

# HRK

„Ohne Beratung keine erfolgreiche Reform“

Abschlussbericht des HRK-Förderprogramms  
„Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“

Bologna-Zentrum

A large, light gray, stylized letter 'B' graphic, positioned centrally on the page. The letter is bold and has a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance. It is the first letter of the word 'Bologna'.

**HRK** Hochschulrektorenkonferenz  
Bologna-Zentrum: Service für die Hochschulen



# „Ohne Beratung keine erfolgreiche Reform“

Abschlussbericht des HRK-Förderprogramms  
„Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“

Bologna-Zentrum

Birgit Hennecke, M.A.

## Zusammenfassung

Im Rahmen des Förderprogramms „Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“ unterstützte die HRK mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) von 2005 bis 2007 die Aktivitäten von 26 ausgewählten Hochschulen bei einer möglichst umfassenden Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses. Wesentlicher Gewinn des Projekts nach zwei Jahren Laufzeit sind die Erkenntnisse zu Schwierigkeiten und Erfolgsstrategien in der Umsetzung der Bologna-Reformen in Deutschland, die sich aus den Beobachtungen der Berater/innen und des Kompetenzzentrums Bologna sowohl auf der operativen wie der hochschulübergreifenden Ebene ableiten lassen. Diese Befunde beziehen sich auf die Hauptfelder, die innerhalb der Hochschulen von den Reformen berührt werden. Der Reformbedarf wird nun verschärft wahrgenommen, aber auch eine Vielzahl von Lösungsansätzen wird bereitgestellt.

Das Bologna-Zentrum (BZ) der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) unterstützt mit finanzieller Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) den Reform- und Modernisierungsprozess der deutschen Hochschulen auf ihrem Weg zu einem gemeinsamen Europäischen Hochschulraum. Das neunköpfige Team des BZ begleitet die Umsetzung des Bologna-Prozesses in Deutschland mit Impulsen und „good practice“. Das umfassende Serviceangebot reicht von der Beratung über den Aufbau von aktuellen Informationen für die verschiedenen Zielgruppen innerhalb und außerhalb der Hochschulen.

## Impressum

Herausgegeben vom Bologna-Zentrum der Hochschulrektorenkonferenz

Bericht und Redaktion:  
Birgit Hennecke, Daniela Mager

Ahrstraße 39, 53175 Bonn  
Tel.: 0228/ 887-0  
Telefax: 0228/ 887-110  
www.hrk.de

Bonn, Februar 2008

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung durch die Hochschulrektorenkonferenz. Die HRK übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der abgedruckten Texte.

Reprinting and use in electronic systems of this document or extracts from it are subject to the prior written approval of the German Rectors' Conference. The German Rectors' Conference does not guarantee the accuracy of the printed documents.

**ISBN 978-3-938738-49-8**

# Abstract

Im Rahmen des Förderprogramms „Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“ unterstützte die HRK mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) von 2005 bis 2007 die Aktivitäten von 26 ausgewählten Hochschulen bei einer möglichst umfassenden Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses. Die Hochschulen bewarben sich im Rahmen einer nationalen und offenen Ausschreibung um die Unterstützung durch spezielle Bologna-Berater/innen für die Vor-Ort-Koordination des Bologna-Prozesses. An diesen „Modellhochschulen“ – 17 Universitäten, sieben Fachhochschulen, zwei Kunsthochschulen – arbeiteten die Bologna-Beraterinnen und -Berater koordinierend im Kontext der Bologna-Reformen, berieten Fachbereiche, Hochschulleitungen und Lehrende, erstellten Materialien und sorgten für den notwendigen Kommunikationsfluss innerhalb ihrer Hochschulen. Im Rahmen des Kompetenzzentrums Bologna der HRK arbeiteten die Beraterinnen und Berater als Netzwerk zusammen, zudem wurden sie hier geschult und mit Informationen regelmäßig versorgt. Nach zwei Jahren Projektlaufzeit haben die Berater/innen anhand eines strukturierenden Leitfadens Abschlussberichte zu ihrem Tätigkeitsspektrum erstellt.

Wesentlicher Gewinn des Projekts nach zwei Jahren Laufzeit sind die Erkenntnisse zu Schwierigkeiten und Erfolgsstrategien in der Umsetzung der Bologna-Reformen in Deutschland, die sich aus den Beobachtungen der Berater/innen und des Kompetenzzentrums Bologna sowohl auf der operativen wie der hochschulübergreifenden Ebene ableiten lassen.

Diese Befunde beziehen sich auf die Hauptfelder, die innerhalb der Hochschulen von den Reformen berührt werden. Mit der Studienstrukturreform treten einige lange vernachlässigte Probleme im Bereich Studium und Lehre, Verwaltung, Hochschulsteuerung und Kommunikationsstrukturen ans Tageslicht, deren Reformbedarf nun verschärft wahrgenommen wird. Aber auch eine Vielzahl von Lösungsansätzen wird bereitgestellt. Die durch die Reformen berührten Felder sind:

## Hochschulmanagement, Kommunikations- und Organisationsstrukturen

Der Studienreformprozess berührt so viele Felder innerhalb der Hochschule, dass nur mit professionellem Leitungskonzept und Bewusstsein für Organisationsentwicklung Erfolg erzielt werden kann. Diese Leitungsstrategien müssen von der Universitätsleitung bis zu den Fakultätsleitungen und hochschulinternen Gremien reichen. Die Beratung durch Bologna-Experten/innen ist vor allem an großen Hochschulen unerlässlich, um einen transparenten Hochschulreformprozess zu gewährleisten.

## Studienreform als Teilprozess des Wandels der Hochschulen

Fast zeitgleich mit der Einführung der neuen Studienstruktur müssen die Hochschulen weitere Umwälzungs- und Umstellungsprozesse wie Internationalisierung, die Einführung von Globalhaushalten und Zielvereinbarungen mit den Länderministerien bewältigen, innerhalb der Hochschulen sind die Einführung und Verwaltung von Studiengebühren und das Engagement in der Exzellenzinitiative neue Betätigungsfelder. Die Gleichzeitigkeit der Prozesse führt wegen der großen Arbeitsbelastung für Lehrende und Verwaltung zu einer gewissen Reformmüdigkeit. Hilfreich für ein besseres Verständnis der Reform und zur Vermeidung von falschen Zuordnungen ist eine weit reichende Transparenz in den Hochschulen darüber, welche Reformschritte dem Bologna-Prozess oder aber anderen Wandlungsprozessen zuzuordnen sind und welchem Ziel diese Schritte jeweils dienen.

## Organisation von Verwaltungsprozessen

Durch die Einführung von Modulen und einem Leistungspunktesystem verändert sich nicht nur die Studien-, sondern auch die Organisationsstruktur an den Hochschulen grundlegend. Der Veränderungsbedarf beginnt bei der Konzeption neuer Studienangebote und führt über deren Akkreditierung und Evaluierung hin zu Veränderungsnotwendigkeiten im alltäglichen Studienbetrieb, z.B. bei der zeitlichen und räumlichen Koordinierung aller Lehrveranstaltungen und Prüfungen sowie der Erstellung von wichtigen Studiendokumenten. Konsequenz daraus ist die Etablierung von neuen

nachhaltigen Kommunikationsabläufen ebenso wie von IT-Systemen zur kohärenten Studierenden- und Prüfungsverwaltung.

#### Hochschulinterne Beratung und Unterstützung des Prozesses (Personalpolitik)

Viele Prozesse innerhalb der Hochschulen stoßen auf Widerstand, weil sie als zusätzliche unnötige Belastung verstanden werden. Zudem sind viele Abläufe unvertraut und müssen erläutert und in Routinen überführt werden. Die Entwicklung einer klaren Reformlinie innerhalb der Hochschule kann nur mit Unterstützung von hauptamtlichem und professionellem Beratungspersonal stattfinden.

#### Paradigmenwechsel zur studentenzentrierten und kompetenzorientierten Lehre

Die Umsetzung der Kompetenzorientierung zieht sich als Desiderat wie ein roter Faden durch die Berichte der Berater/innen: Die sehr lange Tradition der eindimensionalen Wissensvermittlung von „oben“ nach „unten“ macht es schwer, Curricula aus der Perspektive der Studierenden zu denken. Die Modularisierung erfolgt häufig schematisch, das Konzept der studienbegleitenden Prüfungen wird nicht wirklich umgesetzt. Nötig sind Schulungen für Lehrende, Studiengangsentwickler/innen und Hochschulplaner/innen, um eine tiefere Verständigung über die verschiedenen Aspekte des Paradigmenwechsels herzustellen und Mut für neue Lehr- und Lernformen zu machen. Die Hochschulleitungen sollten zudem Anreizsysteme für neue Lehr- und Prüfungsformen schaffen.

#### Akkreditierung und Qualitätssicherung

Das System der Akkreditierung und Qualitätssicherung wird von allen beteiligten Berater/innen als große Chance begriffen, aber sowohl auf der Ebene der Verfahren selbst wie der des allgemeinen Qualitätssicherungssystems gibt es noch viele Verbesserungsnotwendigkeiten. Eine wesentliche Herausforderung ist die Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Akkreditierungssystems hinsichtlich der Systemakkreditierung. Das Bewusstsein dafür, dass die Qualität der Hochschule sich aus vielen verschiedenen Komponenten zusammensetzt und dass diese Komponenten durch eine bessere Abstimmung und Verzahnung effektiver wirken können, wächst. Die Vorteile der Programmakkreditierungen als Qualitätssicherungsverfahren werden zunehmend wahrgenommen, aber auch ihre Grenzen werden bewusst: Die Akkreditierung einzelner Studiengänge untersucht nicht das Gesamtkonzept eines Fachbereiches/einer Hochschule, d.h. ein solches Verfahren kann nur ein Einstieg in eine allgemeine Qualitätsdebatte sein. So wird auch die Notwendigkeit der Implementierung eines nachhaltigen Systems des Qualitätsmanagements erkannt.

Darüber hinaus verdient die noch neue Funktion der Bologna-Berater/innen besondere Beachtung. Die Berater/innen sind Mittler/in auf allen Ebenen der Hochschule: zwischen Leitung und Fachbereichen, zwischen Lehrenden einer Fakultät, zwischen Verwaltung, Lehre und Leitung, zwischen den Bedürfnissen der Lehrenden und den Angeboten der zentralen Einrichtungen etc. Sie fungieren als Kommunikator/innen mit sehr unterschiedlichen Spielräumen zwischen dem Wunsch nach mehr Entscheidungskompetenzen bis zur selbst auferlegten „umsichtigen Zurückhaltung“. Ihre Aufgaben bestehen in Informationsmanagement und der Organisation von Veranstaltungen, sie beraten in persönlichen Gesprächen und begleiten und/oder organisieren Akkreditierungen. Nach einigen Anfangsschwierigkeiten konnten die meisten Berater/innen feststellen, dass sie durch die Anerkennung ihrer Expertise innerhalb der Hochschule mehr Gestaltungsspielräume finden konnten, als sie zunächst vermuteten. Sie gewannen zwar nicht mehr Entscheidungsbefugnis auf der hierarchischen Ebene, durch den enormen Bedarf an Beratung und ihre erfolgreiche Befriedigung dieses Bedarfs konnten sie aber ihre Möglichkeiten und vor allem ihren Aktionsradius erweitern.

Ursprünglich war im Projekt eine Modellfunktion der beteiligten Hochschulen für die deutsche Hochschullandschaft vorgesehen. Dies wurde in der Umsetzung zunächst etwas vernachlässigt. Das abschließende Kapitel zu „Good Practice“ bündelt die inhaltlichen Schwerpunkte der Berater/innen nach deren Übernahmemechanismen für andere Hochschulen.

# Inhaltsverzeichnis

## Abstract

<b>1. Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2. Projektziele und Umsetzung: Überblick</b>	<b>9</b>
2.1 Ziele der beantragten Projekte	9
2.2 Änderungen im Umstellungsprozess: Aufgabenprofile und Zeitablauf	9
2.3 Stellenwert des Umstellungsprozesses an den beteiligten Hochschulen und Weiterführungspläne nach Abschluss des Modellprojekts	10
<b>3. Handlungsfelder</b>	<b>11</b>
3.1 Hochschulmanagement, Kommunikations- und Organisationsstrukturen	11
3.2 Studienreform als Teilprozess des Wandels der Hochschulen	13
3.3 Organisation von Verwaltungsprozessen	14
3.4 Hochschulinterne Beratung und Unterstützung des Prozesses (Personalpolitik)	15
3.5 Paradigmenwechsel zur studierendenzentrierten und kompetenzorientierten Lehre	15
3.6 Akkreditierung und Qualitätssicherung	17
3.7 Gesamtbild der hochschulinternen Reformeffekte	18
3.8 Exkurs: Externe Faktoren - die Rolle der Länder	20
3.9 Desiderate	21
<b>4. Funktionen des Beraters / der Beraterin</b>	<b>23</b>
4.1 Arbeitsschwerpunkte der Berater/innen	23
4.2 „Aktionsradius“ bzw. Wirkungsgrad der Berater/innen	24
4.3 Spezifische Ziele der Berater/innen	24
<b>5. „Good Practice“: Besondere Arbeitsinhalte der Berater/innen</b>	<b>25</b>
5.1 Institutionalisierung des Umstellungsprozesses an den „Modellhochschulen“	25
5.2 Curriculumsentwicklung und Lehre	28
5.3 Qualitätssicherung/-entwicklung	30
5.4 Förderung der Mobilität	32
5.5 Verbesserung der Übergänge / Flexibilisierung der Lernangebote	33
5.6 Querschnittskonzepte für begleitende Unterstützung des Umstellungsprozesses	34
5.7 Veränderungen in der Doktorandenausbildung	35
5.8 Kooperationen und Netzwerke in der Bologna-Implementierung	35
<b>6. Anhang</b>	<b>37</b>



# 1. Einleitung

Im Rahmen des Förderprogramms „Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“ unterstützte die HRK mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) von 2005 bis 2007 die Aktivitäten von 26 ausgewählten Hochschulen bei einer möglichst umfassenden Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses. Die Hochschulen bewarben sich im Rahmen einer nationalen und offenen Ausschreibung um die Unterstützung durch spezielle Bologna-Berater/innen für die Vor-Ort-Koordination des Bologna-Prozesses. Aufgrund ihres jeweils überzeugenden Umsetzungskonzeptes wurden 22 Hochschulen ausgewählt und erhielten eine „Bologna-Beraterin“ bzw. einen „Bologna-Berater“. Vier weitere Hochschulen wurden aufgrund ihres weiten Fortschritts in der Bologna-Umsetzung mit Sachmitteln für die Laufzeit des Projekts von zwei Jahren ausgestattet, sie haben allesamt hauptamtliche Bologna-Ansprechpartner/innen.

An diesen „Modellhochschulen“<sup>1</sup> – 17 Universitäten, sieben Fachhochschulen, zwei Kunsthochschulen – arbeiteten die Bologna-Beraterinnen und -Berater koordinierend im Kontext der Bologna-Reformen, berieten Fachbereiche, Hochschulleitungen und Lehrende, erstellten Materialien und sorgten für den notwendigen Kommunikationsfluss innerhalb ihrer Hochschulen.

Im Rahmen des Kompetenzzentrums Bologna der HRK arbeiteten die Beraterinnen und Berater als Netzwerk zusammen, zudem wurden sie hier geschult und mit Informationen regelmäßig versorgt. Nach zwei Jahren Projektlaufzeit haben die Berater/innen anhand eines strukturierenden Leitfadens Abschlussberichte zu ihrem Tätigkeitsspektrum erstellt. Diese Informationen wurden im Kompetenzzentrum Bologna ausgewertet und zum hier vorliegenden Abschlussbericht zusammengefasst.<sup>2</sup>

Die Auswertung und Zusammenfassung der Abschlussberichte bietet erstmals die Gelegenheit, ähnliche Prozessabläufe in einer sehr großen Bandbreite von Hochschultypen betrachten zu können, sind am Modellprojekt doch Fachhochschulen und Universitäten, technische und künstlerische Hochschulen, solche mit weniger als tausend und sehr große Volluniversitäten mit vierzigtausend Studierenden beteiligt. Zudem kann durch die geografische Verteilung der Hochschulen auch die Situation in verschiedenen Bundesländern abgebildet werden. Die Reformen wurden an den beteiligten Hochschulen zu einem Zeitpunkt begonnen, einige waren schon seit Jahren mit Themen wie Modularisierung beschäftigt, andere begannen mit den Bologna-Reformen erst mit dem Startsignal dieses Projekts. Umso interessanter sind die großen Ähnlichkeiten und auch Desiderate, die von den Berater/innen bei der Umsetzung der Reform beschrieben werden.

Die Ergebnisse im Umsetzungsprozess an den 26 „Modellhochschulen“ unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen an den über 250 anderen deutschen Hochschulen, die mit der Implementierung der Bologna-Reformen beschäftigt sind. Aber hier bietet sich ein fokussierter Einblick in das „Innere des Prozesses“, in die konkreten Abläufe auf der Ebene der inneruniversitären Entscheidungsfindung, der Curriculumsentwicklung und der verwaltungstechnischen Umsetzung.

Eine große Gemeinsamkeit der beteiligten Hochschulen, so stellt es sich in den Abschlussberichten dar, ist die Annahme der Herausforderung durch diesen Studienreform-Prozess, der die Hochschulen grundlegend verwandelt hat und dessen Folgen noch nicht absehbar sind. An den beteiligten Hochschulen wird er aber nicht mehr als weitere kaum zu bewältigende Hürde angesehen, der die ‚eigentlichen‘ Aufgaben der Hochschule blockiert, sondern der Umstellungsprozess wird für die eigene Profilierung und Positionierung in der sich verändernden Hochschullandschaft genutzt.

Zusammenfassend, so zeigen es die Berichte, war das Auswahlkriterium eines a priori überzeugenden Umsetzungskonzeptes für die Reformen offensichtlich sinnvoll: Die Förderung durch die Entsendung der Berater/innen hat an allen beteiligten Hochschulen zu einem großen Implementierungsschub geführt. Auch und vor allem durch ihre Tätigkeit ist die Bologna-Reform nach zum Teil hinhaltenden Widerständen endlich in den Fachbereichen angekommen. Unabhängig von der jeweiligen institutionellen Anbindung der Beraterinnen und der Berater in der jeweiligen Hochschule konnten sie mit Blick auf die von der Hochschule gesetzten Ziele große Wirkung entfalten. Sie wurden als impulsgebende und fokussierende Kraft wahrgenommen und trugen wesentlich zum Umsetzungserfolg

<sup>1</sup> Ein wesentliches Ziel des Projekts war die Entwicklung von „good-“ oder „best-practice“-Beispielen an den beteiligten Hochschulen, die somit einen gewissen Modellcharakter erhielten.

<sup>2</sup> Die Autorin bedankt sich für vielfältige Anregungen zu diesem Bericht bei Brigitte Papayannakis, Jan Rathjen, Monika Schröder und Dr. Peter Zervakis.

der Reformen an der Hochschule bei. Allerdings wurde von vielen Berater/innen die zu kurze Laufzeit der Anschubfinanzierung von zwei Jahren bemängelt, die gerade ausgereicht habe, um einen Prozess in Bewegung zu bringen.

Die folgende Darstellung ist die abstrahierende Auswertung der detaillierten, mehr als 400 Seiten umfassenden Beschreibungen aus den 26 Hochschulen, die anonymisiert, aber möglichst hochschulnah zusammengefasst wurden.

Der Bericht fragt zunächst nach dem Verhältnis zwischen den Zielen, die in den Hochschulanträgen formuliert wurden, und ihrer jeweiligen Umsetzung. Wesentlicher Schwerpunkt dieses Berichts sind die Erkenntnisse zu den Erfolgsstrategien und Schwierigkeiten in der Umsetzung der Bologna-Reformen in Deutschland, die sich aus den Beobachtungen der Berater/innen ableiten lassen. Im Anschluss daran werden die Funktionen der Berater/innen an den Hochschulen beschrieben. Das abschließende Kapitel zu „Good Practice“ bündelt die inhaltlichen Schwerpunkte der Berater/innen nach deren Übernahmechancen für andere Hochschulen.

## 2. Projektziele und Umsetzung: Überblick

### 2.1 Ziele der beantragten Projekte

Die in den Projektanträgen der beteiligten Hochschulen formulierten Ziele zeigen erwartungsgemäß hohe Übereinstimmungen auf. Wichtigste Zielbestimmung war die Umstellung des bestehenden Studienangebotes im Zuge des Bologna-Prozesses mit der Unterstützung durch eine/n hauptamtliche/n Mitarbeiter/in. An den meisten Hochschulen wurde das Wintersemester 07/08 als konkreter Zeitpunkt für die abschließende strukturelle Umstellung anvisiert. Als Teilziele sind im Rahmen dieses Umstellungsprozesses die Modularisierung von Studiengängen, die Entwicklung von Studien- und Prüfungsordnungen und die Begleitung des Akkreditierungsverfahrens zu nennen. In der großen Mehrheit der Projektanträge werden die Einführung des ECTS-Punktesystems und des Diploma Supplement gefordert. Die Fokussierung auf „Learning Outcomes“ wird ebenfalls in einem großen Teil der Anträge angestrebt. In den meisten Anträgen wird die Ergebniskontrolle anhand eines Meilensteinplans geplant und die Etablierung von Informations- und Kommunikationsstrukturen gewünscht.

Teilen so gut wie alle Projektanträge diese generelle Zielsetzung, finden sich in der Feinjustierung der Vorgaben Unterschiede. In einigen Projektanträgen ist vorgesehen, die Bologna-Beratung zu einer Kommunikations- und Informationsschnittstelle zwischen Fachbereichen, Verwaltung und Hochschulleitung zu entwickeln und als solche auch zu etablieren. An einigen Hochschulen liegt der Schwerpunkt auf der Umstellung der Lehramtsstudiengänge. Ebenso ist die Erarbeitung von Moduldatenbanken zur elektronischen Unterstützung des Umstellungsprozesses eine mehrfach angegebene Vorgabe. Die Qualitätssicherung, angefangen mit der Evaluierung von Studium und Lehre bis zur Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems, wird gleichfalls als lohnende Richtschnur in einige Anträge aufgenommen.

In einzelnen Anträgen richtet sich das Augenmerk der Antragssteller auf die Gewährleistung von Internationalität und Interdisziplinarität des Studienangebots. Auch die nationale und internationale Vernetzung wird in einigen Projektanträgen angestrebt. Zudem fanden Konzepte für die Betonung der Beschäftigungsfähigkeit, die Förderung von Schlüsselqualifikationen bzw. von General Studies ebenso wie die Erarbeitung eines strukturierten Doktorandenprogramms Einzug in Projektanträge. Zum Teil war auch der Fokus auf Öffentlichkeitsarbeit und Beratung von außeruniversitären Akteuren wie Schulen und Arbeitgebern gelegt.

### 2.2 Änderungen im Umstellungsprozess: Aufgabenprofile und Zeitablauf

Es gab insgesamt gesehen, relativ wenige Abweichungen von den Zielen der Projektanträge, den eigentlichen Kernzielen wurde immer nachgegangen. Bis auf wenige begründete Ausnahmen wurden die angestrebten zeitlichen und quantitativen Ziele der Studiengangsumstellungen und der Akkreditierungen erreicht. Auch strukturelle Umstellungen (Entwicklung von Senatsleitlinien, Prüfungsordnungen etc.) sowie Informations- und Kommunikationsstrukturen konnten erfolgreich etabliert werden. Zum Teil haben sich die Arbeitsbereiche der Berater/innen verändert, sie sind entweder konkretisiert, fokussiert oder ausgeweitet worden (beispielsweise übernahm eine Beraterin zusätzliche landesweite Bologna-Koordinierungsaufgaben). Ebenso fand oft eine Verschiebung der Schwerpunkte der beantragten Projektziele statt (z.B. Verschiebung von geplantem Aufbau eines General Studies Pools hin zu konkreter Beratung der Fachbereiche, weil zunächst die Basisarbeit getan werden musste). Einige Aufgabengebiete (wie z.B. eine systematische Workload-Analyse) mussten auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden, einige ursprünglich geplante Aktionsfelder wurden auch verworfen, da eine neue Hochschulleitung andere Schwerpunktsetzungen bevorzugte oder sich die Rahmenbedingungen veränderten (z.B. wegen Mittelkürzungen durch das Landesministerium).

Die Zeitpläne, die bei Antragsstellung etwas zu ambitioniert ausfielen, mussten angepasst werden. Es zeigte sich immer wieder, dass Reformprozesse ihre eigene Dynamik im System Hochschule entfalten und dass hier das Tempo häufig den Nachzählern angepasst werden muss. Weitere verzögernde Faktoren waren Einflüsse von außen, z.B. das Warten auf Akkreditierungsverfahren und mehrere Personalwechsel unter den Berater/innen.

## **2.3 Stellenwert des Umstellungsprozesses an den beteiligten Hochschulen und Weiterführungspläne nach Abschluss des Modellprojekts**

Da die 26 „Modellhochschulen“ aufgrund ihres überzeugenden Umsetzungskonzepts für dieses Modellprogramm ausgewählt wurden, ist von einem hohen Stellenwert der Umsetzung innerhalb dieser Hochschulen auszugehen. Dies wird auch von der Mehrzahl der Berater/innen bestätigt; „ablenkend“ wirken hier allerdings massive zusätzliche Prozesse und sich verändernde Rahmenbedingungen wie Fusionen, einschränkende Sparprogramme in den Ländern und grundlegende Veränderungen der finanziellen Absicherung der Hochschulstruktur. Zusammenfassend lässt sich der hohe Stellenwert, den die Reformen an der jeweiligen Hochschule einnehmen, als eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung bei allen beteiligten Hochschulen konstatieren.

Zum Teil ist die eigentliche Umstellung der Studiengänge schon abgeschlossen, doch die inhaltlichen und strukturellen Verankerungen werden noch weiter vorangetrieben.

Grundhaltung bei allen Weiterführungsplänen ist die Überprüfung des bisherigen Umstellungsprozesses und die Formulierung weiterer innovativer Antworten der Hochschulen auf die Herausforderungen der veränderten Anforderungsprofile an Studiengänge und Absolvent/innen. Zum Teil wird von den Berater/innen bemängelt, dass die strukturelle Umstellung immer noch Vorrang habe vor dem anspruchsvolleren Paradigmenwechsel in Lehre und Studiengangsentwicklung. Je nach Umstellungsgrad verlagert sich die Weiterentwicklung in Richtung Qualitätsmanagement oder in Richtung Konzeptentwicklung für Systemakkreditierungen.

Der Stellenwert bemisst sich auch daran, dass über die Hälfte der Berater/innen an den Hochschulen übernommen wurden. Von diesen verbleiben ca. 50 Prozent im Kontext der Bologna-Reformen, viele davon im Qualitätsmanagement. Der andere Teil hat innerhalb der Hochschule in einen verwandten Bereich (oft Hochschulplanung und –Entwicklung) gewechselt. Die gesammelte Expertise soll also weiterhin gewinnbringend für die jeweilige Hochschule genutzt werden. Nur wenige der beteiligten Hochschulen überlassen den weiteren Fortgang Gremien, Arbeitsgruppen und Kommissionen, die große Mehrheit institutionalisiert die Berater-Position in der ein oder anderen Weise. An mehreren Hochschulen wurde die Bologna-Beratung in einer Service- oder Beratungsstelle für Lehrende, Verwaltung und auch für Studierende verstetigt, zum Teil wurde sie bestehenden Zentren (für Qualitätsentwicklung etc.) zugeordnet und mit zusätzlichen Aufgaben wie z.B. der Internationalisierung oder dem Aufbau eines General Studies Bereichs betraut.

Wenig thematisiert wurde sowohl in den Anträgen, als auch in der Umsetzung die ursprünglich im Projekt gewünschte Modellfunktion der beteiligten Hochschulen. Unmittelbarer Bezug darauf wurde im Antrag nur im künstlerischen Bereich genommen, wobei sich hier in der operativen Praxis sehr schnell die Grenze der Vergleichbarkeit durch „die produktive künstlerische Konkurrenz“ aufzeigte.

## 3. Handlungsfelder

Die Beraterinnen und Berater haben den Implementierungsprozess nicht nur an ihren eigenen Hochschulen erleben können, sondern kennen durch den intensiven Austausch im Bologna-Netzwerk auch die nationale Entwicklung und können so verlässliche Aussagen über die Notwendigkeiten der Fortentwicklung der Reform, über Erfolg versprechende Aspekte und über Problemfelder machen. Es lässt sich grundsätzlich konstatieren, dass aufgrund der Komplexität der zu verändernden Felder, die durch den Bologna-Prozess berührt werden, keine pauschale „one size fits all“ –Lösung zu finden ist, diese sogar kontraproduktiv wäre angesichts der Notwendigkeit der Profilierung der Hochschulen und der notwendigen Unterscheidungsmerkmale, die sie auch für die eigene Identitätsbestätigung benötigen. Umso interessanter ist, wenn aus 26 deutschen Hochschulen, die prototypisch alle wesentlichen Erscheinungsformen der deutschen Hochschullandschaft vertreten, im Grundsätzlichen ähnliche Rückmeldungen und Analysen im Kontext der Umstellung kommen.

Auffällig ist die Konzentration der Berater/innen vor allem auf die Felder von Hochschulmanagement, Kommunikations- und Organisationsstrukturen sowie Akkreditierung. Dies sind die Kernfelder der Studienreform, mit denen sich alle Berater/innen an den beteiligten Hochschulen beschäftigt haben. Nahe liegend aus der Perspektive der Berater/innen ist die Konzentration ihrer Darstellung auf die Bedingungen und Erfolgsstrategien der Reformabläufe *im Inneren* der Hochschulen. Zur Rolle des Staates erfolgt nur ein kleiner Exkurs.

Grundlage der hier auswerteten Abschlussberichte war ein eigens hierfür erstellter Leitfaden, in dem die Berater/innen nach Problemfeldern, Erfolgsfaktoren und „Nebenergebnissen“, d.h. nicht beabsichtigten Wirkungen des Reformprozesses, befragt wurden. Die Antworten werden hier nach den Hauptfeldern der Hochschulreform gebündelt. Die Darstellung ist nach wahrgenommenen Problemen und möglichen Erfolgsstrategien gegliedert.

### 3.1 Hochschulmanagement, Kommunikations- und Organisationsstrukturen

Die Studienreform berührt so viele Felder innerhalb der Hochschule, dass nur mit einem professionellen Leitungskonzept und dem Bewusstsein für Organisationsentwicklung Erfolg erzielt werden kann. Diese Leitungsstrategien müssen von der Universitäts- bis zur Fakultätsleitung und hochschulinternen Gremien reichen. Die Beratung durch Bologna-„Experten/innen“ ist vor allem an großen Hochschulen unerlässlich, um einen transparenten Hochschulreformprozess zu gewährleisten.

#### Herausforderungen und Probleme

An vielen Hochschulen wird häufig die konkrete Gestaltung des Umstellungsprozesses vermisst, Hochschulleitungen agieren zögerlich und Entscheidungsprozesse erweisen sich durch die dezentrale Struktur als viel zu langwierig. Die hochschulinternen Informationsketten werden noch zu oft unterbrochen; Informationen werden nicht immer weitergegeben. Als problematisch werden an vielen beteiligten Hochschulen Brüche im Reformprozess durch den Wechsel der Hochschulleitung beschrieben. Die Prioritäten können sich durch neue Amtsinhaber ändern. Hier wird ein Bedarf an kontinuierlich förderlichen Maßnahmen konstatiert: Strukturen und Orientierungen sollten über Amtszeiten hinweg akzeptiert werden.

#### Erfolgsstrategien

Wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung des Bologna-Prozesses in einer Hochschule ist die klare Entscheidung der Hochschulleitung für diese Reform. Bestenfalls setzt sie die Reform sehr weit oben auf ihre Prioritätenliste und setzt sie konsequent, engagiert und nachhaltig um. Die Reform sollte als Chance begriffen und kommuniziert werden, nicht als notwendiges Übel, das

lediglich auf eine Umetikettierung der traditionellen Studiengänge hinausläuft. So trivial das klingen mag, es ist keinesfalls selbstverständlich.

Für einen erfolgreichen Einstieg in den Prozess sollte eine Gesamtstrategie begleitet von umfassenden Informationen vorgestellt werden. In der Konzeptionsphase sind Mitsprachemöglichkeiten für Fakultäten, Hochschullehrer und Studierende sowie für die Verwaltung notwendig. So gestaltete sich an einigen der beteiligten Hochschulen die Einführungsphase von der Basis ausgehend in einem so genannten „bottom-up“-Prozess. In der letzten Umsetzungsphase hingegen sollte der Prozess durch eine klare Leitung transparent und konsequent gestaltet werden.

Die erfolgversprechendste Strategie in der Organisation lässt sich als Kombination aus Standardsetzung und flexibler, individueller Beratung darstellen. Die Regelung von hochschulinternen Verfahren durch allgemeine und für alle verbindlichen Rahmenvorgaben, deren Einhaltung sichergestellt wird, sollte möglichst frühzeitig beginnen. Hier bieten sich z.B. Prozessschemata zur Entwicklung von Studiengängen oder rahmengebende hochschulinterne Prüfungsordnungen an. Solche hochschulweiten strukturellen Vorgaben sollten kombiniert werden mit der persönlichen Beratung von Lehrenden, Verwaltungsmitarbeitern, Curriculumsplanern etc., die ihrerseits dann die Strukturen kompetent und der jeweiligen Situation angemessen ausfüllen können.

Sinnvoll ist hier ein geordneter Organisationsentwicklungsprozess, der vor allem strukturierte Kommunikationsabläufe und Transparenz der Entscheidungsfindung schaffen muss. Die gewählten Strategien und Maßnahmen sind an den beteiligten Hochschulen sehr unterschiedlich: Mehr Transparenz wird z.B. durch eine neue bzw. klarere Definition der Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche, durch die Festlegung von Ansprechpartner/innen oder die Stärkung der Ebene der Dekane erreicht. Aber auch durch die strukturierte Weitergabe extern erworbenen Wissens wie z.B. brauchbare Umsetzungsvorschläge aus anderen Hochschulen kann der Bologna-Umsetzungsprozess beschleunigt werden. Als zielführend hat sich die frühzeitige Regelung von hochschulinternen Verfahren durch allgemeine und für alle verbindliche Rahmenvorgaben erwiesen, die auf breite Akzeptanz stoßen und deren Einhaltung sichergestellt wird. Wesentlich sind zudem die Festlegung der Schnittstellen von Zusammenarbeit und die Etablierung von übergreifenden Gesprächskreisen.

Die Kommunikationswege reichen vom persönlichen Gespräch über Gremiensitzungen und Beratung(en) bis hin zu Workshops und anderen Veranstaltungen mit einem größeren Teilnehmerkreis. Besonders häufig werden hier die geregelten und regelmäßigen Absprachen zwischen Hochschulleitung und Fachvertretern unter Einbeziehung der Verwaltung betont. Als sehr zielführend erweist sich aus Sicht der Bologna-Berater/innen, weitere verantwortliche Ansprechpartner/innen auf allen Ebenen der Hochschule als aktive Förderer des Prozesses, als „Change Agents“, einzubinden. Viele Hochschulen haben in jedem Fachbereich Studiengangverantwortliche für die Reformumsetzungen benannt. Diese können als Schnittstelle Informationen in beide Richtungen (von der Hochschulleitung zu den Lehrenden und umgekehrt) bündeln und weitergeben. Sie können als Ansprechpartner gezielt informiert und beteiligt werden, ohne den regulären Gremienweg verändern zu müssen. Wesentlich ist auf allen hierarchischen Ebenen die persönliche Verantwortlichkeit für die jeweiligen Entscheidungsprozesse. Daher wird es auch als positiv betrachtet, wenn die Studiengangverantwortlichen über Entscheidungskompetenz verfügen. In den Beratungsprozessen sollten die Gründe und Hintergründe von Vorgaben, Entscheidungen, Abläufen und ggf. deren Veränderungen erklärt werden. Die Unterstützung und Beratung durch beratendes „Fachpersonal“ ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg. Gerade die pragmatische Unterstützung in Form von Handreichungen, Arbeitsmaterial, Zusammenfassungen und Leitfäden erleichtert die Arbeit aller Beteiligten. Daher sind zusätzlich bereitgestellte Finanzmittel, auch auf der Basis von Projekt- und sonstigen Drittmitteln, und zusätzliches Personal für die Umsetzung von Reformmaßnahmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die langfristige Anbindung der erworbenen Expertise in Person der Berater/innen kann nur zum Vorteil der Hochschule sein. Hier wird als Hinderungsfaktor das Arbeitszeitbefristungsgesetz für den Öffentlichen Dienst genannt, da Mitarbeiter/innen-Stellen nicht beliebig (also je nach zu erledigenden Aufgaben und noch zur Verfügung stehenden Projektmitteln) „verlängert“ werden können.

Materielle und immaterielle Anreize in der Hochschule können den Reformprozess befördern, z.B. können Akkreditierungskosten statt vom Fachbereich von der Hochschulleitung übernommen werden, wenn die Umsetzung zügig erfolgt. Darüber hinaus sind interne und externe Weiterbildungsangebote zum Bologna-Prozess für Hochschulangehörige sowie weitere am Prozess beteiligte Akteur/innen

(Unternehmen, Schulen, Studieninteressierte) unabdingbar. Hier müssen Netzwerke von regionalen und überregionalen Kooperationspartnern aufgebaut werden.

*Beispiele für gelungene Umstellungsprozesse finden Sie auf S. 25, Kap. 5.1 Institutionalisation des Umstellungsprozesses an den „Modellhochschulen“*

## 3.2 Studienreform als Teilprozess des Wandels der Hochschulen

Der Organisationsprozess der Bologna-Reformen fällt zusammen mit mehreren grundlegenden Reformprozessen an den deutschen Hochschulen. Fast zeitgleich mit der Einführung der neuen Studienstruktur müssen die Hochschulen weitere Umwälzungs- und Umstellungsprozesse wie Internationalisierung, die Einführung von Globalhaushalten und Zielvereinbarungen mit den Länderministerien bewältigen, innerhalb der Hochschulen sind die Einführung und Verwaltung von Studienbeiträgen und das Engagement in der Exzellenzinitiative neue Betätigungsfelder. Zudem fürchten viele Hochschulmitglieder die Bologna-Reformen als Vorwand für Sparmassnahmen der Bundesländer. Der mit diesen Reformen einhergehende Arbeitsaufwand ist besser zu akzeptieren, wenn er als begründet verstanden und angenommen wird: Einzelne an der Hochschule durchgeführte Maßnahmen müssen klar den jeweiligen Reformvorhaben und deren Zielen zuzuordnen sein.

### Herausforderungen und Probleme

Die Gleichzeitigkeit der Prozesse führt wegen der großen Arbeitsbelastung für Lehrende und Verwaltung zu einer gewissen Reformmüdigkeit: Aktuell ist die Umstellung auf neue Studiengänge sehr zeitaufwendig für alle Lehrenden, die nach wie vor neben der Lehre mit dem Perspektivwechsel in der Studiengangsplanung und mit der Erstellung von neuen Prüfungs- und Studienordnungen beschäftigt sind, aber auch für die Fakultäts- und Zentralverwaltungen und alle beratenden und unterstützenden Einrichtungen. Darüber hinaus bleibt auch mittel- bis langfristig der Betreuungsaufwand für die neuen modularisierten Studiengänge und die studienbegleitenden Prüfungen sehr hoch. Zudem müssen qualitätssichernde Verfahren eingeführt werden, was z.B. die Erstellung von Selbstdokumentationen und die Vorbereitung sowie Durchführung der Gutachterbegehungen im Rahmen der Programmakkreditierungen etc. notwendig macht. Darüber hinaus müssen die bisherigen Aufgaben in Lehre, Forschung und Verwaltung weiter erfüllt werden. Zudem werden die Reformen häufig als Vehikel eines „Wertewandels der akademischen Kultur“ gesehen, der ebenso zum angeblichen Verfall des Humboldtschen Ideals wie zur vermeintlichen Ökonomisierung der Hochschulen führe, die diese rein an modernen Effizienzkriterien, an der ökonomischen Verwertbarkeit von Forschung und Lehre messe.

### Erfolgsstrategien

Der Bologna-Prozess führt dazu, dass sich Regelungen oder die Umsetzungspraktiken verändern, Erarbeitetes aufgrund von Erfahrungen modifiziert und weiterentwickelt werden muss. Von Personen, die nicht eng in die Studienreform eingebunden sind, werden die Änderungen von Vorgaben als widersprüchlich, unverständlich und in deren Folge als unnötig erlebt. Aber kontinuierliche Nachsteuerungen während eines Veränderungsprozesses sind nicht nur nötig, sie sind auch förderlich für die Profilierung des einzelnen Studiengangs bzw. der Hochschule. Auch wenn in der Übergangsphase die Gleichzeitigkeit von Reformprozessen und alten Abläufen als belastend empfunden wird, erscheint der Implementierungsprozess der Strukturreform schon jetzt an den meisten der „Modellhochschulen“ als unumkehrbar. Dies zeigt sich auch in der Anzahl der neuen gestuften Studiengänge von über 60 Prozent aller Studiengängen in Deutschland (WS 07/08). Der politische Druck, auch und gerade aus Europa, wird von den Berater/innen durchaus als positiv betrachtet, da sonst viele Veränderungsbemühungen wieder im Sande verlaufen wären. Damit wird auch die Priorisierung des Bologna-Prozesses als zentralem Reformfeld für die Leitungsstrategie der Hochschule unterstützt. Hilfreich für ein besseres Verständnis der Reform und zur Vermeidung von falschen Zuordnungen ist eine weit reichende Übereinstimmung und Transparenz in den Hochschulen darüber, welche Reformschritte

dem Bologna-Prozess oder aber anderen Wandlungsprozessen zuzuordnen sind und welchem Ziel diese Schritte jeweils dienen. Die Entwicklung neuer Managementkonzepte innerhalb der Hochschule sowie zwischen Hochschule und Land findet unabhängig vom Bologna-Prozess statt. Die z.B. in Zielvereinbarungen mit den Länderministerien vereinbarten Sparmaßnahmen für manche Hochschulen haben ebenso wenig etwas mit Bologna zu tun.

Dem häufig kritisch vorgebrachten Argument der Ökonomisierung der Hochschule lässt sich entgegen, dass das Ziel der Effizienzsteigerung von Hochschulen die Schaffung neuen Wissens und die Steigerung der Qualität in Forschung und Lehre hervorbringt, jedoch keine Profitmaximierung bedeutet.

Grundsätzlich sollten sich alle Beteiligten aber immer wieder daran erinnern, dass der Weg zur Umsetzung neuer Reformziele immer lang und häufig steinig ist.

### 3.3 Organisation von Verwaltungsprozessen

Durch die Einführung von Modulen und einem Leistungspunktesystem verändert sich nicht nur die Studien-, sondern auch die Organisationsstruktur an den Hochschulen. Die Studienreform erfordert hier Anpassungen in Verwaltungsprozessen und Infrastruktur, die idealerweise in einem umfassenden Modernisierungsprozess münden.

#### Herausforderungen und Probleme

Im Zuge der Organisation des Reformprozesses stellte sich an vielen Hochschulen heraus, dass wesentliche Voraussetzungen auf Ebene der Verwaltung nicht ausreichend vorliegen: Mit der traditionellen Studierendenverwaltung lassen sich Bologna-gemäße Verfahren und Dokumente nicht abbilden bzw. nur mit großem Aufwand erstellen (z.B. ein Diploma Supplement). Existierende IT-Systeme für einzelne Aufgaben (z.B. für Studierendenverwaltung) sind mit anderen (z.B. für Modulverwaltung) nicht kompatibel. Zudem bringt die Prüfungsorganisation und -verwaltung in einem studienbegleitenden Prüfungssystem für die Prüfungsämter eine nicht unerhebliche quantitative Mehrbelastung mit sich, die ohne entsprechende Software und (vorübergehende) Personalaufstockung bzw. Schulung nicht zu bewältigen ist. Besonders sei an dieser Stelle auch auf den Mehraufwand bei der Archivierung von prüfungsrelevanten Unterlagen verwiesen.

#### Erfolgsstrategien

Der Veränderungsbedarf beginnt bei der Konzeption neuer Studienangebote und führt über deren Akkreditierung und Evaluierung hin zu Veränderungsnotwendigkeiten im alltäglichen Studienbetrieb, z.B. bei der zeitlichen und räumlichen Koordinierung aller Lehrveranstaltungen und Prüfungen sowie der Erstellung von wichtigen Studiendokumenten. Konsequenz daraus ist die Etablierung von neuen nachhaltigen Kommunikationsabläufen ebenso wie von IT-Systemen zur kohärenten Studierenden- und Prüfungsverwaltung.

Dieser Handlungsbedarf führt an vielen der beteiligten Hochschulen dazu, dass bisherige Reibungsverluste auf der Verwaltungsebene konzeptuell angegangen und grundlegend verbessert werden. Um die neuen studienbegleitenden Hochschulprüfungen zu organisieren und den administrativen Zusatzaufwand zu bewältigen, braucht es eine komplex vernetzte IT-Struktur mit Datenbanken zur Modulverwaltung, die erst an wenigen Hochschulen vorhanden ist. So wird häufig neue Software angeschafft, zudem setzt die Anpassung an Reformnotwendigkeiten fast immer institutionelle Veränderungen in der zentralen Verwaltung und in den Fakultäten in Gang. Häufig werden die Prüfungsämter zentralisiert oder hochschulweit vernetzt. Zum Teil wird das Personal für die Betreuung der Prüfungsordnungen und Akkreditierungen aufgestockt, auch die Aufgabenteilung bei Prüfungs-, Studien- und internationaler Beratung wird oft umstrukturiert.

*Lösungsvorschläge s. S. 34, Kap. 5.6 Querschnittskonzepte für begleitende Unterstützung des Umstellungsprozesses, Beispiel RWTH Aachen*

## 3.4 Hochschulinterne Beratung und Unterstützung des Prozesses (Personalpolitik)

Viele Prozesse innerhalb der Hochschulen stoßen auf Widerstand, weil sie als zusätzliche unnötige Belastung verstanden werden. Zudem sind viele Abläufe unvertraut und müssen erläutert und in Routinen überführt werden. Die Entwicklung einer klaren Reformlinie innerhalb der Hochschule kann nur mit Unterstützung von hauptamtlichem und professionellem Beratungspersonal stattfinden.

### Herausforderungen und Probleme

Wesentlich ist die Klarheit der Rolle der Berater/in: Für einige Berater/innen stellte sich als problematisch heraus, dass sie in Konflikten zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen nicht als neutral, sondern als „Exekutive“ des Rektorats wahrgenommen wurden. Hier ist eine klar als neutral markierte Positionierung anzustreben, wenn weiterhin erfolgreiche Beratung in den Fachbereichen stattfinden soll.

### Erfolgsstrategien

Essentiell für den Erfolg der Reformen sind personelle und finanzielle Ressourcen für Koordination und Beratung, aber auch Zeit für die Entwicklung nachhaltiger Strategien. Die Umsetzung fordert eine intensive Konzeptarbeit wie auch eine engagierte Koordination und Beratung. Je intensiver die Hochschulangehörigen beraten, begleitet und unterstützt werden können, desto eher verstehen sie die Reformnotwendigkeit, desto weniger Widerstand wird aufgebracht und desto größer ist der Projekterfolg. Die neuen Aufgabengebiete der Verwaltung brauchen ebenso Beachtung wie die kritischen Einwände von Lehrenden. Zumeist als fehlend, aber von allen Berater/innen als relevant betrachtet, stellt sich die Beteiligung von Studierenden in diesem Prozess dar.

Die Anbindung innerhalb ihrer Hochschule war bei den Berater/innen sehr unterschiedlich. Von einigen wurden die Einbindung und die Unterstützung durch eine größere Abteilung als sehr positiv beschrieben (z.B. im Bereich Qualitätsentwicklung oder Lehrerbildung). Andere waren direkt dem Prorektorat für Lehre, einem entsprechenden Verwaltungsreferat bzw. einer spezifischen Studienreformstabsstelle beim Rektorat zugeordnet. An einigen Hochschulen wird der Umstellungsprozess durch fachübergreifende Arbeitsgruppen bzw. Vernetzungsgruppen als zentrale Planungs- und Entwicklungseinheiten organisiert, in die der/die Berater/in integriert ist und die aus Rektorats- und Verwaltungsmitgliedern und/oder Lehrenden bestehen.

Neben der Beschäftigung von professionellem Beratungspersonal wird die zumindest befristete Aufstockung des Personals innerhalb der Verwaltungen, vor allem in den Prüfungsämtern, als besonders positiv beschrieben. Sehr hilfreich für eine hochschulweite Umstellung der Studiengänge in großen Universitäten – aber schwer finanzierbar – wären sicherlich hauptamtliche Bologna-Koordinatoren auf Fachbereichsebene.

Professionelle Curriculumsentwicklung durch Lehrende sollte auch in zeitlicher Hinsicht belohnt werden: Als positiver Anreizfaktor sollte diese Tätigkeit auf die individuelle Lehrverpflichtung angerechnet werden können.

*Mehr zum Aufgabenspektrum der Berater/innen auf S. 23, Kap. 4. Funktionen des Beraters / der Beraterin*

## 3.5 Paradigmenwechsel zur studierendenzentrierten und kompetenzorientierten Lehre

Die strukturelle Umstellung auf die konsekutive Studienstruktur ist an den beteiligten Hochschulen schon sehr weit vorangeschritten und stellt nicht (mehr) das zentrale Problemfeld des Reformprozesses dar. Es sind vielmehr – und das hat sich in den letzten zehn Monaten bestätigt – die Schwierigkeiten mit dem

Paradigmenwechsel von der inhalts- zur kompetenzorientierten Lehre, vom Lehrenden hin zum Studierenden, die die Hochschulen beschäftigen.

### **Herausforderungen und Probleme**

Der Paradigmenwechsel und die damit zusammenhängenden Faktoren wie Modularisierung, Workloaerfassung und studienbegleitende Prüfungen sind noch nicht wirklich umgesetzt. Die Idee der Kompetenzorientierung in der Studiengangsentwicklung ist häufig noch nicht richtig angekommen. Die Erfassung der Workload ist tatsächlich empirisch schwierig, wird aber häufig auch wenig verstanden und dann willkürlich eingesetzt. Sie sollte als Planungsgröße bei der Konzeption von Studiengängen dabei helfen, die "Studierbarkeit" der Studiengänge zu gewährleisten und bezeichnet den zeitlichen Arbeitsaufwand der Studierenden für ihr Studium, der sich u.a. aus Präsenz-, Prüfungs- und Vorbereitungszeiten zusammensetzt. Die gezielte und korrekte Anwendung von Bologna-Instrumenten wie die Vergabe von ECTS-Punkten oder die Erstellung des Diploma Supplements gelingt nicht zufriedenstellend. Als Orientierung für die Studiengangsentwicklung, zur Erleichterung der hochschulübergreifenden Abstimmung und zur verbesserten Orientierung für Studieninteressierte werden Qualifikationsrahmen dringend benötigt. Ihre Anwendung wird aber in den Hochschulen noch nicht als relevant wahrgenommen. Gute Betreuung, gerade von Bachelorstudierenden, erfordert mehr Lehrpersonal. Die Unzufriedenheit bei vielen Lehrenden wird zudem dadurch verstärkt, dass einzelne Disziplinen (Jura, Medizin) noch von der Bolognaumstellung ausgenommen sind.

### **Erfolgsstrategien**

Die Modularisierung von Studienprogrammen erfordert eine neue Herangehensweise bei der Studiengangskonzeption. Die Ausrichtung an den in den Modulen zu vermittelnden Qualifikationszielen und Kompetenzen und der damit verbundene Paradigmenwechsel verlangt von den Lehrenden in stärkerem Maß - als bisher üblich - inhaltliche Absprachen. Die Möglichkeit, Module in verschiedenen Kontexten zu verwenden, ist ein zentrales Element bei der Gestaltung neuer Studiengänge. So werden durch fakultäts- und hochschulübergreifende Absprachen neue interdisziplinäre und internationale Studienprogramme ermöglicht. Durch gemeinsames Vorgehen von Hochschulleitung, Fachgruppen und Instituten bei der Weiterentwicklung der Curricula kann eine höhere Akzeptanz bei den Lehrenden erreicht werden.

Wenn die Curricula Bolognagerecht, d.h. orientiert an den zu erwerbenden Kompetenzen, entwickelt werden, ist ein wesentlicher Effekt die „Entrümpelung“ vieler Diplom- und Magisterstudiengänge. Die Konzentration auf das Wesentliche durch die Formulierung von Lernzielen und –ergebnissen führt zu mehr Transparenz für die Studierenden.

Förderlich für die Etablierung der Kompetenzorientierung von Studiengängen sind auch hochschulinterne einheitliche Prüfungsordnungen für die Hochschule, in denen die outcomeorientierte Profilbeschreibung der Studiengänge verbindlich geregelt sind. Hier können auch die Anwendung der im ECTS vorgegebenen Instrumente und des nationalen Qualifikationsrahmens verankert werden. Hilfreich für die Lehrenden sind Formulierungshilfen speziell zu Learning Outcomes, die von einigen Berater/innen entwickelt wurden.

Fachbereiche und Fakultäten und auch die Hochschulleitungen sollten verstärkt auf die Entwicklung von fachspezifischen Qualifikationsrahmen einwirken, gerade um die Studiengangsentwicklung hinsichtlich der Formulierung von Learning Outcomes zu vereinfachen. Aber auch als Basis einer curricularen Vergleichbarkeit jenseits der Rahmenprüfungsordnungen bieten sich die Qualifikationsrahmen an. Durch die Implementierung unterschiedlicher studienbegleitender Prüfungsverfahren lässt sich bei vielen Studierenden allgemein eine höhere Studienmotivation erkennen. Lehrende stellen an einigen der beteiligten Hochschulen einen Qualitätsanstieg bei Seminararbeiten fest. Gleichzeitig können sowohl Studierende als auch Lehrende aus der Qualität der Leistungskontrollen unmittelbar Rückschlüsse ziehen und ggf. frühzeitig notwendige Konsequenzen ziehen. Unbestritten sind auch weitere Vorteile: Eine kontinuierliche Leistungskontrolle stärkt die nachhaltige Verfestigung des Erlernenen. Durch die Akkumulation von Prüfungsleistungen wird zudem die Gesamtqualifikation nicht mehr vom Bestehen einer einzigen Abschlussprüfung abhängig gemacht.

Den fehlenden Ressourcen für ein angeleitetes und begleitetes Selbststudium wird inzwischen an einigen Hochschulen mit der Einrichtung von kreditierten Tutorien begegnet. Bei der Qualifizierung und Gestaltung des Einsatzes von Tutoren (Bachelorstudierenden) und Teaching Assistants

(Masterstudierende) werden die Fakultäten von neue eingerichteten Servicebereichen, wie z.B. „Beratung für Studium, Lehre und Karriere“, unterstützt.

Eine Möglichkeit, der zum Teil noch schwierigen Umsetzung bei der Modularisierung zu begegnen, ist die Einrichtung von Arbeitskreisen von Modulverantwortlichen oder auch Lehrenden, die sich hier z.B. zu alternativen Prüfungsformen austauschen können bzw. geschult werden.

Durch die neuen Ansätze rückt auch in den geisteswissenschaftlichen Studiengängen die Praxisorientierung in den Vordergrund, z. B. durch verbindliche Berufsfeld-Praktika und die Integration von Schlüsselkompetenzen in die Curricula.

*Weitere Beispiele für good practice s. S. 28, Kap. 5.2 Curriculumsentwicklung und Lehre*

## 3.6 Akkreditierung und Qualitätssicherung

Das System der Akkreditierung und Qualitätssicherung wird von allen beteiligten Berater/innen als große Chance begriffen, aber sowohl auf der Ebene der Verfahren selbst wie der des allgemeinen Qualitätssicherungssystems gibt es noch viele Verbesserungsnotwendigkeiten. Eine wesentliche Herausforderung ist die Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Akkreditierungssystems hinsichtlich der Systemakkreditierung.

### Herausforderungen und Probleme

Die Organisation der Programmakkreditierungen ist nach wie vor recht aufwendig. Als besonders aufreibend werden die Verzögerungen genannt, die durch die Überlastung der Agenturen entstehen. Die nach wie vor mangelnde Akzeptanz der Akkreditierungen bei Lehrenden wird forciert durch die zum Teil überkomplexen Dokumentationsnotwendigkeiten und die hohen Kosten.

Die falsche, aber sehr verbreitete Wahrnehmung der Akkreditierungsverfahren als übergeordneter Kontrollverfahren, die machtlos hinzunehmen sind, führt an vielen Hochschulen zu einer Art vorauseilendem Gehorsam, bei der die Mindeststandards, die bei der Akkreditierung überprüft werden, nicht als Orientierungsrahmen, sondern als bürokratisches Raster betrachtet werden. So wird z.B. bei der Curriculumsentwicklung weniger auf die Inhalte als auf formale Umsetzungen geachtet; als erstes werden einheitliche Modulgrößen verbindlich festgelegt, unabhängig von der zu erwerbenden Kompetenz. Das Akkreditierungs-Siegel zu erhalten wird so wichtiger als die qualitative Verbesserung von Studium und Lehre.

Als grundsätzliches Problem in den Akkreditierungsverfahren wird die Intransparenz der Verfahren beschrieben, die sich u.a. in Widersprüchen zwischen Aussagen verschiedener Agenturen (besonders brisant an ein und derselben Hochschule) äußert. So bewerten verschiedene Akkreditierungsagenturen bzw. deren Gutachter die Modulgrößen sehr unterschiedlich. Diese unterschiedlichen Empfehlungen machen die Beratung bzw. die Entscheidung in den Hochschulen schwieriger. Die Rolle der Agenturen ist häufig nicht geklärt, laut Berater/innen setzen sie oft selbst Standards, statt diese nur zu überprüfen. Manchmal stellen sie sich als Wächter der Vorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK) dar. Insgesamt steigen die Ansprüche der Agenturen an die Qualität der neuen Studiengänge, gleichzeitig sind aber manche Agenturen bereit, Studiengänge zu akkreditieren, die nicht die entsprechenden Voraussetzungen bieten – dies kann die Rolle der Berater/innen (als Mahner/innen für Bologna-Standards) unterminieren. Durch die Menge der anstehenden Akkreditierungen wird die Qualität der Akkreditierungen, im Sinne von "Massenproduktion" der notwendigen Dokumentationen durch die Hochschulen und "Massenabfertigung" durch die Akkreditierungsagenturen, angezweifelt. Häufig benannt werden Probleme mit der Auswahl der Gutachter bei den Akkreditierungsverfahren. Diese sind nicht genügend in den Bologna-konformen Standards wie Kompetenzorientierung oder Ermöglichung von Mobilität geschult, sondern überprüfen oft nur die inhaltlichen Aspekte des Studiengangs. Bemängelt wird zudem die wenig festgelegte Kriteriengrundlage für die Beurteilung, die zum Teil zu wenig fundierten und unabgestimmten Einzelurteilen führt. Allgemein verbreitet ist eine Besorgnis wegen der Reakkreditierungen, weil noch ungeklärt ist, was überprüft werden soll und was

passieren wird, wenn bestimmte Auflagen nicht umgesetzt wurden (z. B. die Durchführung von Absolventen-Verbleibstudien).

Die zunehmende Regelungsdichte durch neue Beschlüsse des Akkreditierungsrates, aktualisierte Beschlüsse der KMK, neue Landesgesetzgebung etc. soll zwar der Klarheit der Verfahren dienen, führt in ihrer Fülle aber wieder nur zur weiteren Komplexität und Undurchschaubarkeit der Akkreditierungsverfahren.

### **Erfolgsstrategien**

Indem Akkreditierungsanträge häufig zum ersten Mal zu einer Bestandsaufnahme aller vorhandenen Ressourcen in einem Fachbereich führen, bieten sie die Chance auf neue innerhochschulische „Zielvereinbarungen“ sowie Profilierungen. So können sie das Bewusstsein für Qualität schärfen. Das Bewusstsein dafür, dass die Qualität der Hochschule sich aus vielen verschiedenen Komponenten zusammensetzt und dass diese Komponenten durch eine bessere Abstimmung und Verzahnung effektiver wirken können, wächst. Verschiedene, schon eingesetzte Elemente der Qualitätssicherung, z.B. flächendeckende studentische Lehrevaluationen, aber auch Absolventenbefragungen, bekommen so ein höheres Gewicht. Grundsätzlich wurde durch die Akkreditierungen die gesamte Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsdiskussion stark befördert. Die Vorteile der Programmakkreditierungen als Qualitätssicherungsverfahren werden zunehmend wahrgenommen, aber auch ihre Grenzen werden bewusst: Die Akkreditierung einzelner Studiengänge untersucht nicht das Gesamtkonzept eines Fachbereiches/einer Hochschule, d.h. ein solches Verfahren kann nur ein Einstieg in eine allgemeine Qualitätsdebatte sein. So wird auch die Notwendigkeit der Implementierung eines nachhaltigen Systems des Qualitätsmanagements erkannt. Dies zeigt sich u. a. auch darin, dass fast die Hälfte der Berater/innen nach Ablauf des Projekts im Bereich Qualitätssicherung und -entwicklung eingesetzt werden. Eine professionelle Beratung der Fachbereiche scheint auch im Bereich der Qualitätssicherung sinnvoll, gerade im Hinblick auf die zunehmende Komplexität der Verfahren.

Der mit den Akkreditierungen einher gehende Druck wird von den meisten Berater/innen durchaus als positiv beschrieben, da so die Umsetzung der Reform beschleunigt würde.

Gute Akkreditierungsverfahren können zudem hochschulintern die Identifikation mit dem Fachbereich oder der gesamten Hochschule fördern.

Wesentlich ist aber auch ein klares Selbstbewusstsein der Studiengangsverantwortlichen gegenüber den Agenturen: Diese sind keine Nachfolger von ministeriellen Genehmigungsbehörden, sondern Vereine, deren Mitglieder die Hochschulen sind. Die Agenturen befinden sich mit den Studiengangsentwicklern also auf Augenhöhe.

*Vgl. S. 30, Kap. 5.3 Qualitätssicherung/-entwicklung*

## **3.7 Gesamtbild der hochschulinternen Reformeffekte**

Der Bologna-Prozess setzt die Hochschulen nicht nur unter enormen Veränderungsdruck, sondern macht auch langjährig bekannte Schwierigkeiten besonders deutlich: seien es die mangelnde Strukturierung der Curricula und die damit einhergehende fehlende Studierbarkeit oder hohe Abbruchquoten, seien es schlechte Betreuungsverhältnisse in den Massenfächern oder mangelnder Praxisbezug in den Studiengängen. Damit ist die Reform auch eine überfällige Reaktion auf die "Massenuniversität", die große Teile eines Altersjahrgangs bei steigenden Studierendenzahlen und sinkenden Finanzmitteln qualitativ ausbilden soll. Gerade vor dem Hintergrund einer massiven Aufgabenveränderung der Hochschulen steht Bologna gerade vor dem Hintergrund einer massiven Aufgabenveränderung der Hochschulen für die Initiative, Funktionsdefizite in der Hochschule in einem umfassenden Prozess anzugehen und zu beheben.

### **Herausforderungen und Probleme**

Gerade durch die didaktisch wenig innovative Gestaltung der neuen Curricula findet eine Verschulung des Hochschulstudiums statt; bei schlecht gestalteten Bachelorstudiengängen wird tatsächlich die Wiedergabekompetenz reproduzierbaren Wissens überbetont. Gleichzeitig wird von einigen

Berater/innen beobachtet, dass das Interesse der Studierenden gerade an unmittelbar verwertbarem Wissen stark gestiegen ist, sie den Wert von umfassenderer „Bildung“ und der Befähigung zu Transfer und wissenschaftsbasierter Anwendung nicht ermessen können. Dies müsste also explizit gefördert werden.

Häufig wird die Studiendauer nicht verkürzt, sondern verlängert sich, u.a. durch die Überfrachtung der Bachelor-Curricula mit dem gesamten Stoff des früheren Diplom-Studiengangs. Hier ist auch eindeutig eine Mobilitätsabnahme zu verzeichnen, da für einen Auslandsaufenthalt im Bachelor keine Zeit mehr bleibt.

Es besteht eine weit verbreitete Unsicherheit innerhalb und außerhalb der Hochschule, d.h. sowohl bei Studierenden und Lehrenden, aber auch bei Studieninteressierten und potenziellen Arbeitgebern, da der „Wert“ der neuen Studiengänge, insbesondere die Kenntnisse und die Einsatzmöglichkeiten der Absolvent/innen, noch unbekannt ist.

### **Erfolgsstrategien**

Der Reformbedarf wird nicht nur verschärft wahrgenommen, es bieten sich auch eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Lösung der Probleme: Die Hochschulen erhalten die Möglichkeit, durch die Reform ihrer Lehrangebote sowie ihrer Dienstleistungen in Forschung, Lehre und Weiterbildung neue Profile zu entwickeln und sich im Wettbewerb zu positionieren. Bologna zielt somit auch auf die „Professionalisierung“ der Hochschulsteuerung ab.

Grundsätzlich lässt sich eine Veränderung in der hochschulischen Selbstwahrnehmung feststellen: Hochschulen begreifen sich zunehmend als lernende Institutionen, die sich häufig mehr als zuvor ihrer Prozesse, der internen Zusammenhänge und des Veränderungsbedarfs bewusst werden. Im besten Falle entsteht bei vielen Hochschulmitgliedern eine stärkere Verbundenheit mit der Institution, da viele Probleme aus sich heraus gelöst werden müssen und dabei Kreativität und flexible Reaktionen gefragt sind.

Organisations- und Studienstrukturen müssen nun von der Studierendenperspektive her gedacht werden. Dies führt zur kritischen Hinterfragung bestehender, zum Teil überkomplex strukturierter Abläufe (z.B. bei Zulassung, Prüfungsverwaltung; Informationsmanagement etc.) und der Möglichkeit ihrer Verbesserung. Die Studierbarkeit von Studiengängen ist im Rahmen von Modularisierung und Akkreditierung ein beachtenswertes Thema geworden. Zudem führt die Umorientierung von der input- zur outcomeorientierten Lehre zur wirklichen Neuentwicklung von Curricula und zur Einführung innovativer Lehr- und Lernformen. Der Stellenwert der Lehre erhöht sich, dies zeigt sich auch durch die vielen Diskurse zu Lehrthemen.

Die vielfache Verschaltung von Modulen und die verstärkte Interdisziplinarität der Studienprogramme erfordert eine verstärkte Kommunikation sowohl zwischen den verschiedenen Fächern als auch zwischen den Fächern und der Verwaltung. Die Dozenten müssen beispielsweise ihre Studieninhalte abgleichen, damit die Module „zusammen passen“ und zudem auch die Lehrinhalte transparent in den Modulbeschreibungen dokumentieren. Dadurch entwickeln sich ganz nebenbei völlig neue Kommunikationswege, über die auch andere Probleme leichter kommuniziert werden können. Es zeigt sich eine konstruktivere „Kommunikationskultur“ innerhalb der Hochschulen.

Zudem wird die Diskussion zur Internationalisierung der Hochschule intensiv angestoßen: An einigen der beteiligten Hochschulen werden die bestehende Hochschulpartnerschaften überprüft und neue Partnerschaften im Hinblick auf engere Zusammenarbeit auf der Ebene der Studiengänge geknüpft. Die Internationalisierung des Lehrkörpers sowie die Verstärkung der fremdsprachlichen Lehre werden neu durchdacht. Die Mobilität der Studierenden wird durch Mobilitätsfenster in den Studiengängen und durch gemeinsame Studienprogramme (Joint Programmes) mit ausländischen Hochschulen gefördert. Werden die Umstrukturierungen wirklich im Sinne der Studienreform vorgenommen, werden mehr denn je studentische Belange in den Vordergrund gerückt. Der Anfangsphase des Studiums wird mehr Aufmerksamkeit als zuvor gewidmet, da das strukturiertere Bachelor-Studium einen gut organisierten Studieneinstieg erfordert.

Die Analyse von Studienerfolgskriterien, die Entwicklung neuer Konzepte für Auswahlverfahren für Bachelor- und Masterstudiengänge, die solche Studienerfolgskriterien berücksichtigen, und die intensivere Betreuung der Studierenden, z.B. in Mentoren- oder Tutorenprogrammen, bekommen einen viel größeren Stellenwert.

Die Absolventen der Studiengänge rücken stärker in den Fokus: Alumni-Netzwerke werden aufgebaut und Absolventenverbleibstudien werden nicht nur für Reakkreditierungen, sondern aus wirklichem Interesse an Rückmeldungen über die Bewährung der veränderten Studieninhalte am Arbeitsmarkt entwickelt.

Die Perspektive, für Studierende auch ein Dienstleistungsanbieter zu sein, ist für viele Hochschulen neu, drängt sich aber vor der Prämisse des Profilierungswettbewerbs auf: Erfolgreiche Absolventen werben für eine gute Hochschule, daher bietet sich die Alumnipflege, der Aufbau von Career Center etc. an. Auch Öffentlichkeitsarbeit, sei es im Sinne von Veranstaltungen mit Schulen und Arbeitgebern oder in der Pflege von Homepages, wird zunehmend wichtiger für die einzelne Hochschule. Sie muss nicht nur Studieninteressierte, Eltern, Verbände, Kammern, Arbeitgeber etc. über die neuen Abschlüsse, sondern auch über die besonderen Profile ihrer Studiengänge informieren.

Trotz aller vereinfachender Kritik am vorgeblichen Verlust des „Humboldtschen Bildungsideals“ wird mehr denn je über den hochschulischen Bildungsauftrag und die damit verbundenen gesellschaftlichen Aufgaben diskutiert.

Lebensbegleitendes Lernen bekommt durch das gestufte Studiensystem einen neuen Stellenwert, das Verhältnis von Erstaus- und Weiterbildung wird hier neu eröffnet. Die Hochschulen können sich durch Angebote der Weiterbildung profilieren und einen Imagegewinn erzielen, wenn die Rückkehr von Absolvent/innen des ersten Hochschulabschlusses zu weiterbildenden Kursen oder Studiengängen an die Hochschule selbstverständlicher Teil der Bildungsbiografie werden wird. Zudem bietet gerade für die Fachhochschulen das Novum des Angebots von Masterprogrammen einen starken Zugewinn an Prestige.

### 3.8 Exkurs: Externe Faktoren - die Rolle der Länder

Die Länder haben die Aufgabe, den Hochschulen einen widerspruchsfreien Rechtsrahmen für die Reform zu bieten und ihnen neben der Autonomie auch die Ressourcen zu geben, ihre Aufgaben zu erfüllen. Sie sollten ihr erklärtes Ziel autonomer Hochschulen nicht immer wieder durch allzu detaillierte ländergemeinsame und länderspezifische Strukturvorgaben sowie Zielvereinbarungen konterkarieren. Diese Rahmensetzung kann von einzelnen Hochschulen kaum bis gar nicht beeinflusst werden, ist in ihren Konsequenzen aber sehr gravierend.

#### Herausforderungen und Probleme

Die Hochschulen sind gerade im Hinblick auf die notwendige Verbesserung der Betreuungsrelationen in den betreuungsintensiveren Bachelor- und Master-Studiengängen unterfinanziert. Die Reformen sind nicht kostenneutral umzusetzen.

Ein großes Problem bei der Umsetzung der Reformen sind die zum Teil unklaren und wechselnden Rahmenvorgaben seitens der Länderministerien, so gab es z. B. zunächst die Vorgabe von Quoten beim Übergang zu den Masterstudiengängen in NRW und die Festlegung, dass Bachelorstudiengänge in NRW nur 6-semesterig sein dürfen – später wurden diese Vorgaben wieder zurückgenommen. In den meisten Bundesländern wird der Zwang zur schnellen Umstellung (in NRW z.B. bis zum Wintersemester 07/08) in Kombination mit vielen weiteren landesnotwendigen Veränderungen von der operativen Ebene in den Hochschulen als Überforderung wahrgenommen.

Zusammen mit den wechselnden und nicht immer konsistenten Angaben aus den Akkreditierungsagenturen führt diese Planungsunsicherheit unter großem personellem Aufwand zur ständigen Nachbesserung in den neuen Studiengängen. Auch ist die Gesetzgebung zum Teil noch nicht den Bologna-Vorgaben angepasst, z. B. werden die Kapazitäten nach der Kapazitätsverordnung weiter in Semesterwochenstunden berechnet, das Kredit-System auf der Basis von studentischer Workload ist hier aber kaum kompatibel. Die landesrechtlichen Unterschiede innerhalb Deutschlands (bezüglich Akkreditierung oder auch Studiengangslänge) verhindern Mobilität der Studierenden und führen zur Verwirrung. Für den Ausgleich zwischen verschiedenen Modellen der BA/MA-Struktur (6+4; 7+3, 8+2 Semester) muss nach Lösungen gesucht werden, wie z.B. die Einrichtung von Brückensemestern oder die Möglichkeit der Anrechnung von außeruniversitären Praxisphasen.

### Erfolgsstrategien

Als Erfolgsfaktor wird von einigen der beteiligten Hochschulen die gute Zusammenarbeit mit den zuständigen Ministerien, vor allem dem jeweiligen Wissenschaftsministerium, im Falle des Lehramtes zusätzlich mit dem Kultusministerium, gesehen. Hier konnten in einigen Punkten wichtige Entscheidungen gemeinsam herbeigeführt werden. Auch unterstützten zwei Wissenschaftsministerien (Thüringen, Hessen) für den Prozess relevante Projekte aus Landesmitteln.

*Beispiele good practice s. S. 35, Kap. 5.8 Kooperationen und Netzwerke in der Bologna-Implementierung*

## 3.9 Desiderate

Aus den hier dargestellten Hauptfeldern der Bologna-Reformen inner- und außerhalb der Hochschulen lassen sich mehrere Aufgabenfelder ableiten.

### Agenda für Hochschulleitungen:

- Zur Beschleunigung und effektiven Umsetzung der Reformprozesse sollte ein noch stärkeres Bewusstsein für professionelle Leitungskonzepte und für Organisationsentwicklung aufgebaut werden. Die Etablierung von transparenten Kommunikationsstrukturen sollte ebenso im Vordergrund der Bemühungen stehen. Nur eine klare Priorisierung des Reformprozesses durch die Hochschulleitung gewährleistet einen großen Umsetzungserfolg. Notwendig ist zudem das Setzen von Standards, wie z.B. verbindliche interne Prüfungsordnungen für die Hochschule.
- Essentiell für den Erfolg der Reformen ist die Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen für Koordination und Beratung; gerade an großen Hochschulen ist die Entwicklung einer klaren Reformlinie innerhalb der Hochschule nur mit Unterstützung von hauptamtlichem und professionellem Beratungspersonal möglich. Vor allem für die Akzeptanz des mit diesen Reformen einhergehenden Arbeitsaufwands sollten alle an der Hochschule durchgeführten Maßnahmen klar den jeweiligen Reformvorhaben und deren Zielen zuzuordnen sein.
- Die Aufklärung über den Wert der neuen Studiengänge sollte nicht nur innerhalb der Hochschulen verstärkt werden, sondern auch bei Studieninteressierten und Arbeitgebern.
- Die Studienreform erfordert Anpassungen in Verwaltungsprozessen und Infrastrukturen, die idealerweise in einem umfassenden Modernisierungsprozess münden.
- Die Umsetzung der Kompetenzorientierung zieht sich als Desiderat wie ein roter Faden durch die Berichte der Berater/innen: Die sehr lange Tradition der eindimensionalen Wissensvermittlung von „oben“ nach „unten“ macht es schwer, Curricula aus der Perspektive der Studierenden zu denken. Die Modularisierung erfolgt schematisch, das neue Konzept der studienbegleitenden Prüfungen wird nicht wirklich umgesetzt. Nötig sind Schulungen für Lehrende, Studiengangsentwickler/innen und Hochschulplaner/innen, um eine tiefere Verständigung über die verschiedenen Aspekte des Paradigmenwechsels herzustellen und Mut für neue Lehr- und Lernformen zu machen. Die Hochschulleitungen müssen zudem auf die Vorteile der interdisziplinären Modulnutzung bei guter Absprache zwischen Lehrenden hinweisen.
- Notwendig ist die Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems (z.B. eine Verschlinkung des Verfahrens, insbesondere der Re-Akkreditierungen), aber auch die Implementierung eines nachhaltigen Systems des Qualitätsmanagements.

### Hochschulübergreifend:

- Konzepte für Musterlösungen und Best practice, gerade im Bericht der Modularisierung und Kompetenzorientierung, müssen zur Verfügung gestellt und hochschulintern und -übergreifend diskutiert werden.
- Die Entwicklung sektoraler bzw. fachlicher Qualifikationsrahmen ist unerlässlich, um die Studiengangsentwicklung hinsichtlich der Formulierung von Learning Outcomes zu vereinfachen. Aber

auch als Basis einer curricularen Vergleichbarkeit jenseits der Rahmenprüfungsordnungen bieten sich die Qualifikationsrahmen an.

**Agenda für die Länder:**

Bessere Betreuungsintensität erfordert mehr Lehrpersonal, dieser Wunsch können Hochschulen nicht aus sich heraus erfüllen, sondern brauchen mehr Mittel aus den Ländern.

## 4. Funktionen des Beraters / der Beraterin

### 4.1 Arbeitsschwerpunkte der Berater/innen

Die Berater/innen haben es sich zur wichtigsten Aufgabe gemacht, die jeweiligen Hochschulleitungen, die Zentralverwaltung und die Fachbereiche bei der Umsetzung des Bologna-Prozesses zu unterstützen. Darüber hinaus waren sie vor allem für die Förderung und Sicherstellung von geregelten und transparenten Kommunikationsabläufen über den Bologna-Prozess zuständig.

Die Berater/innen sind Mittler/in auf allen Ebenen der Hochschule: zwischen Leitung und Fachbereichen, zwischen Lehrenden einer Fakultät, zwischen Verwaltung, Lehre und Leitung, zwischen den Bedürfnissen der Lehrenden und den Angeboten der zentralen Einrichtungen etc. Sie sind Kommunikator/innen mit sehr unterschiedlichen Spielräumen zwischen dem Wunsch nach mehr Entscheidungskompetenzen bis zur selbst auferlegten „umsichtigen Zurückhaltung“.

Sie bedienen sich bei Beratung und Vermittlung eines vielfältigen Methodenkatalogs und variantenreicher Verfahrensweisen:

- Sie betreiben Informationsmanagement, indem sie zentrale Dokumente, Prüfungsordnungen, Ablaufschemata (zu Modularisierung, Kompetenzorientierung des Studienprogramms, Diploma Supplement etc.) erstellen und diese den Hochschulangehörigen auf verschiedenen Wegen zur Verfügung stellen.
- Sie sprechen die Akteure an den Fachbereichen gezielt an und beraten in persönlichen Gesprächen. Die Berater/innen müssen flexibel auf die unterschiedlichen Wünsche ihrer Ansprechpartner reagieren und über eine große Bandbreite von Vermittlungsmethoden verfügen können: Die Beratung erfolgt je nach Bedarf in der Kombination von Gruppenschulungen und Einzelgesprächen, als hochschulöffentliche und interne Workshops, mit Einbeziehung von externen Experten oder bewusst aus den eigenen Ressourcen. Zielgruppe der Beratung sind in den allermeisten Fällen Hochschulangehörige in der Spannweite von der Leitung über Dekane bis zur Prüfungsverwaltung. Gelegentlich richten sich die Berater auch an Studierende und Studieninteressierte, um über die neuen Studienstrukturen zu informieren.
- Je nach Einflussmöglichkeit überwachen sie die Verabredungen bei der Umsetzung, z.B. die Zeitpläne der Fachbereiche.
- Sie begleiten und/oder organisieren Akkreditierungen, darüber hinaus sind sie häufig in die Qualitätsentwicklungsstrukturen an der Hochschule (Evaluationen, Evaluationsnetzwerke, Aufbau von Systemakkreditierungsstrukturen) eingebunden.
- Sie betreiben hochschulintern und –extern Öffentlichkeitsarbeit und Marketing für Bologna. Hier gehört zum Teil auch die Beratung von hochschulexternen Zielgruppen (z.B. Beratungslehrer an Gymnasien, Berater der Agenturen für Arbeit, Schüler, selten Unternehmen) oder auch die Anfertigung von speziellem Informationsmaterial (z.B. Material für Schulen) zu ihren Aufgaben. Zudem treten sie selbst auch als Referent/innen (an anderen Hochschulen etc.) auf.
- Sie vernetzen sich untereinander mit den anderen Bologna-Berater/innen und mit externer Expertise (z.B. mit Expert/innen aus der HRK, aus anderen Wissenschaftsorganisationen etc.) bzw. mit anderen Akteuren des Bologna-Prozesses, wie z. B. dem Netzwerk der Bologna-Koordinatoren; z.T. sind sie eingebunden in EU-Bologna-Projekte; sie bilden sich fort durch Teilnahme an Tagungen, Workshops und Fortbildungen.
- Sie dokumentieren Prozessabläufe und Ergebnisse des Umstellungsprozesses für die interne Hochschulöffentlichkeit, zum Teil auch in Publikationen.

Einige der Berater/innen sind bewusst als Experten der HRK aufgetreten, um stärker als Außenstehende wahrgenommen zu werden und ihren Beratungen mehr Gewicht zu verleihen. Zudem verfügen sie so aus Sicht vieler Hochschulangehöriger häufig über „legitimierte“ Informationen. Andere Berater/innen verstanden sich eher als Teil der jeweiligen Hochschule und stellten ihre HRK-Anbindung eher in den Hintergrund.

## 4.2 „Aktionsradius“ bzw. Wirkungsgrad der Berater/innen

Während im Zwischenbericht von 2006 eher über die mangelnde Einflussmöglichkeit als Berater/in geklagt wurde, zeigt sich zum Abschluss des Projekts ein gutes Jahr später ein etwas anderer Tenor: Die Berater/innen haben zu einem großen Teil festgestellt, dass sie durch die Anerkennung ihrer Expertise innerhalb der Hochschule mehr Gestaltungsspielräume finden konnten, dass sie zwar nicht mehr Entscheidungsbefugnis auf der hierarchischen Ebene gewannen, sie aber durch den enormen Bedarf an Beratung und dessen erfolgreiche Befriedigung ihre Möglichkeiten und vor allem ihren Aktionsradius erweitern konnten. Viele Lehrende waren sehr dankbar für die Umsetzungsunterstützung, häufig wurden die Konzeptvorschläge der Berater/innen komplett umgesetzt. Besonders zielführend für einen großen Wirkungsgrad erweist sich die Kombination aus einer flächendeckenden Beratung der Fachbereiche und dem Vorhandensein einer zentralen Koordinierungsstelle mit Servicefunktion. Darüber hinaus wird die Studierendenberatung "an der Front" als eine den Wirkungsgrad erhöhende Funktion beschrieben. Problematisch wurde die Konfrontation mit „beratungsresistenten Verantwortlichen“ beschrieben. Zudem gab es häufige Kommentierungen wegen der knapp bemessenen Projektlaufzeit, die gerade ausreichte, um Kommunikationswege und tragfähige Netzwerke aufzubauen, die nun die Rahmenbedingungen bieten, um über Aufbauarbeit hinaus Perspektiven bildende Arbeit leisten zu können.

## 4.3 Spezifische Ziele der Berater/innen

Die Berater/innen wurden nach ihren „besonderen Zielen“ befragt, deren Umsetzung ihnen besonders wichtig war. Diese Kategorie gibt nicht nur Aufschluss über die wichtigsten Aufgaben, sondern gewährt auch Einblicke in das Selbstverständnis der Bologna-Berater/innen. So war die erste und wichtigste Aufgabe vieler Berater/innen, Bologna-Skeptiker an den verschiedenen Hochschulen von der Notwendigkeit und den Vorteilen der Studienreform zu überzeugen. Die Bologna-Berater/innen konnten diese Überzeugungsarbeit leisten, weil sie mit besonderem Engagement und innerer Überzeugung an ihre Aufgabe herangegangen sind. Häufig trat die Selbstbeschreibung als unabhängiger, sachorientierter „ehrlicher Makler“ auf. Da sich die Berater/innen im Wortsinn als Mittler/innen in der Hochschule sahen, die positiven Zielen auf den Weg helfen wollen, hatten sie das Stehvermögen, auch da Geburtshelfer der Studienreform zu sein, wo sie auf breiten Widerstand trafen. Das Schwerpunktziel der Berater/innen war die konkrete Umsetzung der Bologna-Beschlüsse - ob bei der Konzeption der neuen Studiengänge, bei der Modularisierung oder bei der Betreuung der Akkreditierungsverfahren. Bei der Ausarbeitung der neuen Studiengänge legten die Berater/innen besonders viel Wert auf die Qualitätssicherung, die Output-Orientierung und Kompetenzentwicklung. Als Hauptziel, dessen Umsetzung nach wie vor schwierig ist, wird die Stärkung der Bedeutung von Kompetenzen und die vertiefte Orientierung an den Lernergebnissen genannt.

## 5. „Good Practice“: Besondere Arbeitsinhalte der Berater/innen

Die Berater/innen haben sich im Rahmen der Vielzahl ihrer zu erledigenden Aufgaben mehrere Schwerpunkte gesucht, die in der Bandbreite der von Bologna berührten Hochschulthemen von ihnen fokussiert behandelt und bearbeitet wurden. Die Beschränkung auf die Darstellung von ein bis zwei Schwerpunkten hier ist nur der Übersichtlichkeit geschuldet, selbstverständlich haben alle Berater/innen mehr als die hier beschriebenen Schwerpunkte gesetzt und in weiteren Bereichen gute Praxismodelle entwickelt.

Naheliegenderweise, da im Bologna-Prozess unentbehrlich, waren die drei am stärksten im Mittelpunkt stehenden Themenfelder auf der inhaltlichen Ebene die der Organisation des Umstellungsprozesses, die Curriculumsentwicklung und die Qualitätsentwicklung. Diese Themen bildeten die großen Gemeinsamkeiten fast aller beteiligten Berater/innen.

Je nach Größe der Hochschule hatten sie die Gelegenheit zu einer mehr oder weniger starken inhaltlichen Fokussierung. Hier sind ihre vorrangigen Aufgaben Konzeptentwicklung und Impulssetzung (z.B. bei General Studies, Mobilität, strukturierten Doktorandenprogrammen, Umstellung der Lehramts-Studiengänge, Integration von E-Learning etc.); einige sind aber auch als „Allrounder“ mit allen Belangen, die durch Bologna berührt werden, konfrontiert (z.B. Einbindung in die Evaluation von Studium und Lehre, Durchführung und Betreuung von Absolventenstudien, Anwendung von Studiengebühren).

Je nach Ansiedlung bei Verwaltung oder beim Rektorat ist der Anteil an der hochschulinternen Strukturentwicklung unterschiedlich groß; einige Berater/innen haben ihren Schwerpunkt auf den Aufbau von Bologna-konformen IT-Support-Strukturen (z.B. Erstellung einer elektronischen Einschreibungs-, Modul- und Prüfungsverwaltung) gelegt.

Im Mittelpunkt dieser Darstellung steht der „good practice“-Ansatz, d.h. die Entwicklung von guten Vorschlägen für die Praxis. Die hier vorgestellten Verfahren sind nicht als überall passende Entwürfe für alle gedacht, sondern als Lösungsmodelle für die jeweils spezifische Situation an der einzelnen Hochschule, bieten aber ein großes Übernahmepotenzial.

### 5.1 Institutionalisierung des Umsetzungsprozesses an den „Modellhochschulen“

#### **Universität der Künste (UdK) Berlin: Modularisierung und Studiengangsentwicklung**

Für die künstlerischen Studiengänge ist der Umstellungsprozess besonders problematisch vor allem bei der Modularisierung und der Einführung des Leistungspunktesystems. Die Organisation des Umstellungsprozesses läuft nicht quer zu den üblichen Organisations- und Kommunikationsabläufen an der Hochschule, sondern bewegt sich in den bestehenden Formen.

Die Konzeptentwicklung für die neuen Studiengänge erfolgt in studiengangsbezogenen Arbeitsgruppen, darüber hinaus wurden temporäre Gremien auf der Leitungsebene, in denen die Vertreter der Fakultäten sowie die Verwaltung integriert, ausschließlich für den Bologna-Prozess institutionalisiert.

Die Kommunikationsformen sind im Vergleich zu den wissenschaftlichen Hochschulen durch einen hohen Grad an informellen Strukturen bestimmt. Eine (stellenweise tiefe) Abneigung gegenüber formalen Organisationsstrukturen ist weit verbreitet. Wichtig für den vertikalen Austausch sind daher diese informellen, persönlichen Kommunikationsstrukturen zwischen Lehrenden, Studierenden, und Verwaltung.

#### **Universität Bochum: Studienstrukturmodelle**

Bewährt hat sich besonders, dass es nur zwei Modelle für Studiengangsstrukturen gibt: Es handelt sich um das 1-Fach- und 2-Fach-Modell mit zwei gleichberechtigten Fächern. Diese Struktur vereinfacht

einen Fachwechsel für die Studierenden. Außerdem ermöglicht sie, den Übergang in ein Masterstudium flexibel zu gestalten. Die Studierenden können nach dem Bachelor-Abschluss entscheiden, ob sie das Studium im Rahmen des 1-Fach-Modells oder des 2-Fach-Modells fortsetzen, da der Wechsel zwischen den Modellen schon bei der Einrichtung der Studiengänge berücksichtigt wird.

Es wurden neue Organisationsstrukturen geschaffen (zum Beispiel „gemeinsam beschließende Ausschüsse“), die es ermöglichen, fakultätsübergreifende Studiengänge optimal zu organisieren. Zudem wurde ein System zur hochschulweiten EDV-gestützten Studienverlaufsverwaltung konzipiert.

### **Fachhochschule (FH) Frankfurt am Main: Definition von Geschäftsprozessen**

Die Definition von Geschäftsprozessen zur Entwicklung von „bolognakonformen“ Studiengängen ist zu einem unersetzlichen Instrument der Prozesssteuerung zur Entwicklung gestufter Studiengänge geworden. Vordefinierte Verfahrensabläufe konnten so eingehalten und die Qualität des „Endprodukts“ Studiengang zusätzlich gesichert werden. Das fachhochschuleigene Prozess-Schema dient vor allem den Prozessbeteiligten als wichtige Orientierung und Selbstvergewisserung.

### **Universität Freiburg: Persönliche Beratung, Zentrenverbund für Studienreform und Weiterbildung**

Zwei Elemente haben sich bei der Umstellung auf gestufte Studiengänge besonders bewährt:

- a) Das Angebot persönlicher Beratung für Fachvertreter, die insbesondere hinsichtlich der formalen Anforderungen an Bachelor- und Masterstudiengänge großen Beratungsbedarf äußern. Problematisch an dieser Form der individuellen Betreuung ist lediglich der hohe Zeitaufwand, der jedoch durch die Vorteile intensiver Beratung ausgeglichen wird.
- b) Gewinnbringend ist auch die Zusammenarbeit innerhalb des Zentrenverbunds für Studienreform und Weiterbildung. Durch den regelmäßigen Austausch und die intensive Zusammenarbeit in einzelnen Themengebieten erhalten alle Zentren die für den Umstellungsprozess relevanten Informationen auch aus jeweils „fachfremder“ Sicht.

### **Universität Halle-Wittenberg: Anbindung der Beratung an die Hochschulleitung und Hybridmodell für das Lehramt**

Bewährt hat sich eine direkte und enge Anbindung des Projekts an die Hochschulleitung. Neben der Umstellung auf Bachelor- und Master-Studiengänge lag auch ein Schwerpunkt hier u.a. auf der Reformierung der Lehramtsstudiengänge. In Halle wird ein Hybridmodell für das Lehramt entwickelt, indem das Staatsexamen sowohl aus modulbegleitenden Prüfungen als auch aus staatlichen Abschlussprüfungen gebildet wird.

Die Modularisierung der Lehramtsstudiengänge hängt unmittelbar mit der Umstellung auf BA- und MA-Studiengängen zusammen, da aus Kapazitätsgründen die (fachwissenschaftlichen) Module polyvalent, also sowohl für BA- als auch für Lehramts-Studiengänge verwendet werden (müssen).

Weitere Informationen im Internet unter:

[www.prorektoratsl.uni-halle.de/lehramtsstudium](http://www.prorektoratsl.uni-halle.de/lehramtsstudium)

### **Hochschule für Musik (HfM) Karlsruhe: „Top-down“-Zugang**

Es erfolgte eine unmittelbare Anbindung der Beraterin an das Rektorat der Hochschule. Der Umstellungsprozess war von einem „top-down approach“ charakterisiert. Die Beraterin veranstaltete Informationsveranstaltungen auf Fachgruppen- bzw. Institutsebene und führte sehr viele Einzelgespräche mit Lehrenden, die nicht in der Gremienarbeit involviert waren. Folge dieser Vorgehensweise war eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse der Curriculumsentwicklung durch das gemeinsame Vorgehen von Hochschulleitung und den Fachgruppen und Instituten.

### **Universität Konstanz: Schnelle Umsetzung des Reformprozesses**

Das Besondere war sicherlich die schnelle Umsetzung, die relativ reibungslos geklappt hat. Dies ist auf die recht kleine, zentral-dezentral organisierte Universität zurückzuführen, in der vieles über den ‚kurzen Dienstweg‘ besprochen werden kann und so Probleme bereits im Vorfeld ausgeräumt werden können. Wichtig war im Laufe der Umstellung die klare Ansiedlung der Verantwortung beim Referat für Lehrfragen.

**Fachhochschule (FH) Osnabrück: Stringente Umsetzung durch Organisationsentwicklungsprozess**

Der stringent organisierte Umstellungs- und Umsetzungsprozess ist im Arbeitsbereich des Vizepräsidenten für Studium und Lehre angesiedelt: Die Fachhochschule Osnabrück vollzieht den Bologna-Prozess in Form eines geordneten Organisationsentwicklungsprozesses, der untermauert wird durch eine ausreichende und ordentliche Dokumentation und ein schrittweise erfolgreiches systematisiertes Berichtswesen. Das Erarbeiten von Mustervorlagen unterstützt diesen Prozess. Die regelmäßigen Treffen zwischen Studiendekaninnen, Studiendekane und sämtlichen Studiengangsbeauftragten wurden organisiert, um letztere ebenfalls fest in den Umstrukturierungsprozess einzubinden, da sie in letzter Instanz die Struktur der neuen Studienprogramme zu verantworten haben. Einen erheblichen Anteil am Erfolg des Umstellungs- und Umsetzungsprozesses hatte auch die Organisationsstruktur des Präsidiums der Fachhochschule: Mit dem Übergang der Fachhochschule Osnabrück in die Trägerschaft einer Stiftung des öffentlichen Rechts wurden die Dekane der Fakultäten auch gleichzeitig Vizepräsidenten mit jeweils eigenständigen Ressorts. Diese Doppelfunktion der Dekane unterstützte und erleichterte den Transport von Umstellungs-/Umstrukturierungsprozessen in die Fakultäten hinein. Für alle Akkreditierungs- und Evaluierungsverfahren können die hochschulweit einheitlichen, niveaustufenadäquaten Modulbeschreibungen benutzt werden.

**Universität Regensburg: Zentrale Beratungseinrichtung**

Eine der Besonderheiten des Umstellungsprozesses an der Universität Regensburg ist die zentrale Beratungseinrichtung (Koordinierungsstelle Leistungspunkte), die als Schnittstelle zwischen allen Bereichen der Hochschule fungiert.

Durch die Bereitstellung einer regelmäßigen Studienberatung zu den neuen Studiengängen und das Ausstellen der Diploma Supplements für die "alten" Studiengänge ist eine Schnittstelle zwischen Studierenden und Verwaltung (Prüfungsamt) entstanden.

Durch die Beratung der Institute bei der Konzeption der neuen Programme bei gleichzeitiger Beratung der Verwaltung (Überprüfung und Genehmigung der Prüfungsordnungen) stellt die Koordinierungsstelle eine Schnittstelle zwischen den Instituten und der Verwaltung dar. Die Koordinierungsstelle Leistungspunkte (und damit der Bologna-Berater) ist auf diese Weise in praktisch alle, die Hochschulreform betreffenden Prozesse eingebunden und arbeitet aktiv an der Konzeption und der Umsetzung neuer Strukturen mit.

Es handelt sich dabei um eine Beratungseinrichtung im Wortsinne, die keine eigenen Interessen verfolgt, sondern versucht, allen Beteiligten möglichst viele Informationen zur Verfügung zu stellen.

**Universität Rostock: Einbindung der Beratung in Zentrum für Qualitätssicherung**

Spezifisch für die Universität Rostock ist die Integration der Bologna-Beratung in das Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung (ZQS), das als Stabsstelle des Rektorats das Informations-, Beratungs- und Kompetenzzentrum im Reformprozess bildet. Gemeinsame Aufgaben sind die Vorbereitung und Umsetzung von Entscheidungen sowie die Information, Beratung und Unterstützung bei der Umstellung auf die gestufte Studienstruktur und der Entwicklung neuer Bachelor-, Master- und Promotionsstudiengänge. Diese institutionelle Struktur hat sich bewährt und wird daher durch die Hochschule weitergeführt. Als zielführend zeigte sich darüber hinaus eine vom Senat verabschiedete Geschäftsordnung zum Verfahrensablauf, die die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Erfüllung des Qualifikationsrahmens für universitäre Studiengänge sowie die Beteiligung aller „stakeholder“ an den Geschäfts- und Kommunikationsprozessen sicherstellt.

**Fachhochschule Trier: Entwicklung von interdisziplinären Bachelorstudiengängen**

Die Bologna-Beraterin organisierte, moderierte und dokumentierte den Prozess der Erstellung eines Akkreditierungsantrags über zwei Jahre. Hier konnten bei strikter Kompetenzorientierung die Diplomstudiengänge Architektur und Modedesign zu einem einzigen Bachelor-Studiengang zusammengeführt werden. Jeweils ein bis zwei Professor/innen aus mehreren Fachbereichen erarbeiteten das neue Curriculum für zwei Bachelor- und fünf Master-Studiengänge. Parallel wurden die Mitglieder der eigenen Fachrichtungen informiert. Die Ergebnisse der dann stattfindenden Diskussionen flossen wiederum in die „BA-Ma-Gruppe“ ein.

## 5.2 Curriculumsentwicklung und Lehre

Der Abschnitt stellt beispielhafte Entwürfe im Kontext von Lehr-Innovation und Curriculumsentwicklung dar, die sich u.a. mit Modularisierung und mit der vorbildlichen Anwendung von Bologna-Instrumenten wie ECTS und Diploma Supplement beschäftigen. Auch die Umstellung auf Kompetenzorientierung und die Integration von Schlüsselqualifikationen werden hier beschrieben.

### 5.2.1 Curriculumsentwicklung und Modularisierung

#### **Fachhochschule (FH) Aachen: Outcome-Orientierung und ECTS-Instrumente**

Ziel der Beraterinnen war die Herstellung von Transparenz und von Outcome-Orientierung in den Studiengängen. Dabei gab es Nachbesserungsbedarf in den Bereichen Modularisierung und ECTS, die zum größten Teil bereits vor der Bolognareform eingeführt wurden bzw. sich im Nachhinein noch wesentlich verändert haben. Es wurde eine Rahmenprüfungsordnung für die Hochschule entwickelt, die die outcomeorientierte Profilbeschreibung der Studiengänge vorschreibt. Auch die Anwendung der im ECTS vorgegebenen Instrumente und des nationalen Qualifikationsrahmens werden hier geregelt. Zudem wurden Formulierungshilfen speziell zu Learning Outcomes entwickelt. Die Beraterinnen entwarfen zur besseren Anschaulichkeit Best Practice Beispiele für Studiengangsbeschreibungen, für Modulbeschreibungen und für Diploma Supplement und Europass. Die FH Aachen ist zudem am Projekt Work Based learning im Kontext des lebenslangen Lernens beteiligt, in dem es u.a. um die Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen auf den Studiengang geht.

Weitere Informationen im Internet unter:

[www.fh-aachen.de/ects.html](http://www.fh-aachen.de/ects.html)

#### **Universität der Künste (UdK) Berlin: Zwei Modelle der Studiengangsplanung**

Die Vorgehensweise bei der Curriculumsentwicklung pendelt zwischen zwei Modellen: entweder wird von der Idee des Studiengangs her geplant, so dass im Nachhinein nach formalen (KMK-Strukturvorgaben) und kapazitiven Gesichtspunkten korrigiert werden muss. Oder die Planung orientiert sich zunächst an den Rahmenbedingungen; meistens auf Basis der kleinsten Einheit, also der Lehrveranstaltungen,.

Der Reformimpuls der Modularisierung, der darauf abzielt, die Studienqualität durch größere Strukturierung und Systematisierung zu verbessern, findet seine Grenzen im individuellen künstlerischen Entwicklungsprozess, der nicht kontinuierlich, steuerbar oder planbar verläuft und keine aufeinander aufbauenden Wissensbestände vermittelt.

#### **Universität Bielefeld: Institutionalisierung eines Lehrenden-Arbeitskreises und Einrichtung von Tutorien**

Dem Problem der wenig kompetenzorientierten Modularisierung der Studieninhalte wird an der Universität Bielefeld mit der Institutionalisierung eines Arbeitskreises für Lehrende, Studiengangs-Planer und für Fakultäten begegnet. Im so genannten „Erf-Kreis“ tauschen sich die Akteure zwei bis drei Mal pro Semester z.B. zum Thema „Alternative Prüfungsformen“ aus.

Für ein angeleitetes und begleitetes Selbststudium fehlen die nötigen personellen Ressourcen. Daher werden kreditierte Tutorien eingerichtet. Bei der Qualifizierung und Gestaltung des Einsatzes von Tutoren (Bachelorstudierende) und Teaching Assistants (Masterstudierende) werden die Fakultäten vom Servicebereich Beratung für Studium, Lehre und Karriere unterstützt. Der zeitliche Aufwand für Schulungen, Trainings und Reflexion wird mit Leistungspunkten abgegolten, die Tätigkeit als Tutor/Teaching Assistant wird bezahlt.

Weitere Informationen im Internet unter:

[www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Studium/SL\\_K5/angebote\\_lehrende/lst\\_erfa.html](http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Studium/SL_K5/angebote_lehrende/lst_erfa.html)

**Fachhochschule (FH) Frankfurt: Mitarbeit am Qualifikationsrahmen für Soziale Arbeit**

Der Qualifikationsrahmen Soziale Arbeit ist unter Mitarbeit der Bologna-Beraterin an der FH als erste fachliche Umsetzung eines Qualifikationsrahmens in Deutschland entwickelt worden. Er wurde vom Fachbereichstag Soziale Arbeit am 31. Mai 2006 verabschiedet. Er stellt das „Allgemeine Ausbildungsversprechen“ der Fachbereiche für das Studium der Sozialen Arbeit auf dem Bachelor- und Master-Level dar. Der Qualifikationsrahmen folgt einem kompetenztheoretischen Bildungs- und Qualifikationsbegriff, überlässt aber die konkrete Formulierung der Kompetenzprofile den jeweiligen Studiengangsentwicklern.

**Hochschule für Musik (HfM) Karlsruhe: Intensive Curriculumsdiskussion**

Die Curriculumsentwicklung der Fachgruppen erfolgte gemeinsam mit der Beraterin. Eine intensive Curriculumsdiskussion fand dabei nicht nur innerhalb der Fachgruppen statt, sondern wurde von allen Ausschusmitgliedern wahrgenommen. Es erfolgten Annäherungen in den Curricula der einzelnen Hauptfächer, so dass für die Querschnittsfächer Musiktheorie und Musikwissenschaft eine einheitliche Regelung für Studierende aller Hauptfächer gefunden werden konnte. Nach intensiver Aushandlung wurde die Studienplan-Annahme einstimmig im Senat beschlossen.

**Fachhochschule (FH) Osnabrück: Instrumente DS und ECTS (ECTS-Grades)**

Im Kontext der Bologna-Instrumente ECTS und Diploma Supplement wurden hier Verfahren zur Berechnung der ECTS-Grades für Modulnoten und der Abschlusszeugnisse entwickelt.

**Universität Regensburg: Studienbegleitendes Prüfungsverfahren**

Durch die Implementierung studienbegleitender Prüfungsverfahren ist bei den Studierenden allgemein eine höhere Studienmotivation zu erkennen. Lehrende stellen einen Qualitätsanstieg bei Seminararbeiten fest. Gleichzeitig können sowohl Studierende als auch Lehrende aus der Qualität der Leistungskontrollen unmittelbar Rückschlüsse ziehen und ggf. frühzeitig notwendige Konsequenzen ergreifen.

**Universität Rostock: Materialien für die Studiengangsentwicklung**

Die Studiengangsentwicklung in den Fakultäten wird durch das Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung (ZQS) und die darin integrierte Bologna-Beratung unterstützt. Neben der individuellen Beratung und Informationsveranstaltungen geschieht dies über die Entwicklung von Materialien wie das Modularisierungskonzept (inkl. einer Mustermodulbeschreibung), Musterprüfungsordnungen, Handreichungen oder Zusammenstellungen von zentralen Dokumenten und Vorgaben zum Bologna-Prozess. Der Arbeitsschwerpunkt der Beraterin lag in den Ingenieurwissenschaften, in denen wesentliche Reformen während der Projektlaufzeit stattfanden. So wurden zum WS 2007/08 mehrere ingenieurwissenschaftliche Bachelor- und Masterstudiengänge eingeführt.

**Fachhochschule Trier: Workshop Kompetenzorientierung gestalterische Studiengänge**

Zur Verankerung des Bewusstseins der Lehrenden für Kompetenzorientierung führte die Bologna-Beraterin einen Workshop für alle Lehrende eines Fachbereichs mit der moderativen „Walt-Disney-Methode“ durch, in dem die Qualifikationsziele der Studiengangs-Absolvent/innen sowie deren potenzielle Berufsfelder erarbeitet wurden.

**5.2.2 General Studies****Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (RWTH) Aachen: Schlüsselqualifikationen in gesonderten und fachspezifischen Modulen**

Die Regelung an der RWTH Aachen sieht vor, dass Schlüsselqualifikationen innerhalb der Fakultäten/Studiengänge entweder in gesonderten Modulen oder im Rahmen von fachspezifischen Modulen vermittelt werden können. Allerdings erfordert der Erwerb von Schlüsselqualifikationen im Rahmen von fachwissenschaftlichen Modulen eine detaillierte Beschreibung: Es muss erläutert werden,

welche Arten von Qualifikation auf welche Weise erworben werden (in der Regel zwischen 10 und 20 ECTS). Die Angebote der einzelnen Fakultäten sind entsprechend zu dokumentieren.

#### **Ruhr-Universität Bochum: Ansiedlung im Optionalbereich**

Die bewusst außerhalb des Fachstudium organisierte Vermittlung der Schlüsselqualifikationen (im Optionalbereich) ermöglicht nicht nur die Bündelung der auf dem Campus vorhandenen Kompetenzen in diesem Bereich, sondern fördert durch die gemeinsame Organisation gleichzeitig den Austausch zwischen den großen Wissenschaftsbereichen der Universität (Geistes-, Natur- und Ingenieurwissenschaften),

#### **Universität Bremen: Stärkung und Etablierung des Bereichs General Studies**

Der Bereich General Studies an der Universität Bremen wurde etabliert und gestärkt. Der General-Studies-Pool wurde strukturiert und Module wurden den inhaltlichen passenden Kategorien zugewiesen. Darüber hinaus wurde eine Befragung zum Thema General Studies initiiert.

#### **Fachhochschule (FH) Frankfurt: Konzept zum studiengangintegrierten und additiven Erwerb von Kompetenzen**

Ein hochschulweit geltendes und breit diskutiertes Konzept zum studiengangintegrierten und additiven Erwerb von fachunabhängigen Kompetenzen sichert Vergleichbarkeit in punkto „Schlüsselkompetenzen“. Das Konzept wurde in alle Studiengänge integriert. Es liegt nun im Verantwortungsbereich der neu geschaffenen Funktionsstelle: „Referentin für das studium generale“. Eine Befragung sämtlicher Lehrenden der Hochschule im Hinblick auf deren Beratungs- und Koordinierungsbedarfe im Zuge der Studienstrukturreform wurde durchgeführt. Die Ergebnisse dieser quantitativen Befragung dienen nun der Abteilung für Weiterbildung und Wissenstransfer als Grundlage für die Entwicklung „maßgeschneiderter“ Weiterbildungsangebote für Lehrende in gestuften Studiengängen.

#### **Universität Lüneburg: Komplementärstudium als profilbildender Bestandteil**

Das Studienelement General Studies wurde mit integrativen und additiven Inhalten als fester profilbildender Bestandteil der neuen gestuften Studiengänge an der Universität Lüneburg eingeführt. Zuvor hatte das Präsidium auf Vorschlag einer fachbereichsübergreifenden Arbeitsgruppe Grundsätze zu einer universitätsweiten Einführung der General Studies beschlossen. Mittlerweile wurde dieses Konzept eines fächerübergreifenden Modulangebots zum so genannten Komplementärstudium weiterentwickelt. Die Studierenden wählen drei aus insgesamt sechs unterschiedlichen Perspektiven (Methoden-, sprachlich-kulturelle, technisch-naturwissenschaftliche, geistes- und sozialwissenschaftliche, künstlerische und Projektperspektive).

## **5.3 Qualitätssicherung/-entwicklung**

#### **Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule (TH) Aachen: kohärentes Qualitätsmanagement**

An der RWTH Aachen ist ein kohärentes System des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre entwickelt worden, dass an einzelnen Phasen (Übergang Schule-Hochschule, Studieneingangsphase, Studium und Abschluss des Studiums) ausgerichtet ist und für jede Phase Ziele definiert.

Hinsichtlich der eingesetzten Maßnahmen und ihrer Umsetzung findet ein Lehrcontrolling statt. Es gibt auf vielfältige Weise und an verschiedenen Stellen eine Erfolgskontrolle und Rückkopplung. So ist ein hochschul-übergreifendes Instrumentarium, ähnlich einem Werkzeugkasten, mit guten, praktikablen Maßnahmen entstanden.

Außerdem verfolgt die RWTH Aachen eine Gesamtstrategie zur Senkung der Abbrecherquoten sowie zur Erhöhung der Absolventenquoten. Diese umfasst u.a. Aktivitäten zur Verringerung der Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität vor Beginn des Studiums, Maßnahmen bei der Zulassung und Betreuung sowie Veränderungen in der Lehre. Dazu gehört auch die Entwicklung einer detaillierten Abbrecherbefragung zur Ermittlung von Gründen für den Studien- bzw. Ortswechsel oder für die

Aufgabe des Studiums sowie eine Absolventenbefragung. Ebenso dient die Erarbeitung eines Fragebogens für die Erfassung der studentischen Arbeitsbelastung in Kooperation mit der FH Aachen mit Co-Finanzierung durch die HRK der Überprüfung und Erhöhung der Studierbarkeit der Studiengänge und ggfs. der Reduzierung der Abbrecher- und Langzeitstudierendenquote.

#### **Fachhochschule (FH) Bielefeld, Fachhochschule (FH) Lippe und Höxter: Ablaufschemata für Akkreditierungen**

Der Stellenwert der Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen ist sehr hoch. Nicht alle Abläufe, aber einzelne Prozesse der Akkreditierungsverfahren können in einem standardisierten Ablaufschema abgebildet werden. Dazu gehören z.B. die Studiengang- und Curriculumsentwicklung im Fachbereich unter Beteiligung der Bologna-Beraterin, die Erarbeitung von Prüfungsordnungen im Fachbereich in Abstimmung mit der Leiterin des zentralen Prüfungsamtes und der Beschluss zu Prüfungsordnungen.

Die Bolognaberaterin der FH Bielefeld und der Bolognaberater der FH Lippe und Höxter sind an ihren Hochschulen auch als Evaluationskoordinatoren tätig und haben daher in den anstehenden Fachbereichs- und Studiengangsevaluationen Elemente des Bologna-Prozesses aufgreifen und an die Studiengänge zurückgeben können.

#### **Universität Erfurt: Fortgeschrittener Akkreditierungsprozess**

Alle relevanten Studienprogramme der Universität Erfurt haben den Akkreditierungsprozess erfolgreich durchlaufen. In der Zukunft wird der Schwerpunkt mehr auf einer Qualitätssicherung liegen, die über die Akkreditierung hinausgeht. Allerdings spielt auch dabei die Akkreditierung weiterhin eine zentrale Rolle.

#### **Universität Halle-Wittenberg: Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts inklusive Integration von Akkreditierungsverfahren**

Im Zuge der Beratung der Hochschulleitung wirkte der Bologna-Berater an der Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts mit. Das Basis-Konzept zur Evaluation von Studium und Lehre wurde gemäß der Zielvereinbarung und den hinzugekommenen Vorgaben des neuen Hochschulgesetzes von Sachsen-Anhalt auf die Evaluation der Forschung ausgeweitet. Außerdem wurde versucht, die Akkreditierung in das Modell zu integrieren. Die Universität Halle-Wittenberg strebt weiterhin an, nach einer Umstellungsphase auf die neue Studienstruktur das Qualitätsmanagement, also die integrierte Fachevaluation, gemeinsam mit den Partneruniversitäten Leipzig und Jena zu erneuern.

#### **Technische Universität Ilmenau: Prozessakkreditierung**

Im Dezember 2004 fiel die Entscheidung, eine Prozessakkreditierung vorzubereiten und so einen neuen Weg der Qualitätssicherung im Bereich der Hochschule zu beschreiten. Nicht nur einzelne Studienprogramme sollten überprüft werden, sondern alle Bereiche der Universität mit ihren Prozessen. Für eine Technische Universität mit einem großen Anteil ingenieurwissenschaftlicher Studienangebote war der Prozessansatz ein logischer Ausgangspunkt. Daraus ergab sich die Konsequenz, ein hochschulweites nachhaltiges Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln und einzuführen, das auf den Grundsätzen der Universität „Freiheit und Einheit von Lehre und Forschung, Berufskollegialität und Wahrung des Berufsethos der Universitätsmitglieder“ basiert und diese zur Grundlage seiner Konzeption, Einführung und Weiterentwicklung gestaltet. Zudem orientiert sich das QM-System an der DIN ISO 9000. Es soll die Universität in die Lage versetzen, sich eigenständig zu steuern und entwickeln zu können. Für den Bereich Studium und Lehre sind im Zuge der Umstellung schon Teile davon eingeführt und genutzt worden.

#### **Fachhochschule (FH) Jena: Arbeitsgruppe Modularisierung und Kooperation zur Einführung von QM**

Akkreditierungen an der FH Jena wurden durch die Bologna-Beraterin und den Prorektor für Studium und Lehre koordiniert. Besonders effektiv war die Zusammenarbeit aller Modularisierungsbeauftragten der Fachbereiche in der Arbeitsgruppe Modularisierung.

Im Jahr 2005 starteten die Fachhochschulen Schmalkalden und Jena das Kooperationsprojekt „Einführung eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems“ (BLK-Projekt). Ziel dieses Projektes war die Konzeption und Einführung eines hochschulweiten Qualitätsmanagementsystems (QMS) für die

beiden beteiligten Hochschulen sowie als übertragbares Modell für andere vergleichbare Hochschulen. Die Hochschulleitung der FH Jena entschied sich für die Einführung eines QMS nach dem Modell der „Methodischen Vielfalt“ (inkl. Evaluation, Akkreditierung, Lehrbericht, Zielvereinbarungen, Beschwerdemanagement), wobei eine wissenschaftliche Projektmitarbeiterin die erforderlichen Prozesse begleitete, eine Evaluationsordnung erarbeitete und zudem den „Qualitätszirkel“ mit den Qualitätsmanagement-Verantwortlichen der einzelnen Referate und Fachbereiche leitete. Alle Organisations- und Entscheidungsstrukturen sind seitdem in einem Geschäftsverteilungsplan festgelegt.

#### **Deutsche Sporthochschule Köln: Konzept für ein Qualitätsmanagement**

Die systematische Lehrveranstaltungsbeurteilung und das Tutorenprogramm haben Gestalt angenommen. Die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems wird mit der Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs fortgeführt. Die Einführung eines strukturierten Systems der Lehrveranstaltungsbeurteilung (unter Evasys) steht kurz vor der Implementierung.

#### **Universität Lüneburg: Gründung einer Task Force zur Prüfung von Akkreditierungsfähigkeit**

Zunächst wurden auf Vorschlag einer fachbereichsübergreifenden Arbeitsgruppe verbindliche Empfehlungen durch das Präsidium ausgesprochen, die sich v. a. auf formale Strukturelemente wie Zugang, Zulassung und Modulgröße, aber auch auf die Einführung der General Studies bezogen hatten. Die daraufhin erarbeiteten Konzepte für die gestuften Studiengänge wurden in den Studienkommissionen sowie den Fachbereichsräten beraten und zeitnah einer so genannten Task Force unter der Leitung des Vizepräsidenten Lehre, Studium und Weiterbildung zur Prüfung der Akkreditierungsfähigkeit sowie der Vereinbarkeit mit der Entwicklungsplanung vorgelegt. Diese Task Force hat ihrerseits in der Regel zwei Wissenschaftler/innen der Universität um eine Begutachtung der jeweiligen Konzepte gebeten. Die Unterlagen wurden nach ggf. weiterer Abstimmung über das Präsidium an die Akkreditierungsagentur geschickt.

#### **Universität Rostock: Fachliche und formale Qualitätsprüfung durch Bologna-Beraterin**

Das Qualitätssicherungssystem umfasst die fachliche und formale Qualitätsprüfung des Studienangebots im hochschulinternen Genehmigungsverfahren, die Akkreditierung, die Evaluation - deren Konzeption in Kooperation mit dem Verbund Norddeutscher Universitäten entwickelt wurde - sowie Absolventenstudien und die studentische Lehrveranstaltungskritik. Die Aufgaben der Bologna-Beratung liegen vor allem bei Ersterem, sie ist durch ihre Integration in das Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung (ZQS) darüber hinaus in das Gesamtsystem eingebunden.

#### **Fachhochschule Trier: Konzept für Qualitätsmanagement**

Die verschiedenen qualitätssichernden Initiativen der Bologna-Beraterin führten zu einem vom Präsidenten der Hochschule erbetenen Konzept für ein Qualitätsmanagement an der FH Trier. Ziel ist unter anderem die Optimierung vorhandener Prozesse. Ferner werden die hochschulspezifischen Qualitätsinstrumente mit dem Ziel der Verbesserung der Alltagspraxis an der Hochschule implementiert.

#### **Viadrina Frankfurt (Oder): Cluster-Akkreditierungen**

Die bisherige Einführung von Bachelor-/Masterstudiengängen an der Viadrina verlief dezentral und in Verantwortung der eigenständig agierenden Fakultäten. Zurzeit ist an der kulturwissenschaftlichen Fakultät eine insgesamt acht Bachelor-/Masterstudiengänge umfassende Cluster-Akkreditierung aller neu eingeführten Studiengänge dieser Fakultät in Vorbereitung.

## **5.4 Förderung der Mobilität**

#### **Deutsche Sportschule Köln: Internationale Ausrichtung**

Die Sicherstellung der internationalen Ausrichtung und Kompatibilität der neuen Studienkonzepte konnte im Rahmen der Projektzeit angestoßen werden. Hier wurde für die Deutsche Sporthochschule Köln Lösungsansätze und Umsetzungsstrategien entwickelt, die es mittelfristig umzusetzen gilt.

**Freie Universität (FU) Berlin: Ausbau der Studierendenmobilität**

Die Bologna-Beraterin forciert eine stärkere Beteiligung an einem von der Europäischen Kommission ausgeschriebenem Programm für Lebenslanges Lernen (LLP).

Hier soll die Studierendenmobilität durch Erasmus-Praktika im Programm LLP ausgebaut werden. Studierende erhalten die Möglichkeit, statt des „normalen“ Praktikums im Rahmen ihres Bachelor-Studiengangs ein (längeres) Auslandspraktikum zu wählen und die entsprechenden Leistungspunkte vollständig auf das Studium angerechnet zu bekommen. Ein solches Auslandspraktikum lässt sich auch mit einem Auslandsstudienaufenthalt kombinieren, so dass die Studierenden der Freien Universität Berlin im Rahmen ihres Bachelor-Studiums insgesamt zwei Semester Auslandserfahrung sammeln können, die für ihr Studium anerkannt werden.

## 5.5 Verbesserung der Übergänge / Flexibilisierung der Lernangebote

**Universität Bielefeld: Verbesserung der Schnittstelle von Schule zu Hochschule**

Die Universität Bielefeld strebt eine Verbesserung der Schnittstelle von Schule zu Hochschule an, da es hinsichtlich der neuen Studienstruktur noch einen erheblichen Informationsbedarf auf Seiten der Lehrer/innen gibt, und führt in diesem Kontext in Kooperation mit der Bezirksregierung Informationsveranstaltungen durch.

**Universität Bremen: Netzwerk „Praxis Studium Perspektive“**

Gemeinsam mit den Praxisbüros und dem Career Center der Universität Bremen wurden zur Unterstützung des Netzwerkes „Praxis Studium Perspektive“ zwei Workshops organisiert.

**Viadrina Frankfurt (Oder): Employability-Studien**

An der Universität wurde seitens der Beraterin die Absolventen-verbleibstudie „Employability und die Kulturwissenschaften an der Viadrina“ durchgeführt. Wie die Employability-Studie zeigte, qualifizierten sich viele Absolvent/innen nach ihrem Studium weiter. Die Fremdsprachenausbildung zählten die Absolventen zu ihren wichtigsten Qualifikationen. Die Suche nach der ersten Stelle dauerte teilweise länger als ein halbes Jahr, es gab häufige Wechsel der Beschäftigungen und vielfach unbefriedigende und prekäre Arbeitsverhältnisse. Schaut man rückblickend auf die Berufswünsche, die Bewerbungsaktivitäten und die tatsächlichen Beschäftigungsverhältnisse, so scheint es, dass viele ihre Berufsvorstellungen hinsichtlich der Bereiche Medien, Kultur und Wissenschaft verwirklichen konnten. Es ist anzunehmen, dass die Erfahrungen mit dem realen Arbeitsmarkt den Absolventen zum einen die begrenzten Möglichkeiten in den typischen Tätigkeitsfeldern für Kulturwissenschaftler aufzeigten, sie zum anderen aber auch aufgeschlossener gegenüber Unternehmen in der freien Wirtschaft wurden. Es wurde zudem eine Absolventenbefragung im deutsch-polnischen Jura-Studiengang durchgeführt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden von der juristischen Fakultät dazu genutzt, die gegenwärtige Studienkonzeption zu überprüfen und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen. Die Absolvent/innen haben sowohl auf dem deutschen als auch auf dem polnischen Arbeitsmarkt gute Chancen. Eine besondere Bedeutung bei der ersten Anstellung kam nach Angaben der Absolvent/innen den Sprachkenntnissen sowie der Besonderheit der deutsch-polnischen Rechtsausbildung zu. Bezüglich der Passfähigkeit von Kenntnissen und Qualifikationen, die im Studium erworben und im Berufleben gefordert werden, ergibt sich im Bereich der Sozialkompetenzen (Kooperationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Führungsqualitäten und Konfliktmanagement) und der Wirtschaftskennntnisse ein Bedarf, die Absolvent/innen besser für den Beruf zu rüsten.

Weitere Informationen im Internet unter:

[www.kuwi.euw-frankfurt-o.de/de/index.html](http://www.kuwi.euw-frankfurt-o.de/de/index.html)

## 5.6 Querschnittskonzepte für begleitende Unterstützung des Umstellungsprozesses

### **Rheinisch-Westfälische Technische Universität (TH) Aachen: Projekt Modul-IT**

Mit Hilfe des Projekts Modul-IT wird der Bologna-Umstellungsprozess erleichtert. Hierbei handelt es sich um ein zentrales, durchgängig online-unterstütztes und transparentes System, das Abläufe von der Anmeldung zu einer Veranstaltung bis hin zur Erfassung von Prüfungsleistungen und Ausstellung des Abschlusszeugnisses umfasst. Durch die Errichtung der sogenannten „Brücke“ zwischen Veranstaltungswelt (CAMPUS) und Prüfungswelt (HISPOS), also der Verknüpfung bisher voneinander getrennter unabhängiger Abläufe und Systeme, wird die individuelle Erfassung und Dokumentierung des gesamten Studienverlaufs einer/eines Studierenden möglich. Modul IT bietet Unterstützung für Studierende, Lehrende und Verwaltung. Die nach Regelstudienplänen strukturierte Darstellung liefert Orientierung für Studierende. An- und Abmeldung zu Veranstaltungen und Prüfungen können online erfolgen. Die Benotung durch Prüfer wird in Online-Bescheinigungen (Zeugnisse, Diploma Supplement, Transcript of Records) integriert. Zudem wurde eine Prüfungsmanagerin eingestellt.

### **Universität Bielefeld: Einführung des Informationssystems BIS**

Lehrplanung, Studienorganisation und Prüfungsdokumentation bedürfen einer DV-technischen Unterstützung. Die Universität Bielefeld hat dafür eine eigene DV-Lösung entwickelt: Das Bielefelder Informationssystem (BIS) wird ständig weiter entwickelt und unterstützt elektronisch bereits jetzt viele Prozesse im Bereich Studium und Lehre.

Eine vom Rektorat eingesetzte Projektgruppe "Prüfungsorganisation" kümmert sich um Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter/innen in Prüfungsämtern, um die kontinuierliche Abstimmung zwischen Fakultäten zu sichern. Sie betreibt Konfliktmanagement und unterrichtet das Rektorat über Probleme.

### **Fachhochschule (FH) Bielefeld, Lippe und Höxter: Einführung eines Studierenden-Service-Portals**

Die IT-Ausstattung der Prüfungsämter wurde verbessert. So wurde ein Studierenden-Service-Portal in bisher sechs von neun Fachbereichen eingeführt. Es ermöglicht den Studierenden, sich online zu Prüfungen anzumelden und selbstständig Bescheinigungen zu erstellen. Damit kann das erhöhte Prüfungsaufkommen besser gehandhabt werden. Das Service-Portal wird in naher Zukunft um die Möglichkeiten der Online-Bewerbung und der Online-Einschreibung erweitert. Als kleiner Beitrag zur Förderung der Mobilität werden nun auch die Abschlusszeugnisse bei Bedarf zusätzlich in englischer Sprache erstellt.

### **Universität Bochum: eBologna (VSPL)**

Mit dem Projekt eBologna (VSPL) unterstützt die Ruhr-Universität Bochum den europäischen Bologna-Prozess auf einer virtuellen Ebene. Lehren und Lernen sind – so weit es sinnvoll ist – orts- und zeitunabhängig möglich. Zudem können Studierende jederzeit ihren persönlichen Studienverlauf und ihre Studienleistungen online einsehen und verwalten (VSPL). Voraussetzung für diese Services ist ein Höchstmaß an Sicherheit – die Universität Bochum hat hierzu als erste Universität Deutschlands die digitale Signatur für diese Anwendungen realisiert.

An der Universität Bochum wird zudem eine Prüfungsverwaltungssoftware genutzt, die sowohl die Verwaltung der individuellen Studienverläufe wie auch die Erstellung der Diploma Supplements ermöglicht. Diese Software ermöglicht eine Schnittstelle zwischen Studierendendatei, Vorlesungsverzeichnis und Prüfungsverwaltungssoftware.

### **Fachhochschule (FH) Osnabrück: Modul- und Programmplanungssystem MoPPS**

Für die Entscheidung von Studieninteressierten ist es erforderlich, die Lehrangebote und die Lehr-/Lernkonzepte differenziert zu beschreiben und das gesamte Lehrgeschehen mit Lehrzwecken, Lehrzielen, Lehrmethoden und Lehrinhalten transparent zu machen. Daher wurde schon im März 2004 das Modul- und Planungssystem MoPPS zur Vorbereitung und Skizzierung der Module eingeführt. Seither wird MoPPS an der FH Osnabrück in ein IT-gestütztes Modul- und Programmplanungssystem weiterentwickelt, das als integriertes System Schnittstellen zu den zentralen Administrationsprogrammen

der Hochschule (Prüfungsverwaltung, E-Learning-System, Veranstaltungsplanung, Webserver) vorweist. In der derzeitigen Version liegt MoPPS als Redaktionssystem zur Erfassung von Modulen und Modulbeschreibungen vor. Zudem können die erforderlichen Modulhandbücher generiert werden. Des Weiteren sind schon Teile der Studierendenverwaltungs-Software mit MoPPS verlinkt, so dass beispielsweise ein Datenaustausch zugunsten der automatisierten Erstellung von Diploma Supplements und Transcripts of Records erfolgen kann. Ein Teil der Prüfungsordnungen ist ebenfalls bereits mit MoPPS verknüpft.

#### **Universität Regensburg: Nutzung von Prüfungsverwaltungssoftware Flex-Now!**

Der Umstellungsprozess an der Universität Regensburg wird seitens DV-technischer Unterstützung erleichtert. In einigen Fachbereichen (Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften und Pädagogik) erfolgte die Verwaltung der studienbegleitenden Prüfungen bereits seit längerem über Flex-Now! Daher bereitete die Umstellung auf BA/MA keine DV-technisch bedingten Probleme. Die flächendeckende Implementierung und Weiterentwicklung von FlexNow! vor allem im Hinblick auf die Modellierung der weitaus komplexeren und flexibleren Prüfungsordnungen der geisteswissenschaftlichen Bachelor- und Masterprogramme erweist sich allerdings zeitaufwändiger als ursprünglich geplant. Das Diploma Supplement kann bereits für alle Masterstudiengänge und für einige Bachelor-Studiengänge automatisch generiert werden. Das Transcript of Records kann mittlerweile für alle im System erfassten Studiengänge automatisch erstellt werden.

## **5.7 Veränderungen in der Doktorandenausbildung**

#### **Universität Konstanz: Strukturierung der Doktorandenausbildung**

An der Hochschule wird die Strukturierung der Doktorandenausbildung von der Hochschulleitung gewünscht und gefördert. Bestehende Promotionsstudiengänge erweisen sich als erfolgreich und werden weiter optimiert. Es kommt u.a. zu einer Flexibilisierung, indem nachgewiesene Kompetenzen angerechnet werden können. Die Universität stellt zudem ein universitätsweites Weiterbildungsangebot zur Verfügung, um alle Doktorand/innen in ihrer Promotion zu unterstützen. Die individuelle Promotion wird auch weiterhin erhalten bleiben.

## **5.8 Kooperationen und Netzwerke in der Bologna-Implementierung**

#### **Fachhochschule (FH) Frankfurt am Main: Förderung eines hessischen Kooperationsprojekts**

Die Hessischen Bologna Berater wurden durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst (HMWK) mit dem „Kooperationsprojekt hessischer Hochschulen zur Unterstützung der fachlichen, organisatorischen und qualitätsbezogenen Aspekte des Bologna-Prozesses“ gefördert. Ziel des Projektes, an dem sowohl Fachhochschulen als auch Universitäten beteiligt sind, ist es, über die Prozessdefinition der Entwicklung eines einzelnen Studiengangs hinaus weitere Entwicklungslinien vor allem im Hinblick auf die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Studium und Lehre gemeinsam und hochschulübergreifend zu diskutieren. Durch eine intranetgestützte Informationsplattform werden sämtliche Informationen und Prozessabläufe im Bezug auf „Bologna“ für alle Hochschulzugehörigen zugänglich gemacht.

#### **Universität Freiburg: Badenwürttembergische Kooperation in den Lehramtsstudiengängen**

Die Bologna-Beraterin und das Zentrum für Lehrerbildung organisierten Arbeitstreffen für alle Bologna-Beauftragten und alle Zentren für Lehrerbildung an den baden-württembergischen Universitäten. Dort wurden u.a. die Rahmenbedingungen für die neuen Abschlüsse in den Lehramtsstudiengängen diskutiert.

**Fachhochschule Jena/ Technische Universität (TH) Ilmenau / Universität Erfurt/ Bauhaus-Universität Weimar: Entwicklung eines Berater/innen-Netzwerks in Thüringen**

In den zwei Jahren Projektlaufzeit hat sich innerhalb des großen bundesweiten Berater/innen-Netzwerkes in Thüringen ein kleineres herausgebildet. Diese Zusammenarbeit wurde auch nach Beendigung des Projektes Kompetenzzentrum fortgesetzt. Das Netzwerk der Thüringer Bologna-Berater weist zwar einen wenig formalisierten Organisationsgrad auf, dient aber trotzdem im hohen Maße dem Zweck der Kooperation und Bündlung der Kompetenzen in einem kleinen, durch Knappheit der finanziellen Ressourcen gekennzeichneten Bundesland. Momentan besteht allerdings die Gefahr, dass das Netzwerk aufgrund von beruflichen Veränderungen der beteiligten Berater/innen nur eine temporäre Erscheinung bleibt.

**Fachhochschule Trier: Initiierung Koordinatorentreffen Rheinland-Pfalz und Saarland**

Ende Februar 2007 fand unter der Federführung der Bologna-Beraterin an der FH Trier das zweite Rheinland-pfälzisch-saarländische Bologna-Koordinatorentreffen zum Thema „Qualitätssichernde Maßnahmen an den Landeshochschulen“ statt.

## 6. Anhang

### „Modellhochschulen“ der HRK

Fachhochschule **Aachen**  
Koordinierungsstelle ECTS  
Eupener Str. 70  
52066 Aachen  
0241 - 6009 1901

RWTH **Aachen**  
Zentrale Hochschulverwaltung  
Dezernat Planung, Entwicklung und Controlling  
Abt. 6.2 - Lehre  
Templergraben 55  
52062 Aachen  
0241 - 80 94036

Freie Universität **Berlin**  
ZE Sprachenzentrum  
Habelschwerdter Allee 45  
14195 Berlin  
030 - 838 54648

Universität der Künste **Berlin**  
Referat für Studienangelegenheiten  
Einsteinufer 43 - 53  
10587 Berlin  
030 - 3185 2280

Universität **Bielefeld**  
Referat für Studium und Lehre  
Universitätsstraße 25  
33615 Bielefeld  
Tel: 0521 - 106-2600

Fachhochschule **Bielefeld**  
Rektorat  
Kurt-Schumacher-Straße 6  
33615 Bielefeld  
0521 - 106 7783

Universität **Bochum**  
Referat Lehre  
44780 Bochum  
0234 - 32 27719

Universität **Bremen**  
Dezernat 1  
Bibliothekstraße 1  
28359 Bremen  
0421 - 218 9568

Universität **Erfurt**  
Referat für Studium und Lehre  
Nordhäuser Straße 63  
99089 Erfurt  
0361 - 737 5050

Fachhochschule **Frankfurt am Main**  
Hochschulleitung / Abt. Studienstrukturreform  
Nibelungenplatz 1  
60318 Frankfurt am Main  
069- 1533 3216

Europa Universität Viadrina **Frankfurt (Oder)**  
Rektorat  
Große Scharrnstrasse 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
0335 -5534 2344

Universität **Freiburg**  
Beratungsstelle für Studiengangentwicklung  
79085 Freiburg  
0761 - 203 8892

Universität **Halle-Wittenberg**  
Prorektorat für Studium und Lehre  
Universitätsplatz 8/9  
06099 Halle  
0345 - 55 24253

Technische Universität **Ilmenau**  
Rektorat/Prorektor Bildung  
Ehrenbergstr. 29 (EAZ)  
98693 Ilmenau  
03677 - 692744

Fachhochschule **Jena**  
Prorektorat  
Carl-Zeiss-Promenade 2  
07745 Jena  
03641 - 205 137

Hochschule für Musik **Karlsruhe**  
Rektorat  
Wolfartsweierer Str. 7a  
76131 Karlsruhe  
0721 - 6629 272

Universität **Konstanz**  
Akademische Abteilung  
Universitätsstraße 10  
78464 Konstanz  
07531 - 884 243

Deutsche Sporthochschule **Köln**  
Institut für Europäische Sportentwicklung und Freizeitforschung  
Carl-Diem-Weg 6  
50933 Köln  
0221 - 4982 2690

Universität **Leipzig**  
Prorektorat Studium und Lehre  
Ritterstr. 26  
04109 Leipzig  
0341 - 97 300 05

Fachhochschule **Lippe-Höxter**  
Rektorat  
Liebigstraße 87  
32657 Lemgo  
05261 - 702 370

Universität **Lüneburg**  
Rektorat  
Scharnhorststraße 1  
21335 Lüneburg  
04131 - 6771522

**Fachhochschule Osnabrück**

Hochschulleitung  
Caprivistr. 30 A  
49076 Osnabrück  
0541 - 969 3799

**Universität Regensburg**

Referat I/1 - Koordinierungsstelle LP  
PT 1.1.6  
Universitätsstr. 31  
93053 Regensburg  
0941 - 943-1531

**Universität Rostock**

Zentrum für Qualitätssicherung in Studium und Weiterbildung  
Universitätsplatz 1  
18051 Rostock  
0381 - 498 1238

**Fachhochschule Trier**

Rektorat  
Schneidershof  
54208 Trier  
0651 - 8103 284

**Bauhaus Universität Weimar**

Dezernat für Studium und Lehre  
Coudraystr. 7  
99423 Weimar  
03643 - 58 23 72