

# Bestandsaufnahme

Förderprogramm „Bologna-  
Berater für deutsche Hoch-  
schulen“

## Bonn 2006

Bericht: Birgit Hennecke

Kompetenzzentrum Bologna

**HRK** Hochschulrektorenkonferenz

Die Stimme der Hochschulen

Ahrstraße 39    Tel.: 0228/887-0    [sekr@hrk.de](mailto:sekr@hrk.de)  
D-53175 Bonn    Fax: 0228/887-110    [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Abstract

## 2. Einleitung 3

## 3. Erfahrungen der Berater/innen mit der Organisation des Umsetzungsprozesses 5

- a) begünstigende Organisationsstrukturen
- b) Grenzen der Organisationsstruktur

## 4. Strukturelle Arbeitsschwerpunkte der Berater/innen 7

## 5. Inhaltliche Arbeitsfelder der Berater/innen 8

- a) Curriculumsentwicklung (Modularisierung, Kompetenzorientierung, ECTS, Diploma Supplement etc.)
- b) Qualitätssicherung/-entwicklung (auch Akkreditierung)
- c) Schlüsselqualifikationen/ fachübergreifende Qualifikationen/ General Studies
- d) Gesamtkonzepte für begleitende Unterstützung des Umstellungsprozesses im Bereich IT-Lösungen und Datenmanagement
- e) Förderung der Mobilität und Internationalisierung
- f) Verbesserung der Durchlässigkeit (Anerkennung außerhochschulischer Leistungen)
- g) Veränderungen in der Doktorandenausbildung
- h) Studierenden-/ Karriere-Beratung und Absolventenbefragungen
- i) Arbeitsschwerpunkt Umstellung in einer bestimmten Fachdisziplin

## 6. „Nebenergebnisse“, d.h. nicht beabsichtigte Wirkungen des Reformprozesses 14

- a) Negative Nebenergebnisse des Prozesses
- b) Positive Nebenergebnisse des Prozesses

## 7. Erfolgs- bzw. Förderungsfaktoren 15

- a) Erfolgsfaktoren auf Ebene der Organisationsstrukturen
- c) Erfolgsfaktoren bei der Qualitätsentwicklung
- b) Erfolgsfaktoren auf Ebene der Berater/innen

## 8. Problemfelder und zukünftige Herausforderungen 17

- a) rechtlich/ gesetzgeberische Unstimmigkeiten
- b) Hochschulexterne Problemfelder
- c) hochschulinterne strukturelle Problemfelder
- d) hochschulinterne Problemfelder im Kontext der Lehre
- e) hochschulinterne technische Problemfelder
- f) hochschulinterne Problemfelder im Kontext der Qualitätsentwicklung
- g) Querschnittsproblem Mobilität

## 9. Desiderate 19

- a) Kompetenzorientierung
- b) Transparenz und Partizipation

## **Bestandsaufnahme**

### **Förderprogramm „Bologna-Berater für deutsche Hochschulen“**

#### **1. Abstract**

Im Rahmen des Förderprogramms „Bologna-Berater für deutsche Hochschulen“ unterstützt die HRK mit Förderung des BMBF seit 2005 die Aktivitäten von 22 Bologna-Beraterinnen und - Beratern an ausgewählten Hochschulen bei einer möglichst umfassenden Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses. Auf Basis der Berichte aus diesen Modellhochschulen konnte ein über die untersuchten Hochschulen hinaus gültiger Überblick über die Beschleunigungs- aber auch Hinderungsfaktoren der Bologna-Reformen gewonnen werden.

#### **Erfolgsfaktoren:**

Ein wesentlicher Beschleunigungsfaktor für eine funktionierende Reformumsetzung ist die zentrale Steuerung des Umstellungsprozesses auf möglichst hoher hierarchischer Ebene innerhalb der Hochschule mit aktiver Einbindung eines Beraters/einer Beraterin. Ebenso zentral ist die gezielte Einbindung der Fakultäten/Fachbereiche in den Prozess sowie die aktive Zusammenarbeit mit der (Prüfungs-)Verwaltung.

Die erfolgsversprechendste Strategie in der Organisation lässt sich als Kombination aus einer Verbindung von Standardisierung und großer Flexibilität darstellen, d.h. hochschulweite Grundsatzentscheidungen bzw. hochschulweite Vorgaben, wie z.B. vorgegebene Prozessschemata zur Entwicklung von Studiengängen oder zentrale verbindliche Rahmenprüfungsordnungen sollten kombiniert werden mit der persönlichen Beratung von Lehrenden, Verwaltungsmitarbeitern, Curricula-Planern etc. Der/die Berater/in ist idealerweise an einer kommunikativen Schnittstelle mit direktem Draht zur Hochschulleitung, aber mit gewisser Neutralität, angesiedelt. Seine/ihre Aufgaben bestehen in konkreten Handreichungen und Serviceleistungen für die Lehrenden in Kombination mit der Herstellung von transparenten Kommunikationsabläufen. Sinnvoll ist die Einbindung der Berater/innen in ein professionelles bundesweites Netzwerk.

Im Kontext der Qualitätsentwicklung stellt es sich als erfolgsversprechend dar, den Umstellungsprozess in die Einführung von komplexen Qualitätsmanagementsystemen einzubetten. Die Akkreditierungen sollten hochschulweit und systematisch durch den/die Berater/in oder unter seiner/ihrer Beteiligung koordiniert werden.

#### **Nebenergebnisse der Reformen**

Mit der Studienstrukturreform werden viele Probleme im Bereich Studium und Lehre offenbar, die eigentlich schon immer vorhanden waren, aber nun zum Teil überdeutlich zu Tage treten: die praktische Studierbarkeit, die Stundenplanung, mangelnde Transparenz im Lehrangebot, hohe Studienabbrecherquoten, die Mängel in der Prüfungsverwaltung, fehlende studentische Mobilität, die viel zu hohe Betreuungsrelationen etc. - der Reformbedarf wird nun verschärft wahrgenommen, es bieten sich aber auch eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Lösung der Probleme.

Die Hochschule begreift sich mehr als lernende Organisation und wird sich ihrer Prozesse bewusst: Zusammenhänge und auch Veränderungsbedarf werden deutlich.

Der Bologna-Prozess befördert den Diskurs über die Profilierung von Studiengängen, über Studieninhalte und über Curricula sowie die Kommunikation überhaupt zwischen den Akteuren. Lehre wird somit als Diskussionsthema wieder ernst genommen. Faktoren für den Studienerfolg der Studierenden und Konzepte zur Studierbarkeit rücken stärker in den Vordergrund, Konzepte für Auswahlverfahren und bessere Betreuung der Studierenden werden diskutiert.

### **Problemfelder und zukünftige Herausforderungen**

Zur Verzögerung des Implementierungsprozesses trägt die uneinheitliche Umsetzung verschiedenerer Bologna-Instrumente (wie ECTS, DS, Modularisierung) in Deutschland bei. Zudem wäre eine „Entschleunigung“ des Reformtempos im Interesse erhöhter Nachhaltigkeit wünschenswert, denn die Hochschulen müssen die Reformen parallel zu vielen anderen Veränderungsprozessen (Zielvereinbarungen, Globalhaushalte etc.) umsetzen.

Vierorts gibt es kaum zentrale Verwaltungseinheiten, die aber Voraussetzung für einen sinnvollen Zugriff auf Moduldaten oder für die Erstellung von Diploma Supplements sind.

Im Kontext der Lehre ist das meistgenannte Problem bei der Implementierung die Einführung der Kompetenzorientierung in die Curricula. Der vielbeschworene Paradigmenwechsel in der Lehre hat häufig noch zu wenig stattgefunden, weder die Orientierung an Learning Outcomes noch an Qualifikationszielen ist bisher flächendeckend vollzogen worden. Die für erfolgreiche Studiengänge notwendige verbesserte Betreuungsrelation kann nur bei größeren Personalressourcen eintreten.

## **2. Einleitung**

Im Rahmen des Förderprogramms „Bologna-Berater für deutsche Hochschulen“ unterstützt die HRK mit Förderung des BMBF seit 2005 die Aktivitäten von 22 ausgewählten Hochschulen bei einer möglichst umfassenden Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses. Die Hochschulen bewarben sich im Rahmen einer nationalen und offenen Ausschreibung um die Unterstützung durch spezielle Bologna-Berater/innen für die Vor-Ort-Koordination des Bologna-Prozesses und wurden aufgrund ihres jeweils überzeugenden Umsetzungskonzeptes ausgewählt.

An diesen Modellhochschulen – 13 Universitäten, 7 Fachhochschulen, 2 Kunsthochschulen – arbeiten die Bologna-Beraterinnen und -Berater koordinierend im Kontext der Bologna-Reformen, beraten Fachbereiche, Hochschulleitungen und Lehrende, erstellen Materialien und sorgen für den notwendigen Kommunikationsfluss innerhalb ihrer Hochschulen.

Im Rahmen des Kompetenzzentrums Bologna der HRK arbeiten die Beraterinnen und Berater als Netzwerk zusammen, zudem werden sie hier geschult und mit Informationen regelmäßig versorgt. Nach einem guten Jahr Projektlaufzeit haben die Berater/innen anhand eines strukturierenden Leitfadens Zwischenberichte zu ihrem Tätigkeitsspektrum erstellt. Diese Informationen wurden im Kompetenzzentrum Bologna ausgewertet und strukturiert zusammengefasst.

Die Auswertung und Zusammenfassung der 21<sup>1</sup> Zwischenberichte bietet die Gelegenheit, ähnliche Prozessabläufe in einer sehr **großen Bandbreite von Hochschultypen** betrachten zu können, sind am Modellprojekt doch Fachhochschulen und Universitäten, technische und künstlerische Hochschulen, Hochschulen mit weniger als tausend und sehr große Volluniversitäten mit vierzigtausend Studierenden beteiligt. Zudem kann durch die geografische Verteilung der Hochschulen auch die Situation in verschiedenen Bundesländern abgebildet werden. Der Start der Reformen an den beteiligten Hochschulen ist ungleichzeitig abgelaufen, einige waren schon seit Jahren mit Themen wie Modularisierung beschäftigt, andere begannen erst mit dem Startsignal im Kompetenzzentrum. Umso interessanter sind die großen Ähnlichkeiten und auch Desiderate, die von den Berater/innen bei der Umsetzung der Reform beschrieben werden.

Die Grundtrends und vor allem Hauptprobleme an den 21 Modellhochschulen unterscheiden sich nicht grundsätzlich von denen an den über 250 anderen deutschen Hochschulen, die mit der Implementierung der Bologna-Reformen beschäftigt sind. Aber hier bietet sich ein **fokussierter Einblick** in das „Innere des Wals“, in die konkreten Abläufe auf der Ebene der inneruniversitären Entscheidungsfindung, der Curriculumsentwicklung und verwaltungstechnischen Umsetzung.

Darüber hinaus sind die Berater/innen als Experten der Reform auch gute Analytiker der Makrostrukturen im deutschen Bildungssystem, die einen großen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Reform haben. Und sie können durch ihre Konzentration auf die wesentlichen Schwerpunkte ihrer Arbeit vor Ort auch sehr gute Modell- Beispiele für eine große Zahl von Themenfeldern im Kontext der Reformen anbieten, seien es die Implementation von Schlüsselqualifikationen oder die Beförderung von studentischer Mobilität.

Da die 22 Modellhochschulen aufgrund ihres überzeugenden Umsetzungskonzepts für dieses Modellprogramm ausgewählt wurden, ist von einem **hohen Stellenwert der Umsetzung** innerhalb der Hochschule auszugehen. Dies wird auch von der Mehrzahl der Berater/innen bestätigt; „ablenkend“ wirken hier allerdings massive zusätzliche Prozesse und sich verändernde Rahmenbedingungen wie Fusionen, einschränkende Sparprogramme in den Ländern und grundlegende Veränderungen der finanziellen Absicherung der Hochschulstruktur. Zusammenfassend lässt sich der hohe Stellenwert, den die Reformen an der jeweiligen Hochschule einnehmen, für die erfolgreiche Implementierung bei allen beteiligten Hochschulen als **eine wesentliche Voraussetzung** konstatieren, was sich auch in der Übernahme einiger Berater/innen in eine Weiterbeschäftigung spiegelt.

Die weitere **große Gemeinsamkeit** der beteiligten Hochschulen, so stellt es sich in den Zwischenberichten dar, ist die **Annahme der Herausforderung** durch diesen Studienreform-Prozess, der die Hochschulen in eine große Baustelle verwandelt hat, deren Ende noch nicht absehbar ist. An den beteiligten Hochschulen wird er aber nicht als weitere kaum zu bewältigende Hürde angesehen, der die ‚eigentlichen‘ Aufgaben der Hochschule blockiert, sondern der Umstellungsprozess

---

<sup>1</sup> Zwei Hochschulen, die Fachhochschule Bielefeld und die Fachhochschule Lippe und Höxter, haben einen gemeinsamen Projektantrag gestellt.

wird für die eigene **Profilierung und Positionierung** in der sich verändernden Hochschullandschaft genutzt.

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

Die folgende Darstellung ist die abstrahierende Auswertung der detaillierten Beschreibungen aus den 22 Hochschulen, die anonymisiert, aber möglichst hochschulnah zusammengefasst wurden. Der Bericht ist strukturiert nach den Organisationsprozessen, den Arbeitsschwerpunkten der Berater/innen, den inhaltlichen Schwerpunkten der Studienstrukturreform, den „Nebenergebnissen“ - d.h. den nicht beabsichtigten Wirkungen des Reformprozesses -, den Erfolgs- bzw. Förderungsfaktoren, um zum Schluss die verbleibenden Problemfelder und Desiderate darzustellen.

### **3. Erfahrungen der Berater/innen mit der Organisation des Umsetzungsprozesses**

#### a) begünstigende Organisationsstrukturen

Die Berater/innen wurden an den beteiligten Hochschulen institutionell sehr unterschiedlich angesiedelt: Häufig findet sich die Anbindung des/der Berater/in ans Prorektorat für Lehre oder an ein entsprechendes Verwaltungsreferat bzw. an eine spezifische Studienreformstabsstelle beim Rektorat. An einigen Hochschulen wird der Umstellungsprozess durch fachübergreifende Arbeitsgruppen bzw. Vernetzungsgruppen als zentrale Planungs- und Entwicklungseinheiten organisiert, in die der/die Berater/in integriert ist und die aus Rektorats- und Verwaltungsmitgliedern und/oder Lehrenden bestehen. Als ebenso sinnvoll wird die Ansiedlung der Beraterfunktion im Kontext von Organisationseinheiten, die die Qualitätsentwicklung an der Hochschule managen, angesehen.

Eine gemeinsame Einschätzung aus Warte der Berater ist aber unabhängig von der eigenen Anbindung: Ein wesentlicher Beschleunigungsfaktor für eine funktionierende Reformumsetzung ist die zentrale **Steuerung des Umstellungsprozesses auf möglichst hoher hierarchischer Ebene innerhalb der Hochschule mit aktiver Einbindung des Beraters/der Beraterin und der (Prüfungs-)Verwaltung.**

Als positiv wurde von den meisten die Verkörperung einer **konzentrierten Beratungs- und Informations-Schnittstelle** durch den/die Berater/in betont, der/die zwar hierarchisch möglichst weit oben angesiedelt ist, aber doch eine gewisse Neutralität wahrt und nicht als Exekutive des

Rektorats wahrgenommen wird. Eine solche zentralisierte Beratungseinheit kommt vor allem dem enormen Beratungsbedarf hinsichtlich der formalen Anforderungen an Bachelor- und Masterstudiengänge entgegen. Hier ist auch die Entwicklung von Prozessschemata zur Entwicklung von Studiengängen bzw. hochschulweite Vorgaben zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen anzusiedeln, ebenso die Er- oder Bereitstellung von weiteren Referenztexten und Ablaufplänen. Die Standardisierungen und festgelegten Rahmenregelungen differieren bei den beteiligten Hochschulen stark: Sie können sich z.B. auf die Struktur der Studiengänge, die Einbeziehung des Lehramtes in den Reformprozess, auf den Anteil an Schlüsselqualifikationen, den Umfang und die Struktur der Module, auf die Vergabe von ECTS, die Verpflichtung zur Akkreditierung oder den Zeitpunkt der Immatrikulation in die Studiengänge beziehen.

Aus allen beteiligten Hochschulen wird ein Standardisierungsbedarf berichtet, allerdings zeigt sich hier nach Beschreibung der Berater/innen eine **unterschiedliche Tendenz bei Fachhochschulen und Universitäten**: die sehr stark vorstrukturierten und standardisierten Vorgaben und Prozesspläne zur Studiengangsentwicklung oder auch Rahmenordnungen haben stärkere und positive Resonanz bei den Fachhochschulen gefunden; die Universitätsfachbereiche sind mit einer solchen starken Standardisierung häufig nicht sehr zufrieden, sondern verlangen individuellere Lösungen. Aber auch hier ist eine generelle Leitlinie durch die Hochschulleitung durchaus förderlich bzw. gewünscht; meistens werden einheitliche Leitlinien und Strukturen zur Modularisierung und zur Prozessabwicklung der Studiengangsentwicklung durch die Hochschulleitungen vorgegeben, die eigentliche Planung neuer Studiengänge erfolgt dann dezentral.

Immer wieder als essentiell stellt sich aus der Perspektive der Berater/innen die **Einbindung der Fakultäten/Fachbereiche** und die zentral organisierte Beratung der Fachbereichsleitungen und Lehrenden durch den/ die Berater/in, am besten in Kooperation mit Prüfungsamtsmitarbeiter/innen und einer/m Delegierten des Rektorats dar. Die Einbindung der Fachbereiche/Fakultäten kann über bestehende und/oder temporäre spezifische Bologna-Gremien, durch übergreifende Dekane-Runden und inhaltliche (Fächer-) Arbeitsgruppen oder durch die Gründung einer Bologna-Task Force organisiert werden. An einigen beteiligten Hochschulen hat sich auch die Vernetzung mit Beratungszentren (Career-, Studierendenberatungs-, Hochschuldidaktik-, Lehrerbildung oder Weiterbildungszentren) bewährt; wichtig ist zudem die Einbindung der Berater/in in Kommissionen und fachübergreifenden Arbeitsgruppen.

Eine wesentliche Beobachtung, die von einigen Berater/innen als positiv umgesetzt, von anderen als spürbarer Mangel beschrieben wird: Die Einbeziehung und enge **Zusammenarbeit mit der Verwaltung** erspart viel doppelte Arbeit; dies gilt vor allem bei Implementierung von neuen IT-Strukturen zur Unterstützung der Studierenden- und Modulverwaltung. Umgekehrt ist eine hohe Service-Orientierung der Verwaltung sicherlich förderlich für die produktive Zusammenarbeit.

## b) Grenzen der Organisationsstruktur

Der Implementierungsprozess wird auf der organisatorischen Ebene aus Perspektive der Berater/innen behindert durch

- zu viele dezentrale Verantwortlichkeiten in der Linienstruktur und dadurch bedingte schwerfällige Entscheidungsfindungsprozesse
- zu wenig konkrete Vorgaben aus der Hochschulleitung
- dezentrale Verwaltungsstrukturen (vor allem in der Prüfungsverwaltung)
- Informations- und Kommunikationsdefizite (Informationen werden nicht weitergegeben, viele Akteure können nicht fristgerecht eingebunden werden, Kommunikation über Kommissionen etc. funktioniert nicht)
- keine strukturelle Einbeziehung der Studierenden in die Reform.

## 4. Arbeitsschwerpunkte der Berater/innen

Die Berater/innen haben es sich zur wichtigsten Aufgabe gemacht, die jeweiligen Hochschulleitung, der Zentralverwaltung und die Fachbereiche zu beraten. Darüberhinaus waren sie vor allem für die Förderung und Sicherstellung von geregelten und **transparenten Kommunikationsabläufen über den .Bologna-Prozess zuständig.**

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

Sie bedienen sich bei Beratung und Vermittlung eines vielfältigen **Methodenkatalogs:**

- sie betreiben **Informationsmanagement**, indem sie zentrale Dokumente, Prüfungsordnungen, Ablaufschemata (zu Modularisierung, Kompetenzorientierung des Studienprogramms, Diploma Supplement etc.) erstellen und diese den Hochschulangehörigen auf verschiedenen Wegen zur Verfügung stellen.
- sie sprechen die Akteure an den Fachbereichen gezielt an und **beraten** in persönlichen Gesprächen. Die Berater/innen müssen flexibel auf die unterschiedlichen Wünsche ihrer Ansprechpartner reagieren und über eine große Bandbreite von Vermittlungsmethoden verfügen können: Die Beratung erfolgt je nach Bedarf in der Kombination von Gruppenschulungen und Einzelgesprächen, als hochschulöffentliche und interne Workshops, mit Einbeziehung von externen Experten oder bewusst aus den eigenen Ressourcen.
- sie **organisieren Veranstaltungen**, Workshops, z.T. auch Gremiensitzungen, laden Expert/innen dazu ein und dokumentieren die Ergebnisse.
- Je nach Einflussmöglichkeit **überwachen** sie die **Verabredungen** bei der Umsetzung, z.B. Zeitpläne der Fachbereiche.

- sie begleiten und/oder organisieren **Akkreditierungen**, darüber hinaus sind sie häufig in die Qualitätsentwicklungsstrukturen an der Hochschule (Evaluationen, Evaluationsnetzwerke) eingebunden.
- sie betreiben hochschulintern und –extern **Öffentlichkeitsarbeit** und Marketing für die Bologna-Sache. Hier gehört zum Teil auch die Beratung von hochschulexternen Zielgruppen (z.B. Beratungslehrer an Gymnasien, Berater der Agenturen für Arbeit, Schüler) zu ihren Aufgaben. Zudem treten sie selbst auch als Referent/innen (an anderen Hochschulen etc.) auf.
- sie **vernetzen sich** mit externer Expertise (z.B. mit Expert/innen aus der HRK und den anderen Bologna-Berater/innen) bzw. mit anderen Akteuren des Bologna-Prozesses wie z. B. dem Netzwerk der Bologna-Koordinatoren; z.T. sind sie eingebunden in EU-Bologna-Projekte; sie bilden sich fort durch Teilnahme an Tagungen, Workshops und Fortbildungen.

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

## 5. Inhaltliche Arbeitsfelder der Berater/innen

Die Berater/innen haben sich im Rahmen der Vielzahl ihrer zu erledigenden Aufgaben ein bis zwei Schwerpunkte gesucht, die in der Bandbreite der von Bologna berührten Hochschulthemen von ihnen fokussiert behandelt und bearbeitet wurden. Im Mittelpunkt sollte der *best practice*-Ansatz bei der Darstellung stehen, d.h. die Modellhaftigkeit und Transferierbarkeit des jeweiligen Gegenstandes bzw. Prozesses für die weitere Strategieentwicklung im Bologna-Prozess. Naheliegenderweise, da im Bologna-Prozess unabkömmlich, waren die drei am stärksten im Mittelpunkt stehenden Themenfelder auf der inhaltlichen Ebene die der Curriculumsentwicklung, der Qualitätsentwicklung und der Integration von Schlüsselqualifikationen. Diese Themen bildeten die großen Gemeinsamkeiten fast aller beteiligten Berater/innen.

Je nach Größe der Hochschule haben sie die Gelegenheit zu einer mehr oder weniger starken **inhaltlichen Fokussierung**. Hier sind ihre vorrangigen Aufgaben Konzeptentwicklung und Impulssetzung (z.B. bei General Studies, Mobilität, strukturierten Doktorandenprogrammen etc.); einige sind aber auch als „Allrounder“ mit allen Belangen, die durch Bologna berührt werden, konfrontiert.

Je nach Ansiedlung bei Verwaltung oder beim Rektorat ist der Anteil an der hochschulinternen **Strukturentwicklung** unterschiedlich groß; einige Berater/innen haben ihren Schwerpunkt auf den Aufbau von Bologna-konformen IT-Support-Strukturen oder auf die Entwicklung eines Qualitätsentwicklungssystems gelegt.

## a) Curriculumsentwicklung

(Modularisierung, Kompetenzorientierung, ECTS, Diploma Supplement etc.)

Das Thema der Curriculumsentwicklung wurde als eins der Bologna-Herzstücke von den meisten Berater/innen als Schwerpunkt benannt. Aufgrund der verschiedenen Rahmenbedingungen der beteiligten Hochschulen (im Hinblick auf den Zeitpunkt des Beginns der Bologna-Reformen, auf die Größe der Hochschule, auf die unterschiedlichen Bedürfnisse z.B. von technischen oder künstlerischen Fachbereichen) gibt es hier sehr **unterschiedliche Herangehensweisen** und ebenso Modelle sowohl für weit fortgeschrittene Hochschulen als auch Ansätze für die ersten Schritte. Gemeinsam ist den meisten die **Zentralisierung durch Rektorats-Vorgaben** bei Studiengangsentwicklung, Modularisierung und Prüfungsordnungen **in Kombination mit der dezentralen konkreten Umsetzung in den Fachbereichen**. Zum Teil wird auch ein vorgegebenes Prozessschema zur Entwicklung von Studiengängen als einheitlich gültiger Referenzrahmen für alle Beteiligten für die Sicherstellung der Prozessqualität genutzt; an einer anderen Hochschule können die Fachbereiche zwischen zwei Modellen (von der Studiengangsidee zur Struktur oder von der vorgegebenen Rahmenbedingungen hin zur inhaltlichen Ausgestaltung) wählen. Es wird zudem auf eine möglichst große **Einheitlichkeit hinsichtlich der Prüfungsverwaltung** hingewirkt, da so die Abbildbarkeit der Studiengänge in HISPOS oder anderer Verwaltungssoftware erleichtert wird. Im Kontext der Ausgestaltung an den Fachbereichen sind die meisten konkreten Dienstleistungen der Berater/innen (Leitfadenerstellung zur Modularisierung, Bereitstellung des DS, konkrete Formulierungshilfen für die Modulbeschreibung etc.) nachgefragt. Zum Teil werden auch externe Experten zur Moderation eines Selbstverständigungsprozesses der Fakultäten und zur Einführung in Techniken der Curricularplanung eingeladen.

### Grenzen und Probleme:

Die Umsetzung der „**Outcome-Orientierung**“ wird unisono von allen Berater/innen als bisher - zumindest in der Breite der Hochschule - ungelöstes Problem dargestellt; die sehr lange Tradition der eindimensionalen Wissensvermittlung von „oben“ nach „unten“ macht es schwer, Curricula aus der Perspektive der Studierenden zu denken. Dies zeigt sich z.B. bei der Formulierung von Qualifikationszielen in den Modulbeschreibungen.

An einer der beteiligten Hochschulen wurde dieses Problem mit einem Workshop für Lehrende eines Fachbereichs zu den Qualifikationszielen ihrer Absolvent/innen sowie deren potentiellen Berufsfeldern mit der moderativen „Walt-Disney-Methode“ angegangen.

Ein weiteres Problemfeld ist die **Einführung der ECTS-Grades**: Auf Grund der vorliegenden Datenbasis an den Hochschulen, die bisher meistens noch keine Notenspiegel digitalisiert vorliegen haben, ist kein einheitliches Berechnungsmodell möglich.

## b) Qualitätssicherung/-entwicklung (auch Akkreditierung)

Zweiter meistgewählter Schwerpunkt ist die Qualitätssicherung und -entwicklung, natürlich mit einem großen Fokus auf der Effektivierung von Akkreditierungsprozessen, aber darüber hinaus auch mit Modellen für eine hochschulweite Verankerung von Qualitätsmanagement.

### 1) Akkreditierungen

Modellhafte Lösungen für möglichst effektive Akkreditierungsverläufe wurden an verschiedenen Standorten entwickelt. Wesentlich ist die **hochschulweite Koordinierung der Akkreditierungen** durch den/die Berater/in, häufig einhergehend mit einer Darstellung des idealtypischen Vorgehens und des Zusammenspiels der verschiedenen Gremien und Institutionen bei einer Akkreditierung in einem Ablaufdiagramm. Häufig übernimmt eine feste Arbeitseinheit die Prüfung auf Akkreditierungsfähigkeit der Anträge (z.T. mit Unterstützung von anonymen Gutachter/innen); die Unterlagen werden meist über das Rektorat/Präsidium an die Akkreditierungsagentur geschickt.

#### Grenzen und Probleme:

Die Verfahrensschritte bei einer Akkreditierung sind nur begrenzt standardisierbar, insbesondere da die Fachbereiche sich frei für eine Akkreditierungsagentur entscheiden können; durch Überlast bei den Akkreditierungsagenturen treten Verzögerungen auf.

### 2) Qualitätsmanagement

Als sinnvoll erachtet wird die Einbindung von Akkreditierungen in ein **kohärentes System des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre**, z.T. auch Forschung und Verwaltung, das an einzelnen Phasen (Übergang Schule-Hochschule, Studieneingangsphase, Studium und Abschluss des Studiums) ausgerichtet ist. Für jede Phase werden Ziele sowie darauf bezogene Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements definiert. Notwendig ist die **Verbindung von qualitativ und quantitativ ausgerichteten Qualitätsbewertungsmaßnahmen**, z.T. auch mit der Entwicklung eines Tutorenprogramms und mit der Integration von hochschuldidaktischen Maßnahmen, vor allem aber in Kombination mit einem System zur Bewertung von Lehrveranstaltungen. In diesem Kontext hat sich auch die Doppelfunktion bzw. enge Zusammenarbeit von Bologna-Berater/innen und Evaluationskoordinatoren bewährt: Elemente des Bolognaprozesses können durch Studiengangsevaluationen an die Studiengänge zurückgegeben werden. Diese Ergebnisse dienen der Vorbereitung der Reakkreditierungen (z.B. Workload-Erfassung bei Lehrveranstaltungsbewertungen oder Studien zum Verbleib und Berufserfolg der Absolvent/innen der Bachelor- und Masterstudiengänge).

An einzelnen (großen) Hochschulen wurde für die Begleitung der Akkreditierungsprozesse sogar eine eigene Stelle geschaffen. Zum Teil werden die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen in Kooperationsprojekten mit anderen Hochschulen entwickelt und auch von externen Experten unterstützt. Einige Hochschulen sind auch in die Bemühungen um neue Verfahren der Prozessakkreditierung integriert, die auf Dauer zu einer Reduzierung des Arbeitsaufwandes an den Fachbereichen führen sollen.

### c) Schlüsselqualifikationen/ fachübergreifende Qualifikationen/ General Studies

An den meisten Standorten wird zwischen allgemeinen, zentral angebotenen Schlüsselqualifikationen und in den Fächern angebotenen Schlüsselqualifikationen, die engen inhaltlichen Zusammenhang mit dem fachwissenschaftlichen Studium haben, unterschieden. An einzelnen Hochschulen wird dies noch ergänzt durch eine strukturierte, berufsfeldnahe, auf Praktika, Auslandserfahrung etc. orientierte Zusatzausbildung. Meist **werden kombinierte Konzepte von additiver und integrierter Vermittlung von Schlüsselqualifikationen** angeboten. Schlüssel- und fachübergreifende Qualifikationen werden meist als fester Bestandteil der neuen Studiengänge verankert, indem z.B. ein Modul „General Studies“ oder „Studium generale“ in jedes Curriculum integriert und auch in den fachspezifischen Prüfungsordnungen abgebildet wird. Solche Bausteine haben das Ziel, Schlüsselqualifikationen mit dem gleichzeitigen Erwerb von Fachwissen in einem Modul zu verknüpfen.

Für den allgemeinen Bereich werden General Studies Pools oder ähnliches entwickelt, häufig ist auch die Vergabe von ECTS für Module des General Studies einheitlich geregelt.

#### Grenzen und Probleme:

Die Akzeptanz von General Studies als integraler Bestandteil eines universitären Fachcurriculums wird erschwert durch die Furcht vor dem Verlust von Lehrkapazitäten im Bereich der „harten“ Fachvermittlung zugunsten „weicher“ Schlüsselqualifikationen. Die Organisation des allgemeinen Pools ist häufig noch nicht geklärt.

### d) Gesamtkonzepte für begleitende Unterstützung des Umstellungsprozesses im Bereich IT-Lösungen und Datenmanagement

Als wesentliche Unterstützungsinstrumente für die Modul-, Prüfungs- und Studienverlaufsverwaltung bei den zusätzlichen Anforderungen durch den Bologna-Prozess dienen **übergreifende Datenmanagementsysteme** bzw. darüber hinausgehend ein zentrales, durchgängig online-unterstütztes und transparentes System von der Anmeldung zu einer Veranstaltung über die Erfassung von Prüfungsleistungen bis zur Ausstellung des Abschlusszeugnisses. An verschiedenen beteiligten Hochschulen sind die Berater/innen stark in die Konzeptentwicklung und Umsetzung integriert. Hier werden Anforderungskataloge entwickelt mit der Forderung nach: Erweiterung des elektronischen Vorlesungsverzeichnisses um Modulbeschreibungen, Einrichtung einer Verbindung zwischen Veranstaltungs- und Prüfungswelt, An- und Abmeldung zu Veranstaltungen, Benotung online, Bescheinigungserstellung (Zeugnisse, Diploma Supplement, Transcript of Records). Zum Teil ist auch die Raumplanung, die Kapazitätserfassung und die Studienerfolgskontrolle mit integriert.

#### Grenzen und Probleme:

Häufig sind die bisherigen Datenerfassungssysteme dezentral organisiert, zudem fehlt es an Personal mit einem Verständnis sowohl für die technische Umsetzung als auch für die bologna-spezifischen Anforderungen. Die notwendigen Systeme sind häufig nicht kompatibel.

#### e) Förderung der Mobilität und Internationalisierung

An einer der beteiligten Hochschulen ist die Förderung der Mobilität ein besonderer Schwerpunkt. Es wurde eine Projektgruppe gegründet, in die der/die Berater/in integriert ist und die für die **Institutionalisierung von Auslandsaufenthalten im Bachelorstudium** sorgen soll. Es wurden u.a. neue (frühere) Fristen und Anforderungen an das Erstellen eines Lernvertrags vorgeschlagen und ein Verfahren entwickelt, das die Anerkennung der an der Partnerhochschule erbrachten Studien- und Prüfungsleistungen absichern soll. Im Ausland erbrachte benotete Leistungen sollen anerkannt werden und in die Bachelor-Endnote eingehen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die ECTS-Instrumente Lernvertrag und Datenabschrift vollständig und konsequent eingesetzt werden.

Die Entwicklung von Studiengängen in internationaler Kooperation (im grundständigen und im weiterbildenden Bereich), so genannte Joint Studies Programs, wird von zwei der beteiligten Berater/innen als Schwerpunkt betrachtet.

##### Grenzen und Probleme:

Die Vorgabe, in jedes Curriculum ein so genanntes **Mobilitätsfenster** obligatorisch einzubauen, wird bei der Reakkreditierung der Bachelorstudiengänge in der Umsetzung schwierig werden. Auch bei der Förderung der Mobilität ist vor allem bei Anerkennungsfragen die gemeinsame Orientierung an den Qualifikationszielen eine gemeinsame Voraussetzung, die bisher kaum gewährleistet ist.

Die Entwicklung von internationalen Studiengängen bereitet einen solch erhöhten Anfangsaufwand, dass sie in den Fachbereichen kaum Relevanz erhalten.

#### f) Verbesserung der Durchlässigkeit (Anerkennung außerhochschulischer Leistungen)

Eine der beteiligten Hochschulen ist aktive Teilnehmerin an einem EU-Projekt zur Anerkennung außerhochschulischer Leistungen. Wie bei Mobilitätsfragen ist auch hier wesentliche **Voraussetzung die Kompetenzorientierung** in der Hochschule und darüber hinaus eine Anpassung der Berufswelt an ECTS.

##### Grenzen und Probleme:

Die Eingliederung von ECVET (European Credit System for Vocational Education), einem Kreditpunktesystem für die Berufsbildung, in das ECTS-System ist noch ungeklärt. Für die Hochschulen bedeuten integrative Angebote einen erhöhten Aufwand (insbesondere in der Betreuung), der mit den gegebenen Ressourcen kaum zu bewältigen ist.

#### g) Veränderungen in der Doktorandenausbildung

An einer Hochschule ist die Entwicklung eines Promotionsstudien-Konzepts ein Schwerpunkt der/des Berater/in. Auf Basis von einigen Graduiertenkollegs und schon bestehenden Promotionsstudiengängen, die Vorbildcharakter haben, soll ein **Graduiertenzentrum als Dach** die ver-

schiedenen Programme koordinieren und spezielle Angebote für die Aus- und Weiterbildung der Doktoranden entwickeln.

#### h) Studierenden-/ Karriere-Beratung und Absolventenbefragungen

Das **Career Center**, in dessen Entwicklung eine/r der Berater/innen eingebunden ist, ist konzipiert als wissenschaftsnahe Einrichtung, die das Qualitätsmanagement über die Fakultätsgrenzen hinaus auf drei Ebenen leistet. Es betreibt Bildungsverlaufsanalysen (Verbleibstudien), ist Dienstleister für die Universität (Recordsverwaltung) und bietet Serviceleistungen für die Studierenden an (Langzeitbetreuung, Absolventen- und Graduiertenbetreuung); zudem soll es Alumni-Netzwerke schaffen und ist verknüpft mit dem Schlüsselqualifikationsprogramm.

Schwerpunkt eines/r weiteren Beraters/in ist die Konzeptionierung von **Absolventenverbleibstudien**, die wichtige Informationen zur Ausbildungsqualität liefern.

#### i) Arbeitsschwerpunkt Umstellung in einer bestimmten Fachdisziplin

##### 1. künstlerische Studiengänge

Für die besonderen Belange in künstlerischen Studiengängen wurden mehrere Modellkonzepte entwickelt. Für „**Querschnittsfächer**“, die von allen Studierenden belegt werden müssen, wurde eine fachübergreifende, einheitliche Regelung für alle Studierenden gefunden. Die **Berechnung des Workloads** war Aufgabe der Fachgruppen mit Unterstützung durch den/die Berater/in. Im Fokus standen Kompromisslösungen unter Berücksichtigung der Einzigartigkeit des jeweiligen Faches.

Zudem wurde ein Modell zur Stufung von künstlerischen Studiengängen entwickelt.

##### Grenzen und Probleme:

Im künstlerischen Bereich bereitet die Einführung der ECTS-Note große Schwierigkeiten, da die Absolventenzahlen sehr klein sind und die Erhebung statistischer Daten kaum möglich ist, weil häufig keine elektronische Prüfungsverwaltung vorhanden ist. Zudem kann der Workload eines Studierenden im künstlerischen Bereich mit der Vorgabe von 30 ECTS-Punkten im Semester nicht realistisch erfasst werden.

##### 2. Lehramtsstudiengänge

Eine/ r der Berater/innen ist intensiv mit der Entwicklung der Lehramts-Studiengänge befasst: Diese werden modularisiert und in das ECT-System überführt; das Staatsexamen wird beibehalten. Es bleibt bei der Zusammensetzung der Studiengänge aus (mindestens) zwei Unterrichtsfächern oder sonderpädagogischen Fachrichtungen. Neu eingeführt werden ein Modul „Lehrerspezifische Schlüsselqualifikationen“ und ein Modul „Sozialpraktikum“ jeweils im Volumen von 5 Leistungspunkten. In allen Fächern (also Unterrichtsfächer, Bildungswissenschaften etc.) werden weiterhin staatliche Abschlussprüfungen durchgeführt.

**Die im Folgenden dargestellten Erfolgsfaktoren sowie „Nebenergebnisse“ und Problemfelder wurden von den Berater/innen nicht nur im Blick auf ihre eigenen Hochschulen, sondern auch allgemeiner in der Analyse der deutsche Hochschullandschaft beschrieben.**

## **6. „Nebenergebnisse“, d.h. nicht beabsichtigte Wirkungen des Reformprozesses**

### a) Negative Nebenergebnisse des Prozesses

Der Bologna-Prozess wird von vielen Hochschulmitgliedern als **Einsparmaßnahme** durch die Hintertür betrachtet; der Prozess wird häufig mit Sparzwängen, Bürokratisierung und Formalisierung assoziiert. Zudem wirkt der Prozess **verunsichernd** wegen vieler schneller Änderungen und der Unabsehbarkeit des Wertes der neuen Studiengänge. Die Hochschulen werden durch die Studienreform mit Aufgaben konfrontiert, für die es bislang noch keine Verantwortlichen gab.

Nach Meinung einiger Berater/innen könnte der Prozess auf der curricularen Ebene zur **Beschneidung der Studiengangsvielfalt** führen; wahrscheinlich werden die Studierenden zudem zukünftig weniger außerfachliche und außerhalb des Studiums erlangte Qualifikationen erlangen, als es früher der Fall war.

Als Koinzidenz, nicht als Nebenwirkung wird die Einführung von hohen Studiengebühren betrachtet, da stark strukturierte und reglementierte Studiengänge den Studierenden kaum Zeit zum Gelderwerb lassen und so das Ziel der Erhöhung der Studierendenquote gefährdet wird.

### b) Positive Nebenergebnisse des Prozesses

Mit der Studienstruktureform werden viele Probleme im Bereich Studium und Lehre offenbar, die eigentlich schon immer vorhanden waren, aber nun zum Teil überdeutlich zu Tage treten: die praktische Studierbarkeit, die Stundenplanung, mangelnde Transparenz im Lehrangebot, hohe Studienabbrecherquoten, die Mängel in der Prüfungsverwaltung, fehlende studentische Mobilität, die viel zu hohe Betreuungsrelationen etc. - der **Reformbedarf wird nun verschärft** wahrgenommen, es bieten sich aber auch eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Lösung der Probleme.

Der mit der Studienreform verbundene Mehraufwand und/oder die **Entwicklung von Leitbildern** für die Positionierung im Wettbewerb schaffen eine Art „Wir-Gefühl“; die Hochschule begreift sich mehr als lernende Organisation und wird sich ihrer Prozesse bewusst: Zusammenhänge und auch Veränderungsbedarf werden deutlich.

Die Einführung neuer Studiengänge wird zunehmend Sache der Hochschule und obliegt nicht mehr dem Ministerium. Der Bologna-Prozess befördert **den Diskurs über die Profilierung von Studiengängen, über Studieninhalte und über Curricula** sowie die Kommunikation überhaupt zwischen den Akteuren. **Lehre** wird somit als Diskussionsthema wieder ernst genommen. **Fakto-**

**ren für den Studienerfolg der Studierenden** und Konzepte zur Studierbarkeit rücken stärker in den Vordergrund, Konzepte für Auswahlverfahren und bessere Betreuung der Studierenden werden diskutiert.

Mit den Bologna-Reformen geht ein fundierteres Verständnis für die Entwicklung eines umfassenden ganzheitlichen **Qualitätsmanagement-Konzepts** einher.

Verkrustete Strukturen in der Lehre können aufgebrochen werden, umzustellende Diplom-Studiengänge werden tatsächlich "entrümpelt". Die Möglichkeit zur Ausdifferenzierung und Fachspezialisierung im Bereich der Masterstudiengänge wird sehr begrüßt.

Für Fachhochschulen eröffnen sich durch die Einführung der Masterstudiengänge neue Möglichkeiten des Angebotes für Studiengänge, die studiengangsüberschreitend oder mit dem Schwerpunkt auf anwendungsorientierte Forschung konzipiert werden können.

Die **Praxisorientierung wird auch an Universitäten** zunehmend thematisiert und gut geheißen, zudem wird hier erstmalig auch die Ausbildung der Doktoranden thematisiert.

## 7. Erfolgs- bzw. Förderungsfaktoren

### a) Erfolgsfaktoren auf Ebene der Organisationsstrukturen

Grundsätzlich braucht die erfolgreiche Umsetzung **mehr Ressourcen**, in finanzieller und personeller Hinsicht. Förderlich wären hier hochschulexterne Anreize, z.B. durch die Länderministerien.

Der Umstellungsprozess sollte unter **zentraler Steuerung mit Beteiligung der Verwaltung** verlaufen, es sollte eine koordinierende Beratungsinstanz geben. Der/die Berater/in sollte auf möglichst hoher hierarchischer Ebene eingebunden werden. Eine professionelle Hochschulleitung bzw. ein **professionelles Hochschulmanagement** mit klaren Entscheidungsstrukturen kann als Katalysator für die notwendige Beschleunigung des Verfahrens sorgen.

Notwendig sind vor allem **transparente und geregelte Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen** und die Verbesserung von Informationsflüssen (z.B. durch die Definition der Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche, die Stärkung der Dekane-Ebene, die Herstellung von Transparenz extern erworbenen Wissens wie Tagungsberichten, die Klärung der Schnittstellen von Zusammenarbeit und die Etablierung von übergreifenden Gesprächskreisen).

Die erfolgsversprechendste Strategie in der Organisation lässt sich als **Kombination aus hohem Grad an Standardisierung und großer Flexibilität** darstellen:

Wesentliche Voraussetzung sind hochschulweite Grundsatzentscheidungen für den Reformprozess, ebenso benötigt werden hochschulweite Vorgaben, z.B. vorgegebenes Prozessschemata zur Entwicklung von Studiengängen, zentrale verbindliche Rahmenprüfungsordnungen etc.

Gleichzeitig müssen diese Maßnahmen aber flankiert werden durch die Institutionalisierung einer Beratungsinstanz für die persönliche Beratung der Lehrenden in Kleingruppen und Einzelgesprä-

chen. Engagierte und gut qualifizierte Mitarbeiter/innen mit **Dienstleistungsorientierung**, die konkrete Handlungshilfen für die Fachbereiche erarbeiten, sind hier gewinnbringend.

Im Bereich der Schlüsselkompetenzen haben Workshops mit externen Experten, externen Moderator/innen und teilweise auch mit Lehrenden und Studierenden zur Verbesserung des Konzeptes und zur Akzeptanz der neuen Konzepte und Studiengänge beigetragen.

Die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Bologna-Umsetzung ist ein „**Reformklima**“ an der Hochschule, das z.B. durch ein Hochschulleitbild, eine hochschulweite Strategie und die Einbeziehung aller betroffenen Gruppen und Ebenen befördert werden kann. Die Stärkung der partizipativen Strukturen neben den Gremien und auch die Vermittlung der Eigenverantwortung für die eingeführten Veränderungen in dezentralen Strukturen bzw. die **Bildung von „commitment“** (Bindung) zur Institution befördern dieses neue Klima. Weitere Förderstrukturen können **hochschulinterne Anreize** für die Fachbereiche, wie die Bereitstellung von zentralen Mitteln für die Akkreditierung bei Einhaltung von Zeitvorgaben, sein.

Trotz des vorhandenen Wettbewerbs werden auch die Absprache und der **Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulen** und ebenso ein intaktes Netzwerk von Förderern und Partnerhochschulen als Erfolgsfaktoren benannt. Auch eine aktive Öffentlichkeitsarbeit für zukünftige Studierende, Arbeitgeber etc. beschleunigt die Akzeptanz des Prozesses.

#### b) Erfolgsfaktoren auf Ebene der Berater/innen

Der/die Berater/in ist idealerweise an einer kommunikativen **Schnittstelle** mit direktem Draht zur Hochschulleitung, aber mit gewisser Neutralität, angesiedelt. Seine/ihre Aufgaben bestehen in konkreten Handreichungen und **Serviceleistungen** für die Lehrenden in Kombination mit der Herstellung von **transparenten Kommunikationsstrukturen**.

Sinnvoll ist die Einbindung der Berater/innen in ein **professionelles Netzwerk**, das durch gegenseitige Beratung und Austausch gekennzeichnet ist. Notwendig ist zudem der kontinuierliche Informationserwerb in einem möglichst breiten Spektrum zur Studiengangentwicklung, zum Bologna-Prozess und zu Fragen der Studiengangverwaltung, um den unterschiedlichen Akteuren die Informationen zu vermitteln, die sie im Laufe des Umstellungsprozesses benötigen.

Der/die Berater/in kann durch eine **positive Haltung („Verbreitung des Bologna-Geistes“)** und **breite Fachkompetenz** sehr stark zu einer Akzeptanz für die Reformen bei Lehrenden und Studierenden beitragen und den Lehrenden ihre neuen bzw. weiterhin bestehenden Einflussmöglichkeiten innerhalb der Bologna-Strukturen (z.B. durch Studierendenauswahl oder in der Curriculumentwicklung durch das Verfassen der Lernziele und durch die Festlegung der möglichen Prüfungsarten) vermitteln.

#### c) Erfolgsfaktoren bei der Qualitätsentwicklung

Im Kontext der Qualitätsentwicklung stellt es sich als erfolgsversprechend dar, den Umstellungsprozess in die **Einführung von komplexen Qualitätsmanagementsystemen** einzubetten. Die

Akkreditierungen sollten hochschulweit und systematisch durch den/die Berater/in oder unter seiner/ihrer Beteiligung koordiniert werden. Förderlich ist zudem eine enge Zusammenarbeit der Berater/innen mit Evaluationsbeauftragten etc. (an kleinen Hochschulen besteht hier häufig Personalunion).

## 8. Problemfelder und zukünftige Herausforderungen

### a) rechtlich/ gesetzgeberische Unstimmigkeiten

Die Berater/innen beschreiben auf der gesetzgeberischen Seite in der Kompetenzverteilung von Bund und Ländern verschiedene Problemfelder, die den Reformprozess verlangsamen: Grundsätzlich wird die unzureichende Antizipation der Folgen von politischen Entscheidungen bemängelt, ebenso die **wechselnden politischen Vorgaben** der Landesregierungen bei der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, z.B. in NRW, aber auch in Baden-Württemberg. Neue Entscheidungen auf Bundes- und Landesebene (z.B. nach Regierungswechseln) müssen kontinuierlich in die Konzeptionen und Dokumente einbezogen werden, wodurch sich häufige Änderungen ergeben, die bei den Prozessbeteiligten (Studierende, Lehrende) zu Verunsicherungen führen. Die Gesetzgebung ist z. T. noch nicht durchgehend den Bologna-Vorgaben, z. B. bei der Berechnung von Kapazitäten nach der Kapazitätsverordnung, angepasst. Auch die landesrechtlichen Unterschiede bei Akkreditierung oder Studiendauer erschweren die flächendeckende Implementierung der Reform.

### b) hochschulexterne Problemfelder

Die **Gleichzeitigkeit vieler Prozesse** wie Zielvereinbarungen, Einführung von Globalhaushalten und Mittelreduktionen für Hochschulen behindern oft den Reformwillen der Hochschulakteure. Zur Reformmüdigkeit tragen auch die sich zum Teil widersprechenden Empfehlungen und **wechselnden Rahmenvorgaben** bestimmender Akteure wie Fakultätentage, Wissenschaftsrat, Wirtschaft, Landesministerien und Akkreditierungsagenturen bei.

Zur weiteren Verzögerung trägt die **uneinheitliche Umsetzung verschiedenerer Bologna-Instrumente** (wie ECTS, DS, Modularisierung) in Deutschland bei.

Darüber müssen wesentliche für den erfolgreichen Prozess notwendige Akteure wie Schüler/innen, Studierende und Arbeitgeber noch besser über die Reformen informiert werden.

### c) hochschulinterne strukturelle Problemfelder

Im Kontext der hochschulinternen Hinderungsgründe wird auf der strukturellen Ebene immer wieder der zu **enge zeitliche Rahmen** zur Implementierung der Bologna-Reformen bemängelt. Die Reform muss „neben dem Tagesgeschäft“ eingeführt werden, die hochschulweite und inhaltliche wie zeitliche Parallelität der Studiengangsentwicklung führt häufig zur **Überlastung** der Beteiligten in Lehre und (Prüfungs-)Verwaltung. Hier wäre eine „Entschleunigung“ des Reformtempo im

Interesse erhöhter Nachhaltigkeit wünschenswert. Neben neuen Studiengängen müssen die alten zu Ende geführt werden, die Lehraufgaben vervielfältigen sich also, aber trotz hauptamtlicher Reformarbeit gibt es z.B. keine Reduktion von Lehrkapazitäten bei den Lehrenden. Insgesamt stehen den Akteuren in Lehre und Verwaltung zu wenig personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung. Aufgrund von Problemen in Bereichen des Hochschulmanagements, vor allem beim Treffen verbindlicher Entscheidungen und der Festlegung konkreter Prozessschritte, kommt es zu weiteren Verzögerungen und zur mangelnden Einbindung aller Akteure an der Hochschule. Als weiteres strukturelles Hindernis werden die zu dezentralen Verantwortlichkeiten in der Linienstruktur ausgemacht, die zu langwieriger und kontinuierlicher Überzeugungsarbeit bei der Umsetzung von zentralen Richtlinien führen und auch in der (Prüfungs-)Verwaltung Verzögerungen produzieren.

#### d) hochschulinterne Problemfelder im Kontext der Lehre

Im Kontext der Lehre ist das meistgenannte Problem bei der Implementierung die Einführung der **Kompetenzorientierung** in die Curricula. Der vielbeschworene Paradigmenwechsel in der Lehre hat häufig noch zu wenig stattgefunden, weder die Orientierung an Learning Outcomes noch an Qualifikationszielen ist bisher flächendeckend vollzogen worden, was sich vor allem bei der Formulierung von Qualifikationszielen in den Modulbeschreibungen zeigt. Studienreformfragen werden als primär inhaltliche Fragestellungen begriffen, die zu langen Debatten zu Modulgrößen und Regelstudienzeiten führen. Die Lehrenden sind mit sehr vielen gleichzeitigen Neuerungen konfrontiert und befürchten sowohl die radikale Änderung des Curriculums wie die verstärkte Regulierung des Studienbetriebs.

Die für erfolgreiche Bachelorstudiengänge notwendige verbesserte **Betreuungsrelation** kann nur bei größeren Personalressourcen eintreten.

Die Regelstudienzeiten werden zwar verkürzt, aber durch zu **intensive Curricula** kann sich die reale Studiendauer sogar verlängern. Zudem sind diese Curricula dann zu stark **vorstrukturiert und reglementiert**, eine Überschreitung der Regelstudienzeit wird sehr schnell sanktioniert. Zudem ist die Studierbarkeit eines Vollzeitstudiums bei der Berufstätigkeit der meisten Studierenden nicht gewährleistet. Eine korrekte **Workload-Bemessung** erweist sich als schwierig, die vorhandenen Modelle genügen bisher nicht den Anforderungen.

#### e) hochschulinterne technische Problemfelder

Auch die Verwaltungen und IT-Abteilungen sind durch die Bologna-Anforderungen stark gefordert. Die IT-Strukturen müssen den Studienstrukturen angepasst werden, aber die **Schnittstellen** zwischen den verschiedenen vorhandenen Systemen für die Studierenden-, die Prüfungs- oder Moduldaten-Verwaltung sind kaum kompatibel. Vielerorts gibt es kaum **zentrale Verwaltungseinheiten**, die aber Voraussetzung für einen sinnvollen Zugriff auf Moduldaten oder für die Erstellung von Diploma Supplements sind.

Auch die ECTS-Noten-Vergabe ist immer noch eine große Herausforderung, weil für die Berechnung von relativen Noten keine entsprechenden vergleichbaren Daten gesammelt wurden.

#### f) hochschulinterne Problemfelder im Kontext der Qualitätsentwicklung

Im Kontext der Akkreditierungen werden die (auch bürokratisch) aufwendigen Akkreditierungsverfahren und deren **hohe Kosten** bemängelt. Auch die z. T. widersprüchlichen Vorgaben der Akkreditierungsagenturen führen zu Unmut.

#### g) Querschnittsproblem Mobilität

Die schon beschriebene noch zu wenig berücksichtigte Lernzielorientierung bei der Beurteilung von erfolgten Leistungen führt zu Mobilitätsproblemen, da die Hochschulen häufig unterschiedliche Inhalte – trotz vergleichbarer Kompetenzen - in den Curricula nicht anerkennen. Die **Vergleichbarkeit und Kompatibilität** von Studienprogrammen zur Förderung der innerdeutschen Mobilität scheint z.Zt. vor allem über Eigeninitiativen von Hochschulen, d.h. in Hochschulverbänden oder internen Fächerabsprachen, zu funktionieren. Auch die unterschiedlichen Modelle (6+4; 7+3, 8+2) in der konsekutiven Struktur von Bachelor- und Master-Semesterzeiten mit der Vorgabe der zu erreichenden 300 Credits erschweren den Wechsel, da dieser aus einem dreijährigen Bachelor in einen einjährigen Master formal gesehen nicht möglich ist. Es muss nach Lösungen gesucht werden, wie z.B. die Einrichtung von Brückensemestern oder die Möglichkeit der Anrechnung von außeruniversitären Praxisphasen.

In puncto Auslandsmobilität sind die **Semesterzeiten nicht kompatibel**; auch führt der Druck auf Einhaltung der Regelstudienzeiten zu weniger Auslandsaufenthalten, Mobilität scheint nur noch möglich im Übergang von Bachelor zu Master.

Der Arbeitsaufwand bei internationalen Studiengängen ist enorm hoch.

## 9. Desiderate

#### a) Kompetenzorientierung

Durch die „Wunschliste“ der Berater/innen ziehen sich wie ein roter Faden die **weitere Ausrichtung der Studiengänge und Module an Qualifikationszielen und Kompetenzen**.

Möglicherweise können die Lehrenden durch hochschuldidaktische Fortbildungen sensibilisiert werden, in Workshops könnten Umsetzungsvarianten aufgezeigt werden. Auch die Hochschulleitungen sollten weiterhin von den Vorteilen eines solchen Paradigmenwechsels in der Lehre überzeugt werden.

#### b) Transparenz und Partizipation

Weitere für erfolgreiche Reformen notwendige Prozesse sind für die Berater/innen die Herstellung von transparenteren Kommunikationsstrukturen mit festgelegten Verantwortlichkeiten, nachvollziehbaren Entscheidungswegen und geregelten Informationsflüssen sowie die Förderung der Partizipation an der Hochschule. Die **Einbindung der Studierenden** in die Bologna-Reformen ist nach wie vor eine Herausforderung.