich die Hochschulen im Rahmen der geltenden Gesetze bewegen, stellt ihnen aber frei, in welcher Weise sie ihre Hochschulen führen. Mit der gewonnenen Autonomie ist aber auch die Notwendigkeit zur Einführung eigener Steuerungsinstrumente in den Hochschulen verbunden. Eine tragende Rolle spielt im Rahmen dieser Steuerungsinstrumente das Personalmanagement. „Ein wichtiger Teil der Managementaufgabe besteht darin, dass gemeinsame Ziele und Standards definiert werden müssen, die in den Prozessen der Personalgewinnung, -auswahl, -beurteilung und -entwicklung angewandt werden“ (Pellert 2005, S. 26). Gleichwohl die Bedeutung von Personalentwicklung – auch im Zusammenhang mit einer systematischen Organisations-

entwicklung - bereits seit Jahren von den Expert/innen<sup>1</sup> der Hochschullandschaft hervorgehoben wird (Pellert 2001, S. 350f), gibt es bis heute nur wenige systematische Konzepte (Meyer-Guckel 2005, S. 23). Während Personalmanagement in einem erfolgreichen Wirtschaftsunternehmen als strategische Aufgabe fest etabliert ist, finden diese strategischen Verankerungen in den Hochschulen bisher kaum statt (Mekka/Jochmann 2006, S. 10f, Laske/Auer 2006, S. 65). Und dies obwohl das Personal in den Hochschulen eine „kostbare Ressource“ ist (Pellert 2005, S. 25) und die Qualität einer Hochschule in Lehre und Forschung maßgeblich prägt (Landfried 2006, S. 32).

Derzeit wird die Einführung von systematischer Personalentwicklung in Hochschulen von hochschulübergreifenden Einrichtungen vermehrt durch Förderprogramme<sup>2</sup> oder bundesweite Tagungen<sup>3</sup> gefördert. Weiterhin zeigt eine Umfrage des Stifterverbandes in 2006, dass in den Hochschulen das Thema Personalmanagement zunehmend beachtet wird (Winde 2006, S. 9). Dennoch richten sich die bisherigen bzw. geplanten Maßnahmen weniger auf die Gruppe der Professoren. So gehen die Personalverantwortlichen in den meisten Hochschulen eher davon aus, dass es nicht möglich ist, „einen deutschen Professor zu managen und zu entwickeln“ und infolgedessen wird nur ein Teil der Ressourcen für die Personalentwicklung zur Verfügung gestellt, d.h. nur „40 Euro wenden deutsche Hochschulen im Durchschnitt für die Personalentwicklung ihrer Wissenschaftler pro Kopf und Jahr auf“ (Winde 2006, S. 9). Als Gründe für die Schwierigkeit, Personalentwicklung bei der Gruppe der Professoren zu etablieren, werden – neben den Rahmenbedingungen allgemein - häufig die Struktur von Hochschulen als „lose gekoppelte Systeme“ (Laske/Auer 2006, S. 65) und die Experten mit einer hohen Individualität gesehen, die sich nicht als Teil einer Gesamtorganisation sehen (Pellert 2001, S. 351). Inwieweit es den Hochschulen nun dennoch gelingt, ein strategisches Personalmanagement unter Einbeziehung aller Beteiligten zu etablieren, wird voraussichtlich ein „entscheidender strategischer Wettbewerbsvorteil in einer zunehmen von Konkurrenz geprägten Bildungslandschaft“ sein (Laske/Auer 2006, S. 65).

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden darauf verzichtet, in jedem Fall die weibliche Form zusätzlich anzuführen.

<sup>2</sup> [http://www.akademisches-personalmanagement.de/cms/front\\_content.php?idcat=2](http://www.akademisches-personalmanagement.de/cms/front_content.php?idcat=2)

<sup>3</sup> <http://www.che.de/cms/?getObject=5&getName=News+vom+21.04.2006&getNewsID=490&getCB=212&getLang=de>

## 2. Die Weiterentwicklung von Berufungsverfahren

Ein solches professionelles Personalmanagement beginnt mit einer systematischen Auswahl der Professoren. Denn für Hochschulen nehmen die Professoren eine zentrale Rolle ein und die im Rahmen von Berufungsverfahren getroffenen Entscheidungen beeinflussen die Qualität und das Profil einer Hochschule über Jahrzehnte. „Denn eine Hochschule ist nur so gut wie das Personal, das auf einem globalen Wissenschaftsmarkt rekrutiert werden muss“ (Meyer-Guckel 2005, S. 23).

Inwieweit die bisherigen Berufungsverfahren nicht nur den Anforderungen an ein zentrales Steuerungsinstrument gerecht werden, sondern auch in der Lage sind sich an die sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen, wurde bereits vor einigen Jahren untersucht. So hat der Wissenschaftsrat bereits in 2002 eine Arbeitsgruppe mit der Aufgabe betraut, „das bisherige Berufungsverfahren auf seine Tauglichkeit zu überprüfen und Empfehlungen zu seiner Umgestaltung zu erarbeiten“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 3). Neben der Verbesserung der Qualitätssicherung der Verfahren und die Konkurrenzfähigkeit auf dem globalen Wissensmarkt bestand ein weiteres Ziel in der Erhöhung der Verfahrenstransparenz (Wissenschaftsrat 2005, S. 3).

In der Untersuchung wurden einige Aspekte herausgearbeitet und führten zu entsprechenden Empfehlungen. Häufig bezieht sich die Kritik an Berufungsverfahren auf das Verfahren selbst, insbesondere auf die Dauer des Verfahrens im Vergleich zu den Verfahren anderer Länder (Wissenschaftsrat 2005, S. 34f; Detmer/Krämer 2006, S. 204; Kuhl 2007, S. 132f, Spiewak 2005). Der Wissenschaftsrat hat aber in seinen Empfehlungen einige zentrale Aspekte zur Qualitätssicherung und Transparenz angesprochen, die mindestens so bedeutsam für die Berufungsverfahren sind. So wurde bei der Bewertung der Verfahren immer wieder der Mangel an Kriterien deutlich, sei es in den Ausschreibungstexten (von zu spezifisch „ad personam“ formuliert bis zu sehr allgemein gehalten) oder bei der Bewertung der Probelehreveranstaltungen. „Derzeit fehlt es in der Verfahrenspraxis vielfach an geeigneten Methoden, um die Qualifikationen eines Bewerbers in der Lehre sachgemäß und mit einer gewissen prognostischen Sicherheit bewerten zu können“ (Wissenschaftsrat 2005, S. 36ff). Es wird besonders auf die Notwendigkeit einer höheren Transparenz für das gesamte Berufungsverfahren hingewiesen (Wissenschaftsrat 2005, S. 36ff; Detmer/Krämer 2006, S. 204). Daher empfiehlt der Wissenschaftsrat, das Verfahren selbst zu formalisieren und die Transparenz zu erhöhen. Es wird davon ausgegangen, dass hierdurch auch die Berufungschancen von Frauen verbessert werden (Wissenschaftsrat 2005, S. 48; Zimmermann 2006, S. 8). Das Hochschulgesetz von Nordrhein-Westfalen hat diese Empfehlungen bereits verankert. So sind zur Qualitätssicherung Regelungen zu den verschiedenen Schritten im Berufungsverfahren zu treffen. In der Begründung zu dem Hochschulgesetz wird das Ziel noch einmal verdeutlicht. „Die Hochschulen müssen im Verfahren zur Vorbereitung der Berufungsvorschläge effiziente Instrumente der Personalplanung und der Hochschulsteuerung entwickeln, welche zur Qualitätssicherung beitragen, internationalen Verfahrensstandards entsprechen, objektiv und

transparent strukturiert sind und daher auch von den Nachwuchswissenschaftlern sowie der wissenschaftlichen Öffentlichkeit und mit Blick auf die staatliche Gesamtverantwortung für ein qualitativvolles Hochschulwesen akzeptiert werden können“ (Begründung zum § 38 Entwurf HFG NRW, S. 141).

Eine weitere wichtige Entwicklung zeichnet sich auch inhaltlich ab. So wird aufgrund der Entwicklung davon ausgegangen, dass neben den rein fachlichen Kompetenzen die Bedeutung von außerfachlichen Kompetenzen gewachsen ist (Schmidt/Arnhold/Rüde 2004, S. 13). Sie sollten daher aus Sicht von Experten nicht mehr in den Berufungsverfahren fehlen (Müller 2006, These 4). Nach einer Untersuchung des Stifterverbandes werden sie bereits in 58% der Hochschulen bei der Auswahl von wissenschaftlichem Personal entweder bereits berücksichtigt oder eine solche Einbeziehung ist geplant (Winde 2006, S. 7). Für eine qualifizierte Bewertung der außerfachlichen Kompetenzen durch die Mitglieder einer Berufungskommission müssen jedoch einige Voraussetzungen gegeben sein. Hierbei kann die Einbeziehung des „Sachverständigen von Personalberatungsagenturen“ eventuell nicht nur „hilfreich“ (Müller 2006, These 4), sondern sogar dringend erforderlich sein.

## 3. Anforderungen in und an Berufungsverfahren

Um in Berufungsverfahren eine hohe „Passgenauigkeit“ zwischen den Anforderungen, die die Hochschule bzw. die Aufgaben des jeweiligen Lehrstuhls stellen, und den besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen eines Professors herzustellen, muss eine genaue Analyse der Tätigkeitsfelder bzw. –schwerpunkte durchgeführt werden (vgl. Voigt 2005). Es muss also für jede einzelne Professur geklärt werden, welche spezifischen Anforderungen dort zu bewältigen sind, denn eine sorgfältige Anforderungsanalyse gilt als unverzichtbare Voraussetzung jeglicher Art von Personalauswahl. Außerdem muss im Sinne einer gemeinsamen Hochschulkultur deutlich werden, was von allen Lehrstuhlinhabern gleichermaßen gefordert wird. Andererseits müssen Berufungsverfahren so gestaltet werden, dass die formulierten Anforderungen auch treffsicher erfasst werden. Aus diesen Grundüberlegungen heraus empfiehlt es sich für eine Hochschule (möglichst auf dem Hintergrund eines verbindlichen Leitbildes), in ihrer Berufsordnung - bzw. in einem entsprechenden Leitfaden im Anhang - hierzu wesentliche Schlüsselkompetenzen zu definieren, d.h. zu fixieren, was von allen Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich erwartet wird, und gleichzeitig Möglichkeiten einer Differenzierung zwischen Anforderungen verschiedener Professuren aufzuzeigen. In Hinblick auf die Gestaltung des Berufungsverfahrens sollte der Pool der eingesetzten Instrumente so gestaltet sein, dass alle relevanten Anforderungen auch tatsächlich beobachtbar sind. Dies heißt konkret, dass Hochschulen sich zunehmend auch für die wissenschaftlichen Mitarbeiter an allgemeinen Standards der Personalauswahl orientieren werden müssen. Wenn neben der wissenschaftlichen Reputation ein breites Anforderungsspektrum von z.B. Anforderungen an die Lehrqualität bzw. methodisch-didaktischen Fähigkeiten bis hin zu Fähigkeiten

zur Einwerbung von Drittmitteln tritt, werden Berufungsverfahren, die über Probelehrveranstaltung und Fachgespräch hinausgehen zwingend.

### 3.1 Der Stellenwert von Anforderungsprofilen

Personalauswahlverfahren – also auch Berufungsverfahren – zielen darauf ab, den Grad der Übereinstimmung zwischen dem individuellen Eignungsprofil und dem Anforderungsprofil zu ermitteln. Das Anforderungsprofil setzt sich dabei zusammen aus einer Liste von (gewichteten) Qualifikationen, welche für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben einer Zielposition/-ebene besonders wichtig sind. Anforderungsmerkmale beschreiben also die Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur optimalen Aufgabenbewältigung erforderlich sind. Ein Anforderungsprofil definiert somit zunächst einen Sollzustand.

Ein Anforderungsprofil wird üblicherweise durch eine Anforderungsanalyse ermittelt, also durch eine Erhebung von für diese Professur besonders bedeutsamen Tätigkeiten, erfolgswahrscheinlichen Eigenschaften und Schlüsselkompetenzen.

Schritte der Anforderungsanalyse:

1. „Was muss ein/e ... alles tun?“
  - Tätigkeiten, Aufgaben
2. „Was muss ein/e ... hierfür alles können?“
  - Anforderungen/Kompetenzen
3. „Woran ist die Kompetenz ... beobachtbar“
  - Verhaltensbeschreibungen
4. „Wie wichtig ist die Kompetenz ...?“
  - Gewichtungen, Differenzierungen

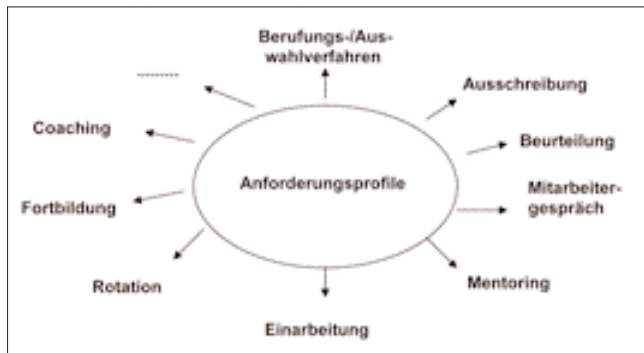
Um nicht für jede einzelne Professur eine vollständige Anforderungsanalyse durchführen zu müssen, aber auch im Sinne einer gemeinsamen Sprache/Hochschulkultur, empfiehlt es sich, in Workshops mit Rektorat und Dekanen sowie ggf. Personen aus der Personalverwaltung die wesentlichen fachbereichsübergreifenden Anforderungsmerkmale im Sinne erforderlicher Schlüsselkompetenzen zu erarbeiten, zu operationalisieren und konkrete Umsetzungsempfehlungen zu fixieren. Hierbei sind mit Schlüsselkompetenzen jene Qualifikationen gemeint, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird. Dies könnten z.B. u.a. Fachkompetenz, methodisch-didaktische Kompetenz, strategische Kompetenz, Führungskompetenz oder Souveränität sein. Ein Katalog von konkretisierten (also durch beobachtbares Verhalten beschriebenen) Schlüsselkompetenzen nebst Verfahrensregeln könnte z.B. als Anhang zur Berufsordnung genommen werden.

Anforderungsprofile bzw. Schlüsselkompetenzen nehmen als Bindeglied zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten einen besonderen Stellenwert ein und ermöglichen somit eine ganzheitlich strategische Ausrichtung von Personalentwicklung.

### 3.2 Verfahrensgestaltung

Unterstellt man die o.a. Existenz eines Kataloges von Schlüsselkompetenzen, so könnte das jeweils anstehende Berufungsverfahren auf die Schlüsselkompetenzen bezogen

Das Anforderungsprofil ist u.a. Grundlage für:



werden. Das spezifische Anforderungsprofil könnte herausgearbeitet werden durch eine Auswahl von konkretisierenden Verhaltensbeschreibungen und eine positionsspezifische Gewichtung der Anforderungsmerkmale.

Ein breites Anforderungsspektrum erfordert entsprechende Auswahl- bzw. Berufungsverfahren. Während die formalen Voraussetzungen und weitere vorab definierte Kriterien wie z.B. Lehrerfahrung oder Führungserfahrung an Hand der Papierform der Bewerbung klärbar sind, müssten sich die Kandidaten im Sinne einer hohen Treffsicherheit/Prognosegüte mehreren, die verhaltensbezogenen Anforderungen abbildenden Aufgaben stellen. Berücksichtigt man die Situationsabhängigkeit menschlichen Verhaltens, müsste jedes Anforderungsmerkmal mindestens in zwei verschiedenen Situationen erfasst werden. Dies entspricht de facto dem Mehrfachprinzip und damit dem Prinzip der Assessment-Center-Technik. Hierbei kommt es wesentlich auf die schlüssige Ableitung von Aufgaben aus den Anforderungen an sowie darauf, dass diese Aufgaben/Stationen des Berufungsverfahrens realistische Situationen abbilden. Dies könnte z.B. neben der Probevorlesung und dem Fachgespräch ein Rollenspiel (z.B. zu einer Beratungssituation mit einem Studenten), ein komplexes Problemlösenszenario mit berufstypischen Dilemmasituationen, ein strukturiertes Interview (welches insbesondere über sogenannte situative Fragen Reaktionsweisen zu relevanten beruflichen Situationen abfragt) sein. Wesentlich ist hierbei – wie bei allen anderen Formen der Personalauswahl auch – eine Berufungskommission, die sich mit Fehlerquellen des eigenen Beobachtungs- und Bewertungsverhaltens auseinandergesetzt hat und Strategien entwickelt hat, den Prozess zu professionalisieren. Dies setzt eine entsprechende Schulung voraus.

### 3.3 Qualitätsstandards und rechtliche Rahmenbedingungen

Im Prinzip gelten für Berufungsverfahren die gleichen Qualitätsstandards wie für andere Verfahren der Personalauswahl. Hier sei verdeutlicht, dass zu trennen ist zwischen dem Prozess der Eignungsfeststellung und der letztendlichen Auswahlentscheidung. Die obigen Darlegungen beziehen sich auf den Prozess der Eignungsfeststellung, also den Grad der Übereinstimmung des individuellen Profils mit dem Anforderungsprofil. In die eigentliche Auswahlentscheidung fließen noch weitere Kriterien ein. Dieser letztgenannte Prozess ist in Berufungsverfahren durch kaskadenartige Gremienbeschlüsse untermauert, die elementar angewiesen sind auf eine gute „Vorarbeit“ und Doku-



mentation im eigentlichen Eignungsfeststellungsprozess. Für diesen gelten die aktuellen Qualitätsstandards wie Anforderungsbezug, Transparenz, Qualifizierung und Dokumentation u.v.a.m. wie sie in der DIN 33430 fixiert sind (Harnke/Winterfeld 2004). Eine Orientierung an der DIN 33430 gewährleistet auch eine diskriminierungsfreie Anforderungsbeschreibung und eine Dokumentation des Prozesses, welche erforderlich sein kann, um die Einhaltung des im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) fixierte Benachteiligungsverbot für das jeweilige Berufungsverfahren im Klagefalle positiv belegen zu können.

Das AGG bildet einen Teil des „Gesetzes zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung“ vom 14.08.2006. Kern des AGG ist der Katalog der verbotenen Differenzierungsgründe (§ 1 AGG): „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ Auf diesen Katalog baut das Benachteiligungsverbot in § 7 AGG auf: „Beschäftigte dürfen nicht wegen eines in § 1 genannten Grundes benachteiligt werden.“ Der Anwendungsbereich des AGG umfasst auch Bewerber für ein Beschäftigungsverhältnis, hat also Konsequenzen für Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen. Ausschreibung, Gestaltung des Auswahl- (hier: Berufungs-)verfahrens, Zu- bzw. Absage sowie Feedbackgespräche müssen belegbar diskriminierungsfrei gestaltet sein. Wer in diskriminierender Weise benachteiligt worden ist, hat gegen den Arbeitgeber/Dienstherrn Anspruch auf Schadensersatz.

### 3.4 Bewerbermarketing

Schon heute wird der Rekrutierungsspielraum enger. So formuliert Matthias Kleinert, Präsident der Deutschen Forschungsgemeinschaft, bei der Jahrespressekonferenz 2007 der DFG einen Mangel an Wissenschaftlern in Europa von zurzeit etwa 700.000, wovon über 10% in Deutschland fehlten. Im Bereich der Privatwirtschaft reagieren viele Unternehmen auf den verschärften Wettbewerb um die high potentials mit einer weiteren Professionalisierung ihres Personalmarketings.

Dies heißt z.B. für die Personalgewinnung eine Reduzierung des sogenannten Fehlers zweiter Art (der fälschlichen Rückweisung geeigneter Bewerber) aber auch eine Ausschöpfung der Reserven älterer Bewerber (s.a. AGG) und eine Erhöhung der Frauenerwerbsquote.

Für die Hochschulen entsteht somit auch ein weiterer Handlungsbedarf in Hinblick auf ein aktives Bewerbermarketing, was nicht nur bedeutet, Attraktivitätsfaktoren von Hochschulen stärker herauszustellen, sondern auch eine aktivere Betreuung von Bewerbern, zeitliche Verkürzung von Berufungsverfahren und Zwischenrückmeldungen zum Verfahrensstand sowie eine hohe Transparenz der Verfahren. Letzteres meint im Sinne eines kommunizierten Fairnessprinzips die Offenlegung von Anforderungsmerkmalen und Verfahrenselementen vor dem Berufungsverfahren und das Angebot eines individuellen (und bereits bei der Einladung zum Verfahren angekündigten) Feedbackangebots.

## 4. Fazit

Eine Weiterentwicklung der bisherigen Berufungsverfahren scheint aufgrund der derzeitigen Umstellung in der Hochschullandschaft dringend notwendig. Ob und in welcher Form bei dieser Reformierung nicht nur die Rahmenbedingungen und die Profilbildung einer Hochschule, sondern auch die aktuellen Qualitätsstandards für Personalauswahlverfahren berücksichtigt werden, kann für die Zukunftsfähigkeit von Hochschulen entscheidend sein. Mit einem wie oben beschriebenen reformierten Berufungsverfahren kann die Hochschule

- Transparenz schaffen bezüglich der Erwartungen an alle Professoren/innen und hiermit die interne und externe Kommunikation zur Profilbildung fördern;
- zu einer Optimierung des Verhältnisses zwischen Zielen und Anforderungen der Hochschule einerseits und den besonderen Fähigkeiten der Professoren andererseits, beitragen;
- in einem zunehmend schwieriger werdenden Kampf um die guten Köpfe diejenigen erkennen helfen, die zur eigenen Hochschule passen;
- die erste Stufe für eine gezielte Personalentwicklung im wissenschaftlichen Bereich bilden und hier die bisherigen Aktivitäten der hochschuldidaktischen Weiterbildung integrieren;
- sowie die Qualität der Lehre und Forschung weiterentwickeln und damit in erheblichem Maß zur Zukunftsfähigkeit der Hochschule beitragen.

Inwieweit es einer Hochschule gelingt, ein wie oben beschriebenes professionalisiertes Berufungsverfahren auch zentral zu verankern, ist sicherlich abhängig von den besonderen Gegebenheiten. Die Hinweise der Experten, dass ein akademisches Personalmanagement nicht ohne weiteres in den Hochschulen mit den entsprechenden Strukturen eingeführt werden kann, sind zu beachten. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass dieses Vorhaben gelingen kann. Erste positive Erfahrungen wurden bereits in der Fachhochschule Köln gemacht; hier ist auf Initiative des Rektorats ein Leitfaden zum Berufungsverfahren erarbeitet worden, der insbesondere auf dem Prinzip strategisch relevanter Schlüsselkompetenzen basiert. Die Fachhochschule Köln hat hiermit einen wesentlichen Schritt zur Vereinheitlichung getan. Erste Rückmeldungen aus Berufungsverfahren nach diesem Leitfaden betonen die praktische Handlungshilfe und damit Vereinfachung des Prozesses. Die Hochschule Niederrhein hat ebenfalls den Grundstein für eine Professionalisierung des Berufungsverfahrens in den letzten Monaten gelegt. Viele weitere Hochschulen befinden sich in entsprechenden Diskussionsprozessen. Die ersten Reaktionen von den Beteiligten in den oben genannten Fachhochschulen lassen vermuten, dass hier ein weiterer wichtiger Schritt in der Qualitätsentwicklung der Hochschule realisiert werden wird. Es ist geplant, über die Erfahrungen zum Ende des Jahres zu berichten.

### Literaturverzeichnis

Bundesministerium der Justiz (2006): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Im Internet unter: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>

- Detmer, H./Krämer, M.G. (2006): Berufungspraxis in Deutschland – ein Umfrage des Deutschen Hochschulverbandes. In: *Forschung und Lehre*, 4/2006. S. 204–206.
- Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (2006): Regierungsentwurf vom 30. Mai 2006. Im Internet unter [http://www.innovation.nrw.de/Hochschulen\\_in\\_NRW/Recht/RegEntwurfHFG.pdf](http://www.innovation.nrw.de/Hochschulen_in_NRW/Recht/RegEntwurfHFG.pdf) Entwurf eines Hochschulfreiheitsgesetz NRW (2006).
- Hornke, L./Winterfeld, U. (2004): Eignungsbeurteilungen auf dem Prüfstand: DIN 33430 zur Qualitätssicherung. Heidelberg.
- Landfried, K. (2006): Thesen zur Optimierung von Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumenten. In: *Akademisches Personalmanagement*. Stifterverband. Positionen Juni 2006.
- Kuhl, E. (2007): „The final countdown“. Die Stellensuche einer Juniorprofessorin – ein Erfahrungsbericht. In: *Forschung und Lehre*, 3/2007. S. 132–133.
- Laske, S./Auer, M. (2006): Strategische akademische Personalmanagement – Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen“ zu fangen... In: *Personal- und Organisationsentwicklung*. 1. Jg./H. 3, S. 65–68.
- Mekka, R./Jochmann, W. (2006): Was können Hochschulen von Unternehmen lernen? In: *Akademische Personalmanagement*. Stifterverband. Positionen Juni 2006.
- Meyer-Guckel, V. (2005): Elemente eines Kriterienkatalogs. In: Fisch, R./Koch, S. (Hg.): *Human Resources in Hochschule und Forschung*. Bonn. S. 23.
- Müller, W. (2006): Thesen zur Gesprächsrunde: Berufungsverfahren und Rekrutierungsinstrumente. Beitrag zum Symposium „Akademisches Personalmanagement“ am 20./21. April 2006. [www.akademisches-personalmanagement.de/cms/upload/Thesen\\_Berufungsverfahren\\_Wilfried-Mueller.pdf](http://www.akademisches-personalmanagement.de/cms/upload/Thesen_Berufungsverfahren_Wilfried-Mueller.pdf). Zugriff: 8.6.07
- Pellert, A. (2001): Personalentwicklung. In: Hanft, A. (Hg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied/Kriftel. S. 348–352.
- Pellert, A. (2005): Personalmanagement an Universitäten. In: Fisch, R./Koch, S. (Hg.): *Human Resources in Hochschule und Forschung*. Bonn. S. 25–45.
- Schmidt, T./Arnhold, N./Rüde, M. (2004): Berufungsverfahren im internationalen Vergleich. Centrum für Hochschulentwicklung. Arbeitspapier Nr. 53.
- Voigt, I. (2005): Anforderungsorientierte Optimierung von Berufungsverfahren. In: *DGP Informationen*, 49. Jg./H. 58.
- Winde, M. (2006): Stiefkind Personalmanagement – Ergebnisse einer Stifterverbands-Umfrage. In: *Akademische Personalmanagement*. Stifterverband. Positionen Juni 2006.
- Wissenschaftsrat (2005): Empfehlungen zur Ausgestaltung von Berufungsverfahren.
- Zimmermann, K. (2006): Berufungsverfahren zwischen Affiliation und Human Resources. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZFHE)*, 1, 06/2006 als Preprint-Fassung im Internet unter: [http://www.zfhd.at/resources/downloads/ZFHE\\_1\\_2\\_03\\_ZIMMERMANN\\_Berufungsverfahren\\_preprint\\_1000804.pfd](http://www.zfhd.at/resources/downloads/ZFHE_1_2_03_ZIMMERMANN_Berufungsverfahren_preprint_1000804.pfd), Zugriff am 06.07.2007.

■ Ina Voigt, Dipl.-Psych., Leiterin der Deutschen Gesellschaft für Personalwesen (DGP e.V.), E-Mail: [Voigt@dgp.de](mailto:Voigt@dgp.de)

■ Dr. Anja von Richthofen, Dipl.-Psych., Leiterin der Koordinierungsstelle Evaluation und hochschulspezifische Weiterbildung der Hochschule Niederrhein, E-Mail: [Anja.von-Richthofen@hs-niederrhein.de](mailto:Anja.von-Richthofen@hs-niederrhein.de)

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

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

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

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

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



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

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

Dieter Dohmen



Dieter Dohmen

## Personalentwicklung im demografischen Wandel

Es wird derzeit viel vom Fachkräftemangel geredet, der in einigen Branchen schon jetzt ein Problem ist. Dies wird sich auch in den nächsten Jahren für diese betroffenen Berufsgruppen nur bedingt ändern. In anderen Bereichen wird es allerdings erst nach einer Übergangszeit von 10 Jahren mit hohen Absolventenzahlen ein Fachkräfteproblem geben – dann allerdings wird der Mangel an Fachkräften bundesweit zu einem Problem werden. Dieses wird zudem voraussichtlich durch bildungspolitische Entscheidungen verstärkt, wenn – wie derzeit bisweilen diskutiert – die Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge gleichzeitig zur Beschränkung des Zugangs zum Master-Studium führt. Zu den Hauptleitragenden dürften neben KMU auch der öffentliche Dienst, einschließlich Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden.

Seit einigen Wochen und Monaten wird das Thema Fachkräftemangel mit zunehmender Intensität in den Medien diskutiert. Unternehmen beklagen das Fehlen von Fachkräften, insbesondere in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Simulationen des FiBS (Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, Berlin) zu den zukünftigen Studierenden- und Hochschulabsolventenzahlen, die erstmalig auch die Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge berücksichtigen, zeigen hingegen, dass dieser Fachkräftemangel auf der einen Seite zunächst – für die meisten Bereiche – nur ein kurzzeitiges Phänomen sein dürfte. Bis Mitte des kommenden Jahrzehnts führt die derzeitige Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge dazu, dass das Problem entschärft wird, weil mehrere Absolventenjahrgänge gleichzeitig aus den Hochschulen kommen. Die Gesamtzahl an Absolvent/innen dürfte in der Spitze hingegen bei über 500.000, u.U. auch fast 600.000 liegen. Dieser gleichzeitige Abschluss mehrerer Anfängerjahrgänge ist dadurch bedingt, dass z.B. im Jahre 2010 einerseits die Diplom- und Magister-Studierenden fertig werden, die ihr Studium 2003 oder 2004 aufgenommen haben, andererseits aber auch die Master-Studierenden, die ihr Bachelor-Studium 2004 oder 2005 begonnen haben sowie die Bachelor-Studienanfänger/innen der Jahre 2006 bzw. 2007. Ab Mitte des kommenden Jahrzehnts wird sich dies dauerhaft ändern und die Personalpolitik in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen bestimmen.

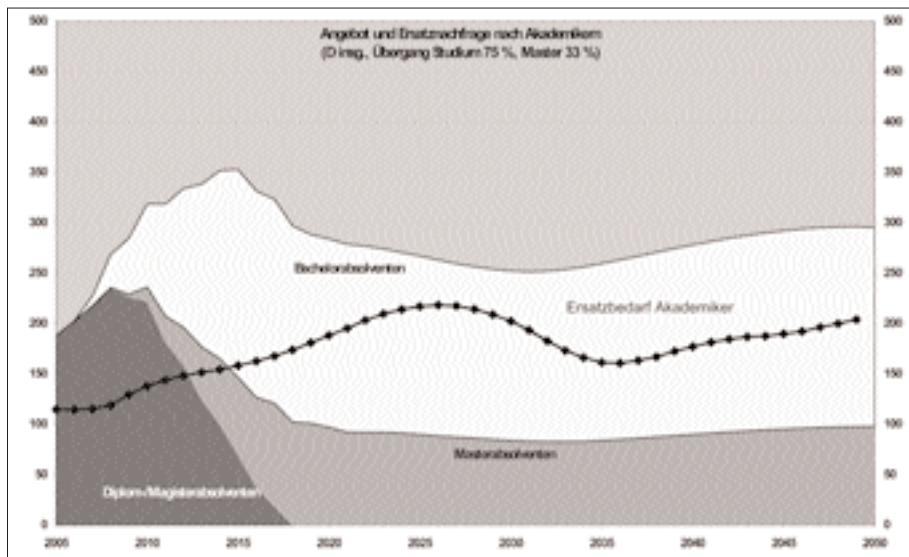
Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Arbeitsmarkteintritte aus dem Hochschulsystem, d.h. es werden die Absolvent/innen betrachtet, die die Hochschulen auch verlassen

und dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Dies verdeutlicht, dass in den kommenden Jahren jährlich bis zu 350.000 Hochschulabsolvent/innen gleichzeitig auf einen Arbeitsmarkt drängen werden, dessen Nachfrage nach Akademiker/innen aber nach eigenen Schätzungen eher (deutlich) unter 250.000 Personen liegen dürfte (siehe auch Bonin u.a. 2007). Bezogen auf das gesamte Bundesgebiet könnte dies bedeuten, dass fast ein Drittel, wenn nicht gar die Hälfte aller Hochschulabsolvent/innen Schwierigkeiten bei der Einmündung in den Arbeitsmarkt haben dürfte. Dass „Überangebot“ an Hochschulabsolvent/innen im Vergleich zur Nachfrage der Unternehmen wird wahrscheinlich dazu führen, dass die meisten – wohlgemerkt nicht alle! – Bachelor-Absolvent/innen größere Schwierigkeiten bei der Einmündung in den Arbeitsmarkt haben werden als diejenigen mit Diplom, Magister oder Master. Einerseits haben viele Unternehmen bisher noch keine Erfahrungen mit der „breiten Masse“ an Bachelor-Absolvent/innen und müssen auch ihre Einstellungspraxis überprüfen und anpassen, andererseits werden viele für „klassische Akademikerpositionen“, Master- und Diplom-Absolventen einstellen. Zudem hört man aus den Unternehmen zunehmend auch Enttäuschung über das Profil vieler Bachelor-Absolvent/innen. Dies dürfte bedeuten, dass viele Bachelor-Absolvent/innen mit anderen, bisher nicht unbedingt mit Akademiker/innen besetzten Positionen Vorlieb nehmen müssen – wodurch sich wiederum Folgen für das Berufsausbildungssystem ergeben könnten. Alternativ können sie natürlich versuchen, einen der knappen Master-Studienplätze zu ergattern.

Betrachtet man die Abbildung etwas genauer, dann fällt ferner einerseits auf, dass es ein mengenmäßiges Überangebot an Hochschulabsolvent/innen geben dürfte, vorausgesetzt, die Hochschulen werden deutlich ausgebaut, um die Abiturient/innen der kommenden Jahre auch aufnehmen zu können.<sup>1</sup> Dies ist derzeit trotz Hochschulpakt noch lange nicht gesichert. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass ein erheblicher Teil der Hochschulabsolvent/innen nicht dem Anforderungsprofil der Unternehmen entsprechen werden, wenn sich dieses an den Kompetenzen bisheriger Absolvent/innen orientiert. Es spricht m.E. viel dafür, dass dieses Kompetenzprofil auch in Zukunft erst durch den Master-Abschluss erreicht sein wird. Dies schließt nicht aus, dass

<sup>1</sup> Ist dies nicht der Fall, d.h. würde die Kapazität nicht entsprechend ausgeweitet, dann würde sich der Fachkräftemangel deutlich früher einstellen und zudem verschärfen.

Abbildung 1: Angebot und Ersatznachfrage nach Akademiker/innen



einzelne Studiengänge oder Individuen auch mit Bachelor-Abschluss hervorragend qualifiziert sind – die vorstehende Aussage bezieht sich insofern auf den „durchschnittlichen“ Bachelor-Absolvent/innen. Ist diese Annahme richtig, dann folgt aus unseren Prognosen unmittelbar, dass jährlich eine beträchtliche Anzahl an höchstqualifizierten Akademiker/innen in Deutschland fehlen dürften: je nach Szenario sind dies mindestens 50.000, unter Umständen auch fast 150.000 Höchstqualifizierte, d.h. zwischen einem Drittel und der Hälfte des entsprechenden Fachkräftebedarfs!

Es ist auch darauf hinzuweisen, dass sich die Situation in den neuen Ländern deutlich anders darstellen wird. Hier wird der Fachkräftemangel aufgrund des drastischen Geburtenknicks ab 1990 deutlich früher und stärker einsetzen (siehe Abbildung 2) – sofern es nicht gelingt, die Zuwanderung aus den westdeutschen Bundesländern drastisch zu erhöhen und diese auch nach dem Studium in den neuen Ländern zu halten. Abbildung 2 geht davon aus, dass sich die Anteile nicht wesentlich verändern und etwa 15 bis 20% der Studienanfänger/innen aus den alten Ländern kommen. Wollte man die derzeitigen Studienanfänger- und Studierendenzahlen halten, dann müssten rund 60% der Studierenden in den neuen Ländern aus dem Westen oder dem Ausland kommen. Vermutlich wird die tatsächliche Entwicklung zwischen diesen beiden Polen verlaufen.

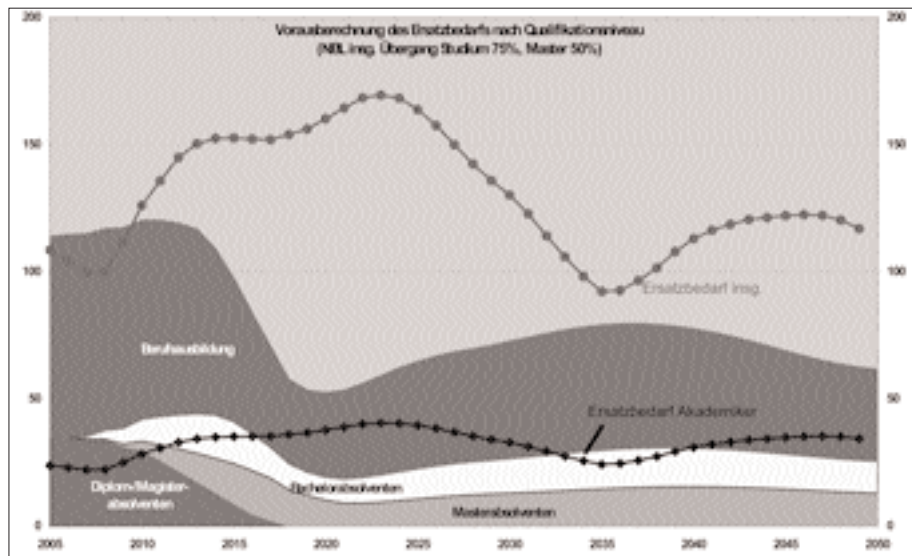
Diese Entwicklung führt dazu, dass sich die Gruppenstärke der in die Berufsausbildung oder die Hochschulen drängenden Altersjahrgänge von rund 190.000 auf rund 90.000 verringern wird. Letzteres ist weniger, als derzeit in den neuen Ländern an Ausbildungsverträgen jährlich neu abgeschlossen wird. D.h. ausbildungswillige Betriebe werden in den kommenden Jahren um Auszubildende werben müssen und dennoch viele Lehrstellen unbesetzt bleiben, sofern sie nicht auf Altbewerber/innen zurückgreifen oder eine erhebliche Zuwanderung aus den westdeutschen Ländern stattfindet. Die Gymnasien spüren dieses bereits; in wenigen Jahren werden auch die Hochschulen die kleiner werdenden Jahrgänge deutlich spüren – auch wenn sie derzeit noch Rekorde bei den Bewerberzahlen vermelden. Für die ostdeutschen Unternehmen – wie für die Hochschulen – bedeutet dies, dass sie ohne eine beträchtliche Zahl an Zu-

wanderern aus den westlichen Bundesländern oder dem Ausland massive Probleme bei der Besetzung freiwerdender Stellen, insbesondere für Hoch- und Höchstqualifizierte haben werden. Abbildung 2 verdeutlicht, dass in den neuen Ländern die Anzahl an Hochschulabsolvent/innen, egal ob Bachelor oder Master, nicht ausreichen wird, um den Ersatzbedarf zu befriedigen.

Für die Personalentwicklung in den Unternehmen ist zudem zu berücksichtigen, dass sich die Einstiegsqualifikationen vieler Berufsanfänger/innen verändern werden. Viele Hochschulabsolvent/innen – und darunter vermutlich auch ein beträchtlicher Anteil an so genannten „High Potentials“ – werden ihre berufliche Laufbahn mit dem Bachelor-Abschluss beginnen. Manche von ihnen werden vielleicht nie, andere erst nach einigen Jahren ihr Master-Studium anschließen. Für die Unternehmen bedeutet dies aber auch, die Bachelor-Absolvent/innen in ihre Unternehmensstruktur einzugliedern – eine Qualifikation, die es bisher nicht gegeben hat. Es wird als Gegenargument zu dieser kritischen Einschätzung der möglichen Karrierewege und Einstiegsoptionen für Bachelor-Absolvent/innen gerne auf die Erfahrungen anderer, insbesondere anglo-amerikanischer Länder verwiesen, wo sich dies anders darstelle. Dieser Hinweis übersieht aber, dass es in diesen Ländern keine, dem deutschen System vergleichbare duale Berufsausbildung gibt, und die Bachelor-Absolvent/innen dort häufig Positionen einnehmen, die in Deutschland mit beruflich ausgebildeten Personen besetzt werden. Es ist auch unter Berücksichtigung des beschriebenen, temporären deutlichen Überangebots an Hochschulabsolvent/innen davon auszugehen, dass es zu einem Verdrängungswettbewerb zwischen Bachelor-Absolvent/innen und Personen mit einer (dualen) Berufsausbildung kommen wird. Ist diese Erwartung zutreffend, dann ist in einem weiteren Schritt nicht auszuschließen, dass dies zumindest in einigen Bereichen die Bereitschaft der Betriebe, dual auszubilden, weiter reduzieren wird, woraus eine grundsätzliche Neuordnung des Verhältnisses zwischen dualer Berufsausbildung und Hochschulbildung resultieren könnte.

Sieht man einmal von den Ausnahmen ab, d.h. von High Potentials oder denjenigen mit einer besonders interessan-

Abbildung 2: Angebot und Ersatznachfrage nach Akademiker/innen



ten Fächerkombination, werden die meisten Bachelor-Absolvent/innen wohl eher nicht auf Stellen eingesetzt werden, die dem „üblichen“ Akademikerspektrum zugerechnet werden. Die bisherigen Erfahrungen verweisen darauf, dass viele Bachelor-Absolvent/innen eher auf Sachbearbeiterstellen eingestellt werden. Damit geraten sie aber in Konkurrenz zu denjenigen mit dualen oder vollzeitschulischen Ausbildungen. Betrachtet man die nebenstehende Abbildung, dann erscheint es durchaus plausibel, davon auszugehen, dass dies mittelfristig auch Auswirkungen auf die duale Berufsausbildung, insbesondere in den kaufmännischen Bereichen, haben kann.

Darüber hinaus werden sich Unternehmen aber auch im Wettbewerb um die zukünftigen Fach- und Führungskräfte, die sogenannten High Potentials, positionieren müssen. Eine Strategie dürfte darin bestehen, diese High Potentials frühzeitig an sich zu binden, wobei z.B. das Versprechen, dass man ihnen später das Master-Studium finanzieren wird, eine Rolle spielen dürfte und zwar unabhängig davon, ob dieses dann in Vollzeit oder – berufsbegleitend – in Teilzeit durchgeführt wird. In jedem Fall erfordern solche Personalrekrutierungsstrategien neben einer anderen Personalplanung auch höhere Investitionskosten in die zukünftigen Mitarbeiter/innen bzw. Führungskräfte, denen allerdings zunächst geringere Gehälter gegenüberstehen. Im Rahmen der Personalplanung besteht die Aufgabe u.a. darin, den Qualifizierungsbedarf, die Qualifizierungsstrategie und die damit verbundenen Personalressourcen längerfristiger zu planen als dies heutzutage der Fall ist. Wenn Mitarbeiter/innen absehbar über einen längeren Zeitraum zumindest teilweise ausfallen, dann muss jemand anderes diesen Teil der Aufgaben übernehmen. Es wird dementsprechend stärker in Teams oder Gruppen geplant und gedacht werden müssen. Auch dem Wissensmanagement kommt in diesem Kontext eine besondere Bedeutung zu.

Damit ist evident, dass der skizzierte Fachkräftemangel zu einem verstärkten Wettbewerb der Unternehmen um eben diese Fachkräfte bzw. Höchstqualifizierten führen wird. Die Rekrutierungsstrategie wird sich daher nicht nur für die High Potentials umdrehen müssen: Nicht mehr die Hochschulabsolvent/innen werden sich um Stellen bewerben,

sondern die Unternehmen werden um die Hochschulabsolvent/innen konkurrieren; und dieser Wettbewerb dürfte – zunächst in den neuen Ländern und anschließend in ganz Deutschland – gnadenlos werden. Mit Phantasie ist erkennbar, dass dieser Wettbewerb für die kleinen und mittleren Unternehmen noch bedrohlicher werden wird, als für die großen, international operierenden Firmen. Da der demografische Wandel fast alle europäischen, alle hoch entwickelten Industrieländer und selbst China betrifft, sollten die Erwartungen an die Zuwanderung nicht zu hoch sein – hier kann es auch zu Re-Migration und Abwanderung kommen, wie sie sich derzeit im Übrigen schon abzeichnet. Gleichwohl wird die Verbesserung der Zuwanderungsbedingungen ein wichtiger Baustein im Rahmen einer nationalen Fachkräftestrategie sein.

Aber zurück zum Wettbewerb um Hochqualifizierte. Sie werden sich das Unternehmen mit dem attraktivsten Paket aussuchen. Hierzu gehört sicherlich – aber nicht nur – das Gehalt. Die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Weiterqualifizierung werden dabei ebenso eine Rolle spielen, wie die viel zitierte Work-Life-Balance. Hier dürften vielfältige und individualisierte Modelle zur Anwendung kommen, die u.a. folgende Elemente kombinieren: (begrenzte) Phasen mit Belastungsspitzen und Entlastungsphasen, abwechselnde Zeiträume mit Voll- und Teilzeiterwerbstätigkeit oder Sabbaticals, die mit Qualifizierungs- oder Familienphasen verbunden werden (können).

Mit Blick auf Weiterbildung und Personalentwicklung ist auch zu berücksichtigen, dass sich die Lebenserwerbsdauer deutlich verlängern wird. So wird der Eintritt in den Arbeitsmarkt gerade für Hochschulabsolvent/innen früher erfolgen, u.a. wegen der Umstellung der Studienstruktur, aber auch der verkürzten Schulzeit bis zum Abitur, und auf der anderen Seite der Renteneintritt deutlich später stattfinden. Die Rente mit 67 Jahre ist lediglich ein erster Schritt, der entweder die Erhöhung auf 75 Jahre (wenn

<sup>2</sup> Bei der Einordnung in die Tarifstruktur des öffentlichen Dienstes wurde bereits deutlich, dass der Bachelor-Abschluss nicht als dem Universitätsabschluss gleichwertiger Abschluss gesehen wird; und faktisch kaum dem Fachhochschulabschluss entspricht.

auch sicherlich nicht direkt im nächsten Schritt) oder die Flexibilisierung des Renteneintritts und damit die Individualisierung von Lebenserwerbsbiografien folgen wird.

Aus einem solchen Szenario ergeben sich aber wiederum verschiedene Konsequenzen für Personalmanagement und -entwicklung. Es wird kaum möglich sein, über 50 Jahre erwerbstätig zu sein, wenn die Arbeitsverdichtung weiter zunimmt und der Leistungsdruck auf die Mitarbeiter/innen kontinuierlich auf einem derart hohen Niveau verbleibt, wie es derzeit – vor allem für die Führungskräfte und das Management, aber nicht nur für diese – der Fall ist. Auch aus diesen – und nicht nur den weiter oben genannten – Entwicklungen leiten sich zwangsläufig Überlegungen nach einem besseren Gleichgewicht von Arbeits- und Freizeit, von Belastungsspitzen und Entlastungsphasen, von Familien und Beruf und Work-life-Balance ab. Wer über einen solch langen Zeitraum im Erwerbsleben aktiv sein will oder muss, braucht zudem grundsätzlich ein kontinuierliches Weiterbildungs- und Personalentwicklungsprogramm, über das neue Entwicklungen nachvollzogen und gestaltet sowie Kompetenzen erworben werden können. Dies ist ein aktiver Gestaltungs- und Planungsprozess, an dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen beteiligt sind. Die derzeit viel diskutierte Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer/innen wird erst in Zukunft so richtig zur Geltung kommen, wenn nicht mehr nur vor allem die oberen Führungsetagen aus älteren Mitarbeiter/innen bestehen, die tendenziell ohnehin eher weiterbildungsaffiner sein dürften.

Betrachtet man die vorstehenden Ausführungen, dann dürften sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch der öffentliche Dienst, einschließlich der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, zu denjenigen gehören, die erhebliche Wettbewerbsnachteile haben. Einerseits fehlen meist die Personalentwicklungskonzepte und andererseits die Finanzkraft, um mit den international operierenden Großunternehmen mithalten zu können. Im öffentlichen Dienst hat man die Gehaltsniveaus in den vergangenen Jahren reformiert und abgesenkt. Egal ob die Reform der Professorenbesoldung oder der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes für die anderen Beschäftigten, beide waren zwar – positiv vermerkt – mit einer anderen Leistungsorientierung, aber insbesondere auch mit Absenkungen der Gehaltsniveaus verbunden. Darüber hinaus werden bei der Einstufung vielfach nur noch die Jahre im öffentlichen Dienst berücksichtigt – die Folge ist, dass alle diejenigen, die bisher nicht im öffentlichen Dienst tätig sind, als Berufsanfänger/innen behandelt werden und mit deutlichen Gehaltsabschlägen rechnen müssen. Der vielfach geforderte Austausch wird dadurch nicht nur zusätzlich erschwert, sondern es werden somit – von intrinsisch motivierten Ausnahmen abgesehen – wohl kaum die Leistungsträger/innen wechseln, sondern eher diejenigen, deren Alternativen begrenzt sind. Dies würde langfristig die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes, einschließlich der so wichtigen Bildungs- und Hochschuleinrichtungen, unterminieren.

Aus der oben dargestellten Prognose zur Entwicklung des Angebots und der Nachfrage nach Hochschulabsolvent/-innen folgt somit indirekt auch, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen wie der gesamte öffentliche Dienst ein erhebliches Nachwuchsrekrutierungsproblem bekommen werden, wenn keine finanzpolitische „Rolle rückwärts“ vollzogen wird. Schließlich setzen Referentenstellen ebenso wie wissenschaftliche Mitarbeiterpositionen einen Master-Abschluss voraus<sup>2</sup> – und wenn Absolvent/innen mit Master-Abschluss knapp werden, dann wird sich der zu erwartende Wettbewerb um eben diese Höchstqualifizierten u.U. dort am stärksten negativ auswirken, wo man im Moment noch am wenigsten damit rechnet – im öffentlichen Dienst. Dies gilt verstärkt – hier schließt sich ein weiterer Kreis – in den neuen Ländern, wo das Gehaltsniveau (nicht nur) im öffentlichen Bereich deutlich unter dem der alten Länder liegt. D.h. der öffentliche Dienst in den neuen Ländern wird noch weniger wettbewerbsfähig sein als der in den alten Ländern. Die absehbaren Einnahmerückgänge aufgrund des demografisch bedingten Einwohnerrückgangs, des Auslaufens des Solidarpakts und sinkender EU-Förderung lässt eine finanzpolitische Kehrtwende kaum möglich erscheinen. Hier potenzieren sich demnach die negativen Effekte des demografischen Wandels.

Geht man davon aus, dass die Unternehmen tatsächlich – wie oben beschrieben – wesentlich flexibler werden mit Teilzeit- und anderen Zeitmodellen, und dadurch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zumindest für die Höchstqualifizierten verbessern werden, könnte der öffentliche Dienst den großen Vorteil, den er bisher an dieser Stelle noch hat, verlieren. Mit anderen Worten: er ist mit neuen und innovativen Konzepten gefordert, will er den Anschluss nicht verlieren.

#### Literaturverzeichnis

- Bonin, H./Schneider, M./Quinke, H./Arens, T. (2007): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und –angebot. IZA-Research Report No. 9. Bonn (zugleich Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.). Bonn).
- Dohmen, D./de Hessel, V./Himpele, K. (2007): Analyse möglicher Modelle und Entwicklungen eines konkreten Konzepts zum Bildungssparen. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.). Bonn/Berlin.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2004): Finanzierung Lebenslangen Lernens – Der Weg in die Zukunft, Schlussbericht. Bielefeld.
- Konsortium Bildungsberichterstattung (2006): Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Bildung und Migration. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Bielefeld.
- Organisation für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) (2005): Bildung auf einen Blick. Paris.
- Rürup, B./Kohlmeier, A. (2007): Wirtschaftliche und sozialpolitische Bedeutung des Weiterbildungssparens. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.). Bonn/Berlin.

■ Dr. Dieter Dohmen, Direktor des Forschungsinstituts für Bildungs- und Sozialökonomie (FIBS),  
E-Mail: d.dohmen@fibs.eu

Simone Gruber & Petra Pistor

## Lehrevaluation - Entscheidend ist, was man daraus macht!

### Qualitätsentwicklung durch studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung am Beispiel des Lehrevaluationsverfahrens an der Universität Duisburg-Essen



Simone Gruber



Petra Pistor

#### 1. Lehrevaluation – eine Frage der Datenerhebung?

Seit den 1990er Jahren stehen die deutschen Hochschulen und ihre Lehrleistungen unter steigendem Legitimationsdruck. Politik und Öffentlichkeit fordern zunehmend den Nachweis universitärer Leistungsfähigkeit auf dem Gebiet der Lehre ein. Während Qualitätssicherung in der Forschung seit jeher zu den Normen der Wissenschaft zählt, spielen neue Instrumente und Verfahren für den Nachweis bzw. die Verbesserung der Lehrqualität erst seit einem vergleichsweise kurzen Zeitraum eine wichtige Rolle (vgl. Ahlrich/Urich-Neitzert 2002, S. 9f).

In diesem Zusammenhang haben insbesondere Evaluationsverfahren eine immer größere Bedeutung erfahren. Im Gegensatz zu vielen europäischen Ländern wurde unter Rücksichtnahme auf die Kulturhoheit der Länder und die Autonomie der Hochschulen auf die Implementierung eines landesweit einheitlichen Evaluationsverfahrens in Deutschland verzichtet und die Entwicklung von Evaluationsmaßnahmen zur hochschulinternen Aufgabe gemacht. Es lassen sich daher verschiedene Varianten von Evaluationsverfahren finden (vgl. Hartwig 2003; Webler 1996, S. 142). Unterscheidet man nach möglichen Ebenen der Lehrevaluation, so werden derzeit in der Praxis im Gegensatz zur Makroebene der Hochschule und der Mesoebene der Fachbereiche bzw. Studiengänge insbesondere Ansätze auf der Mikroebene einzelner Lehrveranstaltungen angewandt, handelt es sich doch um den Ort, an dem Lehrende und Studierende unmittelbar zusammentreffen und Lehre konkret stattfindet. Lehrevaluation wird in der Regel in Form studentischer Lehrveranstaltungsbeurteilungen, standardisiert als schriftliche oder computer-gestützte Befragungen, umgesetzt (vgl. Döring 2007). Schnell und Kopp stellen in ihrer Untersuchung zur Lehrveranstaltungsbeurteilung allerdings große Unterschiede im Umfang der eingesetzten Befragungsinstrumente fest, die von kurzen, lediglich eine Seite umfassenden Fragebögen, bis zu detaillierten Erhebungen der Studienbedingungen reichen (vgl. Schnell/Kopp 2000, S. 25ff). Verschiedene Formen studentischer Lehrveranstaltungsbeurteilung haben die Zielsetzung, durch die aus studentischer Sicht gemachte Rückmeldung an die Dozierenden zur Verbesserung der Lehrqualität beizutragen. Auffallend

ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass die einer solchen Zielsetzung zugrunde liegenden Wirkungsmechanismen nur selten explizite Beachtung finden. So wird die Diskussion innerhalb der deutschen Evaluationsforschung im Hochschulbereich überwiegend auf dem Gebiet der Erhebungsmethodik geführt. Die Entwicklung und Überprüfung geeigneter Evaluationsinstrumente bilden den Schwerpunkt der Forschungsbemühungen (Überblick bei El Hage 1996, S. 49ff; vgl. zur Diskussion bspw. Rindermann 2003, Kromrey 2004).

Dagegen scheint die Frage nach dem Umgang mit den einmal erhobenen Daten bisher eher als ein nachgeordnetes Problem angesehen zu werden. Ob und wie aus den studentischen Bewertungen zu einzelnen Veranstaltungen Maßnahmen abgeleitet werden, die Lehre zukünftig zu verbessern, wird nur selten explizit untersucht. Während im anglo-amerikanischen Raum schon seit mehr als 30 Jahren Studien zur Wirkungsforschung von Lehrevaluationen vorliegen, werden in Deutschland bisher nur innerhalb weniger Untersuchungen die beabsichtigten Wirkungsmechanismen und die tatsächlichen Wirkungsweisen von Lehrevaluationen einer systematischen Prüfung unterzogen. Diese Vernachlässigung der Wirkungsfrage findet ihre Entsprechung in der Evaluationspraxis. So lässt sich auch für die Lehrevaluationsmaßnahmen an vielen Hochschulen feststellen, dass kaum Konzepte dafür vorliegen, wie die Evaluationsergebnisse zur Verbesserung der Lehrqualität genutzt werden können (Überblick bei Balk 2000; Rindermann/Kohler 2003; McKeachie/Kaplan 1996).

Lehrevaluation ist aber nicht allein eine Frage der Datenerhebung. Vielmehr sollte der Frage, welche Bedingungen notwendig sind, damit studentische Urteile einen Beitrag zur Verbesserung der Lehre leisten können, in Forschung und Praxis deutlich stärkere Beachtung eingeräumt werden. In dem vorliegenden Beitrag werden dahingehend Erfahrungen bei der Implementierung eines auf Qualitätsentwicklung ausgerichteten Verfahrens der studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilung an der Universität Duisburg-Essen (UDE) reflektiert. Mit der systematischen Integration des Verfahrens in alle Fachbereiche wurde zentral organisiert durch den Geschäftsbereich Evaluation und Qualitätsentwicklung des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) im Wintersemester 2005/2006 begon-

nen, so dass mittlerweile in drei Semestern studentische Bewertungen von mehr als 1.000 Veranstaltungen stattgefunden haben. Im Folgenden soll vor allem auf konkrete Vorgehensweisen eingegangen werden, die sich als notwendig erwiesen haben, um mit Hilfe von Lehrveranstaltungs-bewertung aktive Qualitätsentwicklung im Bereich der universitären Lehre betreiben zu können.

## 2. Lehrevaluation – eine Frage der Wirkungsmechanismen!

In der Lehrevaluationsforschung im deutschsprachigen Raum fehlt bisher oftmals die Dokumentation dessen, was nach der Datenerhebung und -übermittlung mit den Ergebnissen gemacht wird. Erfolgt bspw. die Beratung oder Weiterbildung Lehrender und anderer an der Lehrevaluation Beteiligter? Werden die Vorstellungen über Wirkungsmechanismen dabei oftmals nicht explizit gemacht, so liegen doch allen diesen Verfahren bestimmte Wirkungshypothesen zu Grunde.

### 2.1 Wirkungshypothesen der Lehrveranstaltungs-bewertungen

In Deutschland lässt sich bei der qualitativen Ausgestaltung der Lehrevaluationsverfahren ein breites Spektrum solcher impliziten Wirkungsvorstellungen und -bedingungen finden. So unterscheiden sich die Verfahren insbesondere in ihrem Grad der Invasivität, d.h. in dem Ausmaß, in dem sie intervenierend zur Lehrverbesserung über die Datenerhebung bzw. -übermittlung hinausgehen (vgl. Rindermann 2001, S. 40).

#### *Sensibilisierung*

Hinter der Realisierung von studentischen Lehrveranstaltungs-bewertungen als reine Datenerhebung und -übermittlung an individuelle Lehrende – also ohne Folgemaßnahmen – steht die Hypothese, dass die Durchführung von Studierendenbefragungen allein bereits zur Lehrverbesserung beitragen könne. Unabhängig von den konkreten Befragungsergebnissen würden die Lehrenden für das Thema „Lehre“ sensibilisiert und zur Optimierung ihres Lehrverhaltens motiviert.

#### *Feedback*

Bei der Durchführung studentischer Lehrveranstaltungs-bewertungen als Feedbackverfahren geht man davon aus, dass die Beschäftigung mit den Befragungsergebnissen einen Selbstreflexionsprozess bei den Lehrenden anstößt, der schließlich in einer Optimierung des Lehrverhaltens münde. Anders als bei der Lehrevaluation auf Basis der Sensibilisierungshypothese kommt hier den Ergebnissen und ihrer Aufbereitung gesteigerte Bedeutung zu. Das individuelle Lehrverhalten kann auf Basis dieser möglichst konkreten und handlungsweisenden Informationen über die Zielgruppe und deren Verbesserungsvorschläge verändert werden (vgl. Döring 2007, S. 17; El Hage 1996, S. 155).

#### *Diskursmodell*

Lehrevaluation auf Basis eines Diskursmodells sieht zum einen die Besprechung der Befragungsergebnisse mit den Studierenden vor. Üblicherweise erfolgen diese Diskussionen innerhalb einer Veranstaltung am Ende des Semesters.

Bei diesem Verfahren liegt – ähnlich dem Feedbackansatz – die Annahme zu Grunde, dass im Dialog mit den Studierenden ganz konkrete Optimierungsmöglichkeiten zu Tage treten und ein intensives Kennenlernen der Studierendenperspektive zur Lehrverbesserung führt. Der Diskursansatz sieht zum anderen ebenfalls eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Lehrqualität“ im Kolleg/innenkreis, d.h. im Fachbereich vor (vgl. Bock/Webler 1992; El Hage 1996, S. 146 ff).

#### *Hochschuldidaktische Beratung und Kompetenzentwicklung - Qualifikationsmodell*

Eine Verbindung der an Hochschulen den Lehrenden zur Verfügung stehenden Angeboten didaktischer Aus- und Weiterbildung, aber auch Einzelberatung bis hin zum Coaching mit den Maßnahmen der Lehrevaluation stellt das Qualifikationsmodell dar. Bei der Durchführung eines Lehrevaluationsverfahrens im Rahmen eines solchen Qualifikationsmodells werden die Lehrenden bei der Interpretation von Befragungsergebnissen nicht allein gelassen, sondern es werden ihnen im Gespräch mit Expert/innen individuelle Lernchancen aufgezeigt sowie die Möglichkeit zur Weiterbildung in entsprechenden Kursen geboten (vgl. Rindermann 2001, S. 250ff). Hinter einem solchen Verfahren der Lehrevaluation steht die Annahme, dass Lehrverbesserung vor allem durch die „Einübung und Stabilisierung neuer Lehrformen durch entsprechende Trainingsprogramme“ (Rindermann 2001, S. 39; vgl. auch El Hage 1996, S. 148ff) stattfinden kann.

#### *Gratifikations- bzw. Sanktionsmodell*

Beim Gratifikations- bzw. Sanktionsmodell der Lehrevaluation wird davon ausgegangen, dass „Bestrafungen bei negativen Evaluationsergebnissen und Belohnungen für positive Evaluationsergebnisse die Lehrqualität regulieren“ (Döring 2007, S. 19). Auf Basis der quantitativen Ergebnisse von Studierendenbefragungen werden im Rahmen dieses Modells z.B. die Verteilung finanzieller Mittel gesteuert oder – als positive Anreize – Lehrpreise vergeben (vgl. El Hage 1996, S. 150ff).

### 2.2 Wirkungsannahmen wenig invasiver Verfahren

Ordnet man die Wirkungshypothesen nach ihrem Grad der Invasivität, lassen sich zwei Extrema unterscheiden. Während die Wirkungshypothesen zu Sensibilisierung, Feedback und Diskursmodell dem Lehrenden den verantwortungsvollen Umgang mit den erhobenen Daten weitgehend selbst überlassen und damit nur eine geringe Invasivität aufweisen, beinhalten das Qualifikations- und Sanktionsmodell intervenierende Maßnahmen Dritter.

Die als wenig invasiv zu klassifizierenden Verfahren gehen allerdings von Kompetenzunterstellungen aller am Lehrprozess Beteiligter aus, die nicht ohne weiteres zutreffen müssen, da sie sehr voraussetzungsreich sind. Die bisher bei der Implementierung des (zunächst) auf dem Diskursmodell basierenden Verfahrens der UDE gemachten Erfahrungen weisen diese Unterstellungen als Fehlannahmen aus, die eine Ergänzung um Maßnahmen der Beratung und Kompetenzentwicklung (Qualifikationsmodell) als notwendig erscheinen lassen:

*Annahme 1:* Für Lehrqualität Verantwortliche (Lehrende, Dekane) können erhobene Daten hinsichtlich ihrer Rele-



vanz für die Verbesserung der Lehrqualität angemessen interpretieren.

Insbesondere dann, wenn Lehrenden und Fakultäten eine differenzierte Datenbasis an die Hand gegeben wird, die über die Bereitstellung von Mittelwerten und studentischen Globaleinschätzungen hinausgeht, ist nicht davon auszugehen, dass die statistisch aufbereiteten Informationen in Form von Tabellen und Diagrammen auf Seiten der Betrachtenden die gewünschten Informationen zur Verfügung stellen. Das heißt, es können nicht selbstverständlich statistische Vorkenntnisse der Lehrenden vorausgesetzt werden, die es ihnen ermöglichen, angegebene Streuungen im Studierendurteil, korrelierende Bias-Variablen usw. in angemessener Weise in die Dateninterpretation einfließen zu lassen. Oftmals hindert auch ein knappes Zeitbudget die Lehrenden daran, sich entsprechend mit den Lehrevaluationsergebnissen zu beschäftigen. Ein flüchtiger Blick auf Mittelwerte reicht zur Ergebnisinterpretation jedoch keineswegs aus.

*Annahme 2:* Lehrende und Studierende beherrschen entsprechende Feedbackmethoden, um die so interpretierten Ergebnisse angemessen zu besprechen.

Im Rahmen eines Diskursmodells der Lehrevaluation sollen die – bisher allein durch die Lehrenden interpretierten – Ergebnisse der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung an die Studierenden rückgemeldet werden. So können Fehlinterpretationen aufgedeckt und detaillierte Informationen zu ausgewählten Schwerpunkten von den Studierenden erfragt werden. Dieser Rückmeldephase wird in der Lehrevaluationsforschung ein hoher Stellenwert zugeschrieben, doch gerade am „Ins-Gespräch-kommen“ von Lehrenden und Studierenden scheitert das Verfahren der Erfahrung nach häufig. Lehrende haben möglicherweise eine gewisse Scheu vor der direkten Bewertung der Studierenden und die Studierenden schrecken ihrerseits davor zurück, Kritik an denjenigen zu üben, durch die ihre Leistungen nach Abschluss des Semesters bewertet werden. Kurzum: es kann also nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass Lehrende wie Studierende über Gesprächstechniken und die nötige Vorbehaltlosigkeit verfügen, die es ihnen ermöglichen, konstruktiv Feedback zu geben bzw. anzunehmen.

*Annahme 3:* Lehrende können aus den Rückmeldungen der Studierenden in den Feedbackgesprächen konkrete Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Veranstaltungen gewinnen und diese eigenständig umsetzen.

Aus dem Erhalt von detailliertem und konstruktivem studentischen Feedback folgt nicht automatisch die Nutzung der aufgezeigten Optimierungsmöglichkeiten. Sind Wünsche wie z.B. der Einsatz eines Mikrofons in großen Veranstaltungen vergleichsweise einfach zu erfüllen (gesetzt den Fall, die technischen Rahmenbedingungen lassen dies zu), so kann für die Konzeption einer strukturierten und zielgruppenangemessenen Lehrveranstaltung Unterstützung durch Expert/innen der Hochschuldidaktik notwendig sein. Lehrende verfügen nicht per se über eine fundierte hoch-

schuldidaktische Ausbildung, die ihnen die Konzeption und Durchführung ihrer Lehrveranstaltungen auf einem hohen didaktischen Niveau ermöglicht.

*Annahme 4:* Dekane können auf Basis der Ergebnisse mit den Lehrenden Mitarbeiter/innengespräche hinsichtlich der Verbesserung von Lehrqualität führen.

In vielen Evaluationsverordnungen im deutschsprachigen Raum ist die Verantwortung der (Studien-)Dekane für die korrekte Durchführung der Lehrevaluationsverfahren festgeschrieben. Konkret bedeutet dies, dass die Dekane angehalten sind, auf Basis der Ergebnisse der studentischen Lehrveranstaltungsbewertungen Gespräche mit den Mitgliedern ihrer Fakultät zu führen. Hierbei haben sie eine schwierige Rolle inne, denn als gewählte Mitglieder des Dekanates sind sie nicht kontinuierlich Vorgesetzte ihrer Kolleg/innen. Wie bei der Rückmeldung an die Studierenden ist auch auf dieser Gesprächsebene von Vorbehalten der Gesprächsteilnehmer/innen auszugehen, die einen offenen und konstruktiven Umgang mit den Lehrevaluationsergebnissen erschweren können.

Lehrevaluation auf Basis dieser Kompetenzunterstellungen trägt – so die Erfahrung – nicht nur dazu bei, dass Evaluation zu keinen Verbesserungen führt, sondern birgt auch die Gefahr, innerhalb der Hochschule einen Kreislauf in Gang zu setzen, der die effektive Durchführung der Lehrevaluation im schlimmsten Fall unmöglich macht: Fehlt den mit der Lehrveranstaltungsbewertung befassten Personen und Gremien Unterstützung durch Evaluationsexpert/innen beim sinnvollen Umgang mit den Evaluationsergebnissen, werden diese unter Umständen undifferenziert betrachtet und Rückmelde- oder Mitarbeitendengespräche möglicherweise auf der Basis von zu schnell zu Stande gekommenen Überblicksurteilen geführt – oder es kommt erst gar nicht zu solchen Gesprächen. Hier wird Raum geschaffen für – berechtigte! – Kritik seitens der betroffenen Lehrenden an dem Evaluationsverfahren. Die Folge ist eine Demotivierung auf allen Seiten und der Beitrag der Evaluation zur Qualitätsentwicklung wird verschenkt.

Nicht allein die Erfahrungen der Evaluationspraxis, auch die vorliegenden Wirksamkeitsuntersuchungen zur Lehrevaluation lassen die Anwendung wenig invasiver Methoden fragwürdig erscheinen. So folgern McKeachie und Kaplan aus ihren Forschungsergebnissen, dass der Wirkungsgrad studentischer Lehrveranstaltungsbewertung zur Verbesserung der Lehre nicht allein von der Art der Informationen abhängt, die die Lehrenden als Rückmeldung erhalten, sondern ganz wesentlich vom Gebrauch dieser Informationen bestimmt wird. Vor allem Beratungsansätze, in denen Expert/innen bei der Interpretation der Ergebnisse und der Entwicklung konkreter Lehrstrategien und -techniken unterstützen, machen den Unterschied in der Wirkungsweise aus (vgl. McKeachie/Kaplan 1996). Für den deutschsprachigen Raum verweisen Rindermann/Kohler auf Studien an der Universität Heidelberg, in denen Verfahren, basierend auf der Sensibilisierung-, Feedback- und Diskursmodellhypothese mit wiederholten Messungen zur Mitte und zum Ende der Vorlesungszeit überprüft wurden. Hier konnten keine oder nur sehr geringe Veränderungen festgestellt

werden. In einer Studie zur Überprüfung der Wirksamkeit eines Beratungs-Rückmelde-Verfahrens in der Lehrevaluation konnten Rindermann/Kohler dagegen positive Veränderungen im studentischen Urteil über die Lehre in Vorher-Nachher-Messungen nachweisen. Sie kommen daher zu der Einschätzung, „dass Lehrevaluation mit und ohne Feedback sowie mit und ohne veranstaltungsinterne Besprechung keine oder nur geringfügige Verbesserungen erzielt, dass jedoch bei Ergänzung des Feedbacks durch Beratung oder Weiterbildung bedeutsame Optimierungseffekte erreichbar sind“ (Rindermann/Kohler 2003, S. 83).

Aus diesen Erkenntnissen der Evaluationsforschung und -praxis lässt sich der Schluss ableiten, ein stärker eingreifendes Lehrevaluationsverfahren auf Basis des Qualifikationsmodells zu implementieren, das überdies auf eine stark kommunikative Durchführung zurückgreift.

### 3. Lehrevaluation als Beitrag zur Qualitätsentwicklung – das Verfahren an der UDE

Lehrevaluation an der UDE verfolgt das Ziel der Lehrentwicklung, indem die studentische Lehrveranstaltungsbewertung Informationen zu individuellen Optimierungsmöglichkeiten einzelner Lehrender und suboptimalen Lehrmethoden liefert. Ergänzt um Beratungsleistungen und Weiterbildungsangebote soll Lehrevaluation auf diese Weise einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung leisten. Nachdem im Jahr 2005 mit der Implementierung des Verfahrens der studentischen Lehrveranstaltungsbewertung durch das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung begonnen wurde, wird seit dem Wintersemester 2006/2007 erstmals größeres Gewicht auf die Beratung der mit der Lehrveranstaltungsbewertung befassten Personen und Gremien gelegt. Auf Basis der oben geschilderten Erfahrungen soll dieses stärker invasive Verfahren künftig in der UDE ausgeweitet werden. Um die Entwicklung der oftmals fälschlicherweise vorausgesetzten Kompetenzen zu unterstützen, hat das ZfH mit der Einführung eines Beratungs- und Weiterbildungskonzeptes begonnen, das sich aus folgenden Elementen zusammensetzt:

#### *Beratung von Lehrenden*

Häufige Anfragen seitens der Lehrenden, wie die zur Verfügung gestellten statistisch und grafisch aufbereiteten Lehrevaluationsergebnisse zu interpretieren seien, haben in den letzten Semestern dazu geführt, dass die Mitarbeitenden des ZfH in immer mehr Fällen den Lehrenden bei der Ergebnissichtung beratend zur Verfügung standen. Im Rahmen dieser einmaligen Beratungsgespräche wird die studentische Einschätzung um die Einschätzung der Lehrenden ergänzt, mögliche Gründe für positive und negative Rückmeldungen eruiert, sowie Themen aufgedeckt, die im Rahmen des Rückmeldeprozesses einer näheren Erläuterung durch die Studierenden bedürfen. Die Voraussetzung für die Bildung einer differenzierten Einschätzung der studentischen Rückmeldungen ist selbstverständlich die Bereitstellung differenzierter Ergebnisse. Nach der Auswertung wird den Lehrenden ein Ergebnisbericht zur Lehrevaluation per E-Mail zugestellt. Hierin sind in Form von übersichtlichen Diagrammen neben den Mittelwerten zu den

einzelnen Items auch Streuungen im Studierendenurteil sichtbar. Über die studentischen Einschätzungen zur Konzeption ihrer Lehrveranstaltung, Lehrmethodik usw. hinaus, erhalten die Lehrenden im Ergebnisbericht auch Informationen über die Rahmenbedingungen (z.B. Raumsituation, technische Ausstattung) und ihre Zielgruppe selbst (z.B. Vorwissen der Studierenden und Motivation zum Veranstaltungsbesuch). Auf Basis der ebenfalls in gängigen Tabellenkalkulationsformaten verfügbaren Rohdaten können darüber hinaus weitere Berechnungen von den Lehrenden selbst vorgenommen werden, wie z.B. der Vergleich der Bewertungen weiblicher und männlicher Studierender o.ä.

In dem Beratungsgespräch zum Studierendenfeedback werden die Lehrenden zunächst dabei unterstützt, die vorliegenden Daten umfassend zu betrachten und sich ein differenziertes Bild zu machen. Darüber hinaus wird die konkrete Durchführung des Rückmeldeprozesses an die Studierenden thematisiert. Hierbei gilt es nach der Identifizierung offener Fragen, die für die Studierendenschaft geeignete Methode der Rückmeldung zu finden. Können Lehrende in kleinen Seminaren durch geeignete Moderationstechniken wie Metaplan etc. und gezieltes Nachfragen unter entsprechenden Umständen recht einfach an detailliertere Einschätzungen der Studierenden und sogar Umsetzungsvorschläge gelangen, so ist der Einstieg in eine Diskussion mit einem Auditorium von 100 oder mehr Studierenden ungleich schwieriger. Hier bietet sich gegebenenfalls die Vorstellung der Ergebnisse innerhalb der Veranstaltung, etwa im Rahmen einer Folienpräsentation, an – verknüpft mit der Aufforderung, weitere Anmerkungen in ein Forum zu posten oder per E-Mail direkt an den Lehrenden zu senden. Insgesamt dienen die Beratungsgespräche zum Feedbackprozess dazu, die Lehrenden zum konstruktiven Umgang mit studentischen Rückmeldungen zu befähigen – auch für künftige Semester. Hierzu gehört neben der Vermittlung von konkreten Feedback-Regeln auch die Befähigung der Lehrenden, das ihnen gegebene Feedback als Eröffnung einer Lernchance wahrzunehmen und ggf. bestehende Ängste vor Vergleich und Bewertung zu zerstreuen. Langfristig soll so eine offene Feedbackkultur entstehen können (vgl. Fengler 1998; Auferkorte-Michaelis/Selent 2006).

#### *Beratung von Dekanaten*

An der UDE liegt, wie an den meisten Hochschulen, die Verantwortung für die Durchführung der studentischen Lehrveranstaltungsbewertungen auf Seiten der Dekanate. Ihnen obliegt es, auf Basis der Lehrevaluationsergebnisse ggf. Gespräche mit ihren Kolleg/innen zur Verbesserung der Lehre zu führen und die Wahrnehmung hochschuldidaktischer Weiterbildungsangebote zu empfehlen.

Auch auf dieser Ebene ist daher Unterstützung bei der Dateninterpretation durch Evaluationsexpert/innen notwendig. So soll regelmäßig nach Ablauf des Semesters ein Beratungsgespräch mit (Studien-)Dekanen stattfinden, innerhalb dessen die Lehrsituation eines Fachbereiches aus Studierendensicht im Mittelpunkt steht. Als Basis dienen dazu aggregierte wie personenbezogene Lehrevaluationsberichte, die die Dekanate nach Ablauf eines Semesters erhalten. Ähnlich wie bei den Beratungsgesprächen mit individuellen Lehrenden werden auch auf dieser Ebene zunächst die im Studierendenurteil besonders hervorstechenden Optimie-

rungswünsche und -vorschläge identifiziert, mit denen der Fachbereich weiter operieren kann. Des Weiteren wird gemeinsam über die Form der Veröffentlichung der Lehrevaluationsdaten des Fachbereiches beratschlagt. So mag in dem einen Fachbereich eine offene Evaluationskultur vorherrschend sein und die Lehrenden setzen auf Kommunikation, indem sie auch personenbezogene Ergebnisse öffentlich zugänglich machen, in einem anderen Fachbereich kann ein solches Vorgehen möglicherweise kontraproduktiv sein und Ängste bzw. Vorbehalte gegenüber studentischen Bewertungen schüren. Hier gilt es, im Gespräch den richtigen Weg der Veröffentlichung zu finden. Nicht zuletzt dient das Gespräch mit den Mitgliedern der Dekanate dazu, das Lehrevaluationsverfahren kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls Anpassungen für die nächste Befragungsperiode festzulegen.

Neben den Beratungs- und Reflexionsgesprächen mit Evaluationsexpert/innen steht außerdem allen Führungskräften der UDE ein Fortbildungsangebot zum Thema „Mitarbeitende-Vorgesetzten-Gespräche“ seitens des Sachgebietes Personal- und Organisationsentwicklung der zentralen Hochschulverwaltung zur Verfügung.

#### *Hochschuldidaktische Weiterbildung und Beratung*

Das Wissen um Optimierungsmöglichkeiten bei der Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen allein führt nicht zu Verbesserungen. Daher steht den Lehrenden ein umfangreiches Angebot zur hochschuldidaktischen Weiterbildung zur Verfügung. Innerhalb dieser Weiterbildungsprogramme werden gezielt Techniken zur Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen sowie die Betreuung und Beratung von Studierenden eingeübt. Für die hochschuldidaktische Weiterbildung und auch Einzelgespräche (Coaching), die über die Beratung zum studentischen Feedback hinausgehen, stehen den Lehrenden an der UDE die Expert/innen des ZfH-Geschäftsbereichs „Hochschuldidaktik“ zur Verfügung.

#### *Einbettung in das hochschulweite Qualitätsentwicklungsverfahren*

Das Verfahren der Lehrevaluation wird an der UDE nicht isoliert durchgeführt, sondern in ein umfassendes System der hochschulweiten Qualitätsentwicklung eingebettet. So durchlaufen alle Bereiche der Hochschule – neben den dezentralen wissenschaftlichen Einrichtungen also auch alle zentralen Organisationseinheiten – in einem regelmäßigen Turnus von 5 bis 6 Jahren ein mehrstufiges Verfahren der institutionellen Evaluation, deren Ergebnisse wiederum in die ebenfalls regelmäßig stattfindenden Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen den Organisationseinheiten und der Hochschulleitung einfließen. Hierbei bildet die institutionelle Evaluation die übergeordnete Ebene der Lehrevaluation, die den Veranstaltungsbezug verlässt und alle Leistungen einer organisatorischen Einheit einer Stärken-Schwächen-Analyse unterzieht. Neben den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsbewertungen werden so auch Aspekte der Forschung, Nachwuchsförderung, Gleichstellung und insbesondere der organisatorischen Rahmenbedingungen einbezogen. Auf diese Weise wird es möglich, auch diejenigen für die Lehrqualität relevanten Faktoren in den Blick zu nehmen, die von einzelnen Lehrenden nicht unmittelbar

beeinflussbar sind (bspw. Abstimmung von Lehrangeboten, Raumsituation), und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

## 4. Zusammenfassung

Soll Lehrevaluation nicht Selbstzweck sein, sondern die Lehrqualität verbessern, dann muss sie mehr sein als ein Instrument der Datenerhebung. Es ist nicht allein die statistische Fundiertheit von Befragungsinstrumenten und -methoden, die die Güte eines Verfahrens ausmacht. Vielmehr ist die Dateninterpretation und -anwendung entscheidend. Von vornherein ist nicht davon auszugehen, dass die mit der Evaluation befassten Hochschulangehörigen über das nötige Wissen verfügen, die Ergebnisse studentischer Befragungen angemessen zu deuten und Maßnahmen daraus abzuleiten. Lehrevaluation im Sinne von Qualitätsentwicklung in der Lehre erfordert also stärker invasive Verfahren als nur Feedback für Lehrende und Studierende. Hierzu zählen zum einen die Beratung von Lehrenden und Dekanaten bei der Interpretation der Befragungsergebnisse und zum anderen ein sinnvoll ineinandergreifendes Weiterbildungsangebot für Lehrende bzw. Führungskräfte. An der Universität Duisburg-Essen soll ein solches stärker invasives Lehrevaluationsverfahren im kommenden Semester weiter ausgebaut und beteiligte Institutionen (Personalentwicklung, Hochschuldidaktik, Evaluation) zu gleichen Teilen miteinbezogen werden.

#### Literaturverzeichnis

- Ahlstich, K./Urich-Neitzert, T. (2002): Grundlagen der Evaluation. In: Henning, M. (Hg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven. Mainzer Beiträge zur Hochschulentwicklung Bd. 4. Mainz.
- Auferkorte-Michaelis, N./Selent, P. (2006): Feedback-Evaluation in Lehrveranstaltungen als dreistufiges Verfahren. In: Neues Handbuch Hochschullehre. I 1.2.
- Balk, M. (2000): Evaluation von Lehrveranstaltungen. Die Wirkung von Evaluationsrückmeldung. Frankfurt am Main.
- Bock, K.-D./Webler, W.-D. (1992): Evaluation der Lehre an der Universität Bielefeld. Dokument XXXIII, Teil 2 In: Reisert, R. (Hg.): HIS Dokumentation Evaluation der Lehre. Aktuelle Aktivitäten an deutschen Hochschulen. Teil 1 und Teil 2. Hannover.
- Döring, N. (2007): Für Evaluation und gegen Evaluitis. Warum kann und wie sollte Lehrevaluation an deutschen Hochschulen verbessert werden. In: Neues Handbuch Hochschullehre. I 1.7.
- El Hage, N. (1996): Lehrevaluation und studentische Veranstaltungskritik. Projekte, Instrumente und Grundlagen. Bonn.
- Fengler, J. (1998): Feedback geben. Strategien und Übungen. Weinheim.
- Hartwig, L. (2003): Quality assessment and quality assurance in higher education institutions in Germany. In: Beiträge zur Hochschulforschung. Jg. 25/Heft 1, S. 64-82.
- Kromrey, H. (2004): Qualität und Evaluation im System Hochschule. In: Stockmann, R. (Hg.): Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen, S. 233-258.
- McKeachie/Kaplan, W. J. (1996): Persistent Problems in Evaluating College Teaching. Student ratings, classroom observations, portfolios, appraisal interviews ... they all could, and should, be used more effectively. In: AAHE Bulletin. February 1996, pp. 5-8.
- Rindermann, H. (2001): Lehrevaluation – Einführung und Überblick zur Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen. Landau.
- Rindermann, H. (2003): Lehrevaluation an Hochschulen: Schlussfolgerungen aus Forschung und Anwendung für Hochschulunterricht und seine Evaluation. In: Zeitschrift für Evaluation 2/2003, S. 233-256.
- Rindermann, H./Kohler, J. (2003): Lässt sich die Lehrqualität durch Evaluation und Beratung verbessern? Überprüfung eines Evaluations-Beratungs-Modells. In: Psychologie in Erziehung und Unterricht. S. 71-85.

Schnell, R./Kopp, J. (2000): Theoretische und methodische Diskussionen der Lehrevaluationsforschung und deren praktische Bedeutung. Projektbericht des Projekts „Fakultätsinterne Evaluation der Lehre: Die Weiterentwicklung des bisherigen Evaluationskonzepts“, Universität Konstanz. [http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2001/605//pdf/evaluationsprojekt\\_schlussbericht.pdf](http://w3.ub.uni-konstanz.de/v13/volltexte/2001/605//pdf/evaluationsprojekt_schlussbericht.pdf) (Mai 2007)

Webler, W.-D. (1996): Qualitätssicherung in der Lehre und Studium an deutschen Hochschulen. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie. 16 (2) 1996, S. 119-148.

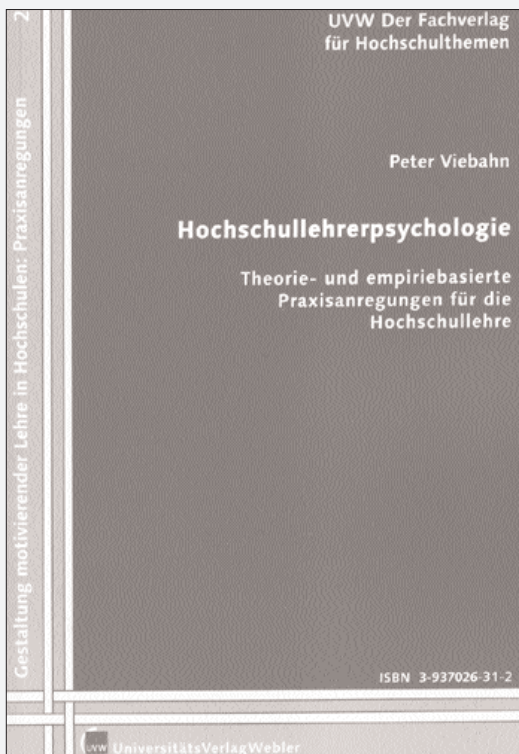
■ **Simone Gruber**, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Geschäftsbereich Evaluation und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: Simone.Gruber@uni-due.de

■ **Petra Pistor**, M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Geschäftsbereich Evaluation und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: Petra.Pistor@uni-due.de

### Peter Viebahn

#### Hochschullehrerpsychologie

#### Theorie- und empiriebasierte Praxisanregungen für die Hochschullehre



Dieser Band ist die erste Buchveröffentlichung, die die Funktion von Lehrenden an der Hochschule in ihren vielschichtigen Beziehungen systematisch untersucht und in den Mittelpunkt einer psychologischen Betrachtung stellt. Der Hochschullehrer wird sowohl als handelndes Subjekt wie auch in seinem sozialen Kontakt zu Studierenden und in seiner Verflechtung mit der Institution Hochschule analysiert. Die verstreut vorliegenden empirischen Forschungsbefunde zur Hochschullehrerpsychologie werden im Rahmen dieses integrativen Konzepts aufgearbeitet und zur Grundlage für vielfältige Anregungen zur Verbesserung der Lehrpraxis genutzt.

Dieses Buch richtet sich vor allem an Psychologen, Pädagogen und Hochschuldidaktiker, die an einem Überblick über die verschiedenen Formen des Lehrverhaltens und die Rolle und Arbeitsbedingungen von Lehrenden an der Hochschule interessiert sind. Aber auch für betroffene Lehrende, soweit sie sich über die psychologische Seite ihres Berufes und über theoretisch begründete Arbeitshilfen informieren möchten, ist dieses Buch sehr empfehlenswert.

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

Reihe Motivierendes Lehren in Hochschulen: Praxisanregungen

Reihe Beruf:  
Hochschullehrer/in

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

Anne Brunner



Anne Brunner

## Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend trainieren. Spiele für Seminar und Training - Folge 2

### Hintergrund

Professionell eingesetzt, eignen sich Team Games zum Training von Schlüsselkompetenzen. Kompetenzen umfassen Wissen, Fähigkeiten sowie Einstellungen bzw. Haltungen. Schlüsselkompetenzen setzen sich zusammen aus persönlichen, sozialen, methodischen, aktionalen sowie reflexiven Kompetenzen.

Diese Serie stellt Team Games vor, die sich im Hochschulbereich bei Teilnehmer/innen (TN) verschiedener Studiengänge, Fachrichtungen und Altersgruppen bewährt haben. Die Impulse zur Reflexion bzw. zum Transfer stammen teilweise von den TN selbst, nachdem sie das Spiel ausgewertet und reflektiert haben.

Zur methodischen Umsetzung wird auf einen eigenen Beitrag verwiesen (Brunner, A.: Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend lernen? Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten. P-OE Jg. 1/H. 4, S. 110-115).

In der folgenden Reihe wird jeweils ein Team Game vorgestellt, das einem Thema zugeordnet ist (z.B. Einstieg/Kennen lernen, Kommunikation, Leiten). Wer die Spiele sammeln und ordnen möchte, kann sich an diesem jeweils übergeordneten Themenbereich orientieren.

Die Quellen der Team Games sind vielfältig. Ein Großteil stammt aus dem angloamerikanischen Raum, wo sie seit längerem im Erwachsenen-, Management- und Führungskräftetraining eingesetzt werden. Inzwischen haben viele dieser Team Games auf unterschiedlichen Wegen auch im deutschsprachigen Raum Fuß gefasst. Sie werden oft unter verschiedenen Namen angewandt und vielfach auch variiert. Primärquellen sind daher häufig nur schwer zu ermitteln. Manche Spiele wurden von den TN selbst mitgebracht, einige beschriebene Spielvarianten sind im Laufe der Spielsituationen spontan entstanden.

Das folgende Spiel gehört in den Themenbereich „Einstieg, Kennenlernen“ und eignet sich vor allem zu Beginn einer Veranstaltung. Es fördert insbesondere die soziale Kompetenz, wie Kommunikation, Kooperation und Teamentwicklung. Die TN lernen sich auf spielerische Weise besser kennen und erhalten auf ungezwungene Art Informationen, die Gelegenheit für weiterführende Gespräche geben. Die Spielleitung (SL) kann gezielt Informationen einholen, die für sie bzw. für die Gruppe wichtig sind.

TN: Teilnehmer/-innen  
SL: Spielleitung

Reihe  
Hochschulwesen:  
Wissenschaft und Praxis

im Verlagsprogramm erhältlich:








**Herman Blom:**  
**Der Dozent als Coach**












ISBN 3-937026-15-0, Neuwied, 2000, 123 Seiten, 15.90 Euro





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



## Themenbereich: Einstieg, Kennen lernen - Folge 02

	<b>Themenbereich</b>	Einstieg, Kennenlernen
	<b>Name des Team Games</b>	<b>Aufstellen</b>
	<b>Geeignet für folgende Seminar-/ Trainingsphase</b>	Anfangsphase
	<b>Worum es geht</b>	Sich nach bestimmten Kriterien im Raum platzieren
	<b>Wozu es dient</b>	TN lernen sich näher kennen
	<b>Anleitung</b>	<p>TN stehen im Raum</p> <p>SL: bittet die TN, sich nach einem bestimmten Kriterium im Raum aufzustellen und dabei eine bestimmte Reihenfolge bzw. Ordnung zu bilden. Beispiele für Kriterien:</p> <p>1. Alphabetisch Anfangsbuchstabe des</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nachnamens</li> <li>Vornamens</li> </ol> <p>SL: Bilden Sie eine Reihe nach der entsprechenden Reihenfolge: ganz rechts ist A, ganz links ist Z. z.B. A -----Z</p> <p>2. Anzahl</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lebensjahre</li> <li>Geschwister</li> <li>Semesterzahl bzw. Berufsjahre in der jetzigen Organisation</li> </ol> <p>SL: Bilden Sie eine Reihe nach der entsprechenden Anzahl! ganz rechts ist X (minimal), ganz links ist Y (maximal). z.B. Jüngste(r) ----- Älteste(r) oder        0 ----- 10</p> <p>3. Himmelsrichtung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>des Geburtsorts</li> <li>des Wohnorts</li> <li>des Studienorts</li> </ol> <p></p> <p>SL: markiert die vier Himmelsrichtungen im Raum und bittet die TN, sich entsprechend zu platzieren. Dabei können auch Gruppen entstehen. SL: Im Raum sind die 4 Himmelsrichtungen so verteilt: hier (oben) ist N, hier (unten) ist S, hier (rechts) ist O, hier (links) ist W. Wo ist Ihr Platz?</p>

	<b>Hinweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Auswahl und Reihenfolge der Kriterien ist variabel und von der jeweiligen Situation abhängig</li> <li>✓ Kriterien können auf die jeweilige Situation zugeschnitten werden</li> </ul>
	<b>Variationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seil, an dem sich die TN festhalten</li> <li>- es darf nicht gesprochen werden</li> <li>- mit geschlossenen bzw. verbundenen Augen</li> <li>- weitere Kriterien je nach Situation (z.B. Schuhgröße, Ort des jetzigen/früheren Studienortes (Arbeitsplatzes); Dauer des jetzigen Studiengangs (Arbeitsplatzes); Ort des nächsten Urlaubsziels; erster Nebenjob (Gruppen bilden) etc.</li> </ul>
	<b>Hilfsmittel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriterien bzw. Fragen vorbereiten</li> <li>- Seil bzw. Wäscheleine</li> <li>- ggf. Instrumentalmusik</li> </ul>
	<b>Vorbereitungszeit</b>	wenige Minuten
	<b>Dauer</b>	flexibel, abhängig von Gruppengröße und Anzahl der Kriterien, ca. 15-20 min
	<b>Räumliche Voraussetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Größere freie Fläche (Stühle, Taschen etc. entfernen)</li> <li>- Innen oder Außen</li> </ul>
	<b>Teilnehmerzahl</b>	ideal: 10-15
	<b>Tempo</b>	lebendig, aktivierend, auflockernd, mit Spaß
	<b>Schlüsselkompetenzen</b>	Kommunikation, Koordination, Kooperation, Teamentwicklung, leiten, sich einordnen, Spontaneität, Flexibilität
	<b>Chance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TN lernen sich auf spielerische Weise und in kurzer Zeit besser kennen</li> <li>✓ TN erhalten auf ungezwungene Art Informationen, die Gelegenheit für weiterführende Gespräche geben (z.B. Du kommst auch aus X? Du hast auch in Y studiert? etc.)</li> <li>✓ SL kann gezielt Informationen einholen, die für ihn bzw. für die Gruppe wichtig sind</li> </ul>
	<b>Gefahr</b>	Persönliche Fragen (z.B. Alter, Anzahl der Geschwister) können anfangs zu weit gehen. Solche Fragen daher nur mit Vorsicht bzw. im geeigneten Kontext einsetzen

	<b>Kommentar</b>	Dieses Team Game ist auch bei Gruppen möglich, die sich bereits schon etwas besser kennen (z.B. gemeinsam studieren, an einer Stelle bzw. an einem Projekt zusammenarbeiten).
	<b>Impulse für die Reflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wie war es, seinen Platz zu suchen?</li> <li>✓ Wie war es, seinen Platz zu finden / auf ihm zu stehen?</li> <li>✓ Wie war es, den Platz zu verändern?</li> <li>✓ Wie habe ich mich / die anderen dabei erlebt?</li> <li>✓ Welche vergleichbare Situationen gibt es in der Realität?</li> </ul>
	<b>Impulse für den Transfer</b>	seinen Platz finden; anderen dabei helfen, ihren Platz zu finden; von anderen hin und her geschoben werden; die Leitung übernehmen; sich einordnen; einen Standpunkt einnehmen, von einer bestimmten Perspektive aus sehen; den Standpunkt ändern, die Perspektive wechseln; Rollenwechsel; Hierarchie; Kommunikation; Missverständnis ausräumen; man weiß vom anderen weniger, als man denkt; Gemeinsamkeiten entdecken; Gemeinsamkeiten verbinden; Small Talk
	<b>Literatur</b>	<p>Baer U. (2004): 666 Spiele. Für jede Gruppe, für alle Situationen. Kallmeyer, Seelze (S. 38)</p> <p>Brunner A.: Team Games – Schlüsselkompetenzen spielend lernen? Ein sich selbst steuerndes Lehrmodell in 10 Schritten. P-OE 2006, H. 4, S. 110-115</p>



■ Dr. Anne Brunner, Professorin für Schlüsselqualifikationen, Fakultät General Studies, Fachhochschule München, E-Mail: a.brunner@fhm.edu



## „Von der Qualität zur Exzellenz“ – Anforderungen an Hochschulen durch Akkreditierungsverfahren, Evaluation, Qualitätssicherungsmaßnahmen und Qualitätsmanagement

Angesichts des Bologna-Prozesses und der damit verbundenen Studienreformen, der Akkreditierungsverfahren von Studiengängen und Hochschulen und der Evaluation von Studienprogrammen sowie der Erfordernisse an Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement ist der Beratungs-, Informations-, Verwaltungs- und Anpassungsaufwand an den Hochschulen erheblich gestiegen. Evaluation, Exzellenz und Qualität führen zu erheblichen Herausforderungen und Gestaltungsfeldern in der Profilbildung und Hochschulentwicklung, die ohne Veränderungen in den Organisationsstrukturen mit neuen Anforderungen an das Personal nicht zu bewältigen sind. In Neubrandenburg wurde am Beispiel von Absolventenbefragungen, Lehrveranstaltungsevaluationen und den Konsequenzen aus Evaluationen in Lehre und Forschung diskutiert, welche Anforderungen künftige Qualitätssicherungssysteme an die Hochschulen stellen und welche Prozesse und Hintergründe besondere Aufmerksamkeit verdienen. Veränderungen zeichnen sich auch bei der Programmakkreditierung, bei der Reakkreditierung und der künftig als Alternative möglichen Systemakkreditierung ab, die ein übergreifendes Qualitätsmanagement von den Hochschulen erfordern wird. Eine solche Qualitätskultur, in die Prozesse von Studium und Lehre, Forschung sowie Organisation und Verwaltung integriert werden zugunsten der Ausbildung von Profilen und Leitbildern, ist bislang nur sporadisch an den Hochschulen entwickelt worden.

### 1. Einführung

Der Arbeitskreis Evaluation und Qualitätssicherung der Berliner und Brandenburger Hochschulen hatte am 8. und 9. März 2007 zu der 8. bundesweiten Arbeitstagung nach Neubrandenburg in Mecklenburg-Vorpommern eingeladen. Seit dem vergangenen Jahr gehört die Hochschule Neubrandenburg diesem Kreis der insgesamt 12 Universitäten und Fachhochschulen an.

Der Hochschulstandort bot in diesem Jahr den Rahmen für eine Tagung zum aktuellen Thema: „Von der Qualität zur Exzellenz“. Über 100 Teilnehmer/innen waren aus dem gesamten Bundesgebiet angereist, rund 30 Referent/innen und Moderator/innen gaben Impulse für die Podiumsdiskussionen, die Workshops und die Gespräche zu Fragen des Qualitätsmanagements und qualitätssichernder Maßnahmen, der Forschungsevaluation und der Reakkreditierung an Hochschulen oder zu künftigen Leitlinien für Qualität an Hochschulen. Neben einigen Rektoren und Präsidenten der Hochschulen sowie Geschäftsführer/innen bzw. Vertreter/innen der Akkreditierungsagenturen waren vorrangig die Hochschulmitarbeiter/innen aus dem Verantwortungsbereich der Qualitätssicherung/des Qualitätsmanagements und Evaluation der Einladung gefolgt. Studierende und Lehrende waren nur vereinzelt anzutreffen.

### 2. Eröffnungsvortrag: Qualitätsmanagement an Hochschulen

Im Eröffnungsvortrag der Tagung stellte Stefan Bienefeld, Leiter des Projekts Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) den Bedeutungsrahmen der Begriffe

„Qualität“ und „Exzellenz“ vor und präsentierte, welche (An-)Forderungen auf die Hochschulen zukommen, wenn sie sich hin zur Exzellenz entwickeln wollen. So stellt sich z.B. die Frage, worauf sich Qualität bezieht und welche unterschiedlichen Qualitätskriterien von den beteiligten Statusgruppen (z.B. Studierende, Hochschullehrende, Hochschulleitungen, Staat) verwendet werden. Qualität würde unter anderem für die Studierenden bedeuten, dass diese angemessen betreut werden, dass gute Lehrveranstaltungen angeboten werden, dass sie fit für den Arbeitsmarkt sind und wissenschaftliche Herangehensweisen erlernen. Für die Hochschulleitungen wären andere Qualitätskriterien bedeutsam, z.B. die erfolgreiche Drittmittelinwerbung oder eine vorteilhafte Positionierung der Hochschule in Rankings. Folglich entstehen unterschiedliche Wirkungsbereiche von Qualitäten an den Hochschulen (in der Forschung, Lehre, Service usw.), die in den bisherigen Betrachtungsweisen vornehmlich isoliert voneinander gesehen wurden. Ein erfolgreiches Qualitätsmanagement müsste diese Einzelmaßnahmen in ein Entwicklungskonzept bzw. ein Managementkonzept für die gesamte Institution integrieren. Für die Hochschulentwicklung bedeutet das, dass mit dem Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen begonnen werden muss, in denen die unterschiedlichen Funktionsbereiche miteinander in Beziehung gebracht werden, Verantwortlichkeiten festgelegt werden, die Transparenz der Prozesse ermöglicht wird und Entwicklungsziele definiert werden, die zur Ausbildung von Leitbildern/ Profilen der Hochschulen führen. Diese Herausforderungen gehen weit über bisherige Qualitätssicherungsmaßnahmen für einen einzelnen Funktionsbereich (z.B. in der Lehre) oder aber über Verfahren der Akkreditierung hinaus und werden sinnvollerweise mit anderen Entwicklungen der Institutionen (z.B. der langfristigen Strategieplanung sowie der Organisationsentwicklung) verknüpft. Dazu werden die Hochschulen adäquate Ressourcen benötigen sowie verstärkte Professionalisierungsbemühungen seitens der Leitungsebenen in den Hochschulen erforderlich sein.

Mit diesem Einführungsvortrag wurde die Zielbestimmung für künftige Entwicklungen an den Hochschulen in Richtung eines umfassenden Qualitätsmanagements vorgenommen. Themen der Workshops waren neben dem möglichen Einfluss von Lehrevaluationsergebnissen auf die W-Besoldung der Lehrenden die für die Weiterentwicklung der Studienangebote notwendig werdenden Absolventenbefragungen/Verbleibsstudien, qualitätssichernde Maßnahmen sowie Akkreditierungs- und Reakkreditierungsbedingungen. Das im Einführungsvortrag geforderte umfassende Qualitätsmanagement (QM) stand im Mittelpunkt eines Workshops und auch des Abschlussvortrags. Die Anwendung qualitätssichernder Prozesse auf den Bereich der Forschung war Gegenstand des Workshops zur Forschungsevaluation.

### 3. Ergebnisse und Themen der Workshops

#### 3.1 Workshop Forschungsevaluation

Um die Aussagekraft von Evaluierungsdaten und ihre Vergleichbarkeit bei der Forschungsevaluation zu gewährleis-

ten, ist die Festlegung eines Kriterienkanons unerlässlich. Für das Forschungsranking zieht beispielsweise das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) folgende Kriterien heran: Forschungsgelder pro Wissenschaftler/in, Promotionen pro Professor/in, wissenschaftliche Veröffentlichungen, Zitationen pro Publikation sowie Erfindungen (pro 10 Wissenschaftler/innen). Weiterhin sind Peer Reviews gängige Mittel der Forschungsevaluation, denen jedoch die Gefahr der fachlichen Voreingenommenheit inhärent ist. Die Beurteilung durch unabhängige Expert/innen ist folglich eine Grundvoraussetzung, wenn die Forschungsevaluation tatsächlich als Informationsbasis für eine auf Exzellenz ausgerichtete Hochschulpolitik fungieren soll. Die Berücksichtigung fachspezifischer Kriterien und die Transparenz des Verfahrens sind von großer Bedeutung. Nur wenn Forschungsevaluation nicht zum unfruchtbaren Selbstzweck wird oder aus der Perspektive der Forschenden in zeitraubende „Evaluitis“ ausartet, kann sie ein effektives Instrument der Qualitätsprüfung sein, mittels derer sich Fragen nach dem Beitrag der Forschungsevaluation zur Forschungsqualität und zu fundierten Entscheidungen in den Hochschulen und der Wissenschaftspolitik positiv beantworten lassen.

Es stellt sich zudem die Frage nach der Gewichtung der einzelnen Kriterien zur Forschungsevaluation, da von unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden in der Drittmittelwerbung je nach Mittelgeber auszugehen ist. Schließlich muss auch beachtet werden, dass für unterschiedliche Arten der Forschung unterschiedliche Drittmittelarten adäquat sind und manche Wissenschaftsdisziplinen forschungsintensiver als andere. Schwierigkeiten zeigen sich auch in der Balance zwischen Disziplinarität und erwarteter innovativer Interdisziplinarität, die zunehmend zur Voraussetzung für eine Forschung mit hohem Qualitätsanspruch wird. Problematisch könnte zudem eine Anpassung der Wissenschaftler/innen an die Evaluation sein, die zu einer Risikovermeidung bei der Wahl der Forschungsthemen und zu Originalitätsverlust führen kann. Gleichwohl stehen der Zeitgeistbezug der Empfänger/innen der Evaluationsergebnisse und die Grenzen der finanziellen Rahmenbedingungen für die Forschung den originären Zielen der Forschungsevaluation mitunter entgegen.

### 3.2 Workshop Reakkreditierung

Im Workshop zur Reakkreditierung wurde deutlich, dass gegenüber dem erstmaligen Akkreditierungsverfahren erweiterte Kriterien angewendet werden, bei denen auch Ergebnisse von Verbleibsstudien/Absolventenstudien zu den notwendigen Outcome-Daten gehören und somit zur Dokumentation der Ergebnisqualität von Studienangeboten nötig werden. Der Sinn einer Reakkreditierung fünf Jahre nach der Akkreditierung bestehe vor allem darin, dass die Hochschulen nun ihre Qualität unter Beweis stellen müssen. Die Überprüfung der Weiterentwicklung eines Studienprogramms wird unter Einbeziehung von Ergebnissen aus Qualitätssicherungsmaßnahmen vorgenommen. Dabei hat die Hochschule Entwicklungen in der Wissenschaft, veränderte Anforderungen der Berufspraxis und den Wandel von Berufsbildern zu berücksichtigen. Ebenso ist die interne Evaluation eine Grundvoraussetzung für die Reakkreditierung. So sollte der Aufbau des Berichts für die Reakkreditierung die Qualitätssicherung in Lehre und Studium, die

Umsetzung der Empfehlungen der ersten Evaluation, ein Konzept zum Qualitätsmanagement, Zielvereinbarungen der Fachbereiche mit der Hochschulleitung, Berufschancen und Verbleib der Absolvent/innen und die Perspektiven des Faches am Standort dokumentieren.

Während die Hochschulen für ihre Reakkreditierungsbemühungen mehr Transparenz von den Agenturen forderten und die Frage in den Mittelpunkt stellten, welche Ziele die Akkreditierungsagenturen verfolgen bzw. welche Anforderungen sie stellen, gingen die Akkreditierungsagenturen davon aus, dass die Hochschulen durch ein gutes internes Qualitätsmanagementsystem qualitativ gute Studiengänge gewährleisten können. Eine Reakkreditierung sei deshalb so lange notwendig, solange interne Qualitätsmanagementsysteme an den Hochschulen noch nicht gut genug implementiert sind. Erwartungen seitens der Hochschulen an die Agenturen und Gutachter/innen deuten allerdings daraufhin, dass die Abstimmungen sowie die Präsentation der Reakkreditierungsergebnisse durchaus noch verbesserungswürdig, d.h. qualitativ weiterzuentwickeln sind.

Hier wird bereits offensichtlich, dass neue Aufgaben und Tätigkeitsfelder sowie neue Organisationsstrukturen für ein funktionierendes QM-System unumgänglich sind, das die Beteiligten angesichts des Strebens nach kontinuierlicher Veränderung zu ständiger Reflexion und Verbesserung ihrer Angebote anregt. Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse werden deshalb einen erheblichen Anteil an der erfolgreichen Entwicklung der Hochschulen hin zu mehr Ergebnisqualität und Exzellenz haben. All diese Anforderungen setzen bereits die (Weiter-)Entwicklung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementprozessen voraus.

### 3.3 Workshop Studentische Lehrveranstaltungsbeurteilungen und W-Besoldung

In einem weiteren Workshop wurde der Einfluss der Lehr-evaluation als Kriterium für die leistungsbezogene Mittelvergabe bei der Besoldung der Lehrenden diskutiert. Ergebnisse von studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilungen sollten nur dann als eine Möglichkeit zur Bewertung der didaktischen Fähigkeiten der Lehrenden empfohlen werden, wenn sich die Evaluation auf alle Lehrveranstaltungen der Lehrenden und nicht nur auf einzelne Lehrveranstaltungen bezieht. Es zeigte sich, dass Qualitätsstandards für gute Lehre nicht (hinreichend) definiert sind sowie mögliche Folgen von Evaluationen je nach Hochschule unterschiedlich gestaltet sein können. Für die ergänzenden Leistungsbezüge der Lehrenden sollten deshalb studentische Lehrveranstaltungs-evaluationen nicht als einziges Kriterium herangezogen werden. Andere Kriterien, wie z.B. die Einwerbung von Drittmitteln und Forschungsgeldern sowie die Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung der Hochschulen, sollen möglichst gleichberechtigt bei zusätzlichen Leistungen der W-Besoldung berücksichtigt werden. Es sollte auch nicht zu Sanktionen bei weniger guten Lehr-evaluationen kommen. Stattdessen könnten hochschuldidaktische Weiterbildungsangebote sowie Beratungsangebote zur Verbesserung der Lehrqualifikationen beitragen. Eine Verknüpfung der Evaluation mit anderen Zielen steht auch in deutlichem Widerspruch zum TQM-Gedanken, der die Eigenverantwortung der handelnden Personen betont. Die studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilungen sollten hingegen für

eine Weiterentwicklung eines konstruktiven Dialogs zwischen Studierenden und Lehrenden genutzt werden, um damit „lernende Hochschulen“ weiterzuentwickeln.

### 3.4 Workshop Absolventenbefragungen

Der Qualitätssicherung von Studium und Lehre kommt bei den Absolventenbefragungen eine Schlüsselstellung zu, da diese die Ergebnisqualität nicht nur in der Hochschule sondern auch in der realen Arbeitswelt messen. Schon vor der Verwendung von Begriffen wie Qualitätssicherung und Evaluation im hochschulischen Bereich hatte die Arbeit in Absolventenprojekten – auf Nachfrage von Hochschulen, Prüfungsverwaltungen bzw. Fachbereichen – unmittelbar evaluative Aspekte. In zahlreichen Befragungen wurden Themen zur Ausbildung von Hochschulabsolvent/innen mit dem Ziel verfolgt, zur Aufklärung über die Effizienz des Studiums und den Berufserfolg von Absolvent/innen beizutragen. Eine bedeutsame Konsequenz aus Absolventenbefragungen besteht darin, die Anforderungen, die in Zukunft im Beruf und in der Gesellschaft gestellt werden, zu erkennen und diese handlungsorientierend in Qualifizierungsmodelle umzusetzen.

Die Entwicklung von Absolventenbefragungen und Verbleibsstudien in Deutschland und deren Vielfalt an Formen und Designs wurden in einem eigenen Workshop vorgestellt, ebenso wie die möglichen Inhalte und Themen (z.B. Übergang in den Beruf, Beschäftigungssituation, Beziehung von Studium und Beruf, rückblickende Bewertung des Studiums) und deren Beiträge zur Evaluation von Studienangeboten und zum Marketing von Studiengängen. Dabei sind auch die Grenzen bzw. möglichen Schwächen von Absolventenbefragungen zu berücksichtigen, wenn diese zu ungenau bzw. in den Fragestellungen eingeschränkt sind oder wenn sich beispielsweise die erforderlichen beruflichen Qualifikationen bzw. die Akzeptanz und adäquate Entlohnung am Arbeitsmarkt sehr schnell verändern. Für die Qualitätssicherung bzw. das Qualitätsmanagement der Studienangebote werden die aus den Ergebnissen dieser Untersuchungen zu ziehenden Konsequenzen entscheidend sein.

Fragen der Teilnehmer/innen richteten sich u.a. auf die Grenzen und den möglichen Umfang von Absolventenbefragungen und ob angesichts eines sich verändernden Arbeitsmarktes mit veränderten Qualifikationsanforderungen und Arbeitsbedingungen auch wirklich die Qualität des Studiums gemessen wird bzw. welche Kriterien als sichere Erfolgskriterien einer Absolventenbefragung gelten können. Im Fokus der Aufmerksamkeit standen des Weiteren die Themen „Absolventenerreichbarkeit“ und „Ressourcen für Absolventenbefragungen“.

Insgesamt ergibt sich eine sehr große Variationsbreite an Themen und Fragestellungen und Ergebnisverwertungen für die aufwändig durchzuführenden Absolventen- bzw. Verbleibsstudien. Sicher ist, dass Absolventenstudien für die Re-Akkreditierung von Studiengängen, aber auch für eine künftige Systemakkreditierung unabdingbar werden und die Durchführung dieser Studien und andere qualitätssichernde Maßnahmen adäquate Qualifikationen und Organisationsstrukturen an den Hochschulen voraussetzen bzw. erforderlich machen. An den Hochschulen könnten sich Teilaspekte einer empirischen Hochschul- und Bildungsforschung (zur Legitimation) der Studienangebote etablieren.

### 3.5 Workshop Qualitätsmanagement Hochschulen

Als Voraussetzungen für die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Prozesses wurden im diesbezüglichen Workshop u.a. folgende Grundlagen benannt: Eine offene Kommunikationskultur sei die Voraussetzung für eine Qualitätskultur, und jede Hochschule müsse ihre individuelle Ausprägung des QM-Systems entwickeln. Eine lebendige Kommunikationskultur sei wichtiger als statistische Verfahren und die Integration der vorhandenen Qualitätssicherungsinstrumente sinnvoll. Am Ende des QM sollte weniger bürokratischer Aufwand stehen und auch weniger spezifisch akkreditierungsrelevanter Aufwand. Beispielsweise sollte sich die Ausgestaltung des QM in Lehre und Studium auf die entscheidenden Informationen zur Weiterentwicklung des Studiums stützen. Handbücher zum Qualitätsmanagement bergen die Gefahr in sich, dass durch diese Verfahren entscheidende Aspekte einer substantiellen Kommunikationskultur eher vernachlässigt werden könnten. Als unsinnig wurde der Umgang mit Controllingdaten genannt, die keine Steuerungsfunktion haben. Ein umfassendes QM sollte deshalb die Funktionsbereiche an den Schnittstellen beispielhaft zusammenführen und die Organisationsprozesse im Dialog weiterentwickeln.

### 3.6 Workshop Alternativen zur Programmakkreditierung

Eine Alternative zur bisherigen Programmakkreditierung kann die Prozess- bzw. Systemakkreditierung werden, die in einem weiteren Workshop diskutiert wurde. Die Prozessakkreditierung überprüft die Maßnahmen, die die Hochschule ergreift, um ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem zu etablieren und dabei eine Qualitätskultur zu erschaffen, die von einem breiten Qualitätsbewusstsein in der Hochschule getragen wird. Voraussetzungen für eine Prozessakkreditierung sind QM-Konzepte, die eine unter Beteiligung aller Mitgliedergruppen in Richtung einer Qualitätskultur beinhalten. Qualitätssichernde Maßnahmen – wie die Lehrveranstaltungsevaluation und ein funktionierendes Berichtssystem – bleiben als notwendige Maßnahmen im Akkreditierungsanforderungskatalog erhalten. Eine erhoffte Minimierung dieser Arbeitsaufgaben findet nicht statt. Allerdings würde ein kontinuierliches Vorgehen in Richtung qualitätssichernder Prozesse und eines QM bedeuten, dass weniger punktueller akkreditierungsspezifischer Aufwand in einzelnen Situationen betrieben werden müsste. Eine ständige Einbeziehung der hochschulspezifischen Prozesse und Leistungen in die Qualitätssicherung könnte Grundlagen für eine hochschulautonomere Akkreditierung schaffen. Die einzelnen Leistungsbereiche der Hochschulen müssten dann mit dem Ziel der Schaffung eines umfassenden Qualitätsmanagements zusammengeführt werden.

Ein funktionierendes QM-System an deregulierten, d.h. weniger von der Politik regulierten Hochschulen, setzt vor allem zwei Funktionen voraus: Die Rechenschaftslegung gegenüber den Beteiligten der Hochschule (u.a. Politik, Unternehmen, Studierenden, Professor/innen) und eine leistungsorientierte Gestaltung und Steuerung der Hochschule. Die Hochschulen hätten dann in Kürze mit der Genehmigung einer Prozess- bzw. Systemakkreditierung die Freiheit darüber zu entscheiden, welche Akkreditierung am besten zu ihnen passt.

Seitens der Gutachter/innen von Akkreditierungsagenturen ergäben sich dann ebenfalls neue Anforderungen: Sie soll-

ten QM-Verfahren (z.B. EFQM, DIN ISO, TQM) kennen und diese im Anwendungsbezug für die Hochschule einschätzen können.

Erfahrungen mit der Anwendung von QM an Hochschulen existieren 2007 erst sporadisch. Besonders aktuell ist derzeit die Förderinitiative des Stifterverbandes für die deutsche Wissenschaft mit dem Förderprogramm „Qualitätsmanagement an Hochschulen“ zu nennen. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass seitens der Kultusministerkonferenz (KMK) die endgültige Entscheidung für die Einführung einer alternativen Systemakkreditierung am 14.06.2007 gefallen ist.

#### 4. Abschlussvortrag: Künftige Leitlinien für Qualität an Hochschulen

Anknüpfend an den Eröffnungsvortrag und vertiefend abgehandelten Themen der Workshops stellte Dr. Achim Hopbach, Geschäftsführer des Akkreditierungsrates, künftige Leitlinien für Qualität an Hochschulen vor. Die Entwicklung der Qualitätsdiskussion an den Hochschulen geht immer mehr in Richtung eines umfassenden und dynamischen Verständnisses der Prozesse, die nicht mehr alleine an der Qualität in Studium und Lehre festzumachen sind. Leitlinien von Qualitätssicherungs- und QM-Prozessen und damit einhergehende Möglichkeiten einer Prozessakkreditierung gehen davon aus, dass nur Hochschulen selber in der Lage sind, eine hohe Qualität in Studium und Lehre zu gewährleisten. Diese haben daher die Verantwortung für Gewährleistung, Sicherung und kontinuierliche Verbesserung ihrer Qualität. Qualitätssicherungsagenturen unterstützen die Hochschulen in der Wahrnehmung dieser Verantwortung und sichern die Einhaltung nachvollziehbarer Regeln. Hochschulen haben bei der Bestimmung ihrer Qualitätsziele die berechtigten Interessen der Studierenden, der Arbeitgeber/innen und der Gesellschaft zu berücksichtigen. Das System der Qualitätssicherung müsse deshalb stärker auf die hochschulinternen Strukturen und Prozesse fokussieren und damit die Selbststeuerungsfähigkeiten der Hochschulen in Richtung Qualität stärken. Akkreditierung und andere Verfahren der Qualitätssicherung dienen dabei auch der Qualitätssteigerung.

#### 5. Evaluation: Was sind die gegenwärtig drängendsten Probleme der Hochschulen?

Über die drängenden Probleme der Institutionen bezüglich der Themenbereiche Evaluation/Akkreditierung/QM gab die Evaluation der Tagung mittels eines Fragebogens Aufschluss. Die meisten Nennungen bezogen sich auf die Etablierung des QM an den Hochschulen auf allen Ebenen, auf die personelle Umsetzung der Maßnahmen und deren Finanzierung sowie den Aufwand und die Kosten, auf das Informationsmanagement und eine Kommunikationsoptimierung sowie auf die Wirkungen/Folgen/Konsequenzen der Evaluationsergebnisse. Ähnlich lautende Themenvorschläge der Teilnehmenden für künftige Tagungen entsprachen

den Problemen: Die Teilnehmer/innen wünschten, dass konkrete Praxisbeispiele guter Praxis für das QM oder Prozessmanagement in Workshops und auf Tagungen vorgestellt und die Rolle der Evaluation sowie die Auswirkungen von Evaluationsergebnissen im QM diskutiert werden.

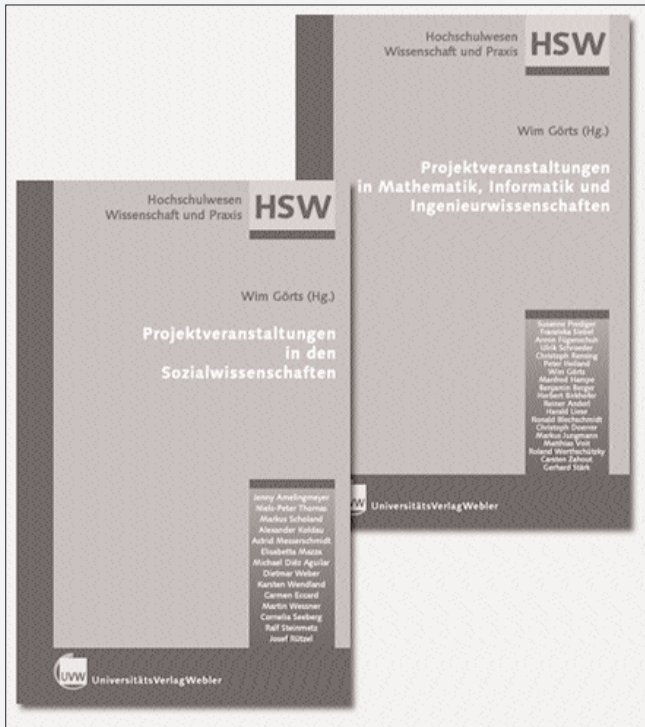
Diese Erfordernisse machen den grundlegenden Unterschied zu den vorherrschenden Verfahren der Evaluation und Akkreditierung deutlich: Mit QM-Systemen soll eine kontinuierliche und systematische Qualitätsentwicklung in der Lehre und mittelfristig auch in anderen Bereichen wie der Forschung und dem Dienstleistungsbereich erreicht werden. Im Bereich Studium und Lehre sollten Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung über Evaluationen hinausgehen und mit anderen wichtigen Entwicklungen verknüpft werden - wie der Selbstauswahl der Studierenden, der Akkreditierung von Studienprogrammen und Institutionen, der langfristigen Strategieplanung und Personalplanung, der Mittelverteilung und der Organisationsentwicklung.

Dabei wird die Fähigkeit von Mitarbeiter/innen, anstehende Veränderungen frühzeitig in ihrem Arbeitsumfeld zu erkennen und sich darauf vorzubereiten, eine große Relevanz erhalten. Angestrebt wird damit auch das Ziel einer „lernenden Organisation“, um zukünftigen Entwicklungen und neuen Anforderungen an die Leistungsprozesse auf allen Ebenen der Universität aktiv begegnen zu können. Personalentwicklung in diesem Zusammenhang heißt: Es reicht nicht aus, sich auf die Mitarbeiter/innen und ihre Qualifizierung zu konzentrieren. Mitarbeiter/innen und Teams müssen vielmehr befähigt werden, Prozesse zu gestalten und zu hinterfragen sowie an der Gestaltung und Weiterentwicklung des organisatorischen Gesamtzusammenhangs aktiv mitzuwirken, d.h. in ihrer Entwicklung im Hinblick auf ihre Aufgaben, ihre Arbeitsplätze, ihre Abteilungen und die Gesamteinrichtung zusammenzuarbeiten.

Abschließend wurden die Teilnehmer/innen der Tagung im Evaluationsfragebogen dazu aufgefordert, Stellung zu nehmen, was sich an ihren Hochschulen in den nächsten 20 Jahren verändern wird. Die Antworten fielen sehr variationsreich aus und drückten sowohl Befürchtungen als auch Hoffnungen aus. Sie reichten von „Beamtenfreie Hochschule“, „Abbau der Fächervielfalt“, „Die Hochschulen werden um Studenten konkurrieren, neben dem Preis (Studiengebühren) wird die Qualität ausschlaggebend sein“ bis hin zu „Gesteigertes Qualitätsmanagement, Schärfere Profilierung“, „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als wichtiger Teil der Hochschul-Strategie, gelebte Qualitätssicherungs-Kultur“ „Etabliertes Qualitätsmanagementsystem, das effektiv und leise arbeitet und das alle Hochschulangehörigen unterstützt, nicht behindert“.

■ Dr. P.H. Hans-Jürgen Lorenz, Referatsleiter Evaluation von Lehre und Studium, Hochschule Neubrandenburg, E-Mail: Evaluation@hs-nb.de

**Wim Görts (Hg.):**



**Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften**

Der vorliegende Band bietet mit 11 Veranstaltungskonzepten/mustern einen Überblick über Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften. Diese Fächer kennen Projektveranstaltungen i.d.R. nur im Hauptstudium. Solche Veranstaltungen bieten mehr als andere Veranstaltungsformen die Chance, über den Wissenserwerb hinaus die Studierenden zahlreiche handlungsbezogene Kernkompetenzen erwerben zu lassen. Die TU Darmstadt hat solche Veranstaltungen mittlerweile in vielen Fachrichtungen erfolgreich eingeführt. Der Band bietet Anregungen zur Realisierung solcher Konzepte in der eigenen Lehre und kann als Argumentations- und Modellbasis in Studienreformdebatten dienen.

Besonders interessant für alle Lehrenden der Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften, Studiendekane, Projektmanager/innen in Modellversuchen und Studienreformprojekten, Mitglieder von Studien- und Curriculumkommissionen, Evaluations- und Akkreditierungsagenturen sowie professionellen Hochschuldidaktikern.

ISBN 3-937026-00-2, Bielefeld 2003, 142 Seiten, 18.70 Euro

**Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften**

Projektveranstaltungen bieten mehr als andere Veranstaltungsformen die Chance, über den Wissenserwerb hinaus die Studierenden zahlreiche handlungsbezogene Kernkompetenzen erwerben zu lassen. Die TU Darmstadt hat solche Veranstaltungen mittlerweile in vielen Fachrichtungen erfolgreich eingeführt. Der vorliegende Band über Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften vereint 9 verschiedene Konzepte, angesiedelt in der Betriebswirtschaft, der Pädagogik und dem interdisziplinären Raum zwischen Pädagogik, Architektur und Informatik. Er demonstriert damit, in welcher Vielfalt die didaktischen Ideen von Studienprojekten verwirklicht werden können. Eine Fundgrube für Ideen tut sich auf. Der Band bietet Anregungen zur Realisierung solcher Konzepte in der eigenen Lehre und kann als Argumentations- und Modellbasis in Studienreformdebatten dienen.

Besonders interessant für alle Lehrenden der Sozialwissenschaften, Studiendekane, Projektmanager/innen in Modellversuchen und Studienreformprojekten, Mitglieder von Studien- und Curriculumkommissionen, Evaluations- und Akkreditierungsagenturen sowie professionelle Hochschuldidaktiker.

ISBN 3-937026-01-0, Bielefeld 2003, 98 Seiten, 14.00 Euro

**Bestellung**

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

## Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld



### Programm der Fort- und Weiterbildung für Wissenschaftler/innen

#### I. Wissenschaftsmanagement/Berufungen

Beispiele:

- Entwicklung des Forschungs- und Entwicklungsprofils einer Einrichtung (Hochschule, Fachbereich)
- Führung und Kommunikation in Fachbereichen, Instituten, Arbeitsgruppen und Lehrstühlen (einschl. Personalmanagement, Nachwuchsbetreuung, Sitzungsorganisation)
- Crash-Kurs: Aufgaben kurz vor und nach einer Berufung

#### II. Weitere Professionalisierung akademischer Selbstverwaltung

Beispiele:

- Konfliktmanagement: Konflikte vermeiden, sich ihnen stellen, Konflikte lösen
- Globalhaushalt und Budgetierung - Chancen und erhebliche Gefahren für den Fachbereich
- Identität und Fachbereichskultur, Klima und Kommunikation (Prozeßmanagement)

#### III. Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz (Hochschuldidaktik)

Beispiele:

- Lehren und Lernen an Hochschulen - Reflexion, häufigste Probleme und aktivierende Lösungen
- Didaktik (zu) großer Lehrveranstaltungen - frontale, darbietende Lehrmethodik und ihre Alternativen
- Planung, Durchführung und Bewertung mündlicher und schriftlicher Prüfungen

### Programm der Fort- und Weiterbildung „Rund um das Dekanat“

#### I. Dekane, Prodekane, Studiendekane

Beispiele:

- Frisch zum Dekan gewählt - und nun? Strategien der (Selbst-)Einführung in das Amt
- Qualitätsmanagement im Fachbereich
- Einführung in das Personalmanagement

#### II. Fachbereichsreferent/innen, Fakultätsräte, Fakultätsgeschäftsführer/innen u.ä.

Beispiele:

- Profilbildung, Struktur- und Entwicklungsplanung im Fachbereich
- Entwicklung, Antragsgestaltung und Akkreditierung von Studiengängen
- Informationsmanagement am eigenen Arbeitsplatz

#### III. Verwaltungsangestellte im Dekanat, insbesondere Dekanatssekretärinnen

Beispiele:

- Was ist Forschung? Wie funktioniert die Scientific Community?
- Organisationsaufgaben und Zeitmanagement im Vorzimmer
- Der eigene Arbeitsplatz, sein Aktionsradius und seine Sensibilitäten

Die Akademie im IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Programmheft: [info@iwbb.de](mailto:info@iwbb.de), [www.iwbb.de](http://www.iwbb.de),

Leitung: Prof. Dr. Wolff-Dietrich Webler, [webler@iwbb.de](mailto:webler@iwbb.de), [www.iwbb.de/webler](http://www.iwbb.de/webler)

### Anzeigenannahme für Fort- und Weiterbildungen

Die P-OE veröffentlicht Anbieter- und Veranstaltungsanzeigen für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren.

**Anzeigenformate und Einführungspreise:** erhalten Sie auf Anfrage

**Dateiformat der Anzeige:** JPeG- oder EPS-Format, Auflösung mindestens 300dpi, schwarz-weiß

#### Kontakt:

UVW UniversitätsVerlagWebler - Der Fachverlag für Hochschulthemen,  
Bünder Straße 1-3, (Hofgebäude), 33613 Bielefeld  
Kathleen Gerber, [gerber@universitaetsverlagwebler.de](mailto:gerber@universitaetsverlagwebler.de)  
Tel.: 0521 - 92 36 10-12, Fax: 0521 - 92 36 10-22

### Professor says teaching focus blocked career

'Outstanding scholar' blames emphasis on RAE for bar to promotion.

An academic who has dedicated his career to improving teaching practice has spoken out about his failed efforts to secure promotion, in the hope it will help others who choose to follow the same route.

Alan Jenkins, an internationally known expert on the relationship between teaching and research now retired from Oxford Brookes University, has revealed details of a doomed three-year battle to earn a high-level professorship for his work.

Documents obtained by Professor Jenkins under the Freedom of Information Act and passed to *The Times Higher* show that three out of the four references seen by Oxford Brookes' Professorial Conferment Committee describe him as a scholar of international repute and recommend him for promotion.

One explicitly, and another implicitly, says he should be considered for the highest professorial level. The only referee not to recommend him for promotion admits being unfamiliar with Professor Jenkins's work. The professor was given no say in the choice of referees. Despite these references, interventions by his trade union and a formal grievance procedure, the university refused to promote Professor Jenkins.

One referee described the professor as "the leading figure nationally on research and scholarship on the relationship between teaching and research", who has produced "seminal" work, published in "prestigious international peer reviewed journals" and is also "internationally known" for his earlier work in geography.

Another said he was an "outstanding scholar who has had considerable influence and impact on fellow professionals and on policy in this country" and "undoubtedly at the very top of his area".

Professor Jenkins was responsible for getting Oxford Brookes into a 3.3 million pounds partnership with Warwick University to set up a Centre of Excellence in Teaching and Learning and has been consulted by the Government's Higher Education Research Forum. He lobbied the Government

to move away from the creation of "teaching only" universities. He was the author of three publications from the Higher Education Academy and was the first recipient of the Royal Geographical Society's Taylor Francis Award for promoting teaching and learning of geography in higher education.

But the university, which claims to have criteria that "provide for parity of esteem between teaching and teaching-related leadership and disciplinary research", said that Professor Jenkins's application, first made in 2003, showed "insufficient evidence of genuine leadership" in the pedagogy of teaching, with many of his publications appearing in "non-peer-referred journals". He was told that his role in the CETL, which brought Pounds 1.8million to Oxford Brookes, was unlikely to change the committee's approach.

Professor Jenkins believes there is a "glass ceiling" for those who focus on the leadership or scholarship of teaching and pedagogic research. He told *The Times Higher*: "Clearly this is but one case. The central problems lie in national research policies only valuing a very narrow emphasis on research assessment exercise-focused publications. Many of my publications are non-RAE focused but are directed to changing practice and policy. Only system-wide changes will result in institutional promotions that support the national need for effective teaching."

Dr Petra Wend, deputy vice-chancellor (academic) of Oxford Brookes, said she could not comment on individual cases. But she said Oxford Brookes had a "transparent" promotions process, and teaching and pedagogic research was certainly a valid pathway to promotion. References were one element of the decision-making process. Other factors included published material, places on international bodies and the results of mock RAE exercises, she added.

Contact: Rebecca Attwood, [rebecca.attwood@thes.co.uk](mailto:rebecca.attwood@thes.co.uk)

Source:

[http://www.thes.co.uk/current\\_edition/story.aspx?window\\_type=print&path=/News/UK%20in%20depth/&story\\_id=2037811](http://www.thes.co.uk/current_edition/story.aspx?window_type=print&path=/News/UK%20in%20depth/&story_id=2037811), *The Times Higher Education Supplement* (THES), 10. August 2007

### Bologna-Reformen setzen sich unaufhaltsam durch

Auch in Studienfächern wie Lehrerbildung, Jura, Medizin und Ingenieurwissenschaften, in denen die Umsetzung des Bologna-Prozesses gemeinhin als schwierig gilt, laufen inzwischen tief greifende Studienreformen in ganz Europa. Dies ist ein zentrales Ergebnis einer Studie, welche das CHE gemeinsam mit NIFU-STEP (Norwegen) und ESMU, dem europäischen Zentrum für strategisches Hochschulmanagement (Belgien) unter Federführung von CHEPS (Niederlande) durchgeführt hat.

Im Auftrag der Generaldirektion Bildung und Kultur der Europäischen Kommission hat das Forschungsteam 32 europäische Staaten daraufhin untersucht, wie sich im Zuge von Bologna- und Lissabon-Prozess die Studiengänge in

Lehrerbildung, Jura, Medizin, Ingenieurwissenschaften und Geschichte verändert haben. Viele dieser Studiengänge werden auf das Prinzip des kompetenz-basierten Lernens umgestellt, modularisiert und anschlussfähig an das ECTS (European Credit Transfer System) gemacht. Weit verbreitet sind jedoch Schwierigkeiten mit der Verwirklichung eines arbeitsmarktrelevanten Bachelor-Abschlusses.

Im Fach Geschichte zeigten sich zu dem Aspekt vergleichsweise wenig Probleme in den verschiedenen Ländern. In der Lehrerbildung wird vielfach die Grundschullehrerbildung auf dem Bachelor-Niveau angeboten. Herausragend ist die konsequente Umstellung auf die Bachelor-Master-Struktur in der Schweizer Mediziner Ausbildung. Jura wird in

vielen Ländern auf die gestufte Studienstruktur umgestellt, allerdings verbleibt der Zugang zur Anwaltsausbildung bisher auf dem Master-Niveau – mit Ausnahme des Vereinigten Königreichs. Für die Ingenieurwissenschaften ist eine Parallelität zwischen universitärem Studium bis zum Master-Niveau und einer Ausbildung an anderen Hochschultypen bis zum Bachelor-Niveau weiterhin kennzeichnend, es gibt aber Bemühungen um eine bessere Durchlässigkeit zwischen den Hochschularten.

Die Studienreformen werden vom Bologna-Prozess getrieben, aber auch von Prioritäten in den jeweiligen Ländern und nationalen Interpretationen der gemeinsamen europäischen Agenda. Dies führt zu einer großen Variabilität bei der Umsetzung. Insbesondere bei der Dauer der Studiengänge gibt es eine Vielzahl von Modellen, von 3+1 (für Bachelor und Master) über 3+2, 4+1, und 3.5+1.5 bis zu 4+2 Jahren. Insgesamt zeigt die Studie: In allen Ländern gibt es auch jenseits der Umstellung auf Bachelor und Master viele Elemente des Bologna-Prozesses, in denen die

Fach-Communities Reformaktivitäten entfalten; ein Reform Erfolg kann deshalb nicht nur an der Umstellung auf Bachelor und Master gemessen werden.

Für das CHE hat Dr. Johanna Witte federführend an der Studie mitgearbeitet, deren Ergebnisse nun unter dem Titel „The extent and impact of higher education curriculum reform across Europe“ erschienen und auf der Homepage der EU-Kommission abrufbar sind.

Unter dem angegebenen Link ist zudem eine parallel vom selben Forschungskonsortium durchgeführte Vergleichsstudie zu den Veränderungen der Hochschul-Governance in 32 europäischen Staaten publiziert.

Quelle:

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE),  
<http://www.che.de/cms/?getObject=434&getName=News+vom+31.07.2007&getNewsID=703&getCB=398&getLang=de,31.07.2007>

## „Zukunft Personal“

### Europas größte Fachmesse für Personalmanagement

Die Zukunft Personal wächst weiter! Auf über 20.000qm präsentieren mehr als 400 Aussteller Produkte und Dienstleistungen für das Human Resource Management. In 6 Foren referieren über 100 namhafte Experten. Daneben gibt es zahlreiche Ausstellungen und Aktionen.

#### Auszug aus dem Programm

**„Wer modernisiert, gewinnt. Wer ausbildet, schafft Zukunft.“**

NRW-Arbeitsminister Karl-Josef Laumann präsentiert Förderangebote in der betrieblichen Praxis.

Talkgäste:

- Claudia Harf-Dahm, Inhaberin der Firma Harf-Dahm
- Thomas Marbach, Unternehmensberater, Dimag GmbH
- Karl-Josef Laumann, Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen
- Peter Remshagen, Geschäftsführer von Tankschutz-Service Remshagen GmbH

*Moderation:* Klaus Bellmund, Fernsehredakteur WDR

*Zusammenfassung:*

Qualifizierte Beschäftigte und wettbewerbsfähige Betriebe – darauf kommt es immer mehr an. Der globalisierte Wettbewerb verlangt ein Höchstmaß an Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Entwicklungsbereitschaft.. Die Unternehmen des Landes sind deshalb für die nordrhein-westfälische Arbeitspolitik wichtige Partner. Im Messtalk präsentiert NRW-Arbeitsminister Karl-Josef Laumann erfolgreiche Förderangebote. Im Blickpunkt: Wer modernisiert, gewinnt – wie mit Hilfe von Potenzialberatung und BildungsSchecks Unternehmen die wachsenden Herausforderungen bewältigen und Beschäftigung sichern. Und: Aus-

bildung ist eine Investition in die Zukunft – warum sich Unternehmen für eine qualifizierte Berufsausbildung stark machen.

Anschließend ist ein Pressegespräch zu aktuellen arbeitsmarktpolitischen Themen geplant.

#### Keynote-Speaker

Sechs Keynote-Speaker werden die „Zukunft Personal“ in diesem Jahr bereichern. Zu diesen namhaften Persönlichkeiten gehören Prof. Dr. Rainer Marr von der Universität der Bundeswehr München und Björn Czinczoll, der Preisträger des „Social Entrepreneur 2006“ und Redner des Weltwirtschaftsforums in Davos. Doug Stevenson (Bild), aus den USA, wird den Messebesuchern die „Storytelling“-Methode näher bringen. Wie Unternehmen von Web 2.0 profitieren können, erläutert der Professor für Mediendidaktik und Wissensmanagement Prof. Dr. Michael Kerres. Prof. Dr. Stefan Etzel von der Fachhochschule im Deutschen Roten Kreuz wird die Zukunft Personal am ersten Messtags bereichern, ebenso Prof. Dr. jur. Friedrich Mehrhoff von der HVBG.

*Beiträge und Redner:*

- „Wie Unternehmen von Web 2.0 profitieren können“, Prof. Dr. Michael Kerres
- „Leistungsfähigkeit trotz Krankheit und Alter“, Dr. jur. Mehrhoff
- „Moderne Personalauswahl und -entwicklung in der Pflege“, Prof. Dr. Stefan Etzel
- „Familienfreundliche Unternehmenspolitik als Standortfaktor“, Björn Czinczoll
- „Storytelling“, Doug Stevenson
- „Brauchen wir eine Neupositionierung des Personalmanagements?“, Prof. Dr. Rainer Marr



**Personal & Verwaltung**

Am 12. September 2007 findet erstmals die Vortragsreihe „Personal & Verwaltung“ auf der „Zukunft Personal“ statt. Dieses Programm ist speziell zugeschnitten auf die Bedürfnisse von Personalverantwortlichen in Kommunen, öffentlichen Einrichtungen und NPOs.

**Personal & Pflege**

Aktive Personalführung ist ein wichtiges Mittel, die Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Die Vortragsreihe „Personal & Pflege“ am 11. September 2007 bietet allen Entscheidungsträgern und Personalverantwortlichen von Krankenanstalten, Alten- und Pflegeheimen die Möglichkeit, neue Blickwinkel kennen zu lernen und daraus effektive Wege zur Bewältigung von Herausforderungen zu erschließen.

**DemograFIT**

Am gemeinsamen Messestand von INQA, der Initiative Neue Qualität der Arbeit und ddn, das Demographie Netzwerk finden Sie das „Forum Demographie“. Herzstück: die Wanderausstellung „DemograFIT“. Sie beantwortet wissenschaftlich fundiert und unterhaltsam zu-

gleich Fragen wie: Was bedeutet der demographische Wandel für mein Unternehmen? Wie können sich Betriebe optimal für die neue Herausforderung rüsten? Diese Ausstellung ist auch für Ihr Unternehmen buchbar - ein Besuch lohnt sich!

In diesem Jahr erhält jeder Schwerpunktbereich eine eigene Halle:

- Halle 2.2 Weiterbildung/Training
- Halle 3.1 Personaldienstleistung/-beratung
- Halle 3.2 Personalsoftware/-Hardware

Nutzen Sie die Zukunft Personal am 11. und 12. September 2007 für Ihre tägliche HR-Arbeit.

Die Messe bietet 2 Tage lang so viele Informationen, dass in diesem Jahr erstmals Dauerkarten angeboten werden.

Termin: 11.-12. September 2007, 9.00 - 17.30 Uhr

Ort: Messe Köln, Halle 2.2, 3.1 und 3.2  
Eingang Süd (direkt am Bahnhof Köln/Deutz)

Quelle: <http://www.zukunft-personal.de/content>

**Goodbye blue skies?**

Plans to award research grants on the basis of 'economic impact' are sparking widespread anxiety.

Concerns that academics may not win research grants unless they can demonstrate the future commercial benefits of their work have intensified.

Ian Pearson, the Science Minister, told /The Times Higher/ this week that he expected the seven research councils to continue the drive to improve the "economic impact" of the research projects that they fund. This comes as the Government finalises the councils' multibillion-pound budgets, due in October's Comprehensive Spending Review, and as the councils prepare to hand the Government detailed plans to ensure that research has greater financial returns.

Mr Pearson said: "We will make sure that at a strategic level they (the research councils) are making the right decisions. I want to see more economic benefit from the research base."

Although the research councils and Mr Pearson all stressed that they did not want to stifle creativity, leading academics warned this week that a focus on economic goals could stifle landmark breakthroughs where the long-term benefits are impossible to predict.

The seven research councils, which hand out 2.8 billion pounds for research each year across all fields, have already confirmed a shake-up of the peer review process for deciding which grants to fund, although details are still vague.

Through Research Councils UK, they said in June that they would "increase the level of input to peer review from the users of research" and would "revise" the guidance issued to peer reviewers and to academics applying for grants "to emphasise the importance of the impact of research".

Colin Blakemore, the outgoing chief executive of the Medical Research Council, told /The Times Higher/: "The RCUK accepts the logic of assessing the economic impact of proposals and is vigorously pursuing this agenda."

Dennis Noble, emeritus professor of cardiovascular physiology at Oxford University, said it could typically be 30 years before a discovery's potential is realised, so focusing too narrowly on immediate impact could inhibit breakthroughs.

Sir Philip Cohen, a Royal Society research professor at Dundee University, said "the UK would miss an awful lot of stuff" if it focused on short-term impact. Ian Leslie, pro vice-chancellor for research at Cambridge University, said impact "must not become a criterion in every case".

Peter Cotgreave, director of the Campaign for Science and Engineering, said: "In 3,000 years of human endeavour, nobody has come up with a system that can reliably predict the impact of discovery. The only way is to fund the best science."

Ian Diamond, chairman of RCUK, told /The Times Higher/ that researchers would face a "double hurdle" - having both to show high-quality proposals and to impress research "end users" in the review process. But he retracted the reference to a double hurdle and insisted: "We're very clear that without absolute quality, research will not be funded."

Contact: Melanie Newman, [melanie.newman@thes.co.uk](mailto:melanie.newman@thes.co.uk)

Source:

[http://www.thes.co.uk/current\\_edition/story.aspx?story\\_id=2037803](http://www.thes.co.uk/current_edition/story.aspx?story_id=2037803), The Times Higher Education Supplement (THES), 10. August 2007

## Hauptbeiträge der aktuellen Hefte IVI, P-OE, QiW, 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.

### 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 Hoch-  
schule

### HM

#### Hochschulmanagement

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

Heft 2/2007

9. Workshop Hochschulmanagement  
2007 in Münster

#### Politik, Förderung, Entwicklung und strukturelle Gestaltung von Leitungskonzepten

*André Horstkötter & Aloys Prinz*

Reaktionen von Studierenden auf Stu-  
diengebühren:

Mikroökonomische Überlegungen und  
empirische Ergebnisse

#### Leitung von Hochschulen und deren Untergliederungen

*Katharina Spraul*

Anwendungsfelder der Bildungsren-  
dite als Zielgröße für das Hochschulma-  
nagement

#### Organisations- und Managementforschung

*Sonja Lück*

Studentische Lehrevaluation im Rah-  
men neuer Studienstrukturen

*Helge Krusche, Joachim Prinz &  
Andreas Wiendl*

Auswirkung von Lernsoftware  
in der universitären Lehre

### QiW

#### Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung  
in Forschung, Studium und Administration

Heft 2/2007

#### Qualitätsentwicklung, -politik

*Wolff-Dietrich Webler*

System- bzw. Prozessakkreditierung -  
Ausweg aus den Dilemmata der Pro-  
grammakkreditierung?

#### Qualitätsforschung

*René Krempkow*

Leistungsbewertung, Leistungsanreize  
und die Qualität der Hochschullehre

*Boris Schmidt & Tim Loßnitzer*

Konzepte für ein fachinternes  
Qualitätsmanagement der Lehre -  
Das Modell des Universitätsprojekts  
Lehrevaluation an der Friedrich-Schil-  
ler-Universität Jena

*Gudrun Fallner*

Gesundheitsförderung als Beitrag für  
eine hochschulische Qualitätskultur

#### 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 3/2007  
Praxisbezug auf  
unterschiedlichen Handlungsebenen

**Hochschulentwicklung/-politik**

*Stephan Laske, Claudia Meister-Scheytt, Bernadette Loacker & David Lederbauer*

**Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten - Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment**

**Love Letter to Higher Education:**  
*Wolff-Dietrich Webler*  
**Zur Theorie-Praxis-Beziehung der Wissenschaft und dem Problem des Praxisbezuges im Studium**

*Gerd Grözinger*  
**Studiengebühren und Familiengründung - Eine (noch) unterschätzte Problemzone**

**Hochschulforschung**

*Brigitta K. Pfäffli, Marius Metzger, Gregor Imhof & Irene Dietrichs*  
**Wie begleitete Selbststudien gelingen Ergebnisse einer Studierenden- und Dozierendenbefragung**

**Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte**

*Sandra Müller*  
**eLearning im Europarecht – Ein Praxisbericht**

**In eigener Sache**

Ludwig Huber zum 70. Geburtstag

**ZBS****Zeitschrift für Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

Heft 3/2007

**Beratungsentwicklung/-politik**

*Franz Rudolf Menne*  
**Zur Geschichte der allgemeinen Studienberatung an deutschen Hochschulen zwischen 1905 und 1945**

*Cort-Denis Hachmeister, Maria E. Harde, Markus F. Langer & Christian Langkafel*  
**Einflussfaktoren der Studienentscheidung – erste Ergebnisse einer empirischen Studie von CHE und EINSTIEG**

*Helga Knigge-Illner & Nikolaj Sprenger*  
**Deadline 15. Juli – Eine kleine Interviewbefragung zur Situation von Studienbewerbern**

ZBS - Zeitschrift für Beratung und Studium: **Sind Studierende heute ausgebrannt?** Ein Interview mit Professor Rolf Dobischat, dem Präsidenten des Deutschen Studentenwerks (DSW)

**Praxisberichte**

*Baris Ünal*  
**Als studentische Hilfskraft am Info-Counter der Studienberatung – Ein persönlicher Erfahrungsbericht**

*Jana Knott*  
**Kollegiales Coaching als neues Beratungsformat für Promovenden**

**Tagungsbericht**

**„Qualitätsentwicklung und Hochschuldidaktik“** - Tagung der Dortmund Spring School for Academic Staff Developers (DOSS) vom 5. – 7. März 2007 (*Brigitte Reysen-Kostudis*)

**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  
Hofgebäude  
33613 Bielefeld

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

viele Hochschulen bauen zur Zeit ihre Tutorenprogramme aus. Im Folgenden bietet der UniversitätsVerlagWebler mit der Kombination von zwei Titeln die ideale Ratgeberliteratur für Tutorien.

Fachbereiche geben diese beiden Bücher (zus. 37.40 Euro zzgl. Versandkosten) mit Hilfe der Studienbeiträge jedem Tutor als persönliche Ausstattung an die Hand („Verbrauchsmaterial“). Das ist eine einmalige Investition in die Qualität der Tutorien, die den Studierenden direkt zugute kommt, also sich lohnt!

## Helen Knauf: Tutorenhandbuch Einführung in die Tutorarbeit

Reihe Gestaltung motivierender Lehre  
in Hochschulen: Praxisanregungen

Das Tutorenhandbuch bietet eine grundlegende Einführung in die Tutorarbeit und kann als Ideenschatz für die Gestaltung von Tutorien und Workshops zur Tutorenqualifizierung dienen. Einzelne Veranstaltungskonzepte laden zur Nachahmung ein; Erfahrungsberichte aus der Tutorarbeit zeigen, wie Tutorien an Hochschulen etabliert werden können.

Das Handbuch gibt in übersichtlicher Form Antworten u.a. zu den Fragen:

Was ist Tutorarbeit?

Wie kann erfolgreiche Tutorarbeit geleistet werden?

Welche Methoden finden Anwendung?

Für jeden, der sich mit Tutorarbeit beschäftigt, ist dieses Buch ein unentbehrliches Arbeitsmittel.

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

Bestellung

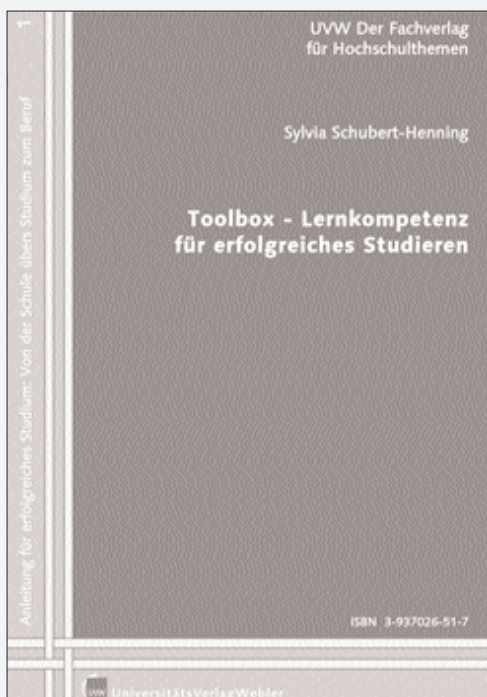
Mail: [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de),

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

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

Bestellung

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

Fax: 0521/ 923 610-22

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