

**Qualitätssicherung in Studium und Lehre an der Universität Bielefeld:  
 Entwicklungsstrategie einer Qualitätskultur**  
 von Jürgen Roth / Joanna Pfaff-Czarnecka (19.05.2009)

<b>1. GRUNDSÄTZE</b> .....	<b>2</b>
1.1. ZIELE DER AUSBILDUNG AN DER UNIVERSITÄT BIELEFELD .....	2
1.2. QUALITÄTSVERSTÄNDNIS VON STUDIUM UND LEHRE: LEITBEGRIFFE .....	2
<b>2. PROGRAMMQUALITÄT</b> .....	<b>3</b>
2.1. POLYVALENZ, DISZIPLINARITÄT UND INTERDISZIPLINARITÄT .....	4
2.2. AKADEMISCHE UND PROFESSIONELLE AUSRICHTUNG .....	4
2.3. CURRICULARER/DIDAKTISCHER AUFBAU.....	4
2.4. TRANSPARENZ UND KONSISTENZ DER STRUKTUREN .....	5
2.5. SICHERSTELLUNG DER PROGRAMMQUALITÄT.....	5
<b>3. LEHREN</b> .....	<b>5</b>
3.1. VISION EINER QUALITÄTSKULTUR IN DER LEHRE .....	5
3.2. GRUNDSÄTZE GUTER LEHRE - MEHREBENENANSATZ.....	6
3.3. ERWARTUNGEN AN DIE LEHRENDEN.....	6
3.4. REKRUTIERUNG UND WEITERBILDUNG DER LEHRENDEN – HOHER STELLENWERT DER LEHRQUALIFIKATION .....	7
<b>4. STUDIEREN</b> .....	<b>7</b>
4.1. GRUNDSÄTZE GUTEN STUDIERENS.....	8
4.2. WAHLFREIHEIT, SELBSTSTUDIUM, PRÜFUNGSFORMEN.....	9
4.3. ERWARTUNGEN AN STUDIERENDE .....	9
<b>5. HOCHSCHULFORSCHUNG – HOCHSCHULDIDAKTIK – QUALIFIKATION DER LEHRENDEN UND STUDIERENDEN</b> .....	<b>10</b>
<b>6. ORGANISATION UND PROZESSE</b> .....	<b>11</b>
<b>7. ANREIZE</b> .....	<b>12</b>
<b>8. QUALITÄTSKREISLAUF</b> .....	<b>13</b>
8.1. EXPLIZITE VERANTWORTLICHKEITEN FÜR QUALITÄTSSICHERUNG AUF ZENTRALER UND DEZENTRALER EBENE.....	13
8.2. EVALUATION .....	14
8.3. BERICHTSSYSTEM/MONITORING .....	15
8.4. IDEENMANAGEMENT.....	16

1) Mitglieder: Prof. Dr. Matthias Amen, Christian Bald, Prof. Dr. Fred Becker, Prof. Dr. Ansgar Beckermann, Prof. Dr. Walter Erhart, Wiebke Esdar, Moritz v. Festenberg-Packisch, Dr. Andrea Frank, Lars Gußen, Prof. Dr. Joachim Heberle, Prof. Dr. Johannes Hellermann, Prof. Dr. Wolfgang Jütte, Prof. Dr. Rolf König, Prof. Dr. Günter Maier, Prof'in Dr. Joanna Pfaff-Czarnecka, Lydia Plöger, Henrik Pruisken, Jürgen Roth, Mira Schneider, Prof. Dr. Dominik Schwarz, Jan-Hendrik Terstegge, Helga Weinmann

## 1. Grundsätze

Eine hohe Qualität von Studium und Lehre ist Teil des Selbstverständnisses der Universität Bielefeld. Darauf bezogene Maßnahmen der Qualitätssicherung sind für die Universität Bielefeld nicht nur Ausdruck ihrer Verpflichtung gegenüber Politik und Öffentlichkeit, sondern sie sind insbesondere im Eigeninteresse der Universität, ihrer Fakultäten und Fächer begründet. Im Kern geht es dabei um die Gestaltung und Weiterentwicklung einer Qualitätskultur, in deren Zentrum Studierende und Lehrende stehen. Die Erörterung eines Systems der Qualitätssicherung kann deshalb nicht von Instrumenten, Verfahren und Zuständigkeiten der Qualitätsmessung, von Anreizen oder Sanktionen ausgehen, vielmehr müssen weiterreichende Prinzipien guter Praxis in Studium und Lehre als Ausgangs- und Orientierungspunkte für Aktivitäten der Qualitätssicherung formuliert werden. Dazu zählen z.B. die Verbesserung des Studierens und der studentischen Lernerfahrung, die Entwicklung gesamtuniversitärer Prozesse zur Unterstützung von Studium und Lehre und die Förderung eines kollegialen universitären Klimas zur Entwicklung und Unterstützung exzellenter Praxis forschungsorientierter Lehre unter Einbeziehung von geschlechter- und familienrelevanten Aspekten.

### 1.1. Ziele der Ausbildung an der Universität Bielefeld

Leitvorstellung für die Lehre an der Universität Bielefeld ist der wissenschaftlich-akademische Charakter des Studiums, der ein breites Spektrum an Qualifizierungen vermittelt. Mit dieser Leitvorstellung verbindet die Universität Bielefeld explizit

- (1) das Ziel der Einführung in disziplinspezifische und disziplinübergreifende Formen wissenschaftlichen Arbeitens,
- (2) das Ziel der Persönlichkeitsbildung und
- (3) das Ziel der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, sowohl in Studiengängen, die das Ziel der Befähigung zu eigenständiger wissenschaftlicher Arbeit verfolgen, als auch in Studiengängen, die eine wissenschaftliche Qualifikation für berufliche Tätigkeiten außerhalb der Wissenschaft vermitteln (z.B. für das Lehramt, das Rechtswesen, das Gesundheitswesen).

Organisation, Studienstrukturen und Ressourcen richten sich an diesen Zielen aus. Das spezifische Bildungs- und Ausbildungsverständnis der Universität Bielefeld liegt in der Komplementarität dieser drei Ziele, deren jeweilige Gewichtung in Studiengängen und in Studienabschnitten (BA, MA, Promotionsstudium) variieren kann.

### 1.2. Qualitätsverständnis von Studium und Lehre: Leitbegriffe

Die Universität Bielefeld hat sich auf eine Reihe von Leitbegriffen verständigt, die das spezifische Qualitätsverständnis umreißen:

*Studierende im Zentrum:* Die Universität Bielefeld bietet „studierendenzentrierte Lehre“ an, die unter Berücksichtigung von Heterogenität (z. B. Motivations- und Leistungsunterschieden der Studierenden) einen selbstständigen Umgang mit Wissen ermöglicht. Die Qualitätskultur ist insbesondere auf die Förderung einer hohen Motivation der Lehrenden und der Studierenden ausgerichtet. Es wird darauf geachtet, diese durch optimale organisatorische Rahmenbedingungen zu unterstützen, und sichergestellt, dass diese nicht durch Überregulierung, Intransparenz und Kontrolldruck beeinträchtigt wird.

*Stärkung des Zusammenhangs von Forschung und Lehre:* Nach Auffassung der Universität Bielefeld sind Forschung und Lehre keine konkurrierenden oder gar sich wechselseitig ausschließenden, sondern sich ergänzende Aufgaben. In Lehre und Studium haben gerade Universitäten die Chance und die Verpflichtung, jenes Potential des Lehrens und Lernens zu erschließen, das sich aus der Verknüpfung von Forschung und Lehre ergibt.

*Transparenz:* Die Ausbildung an der Universität Bielefeld wird in allen relevanten Bereichen in klar formulierten Zielen festgehalten. Transparente Studienziele definieren die zu erwer-

benden Kompetenzen, auf Ebene des gesamten Studienganges bzw. -programms, der verschiedenen Module und der einzelnen Lehrveranstaltung.

*Gewinnung geeigneter Studierender:* Die Universität Bielefeld will besonders attraktiv für hervorragende, aufgeschlossene und motivierte Studierende sein. Zukünftig soll durch sorgfältige Auswahl und durch weitere Maßnahmen mehr als bisher versucht werden, die passenden Studierenden für ein Studium an der Universität Bielefeld gewinnen. In diesem Zusammenhang wird die Universität Bielefeld über die Etablierung geeigneter Zugangs- und Zulassungsverfahren hinaus besondere Anstrengungen in Richtung einer einfachen und transparenten Studienstruktur unternehmen, sowie die Außendarstellung des Studienangebotes und der mit den Studienprogrammen verbundenen Kompetenzprofile und Anforderungen verbessern.

*Sorgfältig gestaltete Studieneingangsphase:* Bei der Weiterentwicklung der Studienstrukturen und Curricula wird die Studieneingangsphase noch stärker auf Bedürfnisse neuer Studierender zugeschnitten.

*Heterogene Studierendenschaft im Blick:* Das Lehrangebot in regulären wie weiterbildenden Programmen wird auf unterschiedliche Zielsetzungen (insbesondere Berufsorientierungen) jeweils spezifisch zugeschnitten, so dass unterschiedlich gelagerte Bedürfnisse und Probleme berücksichtigt werden und aufgrund von Diversitätskriterien (Herkunft, Geschlecht, gesundheitliche Beeinträchtigungen) gegebenen Ungleichheiten entgegen gewirkt wird.

*Internationalisierung:* Die Universität Bielefeld wird ihr Studienangebot konsequent internationalisieren, u.a. durch internationale Austauschprogramme, durch Fördern von Kooperationen und durch Einrichtung von Studiengängen mit einem internationalen „track“. Sie stärkt die Serviceangebote für internationale Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie für ins Ausland gehende Studierende, Lehrende und Forschende. Sie fördert (inter)kulturelle und sprachliche Kompetenzen der Studierenden, des wissenschaftlichen und des technischen und Verwaltungspersonals.

*Kontinuierliche Reflexion über Hochschullehre; Entwicklung innovativer Ansätze in konzeptueller und praxis-orientierter Hochschulforschung:* Die Qualität von Lehre und Studium ist keine statische Größe, sie muss sich in der Dynamik von Forschung und Lehre bewähren, d.h. kontinuierlich weiterentwickelt werden. Instrumente und Strukturen der Qualitätssicherung sind insbesondere auf diese Funktion auszurichten und u.a. durch wissenschaftliche Forschung zu begleiten.

## **2. Programmqualität**

Unter Programmqualität werden die Merkmale verstanden, die in inhaltlicher Sicht die Studienangebote kennzeichnen (z.B. die Profilierung hinsichtlich Disziplin oder Profession, der didaktische Aufbau, etc); ausgeklammert sind damit etwa Fragen der Organisation (z.B. Ermöglichen des Studiums in der Regelstudienzeit) oder der Ressourcen (z.B. Gruppengrößen, Betreuungsrelationen).

Leitvorstellung des universitären Studiums an der Universität Bielefeld ist der *wissenschaftlich-akademische* Charakter des Studiums, ein Kernelement der Umsetzung dieser Leitidee in den Studienprogrammen ist die in allen Studiengängen verankerte Einführung in disziplinspezifische Formen wissenschaftlichen Arbeitens, die Vermittlung der elementaren Theorien sowie eines grundlegenden Verständnisses der Entwicklung und des Stands eines Fachs. Die Universität Bielefeld sieht hierin einen notwendigen Kern der wissenschaftlichen Qualifikation, der unabhängig vom beruflichen Ausbildungsziel über unmittelbare Handlungskompetenz hinausgehend die Fähigkeit zu methodisch-systematischem, theoretisch geleitetem und empirisch orientiertem Denken vermittelt.

## **2.1. Polyvalenz, Disziplinarität und Interdisziplinarität**

Im Rahmen der Bachelor-Studiengänge kommt in dieser Hinsicht der fachlichen Basis im ersten Studienjahr sowie dem Kernfach besondere Bedeutung zu. Das im Vergleich zum Nebenfach höhere Studienvolumen des Kernfachs ermöglicht sowohl die gründliche Befassung mit Theorien und Methoden des Fachs, als auch die Vertiefung in spezifische Profilbereiche. Das Kernfach kann so als disziplinäres Fundament fungieren, das Anschlussfähigkeit für eine Vielzahl an Kombinationen mit Nebenfächern in der Bachelorphase und auch für unterschiedliche Optionen in der Masterphase sicherstellt.

Das Kernfach und die fachliche Basis sind damit Ankerpunkt der Polyvalenz des Bachelor-Studiums, also der Möglichkeit für Studierende, sich erst im Verlauf des Studiums für eine Profilierung und eine Festlegung auf weitere Anschlussmöglichkeiten – sei es beruflicher Art, sei es im Graduiertenstudium – zu entscheiden, statt bereits zu Studienbeginn. Die Polyvalenz der Bachelor-Programme ist insbesondere im Interesse der Studierenden, da sie ihnen die Möglichkeit bietet, sich während des Studienverlaufs, damit in Kenntnis des Studienfachs, der eigenen Motivation, aber auch möglicher Anschlussoptionen zu entscheiden. Sie ist auch im Interesse der Universität, da sie die Möglichkeiten verbessert, eine Passung von Motivation und Eignung der Studierenden mit dem studierten Fach bzw. Profil zu erreichen. Sie ist auch im politisch-gesellschaftlichen Interesse, u.a. weil sie im Studienverlauf Möglichkeiten eröffnet, ein Ausbildungsprofil im Hinblick auf Bedarfe von Arbeitsmärkten zu wählen.

Die Kern-/Nebenfach-Struktur steht darüber hinaus in engem Bezug zum Leitbild der Interdisziplinarität. Die Sicherstellung einer disziplinären Verankerung und davon ausgehender weiterer Anschlussmöglichkeiten ermöglicht eine weitgehend freie Wahl eines Nebenfachs. Derzeit wird erwogen, das Nebenfach zukünftig auch in Form eines „freien Nebenfachs“ anzubieten, d.h. als offenen, nicht auf ein einziges Fach festgelegten Bereich, bei dem aus einem großen Spektrum an Teilprogrammen bzw. Modulkombinationen gewählt werden kann.

## **2.2. Akademische und professionelle Ausrichtung**

Bereits die Profile des Bachelor-Studiums, insbesondere aber die unterschiedlichen Angebote des Graduierten-Studiums sollen expliziter als bisher akademisch oder professionsbezogen ausgerichtet sein. Im Graduiertenbereich sollen mit Blick auf die differenzierten Ausbildungsbedürfnisse der Studierenden unterschiedlich akzentuierte Studiengangstypen, z.B. Professional Master (etwa der Master of Education, der auf das Lehramt vorbereitet), Research Master (also akademisch-forschungsorientierte Masterprogramme, z.B. Intelligente Systeme), Weiterbildungsangebote und Promotionsprogramme entwickelt werden. Forschungsorientierte Master und Promotionsprogramme sollen insbesondere in Anbindung an Forschungsschwerpunkte der Universität Bielefeld eingerichtet werden.

Dieser Ausrichtung des Studienangebots wird auch innerhalb der Programme Rechnung getragen, insbesondere durch eine entsprechende Ausrichtung der Modulzuschnitte, auch indem Module mehr als bisher über zu erwerbende Kompetenzen definiert und dementsprechend gestaltet werden sollen.

## **2.3. Curricularer/didaktischer Aufbau**

Neben der bereits erwähnten Stufung der Bachelor-Studiengänge in fachliche Basis, Orientierung und Profilbildung soll der Modularisierung besondere Bedeutung zukommen. In der curricularen Weiterentwicklung der konsekutiven Studiengänge wird hier ein Schwerpunkt gesetzt, mit dem Ziel, Module noch schärfer im Hinblick auf Qualifikationsziele, also zu vermittelnde Kompetenzen zu konzipieren. Dies betrifft insbesondere die Verbindung von Veranstaltungstypen, Präsenzlehre und Selbststudienelementen, Lehr- und Prüfungsformen im Hinblick auf diese Ziele.

Zu betonen ist auch der Aspekt der Studierbarkeit, in dieser Hinsicht wird insbesondere dafür Sorge getragen, dass sowohl disziplinspezifische Standards eingehalten werden als auch

Arbeitsbelastung und Prüfungsanforderungen im Rahmen bleiben, im Interesse der Studierenden wie der Lehrenden.

## **2.4. Transparenz und Konsistenz der Strukturen**

Mit der Kern-/Nebenfach-Struktur, der gemeinsamen Rahmenprüfungsordnung, der Vereinbarung eines strukturellen Rahmens für Modulgrößen wird ein einfacher und transparenter Rahmen bereitgestellt. Durch konsequente Modularisierung und darauf bezogene organisatorische Verbesserungen (insb. Pflege und Veröffentlichung von Modulhandbüchern und fachspezifischen Bestimmungen, Verbesserung der Studienberatung) wird eine größtmögliche Transparenz und Handhabbarkeit von Studium und Lehre angestrebt, für Studierende wie für Lehrende.

Ein Aspekt in dieser Hinsicht ist auch „Sparsamkeit“ bei der Formulierung von Regelungen innerhalb von Studienprogrammen. Auf Regelungen, die nicht zum Erreichen des Studienziels notwendig sind, wird verzichtet. In dieser Hinsicht sind etwa Vorgaben zur Voraussetzung des Besuchs von Modulen, zur internen Strukturierung von Modulen, zu Kombinationsmöglichkeiten etc. zu prüfen.

## **2.5. Sicherstellung der Programmqualität**

Die Studiengänge und -programme der Universität Bielefeld entstehen in geordneten Verfahren, die sicherstellen, dass eine hohe Qualität der Programme erreicht wird. Hierzu sind entsprechende Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf Ebene von Fächern, Fakultäten und zentraler Ebene definiert und Verfahren etabliert. Hierzu zählen insbesondere beratende und beschlussfassende Gremien (u.a. Fakultätskonferenzen, Lehrkommissionen) und spezifische Verfahren (z.B. der Einrichtung eines Studiengangs oder der Änderung von Ordnungen).

Die Qualität der Studienprogramme wird außerdem sichergestellt durch eine kontinuierliche Beobachtung und einen damit verbundenen Diskurs über den Stand und die Weiterentwicklung von Studium und Lehre. Auch hierfür definiert das Qualitätssicherungssystem der Universität spezifische Verantwortungen und Verfahren (z.B. Evaluation der Studiengänge, Absolventenstudie, Konferenz der Studiendekane).

## **3. Lehren**

Das Gebot der „guten Lehre“ erfordert, dass Programme, Module und Lehrveranstaltungen im Licht der Wissensentwicklung in den Disziplinen und professionellen Feldern aktuell bleiben. Es setzt didaktische Qualifizierung für die universitäre Lehre voraus und fördert Verhaltensnormen der Lehrenden. Gute Lehre umfasst fortwährende Reflexion über Lehrinhalte und deren Aufbereitung, über Konzeption und methodische Durchführung der Lehre und Prüfungen sowie über auf studentische Bedürfnisse zugeschnittene Lehr-Lern-Verhältnisse. Grundsätze guter Lehre betreffen Lehrveranstaltungen, Module, ganze Studiengänge bzw. -programme (vgl. 2) sowie die gesamtuniversitären Rahmenbedingungen, unter denen gelehrt und studiert wird (vgl. 6). Das Gebot der „guten Lehre“ erfordert auch, dass auf allen Ebenen gleichstellungspolitische Aspekte und Erkenntnisse aus der Frauen- und Geschlechterforschung mitberücksichtigt werden.

### **3.1. Vision einer Qualitätskultur in der Lehre**

Die Universität Bielefeld macht sich zum Ziel, eine für exzellente Lehre und exzellentes Studium förderliche Qualitätskultur fortzuentwickeln. Dabei wird eine kurz-, mittel- und langfristige Strategie verfolgt. Die verantwortlichen Personen und Gremien treiben solche zielorientierten Kulturveränderungen mit einem umfassenden und systematischen Ansatz voran. Dieser ist kurzfristig nicht flächendeckend, sondern Personen/Gruppen-bezogen ausgerichtet. Diese setzt innerhalb des Universitätssystems an ausgewählten Personengruppen an, überzeugt diese, fördert sie weiter in dem Bestreben, dass sich die ergebenden Impulse mittel-

fristig auf das ganze System ausweiten. Anvisiert sind die Förderung des Qualitätsbewusstseins aller Beteiligten sowie die Verbesserung der Qualität aller mit Lehre und Studium zusammenhängender Prozesse und Strukturen.

Veränderungsimpulse werden durch Stimuli an verschiedenen universitären Stellen konsistent und nachhaltig implementiert. Dazu gehören insbesondere: verbindliche Leitlinien zur Lehre als Mehrebenenansatz; Modifizierung der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals, insbesondere gezielte Ausgestaltung von Berufungsverfahren; zielgruppenbezogene Qualifizierungsangebote (vgl. 5); hauptsächlich immaterielle Anreize und Belohnungssysteme (vgl. 7) sowie entwicklungsorientierte Evaluationen (vgl. 8). Diese werden maßgeblich unterstützt durch geeignete organisatorische Rahmenbedingungen und Prozesse (vgl. 6).

### **3.2. Grundsätze guter Lehre - Mehrebenenansatz**

*Lehrveranstaltungen:* Gute Lehre zeichnet sich auf der Ebene einzelner Lehrveranstaltungen insbesondere dadurch aus, dass angestrebte Kompetenzen durch die Studierenden erworben und/oder vertieft werden. Dies setzt voraus, dass angemessene und klare Lernziele formuliert sind, dass die Veranstaltungen konsequent auf die Erreichung dieser Lernziele ausgerichtet sind und dass eine adäquate Anpassung von Prüfungen erfolgt. Lehrveranstaltungen müssen so gestaltet werden, dass die Studierenden gefordert sind und darin gefördert werden, selbst denkend, lesend, experimentierend, planend, recherchierend und – sowohl mit den Lehrenden als auch mit den *Peers* - kommunizierend aktiv zu werden. Qualität in der Lehre bedeutet mehr als einzelne gute Lehrveranstaltungen. Zu berücksichtigen sind eine optimale Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen sowie deren Passung in den Modulen.

*Studiengänge (vgl. auch 2):* Gute Lehre auf der Ebene der Studiengänge zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass klare und sinnvolle Ausbildungsziele formuliert werden. Die Module und Lehrveranstaltungen sind konsequent auf diese Ziele ausgerichtet und untereinander abgestimmt, so dass die erworbenen Kompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen) in der Summe dazu befähigen, in einem oder mehreren Berufsfeldern erfolgreich tätig zu werden. Im Rahmen der Studiengänge wird von den Lehrenden erwartet, Lehre auch als gemeinschaftlichen Prozess wahrzunehmen: In den Studiengängen werden verschiedene Veranstaltungstypen, Präsenz- und Selbststudiumselemente sowie Lehr- und Prüfungsformen im Hinblick auf die angestrebten Qualifikationsziele gezielt und systematisch miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt.

*Gesamtuniversitäre Rahmenbedingungen:* Gute Lehre setzt geeignete organisatorische Rahmenbedingungen voraus, hierzu zählen insbesondere technisches Personal, Beratungsstellen, unterstützende (z.B. Mediacenter) und vorbereitende (z.B. Raumplanung) Organisationsstrukturen und Prozesse, die auf dieses Ziel bestmöglich abgestimmt sind, ferner Räume und ihre Ausstattung (Bestuhlung, Stellwände), Instrumente und technische Infrastruktur (Stud.ip, eKVV, etc) (vgl. 6). Sowohl auf der Ebene der Fakultäten als auch gesamtuniversitär werden den Lehrenden Hilfestellungen angeboten, die auf spezifische Bedürfnisse der Lehrenden abzielen: institutionalisierte Qualifizierung für gute Lehre, v.a. Coaching-Angebote im Zusammenhang mit Evaluationsergebnissen (vgl. 8), Erprobung innovativer Lehrformen, Austausch-Plattform für innovative Lehrformate.

### **3.3. Erwartungen an die Lehrenden**

Vom wissenschaftlichen Personal der Universität wird eine hohe Motivation zur Lehre erwartet. Die Lehrenden werden dazu angehalten, fachlich anspruchsvolle Studienangebote zu unterbreiten, studentische Lernprozesse – auch im Bereich des Selbststudiums - effektiv zu unterstützen und sich mit Methoden der Hochschuldidaktik vertraut zu machen. Erwartet werden Bereitschaft zur kritischen Reflexion über die eigene Leistung in der Lehre und zur Weiterentwicklung der eigenen Lehrkompetenzen; Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit neuen Formaten in der Lehre, Engagement sowie das Bestreben, hohe Qualität in der Vor-

bereitung, in der Durchführung und in der Nachbereitung der Lehrveranstaltungen zu erbringen. Bereitschaft zur Betreuung der Studierenden in angemessener Weise und in angemessenem Umfang sowie gute Erreichbarkeit der Lehrenden für Studierende sind weitere Merkmale guter Lehre. Für die Betreuung und Bewertung studentischer Leistungen werden klare Zeiträume anvisiert und angemessene Fristen eingehalten. Kompetenzorientierte Prüfungsformen werden entwickelt. Alle Lehrenden sollen dazu bereit sein, hochqualitative Lehre in den Eingangsemestern zu leisten. Gegenüber den Kolleginnen und Kollegen sind Kooperation, Fairness, Engagement und Bereitschaft zum zivilbürgerlichen Verhalten hervorzuheben.

Zur Förderung der Motivation will die Universität unter anderem dadurch beitragen, dass Organisationsstrukturen und Prozesse so (um)gestaltet werden, dass Lehrende durch sie nicht zusätzlich belastet, sondern in ihren Kernaufgaben in Lehre und Forschung unterstützt werden (vgl. 6).

### **3.4. Rekrutierung und Weiterbildung der Lehrenden – hoher Stellenwert der Lehrqualifikation**

Die Bedeutung guter Lehre findet sowohl in der Personalauswahl wie in der kontinuierlichen Personalentwicklung Berücksichtigung. Lehrbefähigung wird verstanden als zentrales Kriterium bei der Auswahl wissenschaftlichen Personals, ergänzt durch die kontinuierliche Förderung der Lehrkapazitäten. Um eine nachhaltige Kulturänderung erreichen zu können, sind aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren die Neuberufenen die sinnvollste Personengruppe, an der man ansetzen kann. Weitere Adressaten sind interessierte Alt-Berufene, PostDocs, der akademische Mittelbau mit Wissenschaftlichen Mitarbeitern und Hilfskräften, Promovierende, die als Teaching Assistants eingesetzt werden, sowie Tutorinnen und Tutoren. Die Befähigung dieser Personengruppen zur guten Lehre wird durch die folgenden Maßnahmen gefördert:

- Die Berufungsverfahren beinhalten allesamt eine Lehrprobe, deren Bewertung maßgeblich in die Entscheidungsfindung über eine Berufung einbezogen wird.
- Von Neuberufenen wird erwartet, dass sie ohne Ausnahme in den ersten Semestern ihrer Tätigkeit an der Universität an einem individuellen Lehr-Coaching-Programm teilnehmen. Im Stundenumfang dieser Qualifikationsmaßnahme sollte eine Reduktion ihrer Lehrverpflichtung erfolgen. Gleiches ist den Alt-Berufenen auf Wunsch anzubieten.
- Beim wissenschaftlichen Nachwuchs, einschließlich der Lehrkräfte für besondere Aufgaben sind zu Beginn der Tätigkeit verpflichtende Qualifizierungsangebote vorzusehen. Die Bandbreite des Angebots für wissenschaftlichen Nachwuchs kann sich gestalten von fächerspezifischen, hochschuldidaktischen Weiterbildungsangeboten bis hin zum Gruppen-Coaching für PostDocs.
- Den Doktorandinnen und Doktoranden soll bereits in dieser Phase ihrer Qualifizierung die Möglichkeit von (ersten) in Eigenverantwortung übertragenen Lehraufgaben geboten werden; diese sollen zur Teilnahme an spezifischen, auf Bedürfnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses zugeschnittenen Angeboten zur Qualifizierung für die Lehre verpflichtet werden.
- Tutorinnen und Tutoren nehmen vorab an einem allgemeinen oder fachspezifischen Qualifizierungsprogramm teil.

Entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen sollen durch zeitlich begrenzte Lehrdeputatsreduktion unterstützt werden.

## **4. Studieren**

Die Universität Bielefeld vermittelt Wissen, Kenntnisse und die dafür nötigen analytischen und handwerklichen Kompetenzen und bemüht sich, optimale Voraussetzungen für den Berufseinstieg und für die Berufsausübung zu sichern. Ein hoher Stellenwert kommt der Persönlichkeitsbildung zu. Die Studierenden werden befähigt, eigene Schwerpunkte zu setzen, eigenständige Fragen und Positionen zu entwickeln, ferner fachliche und fachübergreifende Perspektiven kennen zu lernen, die der Komplexität gegenwärtiger und zukünftiger beruflicher Herausforderungen entsprechen. Zu diesem Zweck sollen die

Studierenden im Rahmen der universitären Ausbildung ihre Kreativität entfalten, forschend und praxisnah lernen. Dabei sollen sie sich orientieren und herausfinden, was sie nach ihrem jeweiligen Studienabschluss machen möchten und können. Eigenständiges Lernen bedeutet, allein und mit anderen zusammen zu arbeiten, Engagement und Fairness zu üben und Verantwortung zu übernehmen; eigene Studienbedingungen mit zu gestalten.

#### **4.1. Grundsätze guten Studierens**

Zur Gewährleistung eines komplementär auf wissenschaftliches Arbeiten, Persönlichkeitsentfaltung und Berufsqualifikation abzielenden Studiums orientiert sich die Universität Bielefeld an den folgenden Grundsätzen:

*Aktives Studieren:* Die Universität Bielefeld erwartet und fördert das aktive Studieren. Freiwilligkeit ist das zentrale Prinzip des akademischen Studiums. Sie beruht auf Eigeninteresse und intrinsischer Motivation einer Person zum wissenschaftlichen Studium und ist auf allen Ebenen des Studierens die Voraussetzung zur Teilnahme an akademischen Lehrveranstaltungen.

*Selbstständigkeit:* Die für das Studium notwendige und im Studium stets weiter zu entwickelnde Selbstständigkeit des wissenschaftlichen Arbeitens markiert den Unterschied zwischen Schule und Hochschule, bildet die Voraussetzung für jegliches wissenschaftliches Arbeiten und für die akademische Persönlichkeitsbildung. Sie ist zudem die Voraussetzung für die durch das Studium zu entwickelnde Kompetenz, an der Universität erworbene Fähigkeiten und Strategien in der Arbeitswelt zu nutzen und weiterzuentwickeln. Lehre schafft einen Rahmen, der es den Studierenden ermöglicht, aktiv ihr eigenes Wissen zu erarbeiten, systemisch und vernetzt denken zu lernen.

*Fördern der Reflexionsfähigkeit:* Die Entwicklung einer angemessenen Reflexionsfähigkeit ist elementar für wissenschaftsadäquate Gegenstandserschließung. Fragestellungen ergebnisoffen zu formulieren, Methoden und Ergebnisse in einem Kontext zu diskutieren und zu bewerten erfordert Reflexion ebenso wie das eigene Handeln im Studium und darüber hinaus. Es wird eine auf wissenschaftliche Neugier, Eigeninitiative und Engagement basierende Studienkultur gefördert. Dabei sollen auch Prüfungsformen so gestaltet werden, dass sie die Reflexion über die eigene Leistung und den eigenen Fortschritt fördern und Feedback an Lehrende und Gremien erleichtern.

*Steigern der Kommunikationskompetenz:* Das Studium in allen Fächern fördert gezielt die Fähigkeit, Sachverhalte, Hypothesen, Argumente in mündlicher und schriftlicher Form adressatenorientiert, kontextgerecht und zielangemessen darstellen zu können, Rückmeldung geben und entgegennehmen zu können, Diskussionen anstoßen und diesen folgen zu können. Gefördert werden Sprachbegabung ebenso wie kulturelle Kompetenzen, verstanden als Fähigkeit zum Umgang mit fremden Sprachen und als fremd empfundenen Menschen, aber auch mit „fremden“ akademischen und Wissenskulturen.

*Vorbereitung auf berufliche Aufgaben:* Wenn man das Ziel der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten ernst nimmt, müssen die Fächer in der Lage sein, fachspezifische Kompetenzen explizit zu machen; Studierende sollen darin gefördert werden, dass sie sich mit unterschiedlichen sozialen Kontexten (innerhalb und außerhalb der Universität) auseinandersetzen und die Kompetenz erwerben, sich darin zu bewegen. Konkret bedeutet dies z.B., dass im Rahmen der angebotenen Studienprogramme die orientierenden und profilbezogenen Praxisstudien ernster genommen werden, die Reflexion von Praktika als Teil des Studienprogramms sichergestellt wird (kein Praktikum ohne Begleitung und Nachbereitung) und fachliche wie fachübergreifende Career Service-Angebote ausgebaut werden, um u.a. das Spektrum der beruflichen Felder kennen lernen zu können. Kontakte zur Praxis im Rahmen des Studiums sollen aktiv gefördert werden, z.B. über Referenten aus der Praxis, die in ihrem Bereich anerkannte Expertinnen und Experten sind. Für die spätere Berufsausübung ist ausschlaggebend, dass Studierende in ihrer kommunikativen Kompetenz, in ihren rhetorischen Fähig-

keiten, in vernetztem Denken, in Methodenbewusstsein und in der Kenntnis von Arbeitsmethoden gefördert werden.

Die Universität stellt zur Erreichung dieser Ziele Unterstützungsangebote bereit. Beratungen werden fachgebunden, fächerübergreifend und zur beruflichen Orientierung sowie in psychosozialen Fragen angeboten.

#### **4.2. Wahlfreiheit, Selbststudium, Prüfungsformen**

Sich selbst für eigene Ziel- und Schwerpunktsetzungen im Studium entscheiden zu können, bildet die Voraussetzung für die Entwicklung einer akademisch und wissenschaftlich gebildeten Person. Auf diese Weise tragen Wahlmöglichkeiten zum Studienerfolg und zur Erlangung von akademischen Qualifikationen und Kompetenzen bei. Studierenden soll *Wahlfreiheit* zwischen verschiedenen Veranstaltungen gelassen werden, wo immer dies mit Blick auf die jeweils fachliche Ausbildung sinnvoll ist und die personellen Möglichkeiten dies erlauben. Die Studierenden erhalten dazu entsprechende Informationen und Beratungsangebote in den Fakultäten.

##### *Ausreichende Selbststudiumsanteile*

Zeit zum Selbststudium ist nötig, um sich vertieft mit Inhalten auseinandersetzen zu können und zu lernen, wie man bei ergebnisoffenen, selbstgesteuerten Arbeitsprozessen rechtzeitig zu Ergebnissen kommen kann. Über ausreichend Zeit zum Selbststudium und für (transdisziplinäre) Bildungsprozesse zu verfügen, ist unabdingbar für ein erfolgreiches Studium. Es wird eine gelingende Verzahnung von Präsenzlehre und Selbststudiumselementen angestrebt. Selbststudium wird in angemessener Weise vom Lehrpersonal begleitet.

Die *Präsenzzeit* pro Semester (Vorlesungen, Seminare, Kurse) darf bestimmte vorgeschriebene Stundenvolumina, die je nach Fach unterschiedlich sein können, nicht übersteigen (Festlegungen in den Fakultäten), damit Zeit für selbstständiges Arbeiten bleibt. Ein wesentlicher Teil des Studiums muss in der Anleitung und Verpflichtung zum Selbststudium bestehen („independent studies“, „peer tutoring“). Dies setzt auch angemessene räumliche Bedingungen voraus, unter denen Studierende gemeinsam lernen und arbeiten können.

*Prüfungsformen* müssen entwickelt werden, die den Arbeitsweisen und Zielen einer wissenschaftlichen Ausbildung angemessen, transparent und fair gestaltet sind, so dass sie als konstruktive Rückmeldung auf individuelle Lernprozesse aufgenommen werden können. Entsprechende Prüfungsformen müssen zudem durch ausreichende personelle Kapazitäten umsetzbar sein. Prüfungen müssen so gestaltet sein, dass sie geeignet sind, die Erreichung der jeweils angestrebten Kompetenzen zu überprüfen.

Es soll ermöglicht werden, dass sich die Studierenden – u.a. im Rahmen von Prüfungen und Befragungen – mit der Frage auseinandersetzen, was ihnen beim Erreichen bestimmter Lernziele geholfen hat, was sie evtl. gebraucht hätten und auch selbst hätten beitragen können, um erfolgreich zu sein. Voraussetzung hierfür ist eine transparente Darstellung der intendierten Lernziele durch die Lehrenden.

#### **4.3. Erwartungen an Studierende**

Erwartungen an die Studierenden beziehen sich vor allem auf deren Haltung gegenüber dem Studium. Die Universität – auf Ebene von Fächern, aber auch fachübergreifend – soll sich verständigen über Erwartungen und Anforderungen an Studierende und diese formulieren. Ausgangspunkte könnten sein: Studierende sollen Interesse für ein wissenschaftliches Studium und die von ihnen gewählten Fächer mitbringen, egal ob sie ihr Studium mit Blick auf ein konkretes Berufsfeld oder aus Interesse an der Wissenschaft um ihrer selbst willen beginnen. Erwartet wird also ein Interesse an einem spezifisch universitären Studium, das von den Studierenden selbst aktiv betrieben wird. Erwartungen dieser Art sollen kommuniziert

werden, z.B. in den Darstellungen des Studienangebotes, sie sollen auch, neben der Klärung fachlicher Voraussetzungen, eine Rolle in universitären Zugangsverfahren spielen.

Damit verbunden sind auch Verhaltenserwartungen. Es ist von Studierenden zu erwarten, dass sie, wenn sie sich für eine Lehrveranstaltung entschieden haben, pünktlich kommen, nicht früher gehen und sich inhaltlich engagieren. Ferner ist von den Studierenden in jedem Fall zu erwarten, dass sie sich mit der Materie kontinuierlich und aktiv beschäftigen und sich mit den Lehrenden sowie den anderen Studierenden darüber austauschen. Gegenüber den Mitstudierenden sind Kooperation, Fairness, Engagement und Bereitschaft zum zivilbürgerlichen Verhalten hervorzuheben.

Solche erstmals oder expliziter als bisher formulierten Erwartungen sollen mit korrespondierenden Anstrengungen in der Lehre verstärkt werden. Die Universität wird in allen Fächern aktivierende Lehrformen etablieren, Lehr-Lernverhältnisse und auch Prüfungsformen sind so zu gestalten, dass eine aktive, forschende, wissenschaftlich-reflektierende Haltung der Studierenden im Studium ermöglicht und eingeübt wird.

## **5. Hochschulforschung – Hochschuldidaktik – Qualifikation der Lehrenden und Studierenden**

Integraler Bestandteil des Qualitätsverständnisses der Universität Bielefeld ist auch die wissenschaftliche Reflexion über Stand und Weiterentwicklung von Studium, Lehre und Forschung. Hier hat die Universität Bielefeld ein breites Spektrum von Strukturen und Aktivitäten vorzuweisen, z.B. das Institut für Wissenschafts- und Technikforschung oder die große Zahl erfolgreicher Projektanträge im Rahmen des neu angelaufenen BMBF-Programms Hochschulforschung. Diese Aktivitäten sollen fortgesetzt und gestärkt werden.

Darüber hinaus sollen die Bemühungen verstärkt werden, durch diese Aktivitäten gewonnenes Wissen in die Universität hineinzutragen und zur Verbesserung von Studium, Lehre und Forschung zu nutzen. Auf der Ebene der Studiengänge und der Module bieten sich z.B. periodische Überprüfungsformen an, die Lehr/Lernformen, die Lehrinhalte und die Bildungsziele in den Blick nehmen. Gibt es Evidenz, dass in curriculare Inhalte und Lehrformen aktuelle Entwicklungen in Lehr- und Lerntechniken einfließen? Wird sichergestellt, dass diese den jeweiligen Forschungsstand abbilden, sowie auf Veränderungen in relevanten beruflichen und professionellen Feldern Bezug nehmen? Auch in Bezug auf Prüfungsformen und Evaluationen sollen mit wissenschaftlichen Methoden entsprechende Instrumente entwickelt, überprüft und weiterentwickelt werden.

Auch im Bereich der (Weiter-)Qualifikation von Lehrenden und Studierenden kann die Universität Bielefeld auf ein Spektrum bestehender Strukturen und Aktivitäten verweisen. Diese Angebote sollen weiter ausgebaut und u.a. im Hinblick auf Gleichstellungsanforderungen verbessert werden. Für Lehrende sind drei Formen der Qualifizierung vorzusehen: Individualcoaching für Professorinnen und Professoren, Gruppen-Coaching für wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fach- und methodenbezogene Weiterbildungsangebote für Teaching Assistants und Tutoren.

Das Qualifizierungsprogramm für Professorinnen und Professoren besteht in einem Individualcoaching. Allgemeine Qualifizierungsprogramme entsprechen weder der Personengruppe noch einer effizienten Qualifizierung. Zu unterschiedlich sind die spezifischen Lernsituationen (Größe der Gruppe, zu vermittelnder Inhalt, didaktisches Konzept usw.). Das Individualcoaching setzt an den spezifischen Zielen der Lehrenden an und gewährleistet durch einen qualifizierten Coach ein unmittelbares Feedback.

Die Bandbreite des Angebots für wissenschaftlichen Nachwuchs kann von fächerspezifischen, hochschuldidaktischen Weiterbildungsangeboten bis hin zum Gruppen-Coaching für PostDocs sich gestalten. Diese Unterstützungsangebote sollen von einem neu zu errichten-

den Center for Teaching and Learning konzipiert und vorgehalten werden. Dieses Center soll auch Aktivitäten betreiben, die sich an Studierende richten, zunächst ist hier an die Entwicklung und Erprobung von „Peer Learning“ und „Peer Tutoring“ gedacht.

## **6. Organisation und Prozesse**

Die Universität ist dabei, sich in unterschiedlichen Funktionsbereichen neu bzw. besser zu organisieren, um den skizzierten Wandel hin zu einer Kultur der Qualität von Lehre und Studium zu befördern und zu unterstützen.

Die damit angesprochenen Organisationsstrukturen und Prozesse betreffen im Hinblick auf die Studierenden das gesamte Spektrum vom Übergang Schule-Hochschule, dem Studium im Bachelor, Master und in der Promotionsphase, bis hin zum Übergang in den Beruf, einschließlich der Rückkehr an die Universität zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten. Hinsichtlich der Studienangebote betrifft dies die Strukturen und Prozesse der Konzeption und Einrichtung von Studienprogrammen (s.o. unter 2). In Bezug auf die Lehrenden sind die Strukturen und Prozesse der Gewinnung, Qualifizierung und Weiterqualifizierung der Lehrenden von besonderer Bedeutung (s.o. unter 3 und 5). Schließlich sind damit auch die Organisationsstrukturen und Prozesse der Qualitätssicherung im engeren Sinne angesprochen (s. hierzu unter 8). Insbesondere aber geht es um die Organisation des laufenden Studienbetriebs, auch im Hinblick auf die Arbeitsteilung zwischen Hochschulleitung, Verwaltung, Einrichtungen und Fakultäten, zentralen und dezentralen Ebenen.

*Studierenden-Service-Center:* Die Universität Bielefeld wird Studierenden die Erledigung administrativer Dinge durch den Aufbau eines Studierenden-Service-Centers erleichtern, in dem unterschiedliche Anlaufstellen für Studierende an einem Ort zusammengefasst werden.

*Studien- und Prüfungsorganisation* einschließlich der hierzu zählenden Prozesse werden mit dem Ziel der Gewährleistung hervorragender Bedingungen für Studium und Lehre ausgerichtet, ggf. neu konzipiert. Im Vordergrund steht dabei der Nutzen für Lehrende (insb. Reduzierung des administrativen Aufwands, Sicherstellung geeigneter Gruppengrößen) und Studierende (insb. Reduzierung des administrativen Aufwands, Sicherstellung geeigneter Gruppengrößen, weitgehende Überschneidungsfreiheit von Lehrveranstaltungen, Studierbarkeit). Diese organisatorischen Aufgaben betreffen alle Fakultäten, Fächer und Studienangebote. Zur Verbesserung der organisatorischen Leistungen in dieser Hinsicht ist eine zentrale Einrichtung im Aufbau, deren Aufgaben insbesondere in der Unterstützung der Fakultäten und Fächer bei Prüfungsverwaltung, Lehrangebotsplanung und –organisation bestehen sollen. Dies betrifft z.B. die Sicherstellung der Vollständigkeit des Lehrangebots, Raumvergabe und Zeitplanung unter Berücksichtigung von Fragen der Studierbarkeit, die Sicherstellung der Einhaltung verbindlicher Vorgaben, die Sicherstellung der vollständigen und korrekten Veröffentlichung des Veranstaltungsangebotes, die Festlegung und Unterstützung von Abläufen in der Prüfungsverwaltung und die Systematisierung und Pflege der Darstellung des Lehrangebotes im Internet. Im Rahmen des Aufbaus dieser zentralen Einrichtung werden einige – teils neue, teils bisher nicht oder nicht systematisch bearbeitete – Aufgaben auf zentraler Ebene, andere in Kooperation zwischen zentraler und dezentraler Ebene neu organisiert.

*Aufbau besonderer Organisationsstrukturen zur Unterstützung und Förderung spezifischer Studienangebote:* Der expliziten Ausrichtung und Ausdifferenzierung von Studienangeboten im Hinblick auf Ausbildungsfunktionen (z.B. wissenschaftliche Ausbildung für akademische oder für andere berufliche Tätigkeiten) folgend, sollen dort, wo sinnvoll, besondere Organisationsstrukturen zur spezifischen Unterstützung dieser Angebotsstrukturen entstehen. Ein erstes Vorhaben betrifft die Errichtung eines Graduiertenzentrums, das fächerübergreifend Dienstleistungen für die Promotionsphase bereitstellen soll. Weitere ähnliche Einrichtungen sind im Bereich der professionsbezogenen Ausbildung denkbar, etwa eine professional school für die Lehrerausbildung.

*Studieninformation, Marketing und Eignungsfeststellungsverfahren:* Kritische Prozesse für den erfolgreichen Verlauf eines Studiums sind die Anwerbung/Einschreibung und die Studieneingangsphase. Der Gewinnung und Auswahl von Studierenden kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Aus Sicht der Universität, aber auch im Interesse der Studierenden sollen über gezielte Marketingmaßnahmen und sorgfältige Auswahlverfahren möglichst gut „passende“ Studierende für die Universität Bielefeld und die einzelnen Studienprogramme gewonnen werden. Nicht nur Auswahlverfahren, sondern auch Eignungsfeststellungsverfahren, die nicht an Zulassungsentscheidungen geknüpft sind, also eher beratenden oder Feedback-Charakter haben, tragen dazu bei, dass sich einerseits Studierende über ihre Motivation, persönliche Voraussetzungen und die Erwartungen des Fachs, andererseits aber auch Fächer und Lehrende über die Voraussetzungen und Erwartungen der Studierenden klarer werden und dadurch auf beiden Seiten bessere Voraussetzungen für das Gelingen von Studium und Lehre geschaffen werden.

## **7. Anreize**

Mit dem Ziel einer Qualitätskultur verbindet sich die Vorstellung, Motivation und Beteiligungsbereitschaft in Studium und Lehre bei Studierenden wie Lehrenden eben durch die besonderen Qualitäten dieser gemeinsamen Tätigkeit zu gewinnen und zu fördern. Insofern ist etwa für Lehrende die Lehre selbst, die Anerkennung durch Studierende, Kollegen, Fakultäts- und Universitätsleitung der wichtigste Anreizfaktor. Es ist allerdings erforderlich, Leistungen in der Lehre stärker als bisher gleichberechtigt neben Forschungs- und Drittmittelleistungen anzuerkennen. Deshalb sollen spezifische Anreize auf unterschiedlichen Ebenen gesetzt werden, um für die Mitarbeit an dieser Idee einer Qualitätskultur zu werben und um dieser symbolisch Ausdruck zu verleihen. Dabei ist sorgfältig zu erwägen, wo materielle und wo immaterielle Anreize dem Ziel der Qualitätssicherung in Lehre und Studium dienlich sind.

*Anreize auf Ebene von Fakultäten:* Vorgeschlagen werden Zielvereinbarungen mit den Fakultäten, bei denen für bestimmte Zeiträume entwicklungsorientierte Ziele (bspw. Schaffung von qualitätsfördernden Strukturen, Umsetzung von Kleingruppenveranstaltungen, Beteiligungsquote am Coaching u. Ä.) für die Lehre vereinbart werden. Die Situationen in den Fakultäten und Studiengängen sind zu unterschiedlich, als dass gleiche Kriterien angelegt werden könnten. Angestrebte Verbesserungen können ebenso erfolgreich sein wie der Erhalt von „Guter Lehre“. Die Erreichung dieser Ziele ist unbedingt mit merkbaren finanziellen Zuwendungen für die Fakultät zu koppeln, so dass es sich für alle lohnt, Verbesserungen anzustreben. Die Bewertung beruht auf einem zielorientierten Lehrbericht, der die Entwicklungsschritte dokumentiert und Rechenschaft über die Aktivitäten abgibt. Die Bewertung wird durch den Prorektor für Studium und Lehre verantwortet.

*Anreize für Lehrende:* Hauptanreiz ist es, Möglichkeiten zu schaffen, die intrinsische Motivation der Lehrenden zur Lehre zu nutzen, sie zum Tragen kommen zu lassen und nicht zu verhindern. Insbesondere hierauf zielt, eine vielseitig geförderte Qualitätskultur an der Universität ab, in der guter Lehre ein herausragender Stellenwert zukommt. Jede Fakultät ist zudem aufgerufen, Preise für gute Lehre anzubieten. Jedes Jahr können – maßvoll auch durchaus mehrere, durchaus auch undotierte – Preise (bspw. für wissenschaftliche Mitarbeiter und für Professoren, für unterschiedliche Typen von Lehrveranstaltungen) angeboten werden.

Ebenfalls genutzt werden sollte das Instrument der Reduzierung des Lehrdeputats für besondere Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre. Hier ist zum einen an eine Reduktion zur Übernahme konzeptioneller Aufgaben auf der Ebene von Studiengängen, ggf. auch Modulen, gedacht, zum anderen an Reduktionen zur individuellen Weiterqualifikation in der Lehre und zur Entwicklung und Erprobung innovativer Lehrformate. Lehrdeputatsreduktion für einschlägige Qualifizierungsaktivitäten und Ähnliches sind nicht paradox, sondern gleichen zeitlich begrenzt den Arbeitsaufwand zur Aktualisierung und/oder Verbesserung der Lehrein-

nung aus. Für Neuberufene sollen – unter Reduktion des Lehrdeputats – in den ersten beiden Semestern Coaching-Maßnahmen vorgesehen werden.

*Anreize für Studierende:* Studierende könnten etwa durch Forschungsstipendien (z.B. 10-20% der Studierenden in jedem Fach) besonders motiviert werden. Denkbar sind ferner Anreize und Förderung durch Zusatzqualifikationen, Möglichkeiten z.B. zusätzliche Zertifikate zu erwerben, an Veranstaltungen höherer Semester, Forschungskolloquien oder gar Seminaren im Rahmen der Graduate Schools teilzunehmen sowie Auszeichnungen herausragender Leistungen in der Forschung.

*Weitere Adressatenkreise für Anreize:* Durch die Breite des Konzepts könnten solche Preise auch an Personen oder Einrichtungen vergeben werden, die nicht selbst Lehrveranstaltungen anbieten, sondern durch ihre Dienstleistung zum Gelingen einer guten Lehre beitragen, wie etwa die Bibliothek, das Facility Management oder das Personalreferat.

## **8. Qualitätskreislauf**

Die bisherigen Darstellungen verdeutlichen, dass ein Qualitätssicherungssystem, das auf das Ziel der Etablierung und Verankerung einer Qualitätskultur abzielt, sehr breite institutionelle Verankerung in der Universität finden muss, auch in Bereichen, die im herkömmlichen Verständnis kaum oder nur indirekt mit Aufgaben der Qualitätssicherung verbunden sind. Im Folgenden geht es um spezifische Strukturen, Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung.

### **8.1. Explizite Verantwortlichkeiten für Qualitätssicherung auf zentraler und dezentraler Ebene**

Mit dem Begriff der Qualitätskultur wird die Bedeutung impliziter, tief in den Grundprinzipien einer Organisation verankerter denkens- und verhaltensleitender Annahmen betont. Die expliziten Strukturen und Verantwortlichkeiten müssen nach Möglichkeit so aufgebaut bzw. zugeordnet werden, dass die für die Qualitätskultur relevanten Grundannahmen gestützt, gestärkt und keinesfalls konterkariert werden.

Hierbei spielt die Frage der zentralen oder dezentralen Zuordnung expliziter Verantwortlichkeiten eine wichtige Rolle. Dezentralität darf dabei nicht mit der Fakultätsebene, auch nicht mit den Lehrenden gleichgesetzt werden, vielmehr liegt es näher, die unmittelbare Lehr-Lernsituation, das Verhältnis Studierende-Lehrende als die „dezentralste“ Situation aufzufassen, also die einzelne Lehrveranstaltung einschließlich der zugehörigen Beratungs-, Prüfungs- und Rückmeldesituationen. Auf dieser Ebene sollten explizite Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Gestaltungsmöglichkeiten angesiedelt werden.

Weitere Ebenen beziehen sich nicht unmittelbar auf Lehr-Lernsituationen, sondern auf formalisierte Verantwortlichkeiten, also Entscheidungs- und Leitungsfunktionen im Modul, im Fach, in der Abteilung, in der Fakultät, in der Universitätsleitung, etc. Explizite Qualitätssicherungsaufgaben beziehen sich hier zum einen auf die auf diesen Ebenen zu erbringenden *Leistungen für Studium und Lehre*, die in der Regel Rahmenbedingungen der unmittelbaren Lehr-Lernsituation bilden. Hierzu zählen z.B. die Schaffung studienorganisatorischer Voraussetzungen, die Definition von Programmen und Studiengängen, insb. auch die Festlegung von Lehr-, Lern- und Prüfungsformen etc. Zum anderen kommen diesen Ebenen *Steuerungsaufgaben* zu, etwa Entscheidungen über Ressourcen, über Einrichtung, Einstellung oder Änderung von Studienangeboten, usw. In beiden Hinsichten – *Leistungen für Studium und Lehre* und *Steuerungsaufgaben* in Studium und Lehre – stellen sich auch Fragen der Qualitätssicherung, die bei der Zuordnung von Verantwortlichkeiten und der Gestaltung von Instrumenten und Verfahren zu berücksichtigen sind.

## 8.2. Evaluation

Die auf universitäre Lehre bezogenen Evaluationsinstrumente werden in einem grundlegenden und nicht auflösbaren Spannungsfeld fortentwickelt, das zwischen der (zentralen) institutionellen Steuerung einerseits und dem Autonomiestreben von Personen und Teileinheiten andererseits angesiedelt ist. Es besteht die starke Tendenz, Steuerung und Bewertung als Kontrolle zu empfinden, die für Institute, Lehrende wie Studierende zeitaufwändig ist und der man mit ritualisierter Gleichgültigkeit zu begegnen tendiert. Solange Evaluationen als Kontrolle konzipiert werden, tragen sie nicht zu einer Kulturveränderung bei. Gemeinsam mit anderen Zwangsmaßnahmen führen sie zwar oft zu einem veränderten Verhalten (dem äußeren Versuch, solchen Anforderungen formal zu entsprechen), aber nicht zur intendierten Veränderung. Kontrolle mag kurzfristig effizient sein, aber nicht mittel- und langfristig. Zudem fördert eine Kontrollkultur weder Vertrauen noch intrinsische Motivationen der Lehrenden.

Zur Etablierung einer Qualitätskultur werden Evaluationen nicht als Kontrollinstrumente gesehen und gestaltet, sondern als Instrumente zur Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden, zur Reflexion, zur Selbstüberprüfung und zu einer systematischen Verbesserung von Studium und Lehre. Die Nutzung dieses Reflexionspotenzials der Evaluation ist allerdings voraussetzungsreich:

- Evaluation soll als kommunikativer Raum verstanden und gestaltet werden, insbesondere zwischen den Lehrenden und Studierenden. Sie soll den Studierenden ausreichend Gelegenheit einräumen, über den eigenen Fortschritt zu reflektieren und entsprechende Vorschläge gegenüber den Lehrenden zu äußern. Aktive Einbindung der Studierenden in die Qualitätsentwicklung von Lehre und Studium soll gefördert werden.
- Adäquate Konzeptualisierung in Bezug darauf, welche Einheiten mit welchen Verfahren evaluiert werden können und welche Akteure (Peers, Studierende, Coaching-Experten) jeweils einbezogen werden sollen, ist notwendig. Prinzipiell sind alle erfolgsrelevanten Ebenen im Rahmen einer Evaluation anzusprechen: Lehrveranstaltung, Modul, Arbeitsbereiche (Lehrstühle, Abteilungen, Institute – je nach Fach), Studiengänge und Studieninfrastruktur im weitesten Sinn (vom Raummanagement bis zur Personalverwaltung).
- Lehrende und dezentrale Einheiten müssen die Gelegenheit haben, die Ergebnisse der Befragungen zur Verbesserung der Lehre zu nutzen, insbesondere differenzierte Coaching-Angebote in Anspruch nehmen zu können, um gezielt und zeitnah identifizierte Problemlagen anzugehen. Deshalb sollen, wie auch in der jetzigen Evaluationsordnung, keine flächendeckenden standardisierten Instrumente vorgeschrieben werden, sondern Freiraum zur Gestaltung der Evaluation entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Reflexionsebene gelassen werden.
- Unabdingbares Element eines qualitätsorientierten Universitätssystems ist die professionelle Begleitung. Denkbar wäre, die Qualitätssicherung in der Lehre durch eine unabhängige zentrale Evaluationsstelle zu unterstützen. In Kooperation mit anderen Stellen entwickelt diese fach- und veranstaltungsbezogene Evaluationsinstrumente, stellt Experten zur Veranstaltungsbeobachtung bereit, begleitet die Umsetzung der Evaluationen in Coaching-Angebote, unterstützt Fakultäten bei der Administration von Evaluationen, u. Ä. Dabei muss die Universität allerdings vermeiden, dass zur Qualitätssicherung eine zusätzliche bürokratische Ebene eingerichtet wird.

Evaluationen der Zukunft fokussieren Folgendes: Was kann man an den Studienbedingungen, am Verhalten der Lehrenden, am Studierendenverhalten, an den formulierten Lehr- und Lernzielen u. Ä. verändern, um bessere Lehrerfolge zu erzielen. Nicht das Normale, sondern die besonders erfolgskritischen Aspekte für gute Lehre sollten insofern erfragt und konstruktiv angegangen werden.

*Lehrveranstaltungsbewertungen:* Die Qualität einzelner Lehrveranstaltungen soll mit einem Methodenmix aus quantitativer und qualitativer Studierendenbefragung, Beurteilung durch Fachleute (z. B. Hochschuldidaktiker) und/oder Peers (Kollegen) evaluiert werden. Es werden nicht flächendeckend alle (oder möglichst viele) Lehrveranstaltungen evaluiert. Anvisiert sind insbesondere ausgewählte Veranstaltungen bestimmter Personen (-gruppen) (etwa der

Neuberufenen, der interessierten Altberufenen, der Nachwuchswissenschaftler). Diese Evaluationen dienen nicht der Bewertung, sondern münden in Weiterbildungsangebote und/oder führen zu organisatorischen Veränderungen – sofern notwendig. Die Betreuung der Studierenden wird insbesondere durch die Studierenden selbst evaluiert.

*Studiengangsevaluation und Absolventenverbleibsuntersuchungen:* Die Qualität von Studiengängen soll evaluiert werden durch Studierenden- und Absolventenbefragungen sowie die regelmäßige Selbstvergewisserung der zuständigen Einheiten, was gut bzw. schlecht läuft, sowie schließlich durch die Hinzuziehung externer Experten.

*Überprüfung der Qualität von Rahmenbedingungen:* Im Rahmen der Studiengangsevaluation soll auch die Qualität organisatorischer Voraussetzungen (z.B. Überschneidungsfreiheit, Angemessenheit von Räumen) thematisiert und die dabei gewonnenen Informationen sollen für die zuständigen Einheiten (z.B. Studiendekane, ggf. Qualitätsbeauftragte) aufbereitet werden. Dazu ist es notwendig, dass die erforderlichen Rahmenbedingungen zunächst genau spezifiziert werden.

Die Qualität von Studiengängen soll durch mehrstufige Evaluationsverfahren geprüft werden. Diese umfassen eine Kombination von Selbstevaluation und Fremdevaluation, sie finden regelmäßig statt, es werden alle relevanten Interessengruppen beteiligt, die Unabhängigkeit der Gutachter/innen wird sichergestellt, Ergebnisse werden veröffentlicht und an die Evaluation schließen Follow-up-Maßnahmen an, z.B. Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten in Bezug auf bestimmte Themen und themenbezogene Vorhaben.

*Evaluation der Fakultäten:* Anlassbezogen sollen auch Evaluationen der Fakultäten erfolgen. Diese sollen die Fakultäten der Universität Bielefeld in die Lage versetzen, die eigenen Leistungen umfassend und systematisch zu bilanzieren, Maßnahmen zur Qualitätssicherung zu entwickeln, zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten abzuschätzen, Schwerpunktsetzungen zu reflektieren und ggf. zu modifizieren. Durch die Hinzuziehung externer Gutachterinnen und Gutachter sollen Außensichten gewonnen werden, die interne Einschätzungen hinterfragen und neue Perspektiven hinsichtlich zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten in Forschung und Lehre eröffnen. Evaluation soll darüber hinaus inneruniversitäre Entscheidungsprozesse zu Innovationen in Forschung und Lehre unterstützen.

### **8.3. Berichtssystem/Monitoring**

Neben herausgehobenen Qualitätssicherungssystemen und –verfahren kommt kontinuierlich anfallenden und u.a. hinsichtlich Aspekten der Qualitätssicherung künftig stärker zu nutzenden Daten hohe Bedeutung zu.

*Aufbereitung und Analyse von Studienverlaufsdaten:* Dies betrifft zum einen Studienverlaufsdaten. Insbesondere durch das studienbegleitende Prüfungswesen und die zunehmende DV-technische Unterstützung in Studien- und Prüfungsorganisation ist zwischenzeitlich eine neue Datengrundlage entstanden, die schon jetzt deutlich detailliertere Studienverlaufsanalysen als früher erlaubt. Hier können neue Informationen über die Qualität von Studium und Lehre gewonnen werden, die für Entscheidungs- und Verbesserungsprozesse von hoher Bedeutung sein können. Diese Daten sollen genutzt werden, um das Berichtswesen um neue, spezifischere Kennwerte zur Qualität von Studium und Lehre anzureichern. Darüber hinaus ist an den Aufbau eines Data-Warehouse zu denken, dass es zukünftig ermöglichen würde, spezifische Fragen gezielt zu analysieren.

*Bereitstellung vergleichender Daten:* Auszubauen ist auch die Sammlung, Aufbereitung und der Rückgriff auf vergleichende Daten zur Qualität von Studium und Lehre. Hierzu zählen etwa externe Rankings (CHE, Focus, etc.), landes- und bundesweite Statistiken und Kennzahlensysteme und studien- und lehrbezogene Untersuchungen (z.B. Sozialerhebung). Diese Daten sind wichtig für die vergleichende Einschätzung der Situation vor Ort, und daher

unter den Bedingungen zunehmenden Wettbewerbs von essentieller Bedeutung auch für strategische Überlegungen und Entscheidungen.

#### **8.4. Ideenmanagement**

Wie andere Organisationen auch ist die Universität anfällig dafür, Ideen und Wissen, über das sie – sei es bei einzelnen Mitgliedern, bei Einrichtungen oder Fakultäten – verfügt, nicht zur Kenntnis zu nehmen, zu verdrängen oder zu vergessen. Hierauf bezogene Aufgaben im Rahmen der Qualitätssicherung wären etwa, einmal erreichte Diskussions- und Entscheidungsstände verlässlich und nachvollziehbar zu dokumentieren, systematisch Verbesserungsideen zu sammeln und problembezogen zugänglich zu machen, Betrachtungen zu best practices durchzuführen und auf dieser Grundlage Veränderungsprozesse anzustoßen. Ein wesentlicher Aspekt des Ideenmanagement ist auch das Beschwerdemanagement, also die systematische Sammlung, Auswertung und Bearbeitung von Beschwerden, nicht nur von studentischer Seite, sondern auch von anderen Beteiligten.