

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

## Qualitätsentwicklung

- Evaluation von Lehre und Studium auf drei Ebenen –  
Das Stuttgarter Evaluationsmodell
  
- Überlegungen zum Thema Qualität in Lehre  
und Studien sowie Forschung und Technologie
  
- Projekt „Clusterakkreditierung  
als Vorbereitung zur Systemakkreditierung“
  
- Qualitätsfördernde Wirkungen individueller Lehrpreise?

**2**  

---

**2010**

## Herausgeberkreis

*Doris Carstensen*, Dr. Mag., Vizerektorin für Qualitätsmanagement, Gender Mainstreaming und Personalentwicklung an der KunstUniversität Graz

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

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

*Achim Hopbach*, Dr., Geschäftsführer der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland, Bonn

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

*René Krempkow*, Dr., Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), Bonn

*Sandra Mittag*, Dr., Referatsleiterin Qualitätsmanagement, TU Darmstadt

*Philipp Pohlenz*, Dr., Leiter der Servicestelle für Lehrevaluation, Universität Potsdam

*Martina Röbbecke*, Dr., acatech (Deutsche Akademie der Technikwissenschaften), München

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

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

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

*Lothar Zechlin*, Prof. Dr., ehem. Rektor der Universität Duisburg-Essen, Vertreter der Agenturen im Akkreditierungsrat

## Hinweise für die Autoren

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor/innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten zu haben. Beiträge werden nur dann angenommen, wenn die Autor/innen den Gegenstand nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandeln. 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).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autorenhinweisen“ auf unserer Verlags-Homepage: „[www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de)“.

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

## Impressum

### **Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnentenverwaltung**

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

### **Anzeigen:**

Die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“ veröffentlicht Verlagsanzeigen, Ausschreibungen und Stellenanzeigen. Aufträge sind an den Verlag zu richten. Die jeweils gültigen Anzeigenpreise sind der Homepage erhalten Sie auf Anfrage beim Verlag.

**Erscheinungsweise:** 4mal jährlich

**Redaktionsschluss dieser Ausgabe:** 13.07.2010

### **Umschlagsgestaltung:**

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

### **Druck:**

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

### **Abonnement/Bezugspreis:**

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

### **Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften**

sind unterschrieben per Post, E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten. Eine Abo-Bestellvorlage finden Sie unter [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

### **Copyright:** UVW UniversitätsVerlagWebler

Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber bzw. Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte/Rezenzionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung/Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn dies ausdrücklich gewünscht wird und ausreichendes Rückporto beigefügt ist. Die Urheberrechte der hier veröffentlichten Artikel, Fotos und Anzeigen bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

# Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in  
Forschung, Studium und Administration

## Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

II

## In eigener Sache

Vorstellung der neuen Herausgeber **28**

*Gregor Bechtold & Jennifer Kreß*  
Projekt „Clusterakkreditierung als  
Vorbereitung zur Systemakkreditierung“ **48**

## Forschung über Qualität in der Wissenschaft

*Katrin Thumser-Dauth, Anne Töpfer & Frank Gießelmann*  
Evaluation von Lehre und Studium auf drei Ebenen –  
Das Stuttgarter Evaluationsmodell **31**

*Wolff-Dietrich Webler*  
Qualitätsfördernde Wirkungen  
individueller Lehrpreise? **52**

*Gerald Gaberscik*  
Überlegungen zum Thema Qualität in Lehre und Studien  
sowie Forschung und Technologie **37**

## Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

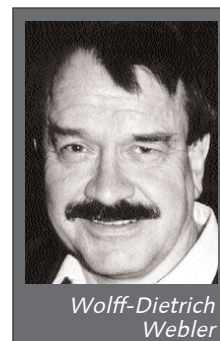
Hauptbeiträge der aktuellen Hefte  
Fo, HSW, HM, P-OE und ZBS **IV**

Um unsere Zeitschrift in der gegenwärtigen Dynamik der Qualitätsentwicklung in Hochschule und Forschung besser zu verankern, haben Verlag und bisheriger Herausgeberkreis **in eigener Sache** fünf weitere Personen dafür gewonnen, an der Weiterentwicklung der Zeitschrift und damit des Themenfeldes mitzuwirken. Es sind dies: Achim Hopbach, René Krempkow, Sandra Mittag, Philipp Pohlenz und Lothar Zechlin. Sie werden auf der folgenden Seite mit ihren Lebensdaten kurz vorgestellt. Der Verlag hat Personen interessieren können, die nun gemeinsam mit den bisherigen Herausgebern ein großes Spektrum von Qualitätsfragen als Expert/innen abdecken.

Die Beiträge der vorliegenden Ausgabe der QiW lassen sich unter der gemeinsamen Absicht der Qualitätsentwicklung zusammen fassen. Dabei stellt der erste Beitrag ein in sich geschlossenes Evaluationskonzept einer Hochschule vor, der zweite Aufsatz diskutiert Maßstäbe der Qualität in Lehre, Studium, Forschung und Technologie. Der dritte Artikel stellt ein Projekt zur Optimierung des Akkreditierungsverfahrens von Studiengängen vor, während der vierte Beitrag die Möglichkeiten diskutiert, die Qualität der Lehre mit dem Instrument der Lehrpreise zu unterstützen.

Viele Hochschulen haben eine studentische Bewertung von Einzelveranstaltungen und - getrennt davon - ab und zu eine Evaluation der Situation von Lehre und Studium organisiert. Die Ergebnisse werden den Lehrenden zwar mitgeteilt, aber sowohl die Dateninterpretation als auch praktische Konsequenzen werden den individuellen Lehrenden dann selbst überlassen. Die Universität Stuttgart hat die Qualitätssicherung auf diesem Gebiet weiter entwickelt, die Schritte miteinander verzahnt und neu geordnet. Das Ergebnis wurde in einer Evaluationsordnung niedergelegt, die auch Verbindlichkeiten enthält. Das Autor/innen-Team *Katrin Thumser-Dauth; Anne Töpfer & Frank Gießelmann* präsentiert die Entwicklung in seinem Aufsatz **Evaluation von Lehre und Studium auf drei Ebenen - Das Stuttgarter Evaluationsmodell**. Umfangreiche (bereits existierende und neu erhobene) Daten werden in enger Verzahnung und Partizipation der Akteure zusammen geführt und zu einer Gesamtbewertung verarbeitet. Die Erprobung befindet sich in der Pilotphase. **Seite 31**

*Gerald Gaberscik* stellt **Überlegungen zur Qualität in Lehre und Studien sowie Forschung und Technologie** an. Reflektierend werden Schritt für Schritt die Merkmale diskutiert, die Qualität in den genannten Feldern ausmachen können. Dabei wird die geforderte Beschaffenheit eines Produkts oder einer Dienstleistung untersucht. Der Autor geht von Qualitätsmodellen der Ökonomie und der Technik aus und wendet sie auf die Aufgaben von Hochschulen



Wolff-Dietrich Webler

in ihrer Beziehung zur Gesellschaft, Wirtschaft und den Studierenden an - nicht ohne immer wieder auf Besonderheiten von Hochschulen hinzuweisen, bei denen eine direkte Übertragung ausscheidet. **Seite 37**

Angesichts der großen Zahl zur Re-Akkreditierung anstehender Studiengänge erwägt die Hochschule Darmstadt mittelfristig, die Systemakkreditierung einzuführen. Da die Umstellung von der Programm- zur Systemakkreditierung aufwändig ist, wurde als Zwischenschritt das **Projekt „Clusterakkreditierung als Vorbereitung zur Systemakkreditierung“** entwickelt, das von *Gregor Bechthold & Jennifer Kreß* hier vorgestellt wird. Mit dem Verfahren soll „eine Vereinfachung, Vereinheitlichung und ressourcenschonende Durchführung der Arbeitsprozesse“ erreicht werden. Das sind die Ziele, für die andere Hochschulen sich ebenfalls vereinfachende Lösungen wünschen würden. Insofern kann dieses Projekt u.U. zum „Best-Practice-Modell“ werden, wenn die Ziele in optimierten Prozessen erreicht werden. **Seite 48**

Zum Teil seit Jahrzehnten werden im In und Ausland von Hochschulen, von Fachverbänden oder (Bundes-)Ländern Lehrpreise vergeben. Die Ziele sind vielfältig, aber sie werden vor allem verliehen, um Lehrleistungen anzuerkennen und zu einer Qualitätssteigerung in der Lehre beizutragen. Die Konzepte und Verfahren der Durchführung sind nicht immer tatsächlich zielführend. In seinem Beitrag **Qualitätsfördernde Wirkungen individueller Lehrpreise?** zeigt *Wolff-Dietrich Webler* an einigen Beispielen aus den Vereinigten Staaten eine Reihe von Varianten sowie Vor- und Nachteile der Verfahren und macht auf einige Gefahren der dortigen Praxis aufmerksam, bevor er zur Entwicklung eines Modells kommt, das die Vorteile optimiert und die Nachteile möglichst vermeidet. **Seite 52**

W.W.

## Vorstellung neuer Mitglieder des Herausgeberkreises:

Achim Hopbach, René Krempkow, Sandra Mittag, Philipp Pohlenz, Lothar Zechlin

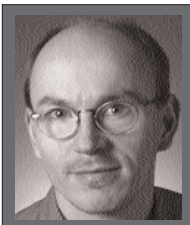
Verlag und Herausgeberkreis begrüßen fünf neue Mitglieder in diesem Kreis. Die angestrebte Mischung aus jüngeren, mittleren und älteren "Semestern" mit ihren jeweiligen Perspektiven und Interessen haben wir damit erreicht. Während die älteren sich erst etwa Mitte der 90er Jahre dem Feld der Qualitätssicherung zuwandten, weil es erst dann eine größere Dynamik gewann, konnten sich die Jüngeren schon direkt in diese Richtung qualifizieren. Die neuen Mitglieder sollen Ihnen hiermit vorgestellt werden.



Achim Hopbach

**Dr. Achim Hopbach**, Jg. 1965, studierte Geschichtswissenschaft, Politische Wissenschaft und Rechtswissenschaft an der Universität Heidelberg (M.A. 1991). Promotion zum Dr. phil. (Geschichtswissenschaftliche Fakultät der Universität Tübingen, 1997); als Doktorand Wiss. Mitarbeiter an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Universität Tübingen (1992-1996), parallel Tätigkeit als Wiss. Berater für Parlamentsabgeordnete; Wechsel zur Universität Heidelberg: Geschäftsführer der Neuphilologischen Fakultät, Leiter des Gemeinsamen Prüfungsamtes (1997-2001); nun begann die intensivere Orientierung in Richtung der Qualitätsfragen: Hochschulrektorenkonferenz: Übernahme der Leitung des Referats Studium und Lehre, Leitung des Projekts Qualitätssicherung (2002-2005); Geschäftsführer der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland (seit 2005). Mitglied in zahlreichen für die Zeitschrift einschlägigen Gremien: Steering committee des European Network for Quality Assurance

in Higher Education (ENQA); Hongkong Council for Academic Accreditation (seit 2007 Hongkong Council for Accreditation of Academic and Vocational Qualifications); Beirat des Projekts Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz (2005-2007); Vorstand der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (seit 2007); 2008/2009 zunächst Vizepräsident der European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA); seit 2009 deren Präsident. Mitwirkung in zahlreichen nationalen und internationalen Expertengruppen zur konzeptionellen Entwicklung (z.B. Entwicklung eines „Deutschen Qualifikationsrahmens für Lebenslanges Lernen“) oder Evaluierung von Programmen und Institutionen, z.B. des Österreichischen Akkreditierungsrates bzw. zur Reform der Spanischen Akkreditierungsagentur ANECA, des Organs für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizer Hochschulen (OAQ) usw.



René Krempkow

**Dr. René Krempkow**, Studium der Soziologie, Kommunikationswissenschaft und Psychologie an der Technischen Universität Dresden. Nach dem Studium arbeitete er im Bereich Lehrevaluation und Absolventenstudien an der Technischen Universität Dresden (1998 bis 2006) und erarbeitete den ersten Sächsischen Hochschulbericht. Daneben beriet er freiberuflich Hochschulen zur Leistungs- und Qualitätsbewertung. Promotion: „Leistungs- und Qualitätsbewertung und Anreizsysteme an Hochschulen“ (2005); weitere Stationen: Mitarbeit am ersten Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (BuWiN) (Institut für Hochschulforschung Wittenberg) sowie Universität Freiburg, Abteilung Qualitätssicherung in Studium und Lehre. Seit August 2009 ist René Krempkow Wiss. Mitarbeiter des Instituts für Forschungsinformation und Qualitätsentwicklung (iFQ), Bonn. Interessenschwerpunkte: Forschung zu Leistungs- und Qualitätsbewertung und Anreizsystemen an Hochschulen; Indikatorenentwicklung, Evaluationsforschung; Akademische Karrieren; Hochschul- und Bildungsforschung.



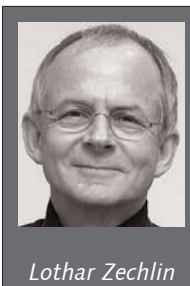
Sandra Mittag

**Dr. Sandra Mittag**, Studium der Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie und Ethnologie an der Universität Hamburg (1992-1998); Promotion in Soziologie: „Qualitätssicherung an Hochschulen. Eine Untersuchung zu den Folgen der Evaluation von Studium und Lehre“ (2006); 2007 DeGEval-Nachwuchspreis für hervorragende Beiträge zur Evaluationsforschung (Gesellschaft für Evaluation e.V.). Wiss. Mitarbeiterin in der Geschäftsstelle des Verbundes Norddeutscher Universitäten, Universität Hamburg (1999-2000); Doktorandin am Wissenschaftlichen Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Universität Kassel (heute: Internationales Zentrum für Hochschulforschung Kassel, INCHER-Kassel) von 2000 bis 2005; Wiss. Mitarbeiterin in der Evaluationsstelle der Universität Zürich (2003-2009) und im Didaktikzentrum der ETH Zürich (2006-2008) sowie Postdoktorandin an der Professur für Sozialpsychologie und Hochschulforschung der ETH Zürich (2007-2009); Leiterin des Referats Qualitätsmanagement der TU Darmstadt (seit März 2009).



Philipp Pohlenz

**Dr. Philipp Pohlenz**, Studium der Soziologie und Geographie in Hamburg und Potsdam (Abschluss als Dipl.-Soz. 2000); Promotion in Soziologie: „Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium“ an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Uni Potsdam (2008); Wiss. Mitarbeiter an der Universität Potsdam (seit 2000), Leiter der „Servicestelle für Lehrevaluation“. Freiberuflicher Berater in Entwicklungsprojekten zur Hochschulreform in Vietnam, Sri Lanka und Kroatien; Geschäftsführer des „Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium“ (ZfQ) an der Universität Potsdam (seit 2009); Interessen und Arbeitsschwerpunkte: Evaluationsforschung, Hochschulforschung (insbesondere studentischer Kompetenzerwerb, Erfolgsfaktoren der Hochschulausbildung); Aufbauarbeit im genannten ZfQ ([www.uni-potsdam.de/zfq](http://www.uni-potsdam.de/zfq)).



Lothar Zechlin

**Dr. Lothar Zechlin**, Studium der Rechtswissenschaft und 1. jur. Staatsexamen (1963-1967), Diplôme d'Etudes Supérieures Européennes Universität Nancy (1968), Promotion zum Dr. jur. und 2. jur. Staatsexamen (1971), Planungsassistent des FB Rechtswissenschaft (1971-1973), Wiss. Assistent an dem Interdisziplinären Zentrum für Hochschuldidaktik der Universität Hamburg mit dem Arbeitsschwerpunkt „Curriculumentwicklung und Evaluation der Einstufigen Juristenausbildung“ (1972-1980), beurlaubt für die Funktion des Pressesprechers der Behörde für Wissenschaft und Forschung (1978-1980), Professor für Öffentliches Recht an der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg (1980-1991), Präsident der HWP (1992-1999), Rektor der Karl-Franzens-Universität Graz und Vizepräsident für Planung und Organisation der Österreichischen Rektorenkonferenz (1999-2003), Gründungsrektor der Universität Duisburg-Essen (2003-2008), Aufbau und Leitung des Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der UDE (2004-2009), seit 1.4.2008 beglückt wieder als Professor für Öffentliches Recht in Lehre und Forschung des Instituts für Politikwissenschaft der UDE tätig.

Mitglied des Akkreditierungsrates (seit 2009 mit beratender Stimme als Vertreter der Agenturen), des Hochschulrates der Justus-Liebig-Universität Gießen (seit 2008) sowie des Steering Committee des International Evaluation Program (IEP) der European University Association (EUA) (seit 2004).

#### Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

- Qualitätsforschung,
- Qualitätsentwicklung/-politik,
- Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte, aber ebenso
- Rezensionen,
- Tagungsberichte,
- Interviews.

Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: [www.universitaetsverlagwebler.de](http://www.universitaetsverlagwebler.de).

#### Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Qualität in der Wissenschaft“

**Die Anzeigenpreise:** auf Anfrage beim Verlag

**Format der Anzeige:** JPEG- oder EPS-Format, mindestens 300dpi Auflösung

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

**Kontakt:** [info@universitaetsverlagwebler.de](mailto:info@universitaetsverlagwebler.de)

*Katrin Thumser-Dauth, Anne Töpfer & Frank Gießelmann*

## Evaluation von Lehre und Studium auf drei Ebenen – Das Stuttgarter Evaluationsmodell



*Katrin  
Thumser-Dauth*



*Anne Töpfer*



*Frank Gießelmann*

Evaluation stellt ein zentrales Element der Qualitätssicherung und -entwicklung von Studium und Lehre dar. An der Universität Stuttgart war sie bislang hauptsächlich auf die Lehre und insbesondere auf Lehrveranstaltungsevaluationen beschränkt. Diese wurden zwar durch eine Serviceeinheit zentral begleitet und IT-gestützt ausgewertet, wiesen aber keine Verbindlichkeiten auf. Mit dem Stuttgarter Evaluationsmodell, welches in einer Evaluationsordnung festgeschrieben wurde, geht die Universität neue Wege. Evaluation von Lehre und Studium wird künftig auf drei Ebenen in verschiedenen, in sich geschlossenen Qualitätsregelkreisen umgesetzt. Die Ebenen sind konsekutiv und zeitlich gestaffelt. Der Artikel stellt das Stuttgarter Evaluationsmodell sowie zugrundeliegende Überlegungen vor.

### 1. Rahmen der Evaluation von Lehre und Studium

Nach dem Landeshochschulgesetz Baden-Württembergs (§5 LHG) sind die Hochschulen verpflichtet, die Lehre unter Beteiligung der Studierenden regelmäßig intern und extern zu bewerten. Ziel dabei ist es, die Qualität der Lehre zu sichern und zu verbessern.

Für die Bewertung von Lehre und Studium wird unter anderem vom Wissenschaftsrat empfohlen, nicht nur einzelne Indikatoren als ausschlaggebend zu betrachten, sondern systematische Analysen und eine umfassende Interpretation in der Zusammenschau verschiedener Daten vorzunehmen (Wiss Rat 2008). Evaluation von Lehre ist daher nicht mit Lehrveranstaltungsevaluation mittels Befragung von Studierenden durch Fragebögen gleichzusetzen, wenngleich diese ein wichtiges und weit verbreitetes Instrument darstellt und methodisch als ein reliables und in der Regel auch valides Instrument zur Erfassung von Lehrqualität gilt (Pohlentz 2008). Umstritten ist jedoch, in wie weit Lehrveranstaltungsevaluation Auswirkungen auf Verbesserungen in der Lehre hat (zusammenfassend: Rindermann 2001). Empfohlen wird daher zum Beispiel, die Bewertungen in ein hochschuldidaktisches Beratungsangebot einzubinden, um konkrete Veränderungen im Lehrhandeln unterstützen zu können (Tinsner/Thumser-Dauth 2010). Außerdem sollte mit den Ergebnissen transparent umgegangen werden, um die Feedbackschleife gegenüber den Betroffenen zu schließen und eine tragfähige Evaluationskultur zu schaffen (Böttcher/Grewe 2010).

An der Praxis der Lehrrevaluation wird außerdem vom Wissenschaftsrat kritisiert (WissRat 2008), dass diese selten in

systematische Optimierungsprozesse der Lehre eingebunden ist. Zur differenzierten Betrachtung dieser Aussage kann die Studie der HRK (2008) herangezogen werden. Sie beruht auf einer Befragung von Fachbereichen und Hochschulleitungen, bei der festgestellt wird, dass nach Auskunft der Befragten Maßnahmen aus Lehrveranstaltungsevaluationen in der Regel (86%) intern in den Instituten bzw. Fachbereichen erörtert werden. Auch Entscheidungen über Folgemaßnahmen werden innerhalb der Fachbereiche und ggf. Fakultäten getroffen (in 83,2% der Fälle). Hingegen lässt sich in Bezug auf Lehrberichte an die Universitätsleitung zusammenfassend festhalten, dass diese häufig nicht strategisch oder zur weiteren Optimierung der Lehre genutzt werden. Ähnliches wird in einer Studie von Kaufmann (2009) ausgesagt. Auch hier wird postuliert, dass die Verwendung von Ergebnissen von Lehrveranstaltungsevaluationen meist auf Mikroebene (Lehrende, Fachbereiche) erfolgt. Beeinflussung und Steuerung der Lehrqualität durch die Hochschulleitung findet hingegen in den seltensten Fällen statt. Lehrrevaluationen, insbesondere wenn sie sich auf einzelne Lehrveranstaltungen beziehen, scheinen somit durchaus in Optimierungsprozesse eingebunden zu sein. Diese bewegen sich jedoch in der Regel auf der Ebene der Fachbereiche oder auch einzelner Lehrpersonen. Universitätsleitungen sind bezogen auf die Weiterentwicklung von Lehrveranstaltungen selten eingebunden. Nach Krempkow (2007) kommt der Universitätsleitung eher die Aufgabe der strategischen Steuerung zu, die sich beispielsweise in der Ausrichtung des gesamten Lehr- und Studienangebots einer Universität ausdrücken kann.

Zusammenfassend ergeben sich daraus folgende Empfehlungen, welche auch im Stuttgarter Evaluationsmodell Berücksichtigung finden:

- Für eine umfassende Evaluation von Lehre und Studium sind verschiedene Messgrößen heranzuziehen, welche

mit verschiedenen Instrumenten zu erfassen und in einer Gesamtschau zu bewerten sind.

- Für Optimierungsprozesse sind Qualitätsregelkreise vorzusehen, die sich bezüglich des Lehrhandelns auf der Mikroebene (Lehrende, Fachbereiche) bewegen sollten. Die Hochschulleitung ist bei der strategischen Steuerung von Studium und Lehre einzubeziehen.
- Hochschuldidaktische Angebote und ein transparenter Umgang mit den Ergebnissen können die Optimierungsprozesse unterstützen.

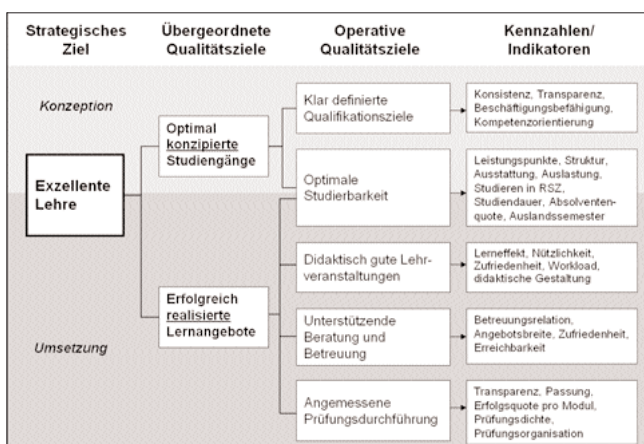
## 2. Qualitätsziele als Grundlage für eine Evaluation

Nach Balzer (2005) ist Evaluation „ein Prozess, in dem nach zuvor festgelegten Zielen und explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien ein Evaluationsgegenstand bewertet wird.“ Somit ist der Ausgangspunkt für eine Evaluation die Festlegung von Zielen und Kriterien (Kennzahlen bzw. Indikatoren). Kennzahlen drücken dabei im Wesentlichen Quantitäten wie beispielsweise Absolventenquoten oder Studiendauer aus. Indikatoren sind beschreibend und in konzeptionelle Annahmen eingebettet, d.h. sie beschreiben Prozesse und Ergebnisse von Prozessen und werden häufig durch Befragungen von Betroffenen erhoben (Pasternack 2004).

Die Universität Stuttgart hat sich mit dem „Program Process Performance Quality Management“ (3PQM) die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagement-Systems zum Ziel gesetzt. Ausgehend von den strategischen Zielen der Universität und international anerkannten Hochschulstandards werden zunächst Qualitätsziele für alle Bereiche der Universität (u.a. Forschung, Lehre und Studium, Nachwuchsförderung) abgeleitet. Im Bereich Lehre und Studium sind dem strategischen Ziel „Exzellente Lehre“ zwei übergeordnete Qualitätsziele zugeordnet, die über operative Qualitätsziele und entsprechende Kennzahlen bzw. Indikatoren messbar werden (vgl. Abbildung 1).

Bei den übergeordneten Qualitätszielen wird unterschieden zwischen der Konzeption und der Umsetzung von Studienprogrammen. Diese beiden Foki spiegeln die unterschiedlichen Ansätze zur Beurteilung der Güte von Studienprogrammen wieder: Akkreditierung und Evaluation. Während die Akkreditierung den Schwerpunkt auf eine ex ante Be-

Abbildung 1: Qualitätsziele Lehre und Studium der Universität Stuttgart



wertung von Studiengangskonzepten legt und mehr auf die curriculare Qualität von Studiengängen ausgerichtet ist, wird in der Evaluation das Erreichte während oder nach der Umsetzung beurteilt und die Betrachtung von Prozessen von Lehre und Studium in den Vordergrund gerückt (Pohlitz 2008).

Diese übergeordneten Qualitätsziele „optimal konzipierte Studiengänge“ und „erfolgreich realisierte Lernangebote“ werden in operativen Zielen weiter konkretisiert. Optimal konzipierte Studiengänge sollen sowohl klar definierte Qualifikationsziele enthalten wie auch optimale Studierbarkeit gewährleisten. In der Umsetzung wird angestrebt, dass entsprechende Merkmale der Studierbarkeit erreicht werden, die angebotenen Lehrveranstaltungen eine hohe didaktische Güte haben, Beratungs- und Betreuungsangebote den Lernenden unterstützen und Prüfungen angemessen durchgeführt werden. Jedem dieser operativen Qualitätsziele sind als Kriterien für die Zielerreichung Kennzahlen bzw. Indikatoren zugeordnet.

## 3. Das Stuttgarter Evaluationsmodell

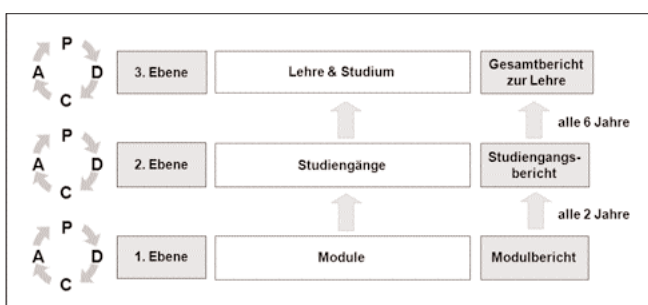
Das Stuttgarter Evaluationsmodell ist konsekutiv und zeitlich gestaffelt. Betrachtet werden die Ebenen der Module, der Studiengänge sowie der Lehre und des Studiums an der Universität in der Gesamtsicht (vgl. Abbildung 2). Jede Ebene bezieht sich auf unterschiedliche Aspekte der oben genannten Qualitätsziele für Lehre und Studium.

Auf den drei Ebenen sind unterschiedlich definierte, in sich geschlossene Qualitätsregelkreise umgesetzt, d.h. alle Schritte eines PDCA-Zyklus (Deming 1986) werden durchlaufen. Zunächst werden Ziele definiert (Plan) und anschließend entsprechende Aktivitäten durchgeführt (Do). Ihre Umsetzung wird dann hinsichtlich der Zielerreichung überprüft (Check). Daraus werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet (Act), die ggf. eine erneute Zielsetzung erforderlich machen.

Die Ziele der jeweiligen Qualitätsregelkreise des Stuttgarter Evaluationsmodells leiten sich aus der oben beschriebenen Matrix der Qualitätsziele für Lehre und Studium ab. Die Qualität der umgesetzten Aktivitäten wird über verschiedene Indikatoren und Kennwerte überprüft, welche durch den Einsatz von Befragungsinstrumenten und Dokumentenprüfungen sowie die Verwendung von Statistiken ermittelt werden.

Für die Analyse der verschiedenen Daten in einer Gesamtschau sowie die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen sind die entsprechenden Umsetzungsverantwortlichen zuständig. Auf der Ebene der Module liegt die Zuständigkeit

Abbildung 2: Stuttgarter Evaluationsmodell





für Optimierungsprozesse bei allen am Modul beteiligten Lehrpersonen, insbesondere beim Modulverantwortlichen. Auf der Ebene der Studiengänge ist die Studienkommission mit dem Studiendekan als Vorsitzender für die Maßnahmenableitung verantwortlich. Die Zuständigkeit für die Steuerung in der Ebene des Lehr- und Studienangebots der gesamten Universität liegt beim Senatsausschuss Lehre mit dem Prorektor für Lehre und Weiterbildung als Vorsitzendem.

Die abgeleiteten Maßnahmen münden erneut in (Teil-)Ziele, welche mit der jeweils nächst höheren Instanz vereinbart werden. Auf der Ebene der Module treffen die Modulverantwortlichen mit dem zuständigen Studiendekan Umsetzungsvereinbarungen, auf der Ebene der Studiengänge stimmt sich der Studiendekan mit dem Fakultätsvorstand ab, auf der Ebene des gesamten Lehrangebots der Universität erarbeitet der Prorektor für Lehre und Weiterbildung mit dem Rektor konkrete Weiterentwicklungsziele, welche dann mit den entsprechenden Umsetzungsverantwortlichen (z.B. Fakultätsvorstand, Leiter zentraler Einrichtungen) besprochen und in Form von Zielvereinbarungen festgelegt werden.

### 3.1 Ebene der Module

Die erste Ebene des Stuttgarter Evaluationsmodells bezieht sich auf die einzelnen Module in einem Studiengang. Der Qualitätsregelkreis schließt als Akteure die Studierenden, Lehrpersonen, Modulverantwortlichen und den jeweils zuständigen Studiendekan ein (vgl. Abbildung 3).

#### a) Ziel

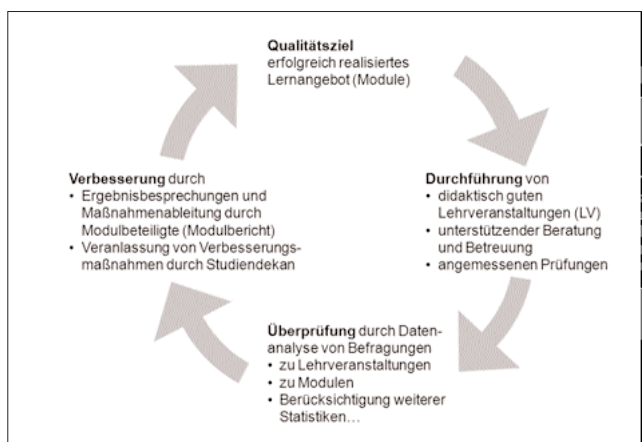
Als übergeordnetes Qualitätsziel wird auf Modulebene ein erfolgreich realisiertes Lernangebot definiert, das nach der Bolognaerklärung der europäischen Bildungsminister in einer Modulstruktur umgesetzt wird.

#### b) Umsetzung

Erreicht wird das Qualitätsziel durch didaktisch gute Lehrveranstaltungen, unterstützende Beratung und Betreuung sowie angemessene Prüfungsdurchführung.

Didaktisch gute Lehrveranstaltungen werden beispielsweise in einem didaktisch gut gegliederten Lehrvortrag, einem hohen Lernerfolg oder einer hohen Zufriedenheit der Studierenden sichtbar. Unterstützende Beratung und Betreuung zeichnet sich unter anderem durch eine gute Betreuung

Abbildung 3: Qualitätsregelkreis auf der Ebene der Module



ungsrelation und Erreichbarkeit der Lehrenden aus. Angemessene Prüfungsdurchführung kann sich in der Transparenz der Anforderungen, einer hohen Erfolgsquote oder einer guten Passung zwischen Lehr- und Prüfungsformat zeigen.

#### c) Überprüfung

Zur Zielüberprüfung auf der Ebene der Module finden insbesondere zwei Befragungen statt. Zunächst werden die zu einem Modul gehörenden Lehrveranstaltungen als zentrale Untereinheiten betrachtet. Zur Erfassung der Qualität der Lehrveranstaltungen wird auch im Stuttgarter Evaluationsmodell auf Studierendenerhebung durch Fragebögen zurückgegriffen. Ziel ist es hierbei, den Lehrpersonen Rückmeldung über den Lernerfolg ihrer Lehrveranstaltung zu geben. Hierfür werden verschiedene Bedingungsvariablen definiert (vgl. Rindermann 1999). Diese werden zu einem Teil obligatorisch vorgegeben. In einem zweiten Teil können Fakultäten und Lehrpersonen aus einem Fragenpool Items auswählen, welche dem Lehrveranstaltungsformat und den Fachspezifika angemessen sind. Damit wird einem in der studentischen Lehrveranstaltungsevaluation häufig genannten Problem Rechnung getragen, wonach Ergebnisse aus Befragungen von den Lehrpersonen deshalb nicht umgesetzt werden, weil die Lehrenden die Relevanz der Aussagen für ihr individuelles Lehrhandeln nicht abgebildet sehen.

Im Sinne der Bologna-Reform werden im Stuttgarter Modell die Module umfassender betrachtet. Das Modul als Lehr-/Lerneinheit enthält neben einzelnen Lehrveranstaltungen auch Beratungs- und Betreuungsangebote sowie das Prüfungswesen. Als Messinstrument zur Zielüberprüfung wird ein Fragebogen eingesetzt, mit dem die Studierenden online zum gesamten Modul befragt werden. Erfasst werden Aspekte der Transparenz des Modulaufbaus sowie die Verknüpfung der Lehrveranstaltungen als Bedingungsvariablen. Außerdem erfolgt die Messung der Effekte der Module in Anlehnung an Alliger und Janak (1989) auf den Dimensionen Zufriedenheit, Nützlichkeit und Lernerfolg. Bezüglich des Lernerfolgs werden die Dimensionen der Dublin Deskriptoren (JQI 2004) unterschieden: Verstehen, Anwenden und Urteilen. Außerdem dient die Befragung zu den Modulen der Erfassung des Workload der Studierenden.

Mittels Prüfungsstatistiken werden zusätzlich Rückschlüsse auf die Angemessenheit der Prüfungen gezogen. Um die Aspekte der Beratung und Betreuung noch umfassender zu ermitteln, sind weitere Studiengangsabschnittsbefragungen geplant.

Die Lehrpersonen und Modulverantwortlichen erhalten alle Daten in Form eines IT-gestützten Auswertungsberichts, der die Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen ist.

#### d) Maßnahmenableitung

Vor der Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen werden die Ergebnisse zwischen den Akteuren (Studierende, Lehrende, Modulverantwortliche) besprochen, um die Feedbackschleife zu schließen und um konkrete Maßnahmen vorzubereiten. Die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbefragungen werden von den einzelnen Lehrpersonen analysiert und im Sinne des Diskursmodells (Webler 1992) mit den Studierenden in den Lehrveranstaltungen besprochen. Außerdem werden die Ergebnisse den Studierenden in ge-

eigneter Weise (z.B. interne Lernplattform) zugänglich gemacht. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Modulbefragungen in einer Gesprächsrunde mit dem Modulverantwortlichen, allen am Modul beteiligten Lehrpersonen sowie Studierendenvertretern analysiert. Auf Grundlage dessen werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und in einem kommentierten Modulbericht schriftlich festgehalten. Der Modulbericht wird alle zwei Jahre an die zuständigen Studiendekane weitergeleitet. Diese unterstützen bei Bedarf entsprechende Weiterentwicklungsmaßnahmen bzw. vereinbaren Ziele für deren Umsetzung. Im gesamten Optimierungsprozess können die Lehrpersonen und Modulverantwortlichen auf hochschuldidaktische Beratungs- und Weiterbildungsangebote zurückgreifen.

**3.2 Ebene der Studiengänge**

Die zweite Ebene nimmt Studiengänge als Ganzes in den Blick. Im Vordergrund steht ein fakultätsinterner Qualitätsregelkreis (vgl. Abbildung 4), der im zweijährigen Zyklus durchlaufen wird. Bei Bedarf (z.B. Programmstichprobe im Rahmen der Systemakkreditierung) kann diese Ebene jedoch auch einen weiteren Qualitätsregelkreis beinhalten, der Fremdevaluationen mit einbezieht.

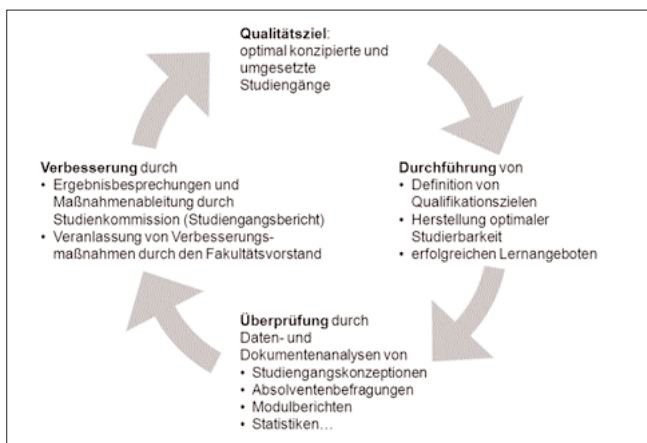
a) Ziele

Bezüglich der Studiengänge stehen sowohl die Optimierung der Konzeptionierung wie auch der Programmrealisierung als Ziele im Mittelpunkt.

b) Umsetzung

Operationalisiert werden diese Ziele durch die Forderung, Qualifikationsziele klar zu definieren. Die Qualifikationsziele der Studiengänge sollen in sich konsistent sowie transparent sein und sich an den Anforderungen des Arbeitsmarktes sowie an erforderlichen Kompetenzen orientieren. Außerdem muss eine optimale Studierbarkeit gegeben sein, die sich u.a. in einer angemessenen Struktur und Ausstattung des Studiengangs ausdrückt. Sichtbar wird die Studierbarkeit außerdem in der Arbeitsbelastung der Studierenden, im Anteil der Studierenden in der Regelstudienzeit, in der Studiendauer, den Abbruchquoten sowie der Anzahl und Verteilung der Auslandssemester. Die Realisierung erfolgreicher Lernangebote, welche auf der ersten Evaluationsebene im Detail betrachtet wurde,

Abbildung 4: Qualitätsregelkreis auf der Ebene des Studiengangs



wird auf dieser Ebene in der Gesamtschau des Studiengangs in den Blick genommen.

c) Überprüfung

Überprüft werden diese Ziele in Anlehnung an Modelle der theoriebasierten Evaluation (Chen 1990; Thumser-Dauth 2007) sowohl in einer Bewertung der Konzeption des Studiengangs wie auch in einer Evaluation der Umsetzung und dabei beobachtbarer Effekte. Die Bewertung erfolgt durch eine Analyse verschiedener Dokumente und Daten, welche in einem IT-gestützten Studiengangsbericht zusammengeführt werden. Analysiert werden unter anderem die Qualifikationsziele, die Kompetenzprofile und der Aufbau des Studiengangs. In wie weit die Qualifikationsziele zu den Anforderungen des Arbeitsmarktes passen, wird beispielsweise auf Grundlage von Absolventenbefragungen bewertet. Zur Überprüfung der Arbeitsbelastung der Studierenden werden Daten aus der Workloaderhebungen herangezogen (vgl. Modulevaluation). Die einzelnen Modulberichte stehen zur Analyse des Lernangebots des gesamten Studiengangs zur Verfügung. Außerdem werden Studierendenstatistiken ausgewertet. Im Falle einer Fremdevaluation können beispielsweise in Begehungen weitere qualitätsrelevante Daten erhoben werden.

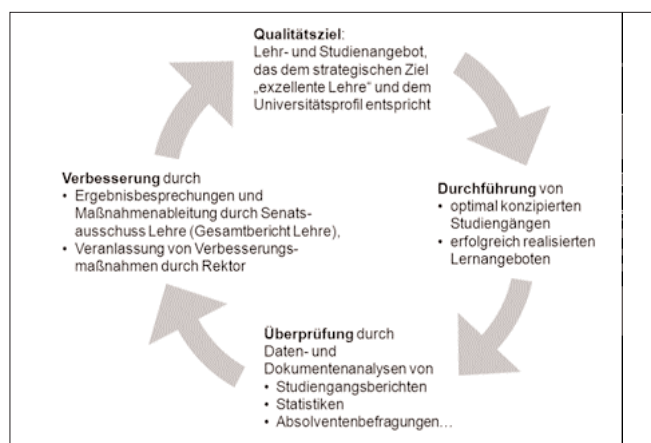
d) Maßnahmenableitung

Auf Grundlage einer Stärken-Schwächen-Analyse der vorliegenden Daten und Dokumente eruiert die zuständige Studienkommission konkrete Verbesserungsmaßnahmen. Hierbei können hochschuldidaktische Beratungen in Anspruch genommen werden. Die vorgeschlagenen Weiterentwicklungsziele und Maßnahmen werden in einem Kommentarfeld im Studiengangsbericht schriftlich festgelegt und alle zwei Jahre an den jeweiligen Fakultätsvorstand weitergeleitet. Dieser unterstützt ggf. bei der Umsetzung der Maßnahmen bzw. vereinbart mit dem Studiendekan Umsetzungsschritte. Der Studiengangsbericht wird hochschulintern veröffentlicht.

**3.3 Ebene von Lehre und Studium an der Universität**

Die dritte Ebene bezieht sich auf das gesamte Lehr- und Studienangebot der Universität Stuttgart. Der universitätsinterne Qualitätsregelkreis wird auf dieser Ebene alle sechs

Abbildung 5: Qualitätsregelkreis auf der Ebene des gesamten Lehr- und Studienangebots der Universität



Jahre durchlaufen (vgl. Abbildung 5). Zusätzlich können Fremdevaluationen veranlasst werden.

a) Ziel

Als ein strategisches Ziel hat sich die Universität Stuttgart Exzellenz in der Lehre gesetzt (vgl. Abbildung 1), welches Gegenstand der Qualitätssicherung und -weiterentwicklung auf der dritten Ebene ist.

b) Umsetzung

Exzellente Lehre wird im gesamten Lehr- und Studienangebot an der Universität sichtbar, sowohl in dessen Konzeption wie auch dessen Realisierung. Bewertungsgegenstände sind somit auf dieser Ebene alle Untereinheiten, welche auf den Evaluationsebenen eins und zwei betrachtet wurden, hier jedoch in einer Gesamtschau im Hinblick auf das strategische Ziel und das Profil der Universität.

c) Überprüfung

Zur Überprüfung des strategischen Ziels werden alle Studiengangberichte sowie alle Kennzahlen und Indikatoren in der Gesamtschau analysiert. Hiermit beauftragt ist ein universitätsinternes Zentrum für Lehrfragen. Im Falle einer Fremdevaluation werden außerdem externe Gutachter herangezogen, die ggf. weitere qualitätsrelevante Daten erheben.

d) Maßnahmenableitung

Die Analyse der Ergebnisse und daraus abzuleitende Maßnahmen werden durch den Prorektor für Lehre und Weiterbildung nach Diskussion im Senatsausschuss Lehre in einem bewertenden Gesamtbericht zur Lehre unter Beteiligung des Zentrums für Lehrfragen zusammengefasst und im Senat besprochen. Der Bericht wird hochschulintern veröffentlicht. Der Rektor entscheidet auf Grundlage dessen über die vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen der Lehre und leitet diese ein. Hierfür kann sich der Rektor dem Instrument der Zielvereinbarung mit den entsprechenden Akteuren (z.B. Fakultätsvorstand, Leiter zentraler Einrichtungen) bedienen, in welchem konkrete Weiterentwicklungsziele festgehalten sind, die dann nach dem PDCA-Zyklus umgesetzt und auf Erfolg überprüft werden.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Das Stuttgarter Evaluationsmodell realisiert Evaluation von Lehre und Studium auf drei Ebenen. Dabei werden verschiedene Messgrößen herangezogen, welche mit verschiedenen Instrumenten erfasst und in einer Gesamtschau bewertet werden. Damit erlaubt das Modell eine umfassende Betrachtung des Evaluationsgegenstands. Ihm kommt dabei eine integrative Funktion zu. Die Hochschulen sind insbesondere im Rahmen der Bologna-Reform aufgefordert, zahlreiche qualitätssichernde Dokumente wie beispielsweise Modulhandbücher oder Kompetenzprofile vorzuhalten. Außerdem eröffnen sich den Hochschulen weitere Möglichkeiten, durch extern durchgeführte Absolventenbefragungen (z.B. durch INCHER) oder Studierendenbefragungen (z.B. durch HIS) ihren Studiengang zu bewerten. Die Herausforderung besteht dabei nicht zuletzt darin, alle diese Informationen zu einer Gesamtbewertung zusammen zu führen und daraus bei Bedarf Weiterentwicklungsmaß-

nahmen abzuleiten. Das Stuttgarter Evaluationsmodell bietet insbesondere durch die umfassenden Daten- und Dokumentenanalysen auf der zweiten und dritten Ebene hierfür ein Verfahren und dokumentiert die Ergebnisse in entsprechenden Berichten.

Ein weiteres Merkmal des Stuttgarter Evaluationsmodells ist die Umsetzung von Optimierungsprozessen in verschiedenen Qualitätsregelkreisen. Jeder Regelkreis bezieht die jeweiligen Akteure in jedem Schritt mit ein und macht sie damit auch für die Planung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen verantwortlich. Unterstützt werden diese Prozesse durch hochschuldidaktische Angebote und einen transparenten Umgang mit den Ergebnissen und Maßnahmen.

In die Entwicklung des Stuttgarter Evaluationsmodells wurden Fakultäts- und Studierendenvertreter einbezogen. Dieser Prozess wird für die Konsensbildung in den Gremien sowie die Herstellung eines Commitments aller Beteiligten als zentral angesehen. Mittlerweile ist das Stuttgarter Evaluationsmodell durch die Verabschiedung der „Evaluationsordnung für Lehre, Studium und Weiterbildung sowie diese unterstützende Dienstleistungen der Universität Stuttgart“ für die Universität verbindlich. Die Erprobung des Evaluationsmodells erfolgt zunächst in einer Pilotphase. Auf Grundlage der darin gemachten Erfahrungen werden ggf. Instrumente und Verfahrensabläufe angepasst, bevor dann die Evaluationsordnung flächendeckend umgesetzt wird. Weiter ist vorgesehen, das gesamte Evaluationsmodell nach zwei Jahren einer Überprüfung zu unterziehen. Bei Bedarf wird der Senat auch Nachbesserungen der Evaluationsordnung veranlassen. Somit ist das Stuttgarter Evaluationsmodell selbst in einen PDCA-Zyklus eingebunden, was vor dem Hintergrund der Frage, in wie weit Evaluation tatsächlich zu Verbesserungen von Lehre und Studium führt (Rindermann 2001; Kaufmann 2009), ein wichtiges Merkmal der Qualitätsentwicklung darstellt.

**Literaturverzeichnis**

Alliger, G./Janak, E. (1989): Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, Vol. 42/No. 3, pp. 331-342.

Balzer, L. (2005): Wie werden Evaluationsprojekte erfolgreich? Ein integrierender theoretischer Ansatz und eine empirische Studie zum Evaluationsprozess. Landau: Empirische Pädagogik.

Böttcher, W./Grewe, C. M. (2010): Eine Untersuchung zur Wirksamkeit der studentischen Lehrveranstaltungs-kritik am Beispiel der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. In: Pohlenz, P. (Hg.). *Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht Evaluation?* Bielefeld.

Chen, H.-T. (1990): *Theory-driven evaluation*. California.

Deming, W. E. (1986): *Out of the Crisis*. 2. Aufl., Cambridge/Mass./USA: Massachusetts Institute of Technology Press.

HRK (2008): *Wegweiser 2008. Qualitätssicherung an Hochschulen*. Bonn.

JQI (2004): *Shared Dublin descriptors for Short Cycle, First Cycle*, Second. Dublin: Draft working document at JQI Meeting 2004.

Kaufmann, B. (2009): *Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen – Maßnahmen und Effekte*. Bonn.

Krempkow, R. (2007): *Leistungsbewertung, Leistungsanreize und die Qualität der Hochschullehre. Konzepte, Kriterien und ihre Akzeptanz*. Bielefeld.

Pasternack, P. (2004): *Qualität an Hochschulen*. Wittenberg: Arbeitsberichte des Institutes für Hochschulforschung (HoF).

Pohlenz, P. (2008): *Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium an Hochschulen*. Potsdam.

Rindermann, H. (1999): *Bedingungs- und Effektivvariablen in der Lehrvaluationsforschung: Konzeption und Prüfung des Münchner multifaktoriellen Modells der Lehrveranstaltungsqualität*. *Unterrichtswissenschaft*, 27, S. 357-380.

Rindermann, H. (2001): *Lehrvaluation – Einführung und Überblick zur Forschung und Praxis der Lehrveranstaltungsevaluation an Hochschulen*. Landau.

- Thumser-Dauth, K. (2007): Evaluation hochschuldidaktischer Weiterbildung. Entwicklung, Bewertung und Umsetzung des 3P-Modells. Hamburg.
- Tinsner, K. & Thumser-Dauth, K. (2010): Zusammenwirken von Evaluation und Hochschuldidaktik. Chancen für die Verbesserung der Lehrqualität. In: Philipp Pohlenz (Hg.): Lehre und Studium professionell evaluieren: Wie viel Wissenschaft braucht Evaluation? Bielefeld.
- Webler, W.-D. (1992): Evaluation der Lehre: Praxiserfahrungen und Methodenhinweise. In: Grün; D./Gattwinkel, H. (Hg.): Evaluation von Lehrveranstaltungen. Überfrachtung eines sinnvollen Instruments. Berlin, FU-Dokumentationsreihe, S. 143-161.
- Wissenschaftsrat (2008): Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung von Lehre und Studium. Berlin.

- **Dr. Katrin Thumser-Dauth**, Dipl.-Psych., Stabsstelle Qualitätsentwicklung, Universität Stuttgart, E-Mail: [katrin.thumser@qe.uni-stuttgart.de](mailto:katrin.thumser@qe.uni-stuttgart.de)
- **Dr. Anne Töpfer**, Dipl.-Phys., Stabsstelle Qualitätsentwicklung, Universität Stuttgart, E-Mail: [anne.toepfer@qe.uni-stuttgart.de](mailto:anne.toepfer@qe.uni-stuttgart.de)
- **Dr. Frank Gießelmann**, Professor für Physikalische Chemie, Universität Stuttgart, Prorektor für Lehre und Weiterbildung, E-Mail: [f.giesselmann@ipc.uni-stuttgart.de](mailto:f.giesselmann@ipc.uni-stuttgart.de)

**Wolff-Dietrich Webler (Hg.):**

**Universitäten am Scheideweg ?! - Chancen und Gefahren des gegenwärtigen historischen Wandels in Verfassung, Selbstverständnis und Aufgabenwahrnehmung  
Ergebnisse des Hochschulforums Sylt 2008**

**Ist der Weg von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden zu Universitäten in differenzierten Leistungsklassen als Produktionsunternehmen für wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und hoch qualifizierte Arbeitskräfte unumkehrbar? Gibt es einen dritten Weg?**

Die Entwicklung hat sich schon Jahrzehnte abgezeichnet – jetzt ist der Wandel in vollem Gange (und vermutlich unumkehrbar). Die Universitätsleitungen in Deutschland sehen sich – von ihnen gewollt oder nicht – einer Entwicklung gegenüber, die "ihre" Universität täglich verändert und die – provokant zugespitzt – in die Formel gefasst werden kann:

Von der Idee der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden in grundsätzlich gleichen (gleichrangigen) Universitäten zu einem Produktionsunternehmen in differenzierten Leistungsklassen, das Wirtschaftlichkeitsregeln durchgängig folgt und das vordringlich wirtschaftlich verwertbare Erkenntnisse und Arbeitskräfte erzeugt.

Diese Situation, die die deutsche Universität so nachhaltig verändern wird wie kaum etwas anderes vorher, stand im Zentrum des Hochschulforums Sylt 2008. Dort wurde gefragt:

Gibt es einen dritten Weg?

Die zentrale These lautet: Wenn nicht korrigierend eingegriffen wird, dann wird die Universität als kollegiale Veranstaltung verlassen – mit weitreichenden Folgen für Zusammenhalt, Produktivität, Verantwortungsstrukturen, für Art, Niveau und Profil von Forschung, Lehre und Studium bzw. Art, Niveau und Profil der Absolvent/innen. Bisherige kollegial integrative Meinungsbildungs-, Entscheidungs-, personelle Ergänzungs-(Berufungs-)verfahren werden von betriebsförmigen Strukturen abgelöst. Dieses Neue enthält Chancen und Gefahren – in welchem Umfang und mit welchem Ergebnis ist offen. Das Ergebnis aber ist für die deutsche Gesellschaft und weit darüber hinaus von allergrößter Bedeutung. Hier setzt das in diesem Band vorgelegte Konzept des Hochschulforums 2008 an.

Hochschulforscher, Universitätsrektoren/-präsidenten und Mitglieder aus Wissenschaftsministerien haben sich für acht Tage in Klausur begeben, mit dem Ziel die weiteren Konsequenzen der Maßnahmen zu vergegenwärtigen und sich zu vergewissern, ob und wie diese Folgen gewollt werden.

Das Ergebnis – bestehend aus Analysen und Handlungsempfehlungen – wird hiermit vorgelegt.



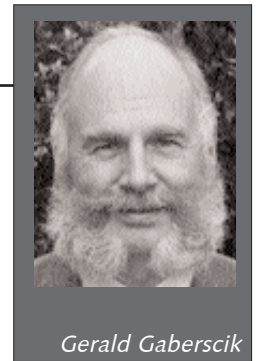
ISBN 3-937026-64-9, Bielefeld 2009, 296 Seiten, 39.80 Euro

**Mit Beiträgen von:**  
 Philip G. Altbach, Tino Bargel,  
 Hans-Dieter Daniel, Christiane Gaehtgens,  
 Ludwig Huber, Wilhelm Krull,  
 Stephan Laske, David Lederbauer,  
 Bernadette Loacker,  
 Claudia Meister-Scheytt,  
 Klaus Palandt, Ulrich Peter Ritter,  
 Thomas Rothenfluh, Christoph Scherrer,  
 Jürgen Schlegel, Boris Schmidt,  
 Dieter Timmermann, Carsten von Wissel,  
 Wolff-Dietrich Webler, Gülsan Yalcin,  
 Frank Ziegler.

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

Gerald Gaberscik

## Überlegungen zum Thema Qualität in Lehre und Studien sowie Forschung und Technologie



Gerald Gaberscik

Nach der Wiederaufbauzeit Mitte des vergangenen Jahrhunderts folgte in Europa die Phase der Demokratisierung unserer Gesellschaft, die in weiterer Folge auch bestimmt war vom langsamen Zusammenwachsen der Nationalstaaten zur Europäischen Union mit gemeinsamem Markt und zumindest in Ansätzen einheitlicher Währung. Der Zusammenbruch der kommunistisch-zentralistischen-diktatorischen Systeme in Europas Osthälfte ermöglichte die Ausdehnung dieser Entwicklungen auf das östliche Zentraleuropa und das Baltikum in den neunziger Jahren. Parallel dazu erfolgte, mit zum Teil unglaublicher Geschwindigkeit, eine Globalisierung der Wirtschaft, die nun rückwirkt in Form einer immer stärker umsichgreifenden Ökonomisierung nahezu aller Lebensbereiche. Marktsituation und damit verbunden internationaler Wettbewerb kennzeichnen heute Bereiche, die noch vor wenigen Jahren ausschließlich von staatlicher Lenkung geprägt waren. Eingebettet in diese und weitere unsere gesellschaftliche Entwicklung beeinflussende Rahmenbedingungen vollzogen bzw. vollziehen die Universitäten einen Anpassungsprozess enormen Ausmaßes. Dabei geht es nicht um die Internationalisierung, die ist für Universitäten nichts Neues, denn Wissenschaft war schon seit Jahrhunderten transnational, vielleicht nicht global im heutigen Sinne und im derzeitigen Umfang. Auch Wettbewerb kennt man in der Forschung seit geraumer Zeit (teilweise ist dieser Wettbewerb sogar eine zusätzliche Triebfeder) und wenn auch nur in sehr bescheidenen Umfang galt dies gleichfalls für Lehre und Studien. Neu sind das Ausmaß der Mobilität und vor allem die Ökonomisierung. Glücklicherweise ist es den Universitäten in zahlreichen Ländern möglich sich den angeführten Herausforderungen auch flexibel zu stellen, denn die staatlichen Einflüsse und Steuerungen wurden vielfach zurückgenommen, durch Zielvorgaben ersetzt und endlich (wieder) weitgehende Autonomie gewährt. Ob dies aus politischer Weitsicht oder mit dem Hintergedanken möglicher Einsparungsmaßnahmen geschah soll dahingestellt sein. Faktum ist jedenfalls, dass nur in den seltensten Fällen die Mittelausstattung mit dem von außen getriebenen, steigenden Finanzbedarf der Universitäten Schritt hält. Universitäten reagieren nicht wie „normale“ Wirtschaftskörper, da Aufgabe, Selbstverständnis und Notwendigkeiten sehr verschieden sind. In manchen Belangen treten aber dennoch auf gleiche Anforderungen dieselben Antworten auf. So wird auf Mit-

telverknappung in zwei Richtungen hin reagiert. Einerseits bekommen Bestrebungen zur weiteren Steigerung der Effizienz Auftrieb, andererseits wird das Angebot durchleuchtet, attraktiviert und/oder gestrafft (je nach dem welche Rückkoppelschleifen zwischen Mittelausstattung und Angebotsvielfalt bestehen und welche Freiräume gewährt werden). Diese Maßnahmen basieren, bei einer zielgerichteten Vorgangsweise, auf einer Mission und Vision, mit entsprechender Leitstrategie sowie einer Entwicklungsplanung. Wie unterschiedlich diese auch immer sein mögen, ein Schlagwort findet man faktisch in allen Bereichen – die Qualität. Man fordert Qualität in Lehre und Studien wie in Forschung und Technologie, in der Entwicklung und Erschließung der Künste sowie auch in Administration und Verwaltung. Nicht immer ist dabei eindeutig geklärt was darunter zu verstehen ist, denn der Begriff „Qualität“ wird von der Werbung häufig und undifferenziert verwendet, so dass die Aussagekraft stark verwaschen ist. Erst durch die Beisetzung eines Attributes entsteht eine verlässliche Zuordnung, denn man kann von exzellenter, guter, mäßiger, schlechter ... Qualität sprechen.

### Definition des Begriffs „Qualität“

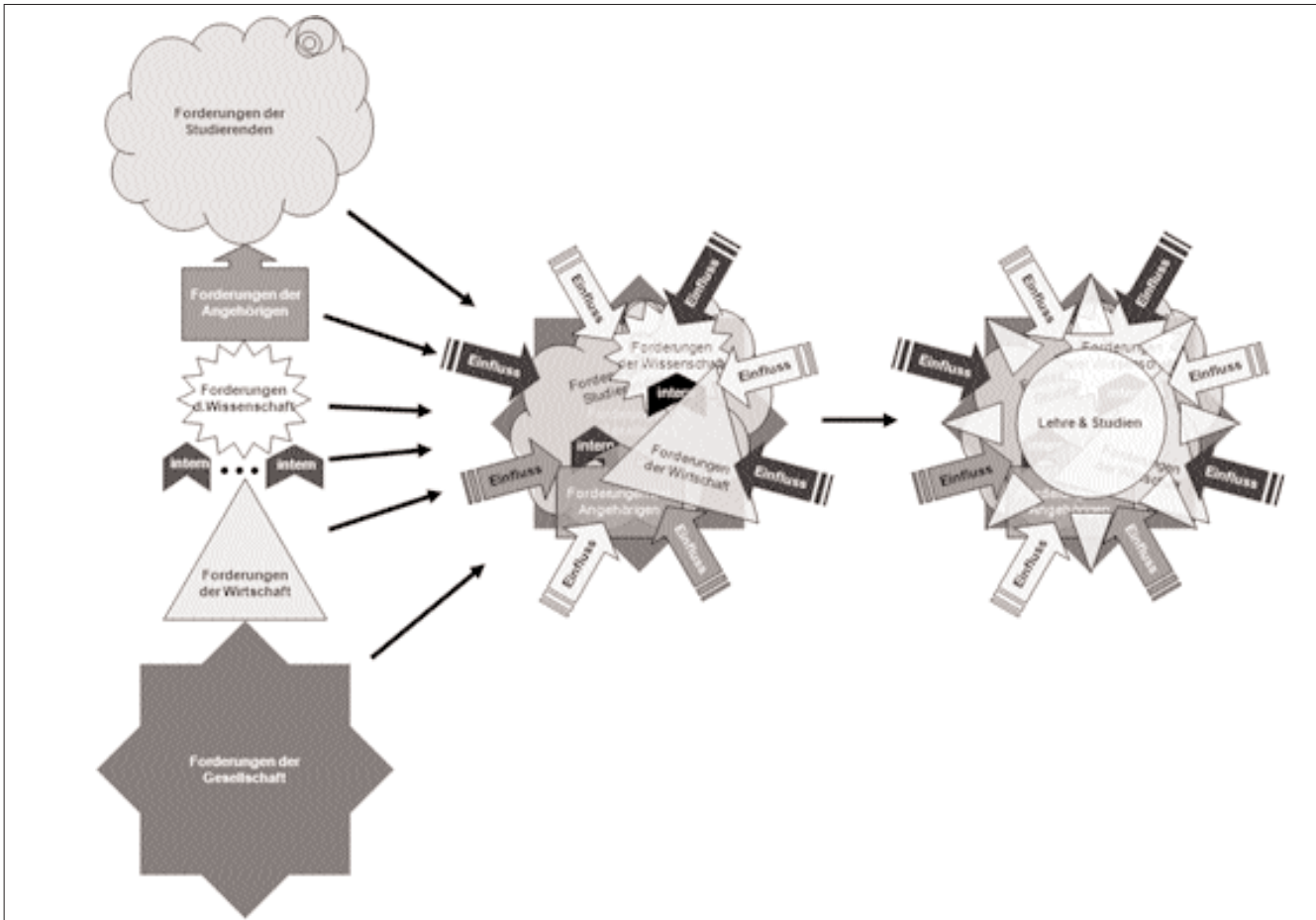
Wenn man hohe Qualität als Ziel anstrebt und dies nicht nur als Marketing-Gag ansieht, so kommt man nicht umhin, sich mit der Definition des Begriffes auseinander zu setzen. Es ist naheliegend sich einmal anzusehen welche Zugangsweise in Bereichen, die sich schon seit Jahrzehnten systematisch mit der Qualitätsfrage auseinandersetzen als zweckmäßig herausgestellt hat. Dabei stößt man auf die kurze und klare Festlegung:

*„Qualität = Relation zwischen realisierter und geforderter Beschaffenheit“ (Geiger/Kotte 2008, S. 68)*

Auch aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften, hier sei auf den angesehenen altösterreichischen Ökonomen Peter Ferdinand Drucker zurückgegriffen, ergibt sich im Grunde dieselbe Kernaussage:

*“Quality in a product or service is not what the supplier puts in. It is what the customer gets out and is willing to pay for (...) Customers pay only for what is of use to them and gives them value. Nothing else constitutes quality.” (Drucker 1986, p. 228)*

Abbildung 1: Forderungen und realisierte Beschaffenheit



Die Kernaussage ist in diesem Falle noch um den wirtschaftlichen Aspekt ergänzt, der durch die schon angesprochene Ökonomisierung, auch für den universitären Bereich wesentlich an Bedeutung zunimmt. Aus beiden angeführten Definitionen ist abzuleiten, dass Qualität, also ob diese exzellent, gut oder unzureichend ist, nur bestimmt werden kann, wenn die geforderte Beschaffenheit des Produktes, der Dienstleistung, des Prozesses, des Ablaufs, der Planung etc. bekannt ist (vgl. Kamiske/Umbreit 2008).

**Geforderte Beschaffenheit:**

Um sich mit der geforderten Beschaffenheit im Falle einer Universität auseinandersetzen zu können ist es notwendig festzulegen welche „Produkte“ sie generiert und am „Bildungsmarkt“ bzw. „Wissenschaftsmarkt“ anbietet. Sieht man nun von einer feinen Differenzierung ab, so verbleiben ausschließlich zwei Produkte nämlich „Lehre & Studien“ sowie „Forschung & Technologie“. Je nach Ausrichtung der Universität kann ggf. die Technologie entfallen oder bei einer künstlerischen Orientierung wird an diese Stelle „Entwicklung und Erschließung der Künste“ zu setzen sein. Alle übrigen Aktivitäten, die nicht unter diese zwei Sammelbegriffe einzuordnen sind, sind untergeordnete Hilfsaufgaben. Sie haben, so wichtig und unerlässlich sie im Einzelnen auch sein mögen, nur den Zweck die Produktgenerierung zu ermöglichen bzw. zu unterstützen. Im Wirtschaftsleben würde man sie als nicht wertschöpfend bezeichnen.

Greift man nun z.B. „Lehre & Studien“ heraus (auf die Forschung wird später gesondert eingegangen) und versucht die geforderte Beschaffenheit zu ermitteln, so erkennt man rasch, dass diese sehr stark vom „Kundentypus“ abhängt. Grundsätzlich kann dabei zwischen externen und internen Kunden unterschieden werden. Zu ersteren zählen Gesellschaft, meist vertreten durch Politik bzw. Ministerien, Wirtschaft, Wissenschaft und die Angehörigen der Studierenden als spezifischer Teil der Gesellschaft. Als intern können die Nutzer des (Zwischen-)Produktes im nachfolgenden Prozess angesehen werden (so ist z.B. die/der Lehrende von „Mathematik 2“ Kunde der/des Lehrenden vom davor liegenden „Mathematik 1“, der die Vorbereitung der Studierenden auf die nachfolgende Lehrveranstaltung inne hat). Eine vielschichtige Zwischenstellung nehmen die Studierenden ein. Einerseits sind sie als Universitätsangehörige natürlich intern, andererseits auch bis zu einem gewissen Grad als extern zu betrachten. Zusätzlich sind sie nicht nur „Kunden“ bei Studium und Lehre, sondern in diesen komplexen Vorgang systematisch involviert und darüber hinaus letztlich als Absolvent/innen auch das „Produkt“ mit dem die Universitäten vielfach wahrgenommen werden (man kann die Studierenden in Zusammenhang dieser Vielschichtigkeit auch als „Kundukt“ bezeichnen). Für jeden dieser Kundentypen gilt es die Forderungen an die Beschaffenheit des „Produkts“ zu ermitteln und mit der realisierten zu vergleichen, wenn man die Qualität von

„Lehre & Studien“ bestimmen will. Diese Ermittlung führt zu keineswegs immer deckungsgleichen, oft nur recht diffus feststellbaren Beschaffenheitsforderungen mit denen die realisierte Beschaffenheit des Lehr- und Studienangebotes weitestgehend in Einklang gebracht werden soll. In Abbildung 1 wird dies symbolhaft aufgezeigt.

Die im linken Bildteil dargestellten unterschiedlichen Beschaffenheitsforderungen von Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft, Studierenden und deren Angehörigen sowie die internen Forderungen aus dem Studienablauf überdecken sich nur teilweise (Bild Mitte). Weiters sind diese Forderungen von zahlreichen Einflüssen abhängig auf die noch einzugehen sein wird. Der Vergleich zwischen dieser „Anforderungswolke“ und dem realen Lehr- und Studienangebot ermöglicht die Spezifizierung der Qualitätsangabe (im Bild rechts).

Die geforderte Beschaffenheit von Lehre & Studium umfasst, wie schon ausgeführt, eine Vielzahl von Punkten und Aspekten. Zu beachten sind jedenfalls das Qualifikationsziel des Studiums, aber auch des einzelnen Lehrfachs. Darüber hinaus verdienen Aufbau, Ablauf und Umfeld gleichfalls große Aufmerksamkeit.

Versucht man die Forderungen einer der angeführten Kundengruppen darzulegen, so bemerkt man sofort, dass auch innerhalb der Gruppe erhebliche Unterschiede bestehen (können). Diese sind bedingt durch die Verschiedenheit der spezifischen Randbedingungen, Erfahrungen und Menschentypen aus denen sich die andersartigen Prioritäten und Zugänge ergeben, die allesamt ihre Berechtigung und Richtigkeit haben. Von Seiten der (idealtypischen) Studierenden werden an die Beschaffenheit von Lehre und Studien u.a. nachfolgende Forderungen gestellt:

- Stillen des Wissensdurstes,
- Umgangsform mit gegenseitiger Wertschätzung,
- Unterstützung beim Einstieg und während Studienverlauf,
- Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit,
- Erkennbarkeit „eines roten Fadens“,
- Kohärenz von Gelehrtem und Geprüfem,
- Studierbarkeit in der Vorgabezeit mit vertretbarem Aufwand/Einsatz,
- Aktualität, Stand der Wissenschaft,
- Praxisbezug,
- Kompetenzerweiterung, Qualifikationszielerreichung,
- Selbstverwirklichung,
- Zukunftssicherung,
- Berücksichtigung spezifischer Lebensumstände.

Die Prioritäten und Schwerpunktsetzungen mögen dabei durchaus erheblich variieren. Der Wissensdurst sollte jedenfalls weit oben in der Forderungsliste stehen, denn nur dann kann damit gerechnet werden, dass ein Studium jenen positiven Abschluss findet, der nicht nur Faktenwissen, sondern auch Persönlichkeitsbildung umfasst. Die weiteren Punkte, ob nun der faire, motivierende Umgang mit gegenseitiger Wertschätzung zwischen Lehrenden und Lernenden, Unterstützung beim Einstieg ins Studium und während des weiteren Verlaufs, Vorhersehbarkeit und Verlässlichkeit, Erkennbarkeit eines „roten Fadens“, also der Zusammenhänge, die Kohärenz von Gelehrtem und Geprüfem sind als selbstverständliche Grundvoraussetzungen an Lehre und Betreuung an einer modernen Universität anzu-

sehen (vgl. Schoberth 2008). Darunter fallen sicher auch die Studierbarkeit in der Vorgabezeit mit einem vertretbaren Aufwand, wobei hier die Vorerfahrung, der Fleiß und das intellektuelle Potential der Studierenden zu einer erheblichen Bandbreite führen werden. Der Praxisbezug und die Aktualität entsprechend dem Stand der Wissenschaft, sowohl beim fachlichen Inhalt als auch ebenso wichtig bei der Wissensvermittlung, sind nicht zu entkoppeln von Kompetenzerweiterung und der Erreichung der Qualifikationsziele. Zumindest ein kleines Stück Selbstverwirklichung werden die Studierenden in jedem Studium brauchen um auch Freude am Studium zu schaffen und zu erhalten. Ansonst werden sie sich dieses Grundbedürfnis anderwärtig befriedigen wollen, was u.U. die Studienzeit erheblich verlängern könnte. Ein Studium soll naturgemäß auch bis zu einem gewissen Grad eine Zukunftssicherung darstellen. Nicht nur dass man als Absolvent/in normaler Weise eine adäquate Beschäftigung anstrebt und davon auch seinen Lebensunterhalt decken wird müssen, sondern darüber hinaus, dass man die Fähigkeit zur permanenten, selbständigen Weiterentwicklung und -bildung vermittelt bekommt. Es geht in einem Studium ja nicht nur um Fachkompetenz, sondern gleichfalls sind die Methodenkompetenz und die soziale Kompetenz von ebenso großer Bedeutung für die Zukunftssicherung. Ergänzt werden diese Forderungen noch durch solche, die in den spezifischen Randbedingungen der Einzelnen begründet sind. Von der Vielzahl sei nur z.B. die Berufsermöglichung zur Unterhaltssicherung oder die Vereinbarkeit von Studium und Familie angeführt.

Deutlich anders stellen sich die Forderungen von Angehörigen der Studierenden dar. Durch die nur mehr mittelbare Betroffenheit sinkt die Bedeutung vieler Punkte und einiges wird faktisch gänzlich entfallen. Im Mittelpunkt der Forderungen stehen:

- Zukunftssicherung für die/den Studierenden,
- Studiendauer/Kosten für das Studium.

Diese Hauptpunkte findet man natürlich auch unter den Forderungen der Studierenden, wenngleich mit abweichenden Beweggründen und Feinausrichtung. Die Zukunftssicherung für die Studierenden ist meist die Haupttriebfeder für die Unterstützung durch die Angehörigen. Sehr oft ist dies auch gekoppelt mit dem zweiten angeführten Punkt, der Studiendauer, denn der Zeitraum über den hinweg eine Unterstützung notwendig ist beeinflusst auch die Lebensumstände der betroffenen Angehörigen erheblich. Dabei geht es nicht nur um den monetären Aspekt, sondern auch darum, dass der Aufwand für ein Studium auf „Kosten“ der Familie oder Partnerschaft gehen kann.

Auch von der nächsten Kundengruppe, der Wirtschaft sowie auch von der Wissenschaft werden keine grundlegend neuen Forderungen aufgestellt, aber auch hier sind die Hintergründe abweichend vom bisher Angeführten. Als Kernpunkte sind nachfolgende anzusehen:

- Qualifikationserfordernis,
- Kompetenz,
- Studiendauer.

Ist für die Angehörigen von Studierenden die Studiendauer wohl auch sehr stark ein „Kostenfaktor“, so bedeutet für die

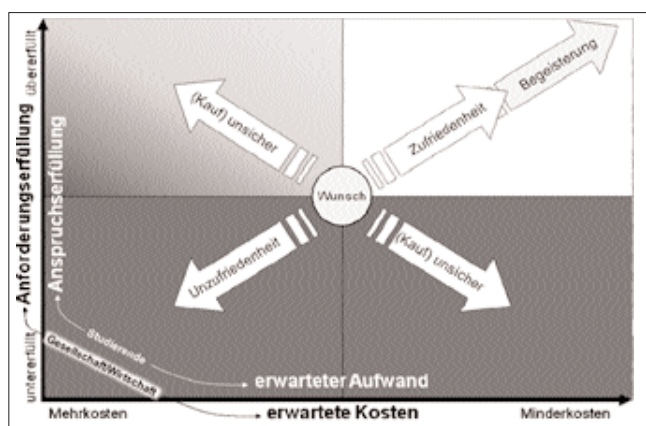
Wirtschaft und die Wissenschaft als Abnehmer des „Produkts Absolventen“ eine kurze Studiendauer, dass der Berufseinstieg in jungen Jahren erfolgen kann, also zu einem Zeitpunkt in dem die Betroffenen noch weitgehend sozial ungebunden sein können und eine große Flexibilität zu erwarten ist. Beide Punkte die nicht nur für Betriebe und Institutionen mit stark globalisierter Ausrichtung wichtig sind, sondern durchaus auch für jene, die außerhalb von Ballungsräumen liegend ihr intellektuelles Reservoir halten oder ausbauen wollen. Die Erfüllung der Qualifikationsanforderungen, so unterschiedlich sie auch immer sein mögen, ist sicherlich eine unabdingbare Voraussetzung für alle Tätigkeiten sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft. Darüber hinaus wird zu recht von Universitätsabsolvent/innen ein hohes Maß an fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz erwartet.

Eine „mächtige“ Kundengruppe stellt, wie schon angeführt, die Gesellschaft, vertreten durch die Politik, dar. Von dieser Seite sind die Ziele und die Aufgaben sowie die daraus abzuleitenden Forderungen meist grundsätzlich im Gesetz definiert und lauten z.B. in Österreich wie folgt:

- Ziel: „(...) Universitäten sind Bildungseinrichtungen des öffentlichen Rechts, die in Forschung und in forschungsgeleiteter akademischer Lehre auf die Hervorbringung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie auf die Erschließung neuer Zugänge zu den Künsten ausgerichtet sind. (...)“ (UG2002, §1, 2006)
- Aufgabe u.a.: „(...) wissenschaftliche, künstlerische, künstlerisch-pädagogische und künstlerisch-wissenschaftliche Berufsvorbildung, Qualifizierung für berufliche Tätigkeiten, die eine Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden erfordern, sowie Ausbildung der künstlerischen und wissenschaftlichen Fähigkeiten bis zur höchsten Stufe“ (UG2002, §3 Abs.3, 2006),
- Kosten für die Universität.

Der Gesetzgeber hat damit im Sinne der Gesellschaft für die Universitäten festgelegt, dass Forschung und forschungsgeleitete Lehre untrennbar verbunden sind und der Schaffung von Neuem dienen soll. Universitäten sind demnach keine bloßen Lehranstalten, sondern darüber hinaus primär Bildungseinrichtungen zur Berufsvorbildung, die eine Qualifizierung bis hin zur höchsten Stufe ermöglichen sollen. Der Aufwand den die öffentliche Hand bereit ist in die Universitäten zu investieren unterliegt der politischen Willensbil-

Abbildung 2: Kundenverhalten



dung und die Verwendung der Mittel muss selbstverständlich den allgemeinen Grundsätzen – gesetzmäßig, zweckmäßig, sparsam – genügen.

Um die Betrachtung abzurunden ist noch auf die internen Kunden, also die Nutzer des (Zwischen-)Produktes im nachfolgenden Prozess, z.B. der aufbauenden Lehrveranstaltung, einzugehen. Dabei tritt ein Punkt stark in den Vordergrund:

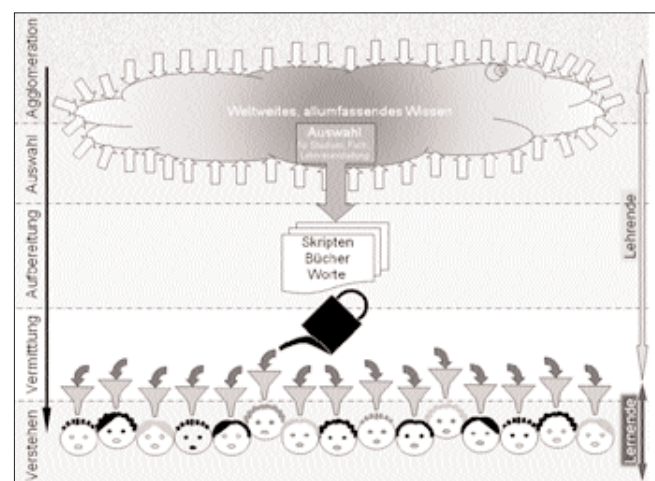
- Aufbau ausreichenden (Vor-)Wissens um den Ausführungen gut folgen bzw. die gestellten Aufgaben gut bewältigen zu können

Auch hier geht es nicht nur um fachlichen Kompetenzaufbau, sondern gleichwertig auch um soziale und methodische Kompetenzen. Das Hinführen zur „kritischen Neugier“ und zum selbständigen Denken und Handeln fallen jedenfalls mit in diesen Bereich.

Den Kosten stellen im wirtschaftlichen Umfeld die Kunden den Erfüllungsgrad ihrer Ansprüche an das Produkt bzw. Dienstleistung gegenüber und kommen so zu einer Kaufentscheidung. Höhere Kosten als erwartet und unerfüllte Ansprüche führen unweigerlich zu Unzufriedenheit bzw. dazu, dass es zu keinem Kauf kommt (linker unterer Quadrant in Abbildung 2). Unsicherheit ob der Kauf erfolgen soll entsteht, wenn geringere Kosten mit unerfüllten Ansprüchen (Quadrant, rechts unten) oder eine Übererfüllung der Ansprüche mit Mehrkosten (Quadrant, links oben) zusammenfallen. Zufriedenheit ist nur zu erzielen, wenn zumindest den Erwartungen entsprochen wird. Begeisterung erreicht man nur bei einer erheblichen Übererfüllung der Ansprüche trotz Minderkosten (Quadrant, rechts oben).

Diese Sichtweisen treffen nun für Universitäten in der dargestellten Weise nur im übertragenen Sinn zu, denn einerseits sind z.B. bei einem Studium nicht nur Ansprüche sondern Anforderungen zu erfüllen und es sind nicht nur die Kosten, sondern auch der Aufwand in Rechnung zu stellen. Die Gesellschaft und die Wirtschaft bzw. Wissenschaft stellen an die Absolvent/innen, als ein 'Produkt' der Universität, wie oben dargelegt andere spezifische Anforderungen und haben dafür auch, leider oft recht unklare, Kostenerwartun-

Abbildung 3: Lehr-Lern-Wissenstransfers



<sup>1</sup> Es soll an dieser Stelle nicht auf die neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung oder Lerntheorie eingegangen, sondern vielmehr eine Sichtweise aus der universitären Praxis dargelegt werden.



gen. Die Studierenden erheben zu Recht Anspruch auf eine solide Bildung und stellen dem einen zu erwartenden Studienaufwand und nicht primär die Kosten gegenüber. Leider korrelieren weder Aufwand mit Kosten noch wie gezeigt in allen Fällen Anspruch mit Anforderung. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die Studierenden die beschriebene komplexe Funktion des 'Kundukts' einnehmen.

Zusätzlich ist gerade bei den Studierenden zu beachten, dass auch noch ein Gewöhnungseffekt eintritt, Anforderungen bzw. Ansprüche sowie Kosten bzw. Aufwand werden mit der Zeit als selbstverständlich aufgefasst und der Anbieter muss, um Zufriedenheit zu erzielen, den Erfüllungsgrad verbessern bzw. den „Preis“ senken. Im gegenständlichen Fall eines Studiums wird keine seriöse Universität letzteres anstreben und sozusagen die „Latte tiefer legen“, sondern man wird den ersten Aspekt, die Verbesserung des Erfüllungsgrades, als Ziel setzen.

#### Einflussgrößen:

Der Erfüllungsgrad zwischen Forderungen an ein Studium und dessen realisierte Eigenschaft, also die Qualität, unterliegt einer Unzahl von Einflussgrößen, die mehr oder weniger große Bedeutung für den Lehr-Lern-Wissenstransfer aufweisen können.<sup>1</sup>

Den grundsätzlichen Vorgang und die unterschiedlichen Phasen dieses Lehr-Lern-Wissenstransfers zeigt nachfolgende Abbildung. Von der Agglomeration des Wissens bei den Lehrenden reicht der Vorgang über die Auswahl, die Aufbereitung und Vermittlung bis hin zum Verstehen durch die Lernenden.

Das Thema der Wissensagglomeration bei den Lehrenden sei hier ausgespart, denn an einer Universität mit Lehre und Forschung ist dieser Punkt breit gewährleistet, vielfach abgesichert und darüber hinaus tief im Selbstverständnis aller Akteure verankert.

Der nächste Schritt betrifft die Auswahl des zu vermittelnden Wissens aus der stetig wachsenden „Gesamtheit des Wissen“

1. für das gesamte Studium,
2. für das Lehrfach,
3. für die einzelne Lehrveranstaltung.

Ersteres liegt meist in der Hand von fachlich zuständigen Studienkommissionen, welche ihrerseits jedoch nicht frei sind von Einflüssen, die sich aus den Machtverhältnissen innerhalb der Universität, dem Druck aus der Wirtschaft, den politischen Tendenzen und der gesellschaftlichen Entwicklung ergeben. Beim Lehrfach (2.) ist die Lehrfreiheit der/des Universitätslehrer/in ein überaus wichtiger, beachtenswerter Punkt. Aber auch hier sind wesentliche Parameter für das Auswahlresultat die persönliche Erfahrung, die Einflüsse aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und auch der Familie. Wie leicht ersichtlich ist wird die Qualität aber sogar von der spezifischen Auswahl für jede einzelne Lehrveranstaltung (3.) beeinflusst, denn Abfolge, Umfang etc. bestimmen viele Punkte aus dem „Forderungskatalog“ der Kunden.

Damit kommt man zum wichtigen Bereich, der Wissensaufbereitung für die Vermittlung. Das Verstehen – und dies soll ja wohl das Ziel der guten Lehre sein – bedingt, dass man um die Zusammenhänge Bescheid weiß. Was für Fachexperten/innen einfach und klar ist, kann für Neueinsteiger/in-

nen, ohne breite Kenntnisse des Wissensumfeldes unverständlich bleiben. Gute universitäre Lehre muss den Studierenden das zu vermittelnde Wissen so darlegen, dass sie den Ausführungen folgen und diese verstehen sowie im Zusammenhang einordnen können. Auf dieser notwendigen Ausgangsbasis baut danach der Vorgang des eigenständigen Lernens, mit den wichtigen Teilen des Selbsterarbeitens und Begreifens, auf. Die Portionierung des Wissens in erfassbare „Teilchen“ und deren Weitergabe in sinnhafter Abfolge sind daher Grundvoraussetzung für ein Erreichen des Qualifikationszieles.

Wie nach der Aufbereitung die Vermittlung des Wissens vorgenommen wird ist von persönlichen und auch technischen Aspekten beeinflusst. Unter anderem spielen dabei

- Methode,
- Werkzeuge,
- Einbindung in den Gesamtzusammenhang,
- Begeisterungsfähigkeit,
- Lehrbedingungen

wichtige Rollen.

Die Methode des Wissenserwerbs soll an den Wissensbereich angepasst sein. In einigen Fällen mag ein Frontalvortrag ausreichen, in der Regel ist eine Einbindung der Studierenden hilfreich. Wo immer möglich, bedarf es intensiver Tätigkeiten der Lernenden in Übungen, Labors etc. oder einen Mix aus all dem Angeführten um ein Verständnis herbeizuführen.<sup>2</sup> Die sorgsame Wahl der Methode des Wissenserwerbs hat somit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Erfolg des Wissensaufbaus der Studierenden. Dies gilt auch für die eingesetzten Werkzeuge. Die klassische Tafel mit der Kreide kann genauso das geeignetste Werkzeug sein, wie Laboreinrichtungen oder moderne Medien mit Animationen, Selbstlernprogrammen etc. den Lehrerfolg ggf. fördern können. (Bei der Auswahl der Methode und Werkzeuge kann, so wie bei vielen anderen schon genannten oder noch folgenden Punkten, eine entsprechende Aus- bzw. Weiterbildung in spezifischer Hochschuldidaktik sehr hilfreich sein - Büchertipps hierzu am Ende des Artikels.)

Unumgänglich für ein nachhaltiges Verstehen ist, wie schon ausgeführt, die Einbettung des zu vermittelnden Wissens in den Gesamtzusammenhang. Dies bezieht sich aber nicht nur auf die Zusammenhänge in der aktuellen Lehrveranstaltung bzw. den behandelten Fachgebiet, sondern darüber hinaus auch auf das spezifische Studium und im Idealfall noch weiter auf die Wissenschaft, das gesellschaftliche Umfeld bis hin zu den globalen Zusammenhängen (nicht in jedem Fall werden die letzten Punkte sinnvoll und möglich sein).

Der vielleicht wichtigste Punkt bei der Wissensvermittlung ist die Begeisterungsfähigkeit der Lehrperson für die Studierenden. Diese Begeisterungsfähigkeit wird bestimmt durch das Engagement und auch durch die Begabung der/des Vermittler/in. Mit genügender Aus- und Weiterbildung kann aber jedenfalls ein ausreichendes Niveau der entsprechenden Fähigkeiten erreicht werden, wenngleich eine Abhängigkeit von der Tagesverfassung der Lehrperson immer bleiben wird. Die Vorbildfunktion der/des akademischen Leh-

<sup>2</sup> Konfuzius (551-479 v.Chr.): „Was du mir sagst, das vergesse ich. Was du mir zeigst, daran erinnere ich mich. Was du mich tun lässt, das verstehe ich.“

rer/in ist seit den Anfängen der Universitäten im Mittelalter bis in die heutigen Tage und sicher auch in Zukunft eine Schüsselfunktion in der Lehre an diesen Institutionen.

Ergänzend sei noch ausgeführt, dass auch die Lehrbedingungen nicht unerheblich sind. Denn selbstverständlich haben das Umfeld, z.B. ein heller und freundlicher Raum, die Raumtemperatur, das Wetter, die Tages- und die Jahreszeit Einfluss auf den Lehrerfolg. Ebenso beeinflussen die verfügbaren Ressourcen und die administrative Belastung der Lehrperson das Ergebnis, denn wenn z.B. die fehlenden Ressourcen oder die mangelnde Zeitverfügbarkeit eine optimale Ausgestaltung der Lehrveranstaltung verhindern ist das Verbesserungspotential leicht einsichtig.

Eine weitere wichtige Einflussgröße stellt die Rückkopplung der Lernenden auf die Lehrperson dar (somit tragen auch die Studierenden einen entscheidenden Anteil zum Vermittlungsprozess bei). Diese Rückkopplung ist, abgesehen von den schon angeführten Impulsen seitens der/des Lehrenden, abhängig von der

- Motivation,
- Begabung,
- Selbstdisziplin,
- Vorbildung,
- Belastung durch das Studium,
- Umfeld und
- Lernkultur in der Gesellschaft.

Gut motivierte Studierende koppeln rasch und direkt auf den Input des Lehrpersonals zurück, sie wirken in Lehrveranstaltungen aktiv mit, dies führt i.A. zu einem Verstärkungseffekt bei der Lehrperson deren Motivation damit gehoben wird. Dabei geht es nicht nur um die Motivation der Studierenden zum Studium als Ganzes sondern viel mehr noch um die Motivation dem einzelnen Fach bzw. der spezifischen Lehrveranstaltung gegenüber. Begabte Studierende sind schneller in der Auffassung des vermittelten Wissens, damit kann nicht nur mehr Wissen weiter gegeben werden, sondern es kann früher zu einer fachlichen Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden kommen. Die Selbstdisziplin der Studierenden versetzt sie in die Lage vermitteltes Wissen rasch aufzuarbeiten und zu festigen, erst damit wird ein weiteres Mitarbeiten in den Lehrveranstaltungen möglich. Diese Möglichkeit zum Mitarbeiten in den Lehrveranstaltungen ist in vielen Fällen auch beeinflusst von der Vorbildung, die in der höheren Schule vermittelt bzw. aufgenommen wurde (ähnliches gilt auch für die jeweilig vorgelagerten Lehrveranstaltungen).

Motivation zu fördern und stärken gehört bei guter Lehre zu den Grundaufgaben der Lehrperson. Begabung könnte vor Studienbeginn ermittelt werden und die Güte der Vorbildung sollte durch die Abschlussprüfung in der Höheren Schule (Matura/Abitur) bestimmt worden sein. Zu diesen Aspekten gesellt sich auch noch die Belastung aus dem Studium. So werden Studierende, die sich intensiv auf eine schwierige Prüfung vorbereiten müssen oder viel Zeit für andere Lehrveranstaltungen benötigen, nur begrenzt in der Lage sein, in den übrigen Bereichen die große Leistung zu erbringen. Hier ist die Abstimmung innerhalb des Studienverlaufes besonders wichtig, damit es nicht zu einer Belastungskumulation kommt (wenn gleich die Abstimmungsbemühungen u.U. durch eine mangelhafte Selbstorganisation einzelner Studierender für diese zunichte gemacht werden kann). Diese Ablenkung von einzelnen Lehrveranstaltungen

wird aber auch sehr stark beeinflusst durch das Umfeld der Studierenden außerhalb der Universität. Dieses Umfeld kann fördernd, ablenkend oder gar belastend sein. Familie, Freundeskreis, das vielfältige Angebot einer Studienstadt wirken hier oft zusammen mit den Aspekten der finanziellen und sozialen Absicherung. Beispielhaft sei nur angeführt, dass die Notwendigkeit der Finanzierung des Lebensunterhalts durch Arbeit ein Studium nur in sehr seltenen Ausnahmefällen begünstigen wird. Überlagert wird über alle die aufgezeigten Einflussgrößen auch noch die Einstellung der Gesellschaft dem Lernen und der Leistungsbereitschaft gegenüber. Eine starke Kultur des permanenten (lebenslangen) Lernens und eine entsprechende Anerkennung und Wertschätzung den Lernenden (und auch den Lehrenden) gegenüber wirkt jedenfalls begünstigend. Diese positive Kultur in unserer Gesellschaft zu schaffen, zu pflegen und aufrecht zu erhalten sind wir alle aufgerufen.

**Messgrößen als Indikatoren für Qualität in Lehre und Studien:**

Nachdem obenstehend die wesentlichsten Forderungen an die Beschaffenheit von Lehre und Studien sowie auch die wichtigsten Einflussfaktoren dargelegt wurden, soll nun versucht werden aufzuzeigen, welche Messgrößen zur Verfügung stehen, um die einzelnen Aspekte mehr oder weniger genau erfassen zu können.

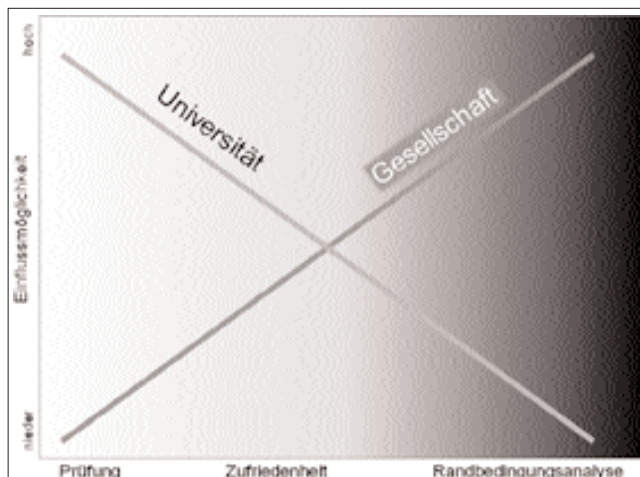
Man kann dabei drei Grundkategorien ausmachen:

- Prüfung,
- Zufriedenheit,
- Randbedingungenanalyse.

Diese Grundkategorien sind nicht in gleichem Maße von der Universität beeinflussbar, sondern werden auch wesentlich vom gesellschaftlichen Umfeld mitgeprägt. Dieser Zusammenhang ist symbolhaft in Abbildung 4 dargestellt. Bei der Kategorie Prüfungen ist die Einflussmöglichkeit der Universität am höchsten, bei der Kategorie Randbedingungenanalyse bei weitem am geringsten. Gegenläufig stellt sich dies für die Einflussmöglichkeiten des gesellschaftlichen Umfeldes dar.

Nachfolgend soll auf die verschiedenen Messgrößen in Form von Anmerkungen, Kommentaren und Erläuterungen näher eingegangen werden.

Abbildung 4: Einflussmöglichkeit auf Messgröße



Unter die Prüfungen, das wohl bekannteste und am meisten angewandte Messverfahren, fallen die Eingangs- und Eignungsprüfungen, die vor Studienbeginn den Studierenden und der Universität einigermaßen Klarheit über die Startsituation liefern können. Diese Form der Vorauswahl hat unbestreitbare Vor- und Nachteile (vgl. Gaberscik/Legat 2006), auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll, denn zurzeit stellt sich diese Frage in Österreich nur für wenige Ausnahmereiche wie z.B. das Medizin- oder Kunststudium. Allgemein gängige Praxis sind jedoch Lehrveranstaltungsprüfungen und Abschlussprüfungen, mit denen der Abgleich zwischen Qualifikationsziel und Wissensstand der Studierenden vorgenommen wird. Auch dabei gibt es bekannter Maßnahmen Einschränkungen und Unschärfen, abhängig von Prüfungsmethode und -umfang, dennoch ist die Messgenauigkeit ausreichend gegeben und die Ergebnisse werden i.A. anerkannt (vgl. Webler 2010 und Kunze/Geyer-Schulz 2010). Eine zweite Messgröße, die Zufriedenheit, kann nur zielgruppenspezifisch ermittelt werden. Vielfach Anwendung finden:

- Lehrveranstaltungs-Feedback,
- Absolvent/innenbefragung,
- Befragung von Meinungsbildnern aus Wirtschaft/Wissenschaft,
- Studienevaluierung mit Peer-Review,
- Nutzenanalyse,
- Imageanalyse/-Befragung,
- Mitarbeiter/innenbefragung.

Beim Erstgenannten haben die Studierenden die Möglichkeit, ihre Sichtweise und Einschätzung zu einzelnen Lehrveranstaltungen oder Modulen und den Vortragenden zu deponieren. (Zur Gestaltung der Fragen und zur Interpretation gibt es in den Sozialwissenschaften unzählige Untersuchungen und Veröffentlichungen - siehe Ende dieses Artikels.) Wichtig sind in dem Zusammenhang auch die gesicherte Anonymität für die mitwirkenden Studierenden und Klarheit über Reaktionen auf die Stellungnahmen bzw. Trends. Ersteres ist meist nur eine zu lösende Verfahrensfrage, zweiteres ist eine herausfordernde Aufgabenstellung für alle Akteure von der Universitätsleitung bis zu den einzelnen Lehrenden.

Absolvent/innenbefragungen und die Befragung von Meinungsbildnern aus der Wirtschaft sowie Wissenschaft sichern eine Rückmeldung der Zufriedenheit nach Studienabschluss. Hierbei sind Fragestellung und Interpretation der Ergebnisse von großer Wichtigkeit und auch die Rücklaufquote bei Fragebögen ist entscheidend für die Aussagekraft. Eine institutionelle Einbindung der angeführten Personengruppen über Beiräte, Kuratorien, etc. ist eine weitere Möglichkeit der Rückkopplungsabsicherung.

Neben diesen Maßnahmen können periodisch Studienevaluierungen mit einem soliden Peer-Review-Verfahren durchgeführt werden, um auf diesem Wege neue Ideen und Verbesserungsvorschläge von kompetenten außeruniversitären Stellen zu erlangen. Auch Nutzenanalysen, Imagebefragungen bzw. -analysen sind letztlich Messmethoden zur Ermittlung der Zufriedenheit der involvierten Gruppen mit den untersuchten Bereichen oder der Gesamtuniversität. Zum Messen der inneren Zufriedenheit und damit auch der Zufriedenheit der internen Kunden kommt i.A. das bekannte und vielfach bewährte Instrument der Mitarbeiter/innenbefragung zum Einsatz.

Unter die Randbedingungenanalysen, die dritte Kategorie der Messgrößen, fallen all jene Untersuchungen und Betrachtungen die von der Universität nur bedingt bis gar nicht beeinflussbar sind, wie z.B.

- Studienanfänger/innenzahl, regionale Verteilungen,
- Betreuungsverhältnis (Studierende je Lehrenden),
- Ausstattungsgrad (Bibliothek, Studierende/m<sup>2</sup>, Studierende/Laborplatz, Studierende/Hörsaalplatz),
- Studiendauer,
- Studienverlauf,
- Drop-Out-Rate,
- Zeit zwischen Studienabschluss und Berufseinstieg,
- Arbeitslosenrate,
- Einstiegsgehälter,
- Karriereentwicklung.

Die Zahl der Studienanfänger/innen und deren regionale Verteilung ist natürlich von der „Attraktivität“ des Studienangebotes und der Reputation der Universität abhängig, letzteres muss sich jede Universität konsequent und langfristig erarbeiten, aber die „Attraktivität eines Studiums“ ist nur zu einem beschränkten Ausmaß von der Universität beeinflussbar. Natürlich muss eine Universität auf langfristige Trends reagieren und ihr Studienangebot adaptieren, sie darf aber keinesfalls jeder Modeströmung „nachlaufen“, denn die Studiendauer beträgt Jahre, den Erfolg der Absolvent/innen im Berufsleben kann man auch nicht unmittelbar nach dem Einstieg, sondern frühestens nach einigen Jahren ermesen. Modetrends ändern sich in viel kürzeren Zyklen und ein Universitätsstudium muss eine wissenschaftliche Berufsvorbildung bleiben, die den langfristigen Nutzen für die Studierenden im Fokus hat. Ein weiterer Aspekt, der die Studienbeginner/innenzahlen wesentlich beeinflusst ist die gesellschaftliche Wertschätzung für die verschiedenen Studien. Wer möchte schon, vor allem wenn man unentschlossen ist, gerne einen wenig geachteten Weg beschreiten, wenn oft mit (scheinbar) geringerem Aufwand höchste gesellschaftliche Wertschätzung zu erreichen ist. Nicht zu vergessen ist aber auch der Umstand, dass die Attraktivität einer Universitätsstadt an sich wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung der jungen studierwilligen Menschen hat. Auch in diesen Bereichen ist die Einflussmöglichkeit der einzelnen Universität äußerst bescheiden. Letztlich wird das Potential der studierwilligen jungen Menschen nicht von den Universitäten sondern von der demographischen Entwicklung bestimmt und daher ist in Europa in den kommenden Jahren, trotz steigenden Anteils der Studierwilligen je Jahrgang, mit einer Abnahme der Studienbeginner/innen zu rechnen.

Von der finanziellen Ausstattung der Universität ist es abhängig welche Betreuungsverhältnisse und Ausstattungsgrade realisiert werden können. Der Spielraum der jeweiligen Universität durch Mittelverschiebung auf diese Punkte positiv einzuwirken bewegt sich in einem recht bescheidenen Rahmen.

Die von der Universität zu steuernde Studierbarkeit nimmt selbstverständlich Einfluss auf den Studienverlauf, die Studiendauer und die Drop-Out-Rate (vgl. Unger 2009). Die Studierbarkeit ist jedoch nur ein Parameter und die Vorbereitung auf ein Studium sowie der Fleiß der Studierenden wirken mindestens im selben Umfang. Diese Punkte liegen unbestreitbar weit außerhalb des Einflussbereiches einer

Universität. Die Einstiegsgehälter der Absolvent/innen und die Zeitdauer zwischen Studienabschluss und Berufseinstieg werden im Wesentlichen von der wirtschaftlichen Gesamtlage bestimmt. Die Persönlichkeit der/des Absolvent/in wird im Einzelfall genauso einen Anteil haben, wie sich ein kleiner Einfluss aus der Reputation der Universität ergeben kann. Wenn Einstiegsgehälter und Zeit zwischen Studienabschluss und Berufseinstieg als relevante Größen herangezogen werden sollten, so wären die Universitäten gut beraten eine Verknappung der Absolvent/innen herbeizuführen, denn der freie Markt würde umgehend darauf mit besseren Angeboten reagieren (vgl. Leuprecht 2009). (Wie eine derartige Verknappung fair und gesetzeskonform herbeizuführen wäre soll hier nicht weiter zur Diskussion gestellt werden.)

Beeinflusst die wirtschaftliche Gesamtentwicklung die Arbeitslosenrate der ehemaligen Studienabgänger/innen noch vorrangig, so wird die Karriereentwicklung sicher viel stärker von der Persönlichkeit einer Person bestimmt. Natürlich haben beide Aspekte in jedem der genannten Fälle Auswirkungen, aber mit unterschiedlichem Gewicht. Auch wenn wie gezeigt wurde die direkte Einflussmöglichkeit einer Universität auf die oben angeführten Messgrößen meist recht bescheiden ist, so können dennoch im Vergleich mit anderen Universitäten und tertiären Ausbildungseinrichtungen statistische Vergleiche hilfreiche Aussagen liefern.

### **Beschaffenheitsanforderung an das Produkt Forschung und Technologie**

Wie schon oben für das Produkt „Lehre und Studien“ dargestellt bedarf es möglichst genauer Kenntnis der geforderten Beschaffenheit um die Qualität ermitteln zu können. Dieser Grundsatz gilt nun gleichfalls uneingeschränkt für das zweite universitäre Produkt „Forschung und Technologie“<sup>3</sup> - darauf soll nachfolgend näher eingegangen werden. Auch hier werden von den verschiedenen Kundentypen unterschiedliche Forderungen zu erwarten sein. Anders als bei Lehre und Studien wo meist ein Kompromiss zwischen den teilweise gegensätzlichen Forderungen der unterschiedlichen Kundentypen notwendig ist, kann jedoch bei der Forschung vielfach auf die Spezifika eingegangen werden, denn Forschung richtet sich nicht primär an eine breite Öffentlichkeit, gleichwohl ist sie dieser gegenüber aber verantwortlich. Schon mit der Entscheidung der forschenden Person bzw. der forschenden Gruppe die zu bearbeitende Aufgabenstellung im Bereich der Grundlagen oder nahe an der Anwendung anzusiedeln, wird ein Anforderungsprofil (vielleicht nicht immer bewusst) mit ausgewählt. (Auf forschungsnahe Dienstleistungen, von Universitäten gleichfalls gelegentlich angeboten, soll hier nicht näher eingegangen werden, denn für diese gibt es keine universitätsspezifische Sonderstellung, sondern es gelten dieselben Regeln und Randbedingungen wie im freien Wirtschaftsleben üblich.) Sind bei der Grundlagenforschung, gleichgültig ob es sich um „freie Forschung“ oder „Antragsforschung“ handelt, i.A. die Gesellschaft und die Wissenschaft in Form der Scientific Community als „Kunden“ zu adressieren und die Wirtschaft meist nur in Ausnahmefällen bzw. in zweitrangiger Position, so vertauschen sich die Prioritäten zusehends je näher man mit der Forschungsarbeit der Anwendung oder dem Produkt kommt.

Von Seite der Gesellschaft werden an die Beschaffenheit von Forschung u.a. nachfolgende Forderungen gestellt:

- Finden von (neuen) Lösungen für gesellschaftliche Fragen bzw. Probleme,
- Sicherung und Ausweitung der Basis für die moderne Wissensgesellschaft,
- Berücksichtigung der ethischen Ansprüche,
- Verringerung der Invasivität.

Diese Auflistung ist dabei keinesfalls vollständig, noch in irgendeiner Form gereiht, denn letztlich bezeichnet „Gesellschaft“ nur eine große Anzahl an Individuen mit einer sehr großen Bandbreite an Sichtweisen. Die Lösung von gesellschaftlich relevanten Fragen und Problemen durch neue Antworten ist aber jedenfalls ein grundsätzlicher Anspruch an die Wissenschaft, genauso wie die Beachtung der ethischen Randbedingungen. Wobei die Ethik sehr oft zur treibenden Kraft für den wissenschaftlichen Fortschritt wird (beispielsweise in der Medizin etc.). Das Bestreben nach einer beständigen Verringerung der Invasivität ist getrieben von der Notwendigkeit die Nachhaltigkeit zu steigern und die Auswirkungen durch externe Eingriffe in die Systeme zu minimieren. Die Sicherung und die Ausweitung der Basis für die moderne Wissensgesellschaft wird u.U. nicht von allen gesellschaftlichen Schichten als prioritär angesehen werden, gehört aber unabdingbar dazu.

Ergänzend oder spezifizierend zu den gesellschaftlichen Forderungen stellen sich die Forderungen der Scientific Community an die Forschung dar. Neben meist implizit mitwirkenden oben aufgelisteten Forderungen der Gesellschaft sind folgende als wissenschaftsspezifisch anzusehen:

- Erlangung von neuen Erkenntnissen (Erkenntnisgewinn) durch Kreativität und Innovation,
- Veröffentlichung, damit das Neue einem wissenschaftlichen Diskurs in der internationalen Scientific Community ausgesetzt wird,
- Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit des strukturiert dargelegten Weges durch dessen genaue Dokumentation,
- Einhaltung der Regeln der wissenschaftlichen Redlichkeit bzw. Integrität und die Beachtung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis.

Für die Scientific Community stellt der Erkenntnisgewinn durch Schaffung von Neuem eine Grundforderung dar. Kreativität und Innovationsgeist sind dafür unerlässlich. Damit das Neue dem kritischen wissenschaftlichen Diskurs, worin es sich „bewähren“ muss, ausgesetzt wird ist ein Zugänglichmachen für breite Kreise der wissenschaftlichen Gemeinschaft erforderlich. Es setzt dies auch die Nachvollziehbarkeit und Schlüssigkeit des beschrittenen Weges bzw. der Gedankengänge voraus. Die genaue Dokumentation gehört zu den Regeln der wissenschaftlichen Redlichkeit aber auch die klare Abgrenzung zwischen eigenen Ideen und Übernommenen.

Die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis sind vielfach niedergeschrieben und deren Einhaltung ist Teil der wissenschaftlichen Integrität. Aus der Sicht der Wirtschaft hat der ökonomische Aspekt ein bedeutendes Gewicht

<sup>3</sup> Je nach Ausrichtung der Universität kann ggf. die Technologie entfallen oder bei einer künstlerischen Orientierung wird an diese Stelle „Entwicklung und Erschließung der Künste“ zu setzen sein.

und damit verschiebt sich auch der Schwerpunkt der Forderungen.

- Finden von (neuen) Methoden oder Lösungen für wirtschaftlich nutzbare Produkte bzw. Dienstleistungen oder deren Herstellung,
- Ausweitung der Wissensbasis für die wirtschaftsbasierte, anwendungsbezogene Forschung und Entwicklung,
- Kooperationsbereitschaft,
- Aufgreifen von wirtschaftsrelevanten Fragestellungen,
- Vertrags- und Zeittreue.

Das Generieren neuer Methoden, Produktideen oder Produkte bzw. Dienstleistungsideen oder Dienstleistungen ist naturgemäß eine wichtige Forderung der Wirtschaft an die universitäre Forschung. Über diesen unmittelbaren Anwendungsbezug hinaus wird aber auch erwartet, dass Grundlagen für von der Wirtschaft eigenständig durchgeführten Forschungen und Entwicklungen erarbeitet werden. In vielen Fällen, natürlich abhängig von der Wissenschaftsdisziplin, spielt der Wille zur Kooperation und die Bereitschaft wirtschaftsrelevante Fragen zur Bearbeitung aufzugreifen eine wichtige Rolle. In einer erheblichen Anzahl von Fällen erfolgt die Forschung heute in enger Zusammenarbeit zwischen Forscher/innengruppen der Universität und der Wirtschaft. Aber auch im Wirtschaftsleben so selbstverständliche Dinge wie Vertrags- und Zeittreue gehören zu den berechtigten Forderungen.

Mit dem letzten Punkt kommt ein wichtiger Aspekt von Forschung in den Fokus, der gelegentlich zwischen Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft zu Verständigungsschwierigkeiten führt, nämlich, dass es für wissenschaftliche Forschung, auf Grund des Neuigkeitsanspruches, keine Erfolgsgarantie geben kann. Einzig die Einhaltung der Regeln der wissenschaftlichen Redlichkeit bzw. Integrität und die Beachtung der Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis sollten jedenfalls garantiert werden können.

#### Randbedingungen als Einflussgröße:

Wie bei Lehre und Studien gibt es auch bei der Forschung Einflussgrößen und Randbedingungen, die wesentliche Auswirkungen auf das Ergebnis haben und oft genug entscheidend sind ob Ergebnisse überhaupt erzielt werden können. Auch dabei gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den Wissenschaftsdisziplinen und daher sollen nur die wesentlichsten, die weitgehend generell Gültigkeit haben, dargestellt werden.

- Intrinsischer Antrieb und Motivation,
- „Freiraum“,
- Ressourcen
  - personell
  - finanziell
  - infrastrukturell,
- Vernetzung mit der Scientific Community bzw. mit der relevanten Wirtschaft.

Der intrinsische Antrieb und die Motivation der forschenden Person sind, leicht nachvollziehbar, entscheidende Parameter für die Übereinstimmung zwischen Forderung und Ergebnis, also die Qualität, der Forschungsleistung. Nur mit großem inneren Antrieb und hoher Motivation werden die bei der wissenschaftlichen Forschung unabdingbaren Rückschlüsse immer wieder überwunden und beharrlich weiter

geforscht werden. Aber genauso wichtig ist der „Freiraum“ der gewährt werden muss. Wie wichtig diese wissenschaftliche Freiheit in einer modernen, demokratischen Gesellschaft angesehen wird erkennt man auch aus der Tatsache, dass in vielen Verfassungen und Staatsgrundgesetzen die Wissenschaftsfreiheit garantiert wird. Damit ist jedoch nicht gemeint, dass Wissenschaft sich außerhalb der Gesetze bewegen darf sondern vielmehr gelten die legislativen und ethischen Grenzen selbstverständlich genauso, aber wissenschaftliche Fehleinschätzungen und Irrwege müssen erlaubt sein. Wenn man Neuland betritt kann man nur systematische Fehler vermeiden, alles andere ist am Beginn ja noch unbekannt. Um diesen geistigen Freiraum aber auch ausreichend nutzen zu können bedarf es entsprechender Ressourcen in finanzieller, personeller sowie infrastruktureller Hinsicht. Die finanzielle Absicherung der forschenden Person und je nach Wissenschaftsrichtung auch des Forschungsprojektes beeinflusst das Resultat in vielen Fällen erheblich. Auch bedarf es vielfach einer „kritischen Masse“ an Personen um die komplexen Themenfelder sinnvoll beforschen zu können und permanent den wissenschaftlichen Diskurs mit konstruktiver Kritik und Reflexion sicher zu stellen. Vielfach ist auch eine umfangreiche infrastrukturelle Ausstattung erforderlich um in spezifischen Wissenschaftsdisziplinen überhaupt tätig sein zu können. Wenn man Neues schaffen will muss man das Bekannte kennen. In unserer hochdynamischen Welt mit dem rapiden Wissenszuwachs kann dies nur durch eine breite Vernetzung in der Scientific Community gewährleistet werden. Nur so erkennt man schon beschrittene Irrwege und bereits bekannte Trugschlüsse rechtzeitig und versucht nicht das „Rad neu zu erfinden“.

#### Messgrößen als Indikatoren für Qualität in Forschung und Technologie

Wie auch im Bereich Lehre und Studien kann bei Forschung und Technologie die Übereinstimmung zwischen Forderung und erzieltm „Ergebnis“ nicht in „Metern und Sekunden“ gemessen werden sondern ausschließlich durch Evaluierung mit international angesehenen Peers kann eine weitgehend valide Beurteilung vorgenommen werden (auch diese zurzeit einzig anerkannte Vorgangsweise hat bekanntlich z.T. erhebliche Schwächen). Eine derartige Evaluierung bedeutet einen erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwand – Ressourcen die damit der Wissenschaft entzogen werden. Aus diesem Grund und auch weil die meisten Forschungsarbeiten längere Zeit in Anspruch nehmen, soll dieses Instrumentarium nur in Abständen von 5 bis 10 Jahren zum Einsatz kommen. Um dennoch auch in der Zwischenzeit eine grobe Aussage liefern zu können sind Indikatoren („Forschungskennzahlen“) wichtige Größen. Entscheidend ist dabei einerseits natürlich die Auswahl der Kennwerte aber auch andererseits, dass diese Kennwerte auf den Input – finanziell, personell, infrastrukturell – bezogen werden und erst damit die Kennwerte zu Kennzahlen werden. Auch die so entstandenen Indikatoren müssen entsprechend der Wertigkeit in den Fachdisziplinen beurteilt werden, denn ihre Bedeutung ist oft sehr stark vom Forschungsgebiet abhängig. Eine weitere beachtenswerte Tatsache ist, dass in den meisten Fällen die Quantität nichts über die Qualität aussagt.

Das Spektrum der Kennwerte ist groß, die Aussagekraft disziplinenabhängig. Nachfolgend werden die wesentlichsten aufgelistet, wobei die Reihenfolge keine Wertigkeit darstellen soll, da diese wie schon ausgeführt stark von der Wissenschaftsdisziplin abhängig ist.

- Veröffentlichungen/Publikation
  - in (reviewed/angesehenen) Journalen
  - auf (reviewed/angesehenen) Tagungen
  - bei Wettbewerben/Ausstellungen
  - von/in Büchern bzw. als Herausgeber solcher,
- wissenschaftliche Betreuung/Führung
  - begleitete Habilitationen
  - betreute Dissertationen
  - betreute Diplom- bzw. Masterarbeiten,
- Eingeworbene Forschungsmittel
  - zusätzliche Gelder
  - zusätzliche Forschungsmitarbeiter/innen
  - zusätzliche Infrastruktur,
- Relevanz, Vernetzung und Außenwirksamkeit
  - Zitation in fremden Publikationen
  - Forschungsstipendien (an Mitarbeiter/innen)
  - Kooperation mit international angesehenen Forschungseinrichtungen
  - Einladungen bei Forschungsprojekten mitzumachen
  - beehrter Forschungsstandort (Gastforscher wollen kommen ...)
  - Einladungen zu internationalen Tagungen (keynote speaker ...)
  - Veranstaltung von internationalen Tagungen
  - Einladung als Reviewer/Gutachter für Journale oder internationale Forschungsförderungsstellen/Organisationen tätig zu werden
  - Mitgliedschaften in wissenschaftlichen Gremien/Beiräten
  - Berufungen (von Mitarbeiter/innen) an Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen
  - Auszeichnungen/Preise
  - Jurytätigkeiten bei der Vergabe von Preisen und Auszeichnungen
  - Patente, Schutzrechte, neue Methoden, neue Produkte
  - Spinn Offs/Firmengründungen/Schaffung neuer Arbeitsplätze
  - Nachfrage nach Mitarbeiter/innen und Absolvent/innen

Abbildung 5: PDCA-Kreis nach Deming



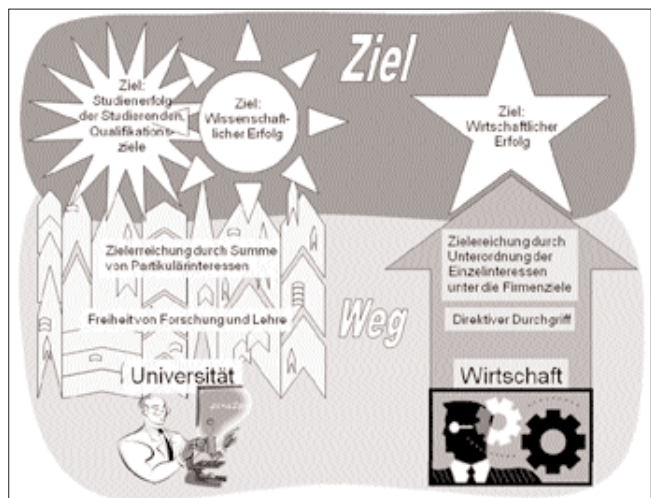
- Vernetzung/Zusammenarbeit mit der relevanten Wirtschaft.

Manche der angeführten Kennwerte sind mehr oder weniger unumstritten und in vielen Wissenschaftsdisziplinen anwendbar, andere wiederum nur auf ganz spezifische Bereiche anwendbar. Da diese Kennwerte und die daraus wie oben schon beschrieben abzuleitenden Kennzahlen nur als grobe Indikatoren zur Schaffung eines raschen und ungefähren Überblicks dienen können und sollen, können auch die sich ergebenden Verkürzungen und Ungenauigkeiten i.A. in Kauf genommen werden. Es wird darüber hinaus angeraten sein aus der Vielzahl der Möglichkeiten jene herauszugreifen deren Erfassung einerseits die forschenden Personen nicht unnötig belastet und andererseits dennoch genügend Aussagekraft für die zu monitorende wissenschaftliche Disziplin gewährleistet. Zusätzlich wird es auch einer sorgfältigen Interpretation des Indikatorenprofils bedürfen, wenn man nicht in die plakative Vereinfachung abrutschen will.

**Von der Zieldefinition bis zur Zielverfolgung**

Aus dem Qualitätswesen ist seit vielen Jahrzehnten der sogenannte Deming-Kreis bekannt (Abbildung 5). Die darin festgehaltenen Grundsätze treffen auch auf das Vorgehen einer Universität allgemein und im Bereich von Lehre und Studien sowie Forschung und Technologie im speziellen zu.<sup>4</sup> Am Ausgangspunkt muss eine Planung (plan) angesetzt sein, der die Umsetzungsphase (Do) folgt. Jedes „Messen“ (Check) hat nur Sinn wenn daraus Schlüsse gezogen und regelnde Maßnahmen abgeleitet werden (Akt) (vgl. Erhardt/Meyer-Guckel/Winde, 2008). Auf Basis dieser Aussage muss vorab geklärt sein welche Langfriststrategie verfolgt werden soll. Im Wesentlichen stehen zwei konträre Wege zur Auswahl. Einerseits kann das Erreichen von Mindestwerten für alle Messgrößen angestrebt werden, andererseits kann ein permanentes Verbessern bei allen Messgrößen als Ziel definiert

Abbildung 6: Grundsätzliche Unterschiede zwischen Universitäten und Wirtschaftsunternehmen



<sup>4</sup> Selbstverständlich könnte auch der DMAIC-Zyklus wie er aus dem Bereich des Six-Sigma-Ansatzes bekannt ist oder das GAP-Modell den Überlegungen zu Grunde gelegt werden.

werden. In „geschützten Bereichen“ und in Anbietermärkten kann man mit ersterer Vorgangsweise zufriedenstellenden Erfolg erzielen, denn die Kunden haben keine andere Wahl. In einer normalen Marktsituation haben die Kunden jedoch die Möglichkeit frei unter verschiedenen Angeboten zu wählen und sie werden sich, wie schon ausgeführt, für das Produkt entscheiden, dass ihre Erwartungen zu einem angemessenen Preis (bzw. bei den Studierenden zu erbringenden Aufwand) mindestens erfüllt. Durch den erläuterten Gewöhnungseffekt muss daher jeder Anbieter, der erfolgreich agieren will, mit seinen Produkten beständig besser werden – dies gilt heute genauso für Universitäten im Bereich der Lehre und Studien sowie bei Forschung und Technologie.

Zur Erreichung permanenter Verbesserung in der Produktqualität kann man, bekannter Maßen, entweder auf strikte Kontrolle und Überwachung oder auf gründliche Auswahl der Akteure mit einem begleitenden Monitoring und starker Selbstkontrolle setzen. Nun ist eine Universität trotz allem kein „normaler“ Wirtschaftsbetrieb, sondern noch viel stärker als jede Firma getragen vom Engagement der einzelnen Universitätsangehörigen, denn der wesentlichste Unterschied zwischen der Wirtschaft und den Universitäten liegt in der grundsätzlich verschiedenen Ausrichtung. In der Wirtschaft bildet der wirtschaftliche Erfolg das gemeinsame Ziel des Unternehmens, dem sich alle übrigen Aktivitäten unterzuordnen haben. In der Wissenschaft und bei der Forschung ist auch der wissenschaftliche Erfolg das angestrebte Ziel, aber dies ist nicht durch die Universität als „Unternehmen“ zu erreichen und in Euro zu bemessen. Dieser angestrebte wissenschaftliche Erfolg setzt sich zusammen aus einer Vielzahl von einzelnen, meist voneinander unabhängigen wissenschaftlichen Spitzenleistungen weitgehend autonomer Forschungsgruppen oder Einzelforscher/innen. Die Gesamtuniversität gibt dabei nur weitgesteckte Zielrichtungen durch die entsprechenden Fakultäts- bzw. Institutenamen vor, die genauere Ausrichtung der Forschungsaktivitäten liegt im Ermessen des/der einzelnen Wissenschaftler/in. (vgl. Gaberscik 2008)

Ähnlich stellt sich auch die Situation bei der an Universitäten angebotenen forschungsgeleiteten Lehre dar. Die Curricula definieren die allgemeine Ausrichtung und die Qualifikationsziele, die Detailinhalte der Lehrveranstaltungen werden von den autonomen Vortragenden festgelegt. Daher wird eine noch so umfangreiche, von oben verordnete Kontrolle nie so erfolgreich sein können wie sorgfältigste Personenauswahl, das Gewähren eines angemessenen Freiraumes und das Stärken der Motivation bei den Mitarbeiter/innen genauso wie bei den Studierenden. Starke Überwachung führt risikoarm zu einer kontrollierten Mittelmäßigkeit. Spitzenleistungen kann man nur erreichen wenn Vertrauen und Freiraum ausreichen und man das Wagnis von Schwachstellen (oder vielleicht sollte man besser Schwachpunkte sagen) eingeht (vgl. Frey/Osterloh 2006). Eine umfangreiche Weiterbildung auf allen Ebenen kann darüber hinaus helfen die Auswirkungen erkannter Schwachstellen weitgehend abzubauen.

Neben den schon dargelegten vier Grundvoraussetzungen (sorgfältige Auswahl der Akteure, Gewährung von genügend Freiraum, umfangreiche Weiterbildung, beständige Stärkung der Motivation) kommt noch die Verbesserungskultur als fünfter Punkt hinzu. Es geht dabei darum, dass

jede Person im Universitätsverband erkannte Fehler so lange aufzeigen muss bis sie nicht mehr gemacht werden oder bis man weiß, dass es keine Fehler sind. Dabei geht es nicht um Fehleinschätzungen oder Irrewege z.B. bei einem Forschungsvorhaben, die sind oft wichtig und lehrreich, jedenfalls aber meist unvermeidbar, sondern es geht um systematische Fehler, wo immer wieder das Gleiche falsch gemacht wird, aber „einfach“ vermieden werden könnte. Diese Fehler zu erkennen, aufzuzeigen und auszumerzen ist eine herausfordernde Aufgabe für alle Universitätsangehörigen, von der obersten Leitung, über die Führungskräfte bis hin zu den Mitarbeiter/innen und Studierenden, um gemeinsam der universitären Verpflichtung zur Exzellenz immer und in allen Bereichen des hochschulischen Lebens gerecht zu werden.

#### Literaturverzeichnis

- Drucker, P.F. (1986): Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York, p. 228.
- Erhardt, M./Meyer-Guckel, V./Winde, M. (Hg.) (2008): Leitlinien für die deregulierte Hochschule, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.
- Frey, B.S./Osterloh, M. (2006): Evaluations: Hidden Costs, Questionable Benefits and Superior Alternatives, University of Zurich.
- Gaberscik, G. (2008): Anspruch versus Freiheit. München, Jg. 53/H. 4, S. 38-53
- Gaberscik, G./Legat, I. (2006): Aufnahmeverfahren und Studienerfolg - Ein Erfahrungsbericht nach neun Jahren. Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik, Wien, Heft 2, S. 47-51.
- Geiger, W./Kotte, W. (2008): Handbuch Qualität, 5. Auflage, Wiesbaden, S. 68.
- Kamiske, G./Umbreit, G. (2008): Qualitätsmanagement eine multimediale Einführung, Fachbuchverlag Leipzig.
- Kunze, J./Geyer-Schulz, A. (2010): ECTS-Notenzuweisung: Pragmatische Kohortenbildung, Qualität in der Wissenschaft (QiW), Bielefeld, Jg. 4/H. 1, S. 24-29.
- Leuprecht, E. et al. (2009): Berufsfindung und Beschäftigungschancen von Universitätsabsolvent/innen technischnaturwissenschaftlicher Studienrichtungen in der Privatwirtschaft, abif – analyse beratung und interdisziplinäre forschung und SORA Institute for Social Research and Analysis, Endbericht für das BM:W\_Fa,
- Schoberth, N. (2008): Zur Methodik der Erfassung der Hochschulwahlkriterien von Studienanfängern. Qualität in der Wissenschaft (QiW), Bielefeld, Jg. 2/H. 2, S. 43-48.
- Universitätsgesetz (2002): Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien Bundesgesetzblatt I Nr. 120/2002.
- Unger, M. et al. (2009): Frühe Studienabbrüche an Universitäten in Österreich, IHS, Projektbericht für das BM:W\_Fa.
- Webler, W.-D. (2010): Internationale Vergleichbarkeit von Noten im Hochschulbereich? Problematik der Notenvergabe, Referenzgrößen und der Verwendung der Gaußschen Normalverteilung, Qualität in der Wissenschaft (QiW), Bielefeld, Jg. 5/H. 1, S. 20-23.

#### Büchertipps

- Kathrin Dummann, Karsten Jung, Susanne Lexa, Yvonne Niekrenz: Einsteigerhandbuch Hochschullehre. Aus der Praxis für die Praxis.
- Adi Winteler: Professionell lehren und lernen. Ein Praxisbuch für Universität und Schule.
- Gerd Macke, Ulrike Hanke, Pauline Viehmann: Hochschuldidaktik: Lehren - vortragen - prüfen. Mit Methodensammlung „Besser Lehren“ auf CD-ROM.
- Brigitte K. Pfäffli: Lehren an Hochschulen: Eine Hochschuldidaktik für den Aufbau von Wissen und Kompetenzen.
- Heiner Rindermann: Lehrevaluation.

#### Untersuchungen und Veröffentlichungen

- Beate Lohnert, Manfred Rolfes: Handbuch zur Evaluation von Lehre und Studium an Hochschulen, Universität Hannover.
- Sandra Mittag, Lutz Bornmann, Hans-Dieter Daniel: Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen.

■ Dr. Gerald Gaberscik, Professor für Qualitätswesen, Technische Universität Graz, E-Mail: gerald.gaberscik@tugraz.at

*Gregor Bechtold & Jennifer Kreß*

## Projekt „Clusterakkreditierung als Vorbereitung zur Systemakkreditierung“



Gregor Bechtold



Jennifer Kreß

Akkreditierungsprozesse gehören seit dem Bologna-Prozess zum Tagesgeschäft der Hochschulen. Ihre Umsetzung ist für die Fachbereiche mit einem hohen Arbeits- und Zeitaufwand verbunden. Gerade die Programmakkreditierung erfordert eine langfristige Planung und Koordination. Um die Fachbereiche in dieser komplexen und aufwendigen Arbeit zu entlasten, stehen viele Hochschulen vor der Überlegung, eine Systemakkreditierung zu implementieren. Diese ist mit dem Vorteil verbunden, dass der Hochschule die Qualitätssicherung ihrer Studiengänge selbst überlassen wird. Doch bis zu einer Systemakkreditierung ist es ein weiter Weg, weshalb es sich anbietet „Zwischenschritte“ zu gehen. Ein solcher Zwischenschritt bildet das Projekt „Clusterakkreditierung als Vorbereitung zur Systemakkreditierung“ der Hochschule Darmstadt, das hier kurz vorgestellt und erläutert wird. Das Projekt kann als eine Art „Best-Practice-Beispiel“ für jene Hochschulen fungieren, die ebenfalls abwärts mittelfristig eine Systemakkreditierung einzuführen.

### 1. Die Studienreform und das Akkreditierungsverfahren

Mit dem Bologna-Prozess haben Akkreditierungsverfahren Einzug in den Hochschulbetrieb gehalten. Der Akkreditierungsprozess im Bereich der Hochschule umfasst eine zeitlich begrenzte Anerkennung von Studienprogrammen im Rahmen eines geregelten Ablaufs. Aufgabe der Akkreditierung ist die Sicherstellung fachlich-inhaltlicher Standards, die sich auf das Studiengangskonzept, die Studierbarkeit des Lehrangebots, die Qualität der Lehre sowie die Berufsrelevanz der Studieninhalte beziehen (vgl. Akkreditierungsrat und HRK Bologna Zentrum). Die Akkreditierung von Studiengängen ist rechtlich geregelt (Gesetz zur Errichtung einer Stiftung "Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland") und soll eine nationale und internationale Anerkennung der Studienabschlüsse gewährleisten.

Für die einzelnen Fachbereiche in den Hochschulen sind die (Re-)Akkreditierungsverfahren mit einem hohen Arbeits- und Zeitaufwand verbunden: Berichte müssen geschrieben, Gremientermine wahrgenommen, Evaluationen sowie Absolventenbefragungen durchgeführt und ausgewertet werden. Mit hinzu kommt, dass sich die Anforderungen für eine (Re-)Akkreditierungen ständig weiterentwickeln und sich die Zuständigkeiten innerhalb der Fachbereiche aufgrund von Wahlämtern häufig verändern und

somit keine Kontinuität der Zuständigkeiten gegeben ist. Das Akkreditierungsverfahren ist vor diesem Hintergrund als ein differenzierter Prozess zu begreifen, der von den Betroffenen ein entsprechendes Maß an Koordination, Kooperation und wechselseitigen Austausch abverlangt.

### 2. Das Projekt „Clusterakkreditierung als Vorbereitung zur Systemakkreditierung“

An der Hochschule Darmstadt (h\_da) stehen 2011 insgesamt fünfzehn Studiengänge zur Reakkreditierung an. Im Anbetracht der soeben beschriebenen Rahmenbedingungen wurde das im Kontext des Studienstrukturprogramms des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (HMWK) geförderte Projekt „Clusterakkreditierung als Vorbereitung zur Systemakkreditierung („CluVor-Sys“)" ins Leben gerufen. Dieses verfolgt das übergeordnete Ziel, eine Vereinfachung, Vereinheitlichung, sowie eine ressourcenschonende Durchführung der Arbeitsprozesse im Zuge der bevorstehenden (Cluster-)Reakkreditierung umzusetzen. Desweiteren zielt das Projekt auf die Überprüfung vorhandener (Qualitätsmanagement-)Strukturen im Hinblick auf die Rahmenvorgaben für eine Systemakkreditierung ab.

Bei einer Clusterakkreditierung handelt es sich um eine „gebündelte Programmakkreditierung, wobei mehrere Studiengänge in einem einheitlichen Akkreditierungsverfahren akkreditiert werden. Dies können z.B. alle Studiengänge einer Hochschule oder z.B. alle Studiengänge eines bestimmten Faches/Fachbereichs sein.“ (HRK: Akkreditierung – Begriffe und Hintergründe)

Die Vorteile einer solchen Bündelung mehrerer fachverwandter Studiengänge sind nicht nur in der damit einhergehenden Kostenersparnis zu suchen, sondern auch in der Arbeitserleichterung, die durch die gemeinsame Abwicklung erreicht werden kann.

#### 2.1 Einheitlicher Prozessablauf und Baukastensystem

Die Clusterakkreditierung an der Hochschule Darmstadt hebt sich von dem gängigen Verfahren dadurch ab, dass nicht nur eine Clusterung nach Studiengängen erfolgt, sondern auch hinsichtlich eines einheitlichen zentralen Prozessablaufs, welcher von allen Fachbereichen durchlaufen wird. Dieser Ablaufplan ist auf anderthalb Jahre ausgelegt und bietet den Fachbereichen einen Orientierungsrahmen für die notwendigen Schritte im Zuge des Reakkreditie-



rungsprozesses. Durch die einheitliche Gliederung des Prozessablaufs werden Abstimmungs- und Austauschverfahren nicht nur innerhalb des Fachbereichs, sondern vor allem zwischen den Fachbereichen und der Hochschulverwaltung bzw. -leitung transparent. Das Verfahren, die Reakkreditierung im Rahmen eines solchen zentralen Prozessablaufs durchzuführen kann als eine Vorstufe der Systemakkreditierung betrachtet werden.

Ganz im Sinne der Einheitlichkeit und des Wiedererkennungswertes der Hochschule Darmstadt gegenüber den Akkreditierungsagenturen steht auch die Entwicklung eines Baukastensystems im Rahmen des Projektes „CluVorSys“. Dieses Angebot, das den Fachbereichen über eine online gestützte Kommunikationsplattform zur Verfügung gestellt wird, hält Erläuterungen und Arbeitshilfen bereit, welche den Verantwortlichen bei der Durchführung der (Re-)Akkreditierung behilflich sein sollen. Ziel ist es, die Fachbereiche in diesem komplexen Prozess zu unterstützen und darüber hinaus ein hohes Maß an Transparenz, Partizipation und Kommunikation zu ermöglichen.

So wurden in Zusammenarbeit mit den jeweils thematisch betrauten Personengruppen an der Hochschule übergreifende Texte zur h\_da verfasst, wie sie im allgemeinen Teil der (Re-)Akkreditierungsanträge verlangt werden. Inhaltlich reichen diese Dokumente von der Beschreibung des Zulassungsverfahrens bis hin zur Darstellung der Kooperationspartner der Hochschule. Vorteilhaft ist, dass diese Textbausteine von allen Fachbereichen unabhängig ihrer jeweiligen Ausrichtung bei der Antragsstellung verwendet werden können.

Um die Arbeitsabläufe für die Fachbereiche weiter zu erleichtern, erstellte das Projektteam auf Grundlage der Leitfäden der Agenturen Gliederungsvorlagen für die Anträge. Die Textbausteine wurden daraufhin mit einer entsprechenden agenturspezifischen Zuordnung versehen, so dass sie von den Fachbereichen lediglich an der ausgewiesenen Stelle eingefügt werden müssen.

Neben allgemeinen Texten zur Hochschule liefert das Portal den Fachbereichen außerdem erforderliche Vorlagen, wie etwa für die Modulbeschreibung, für das Personalhandbuch, für das „Transcript of Records“ etc. Zudem werden Erläuterungen und „Best Practice-Beispiele“ als Orientierungshilfe zur Verfügung gestellt. Die Fachbereiche erhalten eine Vielzahl grundsätzlicher Informationen über den (Re-)Akkreditierungsprozess, die Akkreditierungsagenturen sowie die rechtlichen Rahmenbedingungen und bekommen die Möglichkeit, über entsprechende Verlinkungen tiefer in die Thematik einzusteigen. Ganz aktuell wurde der Bereich „FAQ“ hinzugefügt, in dem zentrale Fragen im Rahmen der Studienprogrammentwicklung und des (Re-)Akkreditierungsprozesses aufgegriffen und beantwortet werden.

Das Baukastensystem folgt der Logik eines Dienstleistungscharakters: Aus der Zentralverwaltung heraus für die Fachbereiche – ganz im Sinne: „Sie lehren wir machen den Rest“. Kritik und Anregungen der Fachbereiche wurden und werden gerne entgegen genommen und soweit möglich auch umgesetzt. Aus diesem Grund wurde im Vorfeld und auch während der Erarbeitungsphase immer wieder das Gespräch mit verantwortlichen Studiendekanen und Koordinatoren gesucht, um Bedarfe und Wünsche festzustellen und Arbeitsschritte darauf abzustimmen.

Gerade im Hinblick des übergeordneten Ziels, Prozessabläufe zentral zu koordinieren, dabei jedoch die dezentrale Individualität zu wahren, ist die Einbeziehung der Betroffenen als elementar wichtig anzusehen. Weitreichende Akzeptanz ist daran gekoppelt, dass die Fachbereiche einen Handlungsspielraum erhalten und in ihren Ideen und Interessen ernst genommen werden.

Zudem können durch solche Rückkopplungsprozesse Informationsbedarfe und Wissenslücken der Zielgruppe festgestellt und entsprechend angegangen werden.

Nicht außer Acht gelassen werden darf zudem die große Bedeutung der regelmäßigen Pflege und Überarbeitung der Informationen im Baukastensystem. Es gilt, die Datensätze den fortwährenden Veränderungen, welche sich im Rahmen der Weiterentwicklung des Bologna-Prozesses ergeben, anzupassen. Nur durch Sicherstellung der Aktualität kann die Qualität der Arbeitshilfen und die damit verbundene Akzeptanz gewahrt werden. Neue bzw. aktualisierte Beschlüsse und Empfehlungen des Akkreditierungsrats, der KMK, der HRK und des Wissenschaftsrats müssen dabei ebenso berücksichtigt werden wie die Überarbeitungen der Leitfäden der jeweiligen Agenturen.

## 2.2 Stärken-Schwächenanalyse des QM-Systems der Hochschule

Wie bereits oben erwähnt kann die Clusterakkreditierung als eine Zwischenstufe auf dem Weg zur Systemakkreditierung angesehen werden. Im Rahmen des Projektes „CluVorSys“ soll entsprechend geprüft werden, inwieweit die Implementierung einer Systemakkreditierung an der Hochschule Darmstadt mittelfristig geeignet und zielführend ist bzw. welche Voraussetzungen hierzu (noch) zu erfüllen sind.

Gegenstand der Systemakkreditierung ist das interne Qualitätsmanagementsystem der Hochschule im Bereich von Studium und Lehre. Die betraute Akkreditierungsagentur untersucht, inwieweit die für Lehre und Studium relevanten Strukturen und Prozesse geeignet sind, die gesetzten Qualifikationsziele zu erreichen und eine hohe Qualität der Studiengänge zu gewährleisten. Dabei sind die „European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education (ESG)“, die Vorgaben der KMK und die Kriterien des Akkreditierungsrates zu berücksichtigen. (Akkreditierungsrat 2009, S. 22) Als erster Schritt hin zu einer etwaigen Systemakkreditierung wurde eine Bestandsaufnahme des bestehenden Qualitätsmanagementsystems in Form einer Stärken- Schwächenanalyse (SWOT-Analyse) an der h\_da durchgeführt. Bei der Auswahl der Beratungsinstanz entschied man sich gegen eine Akkreditierungsagentur. Grundlage für diese Entscheidung bildet der Beschluss des Akkreditierungsrates vom 31.10.2008, nach dem „die Tätigkeit einer Akkreditierungsagentur in einem Verfahren der Systemakkreditierung [...] unvereinbar [ist] mit einer vorhergehenden oder aktuellen Tätigkeit außerhalb der Systemakkreditierung, die beratend oder anderweitig unterstützend den Aufbau oder die Einführung des zu akkreditierenden internen Qualitätssicherungssystems an derselben Hochschule zum Gegenstand hatte oder hat“ (Akkreditierungsrat 2008, S. 1f). Entsprechend wurde ein externes, unabhängiges Beratungsteam für die Durchführung der SWOT-Analyse engagiert.

Tabelle 2

Zur Erfassung des Ist-Stands und (daraus abgeleitet) des Verbesserungsbedarfs des bestehenden QM-Systems planten die Berater in Abstimmung und Koordination durch das Projektteam die Durchführung und Auswertung von strukturierten Interviews mit Interessensvertretern der Hochschule. Um eine weitläufige Rückmeldung zu erzielen, sollten sowohl Lehrende und Studierende aus verschiedenen Fachbereichen, aber auch Verwaltungsmitarbeiter und das Präsidium einbezogen werden. Ziel der Interviews war es, die Meinungen und Einschätzungen dieser Personengruppen hinsichtlich des Aufbaus, der Umsetzung und der Wirksamkeit des Qualitätsmanagements an der Hochschule erfasst werden.

Tabelle 1

| Folgende Bereiche/Personengruppen wurden befragt |
|--|
| - Qualitätswesen                                 |
| - Arbeitsschutz                                  |
| - Finanzen                                       |
| - Controlling                                    |
| - Internationalisierung                          |
| - Personalentwicklung                            |
| - Personalverwaltung                             |
| - Fachbereiche                                   |
| - Studentische Vertreter                         |

Die ausgewählten Personen wurden vom Projektteam angeschrieben, über die SWOT-Analyse informiert und zu einem Interview eingeladen. Dabei wurde den Interviewpartnern bereits im Vorfeld absolute Anonymität und Vertraulichkeit zugesichert. Die Interviews fanden im Zeitraum einer Woche statt, wobei für jeden Interviewpartner ca. eine Zeitstunde anberaumt wurde. Die Interviewfragen leiteten sich aus den Kriterien einer Systemakkreditierung ab (Akkreditierungsrat 2009). Folgende Punkte wurden dabei berücksichtigt: siehe Tabelle 2.

Die Ergebnisse der Befragungen mündeten in einen Abschlussbericht, der neben den Einschätzungen der Hochschulmitglieder auch Vorschläge an Maßnahmen für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualitätsmanagementinstrumente und -verfahren aufzeigt. Dieser Bericht dient der Hochschulleitung nun in einem weiteren Schritt der Überarbeitung und Anpassung ihres QM-Systems, um den Anforderungen und Voraussetzungen für die Implementierung einer Systemakkreditierung Rechnung zu tragen. Dieses Verfahren wird entsprechend personelle und zeitliche Ressourcen in Anspruch nehmen, jedoch konnte mit dem Projekt „CluVorSys“ der Grundstein für diesen langwierigen und umfangreichen Prozess geschaffen werden und zwar sowohl inhaltlich durch die Clusterung im Akkreditierungsverfahren, als auch formal durch die Bewertung vorhandener (Qualitäts-)Strukturen nach den Maßgaben einer Systemakkreditierung sowie das Aufzeigen weiterer notwendiger Schritte, die mittelfristig umgesetzt werden müssen, um das Ziel der Systemakkreditierung zu erreichen.

Das Projektteam wird diesen Prozess auch weiterhin begleiten und dem entstehenden Beratungs- und Unterstützungsbedarf Rechnung tragen. Besonderes Augenmerk wird auch zukünftig auf die Partizipation betroffener Instanzen

| Grundlage der Interviews<br>[Kriterien der Systemakkreditierung] |   |
|--|---|
| Qualifikationsziele:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisches Entwicklungskonzept</li> <li>- Qualifikationsrahmen</li> <li>- Ausbildungsprofil</li> <li>- Überprüfung</li> </ul>   |
| System der Steuerung von Studium und Lehre:                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Darlegung des Systems</li> <li>- Festlegung von Qualifikationszielen</li> <li>- Sicherstellung durch das System                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Übereinstimmung der Qualifikationsziele</li> <li>o Studiengangdesign / -entwicklung</li> <li>o Studienbetrieb</li> <li>o Entwicklung und Reform von Studiengängen</li> </ul> </li> </ul>  |
| Verfahren der internen Qualitätssicherung:                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesamtkonzept</li> <li>- Anforderungen der "European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education"</li> <li>- Ressourcen für das System</li> <li>- Beurteilungsfähigkeit für:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Wirksamkeit der Steuerung des Systems</li> <li>o kontinuierliche Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre</li> </ul> </li> <li>- Im Einzelnen:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Evaluation der Studiengänge</li> <li>o Beurteilung der Qualität von Lehrveranstaltungen</li> <li>o Überprüfung der Kompetenz der Lehrenden</li> <li>o Überprüfung der Einhaltung von Vorgaben</li> <li>o Verfahren für die Umsetzung von Empfehlungen</li> </ul> </li> </ul> |
| Gewährleistung von Beteiligung durch das System                  |   |
| Berichtssystem und Datenerhebung                                 |   |
| Zuständigkeiten  |   |

gelegt werden, da solche weitreichenden Veränderungsprozesse nur dann gelingen können, wenn sie von der Gemeinschaft der Hochschulangehörigen getragen und akzeptiert werden. Aufklärungsarbeit und transparentes Vorgehen sind deshalb unverzichtbares Handwerkszeug im Rahmen des Projektes.

Die positiven Erfahrungen und Arbeitsergebnisse, die im Zusammenhang mit „CluVorSys“ erzielt werden konnten, haben uns bewogen, diese Struktur als eine Art „Best-Practice-Beispiel“ zu generieren und entsprechend nach außen zu tragen, um Interessensgruppen auf dem Gebiet der Studienprogrammentwicklung einen Anreiz für ähnliche Projekte zu bieten. So wurde „CluVorSys“ auch im Rahmen der Posterausstellung der am 17.05.2010 stattfindenden Nationalen Bologna-Konferenz in Berlin ausgestellt (siehe Abbildung 1).

Bis zum Ende des Projektes im Dezember 2011 erwarten uns nun einige betriebsame Wochen, in denen es gilt, angestoßene Prozesse zu begleiten und zu unterstützen. Diese Maßnahmen reichen jedoch weit über den Projektzeitraum hinaus, so dass mit dem Projekt „CluVorSys“ einer nachhaltigen und zukunftsweisenden Hochschulentwicklung Rechnung getragen werden kann.

**Literaturverzeichnis**

Akkreditierungsrat (2009): Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.2009). In: [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Startseite/Beschluss\\_Akkreditierung\\_Studiengaenge\\_Systeme\\_08\\_12\\_09.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Startseite/Beschluss_Akkreditierung_Studiengaenge_Systeme_08_12_09.pdf)

Abbildung 1



Akkreditierungsrat (2008): Standards für die Gestaltung des Verhältnisses von Systemakkreditierung und Beratungsdienstleistungen (Beschluss des Akkreditierungsrates vom 31.10.2008), S. 1f. In: [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/VerhaeltnisSystemakkreditierungBeratung\\_31\\_10\\_08.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/VerhaeltnisSystemakkreditierungBeratung_31_10_08.pdf)  
 HRK: Akkreditierung - Begriffe und Hintergründe. In: [http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/AG2\\_Begriffe\\_final.pdf](http://www.hrk.de/bologna/de/download/dateien/AG2_Begriffe_final.pdf)  
 HRK Bologna Zentrum: Glossar. In: <http://www.hrk.de/bologna/de/home/1969.php>

- Gregor Bechtold, Dipl.-Sozialpäd., Beauftragter für Studienprogrammentwicklung, Hochschule Darmstadt, E-Mail: [gregor.bechold@h-da.de](mailto:gregor.bechold@h-da.de)
- Jennifer Kreß, M.A., Dipl.-Sozialpäd., Projektmitarbeiterin im Bereich Studienprogrammentwicklung, Hochschule Darmstadt, E-Mail: [jennifer.kress@h-da.de](mailto:jennifer.kress@h-da.de)

Reihe Gestaltung motivierender Lehre in Hochschulen: Praxisanregungen

im Verlagsprogramm erhältlich:

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

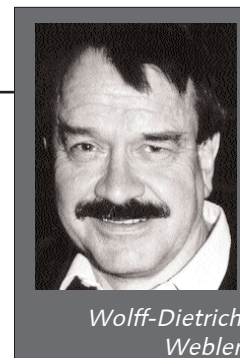
*ISBN 3-937026-31-2, Bielefeld 2004, 298 Seiten, 29.50 Euro*

**Wolff-Dietrich Webler:**  
**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

Wolff-Dietrich Webler



Wolff-Dietrich  
Webler

## Qualitätsfördernde Wirkungen individueller Lehrpreise?

Lehrende mit der Verleihung von Preisen für gute Lehre auszuzeichnen, ist weltweit üblich geworden. Damit soll zunächst allgemein Qualität gesichert werden. Der nachfolgende Artikel diskutiert, wie diese Sicherung durch Preise optimal gestaltet werden kann. Im Allgemeinen werden 5 Ziele mit Lehrpreisen verfolgt. Mit ihnen soll a) immer wieder (öffentlich, als Teil des (Landes-)Hochschulmarketing) auf vorhandene gute Lehre und Lehrleistungen im Lande/an einzelnen Hochschulen/an bestimmten Fachbereichen aufmerksam gemacht sowie b) zur Nachahmung ermuntert werden, c) es sollen Standards guter Lehre entwickelt bzw. sichtbar gemacht werden, d) die Debatte um Kriterien guter Lehre entfacht oder wach gehalten werden und es soll e) neben den schon länger bestehenden, angesehenen und relativ hoch dotierten Forschungspreisen damit die Entwicklung eines gleichen Ansehens der Lehre unterstützt werden (parallel zu den zahlreichen Forschungspreisen - vom Nobelpreis ganz abgesehen - „Leibniz-Preisträgerin“ usw., auch Lehrpreisträger, wie „Ars Legendi-Preisträger“ oder „Trägerin des Landeslehrpreises Rheinland-Pfalz“ usw.). Zur Verfolgung dieser Ziele stellt sich allerdings eine Reihe von Fragen, der hier nachgegangen werden soll. Der Aufsatz ist in drei Abschnitten aufgebaut: Er entwickelt zunächst Fragen, deren Antworten die erfolgreiche Verfolgung der o.g. Ziele unterstützen könnte. Dann wird fallstudienartig ein Blick in die Wirklichkeit anhand einiger Lehrpreise in den USA geworfen und abschließend ein Modell entwickelt, wie Lehrpreise optimal ihre Ziele erreichen können.

### I. Fragen, deren Antworten die erfolgreiche Verfolgung der o.g. Ziele unterstützen

Von den Zielen wird a) (öffentliche Wirkung) und d) (Debatte um gute Lehre) schon durch die bloßen Abläufe der Auslobung, Prüfung der eingehenden Vorschläge und feierlicher Preisverleihung beinahe in jedem Fall erreicht, bei geschickter Inszenierung sogar sehr wirkungsvoll (zu Optimierungsmöglichkeiten vgl. Abschnitt III). Aber auch dort besteht neben den anderen Zielen Klärungsbedarf. Jede Frage verweist auf Gestaltungsvariable mit unterschiedlichen Folgen. Je nach Beantwortung dieser Fragen ergeben sich daher erhebliche Wirkungsdifferenzen.

1. Zunächst stellt sich die Frage, was ausgezeichnet werden soll: Eine gelungene Veranstaltung oder eine Lehrpersönlichkeit? Es geht also um den Zweck. Je nachdem kann es mehrere Arten von Preisen, mehrere Kategorien bzw.

Stufungen geben. Wie ist der Preis definiert? Welche Arten Preise, m.a.W. welche verschiedenen Leistungen werden unterschieden? (Hierzu bietet Abschnitt II Beispiele). Ist der wiederholte Gewinn eines Preises attraktiv? Ist das Preisgeld privat verfügbar oder dient es der Optimierung der Arbeitsverhältnisse (also eher Projektmittel?)

2. Welche Zielgruppe(n) sollen angesprochen werden? Ganz junge oder erfahrene Lehrende - oder beide? (Wenn es nur um gelungene Lehrveranstaltungen geht, könnte das Alter der Lehrenden gleichgültig sein).
3. Welches sind die Kriterien der Preiswürdigkeit? Sind sie schon vorhanden oder sollen Standards guter Lehre entwickelt bzw. sichtbar gemacht werden? Welche ungewollte/gewollte Steuerungswirkung für die Antragstellung bringen vorab veröffentlichte Kriterien mit sich?
4. Wer stellt die Kriterien auf (die Jury? Vorab? Die Studierenden indirekt mit ihrem Urteil in der Veranstaltungsbewertung? Die Konstrukteure der entsprechenden Fragebögen? usw.) Natürlich verfügt jedes Jury-Mitglied über implizite Gütekriterien, also Vorstellungen von guter Lehre. Die sind auch relativ leicht zutage zu fördern. Hat die Jury a) eigene explizite Gütekriterien der Lehre entwickelt, b) existierende von irgendwoher übernommen oder c) lässt sie sich von Fall zu Fall von den Vorschlägen und Begründungen überzeugen, ohne sie mit existierenden explizit zu vergleichen?
5. Zur Werbung für gute Lehre gehört eine gewisse Öffentlichkeit. Wie kann die hergestellt werden? Werden die Kriterien vorab, schon bei der Auslobung des Preises bekannt gegeben, um die Aufmerksamkeit zu erhöhen? (Zur Diskussion der Vor- und Nachteile s.u.). In welcher (möglichst öffentlichkeitswirksamen) Form werden die Preise verliehen, um den Modellcharakter und Nachahmееffekt zu verstärken?
6. Wie ist die Jury zusammen gesetzt - welche Interessen repräsentiert sie? Welche Kriterien bzw. Interessen werden zugelassen?
7. Welche Informationen müssen der Jury eingereicht werden, damit sie ihr Urteil darauf aufbaut?
8. Wer hat Vorschlagsrechte für potentielle Preisträger? (Studierende, Kolleg/innen, Lehrende sich selbst?)
9. Wie sieht die Entscheidungsfindung der Jury aus?
10. Welches ist der Verleihungsmodus?
11. Wie wird die Verbreitung der Konzepte und der zugrunde liegenden „Philosophie“ der Preisträger befördert?

12. Wie kann eine dauerhafte Qualitätsarbeit aussehen? Gibt es Folgemaßnahmen?

## II. Ein Blick in die Anlage einiger Lehrpreise in den USA

### 1. "Awards for Excellent Teaching" als Qualitätsförderung?

Diese Preise sind unter allen Ländern wohl am weitesten verbreitet in den USA (und vielleicht Kanada). Ein übereinstimmender, mindestens ähnlicher Standard für bestimmte Qualitäten ist dort in den Vergabekriterien allerdings nicht erkennbar - wie in kaum einem Land, weil - anders als bei viel größeren Gemeinsamkeiten der Maßstäbe in der Forschung - in der Lehre noch kein Kodex guten Lehrens als internationaler Konsens erkennbar ist. Es gibt (vermutlich deswegen) auch keine Übereinstimmung, auf Basis welcher Informationen die Preise zugesprochen werden.

- Z.T. müssen (eine Mindestzahl) Studierende eine Veranstaltung mit einer Laudatio vorschlagen, also im einzelnen begründen, warum sie die Veranstaltung für preiswürdig halten.
- Z.T. sind es allein die statistischen Ergebnisse des "student rating", der studentischen Veranstaltungsbewertung (somit einer Verlaufs- und Ergebnisbewertung) mit oft sehr unterschiedlichen didaktischen Modellen, die der Beurteilung der Preiswürdigkeit zu Grunde liegen. So auch bei der Zuerkennung der Preise in Harvard, die allein auf der Basis der statistischen Ergebnisse des "student rating" vergeben werden. "Although it does not evaluate teachers directly, the Bok Center uses Q evaluation data gathered by the Registrar's Office to honor outstanding teachers ... each semester ... Certificate recipients achieve an overall rating of 4.5 or above on the Q's 5-point scale, with 5 or more responses" (Harvard Awards online)
- Gelegentlich wird den studentischen Daten noch eine Stellungnahme/Erklärung/ein Bericht der Kandidaten hinzugefügt (die die Intentionen der Veranstaltung noch einmal klärt).
- Häufig wird aber nicht die Veranstaltung prämiert, sondern die Person des Lehrenden selbst - abgehoben von einer einzelnen Veranstaltung.
- Z.T. wird aber auch die Güte eines (Studien-)Konzepts ausgezeichnet - also einer papierenen programmatischen Erklärung für die Zukunft.

Soweit in erster Linie die Ergebnisse des student rating zu grunde gelegt werden, hängt Vieles von der Güte des Fragebogens ab. Jeder Fragebogen enthält - mal intendiert, mal nicht, aber unvermeidlich - ein didaktisches Modell guter Lehre, das in die Konstruktion des Fragebogens einfließt. Insofern überträgt die Hochschule in den Fällen, in denen Lehrpreise allein auf dem studentischen Urteil beruhen, die Definition der Standards guter Lehre den Konstrukteuren der Fragebögen, interpretiert durch die Studierenden. Das studentische Urteil bezieht sich auf seinen Expertenstatus zur Frage, inwieweit die Veranstaltung den jeweiligen Lernbedürfnissen entgegenkam, m.a.W. die Befriedigung der Lernbedürfnisse unterstützt bzw. neue ausgelöst hat. Das sind wichtige, aber nicht die einzig relevanten Aspekte guter Lehre. Manche Intentionen der Lehrenden sind den Studierenden vielleicht deutlich, aber nicht willkommen;

gleichwohl können sie für effektive Lehr- und Lernprozesse notwendig sein. Auch werden Gütekriterien oft unzulässig in Zufriedenheitsmaße verwandelt. Effektive Lernprozesse können aber auch mit persönlicher Unzufriedenheit gepaart sein, die auch im Ärger über einen Lehrenden bzw. eine Veranstaltung neues Lernen auslöst. Von solchen Preiskriterien gehen deutliche Steuerungseffekte aus; sie werden zu Standards. (Fragebögen können geradezu zu Planungshilfen für das Semester werden. Wenn schon klar ist, dass eine Veranstaltung am Ende mit Hilfe dieser Kriterien beurteilt wird, kann die Veranstaltung auch gleich entlang dieser Kriterien geplant werden ...) Legt eine Hochschule der Preisverleihung allein das studentische Votum zugrunde, muß sie sich nicht auf eigene Kriterien für gute Lehre einigen, verliert damit aber einen wichtigen Lernprozess. Solche Verfahren müssen beachten, nicht zu Alibi-Veranstaltungen mit Marketing-Effekten zu verkommen (Marketing-Effekte werden durchaus angestrebt, wenn die Verleihung mit großer Medienbeteiligung - mindestens dem lokalen Fernsehen - inszeniert wird, wie oft in den USA). Wegen dieser Zusammenhänge ist es ergiebig, Beispiele für Vergabemodalitäten und -kriterien im Detail anzuschauen (s.u.).

Bei der Verständigung auf gemeinsame Kriterien fehlt es entschieden an internationaler Kommunikation, weil trotz der erwähnten Kulturabhängigkeit auf der Basis von Erfordernissen menschlichen Lernens ein Konsens (mit einem kulturspezifischen Korridor) möglich wäre. Aber es gibt auch „Leuchttürme“ positiver Entwicklung.

### 2. Beispiele für Vergabemodalitäten und -kriterien

Aufgrund eines studentischen Votums wird auch der Preis in Princeton verliehen, in mehreren Varianten. Im Detail heißt das:

*"Teaching Awards - What They Are: The "Excellence in Teaching" Awards were initiated by engineering undergraduate students in the fall of 1988 in an effort to enhance the quality of education at Princeton. Any professor or teaching assistant for an undergraduate engineering, mathematics, physics, or related course is eligible to receive an award. The Engineering Council looks for dedication, talent, and a commitment to student learning that surpasses the norm. Nominees are evaluated according to their ability to present the course material in a clear and effective manner, their responsiveness to student needs, their concern for student learning, and their innovative and creative teaching methods. The number of awards granted in a given semester to members of each department is not predetermined. Finally, since the awards are granted on behalf of particular classes to their professors, an individual may receive multiple awards. Each award reflects the appreciation of a specific group of students. Should a five-time recipient win a Teaching Award, he or she will not receive a sixth teaching award but rather the Lifetime Achievement Award"* (Princeton awards online).

Phi Beta Kappa teaching awards: *"Princeton students elected to the academic honor society have selected recipients of the teaching prize annually since 2004. The students defined the criteria for excellence in teaching as: skill in instruction; commitment to working with and building relationships with undergraduates; and ability*

*to spark students' intellectual interests. Each winner is presented with a plaque.."* (Princeton awards archive online).

Wie so eine von einer studentischen Nominierung ausgehende Laudatio dann bzgl. ihrer Standards argumentiert, kann in Anhang 2 gesehen werden.

Die Indiana University Northwest (IUN) hat auf ihren Webseiten Kriterien und Vergaberegeln für drei Preise publiziert (IUN online). Sie werden hier vorgestellt:

#### Trustee Teaching Award

An der IUN gibt es ein Trustee Teaching Award Committee, das für die Nominierung von bis zu 10 Gewinnern des Trustee Teaching Award zuständig ist. In Frage kommen alle Vollzeitmitglieder der "faculty". Die Auswahl gründet sich auf folgende Kriterien:

- Cares about and has an effect on student learning,
- Knows subject area,
- Clearly states the objectives of the course,
- Is well prepared for each class session,
- Explains the course material clearly and effectively,
- Is enthusiastic about teaching the subject and makes the course stimulating,
- Summarizes or emphasizes major points in the lecture,
- Is readily available for consultation with students,
- Encourages students to ask questions and express their ideas or opinions,
- Clearly explains how students will be evaluated in the course,
- Gives exams or assigns papers which reflect the important aspects of the course,
- Relates the subject matter to other academic disciplines or real world situations,
- Provides opportunities for students to assess their progress in the course,
- Develops and maintains an atmosphere of mutual respect,
- Continually evaluates course/reflects on teaching, making changes as needed,
- Continuously develops professionally,
- Develops courses and curriculum,
- Shares expertise with colleagues,
- Continuously is engaged in critical self-evaluation (i.e. Having the ability to undergo critical self-reflection on one's own teaching is important concerning the growth of an educator).

Ist ein Mitglied des Lehrkörpers daran interessiert, in Betracht gezogen zu werden, kann ein "organized portfolio/dossier (hard copy)" eingereicht werden, das die folgenden Informationen dokumentiert:

1. a philosophy of teaching/teaching statement
2. a letter of peer review (The philosophy of teaching and peer letter should be no more than a combined length of 10 pages.),
3. Vitae,
4. Syllabi (1-3), last calendar year,
5. Examinations (1-3), last calendar year,
6. written Student Evaluation Comments (1-3 courses), last calendar year,
7. numerical student evaluations, last calendar year,

8. GPA indices, last calendar year,
9. List of current courses taught (including times and locations).

Optional:

1. A teaching CD or DVD of current (last calendar year) classroom practices
  2. A short description or summary of any research in relation to the scholarship of teaching and learning and/or teaching pedagogy (if applicable).
- (GPA = Grade Point Average)

#### Founder's Day Teaching Awards

Diesen Preis vergibt die Indiana University (IU) in jedem Frühjahr als eine Gelegenheit, hervorragende Lehrleistungen anzuerkennen. Der Preis wird sowohl für die gesamte Universität als auch für jeden Campus einzeln vergeben. Ein IU Northwest Teaching Committee vergibt die lokalen Preise in verschiedenen Kategorien. Es gibt getrennte Preise für Lehrende in Voll- und Teilzeit. Der für Lehrende in Vollzeit ist mit einem Geldbetrag verbunden. Der lokale Gewinner ist automatisch nominiert als Campus-Kandidat für den Preis der gesamten Universität im Folgejahr.

Auch mehrere "associate faculty award/monetary prizes" werden vergeben. Sie sind gestiftet. Die "Lieber Associate Instructor Awards" sind mit einem einmaligen Geldbetrag verbunden. Alle Universitätsmitglieder sind berechtigt, Personen für die Preise zu nominieren. Eigenvorschläge sind bei diesem letzteren Preis nicht zulässig. Die Preisverleihung folgt den gleichen Kriterien wie oben. Wenn eine Einzelperson für die Preisvergabe berücksichtigt werden möchte, sollten folgende Unterlagen eingereicht werden:

- Teaching statement/philosophy of teaching (no more than five single-spaced pages),
- a vita,
- Course numbers and titles of classes taught at IU Northwest for the past two years,
- Grade distributions for each course taught at IU Northwest for the past two years,
- written and numerical student evaluations for the past two years,
- representative instructional materials such as:
  - Two Course Syllabi
  - Two Tests/Quizzes/Assignments,
- Description of teaching workshops and student mentoring activities,
- Letters of support from students/colleagues/supervisors (no more than ten),
- relevant pedagogical publications & presentations,
- Summary of course and program development activities,
- Schedule of classes for the Spring Semester.

#### All University Teaching Awards

Der Preis soll - wie üblich - auf die Bedeutung des Lehrens ebenso aufmerksam machen sowie hervorragende Leistungen anerkennen. Das Zertifikat ist mit einem Preisgeld verbunden. Der Unterschied zu den Preisen, die an einem einzelnen Campus verliehen werden, liegt (außer dass damit die gesamte Universität repräsentiert wird) vor allem darin, dass die Preissumme von da an kontinuierlich zum regelmäßigen Bestandteil des Gehalts wird, jedenfalls, solange ein Dienstverhältnis zur Universität von Indiana besteht!

(Der AHD-Vorstand in Deutschland hat in den 90er Jahren einen gleichartigen Vorschlag gemacht - allerdings erst nach dreimaligem Gewinn. Das wurde einzelnen zunächst interessierten Ministerien aber zu teuer). Insgesamt werden auf Universitätsebene im Rahmen der "Indiana University Distinguished Teaching Awards" 7 verschiedene Preise für bestimmte Zielgruppen vergeben. An Unterlagen werden erwartet: "... individual components of each dossier, including CVs, nomination letters, publication lists, and reference letters, among other documents" (IUN online).

Auffallend an den vorausgesetzten Unterlagen ist vor allem, dass hiermit eine ganze Wissenschaftlerpersönlichkeit nicht nur aufgrund einer einzelnen Veranstaltung, sondern in der ganzen Breite der Lehre und in ihrer Verbindung von Forschung und Lehre anerkannt wird. Hiermit wird nicht ein einzelnes Ereignis, sondern ein ganzes professionelles Profil anerkannt und mit einem deutlichen öffentlichen Signal verstärkt. Nicht so verschlüsselt wie in anderen Materialien, sondern direkt mit einem Preis verbunden werden Konzepte bestätigt und damit Standards demonstriert.

### 3. Konzepte guter Lehre bei Preisträgern

Weitere Dokumente für die Vorstellungen von guter Lehre, die im Lehrkörper von Hochschulen vorhanden sind, bilden Artikel, die von einem Preisträger eines Award for Teaching Excellence nach der Preisverleihung verfasst worden sind. In Deutschland kommt es mangels einschlägiger Theoriekenntnis immer wieder vor, dass Preisträger nicht spezifisch erklären können, warum ihre Lehre von Studierenden so geschätzt wird, m.a.W. welchen Regeln ihre Lehre vorbildlich folgt. Daher können solche Beispiele einer systematischen, evtl. theoretischen, jedenfalls reflektierten Vertiefung sehr förderlich sein. Die Veröffentlichung solcher Selbstkonzepte will natürlich Vorbilder herausstellen, basiert also auf Lernen am Modell. Die Botschaft lautet: Diese Überzeugungen sind in sich stimmig; sie können von realen Personen gelebt werden und sie sind auch noch erfolgreich, sogar preisgekrönt. Damit werden auch Berufsbilder geprägt - ein überzeugender Beitrag zur Bildung von Standards. Berufsbilder und Standards unterliegen allerdings dem Wandel. Ein vor Jahren herausgestelltes Beispiel kann möglicherweise als Modell einer guten Vorlesung oder eines (für bestimmte Phasen berechtigten) dozenten-zentrierten Seminars gelten und zeigt einen Teil oft vernachlässigter Einstellungen und Haltungen, deckt aber nicht die vielfältigen Modelle eines studierendenzentrierten, mindestens studierendenaktiven Vorgehens ab, in dem Lehrende zu Moderatoren studentischer Lernprozesse werden.

### III. Empfehlungen für die Vergabe von Preisen für gute Lehre

Wie eingangs genannt, werden im Allgemeinen 5 Ziele mit Lehrpreisen verfolgt.

- Mit ihnen soll immer wieder (öffentlich, als Teil des (Landes-)Hochschulmarketing) auf vorhandene gute Lehre und Lehrleistungen im Lande/an einzelnen Hochschulen/an bestimmten Fachbereichen aufmerksam gemacht sowie
- zur Nachahmung ermuntert werden,
- es sollen Standards guter Lehre entwickelt bzw. sichtbar gemacht werden,

- die Debatte um Kriterien guter Lehre entfacht oder wach gehalten werden und es soll
- neben den schon länger bestehenden, angesehenen und relativ hoch dotierten Forschungspreisen damit die Entwicklung eines gleichen Ansehens der Lehre unterstützt werden.

Wie muss ein Preis konzipiert sein, um diese Ziele einlösen zu können? Die Antwort stützt sich auf jahrelange Jury-Erfahrungen sowie auf die Auswertung der vorstehend genannten (und weiterer) Beispiele aus den USA und zahlreicher weiterer Preisverfahren in Großbritannien und Deutschland.

#### 1. Zweck - Art der Preise - Kategorien?/Stufungen?

Um unterschiedliche Arten von Lehrleistungen auszeichnen zu können, die in einem gemeinsamen Wettbewerb kaum Chancen hätten, den Preis zu gewinnen, werden unterschiedliche Kategorien definiert, die mit je einem eigenen Preis bedacht werden. Das könnten Veranstaltungsarten sein: Vorlesungen, Seminare, Projekte, Praxisveranstaltungen usw. Eine gemeinsame Bewertung würde relativ hohe Expertise der Jury erfordern, weil dann eine hohe Abstraktion der jeweiligen Leistungen für eine hochschuldidaktische Bewertung nötig wäre. Da ist es wesentlich leichter, ähnliche Veranstaltungen miteinander zu vergleichen. Das gleiche gilt für unterschiedliche Gruppen von Lehrenden (um z.B. sehr unerfahrene bei ihren ersten Schritten zu ermutigen oder sehr erfahrene für hohe Leistungen anzuerkennen)

#### 2. Zielgruppe(n)

Zielgruppen der Preisverleihung sind also im engeren Sinne die Lehrenden der eigenen Hochschule, die weitere Hochschulöffentlichkeit sowie die regionale und überregionale allgemeine Öffentlichkeit. Sie sind entsprechend anzusprechen.

#### 3. Kriterien der Preiswürdigkeit

Gütekriterien für exzellente Lehre sind in verschiedenen Katalogen vorhanden. Die Jury sollte daher nicht bei Null anfangen. Sie sollte diese Kataloge sichten, wo nötig nach eigener Überzeugung ergänzen und für ihren Bereich zur verbindlichen Grundlage erklären. Wie stark derartige Listen ausdifferenziert werden müssen, hängt davon ab, ob und wieviele Kategorien von Lehrleistungen unterschieden werden (s. Ziff. 1).

Solange Lehrleistungen nicht an Kriterien gemessen und bewertet werden, bewegt sich die Jury im Bereich der Intuition und von Geschmacksfragen. Objektivierbare Kriterien existieren aber durchaus.

Die von der Jury gefundenen und diesem Preis zu Grunde gelegten Gütekriterien sollten unbedingt vorab veröffentlicht werden. Dies hat eine wertvolle Orientierungswirkung für junge, aber durchaus auch für ältere Lehrende und trägt zur Reflexion über gute Lehre bei - auch bei den Studierenden. Nicht untypisch für deutsche Hochschulen wäre dann eine kontroverse Debatte über die Kriterien. Und damit hätte die Jury das erste Ziel der Preisverleihung erreicht: dass hochschulöffentlich über Kriterien guter Lehre nachgedacht und lebhaft über sie gestritten wird. Damit werden konzeptionelle Vorstellungen von guter Lehre gefördert. Tendenziell handelt es sich bei dieser Auseinandersetzung

um eine Weiterbildungssituation mit Personen, die förmliche Weiterbildung auf diesem Gebiet eher nicht aufsuchen.

#### 4. Vorschlagsrechte

In das Prüfverfahren zur Preisvergabe sollten möglichst viele (plausible) Perspektiven eingehen. Von daher sollten die Vorschlagsrechte breit für alle geöffnet werden, die sich einen Eindruck von der Güte einer Veranstaltung machen können, die Veranstalter eingeschlossen. Das sind die Studierenden, Kolleg/innen der Veranstalter und diese selbst. Eine Veranstaltung sollte also von einer Gruppe von Studierenden zur Vergabe eines Preises vorgeschlagen werden können; es können aber auch zwei bis drei Kolleg/innen der Lehrenden sein und eine Selbstbewerbung (Initialbewerbung).

#### 5. Zusammensetzung der Jury

Da es sich nicht um eine Meinungsumfrage handelt, sondern um professionelle Standards, sollten sowohl Lehrende (noch relativ junge, ganz neuen Wegen vielleicht noch offenere, aber durchaus schon erfahrene Lehrende ebenso wie ältere, sehr erfahrene Kolleg/innen), als auch Studierende (etwas höherer Semester, aber nicht unbedingt Doktoranden), aber auch professionelle Hochschuldidaktiker mit eigener möglichst umfangreicher Lehrpraxis der Jury angehören, die die Sicht der Hochschuldidaktik (einschließlich der Bildungstheorie und der Lehr-/Lernforschung) einbringen können. Wichtig ist dabei auch eine Repräsentanz der großen Fachkulturen (Geistes-, Sozial-, Natur- und Technikwissenschaften mit ihren Perspektiven). Es ist selbstverständlich, dass Lehrende in einer solchen Jury besonders willkommen (und urteilsfähig) sind, die selbst ein Zertifikatsprogramm zum Auf- und Ausbau der Lehrkompetenz abgeschlossen haben.

#### 6. Informationsbasis der Jury

Einerseits laden vorab bekannte Kriterien für preiswürdige Leistungen im Missbrauchsfall dazu ein, den jeweiligen Vorschlag entsprechend zu „schminken“. Ob er dann noch der Wirklichkeit entspricht, muss dann das Verfahren der Jury klären. Andererseits überwiegen die Vorteile bei weitem: die publizierten Kriterien sorgen dafür, dass völlig abseitige Fälle von Selbstüberschätzung - ohne solchen Kriterien zu genügen - eher unterbleiben. Außerdem werden die eingereichten Vorschläge auf die Kriterien stärker eingehen, sodass die Vorschläge besser vergleichbar werden. Schließlich sorgt die Bekanntgabe dafür, dass die Transparenz und Legitimation der Entscheidung deutlich wächst (der Verfasser kennt eine Reihe von Vorgeschlagenen, die die Entscheidung der Jury bei unbekanntem Kriterien nicht nachvollziehen konnten).

Außer einer Begründung des Vorschlags (laudatio) sollte auch eine Darstellung des Konzepts der betreffenden Veranstaltung (inkl. Semesterplanung) und eine kurze Notiz über den bisherigen Verlauf aus Sicht der Lehrenden angefordert werden. Heute werden oft auch Ton- bzw. Bildbeispiele aus der Veranstaltung beigefügt. Eine eigene Hospitation der Veranstaltung durch 1-2 Jury-Mitglieder wäre wünschenswert, lässt sich aber oft nicht durchführen. Möglich erscheint dagegen ein Auswahlgespräch der Jury mit den in die engere Wahl gezogenen Vorgeschlagenen.

#### 7. Entscheidungsfindung der Jury

Wenn der Preis schwerpunktmäßig für eine gelungene Veranstaltung vergeben wird, dann sollten natürlich Informationen zu dieser Veranstaltung im Vordergrund stehen. Wird mehr die Lehrende - anhand einer oder mehrerer ihrer Veranstaltungen - ausgezeichnet, muss die Entscheidungsbasis breiter sein. Als Informationen kommen in Frage:

- Ergebnisse der Veranstaltungsbewertung durch Studierende (bei einem hochschuldidaktisch professionell konstruierten Fragebogen),
- kommentierte Ankündigung der Veranstaltung durch die Lehrenden,
- nach dem Vorschlag zum Preisverfahren eingereichtes didaktisches Konzept der vorgeschlagenen Lehrenden
- ein Lehrportfolio, zumindest die Darstellung einer grundlegenden Lehridee,
- weitere Belege bzw. Materialien, die die Güte der Veranstaltung belegen können (z.T. schon als Teil des Vorschlags als Anhang zur Laudatio),
- evtl. das Protokoll einer Hospitation durch Fachkolleg/innen oder durch Hochschuldidaktiker.
- heute gibt es oft schon elektronische Medien aus der Veranstaltung (Videodokumente), die mit eingereicht werden können.

Diese Liste ist nicht abgeschlossen (vgl. die entsprechenden Hinweise aus den US-Verfahren in Abschnitt II).

Da Lernveranstaltungen des Lernerfolgs wegen stattfinden, sollten die Studierenden ihr Urteil darüber abgeben können, inwieweit die Lernveranstaltung ihre persönlichen Lernbedürfnisse und Möglichkeiten unterstützt hat. Das zu beurteilen kann den Studierenden niemand abnehmen, das macht ihre spezifische Expertise aus. Dazu kommt die Darstellung der Ziele und Intentionen der jeweiligen Lehrenden. Und Material, das der Jury erlaubt, das allgemeine Anspruchsniveau der Veranstaltung, die allgemeine Wissenschaftlichkeit und/oder Praxisbezogenheit der Veranstaltung (jenseits fachlicher Details) im Sinne kognitiver Ebenen zu beurteilen (zumindest sich einen Eindruck davon zu verschaffen).

Ideal wäre es, wenn es um Preise an einem Campus mit relativ kurzen Wegen geht und der Zeitpunkt des Vorschlags so relativ früh im Semester liegt (kurz nach der Mitte), dass nach Vorauswahl durch die Jury je zwei Jury-Mitglieder noch die Chance haben, selbst eine Sitzung der Vorgeschlagenen zu besuchen.

Falls viele Vorschläge eingereicht wurden, muss die Jury eine Vorauswahl treffen. Ähnlich wie bei Berufungsverfahren sollten je drei Jurymitglieder die Unterlagen einer Anzahl von Vorschlägen sichten, sie mit den vorab festgelegten Kriterien vergleichen und der Gesamtjury dann einen gemeinsamen Vorschlag unterbreiten. Dabei werden Zweifelsfälle oder Fälle, in denen sich das Trio nicht einig war, ebenfalls der Jury vorgelegt, bei besonders bedeutungsvollen Preisen allerdings vorab einer besonders erfahrenen Teilgruppe („Appellationsinstanz“) der Jury, die zunächst das Ergebnis der „Vorrunde“ entscheidet. (Das kann im Verfahrensablauf der Jury durchaus „schlank“ organisiert werden).



### 8. Ausgestaltung des Preises

Zwar ist es selten, dass ein Preis von der gleichen Person mehrfach gewonnen wird. Aber von einer Staffelung des Preisgeldes geht ein zusätzlicher Leistungsanreiz aus, auch wenn es viele Male symbolisch bleiben wird. Die Preise sollten (für den Fall des wiederholten Gewinns) in vier Stufen vergeben werden:

1. Bei erstmaligem Gewinn zur persönlichen Verwendung im Arbeitszusammenhang (Verbesserung der Ausstattung; als Konferenz-/Reisemittel usw.);
2. Beim zweiten Gewinn des gleichen Preises: Als einmaliger Zuschuss zu den persönlichen Bezügen;
3. Beim dritten Mal als Preisträger: Gewährung eines Forschungssemesters. Die Preissumme wird dann für eine Vertretung verwendet - ist also in der Höhe entsprechend auszugestalten. Der Zeitpunkt, wann dieses Semester in Anspruch genommen wird, sollte flexibel gehalten werden und sich am Stand entsprechender Forschungsvorbereitungen orientieren. Viele Kolleg/innen (und vor allem Studierende) verstehen zunächst nicht, warum es sinnvoll ist, ausgerechnet ein Forschungssemester für besondere Lehrleistungen zu gewähren. Zum einen ist unter Lehrenden nach die vor die Furcht verbreitet, bei allzu großem Engagement in der Lehre leicht den Anschluss in der Forschung zu verpassen („Schreib’ lieber noch einen Aufsatz...“). Zum anderen soll an deutschen Hochschulen Lehre nach wie vor aus Forschung entwickelt werden. Eine enge Verknüpfung ist also erwünscht. Aber wichtig ist vor allem das Signal, dass gute Lehre sich auch wieder in der Forschungsförderung niederschlägt, die gute Lehre unterstützt.
4. Bei viermaligem Gewinn: Als Zuschuss zum regelmäßigen Arbeitseinkommen (z.B. 500 Euro, allerdings nicht ruhegehaltstfähig).

Alle Preisträger sollten gleichzeitig für 5 Jahre Mitglieder in einem prominent vom Rektor/Präsidenten etablierten „Akademischen Club“ werden (s.u. Ziff. 11).

### 9. Modus der Verleihung

Es versteht sich von selbst, dass die Übergabe der Preise in Zeitpunkt, Umgebung und feierlichem Rahmen möglichst große öffentliche Beachtung finden sollte. Wenn es sich - je nach Ausgestaltung des Preises - um mehr als eine kleine öffentliche Anerkennung handelt, sind auch die Angehörigen und Kolleg/innen der Preisträger willkommen. Das Prestige des Preises ist aber nicht nur von seiner Höhe, sondern auch von der Professionalität der Auslobung, öffentlichen Zwischenberichten (Zahl der eingereichten Vorschläge, deren Niveau usw.), der Zusammensetzung der Jury (muss nicht anonym bleiben, da keine Nachteile zu befürchten), der Professionalität der Entscheidungsfindung und der Prominenz der die Preise überreichenden Person abhängig. Eine abschließende, zur Nachahmung, aber auch zur Beteiligung beim nächsten Mal motivierende Berichterstattung in der allgemeinen und der Hochschulöffentlichkeit sollte selbstverständlich sein - ist sie bisher aber noch nicht. Sie sollte nicht nur durch Bilder von der Übergabe von Urkunden zwischen schwarz gekleideten, festlich gestimmten Menschen illustriert, sondern auch visuelle Beispiele aus den preisgekrönten Veranstaltungen, Interviews

mit den Preisträgern und Ausschnitte aus den förmlichen laudationes der Jury enthalten.

### 10. Verbreitung der Konzepte der Preisträger

Bei den Preisen geht es nicht nur um Symbolpolitik, sondern um faktische Beiträge zur Steigerung der Qualität der Lehre. Also kann in die Vergabekriterien (schon bei der Auslobung) aufgenommen werden, dass die Preisträger/innen bereit sein müssen, ihr Veranstaltungskonzept und die damit gesammelten Erfahrungen zu einem Aufsatz aufzubereiten, der sowohl im Hochschuljournal, als auch in überregionalen, mit akademischer Lehre befassten und Fachzeitschriften veröffentlicht werden kann. Bände zu innovativer Lehre - nach gemeinsamen Gesichtspunkten gesammelt - sollten dann auch in Print- und elektronischer Form veröffentlicht werden. Außerdem sollten die Konzepte in die interne Weiterbildung der Hochschule bzw. der fachlichen Einheit eingespeist werden.

### 11. Dauerhafte Qualitätsarbeit

Als breitenwirksam hat sich auch die Gründung einer ständigen „Arbeitsgruppe Lehrpreisträger/innen“ an der betreffenden Hochschule erwiesen. Nach Erfahrungen des Verfassers folgen die Lehrpreisträger dieser Einladung durchaus bereitwillig. Der Verfasser hatte dies auch auf die Vorgeschlagenen oder zumindest auf die in die engere Wahl gekommenen ausgedehnt („Vorgeschlagen für den Oscar“) um auch schnell eine arbeitsfähige Größe zu erreichen. Außerdem waren Preisentscheidungen oft so knapp, dass die leer Ausgegangenen kaum geringere Leistungen vorzuweisen hatten. Einerseits geht von der Arbeitsgruppe das Signal aus, dass Hochschuldidaktik keine Angelegenheit schwacher Lehrender sei (quasi als Reparaturbetrieb „für Kolleg/innen, die es nötig haben“), sondern selbstverständliche Beschäftigung für alle ist, die lehren. Andererseits besteht zwischen den Mitgliedern ein erhebliches Bedürfnis nach Austausch; es herrscht eine hohe Lernbereitschaft. Viele haben intuitiv richtige Entscheidungen bei der Gestaltung ihrer Veranstaltungen getroffen - können aber nicht erklären, warum. Als Wissenschaftler/innen erscheint ihnen das unbefriedigend, und sie arbeiten mit, um diese Antworten zu finden. Ein guter Ansatz, um selbstverständliche Qualitätsmaßstäbe aus ihrer Forschung auch auf ihre Lehre zu übertragen.

#### Quellen und Literatur

- Harvard Awards online*,  
<http://isites.harvard.edu/icb/icb.do?keyword=k1985&pageid=icb.page29684> (Aufruf 08.06.2010).  
*IUN online*,  
<http://www.iun.edu/~cetl/grants/awards.shtml>, (Aufruf 20.05.2010).  
*Princeton awards online*,  
<http://www.princeton.edu/~ecouncil/teachingawards.htm> (Aufruf 08.06.2010).

■ Dr. Wolff-Dietrich Webler, Professor of Higher Education, University of Bergen (Norway); Ehrenprofessor der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslaw/Wolga; Leiter des Instituts für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld (IWBB), E-Mail: webler@iwbb.de

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

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

### Fo

#### Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1/2010  
Forschungsentwicklung

*Axel Horstmann*  
Steuerung durch Programmförderung

*Martin Winter & Reinhard Kreckel*  
Wettbewerbsfähigkeit durch Kooperation?  
Zur Zusammenarbeit von Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen

*Martin Kagel, Tim Kawalun & Gesa Krey*  
Der Innovations-Inkubator Lüneburg: Europäische Strukturpolitik im Geiste der Lissabon-Strategie

*René Krempkow*  
Wissenschaft oder Wirtschaft? - Arbeitsmarkt und Perspektiven für Promovierte in Deutschland

### HSW

#### Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 3/2010  
Hochschulentwicklung/-politik

*Christian Schneijderberg & Isabel Steinhardt*  
Was steht noch zur Wahl? Wahlmöglichkeiten im Studium nach der Bologna-Umstellung. Eine empirische Untersuchung der politikwissenschaftlichen Bachelor-Studiengänge in Deutschland und der Schweiz

*Jürgen Budde*  
Neue Wege in der tertiären Bildung? Bildungsentscheidungen von Studierenden an Berufsakademien

*Georg Groh & Adi Winteler*  
Die Wirksamkeit von Einlese-Zeit auf die Ergebnisse in Hochschulprüfungen

*Isa Jahnke & Tobias Haertel*  
Kreativitätsförderung in Hochschulen – ein Rahmenkonzept

*Katharina Mohring & Jan Lorenz Wilhelm*  
Markt der Ideen und Wege der Erforschung – Reflexion eines Methodenorientierten Projektseminars der Humangeographie - Zusammenfassung

### HM

#### Hochschulmanagement

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

HM 2/2010  
Entwicklung von Hochschulen

Entwicklung, Gestaltung und Verwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

*Hellmut Wagner*  
Das Karlsruhe Institut für Technologie (KIT) - Eine neue Form der Kooperation im Wissenschaftssystem

*Volker Breithecker & Martin Goch*  
Wie hoch soll das Eigenkapital einer staatlichen Hochschule sein? Die Stunde Null einer Hochschule

Organisations- und Managementforschung

*Simon Sieweke*  
Leistungsbewertung im Hochschulbereich durch Peer-Review-Verfahren

*Georg Krücken & Elke Wild*  
Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement

Rezension

Werner Heinrich  
„Hochschulmanagement“ (Frank Ivemeyer)

Tagungsbericht

Föderalismus und Hochschulen. Von neuen Kompetenzen und alten Ordnungen

**P-OE**

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

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

POE 1/2010

Varianten der Betreuung studentischen Lernens: Tutorien und Mentoring

Personal- und Organisationsentwicklung/-politik

*Christian K. Karl*

Ausgezeichnet – Hochschuldidaktische Innovationen in den Bauwissenschaften

*Ingeborg Stahr & Franz Bosbach*

Gut beraten: Das Mentoring-System der Universität Duisburg-Essen

*Nicole Auferkorte-Michaelis & Annette Ladwig*

Kompetenzentwicklung ECTS-kreditiert: Lernen im Tutorienprogramm an der Universität Duisburg-Essen

*Tobina Brinker, Anne Barkey & Eva-Maria Schumacher*

Studienbegleitende Tutorien zur Beratung und Unterstützung der Studierenden im Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Bielefeld

*Wolff-Dietrich Webler*

Sekretärinnen mit besonderen Aufgaben - eine vergessene Gruppe der PE? Konzept zur Aus- und Weiterbildung von exponierten Sekretärinnen bzw. Assistentinnen der Hochschulleitung

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Anja von Richthofen, Ina Voigt & Michael Lent*

Weiterentwicklung der Berufungsverfahren an Hochschulen Teil 2: Erfahrungsberichte

**ZBS**

**Zeitschrift für Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2/2010

Beratung von ausländischen Studierenden

*Christian Thimme*

Ausländische Studierende in Deutschland: Betreuungsmöglichkeiten des Deutschen Akademischen Austauschdienstes und der Hochschulen

*Anna Wojciechowicz*

Welchen Bedarf an Beratung haben studieninteressierte Schülerinnen mit Migrationshintergrund beim Übergang Schule-Studium?

„Wir strengen uns mehr an!“

ZBS-Interview mit Britta Baron, University of Alberta, Kanada

*Jessica Ana Maria Price*

Systemic support needed for international graduates with psychosis to continue their academic work in Europe

Studierendenforschung

*Julia Willich*

Informationsverhalten und Entscheidungsfindung von Studienberechtigten bei der Studien- und Berufswahl - Ergebnisse der HIS-Studienberechtigtenbefragung 2008

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

*Hubert Liebhardt, Katrin Prospero,*

*Johanna Niehues & Jörg M. Fegert*  
Evidenzbasierte Beratung und Studienverlaufsmonitoring für studierende Eltern in der Medizin - Ein Praxisbeispiel an der Universität Ulm



Für weitere Informationen

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

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Verlags-Homepage:

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

oder wenden Sie sich direkt an uns:

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

Telefon:  
0521/ 923 610-12

Fax:  
0521/ 923 610-22

Postanschrift:  
UniversitätsVerlagWebler  
Bünder Straße 1-3  
33613 Bielefeld

Wolff-Dietrich Webler:

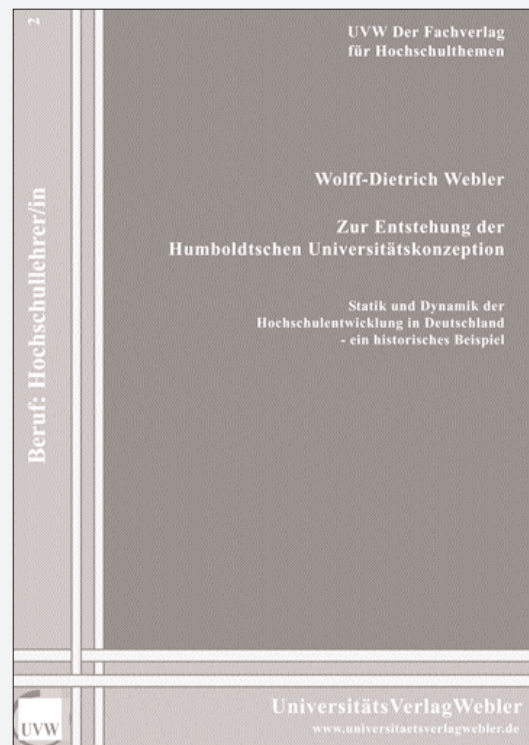
## Zur Entstehung der Humboldtschen Universitätskonzeption Statik und Dynamik der Hochschulentwicklung in Deutschland- ein historisches Beispiel

Insbesondere für diejenigen, die genauer wissen wollen, was sich hinter der Formel „die Humboldtsche Universität“ verbirgt, bietet sich die Gelegenheit, wesentliche historische Ursprünge der eigenen beruflichen Identität in der Gegenwart kennen zu lernen.

Die Grundlagen der modernen deutschen Universität sind in einem Detail nur Spezialisten bekannt. Im Alltagsverständnis der meisten Hochschulmitglieder wird die Humboldtsche Universitätskonzeption von 1809/10 (Schlagworte z.B.: „Einheit von Forschung und Lehre“, „Freiheit von Forschung und Lehre; Staat als Mäzen“, „Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden“) häufig mit der modernen deutschen Universität gleichgesetzt, ihre Entstehung einer genialen Idee zugeschrieben.

Die vorliegende Studie zeigt, unter welchen gesellschaftlichen und universitären Bedingungen sich einige zentrale Merkmale ihrer Konzeption schon lange vor 1800 entwickelt haben, die heute noch prägend sind. Dies wird anhand der akademischen Selbstverwaltung, der Lehrfreiheit und der Forschung vorgeführt. Die über 50 Jahre ältere, seit mindestens Mitte des 18. Jahrhunderts anhaltende Entwicklungsdynamik wird lebendig. Schließlich wird als Perspektive skizziert, was aus den Elementen der Gründungskonzeption der Berliner Universität im Laufe des 19. Jahrhunderts geworden ist. Der Text (1986 das erste Mal erschienen) bietet eine gute Gelegenheit, sich mit den wenig bekannten Wurzeln der später vor allem Wilhelm von Humboldt zugeschriebenen Konzeption und ihren wesentlichen Merkmalen vertraut zu machen.

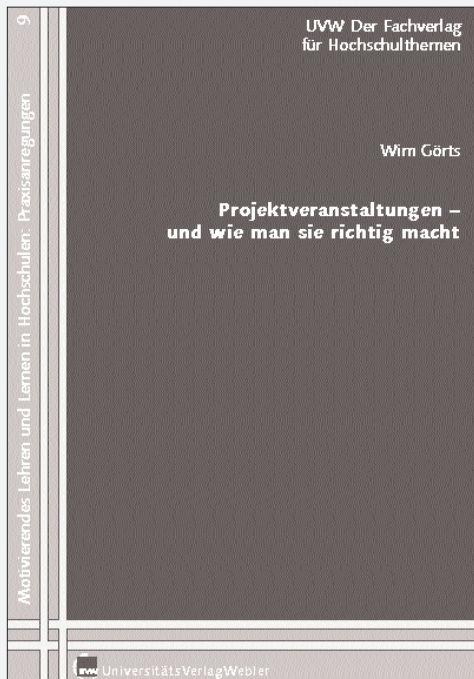
ISBN 3-937026-56-8, Bielefeld 2008,  
30 Seiten, 9.95 Euro



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

Wim Görts

## Projektveranstaltungen – und wie man sie richtig macht



ISBN 3-937026-60-6, Bielefeld 2009,  
138 Seiten, 19.80 Euro

Wim Görts hat hier seinen bisherigen beiden Bänden zu Studienprojekten in diesem Verlag eine weitere Anleitung von Projekten hinzugefügt. Ein variationsreiches Spektrum von Beispielen ermutigt zu deren Durchführung. Das Buch bietet Lehrenden und Studierenden zahlreiche Anregungen in einem höchst befriedigenden Bereich ihrer Tätigkeit. Die Verstärkung des Praxisbezuges der Lehre bzw. der Handlungskompetenz bei Studierenden ist eine häufig erhobene Forderung. Projekte gehören - wenn sie gut gewählt sind - zu den praxisnächsten Studienformen. Mit ihrer ganzheitlichen Anlage kommen sie der großen Mehrheit der Studierenden, den holistischen Lernern, sehr entgegen. Die Realisierung von Projekten fördert Motivation, Lernen und Handlungsfähigkeit der Studierenden erheblich und vermittelt dadurch auch besondere Erfolgserlebnisse für die Lehrenden bei der Realisierung der einer Hochschule angemessenen, anspruchsvollen Lehrziele. Die Frage zum Studienabschluss, in welcher Veranstaltung Studierende am meisten über ihr Fach gelernt haben, wurde in der Vergangenheit häufig mit einem Projekt (z.B. einer Lehrforschung) beantwortet, viel seltener mit einer konventionellen Fachveranstaltung. Insofern sollten Studienprojekte gefördert werden, wo immer es geht. Die Didaktik der Anleitung von Projekten stellt eine „Königsdisziplin“ der Hochschuldidaktik dar. Projekte gehören zum anspruchsvollsten Bereich von Lehre und Studium. Nur eine begrenzte Zeit steht für einen offenen Erkenntnis- und Entwicklungsprozess zur Verfügung. Insofern ist auf die Wahl sowie den Zuschnitt des Themas und die Projektplanung besondere Sorgfalt zu verwenden. Auch soll es der Grundidee nach ein Projekt der Studierenden sein, bei dem die Lehrperson den Studierenden über die Schulter schaut. Die Organisationsfähigkeit und Selbstdisziplin der Studierenden sollen gerade im Projekt weiter entwickelt werden. Der vorliegende Band bietet auch hierzu zahlreiche Anregungen.

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