

Zukunftsaufgabe Qualitätsentwicklung

– 3 Jahre Projekt Q –

Abschlusskongress des Projektes Qualitätssicherung
der Hochschulrektorenkonferenz
Wissenschaftszentrum Bonn, 11./12. Dezember 2000

Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2001

Diese Publikation ist im Rahmen des *Projektes Qualitätssicherung* entstanden, das die HRK im Auftrag der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung durchführt. Das *Projekt Qualitätssicherung* wird aus Sondermitteln des Bundes und der Länder gefördert.

Die HRK dankt Bund und Ländern für die freundliche Unterstützung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2001
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion: Claudia Wolf (verantwortlich), Waldemar Dreger
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887181
e-mail: wolf@hrk.de, für Bestellungen: ruetter@hrk.de
Internet: www.hrk.de

Bonn, März 2001

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen – auch auszugsweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Hochschulrektorenkonferenz

Inhaltsverzeichnis

Begrüßung/Eröffnung

<i>Professor Dr. Klaus Landfried</i> Präsident der Hochschulrektorenkonferenz	7
<i>Staatssekretär Dr.-Ing. E.h. Uwe Thomas</i> Bundesministerium für Bildung und Forschung	11
<i>Professor Dr. Dagmar Schipanski</i> Vizepräsidentin der Kultusministerkonferenz	17

Hauptvortrag

Universitäre Qualitätssicherung zwischen Politik und Eigenverantwortung <i>Dr. Stephan Bieri</i> Vizepräsident des Rates der ETH Zürich	23
--	----

Schlusswort

<i>Dr. Jürgen Heß</i> Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz	45
---	----

Teilnehmerverzeichnis	49
------------------------------	----

Begrüßung/Eröffnung

Professor Dr. Klaus Landfried
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

Werte, liebe Frau Ministerin Schipanski,
Herr Staatssekretär Thomas,
Herr Dr. Bieri,
meine Damen und Herren,

Qualität und Quantität ringen für gewöhnlich miteinander. Heute scheint dies anders zu sein. Denn es freut mich, ein so großes Auditorium zur Abschlussveranstaltung des Projekts Qualitätssicherung im Wissenschaftszentrum begrüßen zu können. Das Interesse an dieser Tagung hat alle Erwartungen übertroffen. Das ist ein überaus ermutigendes Zeichen des Reformwillens der deutschen Hochschulen, hat aber unsere Organisationskapazität zugleich auf eine harte Probe gestellt. Alle hier im Haus vorhandenen räumlichen Möglichkeiten mussten ausgeschöpft werden. Schon jetzt bitte ich Sie daher um Geduld und Nachsicht, sollte der eine oder andere Engpass entstehen und nicht alles auf Anhieb nach Ihren Wünschen funktionieren.

Ich begrüße dankbar alle Referentinnen und Referenten aus dem In- und Ausland, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die persönlich zu begrüßen mich bis zum dritten Advent beschäftigen würde. Deshalb begnüge ich mich damit, stellvertretend für alle, Herrn Staatssekretär Thomas aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, Frau Ministerin Schipanski als Vizepräsidentin der Kultusministerkonferenz und Herrn Dr. Bieri, den Vizepräsidenten des ETH-Rates in Zürich, hier persönlich zu begrüßen und Ihnen für Ihr Engagement zu danken.

Was können wir von dieser Tagung erwarten? Zunächst wohl dies: Wer aktuelle Informationen zur Qualitätssicherung im Hochschulbereich sucht, findet hier überaus kompetente und erfahrene Gesprächspartner, nämlich Fachgutachter, Qualitätsverantwortliche und solche Personen, die mit dem Management von Qualitätssicherung in Hochschulen vertraut sind. Wer Erfahrungen aus der Qualitätssicherung vermitteln möchte, von denen er glaubt, dass sie anderen von Nutzen sind, findet ein aufmerksames und aufgeschlossenes Publikum. Wer Kooperationspartner aus anderen Hochschulen für Qualitätssicherungsprojekte sucht, findet gewiss Gleichgesinnte.

Wozu eigentlich Qualitätssicherung in Hochschulen? Weil sie eine unvermeidliche Konsequenz des scharfen Winds des globalen Wettbewerbs ist,

dem die Hochschulen zunehmend ausgesetzt sein werden. Davon verspürt das öffentlich verfasste Hochschulwesen in Deutschland heute allenfalls ein leises Säuseln. Schon bald werden wir aber den Wind spüren. Der globale Wettbewerb findet um die besten Köpfe, unter Wissenschaftlern wie Studierenden, unter Qualitätsaspekten statt. Dann wird gelten: Wer heute seine Qualität nicht darlegen und dokumentieren kann, hat morgen in diesem Wettbewerb nur geringe Chancen. Oder mit den Worten von Hans Zehetmair: „Wer nicht danach strebt, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.“

Wettbewerb erzeugt heilsamen Leistungsdruck, sofern Erfolge, aber auch Misserfolge spürbare Folgen haben – positive wie negative. Denn in einem nicht preisregulierten System ist mehr Motivation und Leistungsorientierung nur durch eine an Leistungen und Einsatz geknüpfte Verbesserung der Arbeitsbedingungen, u.a. auch durch eine Mittelvergabe erreichbar, die – bei einer angemessenen Grundausstattung – an Kriterien der Leistung, Belastung und Qualität in Forschung und Lehre orientiert ist. Dies ist in einigen Bundesländern, z.B. in Rheinland-Pfalz, aber auch in Baden-Württemberg, auch in einer Reihe von Hochschulen bereits realisiert, andere sind auf dem Weg dorthin.

Die Chancen, im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, steigen mit der Fähigkeit und Bereitschaft, die angemessenen Schwerpunkte zu setzen, d.h. ein möglichst klares Profil auszuprägen. Die Schärfung des spezifischen Leistungsprofils der Hochschule verlangt angesichts knapper Ressourcen die Entscheidung über Prioritäten und vor allem über Posterioritäten. Schwerpunkte zu setzen, ohne neuen, eventuell noch schwachen „Pflänzchen“ die Wachstumschancen zu nehmen – also „closed shops“ zu vermeiden – gehört zur Kunst weitsichtiger Entwicklungsplanung. Gerade sie ist eine Führungsaufgabe der Hochschulleitung im ständigen Dialog mit der gesamten Hochschule.

Wenn künftig vor allem die Hochschulen und weniger die gütige Weisheit der Staatsverwaltung für die Güte der Lehrangebote einstehen, benötigen wir gleichzeitig andere Verfahren der Qualitätssicherung als rechtlich einwandfreie Genehmigungsbescheide. Die Erwartung, zwischen Staat und Hochschulen in endlosen Beratungen vorab ausgehandelte Rahmenprüfungsordnungen sicherten einheitliche und vor allem hohe Qualitätsstandards, hat sich in der Praxis als trügerisch erwiesen. Gravierender aber ist, dass das Instrument Rahmenprüfungsordnung schwerfällig, aufwändig, zeitraubend und entwicklungs hemmend und damit in einer Welt des raschen Wandels – zumal in der Wissenschaft – weniger denn je geeignet ist. Meine Damen und Herren, die Stabilität des angeblich Bewährten ist kein verlässliches Qualitäts-

merkmal. Die Zeiträume zwischen der Einsetzung einer zentralen Fachkommission zur Erarbeitung einer Rahmenordnung bis zur Einführung neuer Prüfungsordnungen in den Fachbereichen haben mit teils mehr als zehn Jahren groteske Ausmaße angenommen. Eine der Wissenschaft angemessenere Form der Qualitätssicherung in einer stärker durch Wettbewerb und Profilbildung geprägten Hochschule kann nach internationalen Standards nur die interne und externe Evaluation sein. Hierzu haben HRK und Wissenschaftsrat Empfehlungen ausgearbeitet, in die auch internationale Erfahrungen eingeflossen sind. Ohne den Ergebnissen insbesondere der Fachforen am morgigen Tag vorgreifen zu wollen, glaube ich sagen zu dürfen, dass sie sich in der Praxis bewähren. Dies zeigen die mit gutem Erfolg arbeitenden Evaluationsagenturen und –netzwerke in Deutschland. Bei aller Klage über manchen Missstand unseres Hochschulsystems dürfen wir daher die vielen großen und kleinen Fortschritte der letzten Jahre nicht übersehen, die den Hochschulstandort Deutschland fit machen für die Zukunft und für den internationalen Wettbewerb.

Für die aufgrund § 19 HRG neu eingeführten gestuften Studiengänge – Bakkalaureus/Bachelor und Magister (neuen Typs)/Master – haben sich KMK und HRK verständigt, erst gar keine Rahmenprüfungsordnungen einzuführen. Obwohl ich überzeugt davon bin, dass es Versuchungen dieser Art durchaus gegeben hat. An deren Stelle tritt zunächst auf drei Jahre Akkreditierung durch fachlich geeignete Agenturen. Deren Eignung wird durch den seit Mitte 1999 bestehenden länderübergreifenden Akkreditierungsrat geprüft. Sein Vorsitzender, Herr Kollege Hoffmann, wird heute Nachmittag mitdiskutieren und weitere Erläuterungen geben.

Evaluation ohne Konsequenzen wäre den beträchtlichen Aufwand, den sie trotz der nötigen Beschränkung auf Wesentliches zweifellos immer noch verursacht, nicht wert. Es muss also auch über Folgen gesprochen werden und über die Konditionen, unter denen diese Folgen wirksam werden. Dazu sind nach meiner Überzeugung in der längeren Sicht auch finanzielle Einschnitte unausweichlich. Bei positiven Ergebnissen gilt das Umgekehrte: Fachbereich wie Hochschullehrer erhalten befristet zusätzliche Mittel. So machen es z.B. die Niederländer.

Auch wenn wir die Notwendigkeit von Evaluation anerkennen, müssen wir uns vor bürokratischen Übertreibungen hüten, damit wir uns nicht in ein Volk von Vollzeitevaluatoren verwandeln und sich neue große Evaluationsbürokratien entwickeln. Die Beteiligung von Peers, die keine persönlichen Interessen vertreten, ist dabei eine wichtige Voraussetzung für das Niveau der Gutachten.

Eine letzte Frage: wozu das Ganze? Ruiniert nicht das Evaluieren die wissenschaftliche Freiheit? Zum Beispiel die Freiheit vor Frage- und Antwortverboten? Lässt sich der „Betrieb“ nicht für politische und ökonomische Zwecke missbrauchen? Meine vorläufigen Antworten müssen kurz sein, aber sie können vielleicht Ihre Diskussion fördern. Nein, die Freiheit wird bei Anwendung wissenschaftsadäquater Sorgfalt und gesunden Menschenverstands nicht ruiniert. Internationale Erfahrungen lassen dieses Urteil zu. Ja, Missbrauch ist immer möglich, wie auch schon zu Hegels Zeiten der Missbrauch des „guten, alten Rechts“ ebenso wenig ausgeschlossen war wie der des damals neuen Konstitutionalismus. Risiken müssen wir beachten, aber keine Angst vor ihnen haben. Was aber den Nutzen angeht, der Qualitätssteigerung von Studium, Lehre und Forschung durch Begutachtung für die Hochschulen entwickeln kann, so will ich ein Wort von Arthur Schnitzler bemühen, in dem sich Weisheit und Bescheidenheit verbinden: „Die reinigende Kraft der Wahrheit ist so groß, dass schon das Streben nach ihr ringsum eine bessere Luft verbreitet.“

Abschließend möchte ich meinen Dank aussprechen: zum einen an Bund und Länder, vertreten durch die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung, für die Förderung des Projekts Qualitätssicherung der HRK, in dessen Rahmen diese Tagung stattfindet. Ferner den Projektmitarbeiterinnen und –mitarbeitern, die mit großem Engagement in den vergangenen drei Jahren das Projekt zu einer – wie man ja auch heute sehen kann – „Erfolgsstory“ gemacht haben; und schließlich Ihnen allen für Ihr Interesse und die Zeit, die Sie investieren. Ich wünsche uns allen interessante und ertragreiche Diskussionen.

Staatssekretär Dr.-Ing. E.h. Uwe Thomas
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Liebe Frau Ministerin,
lieber Herr Professor Landfried,
meine Damen und Herren,

es gibt einen bei Politikern beliebten Spruch, den sich viele zurechnen lassen. „Man muss nicht nur Recht haben, sondern auch Recht bekommen.“ Wenn wir die Situation der deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich betrachten, bekommt dieser Spruch eine ganz eigene Wahrheit. Ich glaube, dass die deutschen Hochschulen auch im Vergleich zu den sehr guten amerikanischen, britischen oder schweizer Hochschulen wissenschaftlich stark sind und in der Lehre Qualität bieten – auch wenn die Quantität das manchmal leider zudeckt. Dennoch: Vergleiche im internationalen Maßstab sind in der Regel unfair. Deswegen bekommen wir „nicht immer Recht“. Wenn wir eine erstklassige Technische Universität in Deutschland mit einer der Spitzenuniversitäten in den USA vergleichen, wird meistens etwas nicht beachtet, auf das der Wissenschaftsrat explizit hingewiesen hat: Wir haben eine andere Struktur. Wir haben eine Struktur, in der es auf der einen Seite die Hochschulen gibt und auf der anderen Seite die außeruniversitäre Forschung. Viele Leute meinen, dass das zwei ganz verschiedene Paar Stiefel sind, obwohl die außeruniversitäre Forschung sowohl im Hinblick auf Diplomanden und Doktoranden als auch im Hinblick auf gemeinsame Berufungen mit den Hochschulen in enger Verbindung steht.

Ich glaube, dass wir gerade jetzt, wenn wir das Thema Hochschulmarketing diskutieren, um die besten Köpfe in Deutschland und der Welt zu gewinnen, darauf achten müssen, nicht Unvergleichbares zu vergleichen. Wenn wir uns beispielsweise mit amerikanischen Hochschulen vergleichen, tun wir gut daran, die deutschen Hochschulcluster mit einzubeziehen. Das heißt: mit einzubeziehen, was unseren Nachwuchswissenschaftlern, unseren Diplomanden und Doktoranden, auch in der außeruniversitären Forschung in enger Verbindung mit den Hochschulen geboten wird. Sonst würden wir zwar „Recht haben, aber nicht Recht bekommen“, wenn es um den Vergleich geht. Und deshalb sollten wir diese Trennung auf das Faktische reduzieren und den tatsächlichen Zusammenhang zwischen Hochschulforschung und sogenannter außeruniversitärer Forschung im Auge behalten, wenn wir über Evaluierung und internationalen Vergleich in Forschung und Lehre reden.

Zweitens: Evaluierung ist ein Thema, das für nahezu alle, aber nicht für alle, angenehm ist. Ich habe einen wunderschönen Satz in diesen Unterlagen gelesen. Da steht: „Hochschulen sind lose gekoppelte Systeme, in denen die Akteure der Leistungsprozesse große Freiheit genießen und benötigen“. Das kann man nur unterstreichen. Lieber Herr Professor Landfried, Sie haben ein Zitat über die Wahrheit gebracht. Ich will einmal versuchen, aus dem Kopf Lichtenberg zu zitieren, der sinngemäß gesagt hat: „Wer die Fackel der Wahrheit durch die Menge tragen will wird nicht umhin können, einigen Leuten den Bart abzusenken“. Es ist zweifellos so, dass der Prozess der Evaluierung der Lehre nicht voll objektivierbar ist. Nicht alle Betroffenen fühlen sich fair behandelt. Um so mehr freue ich mich über das hohe Interesse und die Vielzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei dieser Tagung. Offensichtlich erkennen alle Beteiligten, dass Qualitätssicherung und Evaluierung in einem engen Zusammenhang stehen, dass Evaluierung wichtig ist – obwohl es keine Patentrezepte gibt. Ich denke, dass die Diskussion, wie wir sie heute miteinander führen, von größter Bedeutung für den Hochschulstandort Deutschlands ist.

Als ich den Sachstandsbericht mit Handreichungen vom Februar 2000 gelesen habe, ist mir ein Qualitätsmerkmal besonders aufgefallen, nämlich die Verpflichtung, darauf zu achten, dass mit der Lebenszeit junger Menschen sorgsam umgegangen wird. Dies richtet sich nicht nur an die Hochschulen, sondern auch an die Politik, die die notwendigen Mittel dazu zur Verfügung stellt. Es ist sicherlich eine schwierige Aufgabe, die mit der Qualitätssicherung der Evaluierung, der Akkreditierung zusammenhängenden Fragen der Leistungsbewertung im System der deutschen Hochschulen „richtig“ zu bewältigen.

Schon bald wird sich die Frage der Leistungsbewertung im Zusammenhang mit der Dienstrechtsreform stellen. Die Dienstrechtsreform, wird – soweit ich das beurteilen kann – in ihren Grundzügen durchaus auch von einer Mehrheit in der Hochschule und der Wissenschaft getragen, auch wenn es zu einzelnen Punkten Diskussionen geben wird, sobald der Gesetzentwurf demnächst vorliegt. Eine der größten Herausforderungen der Dienstrechtsreform wird sicherlich sein, Lösungen für die Frage zu finden, wie man Leistungsbewertung macht und wer sie macht. Hierbei geht es in erster Linie um Qualität und nicht um Geld – auch wenn Geld dabei eine Rolle spielt. Manche Betroffene werden sich ungerecht behandelt fühlen. Trotzdem: Wir müssen Lösungen finden, die Fairness wahren und gleichzeitig eine realistische Leistungsbewertung ermöglichen. Das ist schwierig. Das ist schon in der Politik schwierig und erst recht an Hochschulen.

Meine Damen und Herren, die Dienstrechtsreform wird die Hochschulen und ihre Gremien strukturell vor eine Herausforderung stellen. Welche Rolle spielt der Präsident, die Präsidentin, der Rektor oder Rektorin? Welche Rolle werden vielleicht die Hochschulräte spielen? Inwieweit überlässt man es ausschließlich den einzelnen Gliederungen der Hochschule, Leistungsbewertungen vorzunehmen? Ich glaube, hier ist die Diskussion noch lange nicht zu Ende und es ist kein Geheimnis, dass diese Fragen im Zusammenhang mit der Dienstrechtsreform im Wissenschaftsrat ganz besonders heiß diskutiert wurden.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang einmal kurz abschweifen. Herr Professor Landfried hat ja schon darauf hingewiesen, dass das derzeitige Säuseln des internationalen Wettbewerbs zu einem kräftigen Wind oder gar Sturm in den nächsten zehn Jahren werden kann, zumindest insofern, als wir in Deutschland davon abhängen, dass unsere besten jungen Köpfe sagen, „wir haben eine gute Chance, in Deutschland etwas zu werden!“ und dass die besten Köpfe der Welt sagen, „wir kommen gerne nach Deutschland, um hier zu arbeiten, zu lernen oder zu lehren!“

Und wenn man sich nur einmal einen Augenblick das Fach vor Augen führt, das mir ein bisschen vertraut ist, nämlich die Physik, dann sieht man die Dramatik, die hier in einigen Jahren vor uns steht. Wir brauchen in Deutschland mindestens 5.000 bis 6.000 Physiker im Jahr in der Wissenschaft und in der Industrie, aber im letzten Jahr haben nicht einmal 1.400 ihr Vordiplom gemacht. Das ist eine erschreckende Zahl. Wir hoffen sehr, dass das Jahr der Physik im Jahr 2000 die Zahl der Neueinschreibungen im nächsten Jahr verbessern wird. Aber eines ist klar, unsere Forschung gerade in diesem Bereich, in dem Deutschland Anfang dieses Jahrhunderts führend war, wird davon abhängen, wie attraktiv wir für Studierende und für Nachwuchswissenschaftler und für Spitzenforscher aus dem Ausland sind.

Zur Bedeutung der internationalen Attraktivität des Wissenschafts- und Forschungsstandortes Deutschland gibt es eine breite Übereinstimmung in Politik und Wissenschaft. In diesem Punkt sind wir uns alle einig. Und die Studierenden, die nach Deutschland kommen wollen – insbesondere wenn es die Besten sind – werden natürlich fragen: wie ist die Qualität in Deutschland? Dann müssen wir eben nicht nur „Recht haben, sondern auch Recht bekommen“ und wir müssen im Übrigen dafür sorgen, dass das, was Herr Minister Zehetmair so hübsch formuliert hat, tatsächlich umgesetzt wird. Man kann vieles leicht daher sagen, entscheidend jedoch ist: man muss es auch tun. Mir ist bewusst, dass dieser hohe Anspruch bei den Bedingungen, unter denen Hochschulen in Deutschland arbeiten müssen, schwer zu erfüllen ist. Den-

noch: Wir müssen Exzellenz in Deutschland nicht nur im außeruniversitären Bereich, sondern vor allen Dingen auch im universitären Bereich deutlich machen, weiter verbessern – und auch damit werben.

Ich scheue mich nicht, Ihnen zu sagen, dass wir eine Elite auch schon bei den Studierenden fördern müssen. Und ich weiß, wie schwer im Augenblick in einigen Hochschulen dafür die Bedingungen sind. Ich denke, hier ist auch die Politik gefordert, ihren Beitrag zu leisten. Das wird bei der Globalisierung sicherlich eine große Rolle spielen. Wir befinden uns ja zur Zeit auf einer großen Fahrt in unbekannte Gewässer. Hierzu gehört vor allem die Frage „was schert uns eigentlich die Informationstechnik in diesem Bereich?“ Damit meine ich nicht nur das deutsche Forschungsnetz und die Frage, wie Studierende mit den neuen Technologien intelligent umgehen können. Ich meine insbesondere, inwieweit Lehre in guter Kombination von multimedia-gestützter Lernsoftware und menschlicher, wissenschaftlicher Betreuung stattfinden soll.

Wir haben ja – wie viele von Ihnen wissen – im letzten Sommer eine Ausschreibung „Neue Medien in der Hochschule“ zur Entwicklung von Lernsoftware im Hochschulbereich gemacht und haben 468 Skizzen bekommen. Gerechnet hatten wir mit etwa 100 bis 120. Die Resonanz auf die Ausschreibung belegt, dass das Bewusstsein in den Hochschulen schon sehr weit ist. Natürlich werden auch die Mittel der modernen Informationstechnik in der Lehre künftig eine wichtigere Rolle spielen als in der Vergangenheit. Zum Beispiel entstehen ganz neue Möglichkeiten, das Architekturstudium zu verändern, um einmal eine Disziplin anzusprechen. Das Studium hat sich ja schon verändert, CAD in der Architektur ist bereits ein klassischer Teil der Ausbildung, virtual reality im Architekturstudium ist jedoch noch nicht jedem Studierenden am Anfang zugänglich. In fünf Jahren werden die PCs virtual-reality-fähig sein – vielleicht sogar schon in den nächsten zwei Jahren. Hier ändert sich etwas. Hier kann man mit Hilfe der Informationstechnik anders lernen. Und ich glaube, diese Fahrt in unbekannte Gewässer, die müssen wir antreten und gemeinsam bewältigen. Es geht nicht nur um die Erweiterung des Angebots, sondern vor allem um besseres Lernen, um Qualität. Ich darf noch einmal auf die Physik zurückkommen und mich an mein eigenes Studium erinnern. Wenn ich nur an die Mechanik der deformierbaren Medien oder partielle Differenzialgleichungen denke. Es war sehr zeit- und arbeitsintensiv das zu lernen. Ich kann mir vorstellen, dass dies in der halben Zeit geht, wenn man eine vernünftige Unterstützung hat und wenn man anschaulich sieht, was eigentlich bei partiellen Differenzialgleichungen passiert, was denn die Strömung ist. Das kann man an der Tafel nicht so gut darstellen wie in Kombination mit der Informationstechnik.

Vor einigen Jahren haben die Hochschulen eine dritte Aufgabe gesetzlich bekommen, neben Forschung und Lehre ist das Thema Weiterbildung getreten. Nun wissen wir alle, dass die Professorinnen und Professoren an unseren Hochschulen im Bereich Weiterbildung eine ganze Menge machen als Einzelpersonen. Die Präsenz der Hochschulen selbst im nationalen oder im internationalen Markt der Weiterbildung, befindet sich dagegen noch in den Kinderschuhen. Wir sind uns alle einig, dass die Weiterbildung in allen Fächern und in ganz besonderer Weise auch in den Naturwissenschaften und Ingenieurwissenschaften eine zentrale Frage für unsere Wirtschaft ist – übrigens auch für unsere Schulen und die dort Lehrenden –, dass sie aber darüber hinaus zu einer globalen Aufgabe wird und hier ein harter Wettbewerb international entstehen wird.

Dafür brauchen wir Strukturen, wir brauchen Startressourcen und wir brauchen das Bewusstsein, dass Weiterbildung auch ein Markt ist. Ich denke, dass sich unsere Hochschulen in den nächsten Jahren diesen Markt erschließen werden. Damit zusammen hängt natürlich auch die Frage der Unterstützung durch die modernen globalen Netze und durch die Informationstechnik. Wir wissen, dass von einigen amerikanischen Hochschulen bereits ganz beachtliche Dinge gemacht worden sind. Bei näherem Hinsehen ist allerdings vieles stärker vermarktet worden als an Qualität dahinter steht. Ich denke, wir haben in Deutschland auf diesem Feld noch eine gute Chance, wenn wir das Ganze im Zusammenhang sehen.

Lassen Sie mich zum Punkt der heutigen Tagung noch sagen, dass der bottom up-Ansatz, der in den letzten Jahren gewählt worden ist, der richtige Ansatz ist, wobei mir das Wort bottom up nicht so besonders gefällt. Es war der richtige Ansatz, das Thema Qualitätssicherung und das Thema Evaluierung aus den Hochschulen selbst und durch die Kooperation zwischen Hochschulen anzugehen. Wir sind noch nicht fertig damit. Wir werden ja heute eine – wenn ich so sagen darf – Zwischenbilanz ziehen. Das ist noch keine abschließende Bilanz und Lösung. Deswegen haben wir uns im BMBF auch entschlossen, diese Anstrengungen nach Ende des Hochschulsonderprogramms III, in dessen Rahmen die erste Projektphase gefördert worden war, in den nächsten Jahren fortzusetzen. Ich denke, dass wir hier in den nächsten drei Jahren noch eine ganze Menge zu tun haben, insbesondere, weil wir uns in die EU-weiten Anstrengungen einbringen wollen und müssen. Und was noch wichtiger ist, wir wollen uns nicht nur einbetten, wir wollen sie mitbestimmen und dafür sorgen, dass die best practice-Modelle, die es auch in Deutschland gibt, in die Diskussion europaweit einfließen und wir von Europa auf der anderen Seite lernen.

Ich kann Ihnen versprechen, dass das, was Sie heute hier diskutieren werden, auch im Ministerium und auch von meiner Ministerin, Frau Bulmahn sorgfältig verfolgt werden wird. Wir werden ihr ausführlich berichten, weil dies ein Thema ist, das einen integralen Bestandteil der ganzen Anstrengungen, die wir in der Hochschulreform vor uns haben, darstellt. Deswegen möchte ich mich noch einmal ausdrücklich bei Ihnen, Herr Professor Landfried und bei allen Beteiligten, die sich hier engagieren, heute bedanken und wünsche Ihnen viel Erfolg bei den Diskussionen.

*Professor Dr. Dagmar Schipanski
Vizepräsidentin der Kultusministerkonferenz*

Verehrter Herr Professor Landfried,
verehrter Herr Staatssekretär Thomas,
liebe Kolleginnen und Kollegen,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich, zur heutigen Veranstaltung die Grüße der für das Hochschulwesen zuständigen Ministerinnen und Minister der Länder überbringen zu können. Ich tue dies am heutigen Tage besonders gern, weil die Kultusministerkonferenz der Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung als Zukunftsaufgabe der Hochschulen große Bedeutung zumisst.

Meine Damen und Herren, Evaluation, Leistungsbemessung, Qualitätsbewertung und Qualitätssicherung sind zu Schlüsselbegriffen unserer Hochschulpolitik in Deutschland geworden. Es gibt kaum ein Vorhaben – vom Dienstrecht bis zur Hochschulplanung, von neuen Modellen der Hochschulfinanzierung bis zur Einrichtung neuer Studiengänge –, in dem nicht der Frage nach Evaluation, nach Bewertung des Erreichten und den daraus zu ziehenden Konsequenzen zentrale Bedeutung zukommt. Bisweilen hat man gar den Eindruck, es handele sich um magische Formeln, die es einem ermöglichen, getrost auf dem Weg ins Ungewisse voran zu schreiten. Erst einmal beginnen, dann das Erreichte objektiv evaluieren und daraus nur noch rationale Schlüsse ziehen! Manchmal drängt sich der Eindruck auf, dass da, wo prospektives Denken mit der Rasanz der Entwicklungen nicht mehr Schritt halten kann, das freie Spiel der Kräfte an die Stelle solider Planung tritt und Evaluation als eine Art Notanker die Rechtfertigung für ein solches Vorgehen liefert. Dabei – und auch das ist ein offenes Geheimnis – stehen wir bei der Qualitätsbemessung, sowohl was die Methoden als auch die Verfahren anbelangt, noch ziemlich am Anfang. Bezeichnend dafür ist, dass wir den Gegenstand unserer Reflexion noch kaum benennen können.

Ich begrüße es, dass für unsere heutige Veranstaltung der Begriff „Qualitätsentwicklung“ an die Stelle des sonst üblichen „Qualitätssicherung“ getreten ist. „Qualitätssicherung“ hat etwas Statisches, so als ob es darum ginge, einmal Erreichtes zu konservieren. Dabei handelt es sich bei dem, was wir anstreben – zumal im Hochschulbereich –, um einen Optimierungsprozess, der als solcher grundsätzlich immer wieder fortzuschreiben ist. Es handelt sich letztlich darum, die Aufgabe der Hochschulen zeitgemäß zu definieren, das

Erreichte an neuen Zielsetzungen zu spiegeln und Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung zu ziehen. „Zukunftsaufgabe Qualitätsentwicklung“ – das Motto der heutigen Veranstaltung – wird diesem Anliegen weitestgehend gerecht.

In Deutschland haben Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung – das müssen wir anerkennen – keine langjährige Tradition. Dennoch – und auch das verdient hervorgehoben zu werden – sind wir in den letzten Jahren schon ein gutes Stück voran gekommen. Ich selbst habe in der Arbeitsgemeinschaft des Wissenschaftsrates zur Evaluation der Physik gearbeitet. Der Wissenschaftsrat hat in seinen „Empfehlungen zur Stärkung der Lehre in den Hochschulen durch Evaluation“ aus dem Jahr 1996 diese Erfahrungen zusammengefasst und die verfügbaren Methoden beschrieben. Durch die Novelle des Hochschulrahmengesetzes vom August 1998 und die entsprechenden Vorschriften in den Landeshochschulgesetzen ist eine systematische und regelmäßige Evaluation der Forschungsleistungen einer Hochschule vorgeschrieben worden. Die HRK hat im Februar dieses Jahres mit ihren Handreichungen das Verfahren der Evaluation der Lehre an den Hochschulen näher beschrieben. Wir sehen, dass sich durchaus Politik und Wissenschaft in vielen Bereichen dieser Aufgabe angenommen haben.

Die Reihe von Verbänden und Agenturen, die mit durchaus unterschiedlichen Aufgabenstellungen und in unterschiedlicher Trägerschaft Evaluation von Studiengängen oder Fachbereichen durchführen, ist gewachsen und ihre Zahl steigt weiter. Die Akteure können bereits respektable Ergebnisse vorweisen. Langsam beginnt sich – wie mir scheint – ein deutscher Weg der Evaluation und Qualitätsentwicklung herauszubilden, entsprechend unserem föderalen System dezentralisiert und mit durchaus unterschiedlichen regionalen Ausprägungen – wichtig aber ist, in der autonomen Trägerschaft der betroffenen Einrichtungen. Allerdings wird es in der Zukunft darauf ankommen, Qualitätsentwicklung in Deutschland auf eine breitere Grundlage für alle Hochschulen zu stellen und sie zugleich im Bewusstsein der Verantwortlichen noch stärker zu verankern. Dabei kann es durchaus regional unterschiedliche Entwicklungen und Realisierungsgeschwindigkeiten geben.

Ein solches System scheint mir auch am ehesten europatauglich zu sein. Ich begrüße es daher, dass die Kultusministerkonferenz im September dieses Jahres zu dem sich bildenden europäischen Netzwerk „Qualitätssicherung in der Hochschulbildung“ Stellung genommen hat. Sie hat unsere Ziele und Erwartungen an dieses Netzwerk formuliert und sich für ein starkes deutsches Engagement in diesem Netzwerk ausgesprochen. Wir sind dezidiert gegen die Schaffung einer europäischen Evaluationsagentur und den Aufbau neuer,

ausufernder europäischer Bürokratien. Was wir jedoch mit Nachdruck befürworten, ist die intensive Zusammenarbeit und Vernetzung der für die Evaluation und Akkreditierung zuständigen Einrichtungen der Mitgliedstaaten der Europäischen Union. Nur wenn wir erreichen, dass sich das europäische Netzwerk weitgehend aus Teilnehmerbeiträgen seiner Mitglieder finanziert, können wir sicherstellen, dass auch die Themen behandelt werden, an denen die jeweiligen Agenturen und Einrichtungen interessiert sind. Fortbildungsmaßnahmen im Bereich Qualitätsbewertung für die Mitglieder von Evaluationsagenturen und für die Verantwortlichen in den Hochschulen sind eine wichtige Aufgabe. Erfahrungsaustausch über Fragen der Einbeziehung von Studierenden und potenziellen Arbeitgebern, von interner und externer Evaluation sind dabei interessante Fragestellungen.

Auf dem weiteren Weg wird es darauf ankommen, die Instrumente im Hinblick auf die unterschiedlichen Zielsetzungen wie Hochschulentwicklung, Hochschulfinanzierung, Akkreditierung zu optimieren, aber auch miteinander zu verbinden. Evaluation ist nur tauglich, wenn sie sorgfältig durchgeführt wird und die Besonderheiten der jeweils zu evaluierenden Hochschulen oder Studiengänge berücksichtigt. Der Aufwand ist erheblich. Angesichts der Belastung der Hochschulen können wir es uns aber auch einfach nicht erlauben, dasselbe immer wieder zu bewerten, ohne auf bereits vorliegende Ergebnisse zurückzugreifen.

In diesem Kontext kommt dem Projekt „Qualitätssicherung“ oder – wie es liebevoll genannt wird – dem Projekt „Q“ eine große Bedeutung zu. Koordination unter den Akteuren ist das Gebot der Stunde. Wer Vielfalt will, hat eine besondere Verpflichtung hinsichtlich Zusammenarbeit und Vernetzung. Und dies ist das Feld von Projekt „Q“. Ich freue mich, dass die Finanzierung auch in den kommenden Jahren gesichert ist. Die heutige Veranstaltung wird dazu beitragen, den Meinungsaustausch unter allen Beteiligten zu intensivieren und uns gemeinsam auf dem schwierigen Weg von Qualitätsbemessung und Qualitätsentwicklung ein Stück weiter voran bringen.

Ich wünsche Ihnen anregende Diskussionen, kreative, neue Gedanken und für uns alle eine schnelle Umsetzung Ihrer Ergebnisse, damit die Hochschulen ihre Qualität verbessern können.

Hauptvortrag

Universitäre Qualitätssicherung zwischen Politik und Eigenverantwortung

Dr. Stephan Bieri
Vizepräsident des Rates der ETH Zürich

Herr Präsident,
Herr Staatssekretär,
Frau Ministerin,
meine Damen und Herren,

ich freue mich, dass ich bei Ihnen sein darf, um über die universitäre Qualitätssicherung zwischen Politik und Eigenverantwortung zu sprechen. Ich werde diese sechs Teile in lockerer Art und Weise zu verbinden suchen und beginne mit einem kleinen persönlichen Blick zurück.

1993, als ich noch in der Industrie tätig war, erteilte mir der schweizerische Bundesrat den Auftrag, mit einer internationalen Expertengruppe eine Evaluation der sogenannten Schwerpunktprogramme durchzuführen. Es handelte sich dabei um die Überprüfung eines neuen Instruments der forschungspolitischen Programmsteuerung, das anfangs der 90er-Jahre von Regierung und Parlament mit hohem finanziellen Engagement eingeführt worden war. Die Arbeit erwies sich in mehrfacher Hinsicht als anspruchsvoll, aber auch als anregend und wissenschaftspolitisch nicht ganz wirkungslos. Ich habe daraus verschiedene Erkenntnisse schöpfen können:

- a) Programmforschung lebt einerseits von qualitativ hoch stehender Grundlagenforschung, andererseits von leistungsfähiger Infrastruktur und guten Beziehungen zur Lehre, insbesondere zur Doktoratsstufe.
- b) Es braucht einen großen Aufwand, um neue Forschungsprogramme mit einem angemessenen Controlling und einem genügenden Projektmanagement zu versehen.
- c) Institutionen, die regelmäßig mit einer externen Forschungsevaluation konfrontiert sind, können im Rahmen der Programmforschung besser geführt werden.

Eine Ironie des Schicksals war es, dass ich wenige Jahre später die Verantwortung für die Führung der Schwerpunktprogramme des ETH-Rates übernehmen durfte und dabei gehalten war, die seinerzeitigen Empfehlungen umzusetzen. Beim Wechsel vom Schieß- zum Scheibenstand habe ich namentlich verstehen gelernt, wie wichtig ein rechtzeitiges Hinterfragen vom Staat definierter Programmziele ist.

1. Qualitätssicherung als universitäre Normalaufgabe

Hochschulen sind komplexe Institutionen von hoher Arbeitsteilung, zunehmender Kapitalintensität und mit vielfältigen Außenbeziehungen. In den letzten Jahrzehnten hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass ein griffiges Management und eine bewusste Führung in mancher Hinsicht notwendige Voraussetzungen für den Erfolg in Lehre, Forschung und Dienstleistung darstellen. Autonomie und institutionelle Stärke bedingen sich gegenseitig.

Ich bin daher überzeugt, dass sich Hochschulen (wie auch Forschungseinrichtungen) selber, mit methodischem Geschick und mit Blick auf die Öffentlichkeit um ihre Qualitätssicherung kümmern müssen. Prinzipiell geht es um dreierlei:

- a) Einbindung der Qualitätssicherung in das Management- und Führungssystem einer Hochschule („Methoden- und Systemfragen“),
- b) Auseinandersetzung mit externen, insbesondere staatlichen Qualitätssicherungsansprüchen („Ordnungspolitik“),
- c) Nutzung der Qualitätssicherung im Zusammenhang mit der Gestaltung und Profilierung einer Hochschule („Inhalt“).

Über Qualitätssicherung und insbesondere Evaluation existiert eine Fülle von Literatur, und auch im Hochschulalltag selbst haben sich die Dinge rasch entwickelt. Staatliche Agenturen, Sonderstäbe der Hochschulen und auch spezialisierte Berater bewegen sich in diesem wachsenden Markt. Es fehlt auch nicht an Versuchen, aus der Evaluation selbst eine Art Heilslehre zu machen, die in immer mehr Hochschulprozesse hineinlangt.

Ich vermag dieser Bewegung nicht zu folgen, weder aus betriebswirtschaftlicher Einsicht noch vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen im ETH-Bereich. Wie wir wissen, gibt es viele unterschiedliche Managementmodelle, die sich mit Steuerung und Kontrolle (Controlling im eigentlichen Sinne) auseinandersetzen. Wichtig scheint mir nun zu sein, Qualitätssicherung be-

wusst als Teil eines umfassenden Modells zu konzipieren und nicht als Selbstzweck aufzufassen. So gehe ich von folgenden Begriffen aus, die Sie dieser ersten Abbildung entnehmen können:

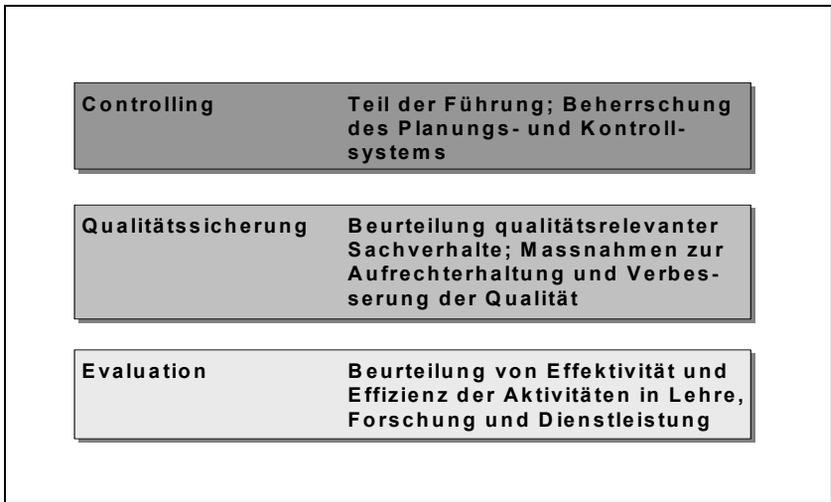


Abbildung 1

Bereits an dieser Stelle wird klar, dass sich Qualitätssicherung und Evaluation dem Controlling einer Hochschule unterzuordnen haben. Wer plant, steuert und kontrolliert muss seinen eigenen Ansatz der Qualitätssicherung zur Verfügung haben. Allein schon aus dieser Sicht ist es unsinnig, die Verantwortung für die Qualitätssicherung den Hochschulen abnehmen zu wollen. Vor dem Hintergrund eines raschen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels bedeutet Qualitätssicherung allerdings auch Auseinandersetzung mit verschiedenartigen Legitimationsproblemen, wie sie in der angelsächsischen Literatur oft unter dem Begriff „Accountability“ erfasst sind. Im Spannungsfeld von internen und externen Kriterien liegt – durchaus ähnlich wie bei der Unternehmung – die spezifische Würde der Hochschulqualitätssicherung. Oft wird vergessen, dass die „Hauptprodukte“ Lehre, Forschung und Dienstleistung sowohl private als auch öffentliche Güter sein können.

Im Hochschulalltag lassen sich vier Hauptaufgaben der Qualitätssicherung bestimmen:

- a) Verschiedene Formen der Evaluation von Lehre und Forschung müssen nebeneinander organisiert und letztlich den Führungsgremien in einem Gesamtzusammenhang verfügbar gemacht werden.

- b) Für die Dritten gegenüber erbrachten Dienstleistungen soll ein Benchmarking erfolgen, das eine Beurteilung der eigenen Wettbewerbsposition je nach Markt (Ressortforschung, Tests, Beratung usw.) ermöglicht.
- c) Das „akademische Monitoring“ muss mit den differenzierten betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumenten, insbesondere des Rechnungswesens und der Kostenrechnung, zusammengebracht werden.
- d) Ergänzend gilt es, die Leistungsfähigkeit wichtiger Supportprozesse (z. B. Informatik, Laboreinrichtungen, „Customer Care“) zu erfassen.

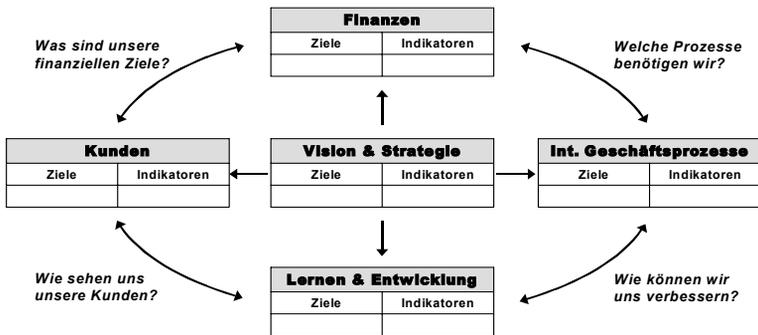
Die so verstandene Qualitätssicherung beinhaltet ein anspruchsvolles Integrationsproblem. Seine Lösung ist intellektuell anstrengend und verlangt ausgeprägten Führungswillen.

2. Methoden- und Systemfragen

Es gibt viele Wege, diese Management-Herausforderung anzunehmen. Neben wirksamen Integrationsmechanismen, auf die ich sogleich eingehen werde, geht es um das Berichtswesen (Reporting) und um eine zweckmäßige Gewichtung der verschiedenen hierarchischen Ebenen.

Seit den 50er-Jahren haben Betriebswirtschaftslehre und teilweise auch Finanzwissenschaft verschiedenartige „integrierte Führungsmodelle“ entwickelt. Zu denken ist hier etwa an buchhalterische Kennzahlensysteme oder aber an das „Planning Programming Budgeting System“. Dabei haben sich immer wieder ähnliche Schwierigkeiten eingestellt: komplizierte Implementierung, nicht abgedeckte Schnittstellen oder auch einseitig zahlenmäßige Fixierung. Trotz wesentlich verbesserter Voraussetzungen auf der Informatikseite sind die Erfolgsaussichten auch heute noch durchgezogen. Das von Praktikern entwickelte Konzept der „Balanced Scorecard“ (BSC) versucht, in einem mehrstufigen System qualitative und quantitative Aussagen unter einen Hut zu bringen. Nach meinen Erfahrungen kann die BSC die Bedingungen der Hochschulqualitätssicherung verbessern, sofern eine umfassende und gleichzeitig robuste Prozessorganisation besteht. Ich werde später noch auf die Bedeutung der strategischen Planung für die Durchsetzung dieser und ähnlicher Ansätze zurückkommen.

Anwendung der **Balanced Scorecard (BSC)** nach Kaplan und Norton



Quelle: Arthur Andersen 1999

Abbildung 2

Der Einbau der Qualitätssicherung in ein umfassendes Reportingkonzept stellt die Hochschulführung vor weitere knifflige Entscheide. Drei Aspekte, die methodisch eng miteinander verbunden sind, möchte ich hier erwähnen:

- Schaffung einer mehrstufigen, verdichtbaren Datenbasis, die eine Kombination der Informationen über die Qualitätssicherung mit anderen, insbesondere prozessorientierten Hochschulinformationen ermöglicht;
- Gestaltung der Kostenträgerrechnung so, dass die Produkte und Produktgruppen wenigstens grob mit den für die Qualitätssicherung massgeblichen Leistungsbereichen übereinstimmen;
- Sicherung von Karrieredaten in längerfristig kohärenter Weise, namentlich bei der Evaluation der Lehre (Verfolgung von Tracks, Unterstützung von Tenure committees).

Die abstrakte Formulierung der erwähnten Aufgaben täuscht nicht darüber hinweg, wie dornenvoll und auch theoretisch anspruchsvoll deren Erfüllung in der Praxis ist. Dabei ist klar, dass die Gestaltung eines Datawarehouses, wie es beispielsweise vom österreichischen Universitätskuratorium perfektioniert wird, eine Reihe führungspolitischer Weichenstellungen beinhaltet. Und

ich möchte bei dieser Gelegenheit auf die alte betriebswirtschaftliche Wahrheit hinweisen, dass die Definition von Kostenträgern und die Umlage von Gemeinkosten hoch normative Entscheidungen darstellen. Schließlich erkennen wir, dass neue Karrieremodelle in den Hochschulen (beispielsweise im Sinne der in der Bundesrepublik Deutschland diskutierten Dienstrechtsreform) bedeutende Anforderungen an die Qualitätssicherung stellen.

Reportingkonzept			
Führungs-instrumente	Reporting	Weisungen	Technische Lösung
Leistungsauftrag	Berichte über die Zielerreichung (Fortschrittskontrolle) [quant. Ind./qual. Info]	• vergangenheitsbezogen ⇒ Jahresbericht / Jahresabschluss (inkl. Zusatzdoku)	Lotus Domino Server (Upgrade)
Strategische Planung des ETH-Rates	Berichte über die Implementierung [quant. Ind./qual. Info]	• gegenwartsbezogen ⇒ Vollzug Budget / Soll-Ist-Vergleich ⇒ Halbjahresbericht	
Leistungsvereinbarungen	Berichte über die Zielerreichung [quant. Ind./qual. Info]	• zukunftsbezogen ⇒ Budget / Finanzplan (inkl. Zusatzdoku) ⇒ Leistungsauftrag, -vereinbarungen	• Lotus-Notes-Formulare für qualitative Aussagen
Eigene Rechnung • Voranschlag • Rechnung	Erfolgsrechnung Investitionsrechnung Mittelflussrechnung Bilanz Zusatzdokumentation [quant./qual. Info]		• Excel-Reporting-Formulare (Konsolidierung)
	Kosten- und Produktrechnung		

Abbildung 3

Wer macht was in der Qualitätssicherung? Die Zuordnung von Qualitätssicherungsaufgaben an die verschiedenen Ebenen der Hochschule ist systematisch ein diffiziles Problem. Allgemein ausgedrückt geht es darum, Stufenberechtigung zu erlangen. Auf die Dauer zerreißen wir die Struktur- und Prozessorganisation einer Hochschule, wenn die Qualitätssicherung nicht mit der übrigen Aufgaben- und Kompetenzverteilung übereinstimmt. Im Vordergrund steht letztlich das Kräftegleichgewicht zwischen der Hochschulleitung und den Departementen beziehungsweise Fakultäten. Je weitergehend die Verfügung über Ressourcen delegiert ist, desto konsequenter muss auch die Qualitätssicherung delegiert werden. Die Hochschulleitung muss sich jene Qualitätssicherungsmaßnahmen vorbehalten, die mit der strategischen Planung zusammenhängen. Derart ergibt sich eine mehrstufige, verschachtelte Qualitätssicherung. Diese beachtet die normalen Kontrollspannen und führt

von den primär inhaltlich geprägten Effektivitätsfragen hinein in konkrete Effizienzüberprüfungen.

Die Hochschulqualitätssicherung und insbesondere die Evaluationskultur können hier viel vom klassischen Auditing im Finanz- und Rechnungswesen lernen.

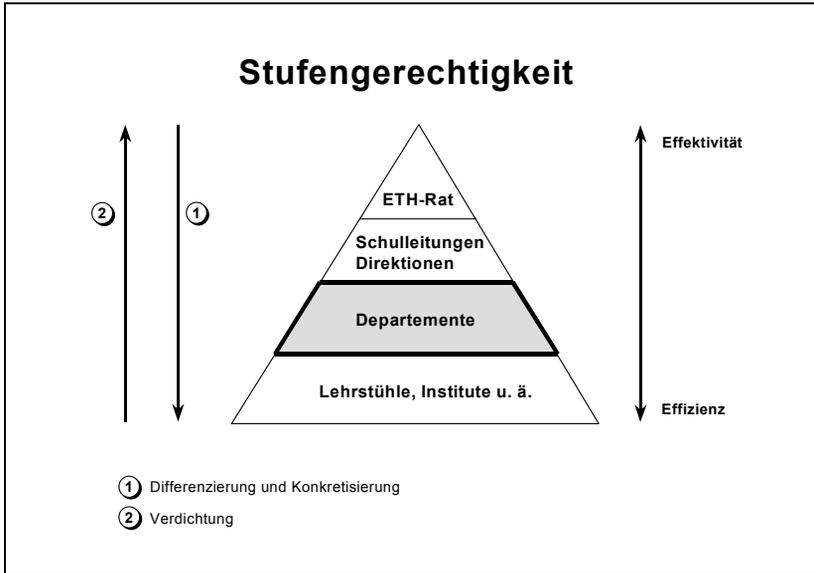


Abbildung 4

Der ETH-Bereich besitzt eine lange Tradition in der Forschungsevaluation. Ergänzend zu den Maßnahmen der beiden ETH und der vier Forschungsanstalten hat der ETH-Rat in der Vergangenheit immer wieder quer durch den Bereich hindurch gezielte Evaluationen mit externen Peers durchgeführt. Im Vordergrund standen und stehen drei Schwergewichte:

- a) Vergleichende Evaluation einer bestimmten Disziplin im ganzen Bereich,
- b) Evaluation eines konkreten Entwicklungs- oder Abbaugbiets in bestimmten Institutionen,
- c) Evaluation eines einzelnen Departementes oder einer einzelnen Forschungsanstalt aus besonderem Anlass (Management by Exception).

Dieser Ansatz ist in den letzten Jahren schrittweise systematisiert und auf die Produkte Lehre und Dienstleistung erweitert worden. Mit erheblichen externen und internen Mitteln konnte kürzlich das Konzept der „Evaluation Lehre“ im Sinne eines mehrstufigen, integrierten Evaluationsystems vom ETH-Rat verabschiedet werden. Hinzu kommt eine mit einem Consultant entwickelte Methode des Benchmarkings, insbesondere für technisch-wissenschaftliche Dienstleistungen. Jede der sechs Institutionen kann und soll ihre Kultur pflegen.

Qualitätssicherung in der Praxis

 PAUL SCHERRER INSTITUT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PSI Research Committees, per dept.	•	•	•	•				•		
PSI Research Commission	•	•		•	•	•	•	•	•	
PSI Plenary Research Commission	•	•	•	•	•	•				•
Audit	•	•	•	•	•					•

1: Is the research quality up to world standards

2: Is there a need for this kind of research

3: Does the PSI lack important areas of research

4: Does the research fit into the department strategy

5: Does the research fit into PSI strategy

6: Does the PSI have the means to succeed

7: Does the research fit into the ETH environment

8: Does the research fit into the Swiss environment

9: Evaluate research proposals

10: Is the research internationally linked

Abbildung 5

Aber wir sind uns darüber im Klaren, dass die getroffenen Methoden- und Systementscheide laufend überprüft werden müssen. Anlass dazu geben veränderte rechtlich-politische Rahmenbedingungen, aber auch sich wandelnde Auffassungen über die Art der Zusammenarbeit in einem grossen Wissenschaftsbereich. So steht etwa bei der zur Zeit laufenden Revision des ETH-Gesetzes zur Diskussion, wer und in welcher Art und Weise bei den Wahlen die vom Gesetzgeber gewollte „Eignung der Professorinnen und Professoren“ feststellen solle.

Das Thema der Stufengerechtigkeit führt uns weiter zur ordnungspolitisch zentralen Frage der Autonomie der Hochschule. Hier stehen wir in der

Schweiz, nicht nur im ETH-Bereich, in tiefgreifenden Auseinandersetzungen zwischen Politik und Wissenschaft. Die Einführung eines gemeinsamen Akkreditierungs- und Qualitätssicherungsorgans von Bund und Kantonen hat zu erfreulichen Reaktionen aller schweizerischen Universitäten und Forschungseinrichtungen geführt. Bevor ich indessen auf diese Thema eingehe, möchte ich einen kritischen Blick in die Wirtschaft tun.

3. Exkurs: Wandel der industriellen Qualitätssicherung

In der Welt der Wirtschaft hat der Qualitätsbegriff in den letzten hundert Jahren einen fundamentalen Wandel durchgemacht. Noch für unsere Grosseltern besagte Qualität schlicht „Exzellenz“: das hieß, ein Produkt war das Beste seiner Art. Langlebige Turbinen, robuste Tweed-Stoffe oder präzise mechanische Werke waren Ausdruck dieser Art des industriellen Verständnisses. Heute bedeutet Qualität in erster Linie klar definierte Angemessenheit. Stark auf bestimmte Kundenbedürfnisse ausgerichtete, technologisch hoch entwickelte Produkte beruhen auf einem spezifischen Qualitätsstandard. Nicht mehr Exzellenz an sich steht im Vordergrund, sondern – wie es ein Artikel der Financial Times 1999 treffend beschrieb – „consistency, a lack of defects“. Wo immer ein Medikament, ein Notebook oder ein Hamburger im globalen Rahmen angeboten wird, soll die Qualität einheitlich, in einem statistischen Sinn ohne Fehler sein: „The product can still be rubbish, but it must be consistent rubbish.“

Industrielle Qualitätssicherung ist in diesem Zusammenhang das Mittel, um eine angemessene, einem bestimmten Preis genügende Qualität zu garantieren. In einer globalen Wirtschaft mit der Notwendigkeit eines flexibilisierten Arbeitsmarktes geht es ganz eindeutig auch darum, an beliebigen Standorten mit beliebigen „Human Resources“ einheitliche Güter und Dienstleistungen hervorzubringen.

Es fehlt nicht an Versuchen, diesen an sich sinnvollen, aber limitierten Ansatz aufzuwerten. Die Total Quality Management-Bewegung gehört dazu. Sie versucht, über das operative Gewährleistungdenken hinaus strategische Elemente einzubringen. Besonderes Gewicht erhält namentlich die Förderung von Innovationen, einerseits durch Ausschöpfung interner Wissensquellen, andererseits durch eine Mobilisierung der Kunden und Lieferanten im Cluster.

Es ist hier nicht der Ort, die makroökonomische Relevanz und die mikroökonomischen Fallstricke dieses Ansatzes zu besprechen. Dazu wären unter anderem weitergehende Ausführungen zur Innovationstheorie notwendig.

Wir gehen aber nicht fehl, wenn wir eine gewisse Ernüchterung bezüglich Stellenwert und Tragweite der industriellen Qualitätssicherung feststellen. Aus meiner Sicht gibt es dafür drei Gründe:

- a) Der allgemeine Strukturwandel der Wirtschaft und die speziellen Tendenzen der New Economy führen zu einer Reihe organisatorischer Konsequenzen, die auch den Prozess der Qualitätssicherung betreffen; zu erwähnen sind namentlich veränderte Schnittstellen durch die Vernetzung und neue technologische Risiken.
- b) Das stark kostengetriebene, kurzfristig orientierte Angemessenheitsdenken hat in der Praxis zu unverhofften, oft folgenschweren Mängeln geführt; ich denke an ungenügenden Flugzeugunterhalt, verschmutzte Mineralwasserflaschen oder unbewältigte Systemprobleme zwischen Pneu- und Autoherstellern.
- c) Schließlich wird die Tendenz zur Verselbstständigung der Qualitätssicherung immer stärker auch theoretisch hinterfragt.

Wir haben an den Hochschulen allen Grund, gerade diesen letzten Punkt sorgfältig zu beachten. Die Verwechslung der Hochschule mit einer Konservenfabrik durch die Anhänger des New Public Management ist das eine. Ich werde darauf später noch eingehen. Das andere betrifft die Verletzlichkeit interner Abläufe und Verfahren. Ein wichtiger Teil unserer Autonomie, ja unseres Selbstverständnisses besteht darin, unser Geschäft selbstständig zu organisieren. Ich bin deshalb außerordentlich kritisch gegenüber externen Prozessuntersuchungen, die beispielsweise im Zusammenhang mit staatlichen Akkreditierungsverfahren stehen.

Gegenbewegung

“We find it paradoxical that the empowerment that counts the most – the freedom to challenge standard operating procedures, workflow design, and bureaucratic procedures – is the freedom that is most often denied to first-level employees.”

G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the future*, Boston 1994

Abbildung 6

Nichts gegen „Best Practices“. Aber wir müssen darauf achten, dass wir nicht alte Fehler industrieller Qualitätssicherung in neuer, schöner Verpackung in den Hochschulen einführen.

4. Die Rolle des Staates

Der Ausbau der Qualitätssicherung an den Universitäten ebenso wie die Ausbreitung einer eigentlichen Evaluationstechnik im Rahmen von Forschungsförderung und Ressortforschung darf im Ganzen positiv beurteilt werden. Parlamente und insbesondere Regierungen haben diese Entwicklung – stoßend oder gestoßen – maßgeblich beeinflusst. In Europa, mit den mehrheitlich öffentlich finanzierten Hochschulen, ergibt sich dies teilweise auch aus der Funder-Rolle. Aber eben nur teilweise.

Aber wie sind die direkten und indirekten Widerstände zu erklären, welche betroffene Provider staatlichen Akkreditierungs- und Evaluationsorganen entgegenbringen? Neben konservativen Abwehrmechanismen, die es in Hochschulen immer gab und geben wird, erkenne ich dafür vier ernsthafte Gründe:

- a) Die Abgrenzung zwischen der staatlichen Leistungsverwaltung und der Hochschulautonomie bietet in den meisten europäischen Staaten prinzipielle Schwierigkeiten.
- b) Die in verschiedenen Staaten durchgeführten Reformen des New Public Management erhöhen zwar den organisatorisch-finanziellen

Spielraum der Hochschulen, lösen indessen die fundamentalen rechtlich-institutionellen Probleme nur teilweise.

- c) Qualitätssicherung als Element staatlicher Hochschulaufsicht betrifft auch die Rollenverteilung zwischen Parlament, Regierung und Verwaltung, was zur Austragung von Machtkämpfen und zu einer Komplizierung der Verfahren führen kann.
- d) In der Essenz bedeutet die Festlegung gemeinsamer Normen und Standards (ob durch Entscheid der vorgesetzten politischen Behörde oder durch Kartellabsprache der Betroffenen) eine Einschränkung unternehmerischer *und* akademischer Profilierungsmöglichkeiten.

David Starkey von der London School of Economics hat vor einiger Zeit in einem zündenden Zeitungsartikel die zentralistischen Tendenzen des britischen Evaluations- und Ratingverfahrens aufs Korn genommen.



Abbildung 7

Ähnliches beobachten wir in Frankreich, wo Minister Jack Lang vor wenigen Wochen für das gesamte Bildungssystem einen „Haut conseil d'évaluation“ eingesetzt hat. Jeder der vier oben erwähnten Punkte verdiente eine sorgfältige staatsrechtliche, betriebswirtschaftliche oder wissenschaftstheoretische Vertiefung. Ich möchte mich hier auf den ordnungspolitischen Aspekt beschränken, der als eine Art „Hüllkurve“ für das Ganze aufgefasst werden kann.

Am Anfang steht dabei die fundamentale Skepsis gegenüber staatlicher Wissenschaftsplanung. Ohne Popper zu bemühen, frage ich mich, was denn ein

„New Social Contract“ zwischen Wissenschaft und Gesellschaft letztlich sei. Dürfen wir Hochschulen zu Innovationsagenturen reduzieren, die willig das produzieren und transferieren, was gesellschafts-, struktur- oder gar regionalpolitisch erwünscht ist? Rechenschaftsablage, „Accountability“ ist das eine – politische Regelung und Steuerung das andere.

Der vierjährige Leistungsauftrag des Schweizerischen Bundesrates an den ETH-Rat ist in einem komplexen, mehrstufigen Verfahren bereinigt worden. Auch das Parlament, bei dem die Budgetverantwortung bleibt, will einbezogen sein. So war in den vergangenen Monaten deutlich zu erkennen, dass sowohl Exekutive als auch Legislative inhaltliche, letztlich den Wissenschaftsbetrieb betreffende Vorstellungen durchsetzen wollten. Der Qualitätssicherung wurde in diesem Rahmen ein besonderer, politischer Gehalt zugemessen. Ein Mitglied des Parlaments brachte dies auf den Punkt: „Ich interessiere mich nicht für eure internationalen Peer-Reviews, sondern will gesellschaftspolitisch sensible Lehr- und Forschungstätigkeiten untersucht haben.“

Ich möchte richtig verstanden sein: Der ETH-Bereich hat in den letzten Jahren von substantiellen Kompetenzdelegationen profitiert. Leistungsauftrag und verselbständigte Rechnung schaffen heute Voraussetzungen, die auch den eigentlich wissenschaftlichen Spielraum erhöhen. Gleichzeitig ist aber die politische Versuchung gewachsen, uns zu sagen, was wir tun sollen. Bürokratisch getriebene Wissenschaftskooperationen, Privilegierung der angewandten Forschung und der Nachvollzug andernorts beobachteter Trends sind einige daraus resultierende Risiken.

In dieser Situation ist es unumgänglich, dass wir selbst die Dinge in die Hand nehmen und nicht bloß reaktiv Übergriffe beklagen. Im Sinne der früher gemachten Ausführungen bedeutet dies namentlich, die strategische Bedeutung der Qualitätssicherung zu betonen. Ohne eine formalisierte strategische Planung können wir weder den internen Konsens noch eine wirksame Kommunikation nach außen sicherstellen. Wer keine Ziele hat, dem werden sie aufgezwungen. Und wir müssen einer breiten Öffentlichkeit vorführen, dass wir in einem internationalen Wettbewerb stehen und dass Koalitionen nur funktionieren, wenn sie interessengetrieben sind. Heinrich Rohrer, mein Kollege aus dem ETH-Rat, hat dies kürzlich so ausgedrückt:

Die eigentliche politische Aufgabe

“The important role of the political bodies is to facilitate co-operations, in particular the ones of truly international scale. Co-operations should neither become science political steering and control instruments with built in co-operation obligations nor should they serve national pride, superiority endeavours or political profiling.”

H. Rohrer, *Science – a Global Enterprise*, 6.9.2000

Abbildung 8

Eine erhöhte ordnungspolitische Sensibilität der Hochschulen beinhaltet jedoch noch einen weiteren Schritt. Mittel- und längerfristig geht es darum, brauchbare Beiträge zu einer neuen Gesamtarchitektur der nationalen und internationalen Wissenschaftslandschaft zu leisten. Es ist höchst verdienstvoll, auf höchstem Niveau einzelne Institutionen, beispielsweise auf dem Gebiet der Forschungsförderung, zu evaluieren. Die sich daraus ergebenden Schlussfolgerungen, etwa eine vermehrte Programmsteuerung, können aber falsch liegen, wenn die *übrigen* Institutionen nicht entsprechend umgebaut werden. Ich verweise hier auch auf die Grundfinanzierung der Hochschulen, wo reglementierte Zulassungsbedingungen für die Diplomausbildung und andere politische Auflagen zu nachteiligen Marktverzerrungen führen.

Dies alles muss die Art und Weise beeinflussen, wie wir unsere Qualitätssicherung sichtbar machen. Es braucht eine besondere Fitness, um gleichzeitig politisch standfest zu bleiben und am Markt zu bestehen. Wir sind daran interessiert, mit unseren eigenen Daten und mit von uns vorgeschlagenen Standards in Rankings zu erscheinen. Unsere Geschäftsberichte, Websites und Portale sind letztlich schlecht genutzt, wenn sie nicht einen minimalen Bezug zu Konkurrenten und Partnern herstellen. Ja, vielleicht müssen wir gezielt, etwa bei den Doktorats- und Nachdiplomstudien, die vergleichende Werbung in unsere eigenen Hände nehmen. Auf jeden Fall ist es unternehmerisch und politisch begrüßenswert, wenn sich im internationalen Rahmen Allianzen geeigneter Hochschulen bilden, die miteinander ein Benchmarking betreiben.

Eine dem Wettbewerb verpflichtete, institutionell starke Hochschule braucht die Qualitätssicherung als Vehikel, ihre vielfältige Kundschaft zu erreichen und sich zu positionieren. Je rascher mit dem technologischen Wandel Hochschulmonopole fallen, desto wichtiger wird dies.

Lieber Konkurrenz

“Wettbewerb ist keine Zauberformel, aber jedenfalls ein besseres Regulierungsprinzip als bürokratische Verordnung oder eventuell falsch verstandene Kollegialität.”

K. Landfried, HRK, 11.5.2000

Abbildung 9

5. „*What a great university ought to be*“

Vor einigen Wochen besuchte ich einen Kollegen an der Harvard Graduate School of Design. Sein Gebiet ist die Analyse von Baustrukturen, aber er hat sich auch als Mitverfasser einer Monografie zu „Build – Operate – Transfer“ (BOT) einen Namen gemacht. Beim Abschied überreichte er mir eine schöne, farbige Broschüre mit dem Titel „A vision of what a great university ought to be“. Sein Stolz bezog sich offensichtlich nicht nur auf die Seite 73, wo er beherzenswerte Aussagen zum Einsatz der Informationstechnologien in Lehre und Forschung macht. Die Publikation ist das Ergebnis einer 1994 vom Harvard-Präsidium gestarteten Kampagne der strategischen Lagebeurteilung und Neuausrichtung. Zu Worte kommen die Deans, die Professorenschaft und Studierende der zehn Fakultäten.

A vision of what a great university ought to be

- To test ourselves against the best

- To press beyond the limits of what we already know

- To live lives of value and act effectively in the world

- To press further and reach higher

Abbildung 10

Alle Aussagen sind nach außen, auf die eigentliche Harvard-Kundschaft ausgerichtet, aber sie wirken scheinbar ebenso stark nach innen. Man fühlt sich an Jack Welch erinnert, der als Präsident von *General Electric* jeweils auf die Bedeutung gemeinsamer Werte hingewiesen hat. Ein hohes Stiftungsvermögen, ein lebendiger Campus und modernste Forschungseinrichtungen sind eines – ein gemeinsames Verständnis der Mission, welche die Hochschule zu erfüllen hat, ist das andere. Im globalen Wettbewerb gleichen sich die Ziele vieler Anbieter immer stärker an. Alle brauchen einen Akzent in der Genomik, eine Forcierung der Nanotechnologie und Durchbrüche im IT-Bereich. Gerade deshalb bezieht sich die Profilierung immer mehr darauf, wie die Dinge angepackt und wie schwierige Grenzflächen tatsächlich belegt werden.

Nach meinem Besuch an der Graduate School schwenkte ich zum Law Department hinüber, um dort im Bookshop ein wenig zu sehen, was läuft. Im Gespräch mit dem Leiter des Bookshops erfuhr ich, dass man aufgrund der kürzlich durchgeführten Überprüfung gar nicht zufrieden sei mit dem Angebot auf den Gebieten des internationalen Steuerrechts und der europäischen Wettbewerbspolitik. Man müsse nun schleunigst sehen, wie diese Lücke zu schließen sei. Strategische Planung und Qualitätssicherung haben eben auch viel mit Motivation auf unterster Stufe zu tun.

Ich bin weit davon entfernt, die Verhältnisse in Harvard oder sonst bei der Ivy League zu idealisieren. Aber mich ärgern die in Europa üblichen hochtrabenden Regierungserklärungen, die näselnden Belehrungen der hohen Beamten und die achselzuckende Unverbindlichkeit vieler Betroffener. Das meiste,

was der ETH-Bereich in den letzten Jahren erreicht hat, ist ihm nicht in den Schoß gefallen. Harte Auseinandersetzungen, auch zwischen dem ETH-Rat und den Chefs der sechs Institutionen, haben dank intensiver Beschäftigung mit der Realisierung den internen Zusammenhalt verbessert.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Konsens der Hochschulangehörigen erneut als besonders wichtiges Gut. Wir lesen in diesen Tagen viel über die Anstrengungen Japans und der USA, die Grundlagenforschung zu stärken. Europäische Hochschulen haben in den letzten Jahren einiges unternommen, ihre Schwächen in der Umsetzung zu überwinden. Start-ups, Ausgründungen und Industriekontrakte sind zu gut frequentierten, erfolgreichen Instrumenten geworden. Wenn ich die Zeichen richtig deute, besteht nun bei uns ein gewisses Risiko des Übersteuerns. Hier ist die Qualitätssicherung der Hochschulen besonders gefordert, Mängel in der nichtorientierten Forschung rechtzeitig aufzuzeigen.

6. Schlussfolgerungen

In vielen europäischen Staaten, darunter auch in der Bundesrepublik Deutschland und in der Schweiz, ist die Hochschulqualitätssicherung in den letzten Jahren stark ausgebaut worden. Die Hochschulleitungen haben zu Recht ihren vorgesetzten Behörden zu erkennen gegeben, dass sie sich für diese Aufgabe selber verantwortlich fühlen. Mit Nachdruck sind sauber gestaltete, oft auch originelle Qualitätssicherungssysteme in die bestehenden Strukturen und Prozesse eingebaut worden. Hier und da, beim Vorliegen besonders günstiger Rahmenbedingungen, haben gleichzeitig weitergehende Reformen eine Chance erhalten.

Ich habe großen Respekt vor dem „Projekt Qualitätssicherung“ der deutschen Hochschulrektorenkonferenz, und ich bewundere ehrlich die Art und Weise, wie das CHE die methodische Unterstützung organisiert hat. Das Projekt braucht Vergleiche mit industriellen Vorhaben und mit Leistungen professioneller Consultants nicht zu scheuen. Politisch wird dadurch ein wichtiges Vertrauenskapital geschaffen.

Wenn ich die limitierten Erfahrungen aus der Schweiz und insbesondere die in den letzten Jahren im ETH-Bereich durchgeführten Reformvorhaben bilanziere, stelle ich viele Parallelen zur Entwicklung in Deutschland fest. Die weitergehende Autonomie und zusätzliche Reformschritte zur Erhöhung der organisatorisch-finanziellen Selbstständigkeit haben bei uns der Qualitätssicherung eine besondere Würde gegeben.

Ich versuche abschließend, meine Einsichten zusammenzufassen:

- a) Qualitätssicherung ist ein Teil der Hochschulführung und muss deshalb auch instrumentell auf diese ausgerichtet werden.
- b) Die Integration der verschiedenen Formen der Qualitätssicherung und der Einbau der Qualitätssicherung ihrerseits in das übergeordnete Controlling stellen ein hartes Stück Arbeit dar.
- c) Natürlich existieren dafür „Best Practices“, aber eine objektiv richtige Instrumentierung des Cockpits gibt es nicht.
- d) Wie in andern Führungsbereichen muss auch bei der Qualitätssicherung eine stufengerechte, auf Kompetenzdelegation ausgerichtete Haltung eingenommen werden.
- e) Qualitätssicherungsverfahren können in Hochschulen eine angemessene Qualität nur garantieren, wenn über wichtige inhaltliche Fragen ein minimaler Konsens unter den Akteuren besteht.
- f) Hochschulleitungen müssen Abnützungserscheinungen in der Qualitätssicherung, insbesondere bezüglich der Evaluationsdichte, rechtzeitig bekämpfen.
- g) Qualitätssicherung kann im Alltag ordnungspolitische Grenzsituationen und wissenschaftstheoretische Widersprüche offenkundig machen. Es ist unsere Aufgabe, diese der Politik zu erläutern.

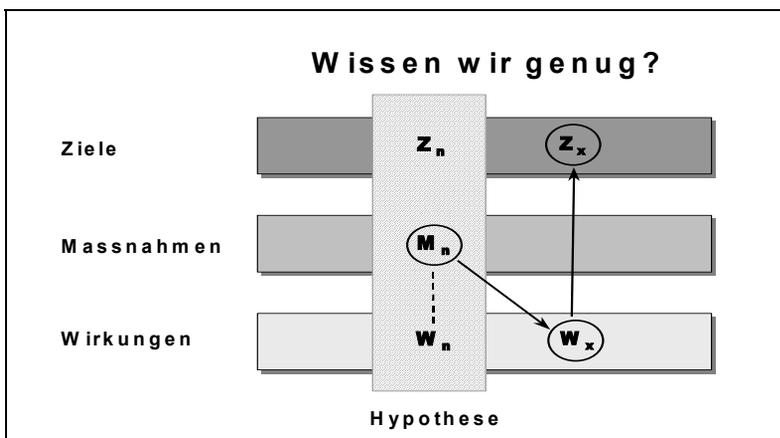


Abbildung 11

In einem Handbuch zum BSC-Ansatz lese ich: „Die vermuteten Zielbeziehungen werden in der Praxis getestet und zum Gegenstand von Lernprozessen.“ Wie wahr. Aus der Ökonomie, der empirischen Sozialforschung und der Technologiefolgenabschätzung wissen wir indessen, wie schwierig aggregierte Wirkungsanalysen durchzuführen sind. Auch aus dieser Sicht ist für eine dezentrale Verantwortung, für eine institutionsbezogene Bewältigung der erwähnten Lernprozesse zu plädieren.

Schlusswort

Dr. Jürgen Heß
Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
Referentinnen und Referenten,
Moderatorinnen und Moderatoren,
Kommentatorinnen und Kommentatoren,
Disputantinnen und Disputanten
und alle übrigen qualitätsinteressierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer!

Wenn ich mich dem Ritual des derzeit obersten Olympiers der Literaturkritik anschließen wollte, könnte ich mir meinen Part der Abmoderation leichtmachen und behaupten „im Saal schaue man betroffen, der Vorhang zu und alle Fragen offen!“ Möglicherweise wäre dies ein durchaus richtiger Befund gewesen als wir vor drei oder vier Jahren in unterschiedlichen Diskussionsforen über Akkreditierung und Evaluation als wesentliche Bausteine der Qualitätssicherung von Studium und Lehre an Hochschulen gesprochen haben. Für mich ist freilich auch und gerade mit diesem Workshop klar geworden – und Sie haben mir das am Rande der Sitzungen bestätigt – dass wir heute einen großen Schritt weiter sind und wir zumindest über die Grundlagen eines wissenschaftsadäquaten Qualitätssicherungssystem verfügen.

Wenn es überhaupt noch eines Beweises für die Aktualität und Dringlichkeit der Beleuchtung der Zukunftsaufgabe Qualitätsentwicklung bedurft hätte, so könnte man für diesen Beweis auch die Tatsache anführen, dass sich die ganz außergewöhnliche Zahl von 270 Teilnehmerinnen und Teilnehmern für diese zu Ende gehende Tagung angemeldet haben und – was uns sehr geschmerzt hat – weitere 100 Anmeldungen aus purer Raumnot nicht berücksichtigt werden konnten. Dies zeigt nicht nur den Bedarf an Information und Kommunikation über Qualitätssicherung an den Hochschulen an, es ist zugleich ein klares Signal, wie notwendig das Projekt Q in der gegenwärtigen Phase der Hochschulentwicklung in Deutschland ist.

Darüber hinaus sehe ich darin aber auch ein Signal, dass sich viele Hochschulen und deren Repräsentantinnen und Repräsentanten auf etwas einlassen, was ich auch heute noch als ein Stück Kulturwandel bezeichnen will, wobei die Bereitschaft zum Wandel heute vielfach nicht mehr als Wagnis, sondern als eine hervorragende Option für eine erfolgreiche Positionierung angesehen wird. Über den Ausgangspunkt dieser Entwicklung besteht zumindest unter den Hochschulen weitgehend Konsens: Die Loslösung aus der staatlichen „Ex-ante-Steuerung“ mit einer völlig

staatlichen „Ex-ante-Steuerung“ mit einer völlig überschießenden Teilregulierung und die Orientierung auf einen ergebnisorientierten Wissenschaftsbetrieb, dessen Produkte sich nicht nur sehen lassen können, sondern gewissermaßen auch anerkannten Qualitätstests standhalten, kann nur funktionieren, wenn man die überkommene formale Aufgabenerfüllung durch inhaltliche Verfahren des Qualitätsnachweises ersetzt. Wie diese Verfahren auszugestalten sind, wie man zu den Bewertungsmaßstäben kommt, welche objektive Belastungen man der Scientific Community zumuten kann und welche subjektiven Verletzungen noch systemverträglich sind, darüber lässt sich füglich streiten.

Halten wir aber immerhin fest: Die deutschen Hochschulen haben auf diesem steinigen Weg schon einiges erreicht. Dies muss man auch einmal sagen dürfen, da wir ansonsten häufig geneigt sind, die kritische Beleuchtung der deutschen Hochschulszene vorherrschen zu lassen. Es tut schon gut, wenn etwa Herr Dr. Schreier mir aus seiner jüngsten Hong Kong-Reise berichtet, dass dort auf einer Konferenz zur Qualitätssicherung gesagt wurde: „Germany has done much more than any other European member state to meet their requirements of the Bologna Declaration.“ Und ich füge hinzu, fast die gleiche Aussage habe ich aus dem Munde des amtierenden Präsidenten Sérgio Machado Dos Santos anlässlich der wohl letzten Plenarsitzung der Confederation gehört.

Mit dieser Ermutigung im Rücken fällt es uns leichter, die Tatsache festzustellen, dass ein mindestens ebenso weiter Weg der Qualitätsentwicklung noch vor uns liegt. Welche Anstöße hierzu konnte diese Tagung geben? Ich will nicht verschweigen, dass ich noch gestern die kühne Idee hatte, aus der Summe der herausragenden Beiträge zwar nicht gerade eine Leitkultur der Qualitätssicherung herauszuarbeiten, aber doch vielleicht so etwas wie Grundprinzipien von best-practice-Beispielen zusammenzuführen. Ich bin mit diesem Versuch kläglich gescheitert. Die Durchsicht der von mir notierten Stichworte ergab eine so ungewöhnliche Dichte und Relevanz der Hinweise, dass jeder Versuch einer Hierarchisierung der Positionen Unvollständiges und Unausgewogenes erzeugt hätte. Unter Verzicht auf den systematischen Zusammenhang und mit der ausdrücklichen Bitte um Nachsicht wegen des fragmentarischen Charakters will ich stichwortartig folgende Gedanken in Erinnerung rufen, die sich bei mir besonders tief eingegraben haben.

Qualitätssicherung an Hochschulen ist weit mehr als die Bewertung bestimmter Aktivitäten, es ist zugleich eine Quelle der zusätzlichen Wissensgenerierung, es ist zugleich eine dynamische Komponente der selbstbestimmten Entwicklung, es ist last but not least eine hervorragende Chance für eine

künftige Positionierung im Wettbewerb. Qualitätssicherung muss integriert sein in die Hochschulführung und das Hochschulmanagement. Sie erinnern sich, das war ein ganz wichtiger Beitrag von Herrn Dr. Bieri am ersten Tag. Ohne eine transparente Qualitätssicherung ist eine überzeugende Profilbildung kaum denkbar. Qualitätssicherung hat eine lokale oder allenfalls eine regionale Fokussierung. Ein darüber hinaus gehender flächendeckender Qualitätssicherungs-Zentralismus führt zu hypertrophen Bürokratien, deren Nutzen gegenüber anderen Zentralsteuerungen nicht sehr groß ist. Schließlich: Qualitätssicherung ist unabdingbar für die Schaffung eines flexiblen und mobilen europäischen Hochschulraumes. Wenn Studiengänge europaweit akkreditiert sind, darf es kein Problem sein, dass jemand, der aus Lissabon einen BA-Abschluss mitbringt in Bonn mit einem MA-Studiengang fortfährt.

Dies, meine sehr verehren Damen und Herren, sind wie gesagt nur eine kleine Auswahl an möglichen „land marks“ dieser Tagung. Jeder von Ihnen wird eine eigene Gedankenkollektion mit nach Hause nehmen. Unabhängig davon, welche Punkte man aus der Vielfalt der Hinweise für besonders wichtig hält, werden wir doch einen Ertrag verspüren: Wenn an uns kritische Fragen gestellt werden, ob die Struktur des Studiums den Zielen der Ausbildung angemessen und zeitgemäß ist, ob Studierende und Absolventen hinreichend auf ihre berufliche Zukunft vorbereitet werden, warum Studienzeiten teilweise überlang sind, ob eine angemessene Betreuung gewährleistet ist, dann können wir, wenn die neuen Instrumente der Qualitätssicherung greifen, sehr viel bessere Antworten geben als in der Vergangenheit. Mit den neuen Verfahren der Qualitätssicherung, sei es Evaluation oder Akkreditierung, haben wir Instrumente in der Hand, die eine der Wissenschaft gemäße Bewertung gewährleisten und vor allem: die Hochschulen können das Gesetz des Handelns zurückgewinnen. Dann ist es auch nicht mehr gefährlich, wenn man wie Herr Bieri vom Schießstand zum Scheibenstand wechselt.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich komme zum wirklichen Abschluss dieser Konferenz. Ich danke natürlich und vor allem allen, die gekommen sind, um diese Konferenz zu bereichern. Ein großer Dank geht an alle hilfreichen Geister, die diese wahrhaft große Tagung organisatorisch vorbereitet und durchgeführt haben. Es ist ein großer Dank abzustatten an das Projektteam Q unter der Leitung von Herrn Dr. Schreier. Hier ist eine vorzügliche, wenn auch durchaus im Einzelfall kritisch beleuchtete – das gehört dazu – Zwischenbilanz gezogen worden, die Mut gibt für die nächste dreijährige Phase. Und in diesen Dank beziehe ich natürlich auch sehr gerne den Bund ein, der dieses Projekt für weitere drei Jahre fördert. Ich verbleibe mit der Aufforderung an Sie alle, auch künftig die Angebote und Leistungen des Projekts Q reichlich in Anspruch zu nehmen und Interessen und Bedürfnisse

an uns heranzutragen. Schließlich noch mein letzter Wunsch: Kommen Sie alle wohlbehalten nach Hause.

Teilnehmerverzeichnis

- Ahnen** Doris, Staatssekretärin, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung, Rheinland-Pfalz
- Ahrens** H., Professor Dr., Köln
- Anders** Wolfgang, Professor Dr., Präsident, Fachhochschule Ludwigshafen
- André** Doris, Dr., Vorsitzende des Ausschusses für Bildungspolitik und Bildungsarbeit, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Hamburg
- Anz** Heinrich, Professor Dr., Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau
- Anz** Christoph, Dr., Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin
- Armbrüster** Adolf, Dr., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
- Bade-Becker** Ursula, Kontaktstelle Wissenschaftliche Weiterbildung, Universität Bielefeld
- Bauer** Jost, Professor Dr., Evangelische Fachhochschule Reutlingen-Ludwigsburg
- Bauer** Richard, Professor Dr. Dr., Vizepräsident, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Beckmann** Katrin, Studentin, Universität Koblenz-Landau, Abt. Landau
- Beeck** Volker, Professor Dr., Fachhochschule Mainz
- Berger** Iris, Dr., Bauhaus-Universität Weimar
- Bergstedt** Friederike, Projektstelle Qualität und Lehre, Ruhr-Universität Bochum
- Berner** Heike, Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land Nordrhein-Westfalen
- Bernhagen** Jörg, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn
- Bertram** Claudia, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
- Beyer** Heinz-Jürgen, Dr., Universität des Saarlandes, Saarbrücken
- Bielefeld** Jörg, Professor Dr., Universität Flensburg
- Bieri** Stephan, Dr., Vizepräsident des Rates der ETH Zürich
- Bildhauer** Stefan, Dr., Akademisches Auslandsamt, Universität zu Köln
- Binet** Olivier, Dr., Leiter Ressort Lehre, Rektorat Universität Basel
- Bittner** Eva, Dipl.-Päd., Arbeitskreis „Qualität der Lehre“, Fachhochschule Gelsenkirchen
- Blin** Jutta, Professor Dr., Prorektorin, Hochschule für Technik, Wirtschaft und Sozialwesen Zittau/Görlitz (FH)
- Böge** Sigrid, Professor Dr., Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
- Boht** Kathrin, Studentin, Universität Flensburg
- Börsch** Franz, Akkreditierungsrat, Bonn

Brackmann Hans-Jürgen, RA, Geschäftsführer der FIBAA und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin

Bretschneider Falk, Centre d'Etudes et de recherches allemandes (CERA), Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris

Breuer Petra, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Brieger Sabine, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer

Buchkremer H. J., Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Aachen

Bülow-Schramm Margret, Professor Dr. phil., Universität Hamburg

Busch Ines, Rektorat, Universität Mannheim

Buß Sonja, Geschäftsstelle Evaluation der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen, Fachhochschule Gelsenkirchen

Butz Bert, Dipl.-Pol., Ahrensburg

Callies Horst, Professor Dr., Universität Hannover

Claus Volker, Professor Dr., Universität Stuttgart

Dallmann Christel, Öffentlichkeitsarbeit, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Di Pietro Stefano, Professor Dr., Fachhochschule Westküste (Hochschule für Wirtschaft und Technik), Heide

Doelp Ulrich, Dr., Justus-Liebig-Universität Gießen

Ebel-Gabriel Christiane, Dr., Generalsekretärin, Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen, Hannover

Ehmke Adelheid, Dr., Präsidentin, Fachhochschule Trier

Ehrig Hans-Jürgen, Professor Dr.-Ing., Bergische Universität - Gesamthochschule Wuppertal

Ehrmann Angela, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Empt Alois, Universität zu Köln

Erichsen Hans-Uwe, Professor Dr., Münster, Stellvertretender Vorsitzender des Akkreditierungsrates

Ernst Stefanie, Dr., Fachhochschule Münster

Fink Annette, Professor, Fachhochschule Dortmund

Fischer-Bluhm Karin, Dr., Geschäftsführerin des Verbunds norddeutscher Universitäten, Universität Hamburg

Flender Anja, The Medical School Office, University of Oxford

Frankenberg Peter, Professor Dr., Vizepräsident der HRK, Rektor der Universität Mannheim

Frietsch Robert, Professor Dr., Fachhochschule Koblenz

Gebbeken N., Professor Dr.-Ing., Universität der Bundeswehr, München

Gellert Claudius, Professor Dr., München

Geneschen Christel, Dezernentin Planungsdezernat, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Gerhardt Johann, Dr., Theologische Hochschule Friedensau

Giegler Helmut, Professor Dr., Universität Augsburg
Glarner Jacqueline, CRE - Association of European Universities, Genf
Gleich Johann Michael, Professor Dr., Katholische Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Köln
Gmelin Wolfgang, Dr., Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Bonn
Goetz Hans-Peter, Dr., Universität zu Köln
Götze Uwe, Professor Dr., Technische Universität Chemnitz
Greber Ronald, Evaluation und Reporting, Universität Bern
Greif Moniko, Professor Dr.-Ing., Fachhochschule Wiesbaden
Großmann Uwe, Professor Dr., Hochschule Bremerhaven
Großmann Hans Peter, Professor Dr., Universität Ulm
Güpner Axel, Leiter Konzernstab Personal, Dresdner Bank AG, Frankfurt am Main
Guse Susanne, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Habel Edna, Leiterin der GEU, Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten in NRW - GEU, Universität Dortmund
Habetha Klaus, Professor Dr., Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
Hansen Ursula, Professor Dr., Universität Hannover
Hansert Christoph, DSE-Hochschulprogramm, Bonn
Hartmer Michael, Dr., Deutscher Hochschulverband, Bonn
Hartwig Lydia, Dr., Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München
Haupt Reinhard, Professor Dr., Prorektor, Friedrich-Schiller-Universität Jena
Haußer Karl, Professor Dr., Universität Flensburg
Heinemann Karl-Heinz, Journalist, Köln
Hellmann Jochen, Dr., Deutscher Akademischer Austauschdienst, Bonn
Hempel Peter, Senior Consultant, Mummert & Partner Unternehmensberatung AG, Hamburg
Henkel Hartmut, Qualitätsmanagement Bundesgrenzschutzschule, Lübeck
Henning Klaus, Professor Dr.-Ing. habil., Fachhochschule Stralsund
Henzl Andrea, Dr., Generalsekretärin, Österreichische Rektorenkonferenz, Wien
Hermann-Brennecke Gisela, Professor Dr., Department of English, University of New Mexico, Albuquerque
Herold Corrina, Dr., Universität Leipzig
Herrmann Maria-E., Professor Dr., Fachhochschule Osnabrück
Herwig Ralf, Professor Dr.-Ing., Fachhochschule Karlsruhe (Hochschule für Technik)

Hieber Sabine, ORRin, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn

Himmelrath Armin, Journalist, Köln

Hinrichs Dirk, Dr.-Ing., Robert Bosch GmbH, Stuttgart

Höck Reiner, Ruhr-Universität Bochum

Hoeth Ulrike, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Hoffmann Karl-Heinz, Professor Dr., Stiftung Caesar, Bonn

Höfling Michael, Dipl.-Ing., Universität Dortmund

Hofmann Stefanie, BLK-Verbundprojekt Modularisierung, Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald

Hölle-Kölling Jochen, Dipl.-Verwaltungswiss., FernUniversität - Gesamthochschule Hagen

Hopbach Achim, Dr., Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Hornbostel S., Dr., Friedrich-Schiller-Universität Jena

Huber Felix, Professor Dr.-Ing., Bergische Universität - Gesamthochschule Wuppertal

Husberg Volker, c/o Rektorat AR-K 311, Universität – Gesamthochschule Siegen

Ihwe Jan, Führungsakademie Karlsruhe

Jahr Andreas, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Düsseldorf

Jander Annette Karen, Leiterin Pilotprojekt Evaluation, Technische Fachhochschule Berlin

Jorzik Bettina, Ministerium f. Schule u. Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Düsseldorf

Kehm Barbara, Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Klassen Michael, BLK-Projekt, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Klausing Michael, Professor Dr., Westsächsische Hochschule Zwickau (FH)

Kloft Hans, Professor Dr. phil., Universität Bremen

Klotz Brigitte, Kanzlerin, Fachhochschule Lausitz

Knoblauch Rolf, Leiter Dienstleistungszentrum Bildung, Deutsche Bahn AG, Frankfurt am Main

Knupp Gerd, Professor Dr., Fachhochschule Rhein-Sieg, Rheinbach

Koch-Bantz Joachim, Referatsleiter Abt. Bildung, DGB-Bundesvorstand, Berlin

Köhler Gerd, Mitglied des Geschäftsführenden Hauptvorstandes der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Frankfurt am Main

Kornmesser Kristina, Stellvertreterin des Kanzlers der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Kortendieck Helmut, Fachhochschule Wilhelmshaven

Koschny W., UNICUM-Redaktion, Bochum

Kreykenbohm Gudula, Georg-August-Universität Göttingen

Kronthaler Ludwig, Dr., Kanzler, Technische Universität München

Künzel Rainer, Professor Dr., Präsident, Universität Osnabrück
Küppers Georg, Dr., Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin
Landfried Klaus, Professor Dr., Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Lange Otto, Professor em. Dr.-Ing., Vorsitzender des Fakultätentages für Elektrotechnik und Informationstechnik, Technische Universität Hamburg-Harburg
Lechner Jan-Peter, Dr., Universität der Bundeswehr Hamburg
Leskien Silke, Studentin, Universität Flensburg
Liegmann Anke, Universität - Gesamthochschule Essen
Link W., Dr., Fachhochschule Dortmund
Linker Wolfgang, Professor Dr., Fachhochschule Flensburg
Lippold Susanne, Ruhr-Universität Bochum
Lischka Irene, Dr.habil., Geschäftsführerin, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Litz Joachim, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Lübeck
Löbe Nina, Asta der Universität Koblenz-Landau, Abteilung Landau
Lübbers Silke, Akkreditierungsrat, Bonn
Lüthje Jürgen, Dr., Präsident der Universität Hamburg
Maaß Peter, Ruhr-Universität Bochum
Marenbach Jürgen, Professor Dr., Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, Bochum
Maretis Dimitris K., Professor Dr., Fachhochschule Osnabrück
Maßberg Wolfgang, Professor Dr.-Ing., Ruhr-Universität Bochum
May Thomas, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln
Mayer Evelies, Professor Dr., Staatsministerin a.D., Technische Universität Darmstadt
Meinhold Marianne, Professor Dr., Rektorin, Evangelische Fachhochschule Berlin
Metzner Joachim, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Köln
Meyer Guido, Journalist, Bonn
Meyer Helga, Professor Dr., Konrektorin, Universität Bremen
Meyer-Guckel Volker, Dr., Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen
Meyn Karl-Ulrich, Professor Dr., Rektor, Friedrich-Schiller-Universität Jena
Michaty Michael, Dr., Universität - Gesamthochschule Siegen
Mirwald Ingeborg, Universität - Gesamthochschule Essen
Müller Wilfried, Professor Dr., Konrektor, Universität Bremen
Müller Detlef, Theologische Hochschule Friedensau
Müller-Böling Detlef, Professor Dr., Geschäftsführer, Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh

Naderer Heide, Dr., Geschäftsführerin des Akkreditierungsrates, Bonn

Naumann Bernd, Professor Dr., Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Nazareth Tino, Evaluationsreferat der STURA, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Neef Wolfgang, Dr., Zentraleinrichtung Kooperation, Technische Universität Berlin

Neumann Hannes, Professor Dr., Vizepräsident, Justus-Liebig-Universität Gießen

Nickel Sigrun, Universität Hamburg

Nicolaysen Martina, Studentin, Universität Flensburg

Niehage Alrun, Professor Dr., Fachhochschule Osnabrück

Nießen Manfred, Dr., Deutsche Forschungsgemeinschaft, Bonn

Nippert R. P., Professor Dr., Geschäftsführender Direktor, Medizinische Fakultät/IfAS, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Nühlen Maria, Professor Dr., Fachhochschule Merseburg

Ott Sascha, Journalist, WDR 5, Köln

Plate Erich J., Professor Dr.-Ing. Dr.-Ing. em., Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)

Preiß-Allesch Dagmar, Evangelische Fachhochschule Berlin

Rau Einhard, Dr., Freie Universität Berlin

Reichel Joachim, Dr., Studienabteilung Humboldt-Universität zu Berlin

Reiff Isabelle, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau

Reissert Reiner, Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover

Reiter Hans Gerd, Dr., Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung Brühl

Reuke Hermann, Geschäftsführer, Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover

Rheinbay Paul, Philosophisch-Theologische Hochschule Vallendar

Rhinow Solveig, Dr., Geschäftsstelle Evaluation, Universität Leipzig

Richter Roland, Dr., Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land Nordrhein-Westfalen, Bochum

Rieck Wolf, Professor Dr., Fachhochschule Schmalkalden

Rieger Franz Herbert, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

Rigbers Anke, Dr., Universität Mannheim

Ringwelski Lutz, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Albstadt-Sigmaringen (Hochschule für Technik und Wirtschaft)

Rohwedder Uwe, Arbeitsstab Forum Bildung, Bonn

Rollnik Horst, Professor em. Dr., Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Rommelspacher Birgit, Professor Dr., Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin

Ruckstuhl Kilian, Evaluationsstelle Universität Zürich

Ruland Heinz, Abt. Paderborn der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen

Rürup Reinhard, Professor Dr., Technische Universität Berlin

Rusajev Eugenij, Direktor Siberian Certification Centre, Tomsk Polytechnic University

Rusch Waltraud, Professor Dr., Prorektorin, Pädagogische Hochschule Karlsruhe

Sauer Alexandra, Studentin, Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule, Aachen

Schaefer Ursula, Professor Dr., Technische Universität Dresden

Scherer U. W., Professor Dr., Abt. Jülich der Fachhochschule Aachen

Schiller Bettina, Akkreditierungsagentur i.Gr./Geschäftsstelle Bayreuth, Universität Bayreuth

Schipanski Dagmar, Staatsministerin, Professor Dr., 2. Vizepräsidentin der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn

Schlichting Günter, Professor Dr., Technische Universität München

Schmalzl Christian, Universität Regensburg

Schmid Sabine, Universität Potsdam

Schmidbauer Hubert, Professor Dr., Technische Universität München

Schmidt Fritz, Professor Dr., Vizepräsident der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt

Schmidt Michael, Professor Dr.-Ing., Vice-President for International Affairs, Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Schnitzer Klaus, Dr., Hochschul-Informationssystem GmbH, Hannover

Schomann Thorsten, Geschäftsstelle Evaluation, Universität Leipzig

Schreier Gerhard, Projekt Q der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn

Schubeius Monika, Dr., FernUniversität - Gesamthochschule Hagen

Schulte Andreas, Pers. Referent des Präsidenten der Justus-Liebig-Universität Gießen

Schütze Jana, Studienabteilung der Humboldt-Universität zu Berlin

Schweizerhof Karl, Professor Dr.-Ing., Stellv. Vorsitzender des Fakultätentags Bauingenieur- und Vermessungswesen, Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)

Schwinger, Professor Dr., Rektor, Pädagogische Hochschule Heidelberg

Seidel Hinrich, Professor Dr., Wissenschaftlicher Leiter, Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover

Sembill Detlef, Professor Dr., Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Semmel Harald, Dr., Medizinische Universität zu Lübeck

Seus Hans, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung
Rheinland-Pfalz

Shenton Gordon, Professor, Project Director EQUIS, European Foundation
for Management Development, Brüssel

Siegel Ralf, Dipl.-Soz. Wiss., Private Universität Witten/Herdecke gGmbH

Siemon Bernhard, Professor Dr.-Ing., Fachhochschule Düsseldorf

Simmler Norbert, Dr., Geschäftsführer SDT STRABAG Dienstleistung,
Bau- u. Umwelttechnik GmbH, Köln

Sohm Kurt, Dr., Fachhochschulrat – Geschäftsstelle, Wien

Stark Gunnar, Studienabteilung Humboldt-Universität zu Berlin

Stawicki Michael, Professor Dr., Vizepräsident, Fachhochschule Wiesbaden

Steinbach Almut, Rektorat Universität Mannheim

Stengler Ralph, Professor Dr., Fachhochschule Darmstadt

Stenzel Horst, Zentrale Arbeitsstelle Multimedia der Fachhochschule Köln

Stetter F., Professor Dr., Universität Mannheim

Stößel Ulrich, Dr., Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau

Strack Hans, Professor Dr., Technische Universität Darmstadt

Strate-Speidel Nicole, Zentralverwaltung Fachhochschule Münster

Streich Bernd, Koordinator der Akademischen Selbstverwaltung, Katholi-
sche Fachhochschule Berlin (KFB)

Sundermann Elisabeth, Leiterin Referat Lehr- und Studienangelegenheiten,
Technische Universität Darmstadt

Szemeitzke Bernhard, Dipl.-Soz.-Wiss., POLIS-Institut der Hochschule
Bremen

Tegethoff Hans G., PD Dr., Fakultätskommission für Lehre der Ruhr-
Universität Bochum

Teichmann Sabine, Dr., Dezernentin für Studium und Lehre, Universität
Rostock

Tenorth Heinz-Elmar, Professor Dr., Humboldt-Universität zu Berlin

Thann Othmar, Professor, Hochschule für Musik in München

Thierfelder Roland, Senatsrat, Ständige Konferenz der Kultusminister der
Länder in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn

Thomas Uwe, Dr.-Ing. E.h., Staatssekretär, Bundesministerium für Bildung
und Forschung, Bonn

Thöne Magdalena, Universität Dortmund

Thune Christian, Dr., Director of the Danish Evaluation Institute, Kopen-
hagen

Thurian Patrick, Dr., Persönlicher Referent der Vizepräsidenten der Techni-
schen Universität Berlin

Tischler Karin, Universität Fridericiana zu Karlsruhe
(Technische Hochschule)

Töpfer Anne, Dr., Universität Stuttgart

Trute Hans-Heinrich, Professor Dr., Prorektor, Technische Universität Dresden

Venzke Stephan, Dr., Universität Hannover

Voigt Gaby, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

von Hoyningen-Huene Dietmar, Professor Dr. h.c. Dipl.-Ing., Fachhochschule Mannheim (Hochschule für Technik und Gestaltung)

von Stillfried Niko, München

Voss Hans-Peter, Geschäftsführer der Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen, Fachhochschule Karlsruhe Hochschule für Technik

Vroeijenstijn A.I., Dr., VSNU, Utrecht

Wahmkow Christine, Professor Dr., Fachhochschule Stralsund

Walter Angela, Dr., Humboldt-Universität zu Berlin

Wartenberg Günther, Professor Dr., Universität Leipzig

Weber Helmut, Ministerialrat, Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst, Wiesbaden

Weber Wolfgang, Professor Dr., Universität Paderborn, Rektor

Wegener E., Professor Dr., Technische Fachhochschule Wildau

Wehner Christa, Dr., Fachhochschule Pforzheim (Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft)

Welbers Ulrich, Dr., Leiter des Studienreformbüros Germanistik, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Wengler Birgit, Kultusministerium Sachsen-Anhalt, Magdeburg

Werner Tanja, Fachhochschule Westküste (Hochschule für Wirtschaft und Technik), Heide

Wex Peter, Dr., Leiter Arbeitsstelle Bildungsrecht und Hochschulentwicklung, Freie Universität Berlin

Wilcke Bernd-Achim, Dr., Stellvertr. Leiter, Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land NRW, Bochum

Winkler Norbert, Professor Dr.-Ing., Prorektor, Fachhochschule Aachen

Winkler Paul, Dr., Georg-August-Universität Göttingen

Wirtz-Knapstein Ursula, Kanzlerin, Hochschule für Musik Köln

Wittig Christoph, Dezernat Planung und Controlling, Technische Universität Dresden

Wolf Claudia, Projekt Q der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn

Wörner Johann-Dietrich, Professor Dr.-Ing., Präsident, Technische Universität Darmstadt

Zimmermann Gerd, Professor Dr.-Ing., Vizepräsident der HRK, Bauhaus-Universität Weimar