

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Zentren für Qualitäts- bzw. Hochschulentwicklung

- Zur Gründung von Zentren für Qualitäts- bzw. Hochschulentwicklung
 - Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz
- Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen
- Das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium der Universität Potsdam: wissenschaftliche Dienstleistungen und Hochschulforschung
 - Das Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) der Bauhaus-Universität Weimar – Eine Dokumentation
 - Vergleich von Zentren für Hochschul- und Qualitätsentwicklung

4 | 2012

Herausgeberkreis

Nicole Auferkorte-Michaelis, Dr., Stellv. Geschäftsführerin des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen

Heiko Breitsohl, Jun.-Prof. Dr., Juniorprofessur für Personalmanagement und Organisation, Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal

Anke Diez, Dr., Leitung der Personalentwicklung, Karlsruher Institut für Technologie

Edith Kröber, Dr., Leiterin des Zentrums für Lehre und Weiterbildung der Universität Stuttgart (zlw)

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

Anja Freifrau von Richthofen, Dr., Prof'in für Personal- und Organisationspsychologie, Vizepräsidentin für Studium, Lehre und Weiterbildung der Hochschule Rhein Waal.

Antonia Scholkmann, Dr., Vertretungsprofessur, Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung (ZHW), Universität Hamburg.

Wolff-Dietrich Webler, Prof. Dr., Universität Bergen (Norwegen), Honorarprofessor der Staatlichen Pädagogischen Universität Jaroslavl/Wolga, Leiter des IWBB - Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung, Bielefeld

Hinweise für die Autor/innen

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 und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail 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“.

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

Impressum

Anschrift Verlag, Redaktion, Abonnementenverwaltung

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

Satz:

UVW, info@universitaetsverlagwebler.de

Anzeigen:

Die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung“ 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:

14.12.2012

Umschlaggestaltung:

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

Abonnement/ Bezugspreis:

Jahresabonnement: 68 Euro zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 17,25 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“. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Druck:

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

Copyright:

UVW UniversitätsVerlagWebler
Die mit Verfassernamen gekennzeichneten Beiträge geben nicht in jedem Falle die Auffassung der Herausgeber oder Redaktion wieder. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Rezensionsexemplare wird keine Verpflichtung zur Veröffentlichung bzw. Besprechung übernommen. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn ausreichendes Rückporto beigefügt ist.

Die Urheberrechte der Artikel, Fotos und Anzeigenentwürfe bleiben bei der Redaktion. Der Nachdruck ist nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung

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

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

97

Personal- und Organisations- entwicklung/-politik

Wolff-Dietrich Webler

Zur Gründung von Zentren für Qualitäts-
bzw. Hochschulentwicklung

98

Uwe Schmidt

Zentrum für Qualitätssicherung und
-entwicklung (ZQ) der Johannes
Gutenberg-Universität Mainz

107

Nicole Auferkorte-Michaelis & Christian Ganseuer

Das Zentrum für Hochschul- und
Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität
Duisburg-Essen

114

Philipp Pohlenz

Das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und
Studium der Universität Potsdam: wissenschaftliche
Dienstleistungen und Hochschulforschung

120

Das Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE)
der Bauhaus-Universität Weimar
– eine Dokumentation

125

Wolff-Dietrich Webler

Vergleich von Zentren für Hochschul-
und Qualitätsentwicklung

130

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

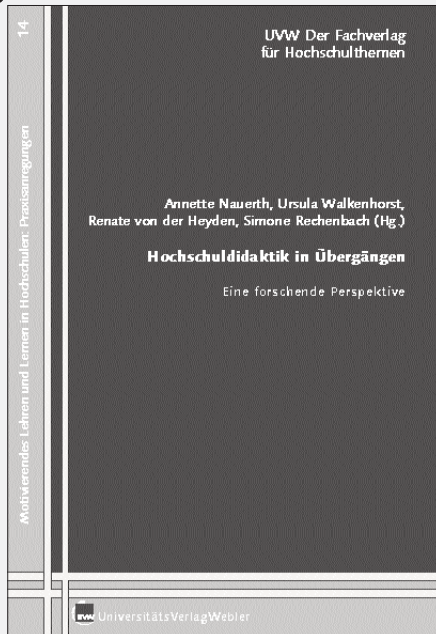
Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, HM, ZBS und QiW

IV

Reihe: Motivierendes Lehren und Lernen in Hochschulen: Praxisanregungen
bisher 14 Bände erschienen - aktuelle Empfehlung:

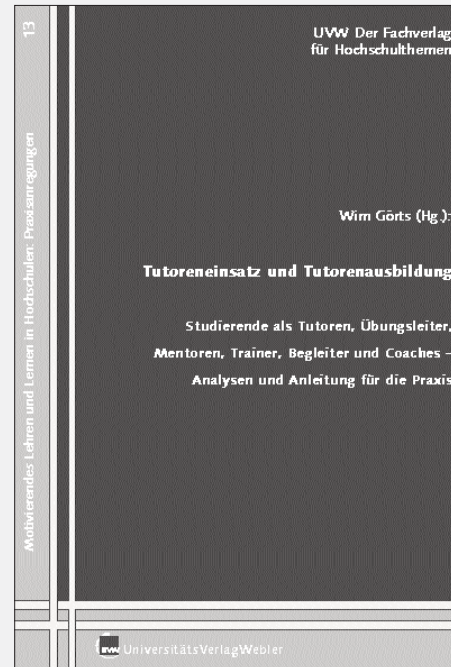
NEUERSCHEINUNG!

Annette Nauerth, Ursula Walkenhorst,
Renate von der Heyden, Simone Rechenbach (Hg.):
Hochschuldidaktik in Übergängen -
Eine forschende Perspektive



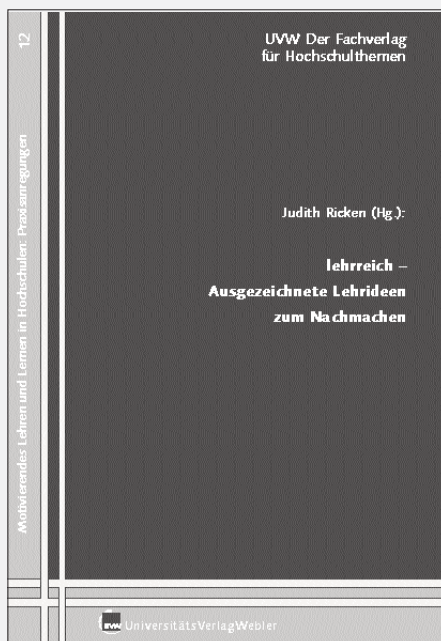
ISBN 3-937026-79-7, Bielefeld 2012,
360 Seiten, 39.80 Euro

Wim Görts (Hg.): Tutoreinsatz und Tutorenausbildung
Studierende als Tutoren, Übungsleiter, Mentoren,
Trainer, Begleiter und Coaches –
Analysen und Anleitung für die Praxis



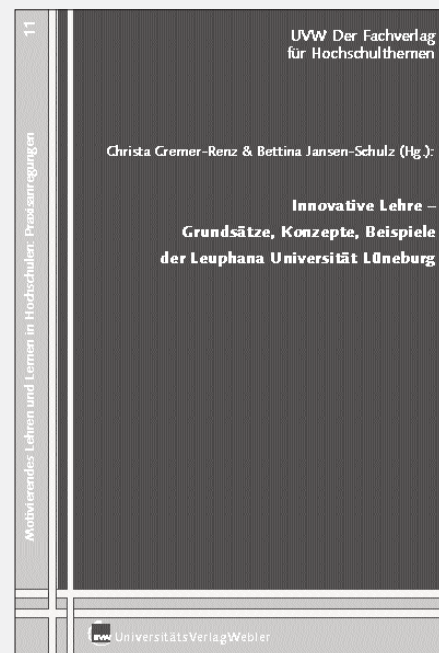
ISBN 3-937026-70-3, Bielefeld 2011,
247 Seiten, 27.90 Euro

Judith Ricken (Hg.):
Lehrreich – Ausgezeichnete Lehrideen
zum Nachmachen



ISBN 3-937026-71-1, Bielefeld 2011,
105 Seiten, 14.90 Euro

Christa Cremer-Renz & Bettina Jansen-Schulz (Hg.):
Innovative Lehre – Grundsätze, Konzepte, Beispiele
der Leuphana Universität Lüneburg



ISBN 3-937026-62-2, Bielefeld 2010,
325 Seiten, 39.80 Euro

Weitere Informationen zum Klappentext und Inhaltsverzeichnis unter: www.universitaetsverlagwebler.de
Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

In dieser Ausgabe der P-OE soll in einer strukturellen Bestandsaufnahme ein Vergleich von vier Zentren für Qualitäts- bzw. Hochschulentwicklung präsentiert werden. Obwohl zufällig ausgewählt, zeichnen sie sich durch viele Ähnlichkeiten aus. Stichproben auf den Webseiten anderer Zentren haben diese Ähnlichkeiten bestätigt. Damit soll diese Entwicklung (über einen engen Kreis von Insidern hinaus) als eine parallele Entwicklung öffentlich zugänglich gemacht werden.

Angesichts der in den letzten Jahren schnell wachsenden Aufgaben der Koordination von Maßnahmen der Qualitätssicherung (wie Evaluation und Akkreditierung), der sinnvollen Ausgabe von Studienbeiträgen, der Personalentwicklung, Drittmittelwerbung für Studium und Lehre und der Koordination vielfältiger Fachbereichsinitiativen sowie der wachsenden Hochschulstrukturplanung mussten die Hochschulen reagieren. Da es sich um Querschnittsaufgaben handelte, bot sich ihre Zentralisierung an. In vielen Hochschulen sind dafür Stabsstellen geschaffen oder erweitert worden.

Mit dem Anwachsen und der Ausdifferenzierung dieser Aufgaben drängte sich jedoch eine Neuordnung geradezu auf. Mehr und mehr Hochschulen erwägen, die genannten Querschnittsaufgaben und die großen Entwicklungsprojekte in Studium und Lehre zu bündeln und dafür eigene Einrichtungen zu gründen. Das wirft aber eine Reihe von Problemen auf. Es bietet sich an, die neuen Aufgaben mit Funktionen zusammenzufassen, die in gestreuten Zuständigkeiten in der Verwaltung oder beim Vizepräsidenten/Prorektor für Studium und Lehre verteilt waren. Da jene aber keine klassisch-administrativen, sondern eher akademische Tätigkeiten darstellen, läuft dies auf eine Anbindung an den Vizepräsidenten/Prorektor für Studium und Lehre zu. Solche Verlagerungen führen häufig zu kontroversen Abwägungen und zu Konflikten, selbst wenn sie rational begründet sind. Gelingt die Neuordnung und werden die Funktionen in eine Teilunabhängigkeit in Zentrenform überführt, bedeutet das einen qualitativen Sprung in der Leistungsfähigkeit und Strategiefähigkeit der Hochschule. Soweit für die P-OE feststellbar, haben bisher 11 Hochschulen in Deutschland diesen Weg eingeschlagen und haben in einem Unabhängigkeitsspektrum von „Teil der Verwaltung“ bis zur senatsunmittelbaren „zentralen wissenschaftlichen Einrichtung“ entsprechende Zentren gegründet.¹ Im einzelnen sind das:

- ZfH | Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung der Universität Duisburg-Essen,
- Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZQ) der Universität Mainz,
- ZfQ - Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium der Universität Potsdam,
- Zentrum für Hochschuldidaktik und Qualitätsentwicklung (ZHQ) der FH Aachen,
- ZQE - Zentrum für Qualitätsentwicklung der Technischen Hochschule Mittelhessen (THM) Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung (ZQS) der Universität Rostock,
- Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) der Bauhaus-Universität Weimar,
- Zentrum für Qualitätsentwicklung (ZQE) der Hochschule Deggendorf,
- Zentrum für Evaluation und Qualitätsmanagement (ZEQ) der Universität Tübingen,
- Zentrum für Qualität und Strategie (ZQS) der FH Erfurt.

Diese Neuordnung war Anlass dafür, die Entwicklung genauer aufzuzeichnen und einer ersten Analyse zu unterziehen. Die Redaktion der P-OE hat existierende Zentren verschiedener Hochschulen zu einem Bericht eingeladen. Diese P-OE-Ausgabe fasst die Ergebnisse zusammen mit dem Ziel, ähnliche Überlegungen an anderen Hochschulen mit Zieldiskussionen, Argumenten und Erfahrungen auszustatten. Die Varianten der neu geschaffenen Strukturen und die bisherigen Erfahrungen werden viele Hochschulleitungen, aber auch Dekane und Hochschulforscher/innen interessieren, denn die Frage, die unserem Vorhaben zugrunde lag, ob die verschiedenen Aktivitäten der Hochschulentwicklung und Qualitätssicherung unter Hinzunahme weiterer Aufgaben zu einem Zentrum zusammengelegt werden sollen, beschäftigt viele Hochschulen.

Der einleitende Artikel von *Wolff-Dietrich Webler: Zur Gründung von Zentren für Qualitäts- bzw. Hochschulentwicklung* stellt einerseits einen Zusammenhang her mit der Entwicklung der Hochschulautonomie und infolgedessen der Hochschulleitungen und -verwaltungen und trägt andererseits die Erfahrungen zusammen, die der Verfasser in Jahrzehnten beim Aufbau und der Leitung von derartigen zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen gesammelt hat. Diese Erfahrungen sind bereits zu Prüfkriterien für eine erfolgreiche Institutionalisierung abstrahiert.

Seite 98

Dann folgen die vier Fallstudien. Sie sind nach dem gleichen Gliederungsschema geschrieben worden, um Vergleiche zu erleichtern und einen möglichst ähnlichen Informationsgehalt zu sichern:

Uwe Schmidt: Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Seite 107

Nicole Auferkorte-Michaelis/Christian Ganseuer: Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen

Seite 114

Philipp Pohlentz: Das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium der Universität Potsdam: wissenschaftliche Dienstleistungen und Hochschulforschung

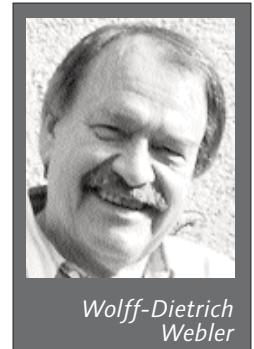
Seite 120

Das Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) der Bauhaus-Universität Weimar – Eine Dokumentation.

Seite 125

In dem abschließenden Artikel von *Wolff-Dietrich Webler: Vergleich von Zentren für Hochschul- und Qualitätsentwicklung* wird in einer ersten Bilanz auf die Gründungsmuster, Aufgaben und sonstigen Hauptmerkmale der Zentren eingegangen. Daraus werden Schlussfolgerungen für künftige Gründungen gezogen.

Seite 130

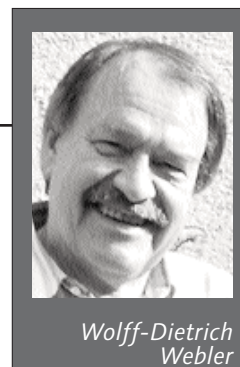


Wolff-Dietrich Webler

¹ Thematisch bedingt sind nur Einrichtungen von Hochschulen aufgenommen. Verwandte Gründungen (z.B. mit dem Schwerpunkt Hochschuldidaktik-Hochschulbildung) kommen dazu.

Wolff-Dietrich Webler

Zur Gründung von Zentren für Qualitäts- bzw. Hochschulentwicklung



In einer zeitlichen Parallelität des Umbaus der Hochschulleitungen aufgrund veränderter Leitideen für die Hochschulen (am meisten der Universitäten), veränderter Steuerungsmechanismen und vor allem veränderter Aufgaben werden an vielen Hochschulen Überlegungen angestellt, die sich immer weiter intensivierenden Querschnittsfunktionen auf zentraler Ebene neu zu bündeln und in Zentren (meist Betriebseinheiten) zu institutionalisieren. Hierbei ist beachtenswert, dass sich an den Reibungsflächen unterschiedlicher Kulturen von Wissenschaft und Verwaltung neue Lösungen abzeichnen, indem bestimmte Aufgaben in den gewachsenen Zuständigkeitsbereichen der Vizepräsidenten für Lehre und Studium einerseits und für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs andererseits angesiedelt werden.

I. Zur institutionellen Bündelung von Entwicklungsaufgaben

1. Anlässe für institutionellen Wandel

Die Hochschulen in Deutschland haben in den letzten Jahrzehnten aufgrund des steigenden Wettbewerbs in der Forschungsförderung sowie der Strukturreformen in Studium und Lehre, die von aufwändigen Akkreditierungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen begleitet waren, erhebliche Aufgabenzuwächse zu verkraften. Umfangreiche Förderprogramme kamen hinzu, deren Mittel im Wettbewerb vergeben wurden. Dazu war es notwendig, Projekte zu definieren und Anträge konzeptionell zu entwickeln. In den letzten Jahren sind infolgedessen in vielen Hochschulverwaltungen Stabsstellen geschaffen oder erweitert worden, die sich den schnell wachsenden Aufgaben der Koordination von Maßnahmen der Qualitätssicherung (wie Evaluation, Akkreditierung, Personalentwicklung, Drittmittelinwerbung für Studium und Lehre und der Koordination vielfältiger Fachbereichsinitiativen sowie der wachsenden Hochschulstrukturplanung) zuwenden sollten.

Diese Tätigkeiten zu organisieren und voran zu treiben, lag im Grenzbereich zwischen Wissenschaft, traditioneller Verwaltung und (akademischem) Wissenschaftsmanagement. Ein neuer „Hybridbereich“ ist im Entstehen, der eine Aufarbeitung wert ist und an dem Aspekte auch schon näher betrachtet worden sind.

Infolge dieser Entwicklung haben auf Fachbereichsebene in den Dekanaten, neue koordinierende und konzeptionell vorantreibende Tätigkeiten stark zugenom-

men. Daher wurden binnen weniger Jahre hierfür viele Fachbereichs- bzw. Fakultätsgeschäftsführer/innen (o.ä.) eingeführt (vgl. Pletl 2006, S. 53ff.). Auf Zentral-ebene der Hochschulen wuchs der Bedarf an strategischem Wissenschaftsmanagement ebenso wie die koordinierenden und konzeptionell vorantreibenden Tätigkeiten. Dies zeigte sich als eine nicht auf Deutschland beschränkte sondern internationale, in den westlichen Industrieländern zu verzeichnende Entwicklung (Whitchurch 2008). Eine neue Personalkategorie entstand im „Third Space“, die „neuen Hochschulprofessionen“. Diese Entwicklung auf der Personalebene ist vielfach beobachtet und beschrieben worden (vgl. Whitchurch 2008, Kehm, Merkator u. Schneijderberg 2010). Auch fanden zahlreiche spezifische Weiterbildungen für diese Personalgruppe statt. In einigen Hochschulen ist der Fülle dieser Initiativen keine gemeinsame Struktur gegeben worden. Infolgedessen arbeiten unterschiedliche Projektgruppen bzw. Projektverantwortliche unkoordiniert nebeneinander her. Zahlreiche projektorganisatorische und inhaltliche Tätigkeiten doppelten sich, weil Projekte zu ihrer Abwicklung ein vergleichbares Tätigkeitsbündel erfordern. Demgegenüber ist ein qualitativer Sprung in denjenigen Hochschulen eingetreten, in denen diese Funktionen (teilweise) aus der Verteilung über mehrere Zuständigkeiten, z.T. zwischen Vizepräsident/Prorektor für Studium und Lehre und Kanzler-Verwaltung, zwischen mehreren Abteilungen bzw. Dezernaten der Verwaltung herausgenommen und in einer eigenen Zusammenfassung neu organisiert worden sind. Das geschah z.T. verwaltungsintern in der Kanzlerverwaltung, in erweiterten Stäben beim Prorektor bzw. Vizepräsidenten für Lehre, Studium und Weiterbildung oder in Form eigener, teilunabhängiger Betriebseinheiten oder als zentrale wissenschaftliche Einrichtung (s.u.).

Neben Varianten in der Form kam es darauf an, welche Funktionen in diesen neuen Formen gebündelt werden sollten. Statt rationaler Organisationsanalysen ging es dann einerseits um die praktische Bewältigung von Notwendigkeiten, andererseits aber oft um Einfluss-sphären, Furcht vor Kontrollverlust oder Wunsch nach Mehrung des Einflusses. Hier soll vor allem das Phänomen näher beleuchtet werden, bei dem Hochschulen Zentren für Hochschulentwicklung o.ä. gegründet haben. Dieser Schritt ist Anlass dafür, diese Entwicklung genauer aufzuzeichnen und einer ersten Analyse zu unterziehen.

2. Neue Institutionalisierung als Ergebnis von Organisationsanalysen?

Die meisten Hochschulen, an denen Zentren dieser Art entstanden sind, haben diese Gründungen als Ergebnis einer eher pragmatisch-nützlichen Bündelung bereits existierender bzw. absehbarer Aufgaben betrieben. Im Moment ist keine Gründung bekannt, in der zwar vielleicht ausgelöst durch akut anstehende Aufgaben, aber dann in einer gründlichen, auch organisationstheoretischen Analyse ein Gründungsentwurf erarbeitet, geprüft, beschlossen und umgesetzt worden wäre. In solche Analysen und rationalen Argumentationsstränge geraten Zentren dieser Art dann oft erst nachträglich, wenn sich Reibungsflächen mit anderen Interessen ergeben und infolgedessen Gegner auftreten. Dann werden solche Zentren in Debatten über ihre Existenz gezogen, die ihre Gründer längst hätten führen müssen. Inzwischen sind im Zusammenhang mit einem solchen Zentrum allerdings Personen eingestellt bzw. beauftragt worden, die sich mit erhöhtem Eigeninteresse und wachsendem Sachverstand den Fragen einer geeigneten Institutionalisierung verwandter Aufgaben der Hochschulentwicklung zuwenden. Da in Deutschland im Laufe von Jahrzehnten umfangreiche Erfahrungen mit derartigen Zentren sowie der Reflektion einer optimalen Institutionalisierungsform gesammelt wurden, sollen sie hier ein Stück weit gebündelt und referiert werden (vgl. Webler 1976; 1988; 2000). Dabei wird – vor der Zusammenstellung geeigneter Institutionalisierungsmerkmale – von einer Funktionsanalyse ausgegangen, frei nach der Gestaltungsregel des Bauhauses „Form folgt Funktion“. Welche Funktionen haben Hochschulen zu bewältigen, und welche werden mit den gegenwärtigen Personal- und Organisationsstrukturen abgedeckt? Welcher Art und wie groß ist die evtl. Versorgungslücke? Diese Funktionsanalyse muss von der Hochschule selbst kontinuierlich geleistet werden. (Ebenso, wie die Prüfung, inwieweit sich Institutionen und Aufgaben überlebt haben – also die „aufgabenkritische Selbstüberprüfung“ der Hochschule.)

1. Eine erste Stufe findet in der Hochschulleitung statt: Sie besteht daher immer in der Einsicht in einem Leitungsgremium, in Hochschulen eine Instanz haben bzw. aufbauen zu müssen, deren Aufgabe es ist, die Aufgabenentwicklung einer Hochschule systematisch zu beobachten und diese Aufgaben mit der Personal- und Organisationsstruktur der Hochschule zu vergleichen.
2. Erhöhung der *Wahrnehmungsfähigkeit*: Diese professionelle Beobachtung wird von Hochschulen sowohl einer Planungsinstanz in einer Hochschulverwaltung („Hochschulstrukturplanung“), einer anders lokalisierten Instanz (Stabsstellen bei Vizepräsidenten), als auch einer Professur (mit-)übertragen (per Zielvereinbarung, Berufungsvereinbarung usw.), die sich im Bereich Organisation und Personal in der Soziologie, BWL oder Psychologie oder sogar gleich der Hochschulforschung befindet. Ihnen allen käme eine „Monitoring-Aufgabe“ der beschriebenen Art zu. Eine solche Instanz zu schaffen ist Teil und wichtige Voraussetzung für die Strategiefähigkeit einer Hochschule. Sollten sich mehrere interessierte Fachvertreter/innen

finden, die dieses Feld aus ihrer Perspektive betrachten wollen, dann sind verlässliche Vernetzungen der Kommunikation zu schaffen (das könnte auch in einem Kuratorium für eine noch zu schaffende Einrichtung geschehen, dazu später mehr).

3. Eine weitere Stufe besteht immer in der *praktischen Wahrnehmung solcher Beobachtungsaufgaben*. Sobald der Vergleich der Aufgabenentwicklung mit der Personal- und Organisationsstruktur der Hochschule Differenzen ergibt, müsste ein Personal- und Organisationsentwicklungsprozess ausgelöst werden. Das klingt zunächst sehr abstrakt. Es handelt sich auch nicht nur um ein Deckungsproblem, sondern es geht auch um die Qualität der Aufgabenwahrnehmung.
4. Dann geht es nicht nur um Erkenntnisgewinn, sondern vor allem darum, ob und in welchem geordneten Verfahren auch praktische Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen gezogen werden – also ggfls. *Änderungsbeschlüsse* gefasst werden.
5. Und diese Kette abschließend sollten auch Umsetzungsverfahren definiert werden – wie, auf welchem Weg kommen die Erkenntnis und Beschlüsse in die Wirklichkeit?

Oft sind Teile dieser Kette vorhanden. Wann immer aber Lücken entstehen, ist der Erfolg gefährdet. Die Kette weist auf Funktionen hin, die in der Literatur teilweise mit „Change Agencies“, teilweise mit „Innovation“ bezeichnet werden. Der Begriff „Innovation“ steht für die Entwicklung und Einführung von neuen Ideen, Produkten oder Prozeduren, die für bestimmte Individuen, Gruppen, Organisationen oder Gesellschaften Nutzen stiften (vgl. West/Farr 1990).

3. Ausgangssituation

Wann entsteht Handlungsbedarf? Oder welche Diagnose signalisiert einen solchen Handlungsbedarf?

Verwaltung

Auf der Seite der Verwaltung haben sich viele Prozesse und demzufolge Selbstverständnisse seit der Einführung moderner Verwaltungsstrukturen im Hochschulbereich seit Ende der 1960er Jahre verändert. Dadurch sind nicht nur anspruchsvolle Verwaltungsfunktionen aus den bisher zuständigen Ministerien in die Hochschulen verlegt worden und haben dort zu neuen Aufgaben (und neuen Personalprofilen) geführt. Insbesondere treten Aufgaben der Hochschulentwicklungsplanung mit dem Anwachsen der Hochschulautonomie seit Ende der 1960er Jahre hinzu, die sich von traditionellen Verwaltungsfunktionen in Selbstverständnis, Arbeitsmethoden und fachlichen Voraussetzungen deutlich unterscheiden (vgl. Webler 1984).

Als Ergebnis sind Teile der Verwaltung akademisiert worden und fassen sich selbst wissenschaftsnäher auf als ihre Vorgänger. Dadurch kommt es zu hilfreichen, komplementären Ergänzungen, aber auch zu kontraproduktiven Rivalitäten und Überlappungen, d.h. tendenziell auch Doppelstrukturen. Beide Seiten (Wissenschaft und Verwaltung) verändern sich permanent:

Andere Teile der Verwaltung fühlen sich traditionell – allerdings bis weit in die Gegenwart hinein – dazu aufgeru-

fen, in dem „drohenden Chaos wissenschaftlicher Kreativität“ und des dortigen Pragmatismus – sprich der „Prinzipienlosigkeit“ oder des zweifelhaften Prinzips „der Zweck heiligt die Mittel“ (von ganz seltenen dort auftretenden Missbrauchsfällen abgesehen) Prinzipien staatlicher Verwaltung, d.h. Bürokratisierung im besten (z.B. Max Weber'schen) Sinne ein- und durchzusetzen und die Wissenschaft aus diesem Blickwinkel zu beaufsichtigen. Dies geschieht nach Prinzipien, die ursprünglich in der Autonomie kommunaler Selbstverwaltung entstanden und untauglich auf Wissenschaft übertragen worden sind – ein Dauerthema der Wissenschaftspolitik auf Länderebene und jetzt weithin abgelöst von der – wenn allzu buchstabengetreu übertragen – tendenziell ebenfalls untauglichen Unternehmensphilosophie). Demgegenüber entwickeln insbesondere die neuen Teile der Verwaltung ein Selbstverständnis von Dienstleistung mit dem Ziel, in erster Linie Wissenschaft zu ermöglichen und zu unterstützen – und dies in staatlich geordneten Bahnen. Hier findet die Vorstellung von Hochschulen als Unternehmen in ihren verschiedenen Varianten (von der Ähnlichkeit zur Aktiengesellschaft bis zur „unternehmerischen Hochschule“) die meisten Anhänger.

Wissenschaft

Die Wissenschaft beschäftigt sich seit Jahrzehnten (allerdings je nach Disziplin in unterschiedlicher Intensität) mit dem Problem, aus ihrer (permanent anhaltenden) Expansion heraus nicht nur Arbeitsteiligkeit in immer neuen Disziplinen zu organisieren, sondern die arbeitsteilig gewonnenen Erkenntnisse zur Anwendbarkeit in gesellschaftlicher Praxis auch wieder zu vernetzen. Und schließlich besteht das Problem, dass sich mit der Veränderung von Aufgabenprofilen der Hochschulen z.T. erhebliche Wandlungen des Berufsbildes der Professur ergeben haben, die sich bisher nur unzureichend in der akademischen Karriere hin zur Professur niedergeschlagen haben. Mit der Erweiterung des Aufgabenspektrums stellt sich die (seit Jahrzehnten schon erkannte und diskutierte) Frage, ob die Prozesse von Forschung, Lehre und Studium, Transfer und Weiterbildung zu organisieren und zu betreiben tatsächlich noch ungeteilt in einem Berufsbild aufgehen und in ihrer Breite und Vielfalt individuell zu bewältigen sind oder ob hier eine neue Arbeitsteiligkeit einziehen müsste. An Lösungsformen werden dann sowohl horizontale Aufteilungen diskutiert (als populärste die Trennung von Forschung und Lehre in unterschiedliche Professuren), als auch vertikale Lösungen (Aufbau von Wissenschaft managenden Stäben) zur Entlastung der Professuren bei tendenzieller Beibehaltung der Gesamtverantwortung trotz gewachsener Aufgabenvielfalt. Die Entwicklung hat sich (bis auf den Versuch der Einführung von „Lehrprofessuren“, die heftig umstritten sind) vorläufig für die zweite Option entschieden – also den Aufbau von Wissenschaft entlastenden, aber aus der Wissenschaft kommenden und Wissenschaft verstehenden und nach dortigen Prinzipien und Methoden handelnden Stäben).

Querschnittsaufgaben institutionell kaum abgebildet

Im Rahmen disziplinär-arbeitsteiliger Strukturen, die die Hochschulen bestimmen, treten permanent Quer-

schnittsaufgaben auf, die von diesen Strukturen gar nicht oder nur unzulänglich erfüllt werden können. Dazu zählt die Dauerdebatte um interdisziplinäre Verschränkung in der Aufgabenwahrnehmung in der Forschung (und noch stärker in Studium, Transfer und Weiterbildung) und die das wissenschaftliche Selbstverständnis strapazierende Pflicht, aus einer hohen eigenen disziplinären Spezialisierung heraus für komplexe, disziplinübergreifende Berufe auszubilden.

Außerdem sind nach wie vor im wesentlichen nur Forschungsdisziplinen in den Organisationsstrukturen der Hochschulen ausgebildet. Nur langsam (und widerwillig) kommt im Zuge der Bologna-Reformen mit Modul-Beauftragten, Studiengangsbeauftragten und Studiendekanen eine weitere Struktur in Gang, die sich an den Studienaufgaben der Hochschule orientiert.

Interdisziplinarität in der Forschung herzustellen bleibt von Fall zu Fall einzelnen Individuen überlassen – dauerhafte Strukturen gibt es kaum. Selbst ganze Hochschulen, die im Zeichen der Förderung der Interdisziplinarität gegründet worden sind, wie die Universität Bielefeld, leisten sich zwar immerhin ein Institut, das permanent Interdisziplinarität vorantreiben soll (das Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF)), aber eher als „Sonntagsgottesdienst“. Der Alltag der Hochschule ist disziplinär bestimmt wie eh und je – wieder mit Ausnahme individuellen Engagements. Und ein zum Bielefelder Gründungskonzept gehörendes Zentrum für Wissenschaft und Praxis (ZWuP) (die von Helmut Schelsky konzeptionell auch so gemeinte Parallelgründung) wurde nach längerem Siechtum wieder abgewickelt.

Die anderen Aufgaben der Hochschulen professionell wahrzunehmen, z.B. lehren, beraten, prüfen, innovieren, Studiengänge oder Einzelmodule entwickeln, Drittmittel einwerben, Projektmanagement, Teamforschung, Personalauswahl und -führung, Lehrstühle, Institute und ganze Fachbereiche zu führen usw. sind zu erlernen weder in der akademischen Karriere ausreichend vorgesehen (unsystematisches und theorieleses „learning on the job“ und „learning by doing“ ist kein der Wissenschaft und Komplexität adäquates Konzept), noch schlägt sich ihre Wahrnehmung institutionell nieder. Es handelt sich um typische Querschnittsaufgaben, auf einer Metaebene quer zu den Disziplinen liegend. Wer hat den Auftrag (und wird dafür finanziert) Lehre und Studium wissenschaftlich zu untersuchen und daraus Lehre/Weiterbildung auf einem Hochschulen angemessenen Niveau zu entwickeln? Wer kümmert sich auf gleichem Niveau um Forschungsmanagement (verschiedenen Arten Drittmittel einzuwerben, Projektmanagement, Teamforschung) und die Lehre darüber? Wer behandelt in gleicher Weise Hochschulmanagement (Personalauswahl und -führung, Lehrstühle, Institute und ganze Fachbereiche zu führen usw.)? Diese Funktionen in einem Fachbereich wieder nur als Teildisziplin zwischen den hohen kommunikativen und mentalen Mauern zwischen den Disziplinen anzusiedeln, macht keinen Sinn, weil es die Aufgabenerfüllung (u.a. wegen der Vorbehalte in den anderen Disziplinen gegen diese „Einmischung in eigene Angelegenheiten“) erschwert statt befördert.

Hinzu kommt, dass die Ansiedelung als Teil einer etablierten Disziplin die Arbeit an den Erfordernissen dieser Disziplin ausrichtet. Ob dies auch der Entwicklung der eigenen Hochschule zugute kommt, bleibt zumindest offen.

Vor allem zwei Funktionen in Hochschulen sind ungeregt und führen zu permanenten hohen Verlusten, weil sie andere Teile der Hochschule nicht wahrnehmen: A) die Funktion eines institutionellen (Innovations-)Gedächtnisses der Hochschulen und B) die Funktion als Change Agency, als Agentur des Wandels (vgl. Webler 2000).

4. Institutionelles (Innovations-)Gedächtnis der Hochschule als Querschnittsfunktion

Fortschritte in Forschungsmanagement, Lehre, Studium und akademischer Selbstverwaltung werden im Regelfall individuell erzielt, also durch Einzelinitiativen. Da solche Fortschritte nicht dem disziplinären Gegenstand und dort gesuchter Erkenntnis entsprechen, auf einer Metaebene liegen und fälschlicherweise nicht zum Selbstverständnis der Disziplin zählen, werden sie auch nicht als wissenschaftliche Leistung in den jeweiligen Fachzeitschriften kommuniziert und gelten nicht als karriererelevant. Kreative Forscher/innen, Lehrende, Dekane, die für ihren persönlichen Anwendungsfall eine originelle Lösung gefunden haben, nehmen dieses spezifische Wissen quasi als Alltagswissen mit in die nächste Berufung oder in die Pensionierung. Damit geht es dem abgebenden Fachbereich verloren. Eine Weitergabe erfolgt allenfalls zufällig, nicht jedoch institutionell stetig und gesichert. Ein „betriebliches Erfindungswesen“ gibt es an Hochschulen nicht. Um hier Abhilfe zu schaffen und dieses permanente Ideenleck zu stopfen, ist eine Personengruppe erforderlich, die auf einer zentralen Ebene durch enge Kommunikationsnetze von solchen Einzelinitiativen erfährt, sie aufsucht, systematisch dokumentiert, auf ihre Eignung in anderen Disziplinen prüft, entsprechend aufbereitet und in geeigneten Kommunikationsformen in die anderen Disziplinen hinein zur Verfügung stellt. Damit wird vorhandenes innovatives Wissen gesichert und verbreitet. Das nennt der Verfasser „*institutionelles (Innovations-)Gedächtnis der Hochschule*“. Da solche Tätigkeit nicht dem normalen Erwartungshorizont traditioneller Forschung und Entwicklung in Disziplinen entspricht, würde diese Funktion ständig gefährdet, wenn sie in Disziplinen hinein gegeben würde (die Stelleninhaber/innen würden sich immer wieder den Prestige- und Karrierekriterien ihrer Disziplin beugen und solche Tätigkeiten tendenziell vernachlässigen). Hier sind auch wissenschaftstheoretische, wissenschaftshistorische, wissenschaftssoziologische und lerntheoretische Kenntnisse erforderlich, die von üblichen disziplinären Kenntnissen und damit Karrierekriterien zu weit ab liegen. Sie brauchen einen eigenen Ort.

5. Hochschulforschung und -entwicklung als Querschnittsfunktion

Für eine solide Handlungsbasis sind verlässliche Informationen unverzichtbar. Dazu gehört die Erzeugung methodisch gesicherten Wissens über die eigene Institution

mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden – institutional research genannt. Hierfür gibt es in Deutschland schon eine alte Vorlage: Das Hochschulstatistikgesetz von 1968, das schon erstaunlich umfangreiche Vorgaben machte (die aber von den Hochschulen nur selten eingehalten wurden; vgl. Webler u.a. 1993).

Das Wissen über diesbezügliche Zusammenhänge müsste idealerweise dann in eine interne Weiterbildung münden (wenn von der eigenen Institution gesteuert bzw. verarbeitet also als Personalentwicklung).

6. Qualitätsagentur als Querschnittsfunktion

Dies ist eine Funktion, die inzwischen in den Hochschulen vollständig angekommen ist. Darauf muss hier kaum mehr eingegangen werden. Vieles findet sich in den Einzelberichten der Zentren (i.ds. Ausgabe).

7. Change Agency, Agentur des Wandels als Querschnittsfunktion

Eine weitere wichtige, im Falle ihres Fehlens mit erheblichen sozialen Kosten behaftete Tätigkeit besteht darin, a) innovatives Wissen sozial verträglich in vergleichbare Prozesse anderer (als der Entstehungs-)Disziplinen einzubringen und b) dazu beizutragen, dass nicht von jeder Arbeitsgruppe, jedem Fachbereich „das Rad neu erfunden wird“ – mit allen Unzulänglichkeiten der zufälligen Erfinder und Kinderkrankheiten der Erprobung. Gerade im Bolognaprozess kam es zu dramatischen Beweisen amateurhafter Entwicklungen, wobei das Vorhandensein professioneller Kenntnis der Curriculum- und Prüfungsforschung nicht einmal bekannt war oder ausgespart wurde („Einen externen Experten beteiligen? Das können wir doch selber!“). Wenn es eine solche Agentur des Wandels im eigenen Hause gibt, ist die Wahrscheinlichkeit einer Beteiligung viel höher. Sie sollte nicht nur über viel innovatives Wissen verfügen, sondern auch über geeignete, jeweils klima-, kultur- und fachangepasste Implementationsstrategien, mit denen Neuerungen überzeugend argumentiert und alltagsschonend eingeführt werden können. Angesichts der zahllosen Fälle, in denen notwendige Innovationen (mit allen nachfolgenden Kosten) scheitern, handelt es sich bei einer guten Agentur des Wandels in den eigenen Mauern um gut investierte Mittel.

II. Zur zeitlichen Parallelität des Wandels der Hochschulleitungen und des sich auch organisational auswirkenden Wandels der Aufgaben

1. Zum Wandel der Hochschulleitungen

In den letzten 50 Jahren hat in der Leitung von Hochschulen, speziell der Universitäten, zwischen der Mitte der 1960er Jahre und heute ein gewaltiger Wandel stattgefunden. Er begann in der Spätphase der Ordinarienu-niversität (dem Inbegriff akademischer Selbstverwaltung – allerdings nur der Professoren) bei der formalen Repräsentation der Ordinarien durch den primus inter pares, die Magnifizenz, und der staatlichen Verwaltung der Universitäten durch den Kurator bei großer Machtfülle der Professoren (und eingeschränkt der Fakultäten). Der

Wandel erlebte ab 1968¹ eine Entwicklungsphase der Gruppenuniversität, in der die Ideengeber (u.a. Jürgen Habermas) große Anleihen im politischen System (eher der Standesgesellschaft als der heutigen egalitären Demokratien, also z.B. mit Statusgruppenvertretungen statt hochschulpolitischer Fraktionen) machten und die Rektorate zu Regierungen mutierten, bei (gegenüber den einzelnen Professoren) erheblich gestärkten Fakultäten.² In diesem Leitungsmodell war aus dem ehemaligen Kurator als dem Vertreter des Ministers nun in Form des Universitätskanzlers ein Rektoratsmitglied als Mitglied der Hochschulleitung geworden (allerdings mit Vetorecht in Haushaltsangelegenheiten). Schon zu jener Zeit prägen sich die Rektorate arbeitsteilig aus, mindestens mit einem Prorektor für Forschung (und wissenschaftlichen Nachwuchs) sowie einem Prorektor für Lehre, Studium und Weiterbildung. Heute haben wir Präsidien, aus dem Unternehmensmodell übertragen, die wie Vorstände in Aktiengesellschaften den Erkenntnisproduktions- und Ausbildungsbetrieb Hochschule leiten, kontrolliert vom Aufsichtsrat (dem Hochschulrat). In diesen Präsidien ist das Amt des Kanzlers häufig zum hauptamtlichen Vizepräsidenten für Personal und Finanzen gewandelt worden.

Schaute man sich zu Zeiten der Gruppenuniversität, also der Rektorate, das Organigramm einer Universität an, so waren fast alle Verwaltungsfunktionen im Verfügungsbe- reich des Kanzlers versammelt. Die übrigen Rektoratsmitglieder verfügten über eine Referentin und eine Sekretärin (manchmal beides nur in Teilzeit).

Der Wandel der Aufgaben und der Macht- und Verantwortungszuwachs der Hochschulleitungen aufgrund des Rückzugs des Staates aus vielen Bereichen der Detailsteuerung schlägt sich oft kausal zusammenhängend, oder doch nahezu zeitgleich zunehmend auch in einer gewandelten Zuordnung von Personal und neuen Strukturen zu den Mitgliedern der Hochschulleitungen nieder – sehr häufig von nicht geringen Zuständigkeitskonflikten begleitet.

2. Belastungen für das Innenverhältnis durch den Weg von der „Volluniversität“ zur Profil- und Schwerpunkthochschule

Solange Hochschulen (insbesondere Universitäten) den Auftrag hatten, das bei ihnen verankerte Fächerspektrum möglichst gleichwertig zu fördern, sahen sich auch die Hochschulleitungen in der Rolle, nach innen für eine möglichst gleiche bzw. gerechte Förderung zu sorgen. Das schloss Verteilungsrivalitäten zwar nicht aus, begrenzte sie aber. Dann traten jedoch zwei Entwicklungen ein, die das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen verändert und belastet haben. A) Der Ressourcenmangel führte zu Priorisierungs- und Verteilungskonflikten, die die Hochschulleitung und Fakultäten zu Konfliktparteien machten. B) Die steigende Autonomie der Hochschulen stärkte die Hochschulleitungen wesentlich mehr als die Fachbereiche. Als Ergebnis hat (in den einzelnen Hochschulen recht unterschiedlich, aber überall) eine Machtverschiebung zu Ungunsten der Fachbereiche in Richtung Hochschulleitungen stattgefunden, die auch die Wahrnehmung von Querschnittsfunktionen tangiert und mit Misstrauen belastet.

Zu A) Mit der Entwicklung zur Profil- und Schwerpunkthochschule (z.T. durch Ressourcenmangel) waren folgenreiche Prioritätenentscheidungen mit vorausgegangenen Bewertungen notwendig, die über Ausbau, Rückbau und Abbau entschieden. Hier mussten Auswahlentscheidungen möglichst rational untermauert, aber auch bewertende – im Ergebnis das Vorhandene bevorzugende und benachteiligende – Entscheidungen vorbereitet und getroffen werden. An vielen Hochschulen wurden vorhandene Stärken ausgebaut und zu einem neuen funktionierenden Ganzen zusammengefügt. An wenigen anderen wurden vorab diese Entscheidungen leitende Zukunftsvisionen für die Hochschule entwickelt.

Damit wandelte sich das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen fundamental. Die Fachbereiche bzw. die einzelnen Professuren mussten in einer Fülle von Argumentationsketten ihre Existenzberechtigung und ihren Mittelbedarf rechtfertigen, von gesellschaftlicher Relevanz über steigende Gerätepreise (und andere Sachzwänge) bis zu einem Bedarf, der durch exzellente Leistungen gerechtfertigt oder zu deren Aufbau benötigt war. Mit der steigenden Unterfinanzierung verschärfte sich diese Konkurrenz in der Mittelverteilung erheblich. Mit der Profilbildung und der Verwaltung des Mangels nach innen ebenso wie dem seit den frühen 1980er Jahren sich verschärfenden Wettbewerb um Ressourcen nach außen haben die Hochschulleitungen neue Steuerungsfunktionen übernommen, die ebenfalls das Verhältnis zu den Fachbereichen belasteten. Steuerung erfordert Information, und hier entwickelte sich ein neues Spannungsfeld mit den Fachbereichen.

Mit dem Zuwachs an Wettbewerb in der Forschung und im Studium sowohl innerhalb (etwa bei Leistungszulagen oder der Übernahme von Juniorprofessor/innen) als auch außerhalb der Hochschulen (Rankings, Exzellenzinitiative, Projektwettbewerbe usw.) – ein Wettbewerb, der letztlich in Qualitätssteigerungen mündet – hat sich dieser Rollenwechsel noch deutlicher ausgeprägt. Nach den schon länger andauernden Entwicklungen in der Forschung hat in jüngster Zeit die gesellschaftliche Kritik an den defizitären qualitativen Lehrleistungen der Hochschulen eine neue Dimension angenommen und an Schärfe zugenommen (vgl. z.B. Wiarda 2012). Diese Kritik wurde tendenziell eher von den Hochschulleitungen aufgenommen als von den Fachbereichen. Das Thema Qualitätssicherung (traditionell bei den einzelnen Wissenschaftler/innen verankert) entwickelte auf der Zentralebene der Hochschule eine unvorhergesehene Dynamik.

Zu B) Autonomiezuwächse der Hochschule aus Richtung des Landes wurden häufig von der zentralen Hochschulebene nicht adäquat an die Fachbereiche weiter gegeben, sondern dort konzentriert. Damit haben sich aber auch die Reibungsflächen zwischen den Kulturen der

¹ Mit der Verabschiedung des ersten deutschen Hochschulgesetzes durch das Land Baden-Württemberg in Ablösung der aus dem Mittelalter stammenden Universitätssatzungen für jede einzelne Universität, in dem die Gruppenuniversität mit ihren Gremien verankert wurde.

² Vgl. Nuissl, E./Rendtorff, R./Webler, W.-D.: Scheitert die Hochschulreform? Heidelberg zum Exempel. rororo aktuell 1706, Reinbek 1973; sowie W.-D. Webler: Staat und Hochschulen. Empirie und Theoriebildung am Beispiel Baden-Württemberg. (Diss., Sozialwissenschaftliches Forum 21), Köln/ Wien 1984, beide mit vieler weiterführender Literatur.

Verwaltung einerseits (zwischen den Abteilungen gibt es durchaus erhebliche Unterschiede, daher Plural) und denen der Wissenschaft andererseits vergrößert. In der Frage der Zuordnung der neuen Aufgaben wurden (in diesem Umfang erstmals) Ressourcen in einem neuen „Hybridbereich“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung, bei den Vizepräsidenten für akademische Angelegenheiten (einerseits für Forschung und andererseits für Lehre) angesiedelt. Nun zeichnet sich ab, dass sich diese Entwicklung verstärken wird.

3. Zuordnung von Querschnittsfunktionen: alternativ zu Verwaltung – Hybridbereich – Wissenschaft?

Wenn die auf der Zentralebene zu erfüllenden Funktionen bestimmt sind (s. oben Abschnitt I, 4-7), können möglichst optimale Wahrnehmungsformen, d.h. Institutionalisierungsformen geprüft und ausgewählt werden. Dabei geht es zunächst um Fragen der Bündelung bei der Aufgabenwahrnehmung (Studium und Lehre getrennt oder auch Forschung umfassend). Schon hier gehen Auffassungen oft weit auseinander, z.B. weil unterschiedliche Leitbilder von Wissenschaft, unterschiedlich enge Verknüpfungen von Forschung und Lehre im Spiel sind.

Größere strukturelle Entscheidungen dieser Art verbinden sich regelmäßig mit der Frage nach der überwiegenden Art der Aufgaben und der Verwendung der Ergebnisse, schließlich dem Grad an Wissenschaftlichkeit, nach der Art und Methodik der Informationserzeugung und – infolgedessen – nach den Voraussetzungen der beteiligten Personen. Erst dann sollte eine Entscheidung fallen über die organisatorische Zuordnung. Soll es als Teil der Verwaltung organisiert werden, als Teil der Wissenschaft oder im Hybridbereich beim Prorektor bzw. dem jeweiligen Vizepräsidenten, zwar auf der „akademischen Seite“, aber nahe an der Hochschulleitung. (Dieser Hybridbereich beginnt in den Hochschulen auf immer mehr Interesse zu stoßen.) Soll es sich um eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung handeln oder eher administrativ organisiert werden? Eine besondere Bedeutung hat die Frage, ob solche Einrichtungen in erster Linie Wissen erzeugen und zur Verfügung stellen sollen (dessen Anwendung den Betroffenen frei gestellt bleibt) oder ob erzeugtes Wissen (gebunden an bestimmte Kriterien und Entscheidungsprozesse) dann auch anzuwenden ist. Das berührt unmittelbar die Umsetzungswahrscheinlichkeit von Ergebnissen. Da die Erzeuger des Wissens über kein Umsetzungsmandat verfügen, stellen sich Fragen der Einbindung der Einrichtung, der Anbindung an die Hochschulleitung. Hier ist dann auch zu entscheiden zwischen einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung (Wissenserzeugung) oder Betriebseinheit (wissenschaftliche Vorgehensweise, aber auch Umsetzung).

Diese Funktionen hatte an vielen Hochschulen z.T. übergangsweise die Verwaltung übernommen. Dort stand – je nach lokaler Konstellation – im Vordergrund, dass sie zeitnah wahrgenommen wurden. Es ging um die Flexibilität der Reaktion auf neue Anforderungen. Sie gehören aber nicht zu den traditionellen Aufgaben der Verwaltung, insbesondere, wenn es sich nicht um Organisations- und Verfahrensfragen handelt, sondern wenn am

Ende auch noch Beratungsleistungen in einem akademischen Feld dazu kommen. Auf mittlere Sicht muss neu überlegt werden, ob Aufgaben dieser Art hier sachdienlich angebunden sind. Dann bietet sich eine der hier analysierten Lösungen an. Die Trennlinie ist oft in der Komplexität der Abläufe nur schwer bestimmbar. Eine Trennung darf im einzelnen laufenden Vorgang auch nicht dysfunktional werden. Grundsätzlich aber verläuft sie beispielsweise an einer Beratung zum organisatorischen Ablauf eines Akkreditierungsverfahrens, die noch dazu gehört, nicht aber in der curricularen, d.h. inhaltlichen Beratung einer Modul- oder Studiengangsentwicklung, die Beraterinnen eines Hochschuldidaktik-Zentrums durchaus leisten könnten. Weiter kann es Verwaltungsaufgabe sein, die Weiterbildung des wissenschaftlichen Personals, insbesondere des Nachwuchses auf Zentralebene verfahrensmäßig zu organisieren, nicht aber die Inhalte der Angebote und die Auswahl geeigneter Moderator/innen. Das ist eine typische Aufgabe der akademischen Seite. Die Organisation und zentrale technisch-statistische Auswertung der studentischen Veranstaltungsbewertungen und deren technische Rückkopplung an die Lehrenden und (ggfls.) Dekanate ist Verwaltungsaufgabe, die didaktische Beratung der Lehrenden anhand der Interpretation der Daten ist Aufgabe der akademischen Seite usw. Diese Abgrenzungen machen auch deshalb Sinn, weil die Verwaltung traditionell nicht über entsprechend profilierte und qualifizierte Mitarbeiter/innen verfügt. Würden sie eingestellt, würde sich die Frage des Tätigkeitsprofils und einer sinnvollen und vertretbaren weiteren Berufsperspektive stellen. Sie müsste im Bereich von (Hochschul-)Forschung, Lehre und Studium liegen. Eng mit Lehre und Studiengängen verbundene Aufgaben, noch dazu solche, die andere Lehrende in deren Praxis beraten sollen, können auf Dauer nur von Personen übernommen werden, die selbst über (umfangreiche, laufend aktualisierte) Lehrerfahrung verfügen und die ihr Beratungswissen aus der Lehr-/Lernforschung schöpfen. Angelesenes, reines Bücherwissen in der Beratung anbieten zu wollen führt nach kurzer Zeit zu einem erheblichen Legitimationsproblem und zur Erfolglosigkeit des Angebotes mangels Nachfrage. Trotzdem bleibt das Problem, Aufgaben dieser inhaltlichen Art auf Zentralebene organisieren zu müssen. Da bietet sich – neben anderen Lösungen – eine Institutionalisierung im Bereich des Vizepräsidenten für Lehre an. Ob das dann Stabsstellen sind oder andere Lösungen gewählt werden, ist auch von lokalen Konstellationen abhängig. Das für diese Zentren typische Bündel von Aufgaben gehört in den Bereich der noch relativ neuen Berufsgruppe der „Third Space Professionals“ (Whitchurch 2008) bzw. als „Hochschulprofessionelle“ bezeichneten (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010). Sie verfügen mindestens über einen Studienabschluss und erfüllen Aufgaben des Wissenschaftsmanagements auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. als Fakultätsgeschäftsführer/in oder in den hier betrachteten Zentren).

4. Intermediäre Einrichtung

Eine andere Aufgabe allerdings können diese Zentren leisten: Sie können „Scharniere“ bzw. intermediäre Einrichtungen, manchmal Dolmetscher, sogar gelegentlich Mak-

ler zwischen Fakultäten und Hochschulleitung sein (vgl. die Erfahrungen in Mainz und in Potsdam, in ds. Heft). „Sie übernehmen die Funktion der Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Rationalitäten und Interessenlagen verschiedener „Stakeholder“, so etwa durch die Teilnahme an Kommissionssitzungen, die die Beratung von studienorganisatorischen Details zum Gegenstand haben und die nicht selten vom Wissenschaftsbetrieb deutlich anders eingeschätzt werden, als von der Hochschulverwaltung.“ (Pohlenz 2012, in ds. Heft)

III. Erfolgreiche Institutionalisierung: Rahmenbedingungen für den Erfolg

Solche Gründungen sollen erfolgreich sein, d.h. die Funktionserwartungen gut erfüllen und die Hochschule fördern. Erfolg kann allerdings Vieles bedeuten. Dazu gehören nicht nur ein zweckmäßiger organisatorischer Zuschnitt und gut organisierte technische Abläufe sondern auch eine gute Einbettung in die Kultur der Hochschule.

Zu den Erfolgskriterien gehören daher über Praktikabilität, Kontinuität und Kompetenz hinaus auch weitere Merkmale wie Vertrauen, Partizipation und enge Kooperation, die von der Einrichtung erfüllt werden müssen.

1. Praktikabilität

Verfahren und Methoden der Qualitätsverbesserung können sehr unterschiedlich aufwändig und damit realitätsnah sein. In der jüngsten Vergangenheit haben sich Hochschulleitungen z.T. für Qualitätssicherungssysteme wie das TQM oder ISO 9000ff. entschieden, die aber derartig arbeitsaufwändig sind, dass sie „unten“ auf der Aktionsebene oft Widerstand hervorriefen. Solche Erfahrungen haben das Misstrauen gegen top down-Modelle „von oben“ noch anwachsen lassen. Einrichtungen, die solche Beschlüsse lediglich operationalisieren sollen, haben erschwerte Kooperationsbedingungen.

2. Kompetenz

Zur erfolgreichen Wahrnehmung solcher Funktionen gehört eine hohe Feldkenntnis, also Kenntnis der Materie. Je mehr es dort mangelt oder zu mangeln scheint, desto größere Akzeptanzprobleme bekommt eine Einrichtung. Oft ist es aber von der Einstufung und Laufzeit der Dienstverträge her gar nicht möglich, erfahrene und entsprechend kompetente Personen zu gewinnen. Also wird häufig auf zwar begabte und motivierte, aber eher unerfahrene, am Anfang ihrer Karriere stehende Personen ausgewichen. Wenn sie noch nicht promoviert sind, wird ihnen auch von daher wenig Kompetenz zugestanden. Der Wirkungsgrad der Einrichtung sinkt. Statt aber diese strukturellen Probleme zu sehen, die die Hochschule als Ganze treffen, werden Vorbehalte oft dann an Personen festgemacht.

3. Kontinuität

Hochschulentwicklung hat es mit einem derartig komplexen Gegenstand zu tun, dass sich hier Erfahrungen und Kenntnisse erst in Jahren aufbauen können. Also müssen die Personen sich über lange Zeit mit dem Ge-

genstand beschäftigen und Erfahrungen sammeln sowie darüber hinausgehende Kenntnisse erwerben können. Mit Projektmitarbeitern in Zeitverträgen ist das i.d.R. nicht zu leisten, es sei denn sie verfügen bereits über Projekterfahrung und müssen sich in prekären Arbeitsverhältnissen von Projekt zu Projekt hangeln. Das ist kein wünschenswerter und auch noch anzustrebender Zustand.

Zum Teil wird Kontinuität herzustellen versucht, indem mit Hilfe von Planstellen bzw. unbefristeten Verträgen in Fachbereichen und dann Doppelmitgliedschaften mit dem Zentrum eine dauerhafte Beschäftigung mit dem Gegenstand gesichert werden soll. Das hat einerseits eine latente strukturelle Labilität der Einrichtung zur Folge (nur geliehene Stellen) und andererseits eine disziplinäre Ausrichtung der Wissenschaftler/innen, die die Wahrnehmung von nicht-disziplinären Aufgaben eher behindert.

4. Vertrauen

Geht es z.B. um Qualitätssicherung, spielt Vertrauen eine zentrale Rolle. Warum bleibt Qualitätssicherung nicht in der Hand der Betroffenen? Ist es nicht primär deren Aufgabe? Wieso wird dort Verantwortung entzogen? Was soll ein dort etabliertes Aufsichtsverhältnis? Wieso wird das Zentralisiert? Verschärft noch, wenn bei der Hochschulleitung. Schon allein das weckt Widerstand. Wie, mit welcher Methodik werden die Daten gewonnen? Ist das fachgerecht, methodisch-testtheoretisch einwandfrei und realitätsnah? Handelt es sich um eine formative, d.h. eher prozessoptimierende Absicht als Rückkoppelungsschleife oder um eher summative, bilanzierende Absichten, an die womöglich Ressourcenentscheidungen geknüpft werden sollen? Eine Ansiedlung in der zentralen Administration weckt automatisch Misstrauen, die damit Betrauten sehen sich diesem Misstrauen und Widerstand gegenüber.

Vertrauen wächst, wenn die Informationen mit hoher Professionalität gewonnen sind (also hohe Feldkenntnis und Methodenkompetenz dahinter steht), sich dazu auch noch eine hohe Kompetenz in der Dateninterpretation und in der Beratung zur Qualitätsverbesserung gesellt und die Daten nicht anders als vereinbarungsgemäß verwendet werden.

5. Unabhängigkeit, Neutralität

In der besonderen Situation der Hochschulen, in der die Wissenschaftsseite die Leitungsebene als die ressourcenzuteilende Instanz erlebt, die u.U. bei einem Mangel an differenzierenden Bewertungskriterien jede Information aufnimmt, die geeignet ist, die eigenen Entscheidungen zu legitimieren, wird dieser Instanz und ihrem Informationsinteresse mit Misstrauen begegnet. Je enger die Informationserzeugung an dieser Ebene angelegt ist, desto höher das strukturelle Misstrauen. Von daher ist Unabhängigkeit und allein der Wissenschaft verpflichtet zu sein ein wesentlicher Faktor bei der Vertrauensbildung und wirkt damit als Erfolgsbedingung. Die beiden Kulturen – Administration und Wissenschaft – haben oft erhebliche wechselseitige Verständnisprobleme. Während die erste tendenziell nach Verfahrenssi-

cherheit, Regelmäßigkeit, Stetigkeit, Subsumierbarkeit des Vorfindlichen unter bekannte Abläufe (den Merkmalen von Bürokratie) strebt, ist die zweite (trotz ebenfalls vorhandener Sicherheitsbedürfnisse) darauf ausgerichtet, mit Unstrukturiertem, Neuem, in erst noch zu entwickelnden Verfahren usw. umzugehen. Beide Seiten bescheinigen sich häufig gegenseitig – zumindest emotional und nur in sehr kleinem Kreis – Inkompetenz. Dabei leben nur beide Seiten unterschiedliche Orientierungsmuster (von der mehr oder weniger flexiblen Interpretation von Dispositionsspielräumen abgesehen). Die administrative Seite beobachtet, dass Verwaltungsregeln nicht beachtet, also respektiert, geschweige denn wertschätzt werden, die Wissenschaftsseite ist davon überzeugt, dass sich die unterstützende Administration der Wissenschaftsangelegenheiten (weswegen es diese Administration überhaupt gibt) längst zu einer Aufsicht denaturiert hat und die Verwaltung nicht die Bedürfnisse der Wissenschaft versteht, respektiert, geschweige denn wertschätzt.

Für institutionelle Auslagerungen ist es daher entscheidend, ob sie weiterhin als Teil der Verwaltung wahrgenommen oder als (relativ) unabhängig eingeschätzt werden.

Die Zusammenfassung von Aufgaben in einer eigenen Einrichtung hat i.d.R. auch die Folge, dass keine Detailanweisungen gegeben werden, sondern projektförmig ganze Vorhaben übertragen werden oder sogar eine Führung durch Zielvereinbarungen (management by objectives) stattfindet. Auch in den gewohnten wissenschaftlichen Einrichtungen hat die starke Drittmittelabhängigkeit dazu geführt, dass die Projekte anhand vorab vorgelegter Arbeits-, Zeit- und Kostenpläne durchgeführt werden und die Dispositionsspielräume stark eingeschränkt sind.

Wie in dem Bericht des Zentrums in Potsdam betont wird, empfiehlt sich ein Steuerungsleitbild einer ausgewogenen Balance zwischen Autonomie und Rechenschaftspflicht, die das Verhältnis zwischen Fakultäten und zentraler Hochschulleitung und gleichzeitig die bestehenden Steuerungsverhältnisse zwischen Staat und Hochschulen abbildet.

Neutralität ist auch Voraussetzung für gelingende Beiträge zur Organisations- und Strukturentwicklung. Der Mainzer Bericht verweist darauf, dass „Evaluation und interne Akkreditierung auf allen Handlungsfeldern der Hochschule stets an der Schnittstelle zwischen Steuerung und Praxis angesiedelt sind.“ Solche Zentren fungieren häufig als Mediator zwischen Steuerungs- und Handlungsebene.

6. Rückbindung an Forschung

Erwartet wird eine wissenschaftlich fundierte Unterstützung im Bereich der Qualitäts- und Organisations- sowie Personalentwicklung. Das zu leisten, hat eigene Voraussetzungen.

Die Begründung, warum sehr zu empfehlen ist, Querschnittsfunktionen der hier dargestellten Art in einer Einrichtung mit Forschungsaufgaben zu verorten, ist im Bericht aus Mainz knapp und zutreffend zusammengefasst. An einer solchen Einrichtung werden „in enger

Weise Forschung im Bereich von Hochschule, Bildung, Evaluation, Personalentwicklung und Hochschuldidaktik mit der konkreten Ausgestaltung von Angeboten und Maßnahmen verknüpft. Hierbei geht es nicht nur um die Anwendung vorhandener Forschungsergebnisse, sondern insbesondere auch um die Generierung eigener Forschung, die u.a. dazu beitragen soll, die in der Qualitätssicherung zu beobachtende Lücke zwischen der Messung von Desideraten und der Erklärung von Ursachen-Wirkungszusammenhängen zu schließen. Das Selbstverständnis, einen Beitrag zur Evidenzbasierung von Steuerungsentscheidungen zu leisten, korreliert eng mit der spezifischen Struktur des ZQ als einer wissenschaftlichen Einrichtung wie auch mit der wissenschaftlichen Qualifizierung des Personals.“ „Hierzu gehört, dass die eingesetzten Instrumente einen Beitrag zu Erklärung von Zusammenhängen sowie von intendierten und nicht intendierten Wirkungen leisten können. Hierzu gehört aber auch, dass die „Übersetzung“ der empirischen Befunde in unterschiedliche Fachkulturen gelingt. Die häufig vorhandenen Interpretationslücken zwischen Daten einerseits und der konkreten Situation vor Ort wie auch den Vorkenntnissen der beteiligten Akteure zu schließen, ist nach wie vor eine wesentliche Entwicklungsaufgabe. Neben der sukzessiven Anpassung und Weiterentwicklung der Erhebungsinstrumente und Verfahren ist schließlich als eine zentrale Aufgabe die bessere Koppelung von Evaluation und Personalentwicklung in Form hochschuldidaktischer Angebote zu sehen. Hiermit intendiert ist eine stärker empirisch fundierte Hochschuldidaktik.“

Die meisten landesrechtlichen Regelungen sind offen in der Übertragung von Forschungsaufgaben nicht nur an zentrale wissenschaftliche Einrichtungen, sondern auch an Betriebseinheiten.

7. Partizipation

Erfolgs- bzw. Qualitätskriterien können sehr unterschiedlich sein. Ihre Definition und fachnahe Vereinbarung unter voller Beteiligung der Betroffenen ist eine wichtige Voraussetzung für Erfolg. Dann werden sich auch die Betroffenen mit den Kriterien identifizieren und sich mit den Ergebnissen für eine Qualitätssteigerung auseinander setzen. Die Beteiligung erstreckt sich auch darauf, dass die Betroffenen im Wege der Partizipation Einfluss darauf haben, dass die Daten fachgerecht, realitätsnah erzeugt und gerecht verwendet werden. Natürlich muss Transparenz darüber herrschen, wofür sie verwendet werden. Solche Mitwirkung wird häufig über Beiräte, Kuratorien und wechselseitige Beratungen mit den Gruppen von Betroffenen eingelöst.

8. Enge Kooperation

Sowohl, um genau über die Vorstellungen der Partner informiert zu sein und sie in der Entwicklung von Lösungen berücksichtigen zu können, als auch um Chancen zu haben, die Partner über eigene Vorstellungen zu informieren und sie von den vorgeschlagenen Lösungskonzepten zu überzeugen, als auch um möglichst praxisnahe Lösungen entwickeln zu können, ist eine enge Kooperation (z.B. durch Rückfragen, Rückkoppelungen) unver-

zichtbar. Sie ist außerdem eine wesentliche Voraussetzung dafür, Vertrauen zu gewinnen.

9. Zuordnung des Personals

Wie schon angesprochen, kommt der planmäßigen Verankerung des Personals, der schwerpunktmäßigen Zugehörigkeit des Personals entweder zu der Einrichtung, zur Verwaltung oder zu einer Fachdisziplin in einem Fachbereich für die Wahrnehmung von Querschnittsaufgaben eine kaum zu überschätzende Bedeutung zu. Zweitmitgliedschaften außerhalb der eigenen Einrichtung sind weniger kritisch zu sehen. Die schwerpunktmäßige Zugehörigkeit zu einem Fachbereich hat zur Folge, dass die Identitäts-, Prestige- und Erfolgskriterien des jeweiligen Faches weiterhin maßgeblich sind. Wie die Erfahrungen mancher wissenschaftlicher Zentren in Deutschland gezeigt haben, entwickeln sich dann Zentrifugalkräfte, die dem Zusammenhalt und der Handlungsfähigkeit des Zentrums sehr abträglich sein können. Ähnliche Beobachtungen können bei neu entstehenden Disziplinen gesammelt werden, wie etwa in der Sozialarbeit, wo die Herkunftsdisziplinen der beteiligten Wissenschaftler/innen und deren Karrierekriterien und muster lange Zeit prägend geblieben sind.

Außerdem kann die faktische oder emotionale Zugehörigkeit zu einer anderen Organisation ein Hindernis dafür sein, eine eigene Identität als Team, *ein eigenes Selbstverständnis als Zentrum, eine gemeinsame Vision seiner Mitarbeiter/innen* zu entwickeln. Daraus folgt nicht selten, dass diese Einrichtung keine eigene Identität, keine eigene Ausstrahlung nach außen entwickelt.

IV. Resümee

Aus den dargestellten Gründen (Wandel der Hochschulen, Aufgaben- und Rollenwandel der Hochschulleitungen, Entwicklung der Fachbereiche) hat sich die Notwendigkeit verstärkt, Querschnittsfunktionen auf Zentralebene der Hochschule wahrzunehmen. Hier löst die Frage der Institutionalisierungsform häufig Binnenkonflikte darüber aus, ob die Aufgaben als Teil der Verwaltung, im Hybridbereich eines Prorektors/Vizepräsidenten oder als zentrale wissenschaftliche Einrichtung wahrgenommen werden sollen. Diese Entscheidungen werden auch dadurch beeinflusst, dass sich aus den gleichen Gründen das Verhältnis zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen problematisiert hat. Fachberei-

che bevorzugen im Zweifel größtmögliche Unabhängigkeit der Einrichtung, die Hochschulleitung eine große Nähe zur Entscheidungsfindung und Umsetzung.

Dieses problematische Verhältnis und Interessengeflecht bildet dann die sensiblen Rahmenbedingungen, unter denen die Querschnittsfunktionen wahrgenommen werden sollen. Das kann nur gelingen, wenn der Einrichtung gute Startbedingungen zugestanden werden und fähiges Personal die Aufgaben angeht. Werden hier nicht die notwendigen Betriebsbedingungen hergestellt, sind die Ziele der Einrichtung von vornherein gefährdet.

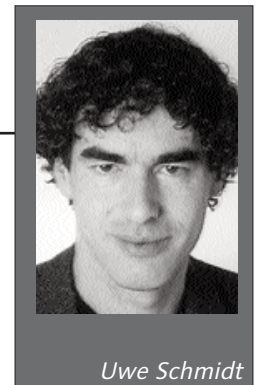
Literaturverzeichnis

- Nuissl, E./Rendtorff, R./Webler, W.-D. (1973): Scheitert die Hochschulreform? Heidelberg zum Exempel. *rororo aktuell* 1706, Reinbek.
- Oehler, Ch./Webler, W.-D. (1988) (Hg.): *Forschungspotentiale sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung*. Weinheim.
- Pletl, R. (2006): Fachbereichsreferent/innen an deutschen Hochschulen – Was tun sie und was sollen sie können? In: P-OE Jg. 1, H. 2, S. 53-58.
- Webler, W.-D. (1976): Empfehlungen zu Struktur und Aufgabenstellung der Hochschuldidaktik-Zentren in Nordrhein-Westfalen. Bielefeld (IZHD: Diskussionsbeiträge zur Ausbildungsforschung und Studienreform 2/1976).
- Webler, W.-D. (1984): Staat und Hochschulen. Empirie und Theoriebildung am Beispiel Baden-Württemberg. (Diss., Sozialwissenschaftliches Forum 21), Köln/Wien.
- Webler, W.-D. (1988): Hochschuldidaktik als Teil der Hochschulforschung. Der Beitrag der nordrhein-westfälischen Zentren für Hochschuldidaktik in Aachen, Bielefeld, Dortmund und Essen. In: Oehler, Ch./Webler, W.-D. (Hg.): *Forschungspotentiale sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung*. Weinheim.
- Webler, W.-D./Domeyer, V./Schiebel, B. (1993): Lehrberichte. Empirische Grundlagen, Indikatorenauswahl und Empfehlungen zur Darstellung der Situation der Lehre in Lehrberichten. (Studien zu Bildung und Wissenschaft 107, hrsgg. vom BMBW), Bonn.
- Webler, W.-D. (2000): Institutionalisierungsmöglichkeiten der Hochschuldidaktik. In: *Das Hochschulwesen* Jg. 48, H. 2, S. 44-49.
- West, M. A./Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work*. Chichester, UK.
- Whitchurch, C. (2008). Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: *Higher Education Quarterly*, Jg. 62/Nr. 4, pp. 377-396.
- Wiarda, J. M. (2012): Abgeschreckt. Fast die Hälfte der Ingenieurstudenten verlässt die Uni ohne Abschluss. Eine Schande. In: *DIE ZEIT*, 24.05.2012

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

Uwe Schmidt

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz



Uwe Schmidt

1. Entstehungskontext

Das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) geht zurück auf ein Pilotprojekt, das 1992 initiiert wurde. Aufgabe dieses Pilotprojektes war es, Modellversuche im Bereich von Studium und Lehre wissenschaftlich zu begleiten. Grundlage hierfür war eine mehrjährige Förderung durch das rheinland-pfälzische Wissenschaftsministerium mit dem Ziel, die Situation in Studium und Lehre nachhaltig zu verbessern und insbesondere neue, innovative Lehr- und Lernformen zu fördern. Insgesamt wurden in diesem Kontext mehr als 200 Einzelprojekte an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Ziel war vor allem, Fragen der Wirkung der Einzelmaßnahmen, ihrer Übertragbarkeit und ihrer perspektivischen Implementierung in den Blick zu nehmen. Gefördert wurden Projekte in allen Fachbereichen, die sich auf zum Teil sehr unterschiedliche Fragestellungen bezogen: von der Implementierung von E-Learning-Angeboten über die Reorganisation von Praktika bis hin zu Kooperationsprojekten, in denen die Neukonzeptionierung und bessere Abstimmung von Veranstaltungsinhalten im Vordergrund standen.

Grundlage für die Bewilligung von Modellprojekten zur Förderung von Studium und Lehre bildete jeweils ein Antrag, der eine Stärken-Schwächen-Analyse beinhaltete. Entschieden über die Förderung wurde im Senatsausschuss Studium und Lehre der Universität. Dieser Entscheidung war die Erörterung der Anträge in einer Arbeitsgruppe vorgelagert, die sich intensiv mit den Anträgen befasste und kontinuierlich die Ergebnisse der Modellprojekte diskutierte, um die Entscheidungsgrundlagen entsprechend der Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung anzupassen. Die Erfahrungen aus dieser frühen Projektarbeit sind in zwei Publikationen dokumentiert (Hennen/Springer 1994, Schmidt/Häuser 2001).

Modellprojekte im Bereich von Studium und Lehre erlebten in den vergangenen Jahren in Anbetracht der besonderen, durch den Bologna-Prozess und den sogenannten „shifffromteachingtolearning“ initiierten Anforderungen an veränderte Lehr- und Lernszenarien eine gewisse Renaissance. In den frühen 1990er Jahren stellten sie eine neue Entwicklung dar, die nicht selbstverständlich war, da Lehre in jener Zeit vielleicht noch mehr als heute eine vergleichsweise geringe Reputation genossen hat. Vor allem wurde jede Form der externen In-

tervention in der Regel kritisch betrachtet. Für die weitere Entwicklung des ZQ und für seine Stellung innerhalb der Universität war jene Phase jedoch der Schlüssel für viele der weiteren anschließenden Aktivitäten – und dies insbesondere aus drei Gründen:

- Zum einen war der Kontakt zu den Fächern und Fachbereichen in dieser ersten Phase primär durch Kooperation geprägt. Da es nicht um die Bewertung der bestehenden Praxis in Studium und Lehre, sondern in erster Linie um die gemeinsame Entwicklung von Projekten und die Überprüfung ihrer Wirkung ging, wurde das Vorläuferprojekt des ZQ mehr als ‚critical-friend‘ denn als Prüfinstanz wahrgenommen. Dies führte früh zu einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis, das – so unsere Wahrnehmung – bis heute Bestand hat.
- Zum zweiten erlaubten die Antragsstruktur und die mit ihr verbundene, durch die Fächer selbst vorzunehmende Stärken-Schwächen-Analyse, dass Einblicke in Problembereiche gegeben wurden, die in jener Zeit nicht selbstverständlich waren. Diese Erfahrungen waren für die späteren Evaluationsaktivitäten äußerst hilfreich, boten sie doch ein Koordinatensystem im Hinblick auf relevante Problembereiche.
- Hierzu beigetragen hat die wissenschaftliche Begleitung der Projekte, durch die Erfahrungen analysiert und systematisiert werden konnten. Diese starke inhaltliche Ausrichtung kann im Nachhinein als ein wesentlicher Beitrag für die spätere Ausrichtung des ZQ gesehen werden. Während andernorts häufig die Organisation von Verfahren und die Abwicklung von Projekten im Vordergrund standen, war es der Anspruch einer wissenschaftlichen Durchdringung des Förderprogramms, die den Grundstein für die spezifische Ausgestaltung des ZQ gelegt hat.

Ab Mitte der 1990er Jahre befasste sich das ‚Projekt zur Förderung von Studium und Lehre‘ (PSL) zum einen mit der Koordination und wissenschaftlichen Begleitung von Lehrberichten. Insbesondere war es Aufgabe, die Einzelberichte der Fächer zusammenzufassen und auf zentrale Aspekte zu fokussieren, die Grundlage für Maßnahmen der Reorganisation und Restrukturierung sein sollten (Präsident der JGU 1999). Die Lehrberichte, die zu einem kontinuierlichen Monitoring beitragen sollten, wurden jedoch in der Folge mehr und mehr durch Verfahren der internen und externen Evaluation ersetzt. An

der JGU wurden die ersten Evaluationen Mitte der 1990er Jahre in Kooperation mit dem Hochschulinformationssystem HIS realisiert. HIS wurde durch das rheinland-pfälzische Ministerium beauftragt, Evaluationen an den Landesuniversitäten durchzuführen. Die durch das PSL gewachsene Struktur der wissenschaftlichen Begleitung an der JGU führte dazu, dass die Evaluationen von Beginn an durch eine Gleichzeitigkeit einer internen und externen Perspektive geprägt waren. Im Anschluss an diesen Modellversuch führte das PSL und später das ZQ in den Folgejahren eine Vielzahl institutioneller Evaluationen in Fächern und Fachbereichen durch. Wesentlich für die weitere Entwicklung waren hierbei drei Aspekte:

- Zum einen übernahm das PSL/ZQ nicht nur die Organisation der Verfahren und die Betreuung externer Gutachterinnen und Gutachter, sondern zeichnete selbst für die Durchführung von Stärken-Schwächen-Analysen sowie für die Entwicklung der an die Verfahren anschließenden Zielvereinbarungen verantwortlich. Hiermit kam dem PSL/ZQ eine äußerst aktive Position des „internen Externen“¹ zu, der zwar Teil der Universität, für die Fächer jedoch dennoch in einer externen, wenngleich vertrauensvollen Funktion auftritt. Diese Rolle ist bis heute tragend für die Arbeit des ZQ und vieles von dem, was gegenwärtig unter Konzepten des Qualitätsmanagements in Hochschulen diskutiert wird, wurde mit diesem Modell vorweggenommen.
- Zum zweiten waren die Verfahren der internen und externen Evaluation frühzeitig nicht auf den Handlungsbereich von Studium und Lehre begrenzt, sondern schlossen die Betrachtung der Forschungsleistungen explizit mit ein, was bedeutend für die Akzeptanz der Verfahren war.
- Schließlich wurden die Evaluationen mit konkreten Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung, Fachbereich und evaluiertem Fach verknüpft, was sich für die Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit der Verfahren als wesentlich darstellte.

Noch vor der offiziellen Gründung des ZQ im Jahr 1999 wurden neben der Evaluation von Fächern und Fachbereichen sowie der wissenschaftlichen Projektbegleitung die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Unterstützung durch hochschuldidaktische Angebote Teil des Aufgabenspektrums.

Im Jahre 1999 schließlich wurde das ZQ durch den Senat der Universität Mainz – zunächst befristet auf fünf Jahre, ab 2004 auf Dauer – eingerichtet. Im Jahre 2003 wurde zudem der Hochschulevaluierungsverbund Süd-West gegründet, der gegenwärtig 17 Hochschulen in Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland umfasst und dessen Geschäftsstelle beim ZQ angesiedelt ist. Die darauffolgenden Jahre waren geprägt durch vielzählige externe und universitätsinterne Projekte, die beim ZQ verortet sind. Neben landesweiten Absolventenstudien und weiteren Projekten im Kontext der Qualitätssicherung an Hochschulen sind hier vor allem Programmevaluationen im Bildungsbereich sowie Forschungsprojekte zu nennen, die sich unter anderem mit Fragen der Wirkung von Evaluationen befassen.

Als zentraler, für die Tätigkeit des ZQ relevanter Entwicklungsschritt ist schließlich die Systemakkreditierung der JGU durch die Akkreditierungsagentur ACQUIN im Jahr 2011 zu nennen, der ein Modellversuch unter gleichnamigem Titel in den Jahren 2006-2008 sowie die Auszeichnung der Universität Mainz durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft für ihr Qualitätssicherungssystem vorausging. Damit erlangte die JGU als erste deutsche Hochschule das Siegel des Akkreditierungsrates zur Systemakkreditierung und kann ihre Studienprogramme intern akkreditieren.

2. Aufgabenfelder

Das ZQ sieht sich von Beginn an einem wissenschaftlichen Verständnis von Qualitätssicherung verpflichtet, mit dem insbesondere darauf abgestellt wird, dass die vergleichsweise aufwändigen Verfahren der Evaluation und Akkreditierung nicht nur überprüfenden Charakter haben, sondern auch zu einem Erkenntnisfortschritt führen, und damit nicht nur Phänomene im Bereich von Forschung, Studium und Lehre messen, sondern zu deren Erklärung beitragen sollten.

Hiermit verbunden ist ein breites Spektrum an unterschiedlichen Aufgaben, welche zu einer Vermittlung von Forschungs- und Anwendungsperspektive beitragen. Zurzeit ist das ZQ mit folgenden Arbeitsfeldern befasst:

- **Institutionellen Evaluation von Fächern und Fachbereichen:** Hierbei handelt es sich um mehrstufige Evaluationsverfahren auf Ebene von Fächern und Fachbereichen oder gesamten Hochschulen. Grundlage ist eine interne Evaluation, die zum einen eine Beschreibung der Strukturen, Prozesse, der Ziele und des Selbstverständnisses durch die zu Evaluierenden, zum anderen eine Stärken- und Schwächenanalyse durch das ZQ beinhaltet. Hieran schließt sich eine externe Begutachtung durch Fachkolleg/innen an. Handlungsleitend für die externe Evaluation sind konkrete Fragestellungen, die aus den Ergebnissen der internen Evaluation abgeleitet werden. An die durch die externe Gutachtergruppe formulierte Bewertung schließt eine Zielvereinbarung zwischen Fach, Fachbereich und Hochschulleitung an, die durch das ZQ moderiert wird.
- **Durchführung von Befragungen und Studien:** Das ZQ führt im Rahmen der internen Qualitätssicherung an den Mitgliedshochschulen des Hochschulevaluierungsverbundes unterschiedliche Studien durch, die sich zurzeit insbesondere auf Fragen von Studium und Lehre beziehen. Neben Lehrveranstaltungsbefragungen im (in der Regel) dreisemestrigen Zyklus führt das ZQ u.a. Studieneingangsbefragungen, Absolventenstudien und Studienabschlussbefragungen, Workload-Untersuchungen, Studienverlaufsanalysen und Analysen zur Situation der Forschenden und Lehrenden an Hochschulen durch.
- **Interne Akkreditierung von Studiengängen:** Auf Grundlage der externen Systemakkreditierung der

¹ Dieser Terminus geht auf den ersten Leiter des ZQ, Manfred Hennen, zurück, der maßgeblich für die wissenschaftliche und institutionelle Entwicklung des ZQ in den 1990er Jahren war.

JGU Mainz führt das ZQ wiederkehrende interne Akkreditierungen und Reakkreditierungen aller Studienprogramme durch. Hierbei fließen sowohl die genannten Befragungen als auch Gruppen- und Einzelinterviews mit Studierenden und Lehrenden sowie bei Bedarf die Einschätzungen externer Gutachter/innen mit ein (vgl. Fähndrich/Schmidt 2009). Neben den Verfahren an der Universität Mainz betreut das ZQ einen hochschulübergreifenden Modellversuch zur Implementierung eines QM-Systems an weiteren Mitgliedshochschulen, das den Ansprüchen der Systemakkreditierung entspricht und im Rahmen dessen interne Akkreditierung erprobt wird.

- **Durchführung und Begleitung hochschuldidaktischer Angebote:** Das ZQ bietet in seiner Funktion als Geschäftsstelle des Hochschulevaluierungsverbundes landesweite hochschuldidaktische Weiterbildungen an, die in drei Modulen (Basismodul, thematisch vertiefende Veranstaltungen, praktische Umsetzung im Rahmen eines individuellen Coachings) organisiert sind. Bei erfolgreichem Abschluss aller drei Module wird das Rheinland-Pfalz-Zertifikat für Hochschuldidaktik vergeben. Während diese Angebote auf die Möglichkeit der individuellen Weiterbildung abzielen, hat das ZQ für die Universität Mainz mit dem Projekt „Kollegiales Coaching“ ein Format eingeführt, das den kollegialen Austausch stärker in den Mittelpunkt rückt (vgl. hierzu Schmidt/Vegar 2012). Darüber hinaus betreut das ZQ unterschiedliche Projekte, die im Rahmen einer Prüfungswerkstatt zusammengefasst sind und den besonderen Anforderungen, die der Bologna-Prozess an die Prüfungspraxis stellt, begegnen soll.
- **Initiierung und Durchführung von Angeboten für den wissenschaftlichen Nachwuchs:** Das ZQ koordiniert die Angebote des Allgemeinen Promotionskollegs, das allen Doktorandinnen und Doktoranden der Universität Mainz fachübergreifende Zusatzangebote bereitstellt. Zudem unterstützt das ZQ die Arbeit der Gutenberg Akademie im Hinblick auf die inhaltliche Ausgestaltung und die Koordination der Angebote. Schließlich zeichnet das ZQ verantwortlich für die Weiterbildungsangebote in der Postdoc-Phase und unterstützt die Evaluation von Juniorprofessor/innen.
- **Unterstützung der Initiativen des Gutenberg Lehrkollegs:** Das Gutenberg Lehrkolleg ist eine zentrale Einrichtung der Universität Mainz, die im Sinne einer Expertenorganisation ausgewiesene Lehrende zusammenführt, die neben der Beratung der Gremien und der Hochschulleitung unterschiedliche Maßnahmen initiiert (innovative Lehrprojekte, Gastdozenturen, Auslandssemester von Lehrenden). Dem ZQ kommt hierbei die Aufgabe zu, diese Projekte wissenschaftlich zu begleiten und systematisch im Hinblick auf Fragen der intendierten und nicht intendierten Wirkungen hin zu evaluieren.

- **Durchführung von Programmevaluationen:** Das ZQ führt in Form von Drittmittel finanzierten Projekten Evaluationen durch, die im Bereich von hochschul- und bildungspolitischen Initiativen liegen. Hierzu gehören u.a. Evaluationen der Umsetzung von Gesetzesinitiativen, der Effekte von institutionellen Reorganisationsmaßnahmen wie landes- und bundesweiter Programme bzw. Förderlinien.
- **Projekte im Kontext der Hochschul- und Bildungsforschung:** Neben diesen stärker auftragsbezogenen Evaluationen führt das ZQ eigene Forschungsvorhaben durch, die u.a. auf Fragen der Evidenzbasierung von Handlungen im Schul- und Hochschulbereich, auf methodische Fragen der Hochschulevaluation und Fragen des Studienerfolgs und der Studienmotivation fokussieren.

Daraus vielfältigen Perspektiven bestehende Zugang zur Situation von Hochschulen und Bildungseinrichtungen hat sich stets als großer Gewinn dargestellt. Tragend sind hierbei die Koppelung von Grundlagen- und Anwendungsforschung sowie deren unmittelbarer Transfer in die Praxis.

3. Organisationale Einbindung

Das ZQ ist eine fachübergreifende wissenschaftliche Einrichtung der JGU Mainz und zugleich die Geschäftsstelle des Hochschulevaluierungsverbundes Süd-West. Innerhalb der Universität ist das ZQ mit Blick auf Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung primär mit der Bewertung von Leistungen in der Forschung sowie Studium und Lehre befasst. Parallel hierzu verfügt die JGU über eine Stabsstelle Organisationsentwicklung und Innenrevision, die u.a. für Analysen und Bewertungen von Verwaltungsprozessen im Sinne der Aufbau- und Ablauforganisation verantwortlich zeichnet.

Die interne Organisation des ZQ ist geprägt von flachen Hierarchien und einer großen wechselseitigen Durchdringung der einzelnen Arbeitsfelder. So gibt es keine formale Struktur im Sinne von einzelnen Geschäftsfeldern, wenngleich sich inhaltlich folgendegroßeren Bereiche identifizieren lassen, die nicht immer deckungsgleich mit der zuvor genannten Systematik sein müssen:

- Akkreditierung und institutionelle Hochschulevaluation
- Befragung und Monitoring
- Programmevaluation und Projekte
- Förderung wissenschaftlicher Nachwuchs
- Hochschuldidaktik

Abbildung 1: Aufgabenfelder ZQ und Stabsstelle Organisationsentwicklung

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)	Stabsstelle Organisationsentwicklung und Hochschulstatistik
• Evaluation in Forschung und Lehre	• Definition, Bewertung und Optimierung von Geschäftsprozessen der Verwaltung und des Wissenschaftsmanagements
• Beratung bei der Erstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen	• Managementinformationssystem
• Interne Akkreditierung von Studienprogrammen (Systemakkreditierung)	• Koppelung zu Personalentwicklungsmaßnahmen
• Personalentwicklung im akademischen Bereich	

Diesen Bereichen lassen sich einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwerpunktmäßig zuordnen, wobei in der Regel die Mehrzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in zwei oder mehr Bereichen tätig sind. Diese Einbindung in unterschiedliche Arbeitsfelder wie auch die vergleichsweise schwache Strukturierung haben bislang dazu beigetragen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer über ein breites inhaltliches Spektrum verfügen und die Tendenzen der internen Abgrenzung zwischen den einzelnen Arbeitsgebieten gering sind.

4. Steuerung

Das ZQ ist der JGU insgesamt und seinen Gremien verantwortlich. Eingerichtet vom Senat hat es den Status einer fachübergreifenden zentralen Einrichtung, die mit einem eigenen, vom Senat der Universität eingesetzten Beirat ausgestattet ist. Dieser Beirat hat – anders als die Senatsausschüsse der JGU – eine Entscheidungsfunktion, die sich auf Grundsatzfragen der Qualitätssicherung und -entwicklung, und damit insbesondere auch auf die Aufgabenbereiche des ZQ bezieht. Der Beirat umfasst sowohl hochschulinterne als auch externe Mitglieder. Er tagt in der Regel einmal pro Semester und erörtert Verfahren, Instrumente und Effekte der Qualitätssicherung. Gleichzeitig arbeitet das ZQ sowohl eng mit der Hochschulleitung als auch den Fächern und Fachbereichen zusammen. Es hat somit die Funktion einer intermediären Instanz innerhalb der Hochschule. Diese Funktion kennzeichnet auch die Position relativer Unabhängigkeit des ZQ, das in seinen Arbeitsfeldern auf Kooperation angewiesen ist. So wäre bspw. eine angemessene Realisierung der Aufgabenstellungen ohne tiefere Kenntnis der Positionen der Hochschulleitung und relevanter Gremien nicht denkbar. Insofern wäre eine weitgehende Unabhängigkeit, die zugleich zu einem Verlust wichtiger Informationen beiträgt, nicht zielführend.

In Fragen der internen Akkreditierung verfügt das ZQ allerdings über eine weitreichende Unabhängigkeit, die in der Organisationsreglung des ZQ festgeschrieben ist. Danach kann das ZQ unabhängig von den Voten der universitären Gremien und der Hochschulleitung eine interne Akkreditierung aussprechen oder versagen. Den Fächern bleibt die Möglichkeit, Beschwerde gegen Entscheidungen beim Beirat des ZQ einzulegen.

5. Selbstverständnis

Das ZQ versteht sich als Einrichtung, die wissenschaftlich fundierte Unterstützung im Bereich der Qualitäts- und Organisations- sowie Personalentwicklung bietet. Hieraus leiten sich unterschiedliche Prämissen im Hinblick auf das Selbstverständnis ab:

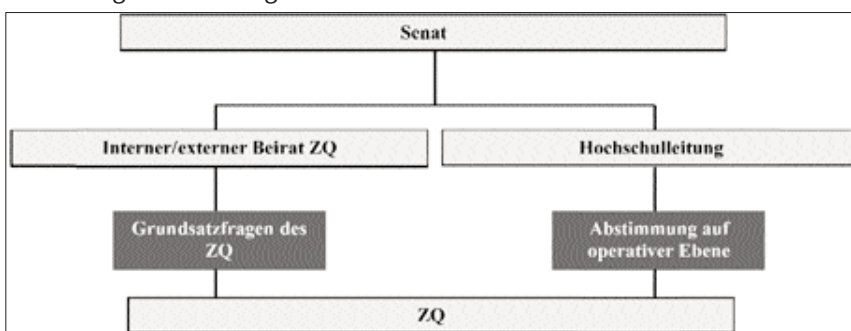
- Zum einen ist das ZQ eine wissenschaftliche Einrichtung, die in enger Weise Forschung im Bereich von Hochschule, Bildung, Evaluation, Personalentwicklung und Hochschuldidaktik mit der konkreten Ausgestaltung von Angeboten und Maß-

nahmen verknüpft. Hierbei geht es nicht nur um die Anwendung vorhandener Forschungsergebnisse, sondern insbesondere auch um die Generierung eigener Forschung, die u.a. dazu beitragen soll, die in der Qualitätssicherung zu beobachtende Lücke zwischen der Messung von Desideraten und der Erklärung von Ursachen-Wirkungszusammenhängen zu schließen. Das Selbstverständnis, einen Beitrag zur Evidenzbasierung von Steuerungsentscheidungen zu leisten, korreliert eng mit der spezifischen Struktur des ZQ als einer wissenschaftlichen Einrichtung wie auch mit der wissenschaftlichen Qualifizierung des Personals. Hiermit verbunden ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ZQ den gleichen Bedingungen unterliegen wie Kolleginnen und Kollegen in Fächern und Fachbereichen und sich entsprechend qualifizieren müssen. Neben der Weiterqualifizierung in der Regel in Form einer Promotion sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Antragstellung und Durchführung von (Drittmittel-)Projekten eingebunden und sammeln Lehrererfahrung.

- Neben der wissenschaftlichen Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ZQ hat die Partizipation an Forschungsprojekten und Lehre auch den Effekt, dass die Bewertung von Forschungs- und Lehrleistungen an die eigenen Erfahrungen rückgebunden werden können. Zu wissen, was es bedeutet eine Lehrveranstaltung zu planen, vorzubereiten und zu realisieren oder einen Forschungsantrag zu stellen, der ggf. nicht erfolgreich ist, bietet die Grundlage, um die Leistungen derer, die bewertet werden, besser nachvollziehen und in einen angemessenen Bewertungskontext stellen zu können.
- Dieses Verständnis führt aus unserer Sicht dazu, dass der latenten Gefahr einer Bürokratisierung von Qualitätssicherung oder einer fehlenden Nähe von Angeboten zu den tatsächlichen Bedarfen entgegengewirkt werden kann. Zudem – so die bisherigen Erfahrungen – trägt dies dazu bei, dass Qualitätssicherung sich nicht als Selbstzweckgeneriert, die einer eigenen, vom Wissenschaftssystem weitgehend entkoppelten Handlungslogik unterliegt.

Darüber hinaus hat das ZQ vielfältige Erfahrungen im Bereich der Organisations- und Strukturentwicklung. Im Kontext des Ausbaus von Qualitätsmanagementsystemen kommt diesem Aspekt eine besondere Bedeutung zu, da Evaluation und interne Akkreditierung auf allen Handlungsfeldern der Hochschule stets an der Schnitt-

Abbildung 2: Steuerungsstruktur



stelle zwischen Steuerung und Praxis angesiedelt sind. Insofern nimmt das ZQ eine Stellung als Mediator zwischen Steuerungs- und Handlungsebene ein. Damit verbunden sind bspw. die beratende Unterstützung im Kontext von Struktur- und Entwicklungsplanung, die Generierung von Konzepten zur Reorganisation und die Beteiligung an Profilbildungsprozessen.

6. Interne und externe Kooperationen

Das ZQ kooperiert mit unterschiedlichen hochschulinternen und -externen Akteuren und Einrichtungen. Innerhalb der Universität sind dies – unter einem Verständnis einer formativen Evaluations- bzw. Qualitätssicherungspraxis – selbstverständlich in erster Linie die Fächer und Fachbereiche selbst. Gleichzeitig gibt es mit Blick auf die Funktion der Vermittlung zwischen Steuerungsebene und Praxis einen engen Austausch mit der Hochschulleitung.

Während diese Kooperationen den engeren Prozess der Qualitätsentwicklung betreffen, adressieren weitere Kooperationen die Forschungsaktivitäten. Hierbei ist insbesondere die enge Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Bildungs- und Hochschulforschung (ZBH), einem Forschungsschwerpunkt der Universität Mainz zu nennen, der Fachvertreter/innen der Psychologie, Soziologie, Erziehungswissenschaft, Wirtschaftspädagogik, Medizin, der Fachdidaktik und weiterer Fächer zusammenführt. Hieraus sind unterschiedliche interdisziplinäre Kooperationen, bspw. im Rahmen des Projektes „Evidenzbasiertes Handeln im schulischen Mehrebenensystem“ (Evis) u.a., entstanden.

Im Hinblick auf externe Kooperationen ist zunächst auf die Funktion des ZQ als Geschäftsstelle des Hochschul-evaluierungsverbundes Süd-West zu verweisen, aus der sich Kooperationen auf allen zuvor genannten Handlungsfeldern zu den insgesamt 17 Mitgliedshochschulen ergeben. Hierbei leistet das ZQ Unterstützung im Rahmen von unterschiedlichen Evaluationsverfahren, Absolventenstudien und hochschuldidaktischen Angeboten, kooperiert darüber hinaus aber auch im Rahmen von Forschungsprojekten sowie Projekt- und Programm-bewertungen. Diese Zusammenarbeit eröffnet ein breites Erfahrungsspektrum im Hinblick auf die Differenzierung und spezifischen Profile, Handlungsmuster und Kulturen der einzelnen Hochschulen wie auch ein breites empirisches Feld.

Schließlich kooperiert das ZQ projektbezogen wie anderen Einrichtungen, die sich im Bereich der Hochschul- und Bildungsforschung sowie der Evaluation insbesondere von Bildungsprogrammen bewegen. Beispielhaft genannt seien an dieser Stelle die AG Bildungsforschung der Universität Duisburg-Essen sowie die Prognos AG.

7. Ausstattung

Das ZQ beschäftigt zurzeit mehr als 30 wissenschaftliche, sowie ca. 25 studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die ‚Grundausstattung‘ des ZQ umfasst zwei Stellen im Bereich Evaluation, 1,75 Stellen für die interne Akkreditierung von Studienprogrammen sowie 1,5 Stellen für die Förderung des wissenschaftlichen

Nachwuchses und die Hochschuldidaktik. Darüber hinaus stehen vorübergehend Personalmittel zur Unterstützung der internen Akkreditierung und zur Weiterentwicklung des Monitoring-Systems im Umfang von 1,5 Stellen zur Verfügung. Alle übrigen Stellen sind als Projektstellen definiert, die entweder durch zusätzliche Landesmittel oder Drittmittel finanziert werden. Der vergleichsweise hohe Drittmittelanteil von in der Regel deutlich über 50% der Personalausstattung steht in Einklang mit den zuvor dargelegten Überlegungen im Hinblick auf eine starke wissenschaftliche Orientierung bei einem gleichzeitig hohen Maß an Anwendungsorientierung im Bereich der Evaluation.

8. Projekte

Das ZQ ist mit der Durchführung einer Vielzahl von Projekten beschäftigt. An dieser Stelle soll lediglich auf Projekte im Bereich der Hochschul- und Bildungsforschung sowie der Programmevaluation eingegangen und auf eine Differenzierung der bereits zuvor genannten Arbeitsfelder und der damit verbundenen Einzelprojekte (im Bereich der Lehrveranstaltungsevaluation, der internen und externen institutionellen Evaluation von Fächern und Fachbereichen, der Workload-Untersuchung, der Absolventenstudien, der Hochschuldidaktik und Betreuung von Lehrprojekten u.a.) verzichtet werden. Zudem kann hier keine erschöpfende Liste aller Projekte dargelegt werden, vielmehr sollen exemplarisch Projekte genannt werden, die einen Einblick in das Themenspektrum des ZQ geben:

Forschungsevaluation – Modellentwicklung und Akzeptanz

Das Vorhaben rekurriert auf ein systemtheoretisches Modell zur Messung von Forschungsleistungen (vgl. Schmidt/Dreyer 2007, Roch/Schmidt 2012). Diesem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Forschungsleistungen im Verlauf der wissenschaftlichen Biographie variieren und sich auf unterschiedliche Handlungsfelder beziehen können sowie dass angemessene Forschungsleistungen sich durch ein Modell der Handlungsbalance erklären lassen. Die modellhafte Erprobung umfasst die fachspezifische Konkretisierung ebenso wie die Anwendung dieses Ansatzes. Hierbei kommt der Einbindung der zu Evaluierenden insofern eine besondere Rolle zu, als diese im Rahmen des Modells die Ausgestaltung der Kriterien erörtern und definieren. Methodisch geschieht dies unter Anwendung eines Delphi-Designs.

Evis – Evidenzbasiertes Handeln im schulischen Mehrebenensystem

Das Konzept der Evidenzbasierung von Steuerung und professionellem Handeln in Institutionen erfährt als eine umfassende Innovation auch im Bildungswesen zunehmende Beachtung. Kern dieses Konzeptes ist das Ziel, empirisch hinreichend belegte Erkenntnisse als 'Steuerungswissen' für Politik und Praxis nutzbar zu machen, um eine effizientere und effektivere Leistungserbringung zu befördern. Empirische Befunde bzw. „evidenzbasiertes“ Wissen lassen sich jedoch nicht umstandslos in erfolgreiches „evidenzbasiertes“ Handeln an Schulen um-

setzen. An dieser Stelle setzt der Forschungsverbund EviS an und erhebt persönliche Dispositionen und Handlungsroutinen der Akteure im Schulwesen sowie organisationale Strukturen, Kulturen und Kontextfaktoren an Schulen in Rheinland-Pfalz, die evidenzbasiertes Handeln befördern oder behindern können.

Evaluation des BMBF-Programms „Perspektive Berufsabschluss“

Das Förderprogramm „Perspektive Berufsausbildung“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiiert und vom Europäischen Sozialfonds (ESF) sowie der Europäischen Union kofinanziert wird, verfolgt seit 2008 mit den beiden Förderinitiativen „Regionales Übergangsmanagement“ und „Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ das Ziel, den Anteil von Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Berufsabschluss zu verringern. In Kooperation mit der Prognos AG und dem Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism) führt das Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) eine Evaluation der zweiten Förderinitiative „Abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung“ durch.

Evaluation der Landesdenkmalpflege Rheinland-Pfalz

Die Direktion Landesdenkmalpflege in Rheinland-Pfalz umfasst alle Bereiche der praktischen Denkmalpflege von der wissenschaftlichen Bearbeitung der Kulturdenkmäler bis hin zur konkreten Beratung bei Maßnahmen an Kulturdenkmälern. 2007 wurde das Landesamt für Denkmalpflege mit fünf weiteren Einrichtungen unter dem Dach der Generaldirektion Kulturelles Erbe als neue Obere Landesbehörde zusammengeführt. Vor diesem Hintergrund soll die Evaluation dazu beitragen Ziele, Ergebnisse, Strukturen und Prozesse der Landesdenkmalpflege zu bewerten und gegebenenfalls beratend auf Verbesserungsmöglichkeiten und Erfordernisse der Reorganisation aufmerksam machen.

Begleitung der Implementierung des Mentoringprogramms „Frauen an die Spitze“ für weibliche Nachwuchsführungskräfte

Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen (MASGFF) Rheinland-Pfalz hat gemeinsam mit Vertreterinnen des Innerministeriellen Ausschusses für Frauenfragen (IMA) ein Mentoring-Programm entwickelt. Das Programm „Mehr Frauen an die Spitze!“ soll dazu beitragen, Mentoring als formelles Instrument der Personalentwicklung verstärkt in der Landesverwaltung umzusetzen. Das Ministerium wird bei der Implementierung des Programms durch das ZQ unterstützt und beraten. Dies betrifft die Ausgestaltung und Umsetzung der Konzeption sowie die wissenschaftliche Auswertung des Gesamtprogramms.

Evaluation des Programms „Starke Schule“ (Hertie Stiftung)

Das Projekt „Starke Schule. Deutschlands beste Schulen, die zur Ausbildungsreife führen“ wird von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Bundesagentur für Arbeit, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und der Deutschen Bank Stiftung ausge-

richtet und gefördert. Ziel ist es, herausragende Schulkonzepte auszuzeichnen, Fortbildungsangebote für Lehrkräfte bereitzustellen sowie Schulen zu vernetzen und deren Innovationspotential zu fördern (Gemeinnützige Hertie-Stiftung „Starke Schule“). Das ZQ führt, in Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen, Arbeitseinheit Bildungssystem- und Schulentwicklungsforschung (Arbeitsgruppe Bildungsforschung) und dem Zentrum für Bildungs- und Hochschulforschung (ZBH) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, von 2010 bis 2012 eine formative Evaluation der Netzwerkangebote durch.

Empirische Befunde zur Betreuung von Promotionen

Die Betreuung von Promovierenden ist ein in Deutschland zwar viel diskutiertes, aber noch wenig erforschtes Feld. Auch aus hochschulpolitischer Sicht kommt ihr eine zentrale Rolle zu. Die traditionellerweise durch eine Person erfolgende Betreuung, i.d.R. die Doktormutter oder der Doktorvater, wird der Betreuung durch mehrere Wissenschaftler/innen in strukturierten Promotionsprogrammen gegenüber gestellt. Eine breite empirische Grundlage zu Fragen rund um die Betreuung fehlt. Das Projekt soll dazu beitragen, Erkenntnisse über die Formen, die Schwerpunkte und die Bewertung der Promotionsbetreuung zu liefern. Hauptaugenmerk liegt dabei auf der Erklärung der Zufriedenheit der Promovend/innen mit ihrer Betreuung.

Lernstile und Lerntypologisierung

In Bezug auf das Lernen besteht weitgehend Konsens darüber, dass die individuell unterschiedliche Herangehensweise beim Aneignen neuen Wissens Auswirkungen auf das Lernen selbst sowie auf die persönliche Leistung hinsichtlich des Lernergebnisses hat. Vor diesem Hintergrund arbeitet das ZQ seit Juni 2011 gemeinsam mit der BASF und der FH Worms an der Entwicklung eines geeigneten, wissenschaftlich fundierten Analysetools, welches den unterschiedlichen Bedarfen und Zielsetzungen der beteiligten Kooperationspartner gerecht werden soll. Im Mittelpunkt steht die Kompetenzmessung, die Identifizierung von Lernprofilen, individuellen Lernmotivationen und einer damit einhergehenden Lernberatung.

Evaluation der BMBF-Förderlinie „Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Jahr 2007 mit der Förderlinie „Hochschulforschung als Beitrag zur Professionalisierung der Hochschullehre – Zukunftswerkstatt Hochschullehre“ Fördermittel in Höhe von ca. 18 Mio. Euro für Forschungsprojekte zur Verfügung gestellt. Das ZQ evaluiert gemeinsam mit der Prognos AG Berlin sowie der „AG Bildungsforschung“ der Universität Duisburg-Essen, die gesamte angesprochene Förderlinie auf Programm- und Projektebene summativ und gibt auf dieser Grundlage Empfehlungen zur Konzipierung von Transferaktivitäten.

Evaluation des DAAD-Programms „Hochschulexzellenz in der Entwicklungszusammenarbeit – exceed“

In Kooperation mit Prof. Dr. Clemens Wollny führt das ZQ aktuell die Evaluation des Programms „Hochschulex-

zellenz in der Entwicklungszusammenarbeit – exceed“ durch. Im Rahmen des Programms werden fünf deutsche Hochschulen gefördert, um gemeinsam mit ihren Partnerhochschulen in Entwicklungsländern durch Projekte in den Bereichen Lehre, Forschung und Dienstleistung auf die Erreichung der acht Millenniumsentwicklungsziele (MDGs) hinzuwirken. Die Zwischenevaluation des Programms exceed bewertet die bisherige Umsetzung auf Projekt-, Programm- und Transferebene. Zur Anwendung kommt in diesem Zusammenhang ein Verfahren des informed peer-review.

9. Perspektiven

Die langjährige Tätigkeit des ZQ ist geprägt von der sukzessiven Erweiterung der Aufgabenstellungen und Projektbereiche, die einen Hinweis auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Funktionen der Qualitätssicherung im Hochschulbereich geben. Gleichzeitig sind gewisse Konstanten zu resümieren, die prägend für das Selbstverständnis des ZQ sind. Zu nennen sind hier insbesondere

- die Aufgabenvielfalt und wechselseitige Verschränkung der Aufgabenfelder vor allem im Bereich von Evaluation sowie Organisations- und Personalentwicklung,
- die traditionell enge Koppelung von Qualitätssicherung in Forschung, Studium und Lehre, Forschung und Organisation,
- die Vielfalt der eingesetzten Methoden im Bereich der Evaluation im Sinne einer Methoden-Triangulation und
- die wissenschaftliche Fundierung und damit die Stärkung erklärender Messverfahren im Vergleich zu rein deskriptiven Verfahren.

Qualitätssicherung wie auch Personal- und Organisationsentwicklung bedürfen der permanenten Anpassung im Hinblick auf die eingesetzten Instrumente, da die Erfahrung zeigt, dass die gleichen Instrumente bei mehrfacher Anwendung nicht kontinuierlich hohe Wirkungen erzeugen. Beispielhaft sei an dieser Stelle auf institutionelle Evaluationen in Form von internen und externen Verfahren verwiesen, die in der Regel bei erstmaliger Anwendung einen äußerst hohen Mobilisierungseffekt aufweisen, der sich beim zweiten oder dritten Mal in der Regel nicht bzw. weniger stark einstellt. Das ZQ war daher in den vergangenen Jahren bestrebt, Qualitätssicherungsverfahren und Erhebungen in der Weise anzulegen, dass sie für die Evaluierten einen Effekt haben, der

über das reine „Vermessen“ von Leistungen hinausgeht. Hierzu gehört, dass die eingesetzten Instrumente einen Beitrag zu Erklärung von Zusammenhängen sowie von intendierten und nicht intendierten Wirkungen leisten können. Hierzu gehört aber auch, dass die „Übersetzung“ der empirischen Befunde in unterschiedliche Fachkulturen gelingt. Die häufig vorhandenen Interpretationslücken zwischen Daten einerseits und der konkreten Situation vor Ort wie auch den Vorkenntnissen der beteiligten Akteure zu schließen, ist nach wie vor eine wesentliche Entwicklungsaufgabe.

Neben der sukzessiven Anpassung und Weiterentwicklung der Erhebungsinstrumente und Verfahren ist schließlich als eine zentrale Aufgabe die bessere Kopplung von Evaluation und Personalentwicklung in Form hochschuldidaktischer Angebote zu sehen. Hiermit intendiert ist eine stärker empirisch fundierte Hochschuldidaktik.

Literaturverzeichnis

- Fähndrich, S./Schmidt, U. (Hg.) (2009): Das Modellprojekt Systemakkreditierung an der Johannes Gutenberg-Universität. Mainz.
- Hennen, M. (2002): Die Zukunft der Evaluation. In: ders. (Hg.): Evaluation – Erfahrungen und Perspektiven, S. 82-145. Mainz.
- Hennen, M./Springer, E. (1994): Modellprojekt zur Förderung von Studium und Lehre, Abschlussbericht. Schriften der Johannes Gutenberg-Universität, Heft 1. Mainz.
- Präsident der Johannes Gutenberg-Universität Mainz 1999: Zur Situation von Studium und Lehre an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Erster Gesamtbericht des Präsidenten. Mainz.
- Roch, A. P./Schmidt, U. (2012): Forschungsqualität als Handlungsbalance. In: AQA – Österreichische Qualitätssicherungsagentur (Hg.): Braucht Forschung Qualitätsmanagement? S.39-46, Wien.
- Schmidt, U./Vegar, M. (2012): „Hochschuldidaktische Weiterbildung“ im Kontext von Systemakkreditierung: Stellenwert und Perspektiven. In: Neues Handbuch Hochschullehre, I 3.1, S.1-22.
- Schmidt, U./Dreyer, M. (2007): Perspektiven für ein fachübergreifendes und integrierendes Modell der Bewertung von Forschungsleistungen. In: Qualität in der Wissenschaft 1. Jg., S. 88-94. Bielefeld.
- Schmidt, U./Häuser, S. (2001): Problembereiche und Reformansätze in Studium und Lehre. Mainz.

■ Dr. Uwe Schmidt, Leiter des Zentrums für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ), Johannes Gutenberg-Universität Mainz, E-Mail: Uwe.Schmidt@zq.uni-mainz.de

Nicole Auferkorte-Michaelis & Christian Ganseuer

Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen



Nicole Auferkorte-Michaelis



Christian Ganseuer

Die zentrale Zielsetzung des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) besteht seit seiner Gründung im Frühjahr 2005 darin, die Universität dabei zu unterstützen, hochwertige Leistungen in Forschung, Lehre und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Gesellschaft zu erbringen. Es hält Leistungen vornehmlich für die Universität Duisburg-Essen, die Universitätsallianz Metropole Ruhr wie auch für verschiedene Drittmittelgeber vor und berät fallbezogen Hochschulen in ganz Deutschland und Europa.

Der Mehrwert des ZfH für die Hochschule liegt u.E. in der Einzigartigkeit dieser Einrichtung im deutschen Hochschulraum. Die Kombination der Gegenstandsgebiete Qualitätsmanagement, Evaluation, akademische Karriereentwicklung, Hochschul- und Mediendidaktik, Gender und Diversity sowie die Öffnung der Hochschule sind die Themen, die eine Hochschule für ihre Qualitätsentwicklung benötigt. Ein Zentrum, in dem die Hochschulleitung aktiv Aufgaben und Herausforderung für die Hochschulentwicklung platziert, kann als eine kritische Instanz mit spezifischer Expertise in diesen Gegenstandsbereichen bei der Entscheidungsfindung in Prozessen der Hochschulentwicklung der UDE wirksam werden und beraten. Darüber hinaus werden die Prozesse der Hochschul- und Studienreform auch durch das ZfH in der Hochschule gestaltet.

Die wissenschaftsfundierte Dienstleistung sowie die innovativen Projekte gemeinsam mit anderen Organisationseinheiten, insbesondere mit den Fakultäten, führen zu einem Alleinstellungsmerkmal, das eine Institutionalisierung innerhalb der Hochschule zwischen Verwaltung und Wissenschaft fordert, die bisher so nicht existiert. Weder die zentrale wissenschaftliche Einrichtung noch die zentrale Einrichtung scheinen hier passend, da eine hohes Kontingent wissenschaftsfundierter Angebotsentwicklung und Durchführung mit Daueraufgaben, Entwicklungsarbeit neuer Angebote erforderlich ist. D.h., dass die Arbeit sich wie in einer zentralen Einrichtung durchaus auf hochschulinterne Prozesse ausrichtet anders als in zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen. Es werden außerdem eher innerinstitutionelle Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Weiterentwicklung und Steuerung der Hochschule genutzt werden können, die aber wissenschaftsnah produziert und verwertet, nicht aber verwaltungstechnischer Art sind.

Die Herausforderung der organisationalen Anbindung und institutionellen Verortung des Innovationszentrums

für Hochschulentwicklung prägt auch die Entstehungsgeschichte des ZfH.

I. Entstehungskontext: In Folge einer Fusion zweier Universitäten entstanden

Das ZfH blickt trotz seiner recht jungen siebenjährigen Existenz auf Traditionslinien in seiner Entwicklungsgeschichte. Das Zentrum wurde nicht vollständig neu aufgebaut, sondern es entstand vielmehr aus einer Bündelung vorhandener Bereiche und ihrer entsprechenden Erweiterung.

Die durch die Fusion entstandene neue Universität Duisburg-Essen wurde von einer Idee eines professionellen Hochschulmanagements begleitet, das seine Entscheidungsfindung auf der Basis umfassender Daten und eines entsprechend breiten Qualitätsmanagements mit entsprechenden Services unterstützt. Somit standen die Zeichen der Zeit 2004 günstig, sich den Herausforderungen der Hochschulentwicklung, zusätzlich bedingt durch die Hochschulfreiheitsgesetze, optimal stellen zu können, im dem eine entsprechende hochschuleigene Einrichtung die notwendigen Entwicklungsprozesse unterstützt.

Mit einem Rektoratsbeschluss wurde für die Universität Duisburg-Essen bereit im März 2004 protokolliert¹, eine hochschulinterne Qualitätssicherungsagentur aufzubauen, die sich als Serviceeinrichtung für die wissenschaftlichen Organisationseinheiten und Dienstleistungseinrichtungen versteht. Im Frühjahr 2005² beschloss das Rektorat der Universität Duisburg-Essen dann das vorhandene „Zentrum für Hochschuldidaktik“ zu einem „Zentrum für Hochschulentwicklung“ auszubauen, in dem zukünftig die Aufgabe der Qualitätsentwicklung wahrgenommen werden sollte. Die Verstärkung der Qualitätsentwicklung wurde nicht zuletzt von der bereits 2005 vorhandenen Idee motiviert, Modellhochschule für eine neue Akkreditierung werden zu wollen, die sich auf das System und die Prozesse konzentriert, mit denen die Universität selbst eine eher interne Qualitätssicherung ihrer Studienprogramme übernehmen könnte.

Damit wurde einerseits dem mehrheitlichen Anspruch innerhalb der Hochschuldidaktik, durch hochschuldidaktische Einrichtungen als Innovationsmotor und

¹ Beschluss des Rektorates vom 04.03.2004

² Beschluss des Rektorates vom 02.03.2005

Wandelagentin für die Hochschulentwicklung wirken zu können Rechnung getragen. Andererseits wurde gleichzeitig festgestellt, dass dies nicht unter dem bisherigen Etikett erfolgen kann und mit den hierfür bis dato vorhandenen Tätigkeitsfeldern geleistet werden könnte. Das damalige „Zentrum für Hochschuldidaktik“ der Universität Essen zählte zu den in Folgezeit der Bildungsreform in den 1970er Jahren gegründeten Zentren, die sich bereits seit Ende der 1970er Jahre auf die Weiterbildung von Lehrenden an Hochschulen einerseits und auf den Rückzug in die fachwissenschaftliche Arbeit andererseits konzentrierten. Die Verkürzung des Selbstverständnisses der Hochschuldidaktik auf „Fragen der Lehrmethodik oder der hochschulpädagogischen Weiterbildung“ (Webler/Wildt 1979, S. 3) in NRW aus Sicht der Autoren Ende der 1970er Jahre vor allem in den Zentren in Aachen und Bochum erkennbar, ließ das bildungsreformerische Anliegen, Hochschulentwicklungsarbeit evaluativ zu begleiten und als „Reform-Agentur (change agency)“ zu wirken, pragmatisch verblissen. Im Zuge der Diskussion über die Ausbildungsqualität an deutschen Hochschulen und ministeriell geförderten Sonderprogrammen zu Verbesserung der „Qualität der Lehre“ engagierte sich auch die institutionalisierte Hochschuldidaktik in den 1990er Jahren mehr und mehr in praxisorientierten Entwicklungsprojekten, an den Standorten Dortmund und Essen insbesondere in der Frauenförderung (vgl. Auferkorte-Michaelis 2005, Metz-Göckel 1999, MWF 1997, Stahr 2010). Die methodisch und vom Verständnis von Hochschuldidaktik her höchst umstrittene Evaluation der hochschuldidaktischen Einrichtungen durch die Firma Mundi-Consulting Ende der 1990er Jahre kam trotz an den Standorten differenzierter Urteile insoweit zu einer negativen Diagnose als einer Einrichtung als „Hansdampf in allen Gassen“. Das war eine Folge teils sehr widersprüchlicher Erwartungen von Hochschulleitungen, die auf die Zentren projiziert wurden, denen die jeweiligen Einrichtungen aber genügen wollten, teils - verglichen mit den schmalen Ressourcen - auch quantitativ überfordernde Erwartungen. Ein einziges BMBF-Projekt aus der heutigen Förderlinie ist besser ausgestattet als ganze Zentren damals. Mit diesem Evaluationsergebnis wurde auch den Hochschulleitungen damals kein gutes Zeugnis ausgestellt. Infolge des Verfahrens und lokal-spezifischer Ergebnisse wurden an manchen Standorten mit der „Rasenmähermethode“ von Hochschulleitungen Ressourcen eingespart und umverteilt, die Weiterentwicklung hochschuldidaktischer Theoriebildung und Forschung mehr und mehr eingeschränkt.

Die jung fusionierte Universität Duisburg-Essen reagierte – nicht zuletzt aufgrund einschlägiger eigener Binnerfahrungen ihres Rektors aus einem sehr erfolgreichen anderen Hochschuldidaktik-Zentrum – mit einer Kehrtwende aus dieser Fehlentwicklung hin zu der ursprünglichen Hochschulentwicklungsperspektive, bündelte ihre unterschiedlichen Aktivitäten auf den Weiterbildungs- und Karriereförderungsfeldern und ergänzte diese um den Bereich der Qualitätssicherung zu einem neu zu gründenden Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, dem ZfH. Das ZfH erhielt die Aufgabe, die Hochschuleinrichtungen bei der Qualitätsentwicklung

ihrer Leistungen und Prozesse zu unterstützen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe wurden vier Geschäftsbereiche gegründet: Hochschuldidaktik, Evaluation/Qualitätssicherung, E-Learning, Karriereentwicklung sowie ein übergreifender Bereich Gender und Diversity implementiert. Die Bereiche sollten in enger Kooperation zusammen an der Gesamtaufgabe wirken und vor allem eng mit den Fachbereichen, wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Einrichtungen der Hochschule zusammen arbeiten. Es sollte darüber hinaus mit anderen Hochschulen bzw. deren Einrichtungen in seinen Aufgabebereichen kooperieren.

Mit diesem Auftrag wurde das ZfH 2005 zunächst als zentrale wissenschaftliche Serviceeinrichtung der Universität Duisburg-Essen gegründet, das durch einen Vorstand geleitet wurde. Der Vorstand bestand aus max. fünf Personen, die über Kompetenzen in den Aufgabebereichen des Zentrums als Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer verfügen sollten. Zur Beratung des Vorstandes wurde ein wissenschaftlicher Beirat gebildet, bestehend aus zehn Mitgliedern aus universitären und außeruniversitären Einrichtungen. Neben diesen auf Zeit gewählten Mitgliedern hatte das neu gegründete Zentrum eine hauptamtliche Geschäftsführung, erste Geschäftsführerin wurde Dr. Ingeborg Stahr.

Bei der Gründung des Zentrums war durchaus die Alternative erwogen worden, es als Abteilung oder Dezernat in die Zentralverwaltung zu implementieren. Das damalige Rektorat unter Leitung des Gründungsrektors Prof. Dr. Lothar Zechlin entschied sich bewusst dagegen, da die enge Bezogenheit der Hochschul- und Qualitätsentwicklung auf die Wissenschaft besser hervortreten könne, wenn das ZfH auch selbst als wissenschaftliche Einrichtung aufgestellt sei. Der Charakter als wissenschaftliche Einrichtung sollte jedoch nicht dazu führen, dass das ZfH primär Hochschulforschung machen sollte. Es sollte Wissenschaft lediglich insoweit betreiben, als dies für die Erbringung der Dienstleistungen funktional erforderlich ist. Im Oktober 2006 verabschiedete die UDE die ersten hochschulinternen Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit ihrem ZfH.

Bereits bei der Gründung wurde eine Evaluation nach den ersten drei Betriebsjahren vereinbart und somit unterzog sich 2008 das ZfH einer umfassenden Evaluation durch die Agentur ZEVA (Zentrale Evaluationsagentur). Die Diskussion und Beratung zu den Evaluationsergebnissen mündeten in der heutigen Form des ZfH, die nachfolgend konkretisiert wird.

II. Ziele, Aufgaben und Erwartungen: Eine Entwicklungsagentur und ihre Kompetenzfelder, Produkte und Projekte

Die durch die Autonomie und weitere Veränderungen der Rahmenbedingungen für die bedingten Anforderungen an eine zeitgemäße Entwicklung von Hochschulstrukturen haben eine tiefgreifende Wandlung von Idee, Funktion und Management von Studium und Lehre zur Folge. Mit diesen Anforderungen verbunden ist der gesellschaftliche Auftrag an die Hochschule, ihre Studienangebote und Prozesse einer kritischen Überprüfung zu

unterziehen, ihre Aktualität und ihre Relevanz zu überprüfen und an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Hierzu gehören insbesondere:

- Kompetenzorientierung
- Curriculumentwicklung und Modularisierung
- Diversity Management
- Studierendenzentrierung
- Qualitätsentwicklung und Evaluation
- Lebenslanges Lernen
- Institutionelles Lernen

Die Universität Duisburg-Essen hat mit der Einrichtung des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) diesen Veränderungen Rechnung getragen. Das ZfH ist der Ort, an dem Rektorat, Fakultäten, Verwaltung, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Postdocs und Promovierende umfassende Beratung und maßgeschneiderte Services zur Entwicklung von institutionellen und individuellen Prozessen finden.

Als wissenschaftliche Serviceeinrichtung bietet das ZfH Dienstleistungen in folgenden Bereichen:

- Weiterbildung & Beratung für die Lehre
- Entwicklung von Wissenschaftskarrieren
- Qualitätsmanagement und -entwicklung
- Hochschulöffnung

III. Struktur und Organisation

Das Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) ist heute eine Zentrale Betriebseinheit der Universität Duisburg-Essen und wird von einem Geschäftsführer (Dr. Christian Ganseuer) sowie einer stellvertretenden Geschäftsführerin (Dr. Nicole Auferkorte-Michaelis) geleitet. Es ist direkt dem hauptamtlichen Prorektor für Studium und Lehre zugeordnet und handelt im Auftrag von Rektorat und Fakultäten der UDE. Ein Beirat, der aus internen wie externen Vertretern besteht, unterstützt das ZfH bei seiner Entwicklung.

Die Subgliederung des ZfH ist an den unterschiedlichen Aufgabenclustern orientiert. Das Alltagsgeschäft gliedert sich in Produkte und Projekte, die hier nicht alle einzeln aufgeführt werden. Das ZfH arbeitet seit 2012 gemäß dem Modell einer Matrix-Struktur in insgesamt acht Teams und drei übergreifenden Hochschulentwicklungsprojekten, die sich in unterschiedlichen Arbeitsgruppen fallbezogen zu Projektgruppen formieren, um gemeinsam an verschiedenen Fragestellungen zu arbeiten.

Die Teams des ZfH sind: 1. Datenmanagement und Befragungen, 2. Evaluation, 3. Studienreform und Strukturqualität, 4. Offene Hochschule, 5. Mediendidaktik und Wissensmanagement, 6. Wissenschaftskarrieren, 7. Professionalisierung akademischer Lehrtätigkeit und 8. Betreuungs- und Beratungssystem. In den Teams werden die im Hochschulentwicklungsplan der Universität Duisburg-Essen zentralen Aufgaben im Bereich der Qualitätsentwicklung für Studium und Lehre als Standardleistungen erbracht, in der Kooperation der Teams untereinander entsteht ein komplexes Geflecht umfassender Serviceleistungen der Qualitätssicherung. Von der Lehrveranstaltungsbewertung, die Unterstützung bei der „ologna“-konformen Gestaltung der Studien-

gangentwicklung über die hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung bis hin zur individuellen Lehr-Lernprojekten unterstützen, beraten, dokumentieren, begleiten und betreuen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Mitglieder der UDE, ihre Gremien und Organisationseinheiten.

Die drei übergreifenden Projekte sind die beiden durch das Bund-Länder-Programm geförderten Drittmittelprojekte: „Bildungsgerechtigkeit im Fokus“ und „KomDiM NRW“ sowie das Projekt „Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems der UDE“.

Die Teams verfügen jeweils in der Rolle einer/s prima/us inter pares über eine/n Teamprecher/in. Die Teamprecher/innen repräsentieren die Angelegenheiten und Interessen ihrer Teams in der wöchentlichen Leitungsrunde mit der Geschäftsführung.

Alle Mitarbeiter/innen des ZfH führen unabhängig von alltäglichen Absprachen zu Arbeitsinhalten einmal jährlich Kooperations- und Fördergespräche mit der Geschäftsführung, in denen mittelfristige individuelle Entwicklungsziele besprochen und festgehalten werden.

Die flexible Organisationsstruktur versetzt das ZfH in die Lage, auf veränderte Anforderungen schnell und umfassend zu reagieren. Neben gesetzlichen Standardaufgaben im Rahmen des Hochschulgesetzes, bringen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Hochschulreformprozess voran und bieten durch die Unterstützung von institutioneller Selbstreflexion eine wissensbasierte Beratung von Entwicklungsprozessen innerhalb und außerhalb der Universität Duisburg-Essen.

Besonders wichtig ist für das ZfH sein Verhältnis zu den Fakultäten. Voraussetzung für eine vertrauensvolle Kooperation ist, die strategischen Überlegungen zur weiteren Profilbildung der Universität mit den vorhandenen Belastungsprofilen der Fakultäten – unter Berücksichti-

Abbildung 1: Matrixorganisation ZfH 2012



gung der bereits festzustellenden massiven Auslastung der meisten Fächer und von zusätzlich anfallenden Belastungen durch doppelten Abiturjahrgang – vereinbar zu machen. Das ZfH möchte eine Qualitätsentwicklung betreiben, die Gestaltungsfreiheit schafft.

IV. Unsere aktuellen Herausforderungen

Das ZfH stellt sich mit seinen Produkten und Projekten derzeit den nachfolgenden fünf zentralen Herausforderungen, die wir als zentrale Handlungsfelder für Hochschulentwicklung in den nächsten 15 Jahren bewerten: Managing Diversity – Hochschulöffnung handhabbar gestalten, Systembezogene Qualitätssicherung anstelle von Programmakkreditierungen, Kompetenzbasierte Professionalisierung und die Maßnahmen zur Bewältigung dieser Erweiterung für die Aufgaben der Universität. Nachfolgend werden die benannten Aktionsfelder weiter ausgeführt.

1. Managing Diversity – Hochschulöffnung handhabbar gestalten

Die Vielgestalt der Universität Duisburg-Essen, vor allem mit Blick auf die Diversität der Studierendenschaft, bringt ganz besondere Herausforderungen für Lehre, Betreuungsaufwand und Beratung mit sich. Vor dem Hintergrund der systemischen Ziele zur mittelfristigen Ausweitung der Studierendenzahl und dem perspektivischen Wachstum des tertiären Systems werden sich die momentan wahrnehmbaren Besonderheiten der Universität, die beispielsweise in ihrem besonders hohen Anteil an Bildungsaufsteigern (53%) unter ihren Studierenden liegt, was dazu häufig korreliert mit einem migrationsgeschichtlichen Hintergrund, weiterhin ausprägen. Dies stellt die gesamte Hochschule vor besondere Herausforderungen. „Managing“ oder „handling“ Diversity ist daher ein zentrales Handlungsfeld, bei dem das ZfH durch Qualifizierung, Sensibilisierung und Projektmanagement als wichtiger Akteur der Hochschule positioniert ist. Besonders ausgeprägt ist daher die Arbeit des ZfH für mehr Bildungsgerechtigkeit und faire Chancen im Studium.

2. Systembezogene Akkreditierung/Auditierung anstelle von Programmakkreditierungen – Veränderung des Blickwinkels

Eine systemische Veränderung ist derzeit auch in dem deutschen Akkreditierungswesen angestrebt. Die Programmakkreditierung von Studiengängen hat sich zur Qualitätssicherung derselben bislang als nur mittelbar geeignetes Instrument herausgestellt. Mit zu großem zeitlichen Aufwand und ohne auf konjunkturelle Fragestellungen einer Qualitätsentwicklung in den Studiengängen dezidiert einzugehen, hat die Programmakkreditierung stets umfangreiche Kosten und Mühen nachsichgezogen. In Zeiten autonomiefähiger Hochschulen sind mittlerweile die rechtlichen wie systemischen Herausforderungen geschaffen, die Hochschule als selbstauskunftsfähige und selbstverbesserungsfähige lernende Einrichtung zu begreifen, die die Sicherung der Qualität ihrer wichtigsten „Produkte“, der Studiengänge, ergo auf sie selbst zu übertragen.

3. Kompetenzbasierte Professionalisierung stärken

Nicht nur durch die Rahmenvorgaben der Bologna-Erklärungen sondern auch aufgrund nachfrageorientierter Bedarfe sowie Forderungen aus DFG und Industrie spielt die kompetenzorientierte Professionalisierung eine zunehmende Rolle. Sowohl Studierende als auch Promovierende brauchen fachübergreifende Kompetenzen, die sowohl im wissenschaftlichen als auch außerwissenschaftlichen Feld notwendig sind und integraler Bestandteil von Ausbildung und (Selbst-)Qualifikation sein sollten. Die deutschen Universitäten formen auch in diesem Feld eine heterogene Landschaft. Die UDE sollte strategische Gedanken dazu anstellen, wie sehr kompetenzbasierte Professionalisierung im überfachlichen Kontext forciert wird. Im Zusammenhang der Profilbildung der UDE spielt die kompetenzbasierte Professionalisierung eine ähnliche und doch andere Rolle. Der Aufbau und die Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt ist für die UDE besonders wichtig. Beide Linien der kompetenzbasierten Professionalisierung werden im ZfH verfolgt.

4. Bologna auf halbem Weg – Curriculum-Entwicklung vorantreiben

Die Umsetzung des Bologna-Prozesses bietet eine große historische Chance für den europäischen Hochschulraum. Die Hochschulen stehen in der Verantwortung, ihre curricularen Bildungs- und Ausbildungsziele in eine neue Organisationsform zu bringen und diesen Zeitpunkt zu nutzen, um vor dem Hintergrund der Analyse der Studierendenstrukturen und der individuellen Bildungsverläufe ihrer Studierenden hochschuldidaktische (einschließlich kerncurricularer) Modernisierungen durchzuführen. Die ersten Umsetzungsschritte konnten systemisch betrachtet nicht in Gänze überzeugen, noch sind viele Studiengänge „wörtliche Übersetzungen“ der alten Studienstrukturen und führen zu Problemen der studentischen Workload-Überlast sowie zu dem artikulierten Wunsch nach mehr Wahlfreiheit und individuellem Entwicklungsraum. Die UDE sollte die studentische Kritik ernst nehmen, folglich ihre Curriculumreform als fortwährendes strategisches Ziel aufrecht erhalten. Zur Unterstützung des Prozesses hält das ZfH Beratungsressourcen und Bologna-Expertise vor.

5. Hochschulexpansion: Herausforderung für den Studiengang und die kritischen Phasen im Studienverlauf

Die politisch vorgegebene Zielsetzung, die akademische Beteiligungsquote in Deutschland mittelfristig an die 50%-Grenze zu führen und somit die akademische Inklusion voranzutreiben, sorgt verbunden mit schulstrukturellen Veränderungen (etwa der Einführung des Abiturs nach 8 Jahren) in den nächsten Jahren für massive Herausforderungen im deutschen Hochschulsystem (Stichwort: doppelter Abiturjahrgang). Der politisch durch den sog. Hochschulpakt 2020 begleitete Kapazitätsausbau an den deutschen Hochschulen ist dabei ein komplexer Planungs- und Vereinbarungsakt mit den zuständigen Landesministerien und dem Bund. Eine simple Rechnung zeigt, dass der Aufmerksamkeitsbedarf beim zielgerichteten Ausbau des Hochschulsystems besonders groß ist: je

mehr Studierende mit immer breiteren, d.h. heterogenen Vorbedingungen in das Hochschulstudium streben, desto größer ist die Herausforderung für eine Bildungsorganisation, mit dieser Form der Heterogenität umgehen zu können und optimale Maßnahmen von Förderung und Forderung zu entwickeln. Die Universität Duisburg-Essen muss sich als Institution verstehen, die im besonderen Maße Bildungsaufstieg ermöglicht und fördert. Dazu bedarf es unterstützender Instrumente in der Begleitung der eigentlichen Lehrleistung. Die Studieneingangsphase hat sich auf der Basis der großen Studierenden-Umfrage und der Analyse der Studienabbruchquoten als kritischste Phase im Studienverlauf der neuen BA/MA-Generation herausgestellt. Mit begleitenden Maßnahmen zum Studieneingang und gezielten Interventionen an weiteren kritischen Phasen im Studienverlauf kann es der UDE gelingen, eine qualitative Expansion des Systems im Rahmen des quantitativen Förderansatzes des Hochschulpakts zu bewerkstelligen. An dieser Stelle versteht sich das ZfH zum einen als Institution, die die Fakultäten in ihrer Analyse von spezifischen Studienbedingungen unterstützt, zum anderen aber auch gezielt bei der Entwicklung von Ideen und der Gestaltung von Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung ihrer Betreuungs- und Beratungsstrukturen Anregungen gibt.

V. Gegenwärtige Ausstattung des ZfH: grundfinanziert und drittmittelstark

Zur Erfüllung der beschriebenen Aufgaben stehen dem ZfH insgesamt in 2012 ein Etat von ca. 1,5 Mio. € zur Verfügung, wovon 54% als Grundfinanzierung über den Haushalt der Universität Duisburg-Essen, 2% über freie Beratungseinnahmen, 2% über Qualitätsverbesserungsmittel des Landes NRW und 42% über eingeworbene Drittmittelprojekte verteilt sind. Daraus abgeleitet ergibt sich ein gemischtes Beschäftigungsszenario mit Dauerstellen, befristeten Haushaltsstellen und Drittmittelstellen. Insgesamt sind ca. 23 Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 2 weitere Beschäftigte (insgesamt 21,5 VZÄ), dazu studentische und wissenschaftliche Hilfskräfte am ZfH beschäftigt.

VI. Laufende Drittmittelprojekte des ZfH:

Die vielfältigen Aktivitäten lassen sich auch in der Spannbreite von eingeworbenen Drittmittelprojekten festmachen. Zur besseren Überschaubarkeit sind jeweils Projektlaufzeiten, Titel, Mittelgeber und Fördervolumen mitsamt einer kurzen Projektbeschreibung hinterlegt.

2012-2013: „Promoting Quality Culture in Higher Education Institutions (PQC)“ – EU LLP in Kooperation mit der EUA, ENQA, Universität Zagreb und Universität Lisbon; Fördervolumen: 131.440 €

PQC aimed at improving internal QA processes among European higher education institutions, and examining how they relate to the development of a quality culture within HEIs.

2011-2016: „Bildungsgerechtigkeit im Fokus“ – Bund-Länder-Programm für mehr Qualität in der Lehre; Fördervolumen: 21,97 Mio. €

Das Entwicklungskonzept für Lernen und Lehren rückt die Umsetzungen von fakultätsbezogenen Maßnahmen im Studieneingang in den Mittelpunkt. Es führt somit die bereits erfolgreich betriebenen Maßnahmen im Übergang Schule-Hochschule fort und erweitert den strategischen Interventionszyklus um Maßnahmen in der vielleicht wichtigsten Phase der Akademisierung.

2011-2016: „KomDiM“ – Bund-Länder-Programm für mehr Qualität in der Lehre in Kooperation mit der Fachhochschule Köln; Fördervolumen: 1,574 Mio. €
Das virtuelle Zentrum KomDiM unterstützt Hochschulen in NRW bei der Etablierung steuerungs wirksamer Komponenten für Diversity Management durch Beratung, Projektförderung und Vernetzung.

2012-2015: „ProSALAMANDER – Programm zur Stärkung ausländischer Akademiker/innen durch Nachqualifizierung an den Universitäten Duisburg-Essen und Regensburg“ – Stiftung Mercator in Zusammenarbeit mit der Universität Regensburg; Fördervolumen: 2,5 Mio. €
Mit ProSALAMANDER sollen Wege der Leistungsanerkennung und Nachqualifizierung ausländischer Akademiker aufgezeigt werden; dazu werden passgenaue Lehrmaterialien und zielgruppenbezogene Studienförderungsmodelle entwickelt.

2010-2012: „KompaTiBel“ – DAAD Profin ; Fördervolumen: 60.000 €
Das hochschuldidaktische Professionalisierungsangebot wird im Rahmen von „KompaTiBeL“ in Kooperation mit dem Prorektorat für Diversity-Management und dem Akademischen Auslandsamt im Bereich Interkulturalität in einem Zwischenschritt weiterentwickelt.

2011-2012: „U-Dive – UDE Mentoring DIVERs“ – DAAD PROFIN; Fördervolumen: 81.000 €
Über U-DIVE möchte die Universität Duisburg-Essen die Potentiale von Studierenden mit Migrationshintergrund nutzen und über das „Eintauchen“ (DIVE) in die Bildungs- wie Herkunftsbiographien von Studierenden mit Migrationshintergrund Identifikationsräume mit der UDE (U) und dem Studienfach auf Fakultätsebene schaffen sowie neu unter Berücksichtigung der vorhandenen Vielfalt definieren.

Neben den bereits eingeworbenen Projekten sind weitere in Planung, um mittelfristig eine Drittmittelquote von ca. 30% halten zu können.

VII. Perspektivischer Ausblick

Das ZfH hat mit dem Rektorat der Universität Duisburg-Essen eine mittelfristige Ziel- und Entwicklungsplanung vereinbart. Die Zielsetzungen orientieren sich an den mittel- bis langfristigen Planungen der Hochschule, die durch den Hochschulentwicklungsplan sowie die Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) der Hochschule mit dem Land NRW konkretisiert sind. In diesem Rahmen formuliert das ZfH im Besonderen folgende institutionelle Zielsetzungen:

- a) Das ZfH verfolgt mittel- bis langfristig das Ziel, die Stärkung der Lehre als Servicedienstleister und Reflexionspartner von Rektorat und Fakultäten unter einem strategischen Gesamtrahmen weiter auszubauen und somit zur Hochschulentwicklung beizutragen.
- b) Das ZfH wird als kompetenter Ansprechpartner und Innovator für die strategische Qualitätsentwicklung in der Lehre innerhalb und außerhalb der Hochschule wahrgenommen und geschätzt.
- c) Das ZfH hält seine lehr- und strukturbezogenen Drittmittel auf einer mittelfristigen durchschnittlichen jährlichen Bewilligungsquote von ca. 30% seines Grundhaushalts.

Die zentrale Aufgabe der Qualitätsentwicklung der Lehre und des Lernens, d.h. für die Lernprozesse eine Qualitätssorge durch Weiterbildung, Beratung und Forschung zu verantworten, kann das ZfH nur gemeinsam mit den operativen Einheiten der Universität übernehmen. In diesem Zusammenhang wird das ZfH für die lernende Organisation Universität ein Werkzeug zur Erweiterung einer gemeinsamen Wissensbasis. Sie dient als Reflexionsinstrument und fördert die Fähigkeiten einer lernenden Organisation weiterzuentwickeln. Der Prozess organisationalen Lernens ist ein kontinuierlicher Wandel, der basierend auf der Entwicklung von neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die das Erkenntnis- und Leistungsvermögen erweitern und so über eine Sensibilisierung zu veränderten individuellen und kollektiven Erfahrungen führen, die Überzeugungen und Annahmen verändern und so einen Kulturwandel einleiten (vgl. Senge 1997, Senge/Kleiner/Smith/Roberts/Ross 1997). Das Innovationspotenzial und ihre reflexive Wirkung für die Universität sind abhängig von der Mitwirkung der Akteursgruppen im Bereich Studium und Lehre.

Literaturverzeichnis:

- Auferkorte-Michaelis, N. (2005): Hochschule im Blick – Innerinstitutionelle Forschung zu Lehre und Studium an einer Universität. Münster.*
- Metz-Göckel, S. (1999): Hochschuldidaktik. In: Reinhold, Gerd/Pollak, Guido/Heim, Helmut (Hrsg.) (1999): Pädagogik-Lexikon. München/Wien, S. 258-264*
- MWF (Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen) (1997): Reformen und Ressourcen. Zwischenbilanz und Perspektiven des Aktionsprogramms „Qualität der Lehre“. Schriftenreihe zur Studienreform, Band 1, Düsseldorf*
- Senge, P. (1997): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart*
- Senge, P./Kleiner, A./Smith, B./Roberts, C./Ross, R. (1997): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart, 2. Auflg.*
- Stahr, Ingeborg (2009): Hochschuldidaktik und Gender – gemeinsame Wurzeln und getrennte Wege. In : Auferkorte-Michaelis, Nicole/ Stahr, Ingeborg/ Schönborn, Anette/ Fitzek, Ingrid Hrsg.): Gender als Indikator für gute Lehre. Erkenntnisse, Konzepte und Ideen für die Hochschule, Op-laden, S. 27-38*
- Webler, W.-D./Wildt, J. (Hrsg.) (1979): Wissenschaft, Studium, Beruf. Zu den Bedingungs-, Analyse-, und Handlungsebenen der Ausbildungsforschung und Studienreform. Blickpunkt Hochschuldidaktik, Band 52, AHD, Hamburg.*

■ **Dr. Nicole Auferkorte-Michaelis**, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Kompetenzentwicklung für Studium, Lehre und Wissenschaftskarriere, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: nicole.auferkorte-michaelis@uni-due.de

■ **Dr. Christian Ganseuer**, Geschäftsführer des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Universität Duisburg-Essen, E-Mail: christian.ganseuer@uni-due.de

im Verlagsprogramm erhältlich:

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in Mathematik, Informatik und Ingenieurwissenschaften

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

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen in den Sozialwissenschaften

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

Wim Görts (Hg.): Projektveranstaltungen - und wie man sie richtig macht

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

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

Philipp Pohlenz

Das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium der Universität Potsdam: wissenschaftliche Dienstleistungen und Hochschulforschung



Philipp Pohlenz

1. Auf dem Weg zu einer neuen Qualitätskultur

In ihrem Hochschulentwicklungsplan für die Jahre 2008 bis 2013 beschreibt die Universität Potsdam den Aufbau eines wissenschaftsadäquaten Qualitätsmanagementsystems für Lehre und Studium als eines ihrer prioritären Ziele. Unter „Wissenschaftsadäquatheit“ wird dabei verstanden, dass das Qualitätsmanagement einerseits durch den Einsatz wissenschaftlich reflektierter Methoden und durch eine breite Kommunikationskultur sowie andererseits durch die konsequente Berücksichtigung der fachlichen Kulturen und Traditionen der fünf Fakultäten der Universität die Akzeptanz und Unterstützung des Wissenschaftsbetriebs finden muss.

Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium wird als Aufgabe der Hochschule insgesamt gesehen. Zwar ist die Initiierung der entsprechenden Entwicklungsprozesse als Leitungsaufgabe zu verorten, aber die Umsetzung einer verstetigten Kultur der akademischen Selbstreflexion ist nach vorliegendem Verständnis nur Erfolg versprechend, wenn sie in den Lehrbereichen etabliert wird und dort dazu beiträgt, die Lehr- und Lernziele, die zur Erreichung dieser Ziele eingesetzten Ressourcen und den Zielerreichungsgrad kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen und etwaige Defizite konsequent anzugehen.

Aus diesem Grund hat die Universität Potsdam ein Leitungsverständnis entwickelt, welches eine größtmögliche Autonomie der Fakultäten vorsieht. Diese sind mit der Entwicklung je eigener, kontextsensibler Herangehensweisen an das Qualitätsmanagement beauftragt. Den Fakultäten wird bei der Formulierung eigener Qualitätsziele sowie bei der Entwicklung von Strategien zu deren Erreichung weit gehende Freiheit eingeräumt. Im Gegenzug werden die eingesetzten Verfahren der Qualitätssicherung sowie deren Wirksamkeit zum Gegenstand einer vergleichenden Beurteilung durch externe Begutachtungen gemacht („Metaevaluation“). Auf diese Weise soll sich die Selbststeuerungsfähigkeit der Fakultäten entfalten. Mit diesem Steuerungsleitbild einer ausgewogenen Balance zwischen Autonomie und Rechenschaftspflicht bildet das Verhältnis zwischen Fakultäten und zentraler Hochschulleitung die bestehenden Steuerungsverhältnisse zwischen Staat und Hochschulen ab.

Im Kontext der Hochschulentwicklungsplanung hat sich die Universität Potsdam zudem entschieden, das Akkreditierungswesen nach dem Verfahren der Systemakkre-

ditierung durchzuführen. Deren Prüfgegenstände sind in hohem Maße auf die Prozessqualität in Lehre und Studium bezogen (Akkreditierungsrat 2012, 23). Das bedeutet, dass das hinsichtlich seiner Wirksamkeit zu prüfende Qualitätsmanagement sicher stellen muss, dass in einer zyklischen Logik (i) Qualitätsziele definiert, (ii) Ressourcen und Prozesse zu deren Erreichen projiziert, (iii) Mechanismen der Informationssammlung bezüglich des Zielerreichungsgrades (insbesondere Evaluation) etabliert sowie (iv) Verfahren der Nachsteuerung im Falle einer Zielverfehlung routinisiert werden müssen (vgl. Pohlenz 2010a, 39).

Evaluation, Akkreditierung und Qualitätsmanagement allgemein haben jedoch im Bereich der Hochschullehre ein fortdauerndes Akzeptanzproblem. Ihnen wird vielfach vorgeworfen, dass das theoretisch schwer zu fassende Konstrukt „Lehrqualität“ nicht sorgfältig operationalisiert sei (z.B. Kromrey 1999), dass studentische Qualitätseinschätzungen subjektiv gefärbt seien oder dass kennzahlenbasierte Leistungsindikatoren durch Fehlinterpretationen zu potenziell verzerrten und damit ungerichteten Leistungsbeurteilungen führen (z.B. Pohlenz 2009, Pohlenz/Seyfried 2010, S. 79).

Reaktionen auf Initiativen zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in der Hochschullehre (deren Bestandteil typischer Weise eben auch Evaluation und Akkreditierung sind) variieren daher vielfach zwischen Skepsis und offener Ablehnung, mithin dem Gegenteil einer gelebten und geteilten Qualitätskultur. Der an der Universität Potsdam eingeschlagene Weg einer Selbstverantwortlichkeit der Fakultäten für die eingesetzten Verfahren sowie einer stetigen Kommunikation (zwischen den verschiedenen Leitungsebenen und in den einschlägigen Gremien) über die Ziele der „Qualitätspolitik“ haben sicher dazu beigetragen, dass eine Debatte über die grundsätzliche Notwendigkeit eines systematischen Qualitätsmanagements vglw. wenig kräftezehrend war und schnell auf die Ebene der Konkretisierung von Ansätzen und Verfahren gehoben werden konnte.

Mit der Übertragung von Verantwortung für die Hoheitsaufgabe der Qualitätsentwicklung an die Fakultäten geht gleichzeitig die Notwendigkeit einher, diese bei der Wahrnehmung dieser Aufgabe zu unterstützen. Aus diesem Grund wurde 2009 das Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium – ZfQ gegründet und mit dem Auftrag versehen, den Fakultäten als wissenschaftli-

cher Dienstleister bei der Ausgestaltung und Durchführung fakultätsspezifischer Ansätze für das Qualitätsmanagement in Lehre und Studium zur Seite zu stehen.

2. Gründungsideen und Aufgaben des ZfQ

Das ZfQ bündelt unter seinem Dach die Kompetenzen verschiedener Arbeitsbereiche, die größtenteils bereits vor der Gründung des Zentrums bestanden. So gab es bereits seit den späten 1990er Jahren eine Servicestelle für Lehrevaluation, die als Geschäftsbereich Evaluation im neuen Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium aufgegangen ist.

Gemeinsam mit den Geschäftsbereichen Akkreditierung und Hochschuldidaktik¹ unterbreitet er den Fakultäten ein Spektrum an Unterstützungsangeboten. Dieses bezieht sich sowohl auf formale Aspekte der Studienorganisation (Prüfung der „Akkreditierungsfähigkeit“ von Studien- und Prüfungsordnungen sowie Evaluation der studentischen Arbeitsbelastung bzw. des „Workload“ und der Studierbarkeit von Studiengängen), wie auch auf inhaltliche Bereiche der Weiterentwicklung von Curricula (Fragen zur Kompetenzorientierung oder zu Praxisbezug der Studiengänge) und letztlich auf die Entwicklung und Umsetzung von Evaluationsstrategien für die verschiedenen Ebenen des Studiums: Lehrveranstaltungen, Module, Studiengänge.

Komplettiert werden die genannten thematischen Felder durch die Geschäftsbereiche Career Service und E-Learning, die ihrerseits inhaltliche Impulse zur Entwicklung des Studienprogramms setzen. Die gemeinsame Auseinandersetzung dieser im Zentrum versammelten Geschäftsbereiche mit der Hochschullehre eröffnet vielfältige Möglichkeiten, ein umfassendes Verständnis von Lehrqualität deren Entwicklung zu definieren. Die Evaluation der Lehre wird dann nicht mehr auf das beschreibende „Messen“ der Qualität reduziert, sondern nimmt die Funktion besser wahr, sich an der Hochschulentwicklung insgesamt zu beteiligen (vgl. Pohlenz 2010a, 43). Um eine entsprechende Rolle in der Hochschule übernehmen zu können, hat das Zentrum eine gemeinsame Perspektive der Geschäftsbereiche auf die Qualitätsentwicklung in der Lehre eingenommen. Diese besteht im „Student Lifecycle“. Darunter ist die biographische Betrachtung von Studienverläufen mit ihren phasenspezifisch unterschiedlichen Anforderungen an die Studienorganisation und ihre Qualitätsentwicklung zu verstehen.

In Kooperation mit Akteuren innerhalb und außerhalb der Hochschule ist es die Aufgabe des Zentrums, die Fakultäten mit Informationen zu qualitätsrelevanten Fragen zu versorgen und so eine Reflexion über Verbesserungspotenziale von Studiengängen anzuschließen. Die gewählte biographische Betrachtungsweise ergibt sich dabei aus der steigenden Bedeutung der Gestaltung von Übergangsphasen (insbesondere die Studieneingangsphase, aber beispielsweise auch die Phase zwischen Bachelor- und Master-Studium oder die des Berufseinstiegs) für den Studienerfolg.

Beispiele für die nach innen und außen gerichtete Kooperation des Zentrums sind einerseits die Zusammenarbeit mit der Potsdam Graduate School (PoGS), mit der

das Zentrum eine Strategie für die Qualitätssicherung des Promotionsstudiums (Übergangsphase Master- und Promotionsstudium) ausarbeitet und andererseits die Beteiligung der Geschäftsbereiche Evaluation und Career Service am „Runden Tisch Studienabbruch“, der von der Arbeitsagentur Potsdam initiiert wurde. Hier beteiligt sich das Zentrum mit Erkenntnissen und Daten zum Thema Studienabbruch (bspw. zu „studentischen Risikogruppen“), die durch entsprechende Studien gewonnen wurden, wie auch an der Entwicklung von Präventionsstrategien.

Unterstützung der Fakultäten

Gemäß seinem Auftrag, wissenschaftlicher Dienstleister für die Fakultäten zu sein, sind jedoch die in diesen angesiedelten Beauftragten für Qualitätsmanagement (QM-Beauftragte) die wichtigsten Ansprechpartner des ZfQ. Diese sind in den meisten Fällen als Referentinnen bzw. Referenten der Studiendekaninnen bzw. Studiendekane eingesetzt und haben die Aufgabe, in den Fakultäten den Einführungsprozess des Qualitätsmanagements in Lehre und Studium zu moderieren, bspw. im Rahmen von Gremiensitzungen oder durch die Beratung einzelner Lehrender und Studiengangverantwortlicher. Das ZfQ stellt wiederum den QM-Beauftragten methodisches Knowhow zur Verfügung, so zu Methoden der Evaluationsforschung. Auf diese Weise wird die Entwicklung von Evaluationsdesigns sicher gestellt, die ebenso methodisch reflektiert, wie durch kontextsensible Feldkenntnis geleitet sind.

Weitere Beispiele für die Kooperation des Zentrums mit den dezentralen QM-Beauftragten bestehen in der gemeinsamen Bearbeitung von Förderanträgen im Bereich von Lehre und Studium (bspw. im Fall des „Qualitätspakts Lehre“ von Bund und Ländern) sowie in der gemeinsamen Durchführung von Weiterbildungen im Bereich des Qualitätsmanagements in Lehre und Studium. Potenzielle Konflikte bestehen darin, dass die Fakultäten durch die Konstruktion des Qualitätsmanagements insgesamt natürlich auch frei in der Entscheidung sind, dem verfolgten Ansatz des Student Lifecycle nicht zu zustimmen und andere Strategien zu wählen. Hier wäre im Einzelfall zu entscheiden, wie die Kooperation auf einer anderen Basis ausgestaltet werden kann.

Vernetzung nach innen

Insofern das Zentrum als eine Dachstruktur bereits existierender Arbeitsbereiche gegründet wurde, war es im Rahmen des Aufbauprozesses nötig, auch nach innen, also zwischen den Geschäftsbereichen, thematische Vernetzungen herzustellen. Jüngstes Beispiel für die gemeinsame Arbeit an den anstehenden Entwicklungsaufgaben ist die Unterstützung des Geschäftsbereichs Akkreditierung durch den Career Service. Gemeinsam bauen beide einen Pool mit Gutachtern aus der Sphäre des Arbeitsmarktes auf. Diese werden im Rahmen der hochschulinternen Programmakkreditierung bei der Be-

¹ Der Geschäftsbereich Hochschuldidaktik des ZfQ ist Teil des Netzwerks Studienqualität Brandenburg (sqb), einer landesweiten Einrichtung, die für alle Hochschulen Brandenburgs Unterstützung und Weiterbildungen zum Thema Hochschulentwicklung im Bereich Lehre und Studium bereit stellt (www.faszination-lehre.de).

gutachtung von Studiengangskonzepten bzw. Studiengängen eingesetzt. Die hochschulinterne Programmakkreditierung gewinnt durch die jüngst erworbene Systemakkreditierung an Bedeutung. Sie ersetzt die externe Programmakkreditierung durch hochschulintern verantwortete Qualitätssicherungsverfahren.

Der Erwerb des Siegels der Systemakkreditierung im September 2012 bestätigt die Strategie der Hochschule, die dezentralen Leitungsebenen in den Fakultäten zu stärken und ihnen die Verfahrenshoheit über ihre „Qualitätspolitik“ zu übertragen und gleichzeitig eine Schaltstelle zwischen ihnen und der zentralen Leitungsebene zu schaffen.

3. Institutionelle Verortung

Die Funktion des Zentrums als „Scharnier“ zwischen der Hochschulleitung und den Fakultätsleitungen spiegelt sich auch in dessen institutioneller Verortung wider. Es ist auf der Basis eines Beschlusses des akademischen Senats als Stabsstelle des Präsidiums gegründet worden und damit nicht Teil der klassischen Hochschulverwaltung. Gleichzeitig ist auch die Entscheidung gegen die Verfassung des Zentrums als wissenschaftliche Einrichtung bewusst getroffen worden. Durch die Positionierung des Zentrums als Stabsstelle des Präsidiums wird die prioritäre Bedeutung, die das Thema Qualitätsentwicklung der Lehre auf der Agenda der Hochschulentwicklungspolitik hat, einmal mehr deutlich.

Das Zentrum ist dem Vizepräsidenten für Lehre und Studium zugeordnet und unterliegt dessen fachlicher Aufsicht. Regelmäßige Rücksprachen zwischen dem Vizepräsidenten und der Geschäftsführung des Zentrums sichern eine enge Abstimmung der Arbeit des ZfQ mit der strategischen Ausrichtung der Hochschulleitung ab. Die sich aus diesen Gesprächen ergebenden Feinjustierungen der Arbeitsaufträge werden wiederum von der Geschäftsführung in Richtung der Leitungen der einzelnen Geschäftsbereiche kommuniziert.

Die Stimme der Fakultäten als wichtigste Ansprechpartnerinnen des Zentrums wird durch deren Vertretung im Beirat gehört: Die Studiendekaninnen bzw. Studiendekane sind ständige Mitglieder dieses Gremiums, dessen Funktion in der Beratung und Entscheidung der thematischen Ausrichtung der Arbeit des Zentrums besteht. Neben den Fakultätsleitungen sind Hochschullehrende und Studierende (jeweils ein Student bzw. eine Studentin jedes der drei wichtigsten Gremien studentischer Selbstverwaltung: Senat, AStA, Fachschaften) und hochschulexterne Mitglieder im Beirat vertreten. Letztere haben die Funktion, die Außensicht auf die Arbeit des Zentrums einzubringen, bspw. durch den Abgleich mit der Arbeitsweise vergleichbarer Einrichtungen anderer Hochschulen oder durch die Einschätzung der Qualitätssicherungsarbeit aus ihrer Sicht als Arbeitsmarktvertreter.

4. Der „Third Space“ und das ZfQ als „Agent des Wandels“

Als „Hochschulprofessionelle“ (Kehm, Merkator u. Schneijderberg 2010) oder als „Third Space Professionals“ (Whitchurch 2008) werden seit einiger Zeit Perso-

nen beschrieben, die im Wissenschaftsmanagement Positionen einnehmen, die zwischen der klassischen Verwaltung und dem Wissenschaftsbetrieb angesiedelt sind. Ihnen ist gemein, dass sie selbst nicht primär in Forschung und Lehre tätig sind, aber Entscheidungen des Managements sachkundig vorbereiten, Dienstleistungen etablieren und die Kernprozesse der Hochschulen – Forschung, Lehre und Studium – aktiv mitgestalten (Kehm/Merkator/Schneijderberg 2010, S. 24).

Diese Charakterisierung einer neuen Rolle von Personen, die im Wissenschaftsmanagement tätig sind und dieses auf der Basis eines wissenschaftsgeleiteten Repertoires an Methoden, Instrumenten sowie (organisations-)theoretischen Zugängen zu bereichern versuchen, beschreibt das Selbstverständnis der im Zentrum für Qualitätsentwicklung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerst präzise. Sie übernehmen die Funktion der Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Rationalitäten und Interessenlagen verschiedener „Stakeholder“, so etwa durch die Teilnahme an Kommissionssitzungen, die die Beratung von studienorganisatorischen Details zum Gegenstand haben und die nicht selten vom Wissenschaftsbetrieb deutlich anders eingeschätzt werden, als von der Hochschulverwaltung.

Ein anderes Beispiel für die „Dolmetschertätigkeit“ zwischen verschiedenen Interessengruppen der Hochschule ist das Engagement des Zentrums für den Aufbau eines kontinuierlichen Datenmonitorings. Ziel ist es, Daten der amtlichen Hochschulstatistik (insbesondere Absolventenquoten, Abbrecherquoten) für eine Verwendung in Qualitätssicherungsverfahren nutzbar zu machen. Wie oben erwähnt, hat eine indikatorenbasierte Steuerung mit Akzeptanzproblemen der „Evaluierten“ zu kämpfen. Zum einen werden methodische Probleme (Verzerrungen, fehlende Berücksichtigung lokaler Besonderheiten bei Vergleichen) und eine nicht sachgerechte Interpretation von Daten als Grund gegen die Verwendung von Kennzahlen für Qualitätsbeurteilungen angeführt. Zum anderen werden Einschränkungen der Nützlichkeit von Datenbasen der amtlichen Statistik als Hinderungsgrund für deren interne Verwendung im Bereich der Qualitätssicherung geltend gemacht.

Hochschulstatistische Daten werden von den zuständigen Verwaltungsdezernaten vorgehalten. Dies geschieht jedoch vielfach in einer Form, in der die analytischen Potenziale der Daten für Zwecke der Qualitätsentwicklung ungenutzt bleiben, bspw. durch fehlende Angebote zur Interpretation der Daten oder durch unübersichtliche und ausufernde Darstellungen. Die entsprechenden Probleme ergeben sich nicht zuletzt aus dem Zuschnitt der Zuständigkeiten der Verwaltungseinrichtungen, der eine vertiefte Analyse von amtlichen Hochschulstatistiken zum Zweck der Qualitätssicherung im Grunde auch nicht vorsieht.

Das Zentrum für Qualitätsentwicklung bringt sich auf dem Feld der methodisch reflektierten Nutzung hochschulstatistischer Daten durch die Fächer ein und baut durch die Entwicklung von Auswertungsroutinen Brücken zwischen der Verwaltung und dem Wissenschaftsbetrieb. Diese Auswertungen beziehen sich auf die analytischen Fragen nach dem „Warum?“ des Studien(miss)erfolges und gehen über die rein deskriptive Be-

trachtung der Studierendenstatistik, bspw. für Berichtszwecke gegenüber dem Wissenschaftsministerium hinaus (vgl. Pohlenz 2010b).

Das Zentrum sieht seine Aufgabe einerseits als Motor für die Weiterentwicklung und Verfeinerung von Methoden der Datenanalyse, die sich auf die zentralen Informationsbedürfnisse der Fächer und Fakultäten beziehen. Andererseits versteht es sich als der Ort in der Hochschule, an dem diese Informationsbedürfnisse der Fakultäten zum Thema Qualitätsentwicklung in der Lehre thematisiert werden können und der es erlaubt, jenseits von festen Routinen auch über neue Wege bei der Entwicklung von Analyseperspektiven und Fragestellungen nachzudenken.

5. Aktuelle Projekte und Entwicklungsvorhaben des Zentrums

Neben den Aktivitäten zur Methodenentwicklung in der Auswertung hochschulstatistischer Daten (auch hier nehmen wir eine längsschnittliche Analyseperspektive ein und betrachten die hochschulstatistischen Daten auf der Ebene einzelner Studienfälle im zeitlichen Verlauf) schieben wir eine ganze Reihe von Entwicklungsprojekten im Bereich der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium an.

Die wichtigsten diesbezüglichen Entwicklungen der letzten zwei bis drei Jahre war die Teilnahme der Universität Potsdam am Wettbewerb „Exzellente Lehre“ von Stifterverband und Kultusministerkonferenz. Gemeinsam mit der Potsdam Graduate School und dem Netzwerk Studienqualität Brandenburg (beide zeichnen für hochschuldidaktische Weiterbildungsprogramme für Promovierende und Neuberufene verantwortlich) führt das Zentrum die im Rahmen der Ausschreibung geförderte Initiative der Universität Potsdam durch. Beim Geschäftsbereich Evaluation ist dabei das Projekt „Online-Studierendenpanel“ angesiedelt. Mit diesem liegt ein Befragungsinstrument vor, welches es uns ermöglicht, Studierende im zeitlichen Längsschnitt wiederholt zu ihren Qualitätsurteilen über Lehre und Studium, aber auch über ihre Lernfortschritte zu befragen. Mit diesem Ansatz versuchen wir einen Beitrag zur Entwicklung von Methoden zur Evaluation der Kompetenzorientierung von Studiengängen zu leisten.

Eine weitere wichtige Initiative können wir durch die Förderung im Rahmen der Bund-Ländervereinbarung „Qualitätspakt Lehre“ realisieren. Das Zentrum ist hier an verschiedenen Projekten beteiligt, die im Bereich der Verbesserung der Studieneingangsphase, des Ausbaus von E-Learning in den Studiengängen vor dem Hintergrund hochschuldidaktischer Anforderungen an den Einsatz digitaler Medien in der Hochschullehre, des Ausbaus von Praxis- und Berufsfeldbezügen der Studiengänge sowie der Verstärkung der bereits erwähnten hochschuldidaktischen Weiterbildungsangebote für Promovierende und Neuberufene angesiedelt sind. Der Geschäftsführung fällt in diesem vergleichsweise großen Projektverbund die Aufgabe zu, das Projektmanagement zu unterstützen. Dieses wird in gemeinsamer Verantwortung mit dem für Planung und Organisation zuständigen Verwaltungsdezernat sowie dem Stab des Vizepräsidenten für Lehre und Studium sicher gestellt.

Vom Fördervolumen her kleinere drittmittelgeförderte Initiativen werden im Rahmen der Hochschulinitiative der Neuen Länder realisiert, deren Gegenstand die Steigerung der Attraktivität ostdeutscher Hochschulstandorte für westdeutsche Studienanfängerinnen und Studienanfänger sowie für ostdeutsche Abiturientinnen und Abiturienten ist.

Die genannten Projekte und Initiativen sind Beispiele für die Abbildung der strategischen Ausrichtung des Zentrums auch in seinen Drittmittelaktivitäten. In den Projektideen findet sich die oben beschriebene Perspektive des auf die Studienbiographie und den auf sie einwirkenden Determinanten des Studienerfolgs wieder. Die Tatsache, dass wir mit dem Konzept einer längsschnittlichen Perspektive in verschiedenen Förderlinien erfolgreich sein konnten bestätigt deren Relevanz und Akzeptanz im Grundsatz.

Aus den Projekten sind bereits verschiedene Publikationen sowie Tagungen, die vom Zentrum durchgeführt wurden hervorgegangen. Eine Auflistung ist den Online-Darstellungen des Zentrums zu entnehmen (www.unipotsdam.de/zfq) Nachdem mit dem Online-Studierendenpanel mittlerweile die ersten Wiederholungsbefragungen realisiert werden konnten, ist binnen kurzer Frist mit weiteren Ergebnisdarstellungen zu rechnen.

Neben den erfolgreich eingeworbenen Drittmitteln sind die Funktionen in der Lehre zu erwähnen, die aus dem Kreis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zentrums wahrgenommen werden. Über grundständige Lehre zu Themen im Bereich der Evaluationsforschung hinaus trägt das Zentrum die Schulung von studentischen Gutachterinnen und Gutachtern, die in den hochschulinternen Programmakkreditierungsverfahren (s.o.) zum Einsatz kommen. Auf diese Weise tragen wir aktiv zu einer Weiterentwicklung der durch das Qualitätsmanagementsystem angezielten Qualitätskultur bei und nehmen dabei insbesondere die Studierenden als wichtige Interessengruppe der Qualitätssicherungsarbeit in den Blick. Diese gewinnen wir für eine aktive Mitgestaltung der Qualitätsstandards von Studiengängen.

Zudem besitzt die Weiterbildung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Feld der Hochschulentwicklung einen hohen Stellenwert. Derzeitig ist das Zentrum im Jahresprogramm „Lehre hoch n“ vertreten, das vom Bündnis für Hochschullehre (getragen von Stifterverband, Joachim Herz Stiftung, Nordmetall-Stiftung und Alfred Töpfer Stiftung) durchgeführt wird. Dessen Ziel ist es eine „Community of Practice“ zur Diskussion und Verbreitung bewährter Ansätze zur Reform der Hochschullehre zu etablieren.

6. Ausstattung des Zentrums gemäß der Formel „3 X 5“

Qualitätsmanagement hat sich mittlerweile an der Universität Potsdam fest als Hoheitsaufgabe auf den verschiedenen Leitungsebenen etabliert. Dies spiegelt sich auch in der Ausstattung des Zentrums sowie der dezentralen Einrichtungen wider.

Neben den fünf Qualitätsmanagement-Beauftragten der Fakultäten sind im Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium selber durch die Grundausrüstung

weitere fünf Vollzeitäquivalente (wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) beschäftigt. Diese werden durch eine Anzahl von Drittmittelpersonal ergänzt. Zusätzliche fünf – und damit die Formel 3 X 5 kompletierende – Personen sind in der zentralen Verwaltung unmittelbar mit Aufgaben betraut, die im Umfeld der Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium anzusiedeln sind, etwa dem Raum-/Zeitmanagement.

Auch angesichts einer Studierendenzahl von mittlerweile deutlich über 20.000 scheint dies eine Ausstattung zu sein, mit der die anfallenden Aufgaben im Bereich des Qualitätsmanagements in angemessener Weise bewältigt werden können. Eine Ausweitung der Einwerbung von Drittmitteln wird dabei jedoch aktiv betrieben und im Sinne einer weiterhin steigenden Akzeptanz durch den Wissenschaftsbetrieb aufgrund einer gewissen Unabhängigkeit von den Mitteln der Grundausstattung sogar favorisiert.

7. Ausblick

Mit der Gründung des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium wurde die Universität Potsdam ihrer eigenen Tradition und Kultur einer starken Zentralität der Fakultäten ebenso wie dem geltenden Steuerungsleitbild einer Ausbalancierung von Autonomie und Rechenschaftspflicht gerecht.

Das Zentrum ist als wissenschaftlicher Dienstleister für die Fakultäten und gleichzeitig als Stabsstelle des Präsidiums verfasst. Mit dieser Konstruktion setzt die Hochschulleitung ein – sowohl nach innen wie nach außen wichtiges – Signal hinsichtlich der Priorisierung des Themas Qualitätsentwicklung in der Lehre.

Innerhalb des Zentrums herrscht besteht ein breiter Konsens, dass Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium eine wissenschaftlich reflektierte Herangehensweise und Bezüge zu empirischen wie theoretischen Konzepten braucht. Das Handlungsfeld Qualitäts- bzw. Hochschulentwicklung wird daher aus einer wissenschaftsgeleiteten Perspektive, die auf eine studienbiographische Betrachtung von Lernkarrieren ausgerichtet ist, adressiert.

Mit der Umsetzung der Forderungen, die sich aus der jüngst erreichten Systemakkreditierung ergeben, entstehen neue Aufgaben, die insbesondere in einer Moderati-

on des hochschulinternen Prozesses der Qualitätsprüfung von Studiengängen besteht. Durch die beschriebene Konzeption des Zentrums kann aber davon ausgegangen werden, dass die entsprechenden Anforderungen sich leicht in das bereits bestehende Leistungsportfolio integrieren lassen.

Literaturverzeichnis

- Akkreditierungsrat (2012):* Regeln für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung. Beschluss des Akkreditierungsrates vom 08.12.20091 geändert am 10.12.2010, 07.12.2011 und am 23.02.2012. URL: http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/AR/Beschluesse/AR_Regeln_Studiengaenge_aktuell.pdf
- Kehm, B. M./Merkator, N./Schneijderberg, C. (2010):* Hochschulprofessionelle?! Die unbekanntenen Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZfHE), Jg. 5/Nr. 4, Themenheft „Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschule“, S. 24-39.
- Kromrey, H. (1999):* Von den Problemen anwendungsorientierter Sozialforschung und den Gefahren methodischer Halbbildung. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jg. 22/Heft 1, S. 58-77.
- Pohlenz, P. (2009):* Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium. Bielefeld.
- Pohlenz, P. (2010 a):* Fakultätsautonome Qualitätssicherung und föderaler Qualitätswettbewerb. Die Universität Potsdam auf dem Weg zur Systemakkreditierung. In: Britta Krahn und Christian Rietz [Hrsg.]: Erste Gehversuche mit der Systemakkreditierung: Erfahrungen und Perspektiven. Schriftenreihe Hochschulen im Fokus, Bd. 3. S. 37-46. Bonn.
- Pohlenz, P. (2010 b):* Agenten des Wandels - Institutionalisierung von Qualitätssicherung auf Hochschulebene. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung (ZfHE), Jg. 5/Nr. 4, Themenheft „Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschule“, S. 94-103.
- Pohlenz, P./Seyfried, M. (2010):* Integrierte Analyse von Studierendenurteilen und hochschulstatistischen Daten für eine evidenzbasierte Hochschulsteuerung. In: Qualität in der Wissenschaft, 4. Jg., H. 3, S. 79-83.
- Whitchurch, C. (2008):* Shifting Identities and Blurring Boundaries: The Emergence of Third Space Professionals in UK Higher Education. In: Higher Education Quarterly, Jg. 62/Nr. 4, S. 377-396.

■ **Philipp Pohlenz, Dr.**, Geschäftsführer des Zentrums für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium an der Universität Potsdam,
E-Mail: philipp.pohlenz@uni-potsdam.de

Anzeigenannahme für die Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung (P-OE)“

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

Das Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) der Bauhaus-Universität Weimar – Eine Dokumentation

1. Entstehungskontext und -jahr/Anlässe für die Gründung des Zentrums¹

Das Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) wurde am 15. Februar 2012 vom Rektorat mit dem Ziel eingerichtet, durch die organisatorische und räumliche Zusammenführung der Mitarbeiter/innen des Bereichs Universitätsentwicklung sowie der vom BMBF geförderten Projekte „Studium.Bauhaus“ und „Professional.Bauhaus“ verwandte Aufgabenstellungen und Arbeitsprozesse auch strukturell zu verknüpfen. Im ZUE werden vor allem themenübergreifende Handlungsfelder bearbeitet. Darüber hinaus werden fachspezifische Einzelvorhaben in den Dezernaten für Studium und Lehre sowie für Internationale Beziehungen, in der Universitätskommunikation und in den Fakultäten umgesetzt.

2. Zuordnung des Zentrums

Wem ist das Zentrum verantwortlich? Von wem kann es Weisungen bekommen? Das Zentrum ist direkt dem Rektorat verantwortlich. Von dort können ihm einzelne Projekte förmlich übertragen werden. Im Rahmen seines allgemeinen Auftrages kann es aber auch selbst initiativ werden und Arbeitsvorhaben entwickeln. Diese gehen dann (nach interner Abstimmung) in ein Genehmigungsverfahren mit dem Rektorat. Einzelweisungen können sowohl von Seiten des Prorektors für Lehre und Studium als auch von Seiten des Universitätskanzlers kommen. Bei konkurrierenden/konfliktierenden Aufträgen wird die Klärung im Rektorat vorgenommen. (Gibt es regelmäßige Dienstbesprechungen mit dem Rektorat? Gibt es mündliche oder schriftliche Berichte? In welchem Rhythmus?)

3. Ziele/Aufgaben/Erwartungen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zentrums für Universitätsentwicklung (ZUE) unterstützen und beraten die Bauhaus-Universität Weimar in den Themenfeldern Universitäts- und Strategieentwicklung, Strategisches Projektmanagement, Qualitätsinformation und -beratung sowie im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung (s.u.). Dem Rektorat, den weiteren akademischen Gremien und den Organisationseinheiten der Universität stellen wir passgenaue Informationen und Daten zur Verfügung, die zur Steuerung und Leitung unserer Universität beitragen. Ergänzend unterstützen und moderieren wir in der Universität Veranstaltungen und Austauschformate, um ein lebendiges Arbeiten mit diesen Daten zu fördern. Außerdem bereiten wir die Informationen vor, mit denen das zuständige Landesministerium über Leistungen der Universität informiert wird. Darüber hinaus betreuen wir zur Zeit die zwei BMBF-Projekte „Studium.Bauhaus“ und „Professional.Bauhaus“ (s.u.). Zu den Kernaufgaben des Zentrums zählen die Themen:

- Universitäts- und Strategieentwicklung,
- Personal- und Organisationsentwicklung,
- Qualitätsinformation und -entwicklung (Entwicklung der Qualitätskultur),
- Strategisches Projektmanagement und
- Informationsmanagement (Bereitstellung steuerungsrelevanter Informationen und Daten).

3.1 Universitäts- und Strategieentwicklung

Die Bauhaus-Universität Weimar verfolgt das Ziel, ihr Profil vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen in Wissenschaft/Kunst, Gesellschaft und Politik zu stärken und weiterzuentwickeln. Das Zentrum für Universitätsentwicklung begleitet und unterstützt die strategische Planung des Rektorats, insbesondere bezüglich der Schwerpunktsetzung in Forschung und künstlerisch-gestalterischer Entwicklung, der Berufungsplanung, der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium, den Fakultäten und wissenschaftlichen Einrichtungen sowie der strategischen Leitlinien der Organisations- und Entwicklungsplanung und der Mittelverteilung. Aktuell bereitet die Bauhaus-Universität Weimar im Rahmen der Fortschreibung ihrer strategischen und operativen Planung eine institutionelle Evaluation der Universität durch die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen vor. Die externe Begutachtung soll dazu beitragen, Entscheidungen zur stärkeren Profilierung in Forschung und Lehre, und zur mittelfristigen Finanz- und Personalplanung in den akademischen Gremien der Universität vorzubereiten. Der Universitätsrat hat zugestimmt, diesen Evaluations- und Beratungsprozess zu moderieren. Koordiniert und unterstützt wird das Vorhaben durch das Zentrum für Universitätsentwicklung.

3.2 Personal- und Organisationsentwicklung

Personalentwicklung zielt auf Organisationsentwicklung und steht in einem konzeptionellen Gleichklang mit der Leitbild- und Profilbildung der Bauhaus-Universität Weimar. Zentraler Fokus ist die Gesamtorganisation: Einerseits geht es um die konsequente Ausrichtung der Personalressourcen auf die identifizierten internen und externen Anforderungen an die Universität, andererseits geht es um die Steigerung ihrer Attraktivität für die aktuell Beschäftigten und für künftiges Personal, künftige Studierende, Partner und Geldgeber.

3.3 Qualitätsinformation und -entwicklung

Die Bauhaus-Universität Weimar verfügt über eine Vielzahl unterschiedlicher Elemente der Qualitätsentwicklung. Auf

¹ Dieser Artikel stellt eine Dokumentation und redaktionelle Bearbeitung der Informationen dar, die die Webseiten des Zentrums für Universitätsentwicklung der Bauhaus Universität Weimar bieten: vgl. <http://www2.uni-weimar.de/de/universitaet/struktur/zentrale-einrichtungen/zue/> 14.12.2012

der Ebene der Universität entwickelt und pflegt das Zentrum für Universitätsentwicklung im Auftrag des Rektorats Instrumente der Ergebnis- und Qualitätsinformation. Zudem dokumentiert es Instrumente und Prozesse, die auf dezentraler Ebene verwendet werden, unterstützt deren Weiterentwicklung und die Ergebniszusammenführung. Darüber hinaus berät es das Rektorat, die Dekanate und die Serviceeinheiten bei der Konzeption, Durchführung und Wirksamkeitsbeurteilung von Qualitätsentwicklungs- und Steuerungsprozessen. Ziel ist ein gemeinsames Qualitätsverständnis, welches dazu beiträgt, das Miteinander der verschiedenen Fächerkulturen und aller Bereiche der Universität besser auszugestalten sowie die Erfüllung der Kernaufgaben und die internationale, nationale und regionale Positionierung der Bauhaus-Universität Weimar weiter zu verbessern.

Akkreditierung

Der durch den Bologna-Prozess erlangte Autonomiegewinn der Hochschulen ist mit großer Verantwortung, aber auch mit einer Vielzahl neuer Möglichkeiten verbunden. Die Qualität von Studium, Lehre, Forschung und künstlerisch-gestalterischer Entwicklung entspringt in den Fakultäten und kann auch nur durch Sie gewährleistet werden. Um eine Vergleichbarkeit nicht auszuschließen, attestieren Akkreditierungsagenturen und -kommissionen das Erfüllen von Mindestqualitätsstandards.

Das Thema Akkreditierung betrifft somit alle Mitgliedergruppen der Universität, wobei den Studierenden eine entscheidende Rolle zukommt. Der Vorgang der Akkreditierung soll nicht als Verpflichtung, sondern als eine weitere Möglichkeit zur Qualitätsentwicklung und als ein externes Feedback-Format verstanden werden. Er bietet auf Basis der verschiedenen Daten und Informationen die Möglichkeit qualifizierter Analysen der gegenwärtigen Situation. Durch die so ableitbaren konkreten Schritte oder Pläne werden die Ideen der Bauhaus-Universität Weimar kontinuierlich verfolgt.

Unsere Leistungen

Beim Durchlaufen des komplexen Prozesses einer Akkreditierung/Re-Akkreditierung beraten und unterstützen wir die Hochschul- und Fakultätsleitung mit verschiedenen Instrumenten und Dienstleistungen.

Wir liefern Ihnen die erforderlichen Daten und Informationen der unterschiedlichen Befragungen und die Kennzahlen der Hochschulstatistik. Gern unterstützen wir bei:

- der Koordination der einzelnen Schritte auf dem Weg zur Akkreditierung und Re-Akkreditierung,
- der Zusammenstellung der relevanten Dokumente und Informationen,
- der redaktionellen und umfänglichen Prüfung der Unterlagen
- der Organisation der Vor-Ort-Begehung.

Wir hoffen, Sie auf diese Weise entlasten zu können, so dass Ihnen mehr Freiräume für Ihre Arbeit in Studium und Lehre, in der Forschung und in der künstlerischen bzw. gestalterischen Entwicklung bleiben.

3.4 Strategisches Projektmanagement

Die Bauhaus-Universität Weimar wird das Antrags-, das Projektanlauf- und -abschlussmanagement universitätsweiter Projekte weiter professionalisieren. Das Zentrum für Univer-

sitätsentwicklung entwickelt zu diesem Zweck entsprechende Instrumente und macht diese verfügbar (begleitendes Monitoring, Controlling und Evaluation von Projekten). Darüber hinaus koordiniert es im Auftrag des Rektorats Anträge im Bereich der Universitäts- und Qualitätsentwicklung bzw. wirkt es an der Erarbeitung und/oder Durchführung von entsprechenden Anträgen und Vorhaben mit.

3.5 Informationsmanagement

Wir unterstützen die Entscheidungsträger der Universität durch das Aufbereiten und adressatengerechte Zusammenstellen zahlreicher und unterschiedlicher Informationen. Hierbei arbeiten wir einerseits mit Standard-Berichten wie dem Studiengang- und dem Daten-Monitor sowie der webbasierten Informations-Plattform, die neben statistischen Informationen der Universität auch die Ergebnisse der hochschulöffentlichen Evaluationen zur Verfügung stellt.

Andererseits stellen wir auf Wunsch auch individuelle und an konkreten Anforderungen orientierte Berichte zusammen, um Entscheidungen und Entwicklungsprozesse optimal vorzubereiten.

Der Studiengang-Monitor enthält alle relevanten Informationen zu den einzelnen Studiengängen der Bauhaus-Universität, geordnet nach Fakultäten und interdisziplinären Studiengängen, die nicht ausschließlich einer Fakultät zugeordnet sind. Neben den statistischen Informationen zu Bewerbern, Studienanfängern, Regelzeit-Studierenden usw. finden Sie auch detaillierte Informationen zu Erfolgsquoten, Studiendauer oder durchschnittlichen Abschlussnoten. Die Herkunftsanalyse der Studienanfänger rundet die Sicht auf einen Studiengang ab. Auf Fakultätsebene werden einige dieser Informationen verdichtet. Abschließend werden die Daten auf Ebene der Universität komprimiert. Dem umfangreichen Daten-Set ist ein Vorwort vorangestellt, das einige Entwicklungen auswertet und auch grafisch aufbereitet.

Der Daten-Monitor ist die Weiterentwicklung des Kennzahlen-Berichts der Universität. Er besteht aus vier Fakultätsberichten und dem Bericht für die Universität. Neben den wichtigsten Informationen aus dem Bereich Lehre werden Angaben zum Personal, zu den Flächen und zu den eingenommenen Drittmitteln sowie den sonstigen Einnahmen gemacht. Alle Teilberichte schließen mit einem Kennzahlen-Set ab. Die Entwicklung der Kennzahlen über die letzten vier Jahre wird strukturspezifisch abgebildet.

Im Zentrum für Universitätsentwicklung wird die Informations-Plattform gepflegt, die als breit angelegter Daten- und Informations-Pool zu verstehen ist. Neben den umfangreichen statistischen Informationen aus den Bereichen Studium und Lehre, Personal und Finanzen sind hier auch die Ergebnisse der Evaluationen oder die Ergebnisse der internen Mittelverteilung zu finden.

Diese Informationen stehen den Entscheidungsträgern der Universität (Rektorat, Dekanate) zur Verfügung – sie sind nicht hochschulöffentlich zugänglich.

3.6 BMBF-Projekt „Studium.Bauhaus“

Die Bauhaus-Universität Weimar will in den kommenden Jahren das Profil ihrer Studiengänge schärfen und die Beratung, Betreuung und den Service für Studierende und Studieninteressierte weiter verbessern. Die Attraktivität der Universität soll so für potentielle und bereits immatrikulierte Studierende weiter erhöht werden. Ehrgeiziges Ziel der

Universität ist es, alle Studierenden erfolgreich zum Studienabschluss zu führen. Mit dem vom BMBF geförderten Vorhaben „Studium.Bauhaus“ möchte die Universität zum einen Möglichkeiten für die Weiterentwicklung und Überarbeitung des Studienangebots identifizieren. Zum anderen geht es darum, Brücken zu bauen für die Internationalisierung des Studiums, das fächerübergreifende Studieren und für experimentelle Studienformen. Auch die Optimierung der Schnittstellen zwischen Schule und Universität, Universität und Berufswelt, aber auch innerhalb des Studiums zwischen den Qualifikationsstufen (wie Bachelor, Master und Promotion), sowie zwischen dem Servicebereich und den Fakultäten wird angestrebt.

Die Handlungsfelder im Vorhaben werden durch ausgewählte Maßnahmen verschiedener Reichweite geformt und ausgefüllt. Beispiele hierfür sind:

- ein Coachingprogramm für Juniorprofessor/innen und neu berufene Professor/innen,
- ein studentisches Tutorenprogramm,
- experimentelle Formate wie die Studienreformwerkstatt (eine Workshop-Reihe, in der verschiedene Akteure der Bauhaus-Universität Weimar mit Unterstützung externer Experten bereits etablierte Reformschritte erörtern und zu Herausforderungen Lösungen erarbeiten),
- die „Bauhaus-Lotsen“, die Studienanfänger durch das erste Semester begleiten,
- das für internationale Studierende entwickelte Programm „Integration@Bauhaus“ und
- der „Online-Self-Assessment-Test“ für MINT-Studiengänge der Bauhaus-Universität Weimar.

Das Zentrum für Universitätsentwicklung erhielt vom Rektorat den Auftrag zur Umsetzung des Projektes.

Das Projekt gliedert sich in die Handlungsfelder

- Studienreformwerkstatt,
- Akademische Personalentwicklung,
- Qualitätskultur,
- Internationalisierung,
- Studieninformation,
- Studierendenservice und
- Online Self-Assessment.

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01PL11104 gefördert.

3.6.1 Studienreformwerkstatt

In der Studienreformwerkstatt unterstützen wir die Analyse und Weiterentwicklung des bestehenden Studiengangportfolios der Bauhaus-Universität Weimar. Wir erarbeiten und erproben Instrumente, die Studiengangleitern bei der Neuentwicklung von Studiengängen behilflich sein können und bieten Beratungsleistungen im Rahmen der Überarbeitung von Curricula und Lehrkonzepten an.

3.6.2 Akademische Personalentwicklung

Die Bauhaus-Universität Weimar beteiligt sich an der Finanzierung und inhaltlichen Gestaltung der „HIT | Akademische Personalentwicklung an Hochschulen in Thüringen“ und hält damit ein Angebot zur Fort- und Weiterbildung für ihre Akademiker/innen bereit. Das Angebot speist sich aus dem Lehrgangsportfolio der HIT, ist für alle Hochschulen in

Thüringen zugänglich und damit ein die Fragen von Forschung, Lehre und Beruf eher allgemein thematisierendes Portfolio.

Wir möchte dieses allgemeine Angebot durch spezifische Formate erweitern und dabei den Anforderungen der Akademiker/innen vor Ort gerecht werden. Dafür greifen wir im Rahmen des Projektes Ansätze der akademischen Personalentwicklung auf und entwickeln geeignete Maßnahmen und Angebote, die diese Ansätze unterstützen und vertiefen.

3.6.3 Qualitätskultur

Die bestehenden Qualitätssicherungsverfahren in Studium und Lehre sollen zu einem übergreifend gesteuerten und strategisch verankerten Qualitätsmanagementsystem ergänzt und vernetzt werden. Wichtiger Bestandteil des geplanten integrierten Systems sind Verfahren, in denen externe Expertise in die Beratung und Reflexion einbezogen wird. Dazu sind neben der Konzeption und Umsetzung einer Meta-Evaluation zu individuellen Nutzungsmustern studienbezogener Daten die Weiterentwicklung des Befragungssystems und Umstellung einzelner Befragungen auf ein qualitatives Konzept sowie die Implementierung von Kommunikationsroutinen zur strukturierten Einbindung erhobener Daten in Leitungs- und Entwicklungsprozesse vorgesehen.

3.6.4 Internationalisierung

Mit dem Ziel der weiteren Internationalisierung der Studiengangprofile möchten wir Studiengänge in Richtung von Doppel- und Mehrfachabschlüssen weiterentwickeln und die Einrichtung weiterer internationaler Studiengänge begleiten. Notwendig hierfür ist eine längerfristige und professionelle Planung, die wir neben den fachlichen Vertretern aus den Fakultäten verschiedene administrative Bereiche der Universität einbeziehen. Die Internationalisierung von Studium und Lehre benötigt zudem ganz grundlegende Voraussetzungen. Es gilt, die Sprachkompetenz der Mitarbeiter und den Umgang mit internationalen Studierenden zu verbessern sowie alle relevanten Informationen auf Deutsch und Englisch zur Verfügung zu stellen. Konkret arbeiten wir dabei an folgenden Maßnahmen:

- Internationale Bauhaus-Universität Weimar,
- Zweisprachige Universität,
- Welcome Wochen und Service-Paket für internationale Studierende und
- Integration@ Bauhaus.

3.6.5 Studieninformation

Die Bauhaus-Universität Weimar als relativ kleine Hochschule, die aber derzeit 38 Studiengänge anbietet, hat im vergangenen Jahr das Projekt „Dreisprung“ aufgesetzt, um eine tragfähige und nachhaltige Lösung für ihre Kommunikationsaufgaben zu finden. Darin sollen die studienrelevanten Inhalte der Webpräsenz, der Messestand für die Studierendenmessen sowie die gedruckten Materialien zu den Studienangeboten über eine gemeinsame Leitidee – Experiment Bauhaus – verknüpft werden. Gleichzeitig sollen die Bedürfnisse der Studieninteressierten in den Fokus gerückt werden. Die verbesserten Informationen ermöglichen einen gezielteren Abgleich der Passgenauigkeit von Erwartungen und Leistungsvermögen und fördern so im Vorfeld den Studierfolg.

3.6.6 Studierendenservice

Die Bauhaus-Universität Weimar organisiert seit mehreren Jahren erfolgreich zu Beginn des Wintersemesters eine Studieneinführungswoche für die Erstsemester bzw. eine Welcome-Woche für internationale Studierende. Um den Einstieg in das Studium insbesondere auch für internationale Studierende kontinuierlich zu erleichtern, bereiten wir die Einführung von Serviceangeboten vor und während der Anreise vor. Hierzu gehören auch übersichtliche und mehrsprachige „Service-Pakete“, die bei der Vorbereitung und Erledigung der notwendigen Formalitäten sowie bei der Orientierung am Studienort helfen und so einen raschen Einstieg ins Studium erlauben. Daneben entwickeln wir auch Angebote, welche Studierende beim Übergang zwischen Qualifikationsstufen verbessern sollen, sowie eine Beratungskonzept für die Karriereplanung nach einem ersten Hochschulabschluss.

Die Angebote lauten im einzelnen:

- Bauhaus-Lotsen für grundständige Studiengänge,
- Bauhaus-Starterpaket,
- Master-Welcome,
- Studienerfolgspaket,
- Karrierepaket und
- Online-Prüfungsadministration.

3.6.7 Online Self-Assessment

Online Self-Assessment-Tests zur Studienwahl zielen darauf ab, die Fähigkeiten und Interessen von Studieninteressierten mit den Anforderungen eines Studienganges besser abzugleichen. Während des Tests werden Studienbedingungen und Studieninhalte vorgestellt und typische Beispielaufgaben gestellt. Aus den Resultaten ergibt sich eine Empfehlung für die Studiengangswahl, die eine Hilfestellung für die Beratung sowie eine gezielte Vorbereitung auf das Studium darstellt.

Defizite von Studieninteressierten, die häufig zu einem späteren Studienabbruch führen, werden durch den Test frühzeitig erkannt. Auf diese Weise kann einem „Erstsemester-schock“ entgegengewirkt werden. Daraus ergibt sich ein höherer Anteil zufriedener Studierender, der eine Reduzierung der Abbrecherquote erwarten lässt. Der Online Self-Assessment-Test wird für die Studiengänge Management [Bau Immobilien Infrastruktur] und Bauingenieurwesen [Konstruktion Umwelt Werkstoffe] angeboten.

3.7 BMBF-Projekt „Professional.Bauhaus“

Die Bauhaus-Universität Weimar will sich dem Zukunftsthema Lebenslanges Lernen verstärkt widmen. Gewünschte Nebeneffekte sind die Förderung des transdisziplinären Studierens und der Lehr-/Lernkultur, die Verbesserung des Übergangs Beruf – Hochschule – Beruf und schließlich eine Attraktivitätssteigerung des Studierens überhaupt. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Vorhabens „Professional.Bauhaus“ ist beabsichtigt, entsprechende Aktivitäten inhaltlich und strukturell in der Universität zu bündeln und neu zu entwickeln sowie eine entsprechende Einrichtung und Marke zu schaffen. Das Leitbild „Bauhaus Professional Studium“ umschreibt den Anspruch der Universität, wissenschaftliche Weiterbildungsangebote auf höchstem akademischen Niveau zu etablieren, die dem disziplinären Spektrum und dem Qualitätsmaßstab der Bauhaus-Universität Weimar entsprechen. Die programmatische Idee der

Bauhaus-Universität Weimar soll in den Angeboten ebenso abgebildet werden wie die ausgeprägte Internationalität der Hochschule, die Projektorientierung der Lehre und die Entwicklung innovativer virtueller Lernumgebungen.

Das Zentrum für Universitätsentwicklung erhielt vom Rektorat den Auftrag zur Umsetzung des Projektes. Es gliedert sich in:

- Bauhaus Professional Studium,
- Organisationsentwicklung,
- Open.Bauhaus,
- Virtuelle Lernumgebungen und
- Strategische Projektentwicklung.

3.7.1 Bauhaus Professional Studium

Die Marke Bauhaus Professional Studium umschreibt den Anspruch der Bauhaus-Universität Weimar, Angebote auf höchstem akademischem Niveau zu etablieren, die zum disziplinären Spektrum passen und das Qualitätsversprechen der Bauhaus-Universität Weimar einlösen. Ziel ist es, ein Master-Studienangebot aufzubauen und zu entwickeln, das vom spezifischen Profil der Bauhaus-Universität Weimar profitiert und zugleich die Hauptmerkmale einer Universität wie Wissenschaftlichkeit, Interdisziplinarität, Forschungskompetenz und Forschungsinfrastruktur sowie Verleihung von akademischen Abschlüssen unterstreicht.

Im Kontext des Projektes werden derzeit folgende Studienangebote entwickelt:

- Urban Resilience,
- Material und Sanierung,
- Zero Emission,
- Projektmanagement-Bau,
- Kunstvermittlung,
- Kreativmanagement und Marketing und
- Dokumentar- und Wissenschaftsfilm.

3.7.2 Organisationsentwicklung

Die Bauhaus-Universität Weimar möchte die Aktivitäten des Lebenslangen Lernens, des studienbezogenen Wissenstransfers und des transdisziplinären Studierens in einer profilstärkenden Struktur konzentrieren. Diese soll als Netzwerkknoten der weiterbildenden Studiengänge (Bauhaus Professional Studium) und von Institutionen innerhalb der Universität fungieren sowie externe Partner aus Wirtschaft, öffentlichem Sektor und Forschung aktiv einbinden.

In der Konzeptionsphase des Vorhabens ist geplant, zunächst verschiedene Varianten abzuwägen, die präferierte Struktur hinsichtlich ihrer Aufgabenstellung, ihrer möglichst optimalen Einbindung in die Universität im Sinne der synergetischen Nutzung von bereits bestehenden Services und ihrer Vernetzung mit außeruniversitären Partnern in einer externen Organisationsanalyse zu überprüfen und entsprechend weiterzuentwickeln.

3.7.3 Open.Bauhaus

Orientierung: Um ein Studium erfolgreich zu absolvieren, braucht man eine gute Orientierung. Die Bauhaus-Universität möchte die Studierenden in jeder Phase des Studiums unterstützen und plant deshalb verschiedene fakultäts- und studiengangübergreifende Orientierungsmöglichkeiten:

Vor dem Studium: Ein Orientierungsstudium soll Studieninteressierte bei der Wahl des richtigen Studienfachs unterstützen und helfen, einen Studienabbruch zu verhindern.

Dabei erhalten die Studieninteressierten die Möglichkeit, Veranstaltungen verschiedener Fakultäten zu belegen und so die unterschiedlichen Fachkulturen der Universität kennenzulernen.

Während des Studiums: Studienbegleitend sollen interdisziplinäre Angebote flexible Orientierungsmöglichkeiten über die Grenzen der einzelnen Fächer hinweg bieten. Hierzu können bereits bestehende Angebote (z.B. Careers Service, Sprachenzentrum, DIB, neudeli, Bauhaus Research School) ausgebaut werden und Austauschfenster zwischen verschiedenen Studiengängen und Fakultäten vergrößert oder neu geschaffen werden, um das transdisziplinäre Studieren an der Bauhaus-Universität Weimar zu fördern.

Flexibilisierung

Besonders im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung ist die Möglichkeit zur flexiblen Gestaltung des Studienablaufes ein wichtiges Kriterium für die Wahl des Studienortes. Um bedarfsorientierte Angebote zu entwickeln, sollen an der Bauhaus-Universität Weimar geeignete Module aus dem bestehenden Studiengangportfolio zur berufs begleitenden Qualifizierung durch Zertifikatsstudien geöffnet werden. Mit dem Aufbau eines flexiblen elektronischen Modulkataloges erhalten die Studierenden die Möglichkeit, sich ihr berufsbegleitendes Studium im Austausch mit einem Mentor aus dem Angebot untereinander kompakter Mastermodule zusammenzustellen.

Professionalisierung

In einer engen Kooperation zwischen Universität und Wirtschaft sollen gemeinsam mit Unternehmen Zertifikatsangebote entwickelt werden, die es gestatten, innerhalb der wissenschaftlichen Weiterbildung neben fachlichen Qualifikationen auch wesentliche methodische und soziale Kompetenzen zu vermitteln. Über Tandem-Teaching-Formate erhalten auch Lehrende die Möglichkeit zur indirekten Weiterqualifizierung im methodischen Fachzusammenhang.

3.7.4 Virtuelle Lernumgebungen

Die Entwicklung berufsbegleitender Studiengänge und akademischer Qualifizierungsangebote ist nicht ohne Formate des E-Learning zu realisieren. Erfahrungen aus bestehenden Weiterbildungsstudiengängen an der Bauhaus-Universität Weimar bilden die Grundlage für die Entwicklung von E-Learning-Modulen für die neu einzurichtenden Masterprogramme im Rahmen des Bauhaus Professional Studiums. Eine besondere Herausforderung stellt die Entwicklung E-Learning-basierter Lernformate dar, die an der Schnittstelle zwischen Kunst, Design, Technik und Wissenschaft liegen. Zentraler Baustein ist daher die Einrichtung eines fakultätsübergreifenden E-Learning-Forschungsprogramms, das auf die Entwicklung innovativer virtueller Lernumgebungen zielt, die der Fächerspezifität der Bauhaus-Universität Weimar sowie der projektorientierten wie interdisziplinären Arbeitsweise entsprechen. Vor allem in den entwerferischen, gestalterischen und künstlerischen Studiengängen bedarf es der Entwicklung innovativer Formate, die über klassische Fernstudienangebote hinausgehen. Hierzu wird eine fakultätsübergreifende Juniorprofessur für Instructional Design mit einem Schwerpunkt in der Spezifität der künstlerischen und gestalterischen Fächer eingerichtet.

3.7.5 Strategische Projektentwicklung

Die strategische Projektentwicklung dient dem Aufbau und der Organisation des Gesamtprojektes Professional.Bauhaus. Sie adressiert sowohl an die Projektleitung, an sämtliche Projektbeteiligte und -partner als auch an den Wettbewerbsauslober und die wissenschaftliche Begleitung. Es gilt dabei, deren Wechselbeziehungen untereinander zu steuern bzw. zu fördern, welche im Projektorganigramm ablesbar sind.

Allgemein kommen für die Strategische Projektentwicklung die klassischen Instrumente des Projektmanagements zu Einsatz, die jeweils den projektspezifischen Phasen des Anlaufs, der Durchführung und des Abschlusses gerecht werden. Darüber hinaus leistet die Strategische Projektentwicklung im Speziellen einen Beitrag zur Professionalisierung des hochschulinternen Projektmanagements: Ziel ist es, zukünftige universitätsübergreifende Großvorhaben der Bauhaus-Universität sowohl strategisch als auch operativ noch besser vorzubereiten, zu implementieren und zu verwerten.

Zur Erreichung der Projektziele bzw. zur optimalen Ausschöpfung des Budgets von Professional.Bauhaus werden dem Projektcontrolling, dem Projektmonitoring und der Projektdokumentation große Stellenwerte eingeräumt. Dazu bedarf es dem Aufbau und der Pflege von Kommunikationsroutinen und Instrumenten, die in Abgleich mit anderen Großvorhaben wie Studium.Bauhaus erprobt und iterativ fortentwickelt werden.

4. Innere Struktur/Organisation des ZUE

Das Zentrum besteht aus einer Leitung, die ihrerseits dem Rektorat direkt zugeordnet ist sowie innerhalb des Zentrums aus Referent/innen, die arbeitsteilig für bestimmte Themenfelder zuständig sind. Ein Teil dieser Referent/innen gehört mit ihrem Schwerpunkt zur zentralen Universitätsverwaltung und nimmt Teilaufgaben daneben auch im ZUE wahr. Außerdem wird ein wesentlicher Teil der Aufgaben des Zentrums durch zwei umfangreiche Drittmittelprojekte ausgefüllt, die (ähnlich Abteilungen auf Zeit) ein in sich konsistentes Aufgabenbündel bearbeiten. Eines der Organisationsziele des ZUE besteht darin, mehrfach auftretende Funktionen in einer arbeitsteiligen Struktur zu bündeln, wie in Abschnitt 3 dargestellt.

5. gegenwärtige Ausstattung

Am ZUE gibt es 4 Vollzeitäquivalente für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Dazu kommen 12 Mitarbeiter/innen in Projekten mit befristeten Dienstverträgen sowie 5 Mitarbeiterinnen mit Doppelaufgaben sowohl im Zentrum, als auch in Verwaltung bzw. Fachbereichen.

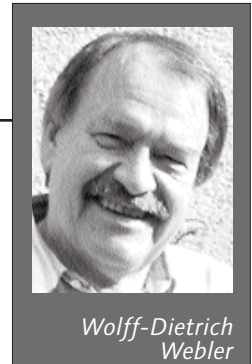
6. gegenwärtige Projekte

Das ZUE betreut zur Zeit (wie dargestellt) die zwei umfangreichen BMBF-Projekte „Studium.Bauhaus“ und „Professional.Bauhaus“, deren erfolgreiche Einwerbung mit Auslöser der Gründung des Zentrums war.

7. Resümee und Perspektiven

Das Zentrum ist erst wenige Monate jung, sodass ein Resümee zu früh wäre. Konzept und Aufgaben versprechen – im überregionalen Vergleich – erfolgreiche Arbeit.

Wolff-Dietrich Webler



Vergleich von Zentren für Hochschul- und Qualitätsentwicklung

1. Institutionelle Reaktionen der Hochschulen

Inzwischen hat eine Reihe von Hochschulen auf den oben beschriebenen Wandel bzw. die Expansion der Aufgaben auf institutionell-organisatorischer Ebene reagiert. Von der Verstärkung von Stäben bei weitgehend gleicher Organisationsstruktur abgesehen, hat in den letzten Jahren eine Reihe von Hochschulen neue Institutionen in Zentrenform gegründet, um mehrere Aktivitäten bzw. Initiativen aufeinander beziehen und bündeln zu können. Das waren oft

- a) die Vorbereitung und Begleitung von Evaluationen bzw. Akkreditierungen,
- b) Vorbereitung und (nach Erfolg) Organisation und Koordination von Projekten aus Wettbewerben im Umkreis von Studium und Lehre,
- c) die Organisation und Koordination von Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung (oft incl. Hochschuldidaktik),
- d) die Mitwirkung an der Hochschulstrukturplanung und Profilbildung der Hochschule im Bereich von Studium und Lehre, oft aber auch der Forschung.

2. Vergleich von vier Zentren

Von den inzwischen existierenden Zentren haben sich vier an dem strukturellen Vergleich beteiligt, der in dieser Ausgabe der P-OE publiziert wird. Das sind die Zentren in Mainz, Duisburg-Essen, Potsdam und Weimar. Den Gründungsdaten nach sind es das

- Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ) der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (gegründet 1999; Vorgänger seit 1992),
- Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen (gegründet 2005; Vorgänger seit 1975),
- Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium der Universität Potsdam (gegründet 2009),
- Zentrum für Universitätsentwicklung (ZUE) der Bauhaus-Universität Weimar (gegründet 2012).

Ein Bericht des Zentrums in Rostock wird bei einer geplanten größeren Veröffentlichung noch dazu kommen.

Ein Vergleich der hier verfügbaren Berichte ergibt, dass sich die Zentren im **Entstehungskontext** ähneln. Nur die Zeitpunkte streuen. Alle sind (zumindest auch) auf den Bereich von Lehre und Studium bezogen. Meistens waren Fragen der Begleitforschung zu Modellversuchen im Bereich von Studium und Lehre (Mainz), der Qua-

litätssicherung (Potsdam, Weimar) oder letztlich die Einwerbung ungewöhnlich großer Drittmittelprojekte, die Koordination und Anbindung brauchten, die Auslöser (Weimar). Einen darüber hinausgehenden Focus weisen Mainz und Duisburg-Essen auf. Mainz, weil es sich frühzeitig (in den 1990er Jahren) bereits im Bereich der institutionellen Evaluation für Verfahren entschieden hatte, die sich nicht nur auf Studium und Lehre, sondern gleichermaßen auf Forschung beziehen. Das Zentrum in Duisburg-Essen, weil es über Lehre und Studium hinaus auch das Ziel hat, „die Universität dabei zu unterstützen, hochwertige Leistungen in Forschung, Lehre und Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses für die Gesellschaft zu erbringen“ (Bericht Duisburg-Essen).

Auch die **Ziele, Aufgaben und Erwartungen** ähneln sich, wenn sie auch unterschiedlich breit sind. Fast alle Hochschulen haben Anstrengungen zur Qualitätssicherung unternommen. Hier ergeben sich eine Reihe von Problemen, die im Potsdamer Bericht beschrieben sind (daher hier nicht wiederholt werden müssen). Außerdem haben viele Hochschulen erfolgreich an den Wettbewerben des BMBF, von Stiftungen oder Bundesländern teilgenommen, sodass es nahelag, die einschlägigen alten und neu eingeworbenen Funktionen und Projekte mit z.T. großen Volumina in einer gemeinsamen Einrichtung zu bündeln. Alle Zentren engagieren sich auch im Bereich der Hochschuldidaktik und haben insoweit Teile der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses übernommen. Ziele, Aufgaben und Erwartungen reichen in Mainz und Duisburg-Essen allerdings über lokale Aufgaben hinaus. In Mainz wurde die Geschäftsstelle des 2003 gegründeten Hochschulevaluierungsverbundes Süd-West dem Zentrum angeschlossen (der Verbund umfasst gegenwärtig 17 Hochschulen in Rheinland-Pfalz, Hessen und dem Saarland). Neben landesweiten Absolventenstudien und weiteren Projekten im Kontext der Qualitätssicherung an Hochschulen sind hier vor allem Programmevaluationen im Bildungsbereich sowie Forschungsprojekte zu nennen, die sich unter anderem mit Fragen der Wirkung von Evaluationen befassen. Der Wirkungskreis des Zentrums in Duisburg-Essen bezieht sich vornehmlich auf die Universität Duisburg-Essen, die Universitätssallianz Metropole Ruhr (UMR, auch die Universitäten Bochum und Dortmund umfassend) sowie auf verschiedene Drittmittelgeber; außerdem berät es fallbezogen Hochschulen in ganz Deutschland und Europa.

Auch die *heutige verfasste Form sowie Struktur/Organisation* haben Ähnlichkeiten.

Formale Anbindung

Bei den hier dargestellten Zentren handelt es sich um eine untereinander durchaus variierende Verankerung als Stabsstelle des Präsidiums (Potsdam) oder als teilautonomes Institut (Duisburg-Essen), die als Dienstleistungseinrichtungen (also hochschulrechtlich als Betriebseinheiten) organisiert sind, bis hin zur klassischen, vom Senat eingesetzten zentralen wissenschaftlichen Einrichtung (Mainz). Soweit es eine direkte Zuordnung zu einem Vizepräsidenten (in Potsdam mit Fachaufsicht) oder hauptamtlichem Prorektor (Duisburg-Essen) oder Rektorat insgesamt gibt (Weimar), werden von dort Aufgabenpakete übertragen. Allerdings können die Zentren auch selbst initiativ werden. Steuerungsfunktionen (auch in der milderer Form der „Einflussnahme“ im Rahmen der Partizipation) haben z.T. auch beschließende Beiräte (Potsdam, Mainz), wobei allerdings die geringe Sitzungsfrequenz eher auf Grundsatzangelegenheiten hindeutet.

Damit ist auch die Frage beantwortet, wem das jeweilige Zentrum verantwortlich ist und von wem es Weisungen bekommen kann. Die im Eingangstext zur Gründung derartiger Zentren aufgeworfene Vertrauensfrage, die jedes Zentrum spürt, ist damit nicht leicht zu beantworten. Die Zentren sehen sich dort einer Problematik gegenüber, die Erfolge einschränken kann.

Interne Organisation

Die Leitung der Zentren ist (abhängig von deren Rechtsstatus) unterschiedlich organisiert, je nach ihrer Nähe zur Hochschulleitung. Soweit die Zentren direkt dem Vizepräsidenten/Prorektor quasi als erweiterte Stabsstellen zugeordnet sind, ist die interne Leitung des Zentrums zwar als „Geschäftsführung“ eingestuft. Aber als Vertretung der Vizepräsidenten/Prorektoren werden diese Geschäftsführer quasi nur als Koordinatoren eingesetzt – faktisch jedoch mit allen Leitungserwartungen ohne Vorgesetzteigenschaft. Soweit die Betriebseinheit teilautonom ist wie etwa in Duisburg-Essen, hat der Geschäftsführer die Fach- und Dienstvorgesetztenfunktion, sein Vorgesetzter ist der hauptamtliche Prorektor für Studium und Lehre. In der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung in Mainz hat der Geschäftsführer die Fach- und Dienstvorgesetztenfunktion.

Begrifflich unterschiedlich, wurden in Potsdam und Weimar innerhalb des jeweiligen Zentrums Referate bzw. Geschäftsbereiche aufgebaut, die die Aufgabenbündel repräsentieren und arbeitsteilig organisiert sind. Nur bei den großen Projekten wird dieses Prinzip durchbrochen, da dort eine bürokratische Arbeitsteiligkeit nur sehr eingeschränkt besteht. Das bedeutet keine Gelehrtenrepublik teilautonomer Individuen, sondern eine mehr oder weniger straffe Linienorganisation mit der Leitung des Zentrums als Spitze. In Duisburg-Essen dagegen orientiert sich „die Subgliederung des ZfH an den unterschiedlichen Aufgabenclustern. Das Alltagsgeschäft gliedert sich in Produkte und Projekte, Das ZfH arbeitet seit 2012 gemäß dem Modell einer Matrix-Struktur in insgesamt acht Teams und drei übergreifenden Hochschulentwicklungsprojekten, die sich in unterschiedli-

chen Arbeitsgruppen fallbezogen zu Projektgruppen formieren, um gemeinsam an verschiedenen Fragestellungen zu arbeiten.“ (Bericht Duisburg-Essen) Demgegenüber ist die interne Organisation des ZQ in Mainz „geprägt von flachen Hierarchien und einer großen wechselseitigen Durchdringung der einzelnen Arbeitsfelder. So gibt es keine formale Struktur im Sinne von einzelnen Geschäftsfeldern, wengleich sich inhaltlich größere Bereiche identifizieren lassen“ (Bericht Mainz)

Partizipation

Latent gibt es Probleme zwischen Zentralebene und Fachbereichsebene (im Eingangartikel dieser Ausgabe beschrieben), die eine Partizipation der Fachbereichsebene zur Sicherung der Praxishöhe (auch als Legitimationshilfe für das Zentrum) und als vertrauensbildende Maßnahme geraten sein lassen. In Potsdam ist ein Beirat gebildet, „dessen Funktion in der *Beratung und Entscheidung* der thematischen Ausrichtung der Arbeit des Zentrums besteht“. In ihm sind die typischen Stakeholder an der Arbeit repräsentiert, also die Fakultäten, Lehrende und Studierende, aber auch externe Experten für solche Zentren sowie Arbeitgebervertreter. Das Zentrum in Mainz besitzt ebenfalls einen Beirat aus hochschulinternen wie externen Vertretern *mit Entscheidungsfunktionen* in Grundsatzangelegenheiten. In Duisburg-Essen wirkt auch ein Beirat aus internen wie externen Vertretern mit, *der allerdings im Wortsinne nur rät* und das ZfH bei seiner Entwicklung unterstützt. Aber die Kooperation findet – wie an vielen Orten – in vielen Kontexten statt. Dazu Duisburg-Essen:

„Besonders wichtig ist für das ZfH sein Verhältnis zu den Fakultäten. Voraussetzung für eine vertrauensvolle Kooperation ist, die strategischen Überlegungen zur weiteren Profilbildung der Universität mit den vorhandenen Belastungsprofilen der Fakultäten – unter Berücksichtigung der bereits festzustellenden massiven Auslastung der meisten Fächer und von zusätzlich anfallenden Belastungen durch doppelten Abiturjahrgang – vereinbar zu machen. Das ZfH möchte eine Qualitätsentwicklung betreiben, die Gestaltungsfreiheit schafft.“ (Bericht Duisburg-Essen)

In ihrer Geschichte haben die Zentren teilweise *ein eigenes Selbstverständnis, eine gemeinsame Vision ihrer Mitarbeiter* ausgeprägt, die zu einer eigenen wirksamen Ausstrahlung führt. Eine solche eigene Identität haben bisher am ehesten Potsdam, Duisburg-Essen und Mainz entwickeln können. Das Zentrum in Weimar ist erst wenige Monate jung. In Potsdam betrachten sie sich als „Personen, die im Wissenschaftsmanagement tätig sind und dieses auf der Basis eines wissenschaftsgeleiteten Repertoires an Methoden, Instrumenten sowie (organisations-)theoretischen Zugängen zu bereichern versuchen, beschreibt das Selbstverständnis der im Zentrum für Qualitätsentwicklung tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerst präzise“.

Die *gegenwärtige Arbeitsweise* (bestimmte Strategien, Arbeits(auf-)teilung, Vernetzungen, Kooperationen) ist vielfältig. Sie ist im allgemeinen sehr geeignet, um Kooperation und gemeinsame Ziele mit und zwischen den Fakultäten zu entwickeln. Sie befördert auch den Erfahrungsaustausch über die Entwicklung positiver Lösungen und die Vermeidung von Anfangsfehlern.

Im Sinne gegenseitiger Ergänzung ist auch die Zusammenfassung dieser Projekte „unter einem Dach“ sinnvoll. An der Frage der **gegenwärtigen Ausstattung** beantwortet sich vieles im oben bereits dargestellten Sinne. Natürlich begründen sich Differenzen zwischen den Zentren unmittelbar mit der Breite der Aufgaben, der Größe der Hochschule, der Relevanzeinstufung durch die Hochschulleitungen, der Existenz und dem Umfang länderspezifischer Förderprogramme und dem Alter der Einrichtung (z.B. Gelegenheit, Drittmittelprojekte aufzubauen). In den Zentren besteht eine Mischung aus unbefristeten und befristeten (meist in Drittmittelprojekten eingeworbenen) Stellen, teilweise auch mit einer Doppelverankerung im Zentrum und in der Verwaltung (Weimar, Potsdam). Teilweise existieren auch Komplementärstellen in der Verwaltung bzw. den Fachbereichen, die in affinen Themengebieten eng mit dem Zentrum zusammenarbeiten.

Das Zentrum in Mainz verfügt zurzeit über mehr als 30 wissenschaftliche, sowie ca. 25 studentische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon gehören 5,25 Vollzeitäquivalente (VZÄ) zum festen Stab (plus vorübergehend 1,5 weitere Personen), 23 wissenschaftliche Mitarbeiter/innen werden mit Zeitverträgen aus Drittmitteln finanziert. Feste Dienstverträge liegen also bei unter 25%. Der Drittmittelanteil am Haushalt liegt deutlich über 50%. Die Universität Duisburg-Essen beschäftigt am Zentrum zurzeit ca. 23 Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 2 weitere Beschäftigte (insgesamt 21,5 VZÄ), wovon 54% als feste Beschäftigungsverhältnisse (rd. 23 VZÄ) geführt werden können. Der Drittmittelanteil am Haushalt liegt bei 46%.

Das Zentrum in Potsdam verfügt über 5 Vollzeitäquivalente für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Diese werden durch „eine Anzahl von Drittmittelpersonal“ und 5 Komplementärstellen in den Fachbereichen ergänzt.

Am Zentrum der Universität Weimar gibt es 4 Vollzeitäquivalente für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Dazu kommen 12 Mitarbeiter/innen in Projekten mit befristeten Dienstverträgen sowie 5 Mitarbeiterinnen mit Doppelaufgaben sowohl im Zentrum, als auch in Verwaltung bzw. Fachbereichen.

Die meisten **Projekte**, die in den Zentren angesiedelt sind, haben Gemeinsamkeiten: Sie beziehen sich auf die akademische Lehre bzw. das Studium (nur Mainz und Duisburg-Essen gehen darüber hinaus). Damit können sie nur einen partiellen Beitrag zu Visionen der weiteren Entwicklung der Hochschule als Ganzer leisten. Inwieweit in solchen Visionen auch Entwicklungsinteressen der Forschung gleich mit berücksichtigt werden können, ohne dass die für die Forschung zuständigen Instanzen sich negativ tangiert fühlen, bleibt zunächst offen. Wenn die Hochschulentwicklung weiter im Mittelpunkt steht, sollten solche Erweiterungen der Perspektive erwogen werden.

3. Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen und Fallstudien

Die aus den vorstehenden Fallstudien hervorgehenden institutionellen und organisationsentwickelnden Strategien der betreffenden Hochschulen hatten, vorab betrachtet, eine große Bandbreite erwarten lassen. Drei Möglichkeiten waren erwartbar: a) Wenn sich diese Strategien (bzw. die zugrundeliegenden Argumentatio-

nen), sehr geähnelt hätten, wäre dieser Konsens festzustellen gewesen. b) Wären die Ausgangslagen an den Hochschulen sehr verschieden, die Lösungen aber recht ähnlich gewesen, dann wäre das bemerkenswert gewesen, ebenso wie c) wenn die Ausgangslagen recht ähnlich, aber die Lösungen ganz unterschiedlich ausgefallen wären. Was ist als Ergebnis also festzuhalten?

Die organisationsentwickelnden Strategien der beteiligten Hochschulen waren in der Substanz ähnlich. Dies ist zu konstatieren, obwohl die formale Institutionalisierung durchaus eine Bandbreite von Stabsstellen beim (hauptamtlichen) Prorektor bzw. Vizepräsidenten für Lehre und Studium bis zu einer senatsunmittelbaren zentralen wissenschaftlichen Einrichtung umfasst. Dies ist sicherlich den unterschiedlichen lokalspezifischen Konstellationen geschuldet, die bei der Gründung gegeben waren. Trotz der unterschiedlichen hochschulrechtlichen Verfassung kommt es immer wieder auf deren Interpretation im Alltag an, denn die Leistungserwartungen ähneln sich. Teilweise nach längeren Konflikten wurde offensichtlich über drei entscheidende Grundlagen Einigkeit erzielt:

- a) **Über die erwarteten Serviceleistungen** der Einrichtung. In Duisburg-Essen wird das umschrieben mit: unterstützen, beraten, dokumentieren, begleiten und betreuen der Mitglieder der Universität, ihrer Gremien und Organisationseinheiten.
- b) Die Aufgabenfelder erfordern eigene, institutionenbezogene **Forschung im Sinne eines institutionenbezogenen Monitoring**, also einer kontinuierlichen empirischen Zustandskontrolle als Teil des institutional research; und sie bedürfen der inhaltlichen Beratungskompetenz in akademischen Angelegenheiten, die nicht genuiner Teil der Zentralverwaltung ist. Da überwiegend Betriebseinheiten als Rechtsform gewählt sind, wird dieser institutional research hochschulrechtlich als Serviceleistung eingeordnet, sonst könnten rechtliche Probleme entstehen.
- c) Die Wahrnehmung dieser Forschung sollte **auf die praktischen Erfordernisse in der Hochschule selbst** und ihrer Fakultäten und Einrichtungen und **auf die entscheidungsvorbereitenden Bedürfnisse der Hochschulleitung** ausgerichtet sein und nicht in eine allgemein-abstrakte Hochschulforschung münden, die mit der eigenen Hochschule nur noch eingeschränkt zu tun gehabt hätte. Letzteres hat als Befürchtung dazu beigetragen, dass nur in einem Fall die Form der zentralen wissenschaftlichen Einrichtung gewählt wurde, im anderen Fall (Duisburg-Essen) eine solche bereits vorhandene Einrichtung in eine Betriebseinheit umgegründet wurde. Heute zeigt sich, dass dies viel weniger von der hochschulrechtlichen Verfassung der Einrichtung abhängt als von Steuerungsmechanismen, also Entscheidungsstrukturen und von Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Soll das Forschungsergebnis also der ganzen Menschheit dienen oder vordringlich der eigenen Hochschule als ein lokal fokussierter Service? Wenn das zweite gesichert ist, darf das erste auch eintreten. Früher spielte bei der institutionellen Verfassung eine Rolle, dass dann die Einrichtung u.U. nicht mehr antragsberechtigt für Forschungsmittel war. Dieses Hindernis besteht nur für allgemeine, über

Service hinausgehende Forschung weiter und wird ggfls. durch Kooperation mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder eigenen Doppelmitgliedschaften der Akteure neutralisiert.

Die alten Grundsatzdebatten um „Betriebseinheit“ oder „zentrale wissenschaftliche Einrichtung“ haben sich auf diese Weise relativiert. Entscheidungsrelevant im Raum stehen könnten aber nach wie vor Befürchtungen der Fakultäten, dass eine zentrale wissenschaftliche Einrichtung Ressourcen bindet, die „besser in die Fakultäten gehören“ und dass sie zu allgemeiner Hochschulforschung „abhebt“. („Hochschulforschung muss es zwar auch ausreichend geben, aber nicht an unserer Hochschule oder nicht ohne dass dies zum Profilelement der Hochschule erklärt und beschlossen worden ist.“) Keine der beteiligten Hochschulen hat sich für Professuren in diesem Bereich entschieden. Zumindest in Mainz hätte bei der dortigen institutionellen Grundlage die Möglichkeit dazu bestanden. Bei allen anderen wurde offensichtlich dieses „Abheben“ in normale Forschung gefürchtet und daher die Betriebseinheit gewählt.

Der **Aufgabenvergleich** zeigt weiter: Im Kern wurden sehr ähnliche Aufgaben im Umkreis von Studium und Lehre zusammengefasst: Qualitätssicherung, kombiniert mit Nachwuchsförderung, vorzugsweise im Bereich von Studium und Lehre. Im überschießenden Bereich der Differenzen zwischen den Einrichtungen finden sich a) optimierende empirische Aufklärung auch zur Forschung, die in dieser Weise sowohl in Mainz als auch Duisburg-Essen vorgesehen sind, aber auch b) eine umfassende Karriereförderung zusammen mit der Genderproblematik, die so explizit nur in Duisburg-Essen zur Aufgabe erklärt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Gründung derartiger Zentren bündelt Querschnittsfunktionen, für die Weiterentwicklung der Hochschule notwendige Aufgaben in geeigneter Weise. Die Erfahrungen zeigen, dass die jeweiligen Rahmenbedingungen nahelegen, welche Variante gewählt werden sollte. Die Qualität einer Einrichtung entscheidet sich heute weniger an ihrer hochschulrechtlichen Verfassung als an einer verständigen Interpretation ihrer Aufgaben. (Sobald es daran in schärferen Konfliktfällen allerdings mangelt, kann die Differenz zwischen Betriebseinheit und zentraler wissenschaftlicher Einrichtung hochschulrechtliche Bedeutung erlangen und die Aufgabenwahrnehmung behindern). Die Qualität entscheidet sich aber – wie überall – vor allem an ihren Personen. Die zu gewinnen und langfristig zu binden, weisen alle Zentren jedoch Schwächen auf: Die Zentren besitzen bisher kaum personelle Entwicklungsperspektiven, m.a.W. sie haben hochqualifizierten Mitgliedern kaum etwas zu bieten. Hohe Fluktuation als Folge ist aber auf mittlere Sicht gänzlich kontraproduktiv für ein Aufgabenfeld, das in hohem Maße auf Kontinuität angewiesen ist und dessen Kompetenzen bisher nicht einfach studierbar sind, sondern neben dem Beruf erworben werden müssen. Personen dieser Qualität müssen gehalten werden können.

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

Liebe Leserinnen und Leser,

nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen. Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor. Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.

Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten

- „Hochschulforschung“,
- „Hochschulentwicklung/-politik“,
- „Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte“, aber ebenso
- „Rezensionen“, „Tagungsberichte“ sowie „Interviews“.

Die Autorenhinweise finden Sie auf unserer Verlags-Homepage: „www.universitaetsverlagwebler.de“.

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

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

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 3+4/2012

Wissenschaftsbasierte Politikberatung

Forschungsentwicklung/-politik

acatech – DEUTSCHE AKADEMIE DER
TECHNIKWISSENSCHAFTEN –
Programmatik internationaler Arbeit

Gespräch mit Rudolf Hielscher (Leiter
acatech Brüssel-Büro) zur acatech-
Strategie der Politikberatung bei der
EU

Reinhard Hüttl

„Wissenschaftsbasierte Politikbera-
tung bei der EU“

Chancen der wissenschaftsbasierten
Politikberatung. Zur Einordnung der
acatech-Initiative durch Robert-Jan
Smits, Generaldirektor für Forschung
und Innovation in der Europäischen
Kommission

Euro-CASE "EU Public-Private Part-
nerships in Research and Innovation"
Policy Position Paper (Euro-CASE In-
novation Platform London meeting,
October 2012)

Wilhelm Krull

Governance for Integrity and Quality
in Universities – Towards a Culture of
Creativity and Quality Assurance

Helene Schruff & Lutz Bornmann
Das Fachbeiratswesen der Max-
Planck-Gesellschaft: Ein Best Practice
Beispiel für eine flächendeckende und
kontinuierliche Evaluation von
Forschungsinstituten

Forschung über Forschung

Axel Philipps

Ressortforschungseinrichtungen und
ihre Merkmale praxisorientierter Wis-
sensproduktion

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 6/2012

Hochschulentwicklung/-politik

Marcel Schütz & Heinke Röbbken

Alle Jahre wieder...?

Die neue (alte) Diskussion um den
Hochschulrat

Anregungen für die Praxis/
Erfahrungsberichte

Antje Stork &

Sylwia Adamczak-Kryzstofowicz

Internationale Kooperationsseminare –
ein Plädoyer

Benedikt Reusch & Philipp Dreps

Die Reading Week der
Universität Bielefeld

Karin Schweiger

Kompetenzerwerb durch den Einsatz
von Planspielen im Studium an der
Fachhochschule Hochschulforschung

Ines Schell-Kiehl

Die Rolle der Lehrenden bei der
Entwicklung innovativer Lehr-/Lern-
prozesse in den Niederlanden -
Ergebnisse eines Surveys am Beispiel
der Fachhochschule Saxion

Sigrid Metz-Göckel,

Marion Kamphans &

Antonia Scholkmann

Gute Lehre – empirisch geprüft:
Aktivierende Forschung zur
Hochschullehre.

Zwischenbericht aus zwei
Forschungsprojekten und einer
Expert/innen-Diskussion mit
wissenschaftspolitischen
Empfehlungen

HM

Hochschulmanagement

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

HM 4/2012

*Thomas Schweitzer, Martin Mittel-
bach & Frank Uhlig*

NAWI Graz – Kooperation statt
Konkurrenz. Ein Beispiel für
erfolgreiches Change Management an
Universitäten

*Anita Engels, Stephanie Zuber,
Sandra Beaufäys & Tina Ruschenburg*
Frauenanteile und Beschäftigungs-
praxis in der Exzellenzinitiative

Stefan Anderegg

& Roman Boutellier

Technologieplattformen als
Infrastruktur-basierte Kooperationen
an der ETH Zürich

*Heinz Ahn, Yvonne Höfer-Diehl,
Ludmila Neumann & Nadia Vazquez*
Novoa

Fakultätsübergreifende Beurteilung der
Lehrleistung: Eine Methodik zum
Vergleich der Lehreffektivität und
Lehreffizienz von Studiengängen

Jennifer L. Sparr, Armin Pircher

Verdorfer, Michael A. Zeng

& Claudia Peus

Innovation und Forschungsleistung an
den Universitäten: Hindernisse und
Chancen aus der Perspektive von
Wissenschaftlern und Wissen-
schaftsmanagern

Rezension:

*Sandra Mittag, Rüdiger Mutz und
Hans-Dieter Daniel: Institutionelle
Qualitätssicherung auf dem Prüfstand:
Eine Fallstudie an der ETH Zürich
(Uwe Schmidt)*

ZBS**Zeitschrift für
Beratung und Studium**

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 4/2012

Günter Rietbrock
Früher war Alles ...*Ralf Mahler*
Über den Seiteneinstieg zur Profession
Ein kleiner persönlicher Rückblick*Tobias Grunwald*
Von der Hochschule in den Profi-Fuß-
ball und zurück*Theresa Eckermann*
Quaestia – Studieren geht
über probieren*Andrea Böttcher*
Alles nur Marketing?
Studienberatung an der
privaten Zeppelin Universität*Jana Darnstädt, Ute Rossié & Heide
Schmidtman*
Öffnung der Hochschule –
Auswirkungen auf Betreuung und
Beratung*Ludger Büter*
Mediation als neues Arbeitsfeld
der psychologischen Beratung*Andreas Eimer*
Career Counselling – information
provision or more?*Gespräch zwischen Frau Dieckmann,
Herrn Eimer und Peter Schott*
Geprägt durch Gestaltungsmöglichkeit
und -notwendigkeit:
Berufsperspektiven für
Geisteswissenschaftler/innen*Jörn Sickelmann*
Die Frage nach der Religiosität –
(k)eine Frage für die Studienberatung?**QiW****Qualität in der Wissenschaft**Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

QiW 4/2012

Hochschulmanagement und Hoch-
schulforschung – zwei Welten?Forschung über Qualität
in der Wissenschaft*Veit Larmann & Wenzel Matiaske*
Von peripheren Hochschulen lernen?
Überlegungen zur Personalstrategie
von Hochschulen*Nora Krzywinski*
Universitätskultur als Hemmnis und
Aktivierer im strategischen
Universitätsmanagement -
Drei Thesen*Lena Ulbricht*
Die Öffnung der Hochschulen für
beruflich Qualifizierte: neue
Erkenntnisse über politische Prozesse**Qualitätsentwicklung/-politik***Isabel Steinhardt & Kirsten Iden*
Formative Studiengangevaluation:
erfolgreiche Verknüpfung der doku-
mentarischen Evaluationsforschung,
des Expertengesprächs und
universitärer Kennzahlen?Rezension
*Sandra Mittag, Rüdiger Mutz
& Hans-Dieter Daniel (2012):*
Institutionelle Qualitätssicherung auf
dem Prüfstand: Eine Fallstudie an der
ETH Zürich
(Philipp Pohlenz, René Krempkow)**Für weitere
Informationen**

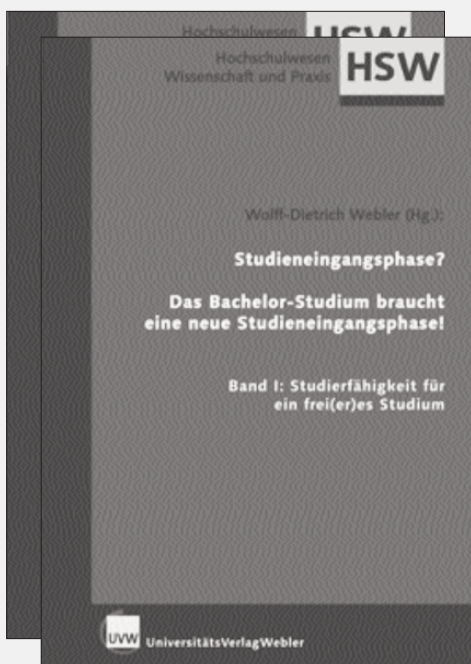
- zu unserem
Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer
Zeitschrift,
- zum Erwerb eines
Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen
Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines
Artikels,
- zu den Autorenhinweisen

oder sonstigen Fragen,
besuchen Sie unsere
Verlags-Homepage:www.universitaetsverlagwebler.deoder wenden Sie sich direkt an
uns:E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.deTelefon:
0521/ 923 610-12Fax:
0521/ 923 610-22Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Bünder Straße 1-3
33613 Bielefeld

im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

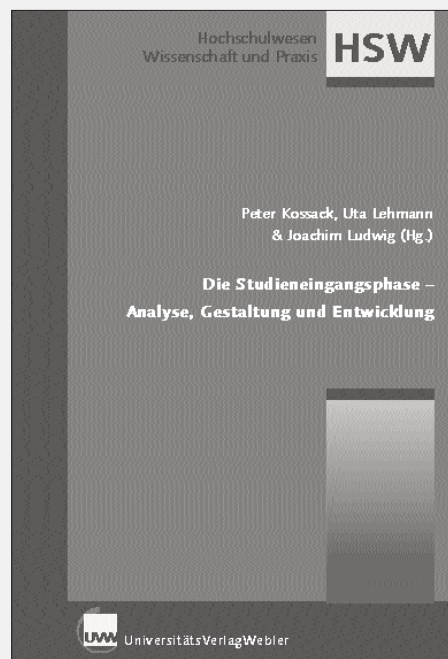
Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Wolff-Dietrich Webler (Hg.):
Studieneingangsphase?
Das Bachelor-Studium braucht
eine neue Studieneingangsphase!



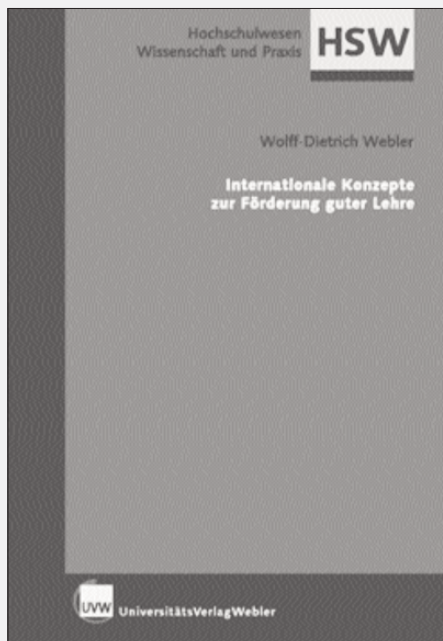
ISBN-13: 978-3-937026-76-3,
Doppelband im Schuber, Bielefeld 2012,
Band I: 227 Seiten, Band II: 262 Seiten, 69.50 Euro

Peter Kossack, Uta Lehmann & Joachim Ludwig (Hg.):
Die Studieneingangsphase –
Analyse, Gestaltung und Entwicklung



ISBN-13: 978-3-937026-77-X,
Bielefeld 2012, 165 Seiten, 19.80 Euro

Wolff-Dietrich Webler:
Internationale Konzepte zur Förderung guter Lehre



ISBN-13: 978-3-937026-73-2,
Bielefeld 2011, 121 Seiten, 18.60 Euro

Heinz W. Bachmann:
Systematische Lehrveranstaltungsbeobachtungen
an einer Hochschule



ISBN-13: 978-3-937026-65-7,
Bielefeld 2009, 172 Seiten, 24.90 Euro

Weitere Informationen zum Klappentext und Inhaltsverzeichnis unter: www.universitaetsverlagwebler.de

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