



Institutionelle Evaluation der Technischen Universität Braunschweig

Evaluationsbericht

Impressum

Herausgeber: Zentrale Evaluations- und
Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA)
Wilhelm-Busch-Straße 22
30167 Hannover

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Rainer Künzel

Geschäftsführung: Hermann Reuke

Redaktion: Oliver Kiessler

Druck und Vertrieb: unidruck
Windhorststr. 3 - 4
30167 Hannover

© Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA)

ISBN 3-934030-57-2

Preis: 8,- €

Institutionelle Evaluation an Niedersächsischen Hochschulen

Evaluationsbericht über die Technische Universität Braunschweig

Hannover, Juli 2009

INHALT

Vorwort 2

Gemeinsame Präambel der Projektpartner 3

Teil I: Das Institutionelle Evaluationsverfahren 4

1 Leitfaden 4

 1.1 Verfahrensschritte 4

 1.2 Kriterien für das Qualitätsmanagement in Lehre und Studium*) 6

2 Hochschuldaten 23

3 Begutachtungsdaten 25

 3.1 Ablauf des Verfahrens 25

 3.2 Ablauf der Vor-Ort-Begutachtungen 25

4 Gutachtergruppe 26

1 Verfahrensablauf 36

 1.1 Beurteilung des Selbstberichts 36

 1.2 Beurteilung der Vor-Ort-Begutachtung 36

 1.3 Inhaltliche Zielsetzung des Verfahrens 38

2 Das Qualitätsmanagement-System der Hochschule 39

 2.1 Strategie 39

 2.2 Zentrale – Dezentrale 43

 2.3 Wissenschaft – Verwaltung 50

 2.4 Professionalisierung des Managements 53

 2.5 Infrastruktur 57

 2.6 Studium und Lehre 62

 2.7 Einbindung der Studierenden 71

 2.8 Internationalisierung 75

 2.9 Personalmanagement 79

3 Empfehlungen an das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur 83

Teil III: Die Stellungnahme der Hochschule 84

Anhang: Curricula vitae der Gutachter(innen) 94

VORWORT

Die Landeshochschulkonferenz Niedersachsen und das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur haben mit der ZEvA vereinbart, dass die bisherige periodische Evaluation der Studienfächer an den niedersächsischen Hochschulen durch eine Evaluation des institutionellen Qualitätsmanagements ersetzt wird. Zu diesem Zweck entwickelt die ZEvA in Zusammenarbeit mit den niedersächsischen Hochschulen einen Leitfaden für ein „institutional audit“, der in Pilotversuchen mit einzelnen Hochschulen getestet und fortgeschrieben wird. Die beiden ersten Pilothochschulen sind die Technische Universität Braunschweig und die Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel.

Die Evaluation des institutionellen Qualitätsmanagements ist so angelegt, dass sie sowohl den Kriterien der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) entspricht, die die europäischen Bildungsminister im Mai 2005 in Bergen beschlossen haben, als auch dem Code of Good Practice (CGP), dem sich die ZEvA 2004 als Mitgliedsagentur des European Consortium for Accreditation (ECA) verpflichtet hat.

Die institutionelle Evaluation des Qualitätsmanagements von Lehre und Studium ist als Audit organisiert, d.h. als Kombination von schriftlicher Berichterstattung der Hochschule, mündlicher Anhörung durch externe Experten und schriftlicher Begutachtung mit Vorschlägen für Verbesserungen. Es geht in allen Phasen um die Herausarbeitung der Stärken und Schwächen der internen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren der Hochschule mit dem Ziel, noch nicht ausgeschöpfte Potentiale zu ihrer Verbesserung und Weiterentwicklung und zur Optimierung der Organisationsstrukturen zu ermitteln. Ziel ist also die Verbesserung der Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule, nicht jedoch die Prüfung, ob vorgegebene Standards erfüllt werden. Die im Leitfaden zur Institutionellen Evaluation aufgeführten Kriterien sind deshalb auch nicht als Mindestanforderungen formuliert, und das Audit führt nicht zu einer Akkreditierungsentscheidung. Eine Untermenge der Kriterien ist jedoch für jede Form einer künftigen „Systemakkreditierung“ relevant und die durch die Institutionelle Evaluation gewonnenen Erkenntnisse können dazu beitragen, die Erfolgsaussichten in einer eventuell angestrebten Systemakkreditierung wesentlich zu erhöhen. Das Audit der ZEvA geht aber in Anspruch und Umfang über die Akkreditierung hinaus. Es zielt darauf, die beteiligten Hochschulen bei der Entwicklung einer institutionellen Qualitätskultur in allen wichtigen Funktionsbereichen zu unterstützen. Deshalb ist geplant, das Audit-Verfahren schrittweise über den Bereich von Lehre und Studium hinaus auf den Bereich der institutionellen Förderung der Forschung und des wissenschaftlichen Nachwuchses auszudehnen.



Prof. Dr. Rainer Künzel

Wissenschaftlicher Leiter der ZEvA

GEMEINSAME PRÄAMBEL DER PROJEKTPARTNER

Mit dem Verfahren der Institutionellen Evaluation haben die TU Braunschweig und die ZEvA Neuland betreten. Die ZEvA war dankbar, dass sich die TU dem Verfahren gestellt hat ohne den Anspruch zu haben, über ein sämtliche Aspekte berücksichtigendes und in dieser Hinsicht bereits erprobtes Qualitätsmanagement zu verfügen. Der TU war bewusst, dass es sich um ein Pilotverfahren handelt, dessen Ausgestaltung und Durchführung durch die ZEvA ebenfalls noch nicht erprobt war.

Der vorliegende Evaluationsbericht dokumentiert die gemeinsamen Anstrengungen der TU Braunschweig und der ZEvA zur Weiterentwicklung eines innovativen Verfahrens, das Hochschulen beim Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems durch externe Expertise begleitet. Der Bericht soll dazu beitragen, dass der Lernprozess der beiden Projektpartner nachvollziehbar dokumentiert wird.

Das Pilotprojekt zur institutionellen Evaluation des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre wird von beiden Projektpartnern als erfolgreich und nutzbringend bewertet und hat nach übereinstimmender Meinung einen insgesamt positiven Verlauf genommen. Aus Sicht der TU Braunschweig wurden durch die institutionelle Evaluation zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten beleuchtet, an deren Umsetzung die Hochschule zum Teil bereits arbeitet beziehungsweise zeitnah arbeiten wird. Die ZEvA freut sich darüber, mit der TU Braunschweig eine kompetente und engagierte Kooperationspartnerin gefunden zu haben, die bereit war, durch ihre Teilnahme am Pilotprojekt eine Vorreiterrolle in Niedersachsen einzunehmen.

In allen Phasen des Projektverlaufs haben sich die Verantwortlichen auf beiden Seiten intensiv um die Weiterentwicklung des Verfahrens bemüht und bereits viele wertvolle Hinweise für eine zukünftige Verfahrensoptimierung erhalten. Nach der Durchführung des Verfahrens sind sich beide Projektpartner einig, dass die langjährige, konstruktive und positive Zusammenarbeit fortgesetzt und gemeinsam an der Umsetzung der Evaluationsergebnisse gearbeitet werden soll.

Auch die besonderen Herausforderungen eines Pilotprojekts konnten gemeistert werden: Einige Verfahrensschritte wurden erst im Projektverlauf in gegenseitigem Einvernehmen festgelegt und die an einigen Stellen aufgetretenen Schwierigkeiten konnten beseitigt werden – Schwierigkeiten, die sich vorwiegend aus unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Projektpartner ergaben. So rechnete die TU Braunschweig damit, dass sich die Einschätzungen und Empfehlungen der Gutachtergruppe stärker als im vorliegenden Gutachten auf die Kernfrage des Qualitätsmanagements in Studium und Lehre beziehen würden. Aus Gutachtersicht hingegen schien eine intensive Beschäftigung mit Fragen des allgemeinen Hochschulmanagements sinnvoll zu sein, um den Zusammenhang des dezentralen Qualitätsmanagements in Studium und Lehre mit der zentralen Steuerung und den anderen Leistungsbereichen der Hochschule ableiten zu können. Die Selbstbeschreibung der TU Braunschweig war allerdings nicht optimal auf diesen Zusammenhang mit dem allgemeinen Hochschulmanagement abgestimmt. In der ausführlichen Stellungnahme der TU Braunschweig werden unter anderem diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen thematisiert.

Notwendige Anpassungen des Verfahrensablaufs, die nicht bereits im laufenden Projekt vorgenommen werden konnten, wird die ZEvA bei der Weiterentwicklung des Evaluationsverfahrens berücksichtigen. Der Austausch der Projektpartner ist zum jetzigen Zeitpunkt gewiss noch nicht abgeschlossen.

TEIL I: DAS INSTITUTIONELLE EVALUATIONSVERFAHREN

1 LEITFADEN

Nachfolgend wird der Leitfaden „Institutionelle Evaluation des Qualitätsmanagements an Hochschulen“ in der Version vom 10. April 2007 wiedergegeben. Dieser Leitfaden diente der TU Braunschweig als Basis für die interne Evaluation und die Erstellung des Selbstberichts.

1.1 Verfahrensschritte

Das institutionelle Audit folgt dem international üblichen Standard-Raster aller Evaluationsverfahren. Es besteht aus

1. dem Selbstbericht der Hochschule
2. der Vor-Ort-Begutachtung
3. der Ausarbeitung des Gutachtens
4. der Stellungnahme der Hochschule mit Schlussfolgerungen (Maßnahmenpaket)

Der Zeitbedarf für das Verfahren beträgt 9 – 12 Monate.

Grundlage des Verfahrens ist ein **Vertrag** zwischen der Hochschule und der ZEVA, der mindestens folgende Festlegungen enthält:

- eine auf die Besonderheiten der Hochschule zugeschnittene Projektbeschreibung. Sie spezifiziert die Schwerpunkte der Untersuchung, besondere Problemstellungen oder Zielsetzungen der Hochschulleitung und ggf. Erweiterungen oder Einschränkungen des Untersuchungsspektrums,
- eine Terminplanung für die o.g. Hauptabschnitte des Verfahrens,
- die Namen der Experten in der Gutachtergruppe,
- die Namen der Projektverantwortlichen in der Hochschule,
- Umfang, Zeitpunkt und Ort der Publikation der Ergebnisse des Audits,
- Kosten und Zahlungsmodalitäten,
- ggf. Termin für eine von der Hochschule gewünschte Überprüfung der programmgemäßen Umsetzung beschlossener Folge-Maßnahmen.

Zu (1) Selbstbericht:

Für den Selbstbericht der Hochschule gelten folgende Vorgaben:

Er beginnt mit einem Kurzportrait der Hochschule, orientiert sich in seinem Hauptteil an den Kriterien des Abschnitts 4 dieses Leitfadens (ggf. modifiziert im Sinne der vertraglichen Vereinbarung) und wird ergänzt um statistische Angaben gemäß Datenblatt der ZEVA im Anhang.

Der Selbstbericht (ohne Anhang) soll einen Umfang von 100 Seiten (Arial 11, Abstand 1.2) nicht überschreiten. Zusätzliche Informationen können als Anhang in elektronischer Form (CD, DVD) bereitgestellt werden. Der Selbstbericht wird in 10-facher Ausfertigung in Papierform (ohne Anhang) und darüber hinaus 10fach als CD oder DVD (mit Anhang) erbeten. Bericht und Anhang sollten in der elektronischen Form über Schlagworte miteinander verlinkt sein, so dass Detailinformationen leicht auffindbar sind.

Zu (2) Vor-Ort-Begutachtung:

Die **Gutachtergruppe** wird von der ZEvA zusammengestellt. Sie besteht in der Regel aus fünf Experten: Zwei in der Leitung einer Hochschule erfahrenen Wissenschaftler(inne)n, einem (einer) Qualitätssicherungsexperten (-expertin), einem (einer) Vertreter(in) der Berufspraxis, einem (einer) Studierenden. Die Hochschule kann einzelne Gutachter mit Gründen ablehnen. Die Vor-Ort-Begutachtung durch die Expertengruppe in der Hochschule verteilt sich in der Regel auf zwei Besuchstermine. Der **erste Besuch** dient

- der Erörterung des Selbstberichts mit der Hochschulleitung und der Projektgruppe „Qualitäts-Audit“ der Hochschule sowie ggf. weiteren Personen mit Leitungsverantwortung,
- der Feststellung ggf. noch bestehender Informationslücken und der Festlegung nachzuliefernder Dokumente,
- dem Kennenlernen der Lage und Struktur der Hochschuleinrichtungen und der Festlegung des Termins und Ablaufplans für den zweiten Besuch.

Der **zweite Besuch** (mindestens sechs Wochen später) dient

- der Erörterung des Selbstberichts mit Vertreter(inne)n aller Statusgruppen auf der Ebene der Organisationseinheiten, insbesondere mit Funktionsträgern und Studierenden,
- der Zusammenstellung der wesentlichen Aussagen des Gutachtens und
- der zusammenfassenden Unterrichtung der Hochschulvertreter über die von der Expertengruppe gewonnenen Erkenntnisse.

Zu (3) Ausarbeitung des Gutachtens

Das Gutachten analysiert die Stärken und Schwächen der Organisationsstrukturen und Prozessabläufe für das Qualitätsmanagement der Hochschule auf der Grundlage des Selbstberichts und der beiden Hochschulbesuche. Es ist als selbstständiges Dokument angelegt, das ohne vorherige Lektüre des Berichts der Hochschule verständlich ist. Das Gutachten schließt mit Empfehlungen zur Verbesserung im Detail und Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems der Hochschule.

Zu (4) Stellungnahme der Hochschule und Follow-up

Die Hochschule erhält Gelegenheit zur Korrektur eventueller sachlicher Fehler im Entwurf des Gutachtens. Erwünscht ist darüber hinaus eine Stellungnahme, in der die Hochschule die Konsequenzen darstellt, die sie aus den während des Audit-Verfahrens gewonnenen Erkenntnissen und den Verbesserungsvorschlägen der Expertengruppe zieht. Sofern sie rechtzeitig konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung ihres Qualitätssicherungssystems und einen Zeitplan zur Umsetzung beschließt, werden Stellungnahme und Maßnahmenpaket zusammen mit dem Gutachten veröffentlicht.

Auf Antrag der Hochschule überprüft die ZEvA die programmgemäße Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen. Die ZEvA stellt darüber hinaus auf Wunsch der Hochschule ein Zertifikat aus, das die Durchführung des Audits bestätigt und seine wesentlichen Ergebnisse sowie die von der Hochschule beschlossenen Maßnahmen dokumentiert.

1.2 Kriterien für das Qualitätsmanagement in Lehre und Studium*)

Dem Audit-Verfahren liegen 14 Kriterien zugrunde. Sie sind als Feststellungen formuliert, so dass der Selbstbericht der Hochschule und das Gutachten der Expertengruppe darlegen können, inwiefern sie ganz oder teilweise angestrebt, zutreffen oder verfehlt werden. Der Reihenfolge der Kriterien liegt die Überlegung zugrunde, dass das Qualitätsmanagement als Teil der strategischen Steuerung der Hochschule in ihre Gesamtorganisation eingebettet ist, so dass zunächst die aus der Perspektive des einzelnen Studierenden oder Lehrenden des Faches oder des einzelnen Studiengangs und schließlich auch des Fachbereichs oder der Fakultät qualitätsrelevanten Rahmenbedingungen der Lehr- und Lerntätigkeit zu betrachten sind. Dementsprechend geht es in den Kriterien 1-3 um die Konzeption der Qualitätssicherung auf Hochschulebene, in den Kriterien 4-8 um die vertikale und horizontale organisatorische Umsetzung dieses Konzepts, in den Kriterien 9-11 um die qualitätsbestimmenden Massnahmen innerhalb der für den Lehr-Lern-Prozess zuständigen Organisationseinheit und in den Kriterien 12-14 um das Zusammenwirken der verschiedenen Verantwortungsebenen bei der Personalrekrutierung und Personalentwicklung, bei der Bereitstellung und Pflege der erforderlichen Informationsgrundlagen und bei der Erfüllung der internen und externen Berichtspflichten.

Obwohl auch eine andere Reihenfolge der Kriterien begründbar wäre, wird darum gebeten, aus Gründen der Verfahrensökonomie den Selbstbericht an der hier vorgegebenen Kriterienfolge zu orientieren. Dabei müssen nicht alle Fragen beantwortet werden. Sie dienen vielmehr der Anregung und Orientierung und beanspruchen nicht, den jeweils zugrunde liegenden Sachverhalt erschöpfend zu erschließen.

Jedes der nachfolgend dargestellten Kriterien wird zunächst begründet; anschließend werden Leitfragen für die Erstellung des entsprechenden Kapitels im Selbstbericht und für die Beurteilung durch die Gutachtergruppe formuliert. Die Kriterien orientieren sich an den European Standards and Guidelines for Quality Assurance Within Higher Education Institutions.

*) Die vorliegende Fassung der Kriterien ist am 05.03.2007 von der Lenkungsgruppe der ZEVA zustimmend zur Kenntnis genommen worden.

Kriterium 1 (Strategisches Konzept)

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium sind Teil eines umfassenden strategischen Entwicklungskonzepts für die Hochschule. Dieses ist hochschulweit diskutiert, von den Entscheidungsorganen formell in Kraft gesetzt und publiziert.

Erläuterung

Bildung und Ausbildung sind die wichtigsten Funktionen der Hochschule; durch sie unterscheidet sie sich von reinen Forschungs- oder Dienstleistungseinrichtungen. Die konkrete Ausprägung des Studienangebots ist zugleich wesentliches Unterscheidungsmerkmal gegenüber anderen Hochschulen; sie ist deshalb für die Entwicklung und den langfristigen Erfolg der Hochschule von großer Bedeutung. Dabei wird die Qualität des Studienangebots und der Studienbedingungen entscheidend von der gezielten Anpassung der Studienprogramme an

- die in der Hochschule entwickelten wissenschaftlichen Kompetenzen,
- die Bildungsvoraussetzungen der potentiellen Studienbewerber,
- die Anforderungen der Arbeitswelt an die Absolventen und
- die verfügbaren personellen und sächlichen Ressourcen

bestimmt.

Um aus diesen Zusammenhängen institutionelle Zielsetzungen ableiten, periodisch überprüfen und in der Entwicklungsplanung der Hochschule fortschreiben zu können, muss die Hochschule über institutionalisierte Verfahren verfügen, die das wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Personal, die Studierenden und wichtige externe Partner in einen Kommunikationsprozess einbinden, der die strategische Orientierung und Profilbildung der Hochschule zum Gegenstand hat.

Zielsetzung, Ablauf und Ergebnisse dieser Verfahren sind als formeller Bestandteil der institutional governance zu publizieren, denn nur durch Transparenz ist Vertrauen der Hochschulmitglieder zu ihren Leitungsorganen und der Öffentlichkeit in die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule zu gewährleisten.

Leitfragen

1. Gibt es eine Konzeption zur Förderung der Qualitätsorientierung in Lehre und Studium als Teil einer übergreifenden Entwicklungsstrategie für das Qualitätsmanagement der Hochschule?
2. Wo sind die strategischen Qualitätsziele dokumentiert und von wem sind sie beschlossen?
3. Welches sind die wesentlichen Elemente einer hochschulweiten Qualitätssicherungskonzeption? Wie sind sie institutionell in den Entscheidungsstrukturen der Hochschule verankert?
4. Wem obliegt die Kontrolle über die Umsetzung der strategischen Konzeption zur Stärkung der Qualitätsarbeit?
5. Welche Rolle spielen Qualitätsziele im Leitbild der Hochschule?
6. Falls bisher keine vollständige Konzeption für das Qualitätsmanagement entwickelt ist: welche Teile oder einzelne Maßnahmen eines derartigen Systems existieren, sind in Vorbereitung oder geplant?

Kriterium 2 (Qualitätskultur)

Die Hochschule hat eine hochschulweite Organisations- und Kommunikationsstruktur geschaffen, die alle für die Befestigung und Weiterentwicklung der Qualitätskultur relevanten Personen und Gruppen einbezieht.

Erläuterung

Die Entwicklung hochschulspezifischer Ziele, Standards und Verfahren zur Sicherung der Qualität in Lehre und Studium (Qualitätssicherung) erfordert das Zusammenwirken der verschiedenen Leitungsebenen in vertikaler Richtung wie auch der Leitungen verschiedener Organisationseinheiten auf horizontaler Ebene, schließlich auch zwischen Personen mit unterschiedlichen Funktionen. Die Zusammenarbeit findet allenfalls partiell spontan statt; eine hochschulweite Organisations- und Kommunikationsstruktur muss deshalb durch entsprechende Initiativen der Leitungen auf den verschiedenen Ebenen, in der Regel ausgehend von der Hochschulleitung, systematisch aufgebaut werden (Qualitätsmanagement). Dabei muss gewährleistet sein, dass

- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten eindeutig zugewiesen werden
- Weisungsbefugnisse und Berichtspflichten geklärt sind
- Lehrende und Studierende gleichermaßen an der Entscheidungsvorbereitung, dem Controlling und der Evaluation beteiligt werden
- Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse publiziert werden
- Strukturen und Regelungen hochschulweit bekannt sind.

Im Hinblick auf die Kollision der Mitwirkung an der Verfolgung der Qualitätsziele der Hochschule in Lehre und Studium mit anderen individuellen und institutionellen Zielsetzungen ist es von Vorteil, wenn die Hochschule Anreizsysteme zur Stärkung der intrinsischen und extrinsischen Motivation der Beteiligten implementiert hat.

Leitfragen

1. Wie ist das Qualitätsmanagement in der Hochschule organisiert? Stellen Sie die Zusammenhänge in einem Organigramm dar.
2. Falls eine systematische Qualitätskontrolle und –entwicklung nur in Teilbereichen der Hochschule stattfindet, stellen Sie die Organisationsstruktur für jeden dieser Teilbereiche dar.
3. Folgt der Aufbau des Qualitätsmanagements der Hochschule einem Gesamtplan (gemäß Kriterium 1)?
4. Welches sind die wichtigsten Elemente des Qualitätssicherungssystems, welche Schwächen bestehen, welche Verbesserungen werden angestrebt?
5. Gibt es einen Zeitplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems? Welche nächsten konkreten Entwicklungsschritte sind geplant?
6. Wer ist für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems und seiner Teilbereiche verantwortlich, wer ist beteiligt, wer trifft die verbindlichen Organisationsentscheidungen, wie werden diese bekannt gemacht?

Kriterium 3 (Evaluation der Studienprogramme)

Die Hochschule führt eine periodische interne und externe Evaluation der Studienprogramme durch und überprüft die Programmziele und -inhalte unter Berücksichtigung des Profils der Hochschule in Forschung und Technologietransfer, der wissenschaftlichen Entwicklung, veränderter Anforderungen der Berufswelt an die Absolventen und der spezifischen Bedürfnisse besonderer Adressatengruppen, sowie der Ziele des Bologna-Prozesses und der sie konkretisierenden Vorgaben der KMK und des Hochschulträgers. Sofern sie zur Durchführung der externen Evaluation die Dienste einer Qualitätssicherungsagentur in Anspruch nimmt, hat sie sich auf die geeignete Weise davon überzeugt, dass die Agentur die European Standards and Guidelines for External Quality Assurance in Higher Education einhält.

Erläuterung

Der Zuwachs an Hochschulautonomie impliziert die weitgehende Verlagerung der Verantwortung für das Studienangebot auf die einzelnen Hochschulen, selbst wenn sich die Rahmenplanung des Landes nach wie vor in Genehmigungsvorbehalten des zuständigen Fachministeriums oder Zielvereinbarungen zwischen Ministerium und Hochschule niederschlägt. Um die Ziele des Bologna-Prozesses nicht dauerhaft durch kleinteilige externe Kontrollen durchsetzen zu müssen, muss sich der staatliche Hochschulträger auf Verfahren der Hochschule verlassen können, in denen das Erreichen dieser Ziele überprüft wird. Gleichzeitig muss der Hochschule daran gelegen sein, sich mit ihren Studienangeboten auf dem Bildungsmarkt zu profilieren und dabei ihre spezifischen wissenschaftlichen Kompetenzen bestmöglich zu nutzen. Zum Standard entsprechender periodischer Evaluationsverfahren gehören die Einbeziehung unabhängiger externer Experten und die Einhaltung der European Standards and Guidelines for External Quality Assurance in Higher Education.

Leitfragen

1. Verfügt die Hochschule über eine eigene Organisationseinheit, die die periodische interne und externe Evaluation derjenigen Studienprogramme durchführt, für die eine Analyse der Bestands- und Verlaufsdaten, des Berufserfolgs der Absolventen oder andere Informationen Hinweise auf Probleme ergeben hat? Kooperiert sie zu diesem Zweck mit einer Evaluationsagentur? Hat sie sich auf geeignete Weise davon überzeugt, dass die Arbeitsweise der beauftragten Agentur den European Standards and Guidelines for External Quality Assurance genügt?
2. Sind die Verfahren und Beurteilungskriterien für die interne und externe Evaluation der Studienprogramme publiziert? Entsprechen sie im Wesentlichen den European Standards and Guidelines for Quality Assurance?
3. Auf welche Weise stellt die Hochschule sicher, dass durch Art und Umfang ihres Studienangebots die in ihren Fakultäten vorhandene wissenschaftliche Expertise bestmöglich genutzt wird?
4. Wie ermittelt die Hochschule den Bedarf an akademischen Ausbildungsleistungen in ihrem Einzugsbereich?
5. Wie ermittelt die Hochschule den Erfolg ihrer Studienprogramme? Welche Kriterien liegen der Erfolgsmessung zugrunde?
6. Wie werden die Evaluationsergebnisse ausgewertet? Wem obliegt das Controlling der Follow-up-Maßnahmen?

Kriterium 4 (Beteiligung aller „stakeholder“)

An der Konzipierung, Evaluation und Fortentwicklung der Studienprogramme und des Prüfungswesens sind Hochschullehrer, Studierende, Absolventen und Vertreter der Berufspraxis beteiligt.

Erläuterung

Durch ihre Ausbildungsleistungen erfüllt die Hochschule einen wesentlichen Teil der Anforderungen der sie tragenden und finanzierenden Gesellschaft. Diese erwartet zu Recht, dass die Qualifikationsziele regelmäßig auf ihre Relevanz und die Qualifikationsprozesse auf ihre Effektivität hin überprüft werden. Diese Überprüfung kann nur gelingen, wenn auch die Adressaten der Ausbildungsleistungen beteiligt sind, d.h. die Lehrenden und Studierenden als Beteiligte am Qualifikationsprozess und Vertreter des Beschäftigungssystems als Abnehmer der Absolventen.

Leitfragen

1. (Wie) sind Vertreter des Beschäftigungssystems in die Qualitätssicherung und Fortentwicklung der Studienangebote eingebunden?
2. Wie ist die innerhochschulische Kommunikation über die Qualitätssicherung und Fortentwicklung der Studienangebote vertikal und horizontal organisiert? Wie werden die teilnehmenden Vertreter der verschiedenen Statusgruppen der Hochschulmitgliedschaft bestimmt?
3. Wer trifft die abschließenden Entscheidungen über Maßnahmen der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Studienangebote und des Prüfungswesens?

Kriterium 5 (Qualitätssicherung der unmittelbar studienrelevanten Betreuungsleistungen)

Die Hochschule sorgt für die periodische Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung der **unmittelbar** studienrelevanten Beratungs- und Unterstützungsleistungen (Betreuungsleistungen) sowie der räumlichen und sächlichen Studienbedingungen. Sie orientiert sich dabei an Qualitätszielen, die für einen konkreten Planungszeitraum spezifiziert sind.

Erläuterung

Für einen studentenzentrierten (learner centered) Bildungs- und Ausbildungsprozess sind förderliche Rahmenbedingungen von großer Bedeutung. Dazu gehören

- der Zugang zu aktueller Information über die Studienorganisation, die Studienziele und –inhalte sowie die Leistungserwartungen an die Studierenden
- hinreichend große, angemessen ausgestattete und leicht erreichbare Arbeitsräume (Hörsäle, Seminarräume, Computer-Klassen, Bibliotheken, Labore, Aufenthaltsräume)
- der leichte Zugang zu wissenschaftlicher Information
- ein ausreichendes Angebot an Beratungs- und Betreuungsleistungen (Tutoren und Mentorenprogramme, Fachstudienberatung, Sprechstunden der Lehrenden, studentische Arbeitsgruppen, Exkursionen usw.).

In der Regel zwingt die Knappheit verfügbarer Mittel zur Priorisierung der Maßnahmen, die zur Verbesserung der unmittelbar für die Qualität von Lehre und Studium relevanten Rahmenbedingungen erforderlich sind. Dies setzt eine periodische Überprüfung der bestehenden Verhältnisse und die konkrete Planung von Veränderungen voraus. Vergleichswerte für Ausstattungs- und Effizienzparameter lassen sich durch benchmarking mit anderen Hochschulen gewinnen.

Leitfragen

1. Gibt es ein hochschulweites Konzept für die unmittelbar studienrelevanten Beratungs- und Unterstützungsleistungen? Wer ist zuständig / verantwortlich?
2. Falls die Zuständigkeit für die Beratungs- und Unterstützungsleistungen bei den Fakultäten oder anderen dezentralen Organisationseinheiten liegt: wie findet die notwendige Koordination bei Mehr-Fächer-Studiengängen statt, die von zwei oder mehr Organisationseinheiten gemeinsam angeboten werden (Lehrerausbildung, Zwei-Fächer-Studiengänge)?
3. Nach welchen Kriterien werden die Mittel für studienrelevante Betreuungsleistungen auf die Studiengänge verteilt? Wer bestimmt ihre Verwendung?
4. Wird die Effektivität der Betreuungsleistungen regelmäßig evaluiert? Auf welche Weise? Unter Zugrundelegung welcher Kriterien? Mit welchen Konsequenzen?
5. Wird die Verteilung der Arbeitsbelastung ermittelt, die sich beim wissenschaftlichen Personal durch Beratungs- und Unterstützungsleistungen für die Studierenden ergibt? Was folgt aus diesen Informationen?
6. Gibt es ein Konzept zur Bereitstellung und Verteilung von studentischen Arbeitsplätzen in Bibliotheken, Laboren, Computerklassen etc.?
7. Findet eine Zuweisung von Hörsälen und Seminarräumen unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf die Studienbedingungen statt? Welche Kriterien werden angewandt?
8. Gibt es ein Bibliothekskonzept, das besonders auf die Belange der Studierenden abgestimmt ist? Welche Kriterien werden zugrunde gelegt? Wer war an seiner Entwicklung beteiligt? Wird es periodisch überprüft und fortgeschrieben?

9. Gibt es ein hochschulweites Konzept für den Zugang zu elektronisch verfügbarer wissenschaftlicher Information, das besonders auf die Belange der Studierenden abgestimmt ist? Wird es periodisch überprüft und fortgeschrieben?
10. In welchen Bereichen der studienrelevanten Betreuungsleistungen bestehen Defizite? Gibt es einen konkreten Maßnahmenkatalog und Umsetzungsplan zur Beseitigung der Defizite?
11. Welche organisatorischen Zusammenhänge sind geschaffen worden oder sollen geschaffen werden, um die Anforderungen des Kriteriums 5 zu erfüllen?
12. In welchen Teilbereichen kann auf Beispiele guter Praxis verwiesen werden, die anderen Bereichen zum Vorbild dienen können?

Kriterium 6 (Qualitätssicherung der mittelbar studienrelevanten Betreuungsleistungen)

Die Hochschule sorgt für die periodische Überprüfung und kontinuierliche Verbesserung der **mittelbar** studienrelevanten Beratungs- und Serviceleistungen für die Studierenden sowie der Leistungen und Angebote für Studierende mit besonderen Bedürfnissen. Sie orientiert sich dabei an Qualitätszielen, die für einen konkreten Zeitraum spezifiziert sind.

Erläuterung

Der Studienerfolg hängt nicht nur von unmittelbar studienbezogenen Beratungs- und Unterstützungsleistungen, sondern auch von mittelbar das Studium beeinflussenden Hochschulleistungen ab.

So gehören zu einem umfassenden Bildungsprozess die Beteiligung an sozialen, politischen oder kulturellen Aktivitäten, an Kunst, Musik, Theater und Sport sowie an studentischen Wettbewerben, internationalen Austauschprogrammen, Sprachkursen, Exkursionen und interdisziplinären Diskursen.

Das Verhältnis von Werbung, Studieneingangsberatung und Auswahlverfahren für den Hochschulzugang hat erheblichen Einfluss auf das Ausmaß an Abstimmung zwischen Eignung oder Neigung der Studienanfänger und Zielen, Inhalten und Anforderungen des jeweiligen Studienangebots. Diese „Passung“ wiederum ist eine wichtige Determinante des Studienerfolgs.

Durch Jobbörse, Praktikumsbörse und Studienausgangsberatung kann die Hochschule frühe Kontakte zur Berufspraxis vermitteln und zur Lösung des Problems der Studienfinanzierung beitragen.

Durch Praxiskontakte (bis hin zur Kooperation mit regionalen Arbeitgebern im Rahmen von Abschluss- und Forschungsarbeiten) in der Region und durch kontinuierliche Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Sitzkommune in kulturellen, sozialen und pädagogischen Projekten kann die Realisierung der Bildungsziele democratic citizenship, Förderung von Schlüsselqualifikationen und Employability unterstützt und zugleich die Verankerung der Hochschule in der Region gestärkt werden.

Die spezifischen Bedürfnisse von Studentinnen, Studierenden mit Kindern, ausländischen Studierenden, Seniorstudenten und Studierenden mit Behinderungen erfordern eigene Beratungs- und Betreuungsleistungen oder Sonderprogramme und spezielle Einrichtungen, bauliche Maßnahmen oder besondere Regelungen.

Die Ausbildung einer akademischen Festkultur (Begrüßung der Studienanfänger, Semestereröffnungsveranstaltungen, Verabschiedung der Absolventen, Hochschulbälle usw.) stärkt die corporate identity.

Durch die Zusammenarbeit mit den Schulen der Region können nicht nur der Praxisbezug der Lehrerausbildung verbessert, sondern auch die Bindung der Schüler an „ihre“ regionale Hochschule gestärkt (Kinderuniversität, Tage der offenen Tür) und besonders begabte Studienbewerber gewonnen werden (Hochbegabtenförderung).

Leitfragen

1. Gehören die genannten Dienste zum Spektrum der Leistungen, denen das Leitbild der Hochschule besondere Bedeutung beimisst?
2. Gibt es eine organisierte Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten, die für die (oder einige der) genannten Dienste zuständig sind?
3. (Auf welche Weise) sind die Studierenden an der Entwicklung dieser Programme beteiligt?

4. Gibt es eine abgestimmte Konzeption für das Hochschulmarketing, die Studienberatung, die Studiengangsentwicklung und die Auswahlverfahren?
5. Wie wird sichergestellt, dass die Leistungen des Studentenwerks an den Zielsetzungen der Hochschule ausgerichtet sind?
6. (Wie) werden Praxiskontakte der Studierenden zu Institutionen der Region vermittelt?
7. Gibt es eine organisierte Zusammenarbeit mit der Sitzkommune, in die die Studierenden eingebunden sind?
8. Gibt es systematische Bemühungen zur Unterstützung von Studierenden mit spezifischen Bedürfnissen?
9. Welche der genannten Bereiche bedürfen künftig verstärkter Aufmerksamkeit der Hochschulleitung? Gibt es konkrete Planungen zur Weiterentwicklung dieses Gestaltungsraumes?

Kriterium 7 (Internationalisierungsstrategie)

Die Hochschule hat ein strategisches Konzept zur Stärkung ihrer internationalen – insbesondere europäischen – Kooperationsbeziehungen in Lehre und Studium.

Erläuterung

Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen sowie der politischen und sozialen Verflechtungen verlangt die Entwicklung spezifischer Kompetenzen der Studierenden für ein internationales berufliches Betätigungsfeld. Die Kenntnis fremder Sprachen und Kulturen und Auslandserfahrung sind daher wesentliche Bestandteile einer modernen akademischen Qualifikation. Die systematische Erweiterung der Studienprogramme um Komponenten, in denen diese Kompetenzen vermittelt werden, gehört deshalb zu einer qualitätsorientierten Entwicklungskonzeption im Hochschulbereich.

Da die weltweite Vernetzung der Forschung schon seit geraumer Zeit weit fortgeschritten ist, können die persönlichen Kontakte der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen als Anknüpfungspunkte für den Aufbau internationaler Netzwerke für den Austausch von Studierenden und Nachwuchswissenschaftler(inne)n genutzt werden. Durch Joint-Degree- und Double-Degree-Programme, den Austausch Multimedia-gestützter Lehrmodule oder elektronische Lehr- und Lernnetzwerke (virtueller campus) können insbesondere im europäischen Hochschulraum qualitätsgesicherte internationale Studienerfahrungen vermittelt werden.

Durch die gezielte Anwerbung von ausländischen Studierenden, die Verpflichtung ausländischer Gastdozenten, den Ausbau fremdsprachiger Lehrangebote, die Durchführung internationaler Studentenwettbewerbe, Kultur- und Sportveranstaltungen, die Förderung internationaler Studentenclubs und Sommersprachkurse für Ausländer können die Voraussetzungen für ein Konzept der „internationalization at home“ geschaffen werden (Mute Courts, MUN-Projekte, Robo-Cups, usw.).

Leitfragen

1. Verfügt die Hochschule über ein mit den Fakultäten und einschlägigen zentralen Einrichtungen abgestimmtes Internationalisierungskonzept? Wird es regelmäßig evaluiert und fortgeschrieben?
2. Gibt es Anreize und Förderstrukturen für die Ausweitung und Intensivierung der internationalen Beziehungen in Lehre und Studium?
3. Hat die Hochschule vertraglich abgesicherte Kooperationsbeziehungen mit ausländischen, insbesondere europäischen Hochschulen?
4. Wird die internationale Forschungszusammenarbeit systematisch zur Erweiterung und qualitativen Absicherung des Studentenaustausches und zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses genutzt?
5. Gibt es ein Sprachenzentrum oder andere Formen der Unterstützung des Fremdspracherwerbs innerhalb und außerhalb der grundständigen Studiengänge?
6. Sind fremdsprachige Lehrveranstaltungen oder Module – ggf. mit ausländischen Gastdozenten – regelmäßiger Bestandteil eines relevanten Teils der Studiengänge?
7. Gibt es ein Konzept für die Nutzung internationaler Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfolgung der Zielsetzungen der institutionellen Internationalisierungsstrategie (internationalization at home)?
8. Welche Defizite sind festgestellt worden? Welche Maßnahmen sind geplant?

Kriterium 8 (Elektronische Medienunterstützung)

Die Hochschule verfolgt das Ziel, Lehren und Lernen durch die Unterstützung mit elektronischen Medien zu effektivieren.

Erläuterung

Der Einsatz moderner elektronischer Medien kann die Qualität von Lehre und Studium auf vielfältige Weise positiv beeinflussen:

- aufgezeichnete Lehrveranstaltungen können von Studierenden unabhängig von Zeit und Raum nachbereitet werden (neuerdings auch in der Form von Podcasts)
- Übungsaufgaben, Referate und Hausarbeiten können individuell und zeitnah betreut werden
- Studierende können sich in Gruppen durch Kommunikation über ein speziell zu diesem Zweck eingerichtetes Forum auf Seminarsitzungen vorbereiten
- externe Experten können über einen Chat in die Lehrveranstaltung einbezogen werden
- Studienmodule anderer Dozenten können in das Lehrprogramm integriert werden
- Studierende und Lehrende können mit Partnern in anderen Universitäten des In- und Auslands kommunizieren
- online verfügbare wissenschaftliche Information ist jederzeit zugänglich.

Leitfragen

1. Verfügt die Hochschule über eine elektronische Lernplattform mit fachlicher Unterstützung durch qualifiziertes Personal?
2. Gibt es Pläne zur (Weiter)-Entwicklung eines E-learning-Konzepts für die Hochschule?
3. Werden Funktionalität und Nutzung der elektronischen Kommunikationsmöglichkeiten der Hochschule regelmäßig evaluiert? Welche Probleme sind erkannt, welche Maßnahmen in die Wege geleitet worden?

Kriterium 9 (Vollständiges und nutzbares Studienangebot)

Auf der Ebene der für die Studienprogramme verantwortlichen Organisationseinheiten hat die Hochschule Organisationsstrukturen und Verfahren implementiert, die ein vollständiges und von den Studierenden nutzbares Studienangebot gewährleisten.

Erläuterung

Die für die Studiengänge proklamierten Ausbildungsziele sind nur dann in der Regelstudienzeit erreichbar, wenn das konkrete Studienangebot dem hierfür konzipierten Studienverlaufsplan entspricht. Das setzt insbesondere ein weitgehend überschneidungsfreies Angebot der Lehrveranstaltungen voraus, die in einer bestimmten Abfolge besucht werden müssen. Darüber hinaus müssen zeitnahe Modulprüfungen und Wiederholungsmöglichkeiten angeboten werden. Schließlich muss die zeitliche Angebotsstruktur auch die räumliche Entfernung zwischen den Veranstaltungsorten berücksichtigen.

Leitfragen

1. Auf welche Weise wird die weitgehende Überschneidungsfreiheit und Erreichbarkeit des Lehrangebots gewährleistet, das gemäß Studienverlaufsplan im selben Semester studiert werden muss?
2. Welche Regelungen hat die Hochschule getroffen, um in Studiengängen mit breiter wahlfreier Kombinierbarkeit von Studienmodulen verschiedener Fächer unkalkulierbare Studienzeitverlängerungen und erratische Auslastungsschwankungen einzelner Lehr-einheiten zu vermeiden?
3. Wie geht die Hochschule mit dem Problem kapazitätsbedingt verlängerter Angebotszyklen in den „Kleinen Fächern“ um?
4. Wie werden die Vollständigkeit des Studienangebots und seine Inanspruchnahme durch die Studierenden überprüft? Mit welchen Konsequenzen?
5. (Wie) sind die Studierenden an dieser Überprüfung beteiligt?

Kriterium 10 (Prüfungswesen/Evaluation von Studienleistungen und Lernfortschritten)

Das Prüfungswesen der Hochschule ist geeignet, das Erreichen der Studienziele fair, zeitnah und konsistent auf der Grundlage veröffentlichter Kriterien und Regelungen zu überprüfen.

Erläuterung

Prüfungsorganisation und Prüfungspraxis an Hochschulen sind ein wesentliches Element der Qualität von Lehre und Studium. Mit dem Übergang zu studienbegleitenden Modulprüfungen und der Orientierung von Lehre und Prüfungen an Kompetenzzielen muss auch das Prüfungswesen grundlegend reformiert werden. Die Prüfungen geben nicht nur den Studierenden Rückmeldung über ihre Studienleistungen und Lernfortschritte sowie potentiellen Arbeitgebern detaillierte Informationen über den Studienerfolg eines Absolventen, sondern sie vermitteln den Lehrenden Einsichten in die Effektivität des Lehr-Lern-Prozesses. Unter dem Gesichtspunkt des differenzierten Spektrums multipler Lehr- und Studienziele sind dementsprechend differenzierte Prüfungsformen Voraussetzung für ein aussagekräftiges und faires Prüfungswesen.

Leitfragen

1. Sind Prüfungsorganisation und Prüfungspraxis Gegenstand regelmäßiger hochschulweiter Evaluationen?
2. Gibt es eine Diskussion über Prüfungsformen und –methoden, die auf das Erfordernis einer studienbegleitenden Evaluation der Lernfortschritte, die Modularisierung der Studienprogramme, die Kompetenzorientierung der Programminhalte und Lehrmethoden und die Zielsetzung der Berufsbefähigung der Absolventen auf den verschiedenen Kompetenzniveaus abstellt?
3. Wie begegnet die Hochschule dem Problem einer stark divergierenden Prüfungspraxis innerhalb desselben Studiengangs und zwischen unterschiedlichen „Fachkulturen“?
4. (Wie) werden die Studierenden über die Prüfungsanforderungen und Bewertungskriterien informiert?
5. Gibt es (hochschulweite) Regelungen über Anmeldung zu bzw. Rücktritt von Prüfungen, Wiederholungsmöglichkeiten, Fristen für die Bewertung von Prüfungsleistungen usw.?
6. Gibt es publizierte Regelungen zur Prüfung von Beschwerden und Einsprüchen durch unabhängige Instanzen?
7. Gibt es erkannte Schwächen in der gegenwärtigen Prüfungsorganisation und Prüfungspraxis der Hochschule? Welche Veränderungen sind geplant? Welche Beispiele guter Praxis können als Vorbilder dienen?

Kriterium 11 (Lehrveranstaltungsevaluation)

Die Hochschule organisiert die regelmäßige Evaluation der Lehrveranstaltungen durch die Studierenden, wertet die Ergebnisse aus und sorgt für eine angemessene Information der Studierenden und der Studiengangverantwortlichen. Die verantwortliche Organisationseinheit unterrichtet die Hochschulleitung und die Fakultätsöffentlichkeit in ihrem Bereich über festgestellte Mängel und die zu ihrer Beseitigung ergriffenen Maßnahmen.

Erläuterung

Der Qualifizierungsprozess der Studierenden erfordert die intensive Zusammenarbeit der Lehrenden mit den Studierenden und der Lehrenden untereinander.

Anlässe für die Kooperation der Lehrenden sind nicht nur Veränderungen der Lehrprogramme und Prüfungsverfahren, sondern auch die semesterweise Abstimmung des Lehrangebots und der Prüfungen sowie die Auswertung der Befragungen der Studierenden zur Qualität der Lehre.

Die Zusammenarbeit der Lehrenden mit ihren Studierenden findet als Individualberatung, als gemeinsamer Lehr-Lern-Prozess und in der Form der Besprechung des Ergebnisses der Lehrveranstaltungsevaluation statt. Damit die Befragung der Studierenden den fachlichen Kriterien qualifizierter empirischer Erhebung genügt und die Auswertung zeitnah und objektiv erfolgt, bietet sich die zentrale Bereitstellung und Auswertung der Fragebögen an. Über die Besprechung der Befragungsergebnisse in den jeweiligen Lehrveranstaltungen und die daraus ggf. folgenden Konsequenzen hinaus muss auch auf der Ebene der für den Studiengang verantwortlichen Lehreinheit eine periodische Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgen, damit die Mitglieder der Lehreinheit ihrer kollektiven Verantwortung gerecht werden können. Ein zusammenfassender Bericht an die Hochschulleitung ist notwendig, damit die Funktionsfähigkeit dieses Teilsystems der Qualitätssicherung überprüft und auf die Beseitigung von bestehenden Mängeln hingewirkt werden kann.

Leitfragen

1. Finden flächendeckend Lehrveranstaltungsevaluationen statt? In welchen Zeitintervallen? Differenzieren die Fragebögen nach Lehrveranstaltungstypen? Sind sie nach den fachlichen Regeln für die Konstruktion von Fragebögen erstellt und getestet worden? Durch wen werden sie ausgewertet?
2. Wie wird die Durchführung der Befragungen mit anschließender Besprechung der Ergebnisse kontrolliert?
3. Findet eine periodische Auswertung der Evaluationsergebnisse durch die Lehreinheit oder die Fakultät statt?
4. Gibt es ein Verfahren zur Durchsetzung erforderlicher Veränderungen?
5. Werden periodisch zusammenfassende Berichte über festgestellte Mängel und ergriffene oder geplante Maßnahmen veröffentlicht?
6. Welche Erfahrungen hat die Hochschule bisher mit diesem Instrument gemacht? Welche Maßnahmen sind geplant?

Kriterium 12 (Lehr- und Prüfungskompetenz des wissenschaftlichen Personals)

Die Hochschule verfügt über Verfahren zur Gewährleistung und regelmäßigen Überprüfung der Lehr- und Prüfungskompetenz des Personals und zur angemessenen Verteilung der Lehr- und Prüfungsverpflichtung im Rahmen der Gesamtbelastung des wissenschaftlichen Personals.

Erläuterung

Fachliche Kompetenz des wissenschaftlichen Personals ist eine notwendige, nicht jedoch eine hinreichende Voraussetzung für qualifizierte Lehre. Daher kommt der sorgfältigen Personalauswahl entscheidende Bedeutung zu, wobei nicht nur die wissenschaftliche Qualifikation, sondern auch Lehrerfahrung sowie Neigung und Einung für die Lehrtätigkeit geprüft werden müssen. Die traditionell autodidaktische Ausbildung zum Hochschullehrer führt vielfach nicht zu befriedigenden Ergebnissen, so dass das Angebot von spezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen auch für das wissenschaftliche Lehrpersonal Bestandteil eines modernen Qualitätsmanagements an Hochschulen ist. Insbesondere für Nachwuchswissenschaftler(innen) sollte die Ausbildung zum Hochschullehrer nicht nur durch Forschung, sondern auch durch Training für die Lehre und die Evaluation und Bewertung des Lernfortschritts der Studierenden erfolgen.

Ein Qualitätsmerkmal zeitgemäßer Personalpolitik – vor allem auch im Hinblick auf die Anforderungen des Lehr- und Studienbetriebs – ist die Realisierung eines möglichst ausgewogenen Geschlechterverhältnisses im Lehrkörper. Damit wird der nach Geschlechtern ausdifferenzierten spezifischen Lehr- und Prüfungskompetenz Rechnung getragen.

Die Kompetenzen qualifizierter Hochschullehrer(innen) können jedoch nur zum Tragen kommen, wenn diese nicht durch die große Zahl von Veranstaltungsteilnehmern, von Betreuungs- und Beratungsfällen und von Prüfungen daran gehindert sind, jedem einzelnen Studierenden die erforderliche Zeit zu widmen. Die Qualität der Lehre einer Lehreinheit hängt deshalb auch entscheidend von einer hinreichend gleichmäßigen Verteilung der Gesamtbelastung ihrer Mitglieder ab.

Leitfragen

1. Wie stellt die Hochschule sicher, dass bei der Rekrutierung des wissenschaftlichen Personals neben der Forschungs- auch die Lehrkompetenz evaluiert wird?
2. Wie hat sich das Geschlechterverhältnis im Lehrkörper über die letzten zehn Jahre entwickelt? Welche Maßnahmen zu seiner Beeinflussung sind ergriffen worden? Sind weitergehende Maßnahmen geplant?
3. Auf welche Maßnahmen oder Angebote zur Weiterentwicklung der Lehr- und Prüfungskompetenz kann die Hochschule verweisen?
4. Welche Anreize bestehen für das wissenschaftliche Personal, besonders qualifiziert zu lehren und zu prüfen sowie die Lehr- und Prüfungskompetenz zu verbessern?
5. Gibt es eine regelmäßige Evaluation der Gesamtbelastung des wissenschaftlichen Personals durch Lehre, Prüfungen, Forschung, Selbstverwaltung und Dienstleistungen? Sind Verfahren zum Abbau extrem ungleicher Belastungsverteilungen etabliert?
6. Welche Defizite sind erkannt, welche Maßnahmen in die Wege geleitet oder geplant?

Kriterium 13 (Data Warehousing)

Die Hochschule verfügt über ein integriertes Berichtssystem (Management-Informationssystem, Data Warehouse), das die für die Qualitätssicherung relevanten Daten und Volltextinformationen in konsistenter Form aktuell und für die verschiedenen Entscheidungsebenen sinnvoll aggregiert bereitstellt.

Erläuterung

Effektives Qualitätsmanagement setzt aktuelle Informationen über die Ist-Situation und erkennbare Entwicklungstendenzen sowie Ergebnisse von Evaluationen, Benchmarkings und Analysen voraus. Von entscheidender Bedeutung sind die Adäquanz der den Primärdaten und Indikatoren zugrunde liegenden Definitionen und die Konsistenz der Erhebung und Verarbeitung dieser Daten. Die Primärdaten bedürfen für Berichts- und Analysezwecke der Aufbereitung auf der jeweils geeigneten Aggregationsebene. Um den Aufwand der Datenpflege und die Fehlerquellen möglichst gering zu halten, sollten die Daten automatisiert in die Datenbank eingegeben und mit Hilfe festgelegter Auswertungsroutinen für die verschiedenen internen und externen Berichtszwecke aufbereitet werden. Ein System verteilter Zugriffsrechte dient dem Schutz vor missbräuchlicher Nutzung der Daten.

Leitfragen

1. Über welche Berichtssysteme verfügt die Hochschule? Wie hoch ist ihr Integrationsgrad?
2. Gibt es Pläne zum Ausbau des Informationssystems?
3. Wie ist das Problem des „Eigentums“ (ownership) an den Daten gelöst? Wie sind die Zugriffsrechte verteilt?
4. Für welche Zwecke werden die Daten routinemäßig aufbereitet?
5. Gibt es noch Lücken im Bestand der Daten und Informationen, die für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sind? Welche Maßnahmen sind geplant, um diese Lücken zu schließen?

Kriterium 14 (Information der Öffentlichkeit)

Die Hochschule unterrichtet das zuständige Fachministerium und die Öffentlichkeit periodisch über die Entwicklung in Lehre und Studium unter besonderer Berücksichtigung der für diesen Bereich angestrebten Ziele, festgestellten Defizite und geplanten Maßnahmen.

Erläuterung

Kontinuierliche Anstrengungen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität von Lehre und Studium sind von ebenso großer Bedeutung für den Hochschulträger und die Öffentlichkeit wie die Leistungen der Hochschulen in Forschung, Entwicklung, Technologietransfer, Weiterbildung und wissenschaftlichen Dienstleistungen. Während über Forschungsleistungen und Erfolge bei der Einwerbung von Drittmitteln regelmäßig und über verschiedene Medien berichtet wird, sind Informationen über besondere Leistungen und Erfolge in der Lehre eher selten und primär quantitativer, weniger qualitativer Natur.

Noch seltener sind Versuche, die Profilbildung in der Forschung um eine entsprechende Profilbildung in der Lehre zu ergänzen, um damit den institutionellen Zusammenhang von Forschung und Lehre zu nutzen und zu dokumentieren. Der sich schnell intensivierende institutionelle Wettbewerb verlangt von den Hochschulleitungen, dass die auf dem internationalen Bildungsmarkt bereits erkennbaren Anstrengungen einer derartigen Profilierung mit dem Ziel der Anwerbung qualifizierter ausländischer Studienbewerber und Doktoranden auch auf den nationalen tertiären Bildungssektor ausgeweitet werden.

Um Erwartungsenttäuschungen in der Öffentlichkeit und insbesondere bei den Nachfragern nach akademischen Ausbildungsleistungen mit den daraus resultierenden Imageschäden für die Hochschule zu vermeiden, müssen die Informationen verlässlich, aktuell und objektiv sein.

Leitfragen

1. Welche Berichts- und Publikationspflichten bestehen aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder ministerieller Anweisungen?
2. Über welche Sachverhalte aus dem Bereich von Studium und Lehre wird darüber hinaus regelmäßig berichtet?
3. Gibt es eine institutionelle Informationspolitik unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklungen in Lehre und Studium?
4. An welche Adressaten sind die Publikationen gerichtet? Welche Ziele werden mit diesen Publikationen verfolgt?
5. Welche Medien werden für welche Berichte genutzt?
6. Welche Defizite oder besonderen Stärken bestehen im Bereich der Information über Angebote, Leistungen und Entwicklungen in Lehre und Studium?
7. Welche Verbesserungsmaßnahmen sind geplant?

2 HOCHSCHULDATEN

Die TU Braunschweig ist mit rund 12.200 Studierende eine Universität mittlerer Größe. Rund 1.700 Mitarbeiter im wissenschaftlichen Bereich (davon 224 Professorinnen und Professoren) sowie rund 1.200 Mitarbeiter in Technik und Verwaltung sind an der Universität tätig. Die Studierenden können zwischen insgesamt 61 Bachelor-, Master- und Diplomstudiengängen auswählen (Stand: WS 08/09). Sie verteilen sich wie folgt auf die Fakultäten:

Carl-Friedrich-Gauß-Fakultät (2008 Studierende):

- Department Mathematik (345 Studierende)
- Department Informatik (651 Studierende)
- Department Wirtschaftswissenschaften (582 Studierende)
- Department Sozialwissenschaften (240 Studierende)
- Internationaler Masterstudiengang Computational Sciences in Engineering (48 Studierende)
- Studiengang Medienwissenschaften (142 Studierende)

Fakultät für Lebenswissenschaften (2314 Studierende):

- Studiengänge Biologie und Biotechnologie (710 Studierende)
- Studiengänge der Chemie (554 Studierende)
- Studiengang Pharmazie (635 Studierende)
- Studiengänge der Psychologie (415 Studierende)

Fakultät für Architektur, Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften (1833 Studierende):

- Studiengang Architektur (586 Studierende)
- Studiengänge des Bauingenieurwesens und Wirtschaftsingenieurwesen Bauingenieurwesen (994 Studierende)
- Studiengänge der Geowissenschaften (253 Studierende)

Fakultät für Maschinenbau (2826 Studierende):

- Studiengänge Maschinenbau und Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau (2826 Studierende)
- Studiengang Bioingenieurwesen (193 Studierende)
- Studiengang Mobilität und Verkehr (72 Studierende)

Fakultät für Elektrotechnik, Informationstechnik, Physik (1168 Studierende):

- Studiengang Elektrotechnik und Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechnik (769 Studierende)
- Studiengang Informations-Systemtechnik (200 Studierende)
- Studiengang Physik (199 Studierende)

Fakultät für Geistes- und Erziehungswissenschaften (1731 Studierende):

- Studiengang 2-Fächer-Bachelor (990 Studierende)
- Studiengänge Lehramt Master (Grundschule, Hauptschule, Realschule, Gymnasium) (255 Studierende)
- Studiengang Kultur der technisch-wissenschaftlichen Welt (46 Studierende)
- Studiengang Pädagogik (131 Studierende)

- Studiengang Germanistik (1 Studierender)
- Studiengänge Lehramt Staatsexamen (308 Studierende)

Darüber hinaus gibt es die folgenden **zentralen Einrichtungen**:

- Universitätsbibliothek (inkl. Universitätsarchiv)
- Gauß-IT-Zentrum (Zusammenschluss von Rechenzentrum und Verwaltungs-DV)
- Sprachenzentrum
- Hochmagnetfeldanlage
- Sportzentrum
- Zentralstelle für Weiterbildung
- Zentrale Einrichtung für Tierhaltung
- Forschungszentrum Küste (gemeinsame zentrale Einrichtung der Universität Hannover und der TU Braunschweig)
- Forschungszentrum L3S - Learning Lab Lower Saxony (gemeinsame zentrale Einrichtung)

Kontaktadresse:

TU Braunschweig

Pockelsstr. 14

38106 Braunschweig

Tel.: +49 (0)531-391-0

Internet: <http://www.tu-braunschweig.de/>

3 BEGUTACHTUNGSDATEN

3.1 Ablauf des Verfahrens

Juni 2006	Auftaktveranstaltung an der TU Braunschweig zur Einführung in das Verfahren zur Institutionellen Evaluation
bis Oktober 2007	Erstellung des Selbstberichts durch die TU Braunschweig und Übersendung des Dokuments an die ZEVA (Eingang am 10.10.2007)
November 2007	Erste Vor-Ort-Gespräche in Braunschweig
Februar 2008	Zweite Vor-Ort-Gespräche in Braunschweig
bis Juli 2008	Erstellung des Evaluationsgutachtens durch die Gutachtergruppe
Juli 2008	Übersendung des Gutachtens an die TU zur sachlichen Korrektur (01.07.2008)
August 2008	Übersendung des Gutachtens an die TU zur Stellungnahme (05.08.2008)
April 2009	Übersendung der Stellungnahme der TU an die ZEVA (Eingang am 06.04.2009)
bis Mai 2009	Erstellung und Veröffentlichung des Evaluationsberichts

3.2 Ablauf der Vor-Ort-Begutachtungen

Erster Begutachtungstermin in Braunschweig

12.11.2007	Vorbesprechung der Gutachtergruppe Gespräch mit der Arbeitsgruppe zur internen Evaluation
13.11.2007	Gespräch mit der Hochschulleitung Gespräch mit Studierendenvertretern Interne Klausur der Gutachtergruppe Besprechung des weiteren Vorgehens mit Vertretern der Universität

Zweiter Begutachtungstermin in Braunschweig

04.02.2008	Vorbesprechung der Gutachtergruppe
05.02.2008	Gespräch mit der Hochschulleitung Gespräch mit der Arbeitsgruppe zur Erstellung des Selbstberichts Gespräch mit Dekan(innen) Gespräch mit Studiendekan(innen) Gespräch mit GITZ Interne Besprechung der Gutachtergruppe
06.02.2008	<i>Fakultät Architektur, Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften:</i> Gespräch mit Dekan(in) / Studiendekan(in) Gespräch mit Professor(inn)en Gespräch mit Studierenden

Fakultät Friedrich-Gauß:

Gespräch mit Dekan(in) / Studiendekan(in)

Gespräch mit Professor(inn)en

Gespräch mit Studierenden

Gespräch mit der Arbeitsstelle Hochschuldidaktik

Interne Besprechung der Gutachtergruppe

07.02.2008

Besuch und Gespräch International Office

Interne Klausur der Gutachtergruppe

Abschlussgespräch mit der Hochschulleitung

Abschlussrunde mit Vertretern der Universität

4 GUTACHTERGRUPPE

Am Evaluationsverfahren waren die folgenden Gutachter(innen) beteiligt:Prof. Dr. Hans E. Roosendaal (*Federführender Gutachter*)

Professor for Strategic Management an der University of Twente

Martina Baucks

Lenze AG

Holger Langenau

Studentischer Gutachter, TU Chemnitz

Dr. Sigrun Nickel

CHE Consult GmbH

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Weber

Gründungspräsident der Murmann School of Global Management and Economics

Die Koordination des Verfahrens erfolgte durch:

Oliver Kiessler

Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover

TEIL II: DAS EVALUATIONSGUTACHTEN

ZUSAMMENFASSUNG

Gutachtenerstellung

Die Einschätzungen und Empfehlungen des Evaluationsgutachtens basieren auf dem Selbstbericht der Hochschule und den nachgelieferten schriftlichen Unterlagen sowie auf den Inhalten der Gespräche vor Ort. Der Selbstbericht und die weiteren schriftlichen Unterlagen dienten der Gutachtergruppe dabei als Vorbereitung auf die Vor-Ort-Gespräche.

Strategie

Die Strategie der Hochschule ist für die Bereiche Forschung und Lehre klar definiert: im Mittelpunkt des strategischen Handelns steht die Forschungsorientierung der TU Braunschweig. Entsprechend wird im Leitbild für Studium und Lehre das Profil als „forschungsorientierte Technische Universität“ hervorgehoben. Auf Grundlage dieser strategischen Grundausrichtung erhebt die TU Braunschweig den Anspruch, die führende Technische Universität in Niedersachsen zu sein.

Zur erfolgreichen Positionierung im Vergleich zu Mitbewerbern ist es allerdings erforderlich, den relativ allgemein gehaltenen Slogan „Forschungsorientierung“ zu konkretisieren. Die Hochschule tut dies, indem sie für den Bereich Forschung fünf strategische Forschungsfelder bestimmt, in denen Exzellenz aufgebaut beziehungsweise erhalten werden soll. Diese Forschungsschwerpunkte werden durch entsprechende Neuberufungen sowie durch die Umwidmung von vorhandenen Professuren gezielt gefördert.

Im Rahmen der Strategie für den Bereich Studium und Lehre erfolgt eine weitere Konkretisierung des Begriffs „Forschungsorientierung“. Zum einen ist die inhaltliche Gestaltung der Masterprogramme auf die fünf Forschungsschwerpunkte abgestimmt, zum anderen gehören forschungsbezogene Lehrprojekte zum Lehralltag an der Hochschule.

Obwohl die Hochschule die allgemeine strategische Ausrichtung bereits mit Inhalten gefüllt hat, empfiehlt die Gutachtergruppe die Erstellung eines Strategiekonzepts, in dessen Rahmen die übergeordneten Qualitätsziele noch präziser konkretisiert werden. Zur Ergänzung der bisherigen Praxis sollten dabei Indikatoren gebildet werden, anhand derer die Erreichung von Qualitätszielen in Studium und Lehre überprüft werden kann. Das Qualitätscontrolling sollte im Präsidium angesiedelt sein.

Nach der Etablierung eines funktionierenden Qualitätscontrollings sollte die Hochschule in einem nächsten Schritt die Arbeit an ihrem prozessorientierten Qualitätsmanagement fortsetzen. Die Prozesslandkarte ist dafür ein erster Anhaltspunkt, sie muss aber wesentlich verfeinert und auf die dezentrale Ebene „herunter gebrochen“ werden. Das im Internet veröffentlichte Leitbild für Studium und Lehre sollte aus Gutachtersicht präzisiert werden, die Ausführungen im Selbstbericht können dabei als Grundlage dienen.

Zentrale – Dezentrale

Die zentralen Organe der TU Braunschweig sind das Präsidium mitsamt seinen Stabsstellen, der Hochschulrat und der Senat. Die zentrale Verwaltung unterteilt sich in die Geschäftsbereiche „Personal, Recht und Studium“, „Finanzen“ sowie „Gebäudemanagement“. Auf dezentraler Ebene sind die wesentlichen Organe die Dekanate, die Fakultätsräte sowie die Studienkommissionen.

Wie das Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Ebene gestaltet werden kann, gehört zu den Kernfragen des Hochschulmanagements. Die Hochschulleitung der TU Braunschweig legt Wert darauf, dass die Fakultäten in hohem Maße selbstverantwortlich handeln können und ihre Fähigkeit zur Selbststeuerung erhöht wird. Um dies zu erreichen, wurde die Anzahl der Fakultäten reduziert und die Budgetverantwortung an die Fakultäten übertragen. Zudem wurden hauptamtliche Geschäftsführer installiert.

Gleichzeitig ist sich die Hochschulleitung aber auch darüber bewusst, dass es bei der strategischen Partnerschaft mit den Fakultäten niemals um eine völlige Dezentralisierung gehen kann: in zahlreichen Handlungsfeldern ist zentrale Steuerung gefragt. Diese wird bei der Gestaltung des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre auch praktiziert. Der Mehrwert der Zentrale wird von den Fakultäten teilweise gesehen, etwa bei der Schaffung einer Corporate Identity oder der Unterstützung bei Akkreditierungsverfahren.

Aus Sicht der Gutachtergruppe kann nur die Universität selbst entscheiden, wie sie das Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Organen für unterschiedliche Handlungsfelder definieren möchte. Die Gruppe empfiehlt allerdings nachdrücklich, dass die Hochschule bei diesen Überlegungen nicht – wie im Selbstbericht und den Vor-Ort-Gesprächen geäußert – von zwei relativ unabhängigen organisatorischen Bereichen innerhalb der Hochschule ausgeht. Dezentrale und Zentrale beziehungsweise Wissenschaft und Verwaltung sollten innerhalb der Hochschule als eine Einheit betrachtet werden, weil sie gemeinsam daran arbeiten müssen, dass die Hochschule ihre selbst gesteckten Qualitätsziele erreicht.

Das wesentliche Qualitätsziel für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung sollte aus Gutachtersicht lauten, dass der Wissenschaftsbereich möglichst weitgehend von administrativen Aufgaben entlastet wird.

Wissenschaft – Verwaltung

Aus Sicht der Hochschulleitung muss bei der Gestaltung des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre berücksichtigt werden, dass zwei unterschiedlich strukturierte Unterorganisationen aufeinander treffen: der wissenschaftliche Bereich auf der einen Seite und der Verwaltungsbereich auf der anderen. Die konzeptionellen Überlegungen der Hochschulleitung basieren auf der Annahme, dass Wissenschaft und Verwaltung strikt voneinander abzugrenzen seien. Das Präsidium und die Geschäftsstelle des Präsidiums werden in den Fakultäten als Teil der zentralen Verwaltung wahrgenommen – dies entspricht allerdings nicht dem Selbstbild der Geschäftsstelle, die sich nicht als Teil der Verwaltung sieht.

Wie bereits im Abschnitt „Zentrale – Dezentrale“ beschrieben, hält es die Gutachtergruppe für nicht hilfreich, bei der Entwicklung eines allgemeinen Managementsystems oder eines QM-Systems von zwei relativ unabhängigen organisatorischen Bereichen innerhalb der Hochschule auszugehen, da jedes Managementsystem eine Integration dieser beiden Bereiche erfordert.

Das erklärte Ziel der Verwaltung der TU Braunschweig lautet, sich als Dienstleister für den wissenschaftlichen Bereich zu positionieren. Dieses Ziel erreicht sie bislang nur punktuell. Einerseits bewerten die Vertreter des wissenschaftlichen Bereichs die Dienstleistungen der Geschäftsstelle des Präsidiums positiv. Andererseits äußern sie sich in Bezug auf die Spitze der Verwaltung dahingehend, dass diese ihre Erwartungen nicht erfülle.

Die Kernbotschaft der Gutachtergruppe in Bezug auf das Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung hat drei Elemente: zum einen sollte aus Gutachtersicht der wissenschaftliche Bereich möglichst umfassend von Verwaltungstätigkeiten entlastet werden, um in den Kernbereichen Forschung und Lehre eine möglichst hohe Produktivität erzielen zu können. Zum anderen sollte auf die strikte Abgrenzung von Wissenschaft und Verwaltung verzichtet werden. Stattdessen sollten zumindest jene Tätigkeiten, die auf die Qualität von Studium und Lehre abzielen, stärker als bisher miteinander verknüpft werden. Schließlich kann der Servicegedanke in der Verwaltung nur umgesetzt werden, wenn ein Mentalitätswandel erfolgt. Zur Unterstützung dieses Veränderungsprozesses ist eine systematische Personalentwicklung erforderlich.

Professionalisierung des Managements

Aus Gutachtersicht kann eine umfassende Entlastung des wissenschaftlichen Bereichs von Verwaltungstätigkeiten nur dann gelingen, wenn die Management- und Verwaltungsstrukturen der TU Braunschweig professionalisiert werden. Der bisherige Zustand ist dadurch gekennzeichnet, dass der Umfang der Managementaufgaben anwächst und es gleichzeitig an Personalressourcen mangelt, mit Hilfe derer diese Aufgaben bewältigt werden können. Die bestehenden Management- und Verwaltungsstrukturen an der TU Braunschweig sollten verbessert werden, um eine für erfolgreiches Arbeiten notwendige Konzentration der Wissenschaftler auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre zu ermöglichen.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe befindet sich die Hochschule jedoch mit ihrem Vorhaben, das Fakultätsmanagement zu professionalisieren, bereits auf dem richtigen Weg. Die Professionalisierung des Managements sollte sich allerdings nicht auf die Fakultäten beschränken, sondern hochschulweit vollzogen werden. Dabei sind die Ebenen der Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse zu unterscheiden. Zu einer Professionalisierung des Managements, d. h. des Präsidiums und der Dekanate, gehören zumindest die drei folgenden Aspekte:

- Leitungsaufgaben werden hauptamtlich wahrgenommen
- Leitungsfunktionen werden auf der Basis einer speziellen, auf Hochschulmanagement ausgerichteten Ausbildung beziehungsweise Personalentwicklung ausgeübt
- Leitungsorgane werden mit den für die Aufgabenerfüllung notwendigen Zuständigkeiten und Ressourcen ausgestattet (vor allem: Budgetzuständigkeit)

Mit Blick auf die Professionalisierung des Präsidiums empfiehlt die Gutachtergruppe der TU Braunschweig, die gesetzlichen Möglichkeiten zu nutzen, um hauptamtliche Vizepräsidenten zu benennen. Zudem richtet sie die Empfehlung an das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK), die gesetzliche Grundlage dafür zu schaffen, dass das Präsidium vollständig aus hauptamtlichen Funktionsträgern gebildet werden kann.

In Bezug auf die Dekanatsebene wird dem MWK entsprechend empfohlen, die gesetzliche

Grundlage dafür zu schaffen, dass hauptamtliche Dekane und/oder Studiendekane ernannt werden können. Aus Sicht der Gutachtergruppe sollten die Studiendekane im Bereich Studium und Lehre Richtlinienkompetenz und Weisungsbefugnis erhalten, insbesondere in Bezug auf die Umsetzung von Auflagen aus Akkreditierungen.

Die Hauptverantwortung für die strategische Ausrichtung der Fakultät liegt beim Dekan. Aus diesem Grund sollte der Dekan die Möglichkeit dazu haben, die strukturellen und personellen Voraussetzungen für die Umsetzung der strategischen Ziele der Fakultät zu schaffen. Dazu gehört auch die Entscheidung für einen Fakultätsgeschäftsführer, der diese Ziele mitträgt.

Infrastruktur

Ein funktionierendes Qualitätsmanagement für Studium und Lehre setzt die erfolgreiche Steuerung der hochschulischen Infrastruktur voraus. In den Vor-Ort-Gesprächen wurde deutlich, dass die TU Braunschweig vor allem in den Bereichen der IT-Infrastruktur sowie Baumanagement vor großen Herausforderungen steht.

Aus Sicht der Gutachtergruppe befindet sich der IT-Infrastrukturbereich in einer Umbruchphase. Einerseits ist die Situation geprägt durch viel versprechende Initiativen:

- Es wird intensiv an der Entwicklung einer Business Warehouse-Lösung von SAP gearbeitet. Ziel des Projekts, das spätestens Anfang 2009 abgeschlossen sein soll, ist die Zusammenführung zahlreicher Datenquellen in einem Data Warehouse.
- In einem weiteren Projekt wird an der Entwicklung eines webbasierten EDV-Systems gearbeitet, das Geschäftsabläufe in den modularisierten Studiengängen für Lehrende und Studierende elektronisch unterstützen und vereinfachen soll.

Andererseits besteht ein grundlegendes Problem darin, dass die Position des Chief Information Officer (CIO) nicht besetzt ist. Dadurch entsteht der Eindruck, dass zwar der laufende Betrieb mit Mühe bewältigt werden kann, es aber an einer richtungsweisenden Konzeption für den gesamten IT-Bereich mangelt. Die Position des CIO war bislang als Stabsstelle des Präsidiums besetzt. Aus Gutachtersicht sollte jedoch die gesamte Verantwortung für das Ressort IT (samt Budget) bei einem Präsidiumsmitglied verankert sein. Unter Federführung dieses Präsidiumsmitglieds sollte dann ein Konzept für die IT-Infrastruktur der TU Braunschweig entwickelt werden. Das Konzept sollte unter anderem Aussagen zur Gestaltung einer hochschulweiten Lehr-Lern-Plattform enthalten, die es bislang an der Hochschule nicht gibt.

Bezüglich des Baumanagements wurde vom Präsidium moniert, dass Gelder häufig nicht in vollem Umfang abgerufen werden. Die Bauunterhaltung wurde als defizitär beschrieben, es mangle an Effektivität und Effizienz. Aus Sicht der Gutachtergruppe kann dieses Defizit nur dann behoben werden, wenn die Hochschule vom Land Niedersachsen die Bauherreneigenschaft übertragen bekommt. Die Gruppe wird eine entsprechende Empfehlung an das MWK richten.

Im Abschnitt „Professionalisierung des Managements“ wurde bereits die Empfehlung ausgesprochen, dass alle Präsidiumsmitglieder die Budgetverantwortung für ihre Ressorts erhalten sollten. Dies gilt selbstverständlich auch für das Präsidiumsmitglied, das für die Infrastruktur der Hochschule verantwortlich ist. Die Gutachtergruppe geht davon aus, dass auch die von Studierenden und Professoren genannten Defizite bezüglich der Raumausstattung effizienter

behaben werden können, wenn die Budgetverantwortung für Infrastruktur bei einem Präsidiumsmitglied liegt und die Hochschule über die Bauherreneigenschaft verfügt.

Studium und Lehre

Nachdem in den vorherigen Abschnitten die allgemeinen Rahmenbedingungen und Bestandteile des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre beschrieben wurden, stehen in diesem Abschnitt die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf konkrete Fragestellungen aus dem Bereich Studium und Lehre im Mittelpunkt. Zum einen wird die Gestaltung der Bachelor- und Masterstudiengänge an der TU Braunschweig analysiert; zum anderen wird das Thema der Lehrveranstaltungsbewertungen behandelt.

In diesem Abschnitt wird deutlich, dass die Strategie der Hochschule und das Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentrale unmittelbare Auswirkungen auf praktische Fragestellungen im Bereich Studium und Lehre haben. Bei der Gestaltung der Masterstudiengänge zeigt sich beispielsweise, dass eine enge Verknüpfung mit der Gesamtstrategie der Hochschule besteht: die Konzeption zahlreicher Masterprogramme orientiert sich an den fünf strategischen Forschungsschwerpunkten der Hochschule und trägt damit zu einem unverwechselbaren Profil der TU Braunschweig bei.

Beim Thema Lehrveranstaltungsbewertung wird deutlich, dass die strategische Positionierung von Zentrale und Dezentralen praktische Auswirkungen hat: im Mittelpunkt der Diskussionen über die Lehrveranstaltungsbewertung steht die Frage, wie zentral das Verfahren gestaltet werden kann, während gleichzeitig das Autonomiebestreben der Dezentralen respektiert werden soll.

Bachelor und Master

Aus Sicht der Gutachtergruppe hat die TU Braunschweig bei der Konzeption der Bachelorstudiengänge die Chancen, welche die neue Studienstruktur bietet, bislang nicht konsequent genutzt. Die starke Orientierung an den bisherigen Diplomstudiengängen hält die Gruppe ebenso wenig für sinnvoll wie die Vernachlässigung der Berufsbefähigung.

Der Bachelor sollte als Regelabschluss konzipiert werden. Damit jeder Studierende frei entscheiden kann, ob er nach dem Bachelor in den Beruf einsteigen oder sich wissenschaftlich weiter qualifizieren möchte, muss der Bachelor berufsqualifizierend gestaltet werden. Wichtig ist, dass die TU Braunschweig dem Prinzip einer primär nachfrageorientierten Programmgestaltung Rechnung trägt.

Das Konzept für die Masterstudiengänge bewertet die Gutachtergruppe als überzeugend. Es sieht vor, dass bei der Gestaltung der Curricula besonderer Wert auf die Forschungsorientierung und Interdisziplinarität gelegt wird. Dieser Ansatz befindet sich im Einklang mit dem Leitbild sowie der Gesamtstrategie der Hochschule. Die Anknüpfung der Masterstudiengänge an das Profil der TU Braunschweig bedeutet konkret eine inhaltliche Orientierung an den fünf strategischen Forschungsschwerpunkten der Universität.

Auch die Steuerung und Kontrolle der Umstellung auf die neue Studienstruktur durch die Zentrale bewertet die Gutachtergruppe positiv. Die Vertreter der Dezentralen zeigten sich sehr zufrieden mit den Unterstützungsleistungen der Zentrale im Rahmen von Studiengangsentwicklungen. Bezüglich der Verantwortungsstrukturen auf dezentraler Ebene verweist die Gruppe auf den Abschnitt „Professionalisierung des Managements“, in dem die

unzureichenden Entscheidungsbefugnisse der Studiendekane thematisiert wurden. Für die Kontrolle der Studiengangsentwicklung und -durchführung auf dezentraler Ebene wäre eine Stärkung der Position des Studiendekans ein wichtiger Schritt.

Nachdem erste Erfahrungen mit der neuen Studienstruktur ausgewertet werden können, sollte in den zuständigen Gremien über notwendige Veränderungen entschieden werden. In den Vor-Ort-Gesprächen wurden durch die Studierenden einige Problemfelder benannt, die bearbeitet werden müssen. So wurde aus vielen Studiengängen berichtet, dass die Arbeitsbelastung sehr hoch ist. Die Workloadberechnungen seien nicht realistisch. Zudem sei die Prüfungsbelastung häufig erheblich überzogen. Die Prüfungsorganisation, die eine Verteilung der Prüfungen auf die gesamte vorlesungsfreie Zeit vorsieht, lasse keinen Freiraum für Praktika. Zudem wurde berichtet, dass in einigen Studiengängen nicht kreditierte Studien- und Prüfungsleistungen vorgesehen sind. Schließlich fehle bei den Modulen teilweise die Kompetenzorientierung.

Lehrveranstaltungsbewertung

Die Verantwortung für die Lehrveranstaltungsbewertung ist an der TU Braunschweig stark dezentralisiert. Das bedeutet, dass die Durchführung und Auswertung der Bewertungen durch den jeweiligen Dozenten, das Institut oder die Fakultät erfolgen. Eigene Erhebungen der TU Braunschweig ergaben, dass das Vorgehen an der Hochschule in Bezug auf Lehrveranstaltungsbewertungen bislang sehr heterogen ist. Selbst innerhalb der Fakultäten gibt es keine einheitliche Vorgehensweise.

Nach der Analyse einer großen Anzahl von Musterfragebögen und den Eindrücken aus den Vor-Ort-Gesprächen sieht die Gutachtergruppe einen erheblichen Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Organisation und Auswertung von Lehrveranstaltungsbewertungen an der TU Braunschweig:

- In den Dezentralen mangelt es an Know-how für die Erstellung von Fragebögen, das bislang nicht zentral zur Verfügung gestellt wird. Dies führt zu methodischen Defiziten in den Fragebögen.
- Lehrende werten zum Teil die Fragebögen selbst aus. Dies entspricht nicht den üblichen Standards für die Auswertung von Lehrveranstaltungsbewertungen.
- Die Rückmeldung an die Studierenden erfolgt eher zufällig als systematisch. Gerade dieses Feedback ist für die Effektivität des Instruments wesentlich.
- Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist häufig nicht einmal in Teilbereichen gegeben. Dadurch verzichten die Leitungsebenen der Hochschule auf wichtige Informationen, die für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen genutzt werden könnten.

Vor diesem Hintergrund plädiert die Gutachtergruppe beim Thema Lehrveranstaltungsbewertung für eine neue strategische Positionierung zwischen Zentrale und Dezentralen. Die positiven Erfahrungen zahlreicher Hochschulen mit zentral organisierten Verfahren zeigen, dass ein Umsteuern an der TU Braunschweig von großem Nutzen für das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre wäre. Ein zentral organisiertes Verfahren würde Kontinuität und Professionalität gewährleisten und die Dezentralen in personeller und finanzieller Hinsicht entlasten. Zum Einsatz käme ein fachbereichsübergreifend einsetzbarer Fragebogen, der durch fach- oder veranstaltungsbezogene Zusatzfragen ergänzt werden kann. Die Überprüfung von

Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung könnte in das Controlling der Hochschule integriert werden. Eine Evaluationsordnung würde zudem sicherstellen, dass die Hochschulleitung ohne Wissen der Lehrenden keinen Einblick in personenbezogene Daten nehmen kann.

Einbindung der Studierenden

Die Gutachtergruppe gewann bei den Vor-Ort-Gesprächen den Eindruck, dass sich die Studierendenvertreter gut über die Vorhaben der Hochschule im Bereich Studium und Lehre informiert fühlen. Die von der Studierendenschaft gewählten Vertreter betonten den guten Kontakt zur Hochschulleitung und insbesondere zur Vizepräsidentin für Studium und Lehre.

An den Prozessen und Entscheidungen, die Studium und Lehre betreffen, werden die Studierenden der TU Braunschweig in vielfältiger Art und Weise beteiligt. In den für Studium und Lehre zuständigen Gremien sind sie mit der Hälfte der Sitze vertreten. Außerdem gibt es einen so genannten informellen studentischen Beirat, der ebenfalls die Mitbestimmung durch die Studierenden fördern soll. Auch im Prozess der Antragstellung für die Verwendung von Studienbeiträgen sind die Studierenden auf mehreren Ebenen beteiligt. In den Berufungskommissionen sind sie mit einem stimmberechtigten Mitglied vertreten. Zudem bewerten sie nach der obligatorischen Lehrprobe die pädagogische Eignung der Kandidaten.

Deutlichen Verbesserungsbedarf sieht die Gutachtergruppe bei der Einbindung der Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungsbewertungen. Die Beteiligung der Studierenden sollte sowohl bei der Konzeption der Fragebögen als auch bei der Besprechung der Ergebnisse gesichert sein. Dies kann auch Sicht der Gutachtergruppe am besten durch ein zentral organisiertes Verfahren gewährleistet werden, in dessen Rahmen die Einhaltung von bestimmten Verfahrensstandards verbindlich geregelt ist (siehe den Abschnitt „Studium und Lehre“).

Im Sinne einer möglichst effizienten Beteiligung der Studierenden empfiehlt die Gutachtergruppe der Hochschule, die Anzahl der Gremien im Bereich Studium und Lehre zu überdenken. Im Mittelpunkt der Überlegungen sollte die Transparenz der Strukturen stehen, damit Entscheidungskompetenzen möglichst eindeutig zugeordnet werden können.

Internationalisierung

Aus Sicht der Gutachtergruppe gehört der Themenbereich Internationalisierung zu den größeren „Baustellen“ an der TU Braunschweig. Obwohl es bereits zahlreiche Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung gibt, fehlt bislang ein schlüssiges Gesamtkonzept, das diese Einzelaktivitäten integriert. Den vom International Office vorgelegten Entwurf für ein Strategiepapier schätzt die Gruppe als guten Ausgangspunkt für die weitere Strategieentwicklung ein. Aufbauend auf diesem Strategiepapier sollten die zahlreichen individuellen Initiativen an der Hochschule (ERASMUS-Abkommen, Austauschprogramme, etc.) in ein Gesamtkonzept integriert werden.

Das Gesamtkonzept zur Internationalisierung sollte aus Gutachtersicht auch Aussagen zur gestuften Studienstruktur enthalten. In den Vor-Ort-Gesprächen stellte die Gutachtergruppe fest, dass die Bachelor- und Masterstruktur von den Lehrenden grundsätzlich als hinderlich für Auslandsaufenthalte der Studierenden angesehen wird. Als Gründe wurde die Zweigliedrigkeit der Studienstruktur und die inhaltlich überfrachteten Curricula insbesondere der Bachelorprogramme genannt. Zudem erfolgte laut Einschätzung der Lehrenden die inhaltliche

Anerkennung von in Lehrveranstaltungen erbrachten Leistungen deutlich unkomplizierter als die Anerkennung einzelner Module.

Bei der Gutachtergruppe entstand teilweise der Eindruck, dass die Probleme bei der Internationalisierung ein willkommener Anlass für einige Lehrende waren, ihren Unmut über die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge auszudrücken. Aus Gutachtersicht resultieren allerdings viele Probleme mit den Bachelorprogrammen an der TU Braunschweig (wie zum Beispiel die überfrachteten Curricula) nicht aus vermeintlichen Zwängen des Bolognaprozesses, sondern aus einer spezifischen Interpretation der Bolognavorgaben, durch die viele Chancen der neuen Studienstruktur ungenutzt bleiben.

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe sollte vor allem das International Office an der Lösung dieser Probleme aktiv mitwirken, indem es Wege aufzeigt, wie das Thema Internationalisierung auch in der neuen Studienstruktur erfolgreich verankert werden kann. Dabei sollte die Kooperation mit den Dekanaten oberste Priorität haben, um die Akzeptanz der Vorschläge und die Wahrscheinlichkeit für ihre erfolgreiche Umsetzung zu erhöhen. Das Problem der Überfrachtung der Bachelorprogramme muss dringend durch eine konsequente Umsetzung der Studienstrukturreform behoben werden (siehe auch den Abschnitt „Studium und Lehre“).

Personalmanagement

Da im Selbstbericht der Hochschule lediglich das Personalmanagement im wissenschaftlichen Bereich thematisiert wird, beschränken sich auch die Einschätzungen der Gutachtergruppe auf dieses Themengebiet. Allerdings deutet aus Sicht der Gutachtergruppe das Fehlen von Aussagen zum nicht-akademischen Personalmanagement in den Unterlagen der Hochschule darauf hin, dass dieses Thema bislang nicht hinreichend beachtet wird.

Der Schwerpunkt im Bereich des akademischen Personalmanagements liegt an der TU Braunschweig eindeutig auf der Personalauswahl, also auf dem Berufungsverfahren. Die Hochschule möchte auf Grundlage eines Leitfadens den Gestaltungsspielraum zur Profilbildung in Forschung und Lehre nutzen, der sich durch die große Anzahl neu zu besetzender Stellen eröffnet. Allein bis zum Jahr 2009 werden an der TU Braunschweig etwa 80, bis zum Jahr 2014 etwa 40 weitere Professuren frei.

Laut Selbsteinschätzung der Hochschulleitung gibt es bei der Personalentwicklung für den akademischen Bereich einen großen Nachholbedarf. Alle vorhandenen Initiativen zur Personalentwicklung in den Fakultäten werden auf freiwilliger Basis durchgeführt. Es handelt sich dabei um einige viel versprechende Projekte, die als Ansatzpunkte für ein umfassendes Konzept dienen könnten. Handlungsbedarf besteht insbesondere im Bereich der hochschuldidaktischen Weiterqualifizierung der Lehrenden.

Aus Sicht der Gutachtergruppe sollte die TU Braunschweig ein umfassendes Konzept zum Personalmanagement entwickeln, in dem der sinnvolle Schwerpunkt Berufungsverfahren durch andere wichtige Aspekte wie Personalentwicklung, -führung und -vergütung ergänzt wird:

- Individuelle Coaching-Angebote für alle Personengruppen im wissenschaftlichen Bereich, die sich je nach Bedarf auf hochschuldidaktische und/oder Managementkompetenzen beziehen;
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche auf den unterschiedlichen Ebenen im wissen-

schaftlichen Bereich;

- Ergänzung von finanziellen Anreizmechanismen durch strukturelle Laufbahnanreize. Für Professoren könnte beispielsweise in einer späteren Phase der Berufsausübung die Schwerpunktsetzung auf Management- oder Lehrtätigkeiten erleichtert werden.

Das Verfahren zur institutionellen Evaluation der TU Braunschweig wurde als eines von zwei Pilotprojekten durchgeführt, an dem anderen nahm die Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel teil. Die Evaluation des institutionellen Qualitätsmanagements ist so angelegt, dass sie sowohl den Kriterien der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) entspricht, die die europäischen Bildungsminister im Mai 2005 in Bergen beschlossen haben als auch dem Code of Good Practice (CGP), dem sich die ZEVA 2004 als Mitgliedsagentur des European Consortium for Accreditation (ECA) verpflichtet hat. Neu in diesem Verfahren sind neben der Struktur des Selbstberichts der evaluierten Institution auch der Umfang und die Struktur des Gutachtens sowie der Gespräche vor Ort.

1 VERFAHRENSABLAUF

Die Landeshochschulkonferenz Niedersachsen und das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur haben mit der ZEvA vereinbart, dass die bisherige periodische Evaluation der Studienfächer an den niedersächsischen Hochschulen durch eine Evaluation des institutionellen Qualitätsmanagements ersetzt wird. In Zukunft soll eine Bewertung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems (QM-System) der Hochschulen im Fokus des Verfahrens stehen und nicht mehr die Bewertung der Lehrleistung einzelner Studienfächer.

Das Verfahren zur institutionellen Evaluation der TU Braunschweig wurde als eines von zwei Pilotprojekten durchgeführt, an dem anderen nahm die Fachhochschule Braunschweig/ Wolfenbüttel teil. Die Evaluation des institutionellen Qualitätsmanagements ist so angelegt, dass sie sowohl den Kriterien der Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) entspricht, die die europäischen Bildungsminister im Mai 2005 in Bergen beschlossen haben als auch dem Code of Good Practice (CGP), dem sich die ZEvA 2004 als Mitgliedsagentur des European Consortium for Accreditation (ECA) verpflichtet hat. Neu in diesem Verfahren sind neben der Struktur des Selbstberichts der evaluierten Institution auch der Umfang und die Struktur des Gutachtens sowie der Gespräche vor Ort.

1.1 Beurteilung des Selbstberichts

Die Selbstdokumentation der TU Braunschweig umfasst einen knapp 100-seitigen Selbstbericht sowie einen umfangreichen Anlagenteil. Außerdem wurden der Gutachtergruppe die Ergebnisse einer Evaluation zur Verfügung gestellt, die sich auf die Qualitätssicherung in den Studienprogrammen der Hochschule beziehen („Qualitätsinterviews“).

Nach Absprache mit der ZEvA wurde der Selbstbericht nicht anhand der 14 Kriterien aus dem Leitfaden strukturiert. Stattdessen wählte die Hochschule eine Gliederung, die der Logik ihres im Aufbau befindlichen QM-Systems entspricht. Dementsprechend orientiert sich die Struktur des Berichts an der so genannten Prozesslandkarte der TU Braunschweig, die unter anderem zwischen Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen unterscheidet. Im Bericht finden sich Verweise auf die entsprechenden Kriterien des ZEvA-Leitfadens. Lediglich der Punkt Personal- und Organisationsentwicklung, der auf der Prozesslandkarte auftaucht, wird im Bericht nicht erörtert. Die Kriterien aus dem Leitfaden werden damit umfassend bearbeitet, nur zum Thema Lehr- und Prüfungskompetenz des wissenschaftlichen Personals finden sich im Bericht keine klaren Aussagen. Die Informationen im Anhang des Berichts (Berufungsverfahren) sind für eine umfassende Beurteilung nicht ausreichend.

1.2 Beurteilung der Vor-Ort-Begutachtung

Die Vor-Ort-Begutachtung der Hochschule fand zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten statt. Der erste Besuch erfolgte am 12. und 13. November 2007. Es wurden Gespräche mit der Hochschulleitung, den Studierenden sowie den Mitgliedern der Arbeitsgruppe zur institutionellen Evaluation geführt. Zur Vorbereitung des zweiten Termins bat die Gutachtergruppe die

Hochschule um einige ergänzende Unterlagen. Diese wurden den Gutachter(innen) in mehreren Etappen zur Verfügung gestellt und beinhalteten unter anderem:

- Eckpunkte der strategischen Entwicklung der TU Braunschweig
- Konzept für Bachelor- und Masterstudiengänge
- Muster für Berufungsvereinbarungen und Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und neu berufenen ProfessorInnen
- Richtlinien zur W-Besoldung
- Sammlung der bei Lehrveranstaltungsevaluationen eingesetzten Fragebögen
- Informationen zu den „Stakeholdern“ der TU Braunschweig
- Studie zur räumlichen Herkunft der Studierenden der TU Braunschweig
- Beispiele für Prozessbeschreibungen in Lehre und Studium

Zur Strukturierung der Diskussion in der Gutachtergruppe wurde im Anschluss an die erste Vor-Ort-Begutachtung ein Zwischenbericht erstellt, in dem zu allen Kriterien des ZEVA-Leitfadens erste Eindrücke der Gutachter(innen) festgehalten wurden. Dieser Bericht wurde der Hochschule etwa sechs Wochen vor dem zweiten Begutachtungstermin zugesandt.

Die zweite Begutachtungsrunde fand vom 5. bis 7. Februar 2008 in Braunschweig statt. Gespräche wurden mit den folgenden Hochschulmitgliedern geführt:

- Hochschulleitung
- Arbeitsgruppe zur institutionellen Evaluation
- Studiendekan(inn)e
- Dekan(inn)e
- Auswahl Studierender und Lehrender der Fakultät für Architektur, Bauingenieurwesen und Umweltwissenschaften sowie der Carl-Friedrich-Gauß-Fakultät
- International Office
- Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik
- Gauß-IT-Zentrum

In der Regel traf die Gutachtergruppe in einer konstruktiven und offenen Gesprächsatmosphäre auf interessierte und auskunftsfreudige Gesprächsteilnehmer(innen). Lediglich in der Gesprächsrunde mit den Dekan(inn)en mussten zunächst einige grundlegende Missverständnisse in Bezug auf das Verfahren zur institutionellen Evaluation ausgeräumt werden, bevor eine inhaltliche Diskussion möglich war.

Die Vor-Ort-Begutachtungen waren durch die Hochschule sehr gut vorbereitet und wurden gastfreundlich und engagiert betreut. Durch die gute Ausstattung der Räumlichkeiten mit IT-Geräten wurde die Arbeit der Gutachtergruppe erheblich vereinfacht. Allgemeine oder technische Rückfragen wurden durch die Vertreter(innen) der Hochschule schnell und kompetent beantwortet.

An dieser Stelle soll noch betont werden, dass die Einschätzungen und Empfehlungen des Evaluationsgutachtens in erster Linie auf den Erkenntnissen der Vor-Ort-Gespräche beruhen. Die Inhalte der Selbstbeschreibung wurden erst in zweiter Linie herangezogen und dienten primär der Vorbereitung auf die Gesprächsrunden an der Technischen Universität Braunschweig.

1.3 Inhaltliche Zielsetzung des Verfahrens

Das Ziel der institutionellen Evaluation besteht darin, die Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule zu verbessern und damit ihre Autonomie zu stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, werden die Stärken und Schwächen des internen Qualitätsmanagementsystems im Bereich Studium und Lehre herausgearbeitet und noch nicht ausgeschöpfte Potenziale zu dessen Weiterentwicklung ermittelt.

Im Verlauf des Verfahrens wurde schnell deutlich, dass das Thema Qualitätsmanagement eng verknüpft ist mit allgemeinen Fragestellungen des Hochschulmanagement, wie zum Beispiel dem Verhältnis von Zentrale und Dezentralen in einer Hochschule. Schon im Selbstbericht der TU Braunschweig wird dieses Verhältnis an mehreren Stellen thematisiert, und auch in den Vor-Ort-Gesprächen spielte es eine wichtige Rolle.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist die Analyse der allgemeinen Strategie einer Hochschule und insbesondere ihrer Strategie in den Bereichen Forschung und Lehre erforderlich, um das Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre beurteilen zu können. Ebenso spielen grundsätzliche Fragen, wie das Zusammenspiel von Zentrale und Dezentralen beziehungsweise von Verwaltung und Wissenschaft, eine wichtige Rolle für das Qualitätsmanagement.

Die Struktur des Gutachtens folgt diesen Überlegungen: zum einen werden Rahmenbedingungen und Bestandteile des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre dargestellt (Kapitel 2.1 bis 2.5 sowie 2.7 bis 2.9); zum anderen werden Themen analysiert, die unmittelbar dem Bereich Studium und Lehre zuzuordnen sind (Kapitel 2.6). Im zuletzt genannten Kapitel, das die Themen Bachelor und Master sowie Lehrveranstaltungsbeurteilung enthält, wird deutlich, dass vor allem die Gestaltung des Verhältnisses zwischen Zentrale und Dezentralen unmittelbare Konsequenzen für das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre hat.

2 DAS QUALITÄTSMANAGEMENT-SYSTEM DER HOCHSCHULE

2.1 Strategie

2.1.1 Beschreibung

Leitbild

Die TU Braunschweig verfügt über separate Leitbilder für die Bereiche Forschung, Studium und Lehre sowie Verwaltung. Da sich die institutionelle Evaluation schwerpunktmäßig mit dem Qualitätsmanagement von Studium und Lehre befasst, finden sich im Folgenden Aussagen zu diesem Bereich.

Das Leitbild für Studium und Lehre wurde unter Beteiligung aller Mitgliedergruppen der Hochschule entwickelt und im Internet veröffentlicht. Die Hochschule wird darin als „forschungsorientierte Technische Universität“ beschrieben. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit betont, allen Studierenden „viel Raum für eigene Ideen, individuelle Fähigkeitsausprägungen und Interessen [zu] geben“. Im Selbstbericht der Hochschule wird diese Idee für Studieninteressierte, Studierende und Hochschulwechsler, Lehrende, interne Unterstützungseinrichtungen sowie die Öffentlichkeit präzisiert. Im Folgenden werden einige Beispiele dafür genannt, was das Leitbild aus Sicht der Hochschule für drei dieser Personengruppen konkret bedeutet:

- Alle von Studium und Lehre Betroffenen: Raum für unterschiedliche Interessen, Zugänge und Arbeitsweisen in Bezug auf wissenschaftliche Gegenstände und Thematiken in Lehre und Studium – insbesondere unter dem Aspekt der Gender-Gerechtigkeit; Raum für individuelle Lebenslagen durch Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Studium beziehungsweise Beruf;
- Studieninteressierte, Studierende und Hochschulwechsler: Förderung individueller Neigungen und Fähigkeiten durch entsprechende Konstruktion der Studiengänge; Einbindung von Studierenden in Forschungsprojekte;
- Lehrende: Forschungsorientierte Lehre durch enge Verbindung von Forschung und Lehre; Freiraum für die Gestaltung profilierter Studiengänge.

Laut Auskunft der Hochschule gehören diese Präzisierungen jedoch nicht zum eigentlichen Leitbild und befinden sich daher auch nicht im Internet. Die veröffentlichte Version umfasst deshalb nur wenige Zeilen, die auf einer halben Seite Platz finden.

Strategisches Konzept

Gesamtstrategie

Im Rahmen des Verfahrens übergab die Hochschule einen Entwurf für ein Eckpunktepapier an die Gutachtergruppe, der den Titel „Eckpunkte der strategischen Entwicklung der TU Braunschweig - ‘Hervorragende Qualität und viel Raum für eigene Ideen’“ trägt. In dem Papier bezeichnet sich die Hochschule als eine „forschungsorientierte Technische Universität“ mit dem Anspruch, „die führende Technische Universität in Niedersachsen zu sein“. Erklärtes

Ziel ist es, „innerhalb von zehn Jahren eine Position innerhalb der Spitzengruppe der Technischen Universitäten in Deutschland einzunehmen und diese langfristig zu sichern“.

Die Mitgliedschaft in der ‘TU 9 - German Institutes of Technology’ sieht die Hochschule als zusätzlichen Anreiz, um im innerdeutschen und internationalen Wettbewerb mit anderen Hochschulen hervorragende Leistungen zu erzielen. Eine Besonderheit der Universität liegt laut eigener Auskunft in der überschaubaren Größe der Institution sowie darin, dass sie ihren Mitgliedern „viel Raum zur Entwicklung eigener Ideen, Interessen und Ziele“ bietet. Das Motto des Leitbilds wird damit in allgemeiner Form im strategischen Eckpunktepapier aufgegriffen.

Forschungsstrategie

Im Bereich der Forschung verfolgt die TU Braunschweig das Ziel, in fünf strategischen Forschungsfeldern Exzellenz aufzubauen beziehungsweise zu erhalten:

- Bauen und Umwelt
- Informations- und Kommunikationstechnik
- Lebenswissenschaften
- Metrologie und Produktion
- Mobilität und Verkehr

Das Vorgehen der Hochschule in Bezug auf die Profilbildung folgt in der Regel einem klar definierten Ablauf: zunächst wird das angestrebte Forschungsprofil festgelegt; erst danach erfolgt die Anpassung des Studienangebots, allerdings unter Berücksichtigung der Nachfrage nach Studiengängen. Dadurch ergibt sich eine Rückkopplung zum Forschungsprofil.

Grundlegend für die Umsetzung der strategischen Zielsetzungen im Forschungsbereich ist die Berufungspolitik der Hochschule. Die weiter oben beschriebenen strategischen Forschungsfelder werden an der TU Braunschweig durch entsprechende Neuberufungen beziehungsweise durch die Umwidmung von vorhandenen Professuren gezielt gefördert.

Strategie im Bereich Studium und Lehre

An diesem Vorgehen zeigt sich, dass Forschung und Lehre an der Hochschule eng miteinander verbunden sind. Dies wird auch dadurch deutlich, dass die inhaltliche Gestaltung der Masterprogramme auf die Forschungsschwerpunkte abgestimmt wird. Zudem gehören forschungsbezogene Lehrprojekte zum Lehralltag. In den Bachelorprogrammen sollen die Studierenden ein breites Grundlagenwissen und gleichzeitig praxisnahe Kompetenzen erwerben, die für einen Berufseinstieg und eine erfolgreiche Karriere qualifizieren.

Mit Unterstützung des Präsidiums sollen die Fakultäten Maßnahmen ergreifen, um die Auslastung in derzeit unterausgelasteten Fächern zu steigern. Neben Maßnahmen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit sollen Kapazitäten von unterausgelasteten zu überlasteten Fächern verlagert werden. Mittelfristiges Ziel der TU Braunschweig ist es, die Zahl der Absolventen insbesondere in den profilgebenden Fachgebieten bei gleich bleibend hohem Qualitätsniveau zu steigern.

2.1.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Strategie der Hochschule ist für die Bereiche Forschung und Lehre klar definiert. Sowohl im Leitbild für Studium und Lehre als auch im Eckpunktepapier ist die Grundidee verankert, dass sich die TU Braunschweig als eine forschungsorientierte Technische Universität begreift. In den Gesprächen vor Ort gewann die Gutachtergruppe den Eindruck, dass diese Idee nicht nur auf dem Papier, sondern auch in den Köpfen der Hochschulmitglieder existiert.

Die Hochschule konnte überzeugend vermitteln, dass die Festlegung von Forschungsschwerpunkten im Zentrum des strategischen Handelns steht. Die Studierenden profitieren von der Verknüpfung von Forschung und Lehre (Ausrichtung von Masterprogrammen an Forschungsschwerpunkten, forschungsbezogene Lehrprojekte, etc.). Auch die Ausrichtung der Berufungspolitik an den strategischen Zielen der Hochschule ist zu begrüßen.

Verbesserungsbedarf sieht die Gutachtergruppe beim Leitbild für den Bereich Studium und Lehre. Im Selbstbericht wird der Versuch unternommen, das Motto „Viel Platz für eigene Ideen“ für einige Personengruppen zu präzisieren, so zum Beispiel für Studieninteressierte, Lehrende, Serviceeinrichtungen innerhalb der Hochschule sowie die Öffentlichkeit. Die Ausführungen wirken allerdings nicht immer schlüssig, lassen bis zur kurzen Erwähnung der Forschungsorientierung konkrete Aussagen zur strategischen Positionierung vermissen und erstrecken sich überdies über mehrere Seiten.

In der im Internet veröffentlichten Version des Leitbilds hingegen wird erst gar nicht der Versuch unternommen, die Grundgedanken näher zu erläutern. Dementsprechend kurz und wenig aussagekräftig sind die Ausführungen. Positiv bewertet die Gutachtergruppe, dass die Universität in ihrem Leitbild das Thema Frauenförderung aufgreift. In den Vor-Ort-Gesprächen bestätigte sich der Eindruck, dass die Politik der Hochschule in Bezug auf dieses Thema hochschulintern auf Zustimmung stößt.

Empfehlung

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule, das im Internet veröffentlichte Leitbild für den Bereich Studium und Lehre zu überarbeiten. Die im Selbstbericht aufgeführten Präzisierungen können dabei als Grundlage dienen. Sie sollten allerdings auf Plausibilität überprüft werden: beispielsweise ist schwer nachvollziehbar, wie die Aussagen wie „Gute Zusammenarbeit zwischen Lehre und Servicebereich durch klare Zuständigkeiten“ oder „Optimale Abstimmung durch effiziente Kommunikation“ mit dem Motto des Leitbilds „Viel Platz für eigene Ideen“ zusammenhängen. Außerdem sollten die aufgeführten Präzisierungen durch konkrete Aussagen zur strategischen Ausrichtung der Hochschule ergänzt werden.

Darüber hinaus sollte ein Strategiekonzept erstellt werden, welches festhält, wie die übergeordneten Qualitätsziele zu konkretisieren sind. Dabei sollte zugleich geklärt werden, ob sich die Konkretisierung auf die Fakultäts- oder die Studiengangsebene beziehen soll. Für eine Konkretisierung pro Studiengang spricht, dass hier die angestrebte Qualität hergestellt werden muss. Dabei prägen sich die übergeordneten Qualitätsziele fach- und studiengangspezifisch unterschiedlich aus.

Die Qualitätsziele sind nach Aussagen der Hochschule bewusst allgemein formuliert, da die „Präzisierung überwiegend in der Kompetenz der zentralen bzw. dezentralen Akteure bezogen auf deren Handlungsbereiche“ liegt. Was jedoch fehlt, ist eine Übersicht, wo und wie die genannten Rahmenvorgaben in den Fakultäten beziehungsweise in den Studiengängen umgesetzt werden. Das Qualitätsinterview zeigt hier vor allem die Heterogenität des Vorgehens auf.

Empfehlung

Die Gutachtergruppe empfiehlt der Hochschule, ein Qualitätscontrolling aufzubauen. Ein institutionelles QM-System stellt eine transparente, nachvollziehbare Verbindung der Qualitätsziele auf zentraler und dezentraler Ebene der TU Braunschweig her, wobei der Konkretisierungsgrad von oben nach unten zunimmt (vgl. Nickel 2007: Institutionelle Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen. CHE Arbeitspapier Nr. 94, Gütersloh). Zur Konkretisierung zählt auch die Bildung von Indikatoren, anhand derer überprüft werden kann, inwiefern die Qualitätsziele in Lehre und Studium erreicht wurden oder nicht.

Der bisher vorliegende Plan zur „Aufgabenteilung und Verantwortlichkeiten bei der Qualitätssicherung“ ist dabei als ein erster Schritt in die richtige Richtung zu werten. Das Qualitätscontrolling sollte entweder in der Zentralverwaltung oder im Präsidialbereich angesiedelt sein. In jedem Fall sollten alle QM-Aktivitäten in einem Bereich gebündelt werden (zum Aufbau eines hochschulinternen Qualitätscontrollings vgl. Ziegele et al. 2008: Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen. CHE Arbeitspapier Nr. 105, Gütersloh).

Unklar bleibt auch die Verbindung zwischen Qualitätszielen und Prozesslandkarte. Im QM dienen Prozesse dazu, eine bestmögliche Ergebnisqualität zu erzeugen. Die Annahme lautet: Eine hohe Prozessqualität erzeugt eine hohe Ergebnisqualität. Es reicht nicht aus – wie im Selbstbericht der TU Braunschweig geschildert – dass Prozesse „(als Mindestkriterium) das Erreichen der Organisationsziele nicht beeinträchtigen dürfen“.

Empfehlung

Die Prozesslandkarte an der TU Braunschweig zu Studium und Lehre ermöglicht in ihrer jetzigen Form zwar eine erste Orientierung über die internen Abläufe, doch für ein wirkungsvolles Prozessmanagement ist sie noch zu grob. Als Basis für ein prozessorientiertes QM müsste sie wesentlich verfeinert und zudem auf die dezentrale Ebene „herunter gebrochen“ werden. Abläufe, die zur Erzeugung einer bestimmten Ergebnisqualität in Lehre und Studium wichtig sind, müssten identifiziert, modelliert und durch Verantwortliche ständig gepflegt werden. Die damit verbundene Arbeit ist erheblich, und der Aufwand wäre zum jetzigen Zeitpunkt auch noch nicht sinnvoll, da zunächst ein konkretisiertes QM-Strategiekonzept sowie ein Qualitätscontrolling aufgebaut werden müssen.

2.2 Zentrale – Dezentrale

In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie Zentrale und Dezentralen an der TU Braunschweig zusammen arbeiten, wie sie miteinander kommunizieren. Dabei stehen die organisatorischen Aspekte der Zusammenarbeit im Vordergrund. Die personellen Aspekte, insbesondere die Professionalisierung der Leitungspositionen auf beiden Ebenen, werden in Kapitel 2.4 erörtert.

2.2.1 Beschreibung

Zentrale

Die zentralen Organe der TU Braunschweig sind das Präsidium, der Hochschulrat und der Senat. Der Präsident leitet das Präsidium, dem vier weitere Mitglieder angehören:

- Hauptamtlicher Vizepräsident (zuständig für Personal- und Finanzverwaltung sowie Beauftragter für den Haushalt)
- Vizepräsident Forschung, Wissenschaftlicher Nachwuchs, Technologietransfer
- Vizepräsidentin Lehre, Studium und Weiterbildung
- Vizepräsident Infrastruktur-Planung

Während Präsident und hauptamtlicher Vizepräsident für sechs Jahre gewählt sind, dauert die Amtsperiode der drei nebenamtlichen Vizepräsidenten zwei Jahre. Der Präsident besitzt für die Leitung der Hochschule Richtlinienkompetenz. Das Präsidium pflegt eine enge Kooperation mit Senat und Hochschulrat.

Der Senat beschließt die vom Präsidium vorgeschlagene Entwicklungsplanung und hat das Recht, gemeinsam mit dem Hochschulrat den Präsidenten vorzuschlagen. Nach dem Vorschlag durch die Findungskommission, der Mitglieder des Senats und des Hochschulrats angehören, wählt der Senat den Präsidenten. Das Gremium besteht aus 13 nach Statusgruppen gewählten, stimmberechtigten Mitgliedern. Der Präsident als Vorsitzender des Senats sowie die Vizepräsidenten, Dekane und die Gleichstellungsbeauftragte sind Mitglieder mit beratender Stimme. Der Hochschulrat besteht aus sieben Mitgliedern, von denen fünf keine Mitglieder der Hochschule sein dürfen; jeweils ein Mitglied wird vom Fachministerium sowie vom Senat entsandt. Das Gremium berät Präsidium und Senat und nimmt Stellung zu wesentlichen Fragen der Hochschulentwicklung.

Die Geschäftsstelle des Präsidiums arbeitet als Stabsstelle mit neun Mitarbeitern dem Präsidium zu. Zusätzlich sind dem Präsidium zwei weitere Stabsstellen zugeordnet, die für die Hochschulentwicklung von zentraler Bedeutung sind: das International Office und die Stabsstelle für Öffentlichkeitsarbeit. Zudem unterstützen insgesamt sieben Fachkommissionen die Arbeit von Senat und Präsidium. Die Verwaltung der TU Braunschweig gliedert sich in die Geschäftsbereiche „Personal, Recht und Studium“, „Finanzen“ sowie „Gebäudemanagement“.

Dezentrale

Auf dezentraler Ebene sind die wesentlichen Organe die Dekanate, die Fakultätsräte und für Studium und Lehre die Studienkommissionen. Die Fakultäten werden von Dekanaten geleitet. Vorsitzender des jeweiligen Dekanats ist der Dekan, er vertritt die Fakultät innerhalb der Hochschule und legt die Richtlinien für das Dekanat fest. Alle Fakultäten haben Geschäftsführer, die den Dekan im laufenden Geschäft unterstützen.

Jedem Dekanat muss gemäß Niedersächsischem Hochschulgesetz mindestens ein Studiendekan angehören. Ihm unterstehen die Studienkommissionen, die jeweils für einen oder mehrere inhaltlich und organisatorisch verbundene Studiengänge zuständig und bei allen Angelegenheiten von Lehre und Studium zu hören sind. Darüber hinaus sind jedem Studiendekan ein oder mehrere Studiengangskordinatoren zugeordnet, deren Hauptaufgabe in der Erbringung von Serviceleistungen für die Studierenden besteht.

Den Fakultätsräten gehören jeweils 13 Mitglieder mit Stimmrecht an, die Hochschullehrer stellen die Mehrheit der Mitglieder. Der Dekan führt ohne Stimmrecht den Vorsitz. Die Fakultätsräte entscheiden in Angelegenheiten von Forschung und Lehre von grundsätzlicher Bedeutung und wählen die Mitglieder des Dekanats.

Schnittstellen von Zentrale und Dezentralen – insbesondere im Bereich Studium und Lehre

Für die Verzahnung von zentraler und dezentraler Ebene nutzt die TU Braunschweig mehrere Gremien, die als formelle oder informelle Kommunikationsplattformen dienen. Bei Fragen von allgemeiner Bedeutung für die Entwicklung der Universität treffen in der *Strategiekommision* Akteure beider Ebenen aufeinander. Die Kommission umfasst vier Hochschullehrer, zwei wissenschaftliche Mitarbeiter, einen Mitarbeiter aus Technik und Verwaltung sowie einen Studierenden als stimmberechtigte Mitglieder; der Präsident sitzt der Kommission ohne Stimmrecht vor. Das Gremium berät das Präsidium und den Senat in strategischen Fragen oder auch bei grundlegenden Fragen des Studienangebots.

Das zentrale Gremium für alle Entscheidungen im Bereich Studium und Lehre, das Vertreter der zentralen und dezentralen Ebene zusammen bringt, ist die *Kommission für Studium, Lehre, Weiterbildung und Internationales* (KSWI). In dieser Kommission sind vier Hochschullehrer, zwei wissenschaftliche Mitarbeiter und sechs Studierende vertreten. Ein Mitarbeiter aus Technik und Verwaltung ist in beratender Funktion eingebunden. Anders als in der Strategiekommision stellen die Studierenden in diesem Gremium allerdings die Hälfte aller stimmberechtigten Mitglieder (ein Studierender je Fakultät). Die Vizepräsidentin für Studium und Lehre sitzt der Kommission vor, die unter anderem bei der Gestaltung des Bologna-Prozesses, Fragen der Internationalisierung oder auch beim Thema Studienbeiträge eine beratende Funktion (für den Senat und das Präsidium) hat und Entscheidungen vorbereitet. Das KSWI verfügt allerdings über keine Entscheidungskompetenz.

Eine weitere Plattform, die zentrale und dezentrale Akteure zusammen bringt, ist die „*Studiendekane-Versammlung*“. Dieses informelle Gremium tagt unter der Leitung der Vizepräsidentin für Studium und Lehre in der Regel vier Mal im Semester. Wichtige Fragen von Studium und Lehre werden hier erörtert, Vertreter beider Ebenen stellen Überlegungen zur Diskussion. Auch die Mitglieder der mit Studium und Lehre befassten Verwaltungsbereiche können hier auf dem „kurzen Dienstweg“ Informationen und Ideen austauschen.

Gegenseitige Wahrnehmung

Die Vor-Ort-Gespräche zeigten, dass die Wahrnehmung der Zentrale durch die Fakultäten zwiespältig ist. Einerseits sehen die Fakultäten einen Mehrwert der Zentrale, etwa bei der Schaffung einer Corporate Identity, der Vertretung nach außen, dem Aufbau eines Profils oder der Unterstützung bei Akkreditierungsverfahren. Andererseits wird in den Fakultäten mit Sorge wahrgenommen, dass eine zunehmende Zentralisierung durch den personellen Ausbau der zentralen Verwaltung erfolgt; eine Fortsetzung dieses Trends wird befürchtet. In den Fakultäten werden dabei auch das Präsidium und die Geschäftsstelle des Präsidiums als Teil der zentralen Verwaltung wahrgenommen.

Gleichzeitig besteht in den Fakultäten der Eindruck, dass immer mehr Verwaltungsaufgaben einseitig an sie übertragen werden, ohne dass entsprechende Ressourcen bereitgestellt würden. Im Folgenden werden einige Beispiele für Verwaltungsaufgaben aufgeführt, die mittlerweile von den Fakultäten erfüllt werden müssen:

- Verwaltung des Fakultäts- und Personalbudgets
- Verwaltung der Studienbeiträge
- Verwaltung von Drittmitteln
- Erstellung der Stundenpläne

In den Vor-Ort-Gesprächen wurde deutlich, dass dem Präsidium die von den Fakultäten geäußerte Sorge bezüglich einer zunehmenden Zentralisierung – bei wachsender Aufgabenfülle in den Fakultäten – bewusst ist. Die Antwort der Hochschulleitung lautet: die Fakultäten sollen möglichst viel Verantwortung erhalten und in ihren Fähigkeiten zur Selbststeuerung gestärkt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden in den vergangenen Jahren verschiedene Maßnahmen ergriffen: die Anzahl der Fakultäten wurde auf sechs reduziert, um die kritische Masse zur Selbststeuerung zu schaffen; an allen Fakultäten wurde ein hauptamtlicher Geschäftsführer installiert; alle Fakultäten erhielten – wie weiter oben aus anderem Blickwinkel beschrieben – ein eigenes Budget.

Die Betonung der Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und Expertise der Fakultäten prägt auch das Gesamtkonzept des Präsidiums in Bezug auf das Qualitätsmanagement von Studium und Lehre. Sowohl im Selbstbericht der Hochschule als auch in den Vor-Ort-Gesprächen wurde immer wieder hervorgehoben, dass die Zentrale auf Detailsteuerung verzichtet, um die Akzeptanz von qualitätssichernden Maßnahmen zu erhöhen. Die Zentrale sieht sich zuständig für die Steuerung, Koordination, Überwachung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements, nicht aber für die Konkretisierung und Ausfüllung der Rahmenvorgaben, die im Verantwortungsbereich der Dezentralen verbleiben sollen. Nur wenn die Expertise in den Dezentralen gezielt durch die Zentrale angesteuert wird, kann dieses System funktionieren. Durch die Vor-Ort-Gespräche wurde klar, dass dies noch nicht durchgängig der Fall ist.

Aus Sicht der Hochschulleitung wurde durch die weiter oben beschriebenen Maßnahmen der organisatorische Rahmen für mehr Selbstverantwortung der Fakultäten geschaffen. Im nächsten Schritt sollen Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und Fakultäten abgeschlossen werden, in denen Kennzahlen festgeschrieben werden (beispielsweise fachspezifische Indikatoren zur Anzahl der Promotionen, Drittmitteln, Absolventenzahlen, etc.). Mittelfristig ist vorgesehen, dass die Budgets für Forschung und Lehre getrennt werden.

2.2.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Gestaltung des Verhältnisses zwischen der zentralen und dezentralen Ebene ist eine Kernfrage des Hochschulmanagements. Durch die Veränderungen im Niedersächsischen Hochschulgesetz sehen die Fakultäten ihre bisherige privilegierte Situation als relativ autonome Organisationseinheiten in Frage gestellt. Fakultäten sollen nicht mehr nur ihre individuellen, fachbezogenen Ziele verfolgen, sondern auch die gemeinsamen und übergreifenden Ziele der Universität als Gesamtorganisation berücksichtigen.

Auch für die Gestaltung eines QM-Systems ist das Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Ebene ein wichtiges Thema, weil das QM-System nicht unabhängig vom strategischen Gesamtkonzept der Hochschule entwickelt werden kann. Das QM-Konzept hängt stark von der Gesamtstrategie ab, insbesondere von der Organisationsstrategie. Das Zusammenspiel von unterschiedlichen Einheiten in einer Organisation, vor allem ihre strategische Positionierung in Bezug aufeinander, ist insofern auch bei einer Analyse des QM-Systems relevant.

Aus der Managementtheorie ist die Fragestellung bekannt, wie zwei oder mehr unterschiedliche Einheiten integriert werden können – insbesondere in Bezug auf Allianzen, Fusionen und Betriebsübernahmen, aber auch in Bezug auf strategische Positionierungen innerhalb des Forschungsbereichs. In der Literatur werden zwei Dimensionen genannt, die für die strategische Positionierung von Akteuren eine wichtige Rolle spielen: zum einen die Notwendigkeit organisatorischer Autonomie, zum anderen die Notwendigkeit einer strategischen Verflechtung der Partner. Organisatorische Autonomie einer Einheit bedeutet, dass sie selbst die Richtung ihres Handelns bestimmen kann, inklusive der Festsetzung von Zielen. Der Begriff strategische Verflechtung bezieht sich auf die bewusste gemeinsame Nutzung von unterschiedlich verteilten strategischen Ressourcen (vgl. Haspeslagh and Jemison, 1991. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, New York: Simon & Schuster; Kurek, K., Geurts, P., Roosendaal, H., 2007. *The research entrepreneur: strategic positioning of the researcher in his environment*, *Science and Public Policy*, 34 (7), 501-513).

Die Ziele der Organisation, in diesem Fall die Ziele der TU Braunschweig im QM von Studium und Lehre legen fest, wie groß die Notwendigkeit für Autonomie und Verflechtung in unterschiedlichen strategischen Partnerschaften ist. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass jede Einheit nach größtmöglicher Autonomie und möglichst geringer strategischer Verflechtung strebt. Wenn jedoch eine Einheit die strategischen Ressourcen einer anderen Einheit benötigt (zum Beispiel finanzielle, personelle oder sächliche Ressourcen), dann ist es erforderlich, dass sich diese Einheit für einen höheren Grad an strategischer Verflechtung entscheidet und ein geringeres Maß an Autonomie in Kauf nimmt.

Bezogen auf das Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentralen an einer Hochschule bedeutet dies, dass es in den meisten Fällen weder eine völlige Zentralisierung noch eine völlige Dezentralisierung geben wird. Stattdessen wird es eine Balance geben, die von der gewünschten Art der strategischen Positionierung der Einheiten abhängt. Das Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentralen sollte also als strategische Partnerschaft betrachtet werden, mit Hilfe derer unterschiedliche, aber miteinander verbundene Ziele erreicht werden sollen (Nickel, S./ Zechlin, L.: *Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur*. In: Welte, H./ Auer, M./ Meister-Scheytt, C.: *Management von Universitäten*. München und Mering, S. 199-211).

Die strategische Positionierung von dezentralen und zentralen Einheiten ist für jede Organi-

sation ein wesentliches Thema. Für die Praxis der Hochschulsteuerung ist vor allem die Erkenntnis wichtig, dass unterschiedliche Arten der strategischen Positionierung unterschiedliche Managementansätze erfordern (vgl. Haspeslagh & Jemison, 1991: s.o.).

Die TU Braunschweig thematisiert in ihrem Selbstbericht an mehreren Stellen das Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentralen, so auch bei dem Problem der unterschiedlichen Kulturen im Verwaltungs- und Wissenschaftsbereich. Es wird betont, dass es „zwei unterschiedlich strukturierte Unterorganisationen mit tendenziell unterschiedlichen Arbeitskulturen“ gebe. Die Arbeitskultur des Verwaltungsbereichs wird unter anderem mit den Begriffen Zentralisierung und Hierarchisierung umschrieben; die Arbeitskultur des wissenschaftlichen Bereichs folge hingegen Prinzipien wie Dezentralisierung und flache Hierarchien. Die „Teilung der Universität in zwei relativ unabhängige organisatorische Bereiche“ wird im Selbstbericht als Ausgangspunkt genommen, von dem aus das QM-Konzept im Allgemeinen und für Studium und Lehre im Besonderen entwickelt wird.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist es nicht hilfreich, bei der Entwicklung eines allgemeinen Managementsystems oder eines QM-Systems von zwei relativ unabhängigen organisatorischen Bereichen innerhalb der Hochschule auszugehen. Dies erinnert stark an das Konzept einer Humboldtschen Universität, für das ein loser Verbund von sehr autonomen Fakultäten mit einer schwachen Zentrale charakteristisch ist. Hinsichtlich der Entwicklung eines QM-Systems führt dieses Konzept zu schwerwiegenden Problemen, weil jedes QM-System neue strategische Positionierungen zwischen den wesentlichen Hochschulakteuren und eine Integration der unterschiedlichen Akteursebenen erfordert.

Beispielhaft wird die Notwendigkeit für neue strategische Positionierungen von Clark betont, der in mehreren Untersuchungen die Eigenschaften einer „Entrepreneurial University“ analysierte (vgl. Clark B., 2001: The entrepreneurial university: new foundations for collegiality, autonomy, and achievement, *Higher Education Management*, 13(2): 9-24). Unabhängig von dem von Clark beschriebenen Modell gilt, wie bereits weiter oben beschrieben wurde, dass jedes QM-System an einer Hochschule eine neue strategische Positionierung der wesentlichen Akteure erfordert.

Empfehlung

Die Gutachtergruppe empfiehlt der TU Braunschweig nachdrücklich, die strategischen Partnerschaften zwischen Zentrale, Dezentrale und Serviceeinrichtungen neu zu überdenken. Von den Zielen der Hochschule ausgehend sollte entschieden werden, welche Form der strategischen Positionierung für bestimmte Partnerschaften anzustreben ist. Die Managementansätze sollten sich dann nach der Art der strategischen Positionierung richten. Die zur Erfüllung der Aufgaben notwendigen Abläufe an die Strukturen in den Organisationseinheiten anzupassen, erscheint eher nicht zielführend.

Insgesamt ist also eine neue strategische Positionierung der wesentlichen Hochschulakteure erforderlich. Beispielsweise erfordert die Kooperation zwischen Hochschulleitung und Fakultäten ebenso Entscheidungen zur strategischen Positionierung wie das Zusammenspiel von Wissenschaft und Verwaltung (vgl. Kapitel 2.3). Zudem wird zwischen Kernprozessen (in Hochschulen also Forschung und Lehre) und Unterstützungsprozessen (Verwaltungstätigkeiten, etc.) unterschieden, weil sich der Grad der Notwendigkeit für organisatorische Autonomie und strategische Verflechtung je nach Prozessebene unterscheidet. Die Gesamtstrategie der Hochschule ist dabei die Richtschnur für spezifische

strategische Entscheidungen und bestimmt insofern den Grad der Notwendigkeit für Autonomie und Verflechtung in den hochschulischen Teilbereichen.

Ein Beispiel: die Beziehung zwischen Zentrale und Fakultäten könnte bei klarer Aufteilung der Verantwortlichkeiten sowohl durch ein hohes Maß an Autonomie wie auch ein hohes Maß an Verflechtung geprägt sein. Hingegen könnten zentrale und dezentrale Verwaltungseinheiten in Bezug auf die Durchführung von Unterstützungsprozessen miteinander verschmolzen sein, das heißt ein geringes Maß an Autonomie würde mit einem hohen Maß an Verflechtung einhergehen. So könnten Ineffizienzen und Kommunikationsprobleme vermieden werden.

Um eine strategische Partnerschaft dauerhaft und erfolgreich zu etablieren, ist eine gute Kommunikation zwischen den Akteuren beider Ebenen eine Grundvoraussetzung. Aus Sicht der Gutachtergruppe funktioniert die Kommunikation zwischen der Zentrale und den Dezentralen an der TU Braunschweig teilweise bereits gut. Dies wird gewährleistet durch Gremien wie die Strategiekommision, die KSWI oder die informelle Studiendekane-Versammlung.

Gleichzeitig schätzt die Gutachtergruppe die Kommunikation zwischen Zentrale und Dezentralen als verbesserungsbedürftig ein. In den Gesprächen mit mehreren Fakultätsvertretern wurde deutlich, dass nicht hinreichend kommuniziert wurde, wie beispielsweise zusätzliche Verwaltungsaufgaben durch die Fakultäten ohne die Bereitstellung entsprechender Ressourcen erbracht werden können. Mit den momentanen Management- und Verwaltungsstrukturen wird es der Hochschule aus Gutachtersicht nicht dauerhaft möglich sein, in den Kernbereichen Forschung, Lehre und Wissenstransfer exzellente Qualität zu erzielen. Diese Exzellenz kann dauerhaft nur erreicht werden, wenn der Wissenschaftsbereich von Verwaltungsaufgaben entlastet wird.

Empfehlung

Die Management- und Verwaltungsstrukturen der TU Braunschweig müssen an die neuen Anforderungen angepasst werden, die sich vor allem durch die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Fakultäten ergeben haben. Erst wenn diese Anpassung erfolgt ist, kann die Optimierung von Verwaltungsabläufen erfolgen.

Um den Wissenschaftsbereich von administrativen Aufgaben zu entlasten, müssen die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen intern oder extern gewonnen werden. Voraussetzung dafür ist, dass von wissenschaftlicher Seite akzeptiert wird, dass entsprechende Ressourcen in das Hochschulmanagement fließen. Es muss dann entschieden werden, aus welchen wissenschaftlichen Bereichen die erforderlichen Ressourcen gewonnen werden können. Die Strategie sollte sich dabei auf die Stärken der Hochschule stützen und das Ziel haben, die gesamte wissenschaftliche Produktion zu steigern – wenn nötig auf Kosten der Breite der wissenschaftlichen Tätigkeiten.

Die Pläne der Hochschulleitung, schon bald Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Steuerungsinstrument einzusetzen, werden von der Gutachtergruppe begrüßt. Diese setzen jedoch die Klärung der soeben beschriebenen Beziehungen voraus. Da von der Hochschule zu diesem Themenbereich keine ausführlichen Unterlagen zur Verfügung gestellt wurden, sind darüber hinausgehende Einschätzungen nicht möglich. Weitergehende Informationen

zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen aus allen Bereichen der Hochschulsteuerung wären hier hilfreich gewesen, da es in der Regel auch einen engen Bezug zum Bereich Studium und Lehre gibt.

2.3 Wissenschaft – Verwaltung

2.3.1 Beschreibung

Aus Sicht der Hochschulleitung muss bei der Gestaltung des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre berücksichtigt werden, dass zwei unterschiedlich strukturierte Unterorganisationen mit tendenziell unterschiedlichen Arbeitskulturen an der TU Braunschweig aufeinander treffen: auf der einen Seite der *Verwaltungsbereich* mit einem Bewusstsein für die formalen, juristischen Aspekte von Aufgaben, geprägt durch Zentralisierung, Hierarchisierung und Weisungsgebundenheit. Auf der anderen Seite der *wissenschaftliche Bereich* mit einem Bewusstsein für die inhaltlichen Aspekte von Aufgaben, geprägt durch dezentrale Organisation, flache Hierarchien und ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit. Während der Verwaltungsbereich einen Teil der Unterstützungsprozesse eigenständig verantwortet und in viele Kernprozesse eingebunden ist, verantwortet der wissenschaftliche Bereich den größeren Teil der Kernprozesse und organisiert zudem viele Unterstützungsprozesse selbstständig. Im Abschnitt „Bewertung und Empfehlungen“ wird dieses Thema erneut aufgegriffen, da die Auffassung der Hochschule, dass die Bereiche Wissenschaft und Verwaltung als zwei unterschiedlich strukturierte Unterorganisationen strikt voneinander zu trennen seien, aus Sicht der Gutachtergruppe nicht zielführend ist.

Nach Aussagen des hauptamtlichen Vizepräsidenten der TU Braunschweig sieht sich die Verwaltung als Dienstleister für den wissenschaftlichen Bereich. In den Vor-Ort-Gesprächen wurde deutlich, dass die Vertreter der Wissenschaft eine Umsetzung dieses Servicegedankens im Allgemeinen nicht wahrnehmen. Insbesondere wurde kritisiert, dass viele Dienstleistungen nicht schnell genug erbracht werden; es war die Rede vom „ständigen Kampf mit der Verwaltung“. Auch die EDV wurde nicht als unterstützend bewertet. Darüber hinaus wurde der Eindruck geäußert, dass die Verwaltung häufig versuche, Prozesse der Forschung und Lehre zu formalisieren und damit die Wissenschaft zu gängeln. Die wissenschaftlichen Vertreter der Dezentralen äußerten sich dahingehend, dass die Spitze der Verwaltung nicht ihre Erwartungen erfülle.

Neben dieser Kritik wurde allerdings auch Lob geäußert. So zeigten sich die Vertreter des Wissenschaftsbereichs sehr zufrieden mit den Dienstleistungen der Geschäftsstelle des Präsidiums. Insbesondere die Unterstützung bei Akkreditierungsverfahren wurde positiv hervorgehoben. Allerdings sieht sich die Geschäftsstelle des Präsidiums, die als Stabsstelle des Präsidenten eingerichtet wurde, nicht als Teil der (zentralen) Verwaltung.

Zur Verbesserung der Verwaltungsabläufe startete die Hochschule im Februar 2007 eine Geschäftsprozessanalyse und -optimierung (GPO). Diese wird zunächst in den Geschäftsbereichen Finanzen, Gebäudemanagement und in der Stabsstelle Infrastrukturplanung durchgeführt. Wesentliches Ziel ist es, Verantwortlichkeiten zu klären, Schnittstellen zu optimieren und gegebenenfalls Abläufe und Strukturen neu zu gestalten. Schon jetzt arbeiten einige zentrale Einrichtungen der Hochschule, wie das Immatrikulationsamt oder das International Office, auf Grundlage von visualisierten Prozessabläufen, um eine möglichst große Effizienz ihrer Arbeit zu gewährleisten.

Ein zusätzliches Problem im Spannungsverhältnis zwischen Wissenschaft und Verwaltung besteht darin, dass die Verwaltungsarbeit für die Dezentralen zunimmt (siehe Abschnitt 2.2).

Die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge führen zu erheblichem zusätzlichem Verwaltungsaufwand, insbesondere im Bereich der Prüfungen. Viele Professoren beklagen den erhöhten Verwaltungsaufwand und stellen fest, dass sich die verfügbare Zeit für Forschung und Lehre kontinuierlich reduziert.

2.3.2 Bewertung und Empfehlungen

Die Kernaussage der Gutachtergruppe in Bezug auf das Zusammenspiel von Wissenschaft und Verwaltung lautet, dass der wissenschaftliche Bereich möglichst umfassend von Verwaltungstätigkeiten entlastet werden sollte, um in den Kernbereichen Forschung und Lehre eine möglichst hohe Produktivität erzielen zu können. Das setzt allerdings voraus, dass von wissenschaftlicher Seite akzeptiert wird, dass entsprechende personelle Ressourcen in die Hochschulverwaltung fließen. Zudem müssen die wissenschaftlich Tätigen auch bereit sein, sich stärker als bisher „managen zu lassen“ und nicht alles im Rahmen von Selbstverwaltung selber machen zu wollen. Vor diesem Hintergrund ist es zunächst zu begrüßen, dass die Zentralverwaltung der Hochschule ein Selbstverständnis als Dienstleistungseinrichtung für den wissenschaftlichen Bereich entwickelt hat. In den Vor-Ort-Gesprächen entstand der Eindruck, dass dies vor allem für die Geschäftsstelle des Präsidiums gilt.

Positiv zu bewerten ist ebenfalls, dass die Hochschule damit begonnen hat, einige Verwaltungsabläufe einer genaueren Analyse zu unterziehen. Zudem ist erfreulich, dass in manchen Bereichen der zentralen Verwaltung schon jetzt mit Hilfe detaillierter Prozessbeschreibungen gearbeitet wird. Grundsätzlich gilt allerdings, dass eine klare Management- und Verwaltungsstruktur die Voraussetzung für die Optimierung einzelner Prozesse ist. Aus diesem Grund muss zunächst eine derartige Management- und Verwaltungsstruktur geschaffen werden. Dabei sind die Überlegungen zur Strategie und zum Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentralen zu berücksichtigen.

Gemessen an ihrem selbst gesetzten Ziel, als Serviceeinrichtung für die Wissenschaft wahrgenommen zu werden, ist die Verwaltung bislang nur punktuell erfolgreich. Hinzu kommt, dass die administrativen Belastungen auf der dezentralen Ebene deutlich zugenommen haben. Auch für dieses Problem steht eine Lösung aus.

Empfehlung

Aus Sicht der Gutachtergruppe sollte die Hochschule künftig darauf verzichten, die Bereiche Wissenschaft und Verwaltung strikt voneinander abzugrenzen. Zumindest jene Tätigkeiten, die auf die Qualität von Lehre und Studium abzielen, sollten stärker als bisher miteinander verzahnt werden. Ebenso wie beim Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentralen geht es dabei um die Frage, welcher Grad von Verflechtung gewählt wird, wenn es um die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung geht. Grundphilosophie von QM ist, dass das Handeln der Akteure innerhalb einer Organisation so koordiniert und aufeinander abgestimmt wird, dass es die Erreichung von Qualitätszielen bestmöglich unterstützt.

Bei der Umgestaltung der Management- und Verwaltungsstrukturen sollte vor allem geklärt werden, welche Verwaltungsaufgaben in zentraler und welche in dezentraler Verantwortung erfüllt werden sollen. Die TU Braunschweig sollte ihre Mitgliedschaft in der TU9

nutzen, um Anregungen für Innovationen im Bereich der Verwaltungsumstrukturierung zu erhalten.

An der TU München wurden etwa parallel zur Reorganisation der Personal- und Finanzverwaltung so genannte Fakultätsservicebüros eingerichtet. Diese Büros sind Teil der jeweiligen Fakultät, stehen unter der Leitung des Dekans und unterstützen diesen bei der Wahrnehmung seines erweiterten Verantwortungsbereichs. Darüber hinaus entlasten die Servicebüros die Lehrstühle von administrativen Aufgaben.

Die konkreten Arbeitsfelder und Aufgaben der Servicebüros orientieren sich stets an den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Fakultäten. Die Serviceteams setzen sich primär aus Mitarbeitern der Lehrstuhl- bzw. Institutssekretariate sowie der Zentralverwaltung zusammen. Kundennähe, problembezogene Betreuung und kurze Wege durch die Vernetzung mit der Zentralverwaltung stehen im Mittelpunkt des Konzepts.

Aus Sicht der Gutachtergruppe könnte die Einführung von Fakultätsservicebüros (bzw. der Um- oder Ausbau der bereits existierenden Fakultätsgeschäftsstellen) dazu beitragen, dass der wissenschaftliche Bereich die Verwaltung verstärkt als serviceorientiert wahrnimmt. Gleichzeitig würden durch dieses Modell die Dezentralen (Fakultäten, Institute, Lehrstühle) von administrativer Arbeit entlastet.

Neben der Umgestaltung der Management- und Verwaltungsstrukturen hält die Gutachtergruppe einen Mentalitätswandel in der Verwaltung für notwendig, damit der Servicegedanke tatsächlich umgesetzt werden kann. Dafür ist die Unterstützung des Veränderungsprozesses durch eine systematische Personalentwicklung erforderlich.

Empfehlung

Die Weiterentwicklung der Verwaltung hin zu einer Serviceeinrichtung für die Wissenschaft sollte durch eine systematische Personalentwicklung unterstützt werden. Eine entsprechende Qualitätskultur kann nur dann entstehen, wenn die Mitarbeiter der Verwaltung über die dafür notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügen. Die Hauptverantwortung für die Personalentwicklung liegt bei den Führungskräften. Vor diesem Hintergrund sollte die TU Braunschweig Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche einführen, in denen Arbeitsziele und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden.

2.4 Professionalisierung des Managements

2.4.1 Beschreibung

Bislang verstehen sich die meisten Wissenschaftler als Allrounder, die von der Forschung über die Lehre bis hin zur Projekteinwerbung und Selbstverwaltung unterschiedlichste Anforderungen bewältigen können. Auch an der TU Braunschweig sind die Universitätsmanager in der Regel Autodidakten, die Professionalität durch Praxis und Erfahrung gewinnen, nicht jedoch durch eine „spezifische Ausbildung, die für die Managementrolle in der Universität formell qualifiziert“ (Wolff, R. (2005): Universitätsmanagement als emergente Profession. In: Welte, H./ Auer, M./ Meister-Scheytt, C.: Management von Universitäten. München und Mering, S. 39-49).

Während also entsprechende Managementkompetenzen bei vielen Führungskräften an der Hochschule nicht vorausgesetzt werden können, wächst gleichzeitig der Umfang der Managementaufgaben an. In den Vor-Ort-Gesprächen gewann die Gutachtergruppe den Eindruck, dass der Unmut im wissenschaftlichen Bereich über diesen wachsenden Umfang der Selbstverwaltungsaufgaben groß ist. Fakultätsvertreter kritisierten, dass sie trotz zahlreicher zusätzlicher Managementaufgaben nicht in ausreichendem Umfang entsprechende Personalressourcen hinzugewonnen haben. Mitglieder des Präsidiums äußerten den Wunsch, im Rahmen ihrer Ressortverantwortung auch mit entsprechenden Mitarbeiterstäben ausgestattet zu sein.

Von Seiten der Studiendekane wurde beklagt, dass sie über keinerlei Entscheidungskompetenzen beziehungsweise Steuerungsinstrumente verfügen, um die ihnen übertragenen Aufgaben effektiv erfüllen zu können. Häufig bliebe nur „Bitten und Betteln“, um bestimmte Ziele zu erreichen. Zudem fehle personelle Unterstützung für eine erfolgreiche Arbeit. Gleichzeitig wird aber auch häufig keine größere Kompetenz gewünscht, da das kollegiale Zusammenleben mit anderen Professoren nicht gefährdet werden soll. Insgesamt wurden die bestehenden Management- und Verwaltungsstrukturen von den Universitätsangehörigen als ungeeignet beschrieben, um eine ungestörte und für erfolgreiches Arbeiten notwendige Konzentration der Wissenschaftler auf die Kernaufgaben Forschung und Lehre zu ermöglichen.

Im Eckpunktepapier zur strategischen Entwicklung der Hochschule wird betont, dass die Ausweitung der Entscheidungskompetenzen auf die dezentrale Ebene ein wesentlicher Bestandteil der Hochschulstrategie bleibt. Es ist also davon auszugehen, dass die Anforderungen an Managementkompetenzen gerade auf dezentraler Ebene weiter steigen werden. In diesem Zusammenhang strebt die Hochschule insbesondere eine Professionalisierung des Fakultätsmanagements an. Als einen ersten Schritt in diese Richtung sieht sie die neu geschaffene Position des Fakultätsgeschäftsführers, die mittlerweile an allen Fakultäten eingerichtet und besetzt wurde. Eine darüber hinausgehende Professionalisierung der Dekanate ist bislang nicht vorgesehen.

2.4.2 Bewertung und Empfehlungen

Aus Sicht der Gutachtergruppe kann die Hochschule nur dann dauerhaft exzellente Ergebnisse in Forschung und Lehre erzielen, wenn sie den wissenschaftlichen Bereich in großem Umfang von Management- und Verwaltungsaufgaben entlastet. Die Klagen vieler Wissenschaftler – vor allem jener in Leitungsfunktionen – darüber, dass sie vor lauter neuartigen administrativen Tätigkeiten nicht mehr zur Ausübung ihrer eigentlichen Profession, nämlich Forschung und Lehre kommen, sind unüberhörbar. Vor diesem Hintergrund sollten sie ein hohes Interesse daran haben, sich von den wissenschaftsfernen Aufgaben zu entlasten und die Managementaufgaben Personen zu überlassen, die daran ein berufliches Interesse haben und speziell dafür qualifiziert sind.

Die Gutachtergruppe ist sich allerdings bewusst, dass ein professionelles Hochschulmanagement auch auf Ablehnung stoßen kann. Befürchtet wird unter anderem die „Kolonialisierung von Forschung und Lehre durch ökonomische und administrative Handlungsimperative“ (Stock und Wernet, 2005). Dies betrifft auch oder gerade die Besetzung von Leitungsfunktionen (Präsidenten, Vizepräsidenten, Dekane) mit hauptamtlichem Personal, das möglicherweise auch noch von außen kommt. Nichtsdestotrotz vertritt die Gutachtergruppe den Standpunkt, dass aufgrund des wachsenden Anforderungs- und Handlungsdrucks Leitungsfunktionen nicht mehr nebenamtlich bewältigt werden können. Hochschulen sind Organisationen, für deren Leitung spezielles Wissen und spezielle Fähigkeiten benötigt werden, über die primär für Forschung und Lehre ausgebildete Wissenschaftler erst nach jahrelanger Leitungstätigkeit verfügen.

Empfehlung

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe befindet sich die Hochschule mit ihrem Vorhaben, das Fakultätsmanagement zu professionalisieren, auf dem richtigen Weg. Die Professionalisierung des Managements sollte sich allerdings nicht auf die Fakultäten beschränken, sondern hochschulweit vollzogen werden. Folgende Prozessebenen sind dabei zu berücksichtigen:

- Führungsprozesse (Präsidium, Dekanate, etc.)
- Kernprozesse (Institutsdirektoren, etc.)
- Unterstützungsprozesse (Leiter der Verwaltungsbereiche, etc.)

Zu einer Professionalisierung des Managements, d. h. des Präsidiums und der Dekanate, gehören nach Einschätzung der Gutachtergruppe zumindest die drei folgenden Aspekte:

- Leitungsaufgaben werden hauptamtlich wahrgenommen
- Leitungsfunktionen werden auf der Basis einer speziellen, auf Hochschulmanagement ausgerichteten Ausbildung beziehungsweise Personalentwicklung ausgeübt
- Leitungsorgane werden mit den für die Aufgabenerfüllung notwendigen Zuständigkeiten und Ressourcen ausgestattet

Das übergreifende Ziel lautet also, das Top- und Mittelmanagement zu professionalisieren. Nachfolgend soll am Beispiel des Präsidiums sowie der Dekanate beschrieben werden, was dies konkret bedeutet.

Empfehlung

Professionalisierung des Präsidiums

- Die TU Braunschweig sollte die gesetzlichen Möglichkeiten ausnutzen, um hauptamtliche Vizepräsidenten zu benennen. Laut Niedersächsischem Hochschulgesetz kann es bis zu zwei hauptamtliche Vizepräsidenten geben. Die Gutachtergruppe wird dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur empfehlen, die gesetzliche Grundlage dafür zu schaffen, dass das Präsidium vollständig aus hauptamtlichen Funktionsträgern gebildet werden kann (siehe Kapitel 3).
- Alle Präsidiumsmitglieder sollten für ihre Ressorts die Budget-Zuständigkeit erhalten. Den Ressorts sollten die entsprechenden Verwaltungsgeschäftsbereiche zugeordnet werden. Die Leiter dieser Geschäftsbereiche sollten an das verantwortliche Präsidiumsmitglied Bericht erstatten.
- In einer konstituierenden Sitzung des Präsidiums sollte über den Ressortzuschnitt entschieden werden. Der Zuschnitt der Ressorts sollte sich an den übergreifenden strategischen Zielen orientieren, die das Präsidium erreichen möchte. Gleichzeitig spiegelt der Ressortzuschnitt die strategische Positionierung jener Einheiten wider, die dem jeweiligen Ressort zugeordnet sind.
- In Bezug auf den Zuschnitt der Ressorts gibt es keine einfachen Rezepte. Aus diesem Grund stellt die Gutachtergruppe an dieser Stelle nur allgemeine Empfehlungen zur Diskussion, die als Anregung für die innerhalb der Hochschule zu treffenden Entscheidungen dienen sollen.

Der Ressortzuschnitt hängt von den Eigenschaften, Kompetenzen und Interessenschwerpunkten der Präsidiumsmitglieder ab. Aus strategischer Sicht sollte die Priorität auf den beiden Kernkompetenzen der Hochschule, Forschung und Lehre, liegen. Für die TU Braunschweig, die sich als Forschungsuniversität positioniert, sollte eine hohe Priorität auf der Forschung liegen, mit entsprechenden Auswirkungen im Bereich von Studium und Lehre, und insbesondere im Bereich der Masterprogramme. Diesbezüglich befindet sich die Hochschule bereits auf dem richtigen Weg und sollte diesen konsequent fortsetzen.

Die große Bedeutung der Kernaufgaben Forschung und Lehre legt es nahe, dass die Verantwortung dafür in die Hände des Präsidenten gelegt werden sollte. Der Präsident wäre dann neben der Repräsentation nach Außen für die allgemeine Strategie, die Entwicklungsplanung, die Gesamtkonzeption des Qualitätsmanagements sowie für Forschung, Nachwuchsförderung und Lehre zuständig. Da Strategie und Umsetzung nicht voneinander getrennt werden sollten, würde ein solcher Ressortzuschnitt zu einer erheblichen Arbeitsbelastung des Präsidenten führen.

Angesichts des Selbstverständnisses der TU Braunschweig als Forschungsuniversität läge es nahe, den Bereich Forschung beim Präsidenten zu belassen und dafür die gesamte Verantwortung für den Bereich Studium und Lehre an einen hauptamtlichen Vizepräsidenten zu übertragen. Die Verantwortung für die Bereiche Finanzen (inklusive Akquise) und Bauinfrastruktur könnte ebenso von einer Person wahrgenommen werden wie jene für die Bereiche IT und allgemeine Infrastruktur. Das Ressort Personal hätte ebenfalls eine wichtige Funktion, insbesondere wenn es im Sinne eines Human Resources Management verstanden wird. Es hätte enge Bezüge mit allen anderen Ressorts, insbesondere aber mit dem Ressort Studium und Lehre. Der The-

menbereich Internationalisierung ist vor allem eng verbunden mit Studium und Lehre und könnte deshalb diesem Ressort zugeordnet werden.

Bei den vorangegangenen Überlegungen handelt es sich um allgemeine Anregungen der Gutachtergruppe für die hochschulinterne Entscheidungsfindung, deren Ergebnis stark von den aktuellen Rahmenbedingungen an der TU Braunschweig abhängt. Am Ende liegt es in der Hand der Präsidiumsmitglieder, die Verteilung der Zuständigkeiten vorzunehmen und der Hochschule dadurch ein spezifisches Profil im Wettbewerb mit anderen Hochschulen zu verleihen.

Professionalisierung der Dekanate

- Für die weitere Entwicklung der Dekanate ist es von zentraler Bedeutung, dass die Position des Dekans professionalisiert wird. Die Einsetzung hauptamtlicher Geschäftsführer kann nur ein zweiter Schritt sein. Diese Reihenfolge ist notwendig, weil die Hauptverantwortung für die strategische Ausrichtung der Fakultät beim Dekan liegt. Aus diesem Grund sollte der Dekan die Möglichkeit dazu haben, die strukturellen und personellen Voraussetzungen für die Umsetzung seiner strategischen Ziele zu schaffen. Dazu gehört auch die Entscheidung für einen Fakultätsgeschäftsführer, der diese Ziele mitträgt. Das NHG ermöglicht dieses Vorgehen bereits, es wird allerdings noch zu wenig Gebrauch davon gemacht.
- Da die TU Braunschweig bereits damit begonnen hat, an den Fakultäten hauptamtliche Geschäftsführer einzusetzen, erscheint es der Gutachtergruppe umso dringlicher, dass die Professionalisierung der Dekanatsspitze zügig vorangetrieben wird. Die Gutachtergruppe wird dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur empfehlen, die gesetzliche Grundlage dafür zu schaffen, dass hauptamtliche Dekane und/oder Studiendekane ernannt werden können (siehe Kapitel 3).
- In den Gesprächsrunden mit den Studiendekanen wurde deutlich gemacht, dass die Studiendekane bislang nicht über die erforderlichen Entscheidungskompetenzen beziehungsweise Steuerungsinstrumente verfügen, um die ihnen übertragenen Aufgaben effektiv erfüllen zu können. Aus Sicht der Gutachtergruppe sollten die Studiendekane im Bereich Studium und Lehre deshalb Richtlinienkompetenz und Weisungsbefugnis erhalten, insbesondere in Bezug auf die Umsetzung von Auflagen aus Akkreditierungen. Die Amtszeiten der Studiendekane sollten verlängert werden, um mehr Kontinuität zu gewährleisten.

Für alle Leitungsebenen gilt, dass eine systematische Personalentwicklung mit dem Ziel verbesserter Führungs- und Managementkompetenzen notwendig ist. Auf dieses Thema wird im Kapitel 2.10 ausführlicher eingegangen.

2.5 Infrastruktur

2.5.1 Beschreibung

Infrastrukturelle Ressourcen werden an der TU Braunschweig zentral bereitgestellt, die Fakultäten beziehungsweise Studiengangsverantwortlichen können auf sie zugreifen. Für die Bereitstellung und Verteilung von infrastrukturellen Ressourcen gibt das Präsidium allgemeine Richtlinien und Kriterien vor. Der Vizepräsident für Infrastruktur-Planung verfügt allerdings über kein eigenes Budget (siehe die Empfehlung der Gutachtergruppe im Kapitel 2.4). Die Verantwortung für die Umsetzung von Entscheidungen liegt in den meisten Fällen beim Hauptamtlichen Vizepräsidenten. Beispielsweise stehen Strategie und Planungen für die Renovierung von Räumlichkeiten bereits fest, während die Umsetzung der Planungen in einem langwierigen Prozess, in den unter anderem das zuständige Landesministerium mit einbezogen ist, erst noch erfolgen muss.

In den Vor-Ort-Gesprächen wurden die Themen Baumanagement, Raumausstattung sowie IT-Infrastruktur diskutiert. Bezüglich des Baumanagements wurde vom Präsidium moniert, dass Gelder häufig nicht in vollem Umfang abgerufen werden. Die Bauunterhaltung wurde als defizitär beschrieben, es mangle an Effektivität und Effizienz. Mehrere Professoren kritisierten die mangelhafte technische Ausstattung der Hörsäle und berichteten unabhängig voneinander, dass sie vor Veranstaltungsbeginn regelmäßig die Tafel wischen müssen. Von Seiten der Studierenden wurde betont, dass eine größere Anzahl von Arbeitsplätzen erforderlich sei, die auch zur Kommunikation zwischen den Studierenden genutzt werden können. Als Beispiel wurden die Zeichensäle für Studierende des Fachs Architektur genannt, die als Kommunikationsorte genutzt werden könnten. Aus Sicht der Studierenden sind zudem längere Öffnungszeiten der Institutsbibliotheken notwendig.

Das dominierende Thema war allerdings die IT-Infrastruktur der TU Braunschweig. Als grundlegendes Problem wurde erkannt, dass die Position des Chief Information Officer (CIO) schon seit längerer Zeit nicht besetzt ist. Ein weiteres grundlegendes Problem besteht darin, dass die Installation eines neuen Großrechners bislang nicht vorgenommen werden konnte. Diese neuen Geräte sind dringend erforderlich, weil sich die Ausstattung des Gauß-IT-Zentrums (GITZ) nicht mehr auf dem aktuellen technischen Stand befindet. Die Umsetzung des Konzepts für die erneuerte IT-Hardware ist allerdings nicht möglich, weil die Bauanträge von der zuständigen hochschulexternen Behörde nicht bearbeitet werden.

Im Folgenden wird auf einige Themen, die sich auf die IT-Infrastruktur der TU Braunschweig beziehen, ausführlicher eingegangen.

Data Warehousing

Nach eigener Einschätzung ist die Hochschule auf verlässliches Datenmaterial angewiesen, um bei der Vergabe von Mitteln entsprechend ihren strategischen Zielen steuern zu können. Dabei ist ein schneller und einfacher Zugriff auf die Daten notwendig. Auf diesem Gebiet sieht die Hochschule großen Nachholbedarf. Derzeit werden die für Lehre und Studium relevanten Daten von verschiedenen Akteuren gepflegt. Sie sind von den Abnehmern nicht „aus einer Hand“ abrufbar. Zudem werden aufgrund unklarer Verantwortlichkeiten teilweise zusätzliche Datensammlungen in den Fakultäten angelegt, die zu einer noch größeren Unüber-

sichtlichkeit führen.

Ein Projekt zur Entwicklung einer Business Warehouse-Lösung von SAP soll die oben beschriebenen Probleme beseitigen und noch im Laufe des Jahres 2008 oder Anfang 2009 abgeschlossen sein. Das Projekt wird von einem Kompetenzzentrum in Hannover betreut, an dem neben der TU Braunschweig auch die Universitäten Göttingen und Hannover beteiligt sind. Innerhalb der Hochschule ist der Leiter des Geschäftsbereichs Finanzen und Controlling für das Projekt verantwortlich. In dem Data Warehouse sollen mehrere Datenquellen zusammengeführt werden (so zum Beispiel Daten aus der Personal- und Finanzverwaltung sowie Daten, die mit Hilfe von Softwarepaketen des Hochschul-Information-Systems HIS erfasst werden). Mit der Implementierung werden insbesondere folgende Ziele verfolgt:

- Bereitstellung von Kennzahlen für operative Entscheidungen auf verschiedenen Ebenen (Hochschulleitung, Fakultäten, Institute, etc.)
- Aufbau einer validen Datenbasis für die formelgebundene Budgetierung sowie für die Kosten- und Leistungsrechnung
- Einrichtung flexibler Auswertungsmöglichkeiten für kurzfristige Anfragen
- Sicherstellung eines konsistenten Berichtswesens an interne und externe Adressaten

EDV-System für Bachelor- und Masterstudiengänge

Der Aufwand für die Studierenden-, Lehrveranstaltungs- und Prüfungsverwaltung hat sich durch die Studienreform deutlich erhöht. Gleichzeitig sind die Anforderungen an die unterstützende Informationstechnik stark angestiegen. Die für die Verwaltung in Lehre und Studium genutzten HIS-Softwaremodule mussten an die neue Studienstruktur angepasst und neue Funktionalitäten entwickelt werden. Weil in den für die EDV-Betreuung zuständigen Bereichen Kapazität und Know-How nicht in ausreichendem Maße vorhanden waren, wurde im Jahr 2005 ein entsprechendes Projekt initiiert, das vom Vorstand des Instituts für Software Systems Engineering sowie vom Leiter der Geschäftsstelle des Präsidiums verantwortet wird. Für die Begleitung und Überwachung des Projekts ist ein Steuerkreis unter Leitung der Vizepräsidentin für Studium und Lehre zuständig. Es erfolgen regelmäßige Statusberichte im Präsidium, im Senat und in der KSWI.

Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines webbasierten EDV-Systems, das Geschäftsabläufe in den modularisierten Studiengängen für Lehrende und Studierende elektronisch unterstützt und vereinfacht. Diese Unterstützung umfasst insbesondere:

- Modularisierung: Es wird eine Vereinheitlichung angestrebt, um interdisziplinäres Studieren zu vereinfachen.
- Generierung von Modulhandbüchern: Es soll ermöglicht werden, dass aus den zentral vorgehaltenen Daten für jeden Studiengang ein Modulhandbuch generiert werden kann.
- Erstellung von Stundenplänen: Studierende erhalten die Möglichkeit, ihren Stundenplan online zusammen zu stellen.
- Prüfungsverwaltung: Studierenden erhalten die Möglichkeit, online die An- und Abmeldung von Prüfungen, etc. durchzuführen.

Nach Einschätzung von Vertretern des Gauß-IT-Zentrums (GITZ), einem Zusammenschluss von Rechenzentrum und Verwaltungs-DV, stünden allerdings selbst bei Vorhandensein von geeigneter Software nicht genügend personelle Ressourcen zur Verfügung, um den stetig wachsenden Verwaltungsaufwand zu bewältigen.

Lehr-Lern-Plattform

An der Hochschule gibt es bislang keine hochschulweite Lehr-Lern-Plattform. Teilweise wird die Plattform Stud.IP eingesetzt, beispielsweise in der Mathematik. Die Open-Source-Software Stud.IP ist ein Lern-, Informations- und Projekt-Management-System, welches von zahlreichen Hochschulen, Behörden und Unternehmen genutzt wird. An Hochschulen dient es in erster Linie der Koordination und Begleitung von Veranstaltungen und bietet unter anderem folgende Funktionalitäten:

- Diskussionsforen
- Literaturlisten und direkte Online-Recherche in Bibliotheken
- Veranstaltungs-Chaträume
- Veranstaltungsverzeichnis mit umfangreichen Suchfunktionen
- etc.

Der Nutzungsgrad von Stud.IP an der TU Braunschweig wird von den Studierenden als gering eingeschätzt. Aus Sicht der Studierenden werden Lehrmaterialien eher über die Internetseiten der Institute als über Stud.IP bereitgestellt.

Darüber hinaus wurde in den Vor-Ort-Gesprächen über ein Content Management System (CMS) berichtet, in dem Lehrende ebenfalls Materialien publizieren können. Das CMS wird über ein Projekt namens „Portal“ zentral gesteuert, das mit drei Mitarbeiterstellen ausgestattet ist. In den von der Hochschule eingereichten Unterlagen finden sich zu diesem Projekt keine weiteren Informationen. Unklar blieb, in welchem Verhältnis das CMS und Stud.IP zueinander stehen.

Die Verantwortlichkeit für die Gestaltung einer hochschulweiten Lehr-Lern-Plattform ist nicht geklärt. Vertreter des GITZ sind der Auffassung, dass die Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik (AfH) zuständig ist. Vertreter der AfH hingegen berichteten, dass sie bereits ein Konzept beim Präsidium eingereicht hätten und seit einiger Zeit auf Rückmeldung warten. Die Studiendekane nehmen weder das Gauß-IT-Zentrum noch die AfH als zuständig in Bezug auf die Lehr-Lern-Plattform wahr.

Zusammenarbeit zwischen GITZ und Universitätsbibliothek

Das GITZ stellt für die Universitätsbibliothek die Computer-Hardware (Server, etc.) zur Verfügung. In den Vor-Ort-Gesprächen wurde von Vertreter(innen) des GITZ thematisiert, ob eine darüber hinausgehende Zusammenarbeit zwischen den beiden Einrichtungen sinnvoll sein könnte. Als Beispiel wurde der Aufbau einer digitalen Bibliothek genannt, wobei das GITZ die Universitätsbibliothek bei der Konzeption und Umsetzung unterstützen könnte.

Betreuung der Poolräume

In den Gesprächen mit Vertreter(innen) des GITZ wurde von diesen kritisiert, dass aufgrund mangelnder personeller Ausstattung des GITZ eine umfassende Betreuung der Poolräume an den verschiedenen Standorten nur schwer beziehungsweise gar nicht möglich sei.

2.5.2 Bewertung und Empfehlungen

Baumanagement

In den Vor-Ort-Gesprächen kritisierten die Hochschulvertreter die mangelnde Effektivität und Effizienz des Baumanagements. Als wesentlicher Grund dafür wurde die Tatsache genannt, dass die Hochschule in Fragen der Bauplanung und -unterhaltung nicht eigenständig agieren kann, sondern auf externe Behörden angewiesen ist. Dadurch verlangsamte sich die Durchführung vieler Bauvorhaben.

Empfehlung

Aus Sicht der Gutachtergruppe kann dieses Defizit nur dann behoben werden, wenn die Hochschule vom Land Niedersachsen die Bauherreneigenschaft übertragen bekommt. Damit wäre die Hochschule mit der notwendigen Entscheidungsbefugnis ausgestattet, um die Effizienz und Effektivität in allen Fragen des Baumanagements erhöhen zu können.

Da nicht die Hochschule über die Übertragung der Bauherreneigenschaft entscheidet, sondern das Land Niedersachsen, wird die Gutachtergruppe eine entsprechende Empfehlung an das niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur richten (siehe Kapitel 3).

Im Kapitel 2.4 wurde bereits die Empfehlung ausgesprochen, dass alle Präsidiumsmitglieder die Budgetverantwortung für ihr Ressort erhalten sollten. Dies gilt selbstverständlich auch für das Präsidiumsmitglied, das für die Infrastruktur der Hochschule verantwortlich ist. Die Gutachtergruppe geht davon aus, dass die von Studierenden und Professoren genannten Defizite bezüglich der Raumausstattung effizienter behoben werden können, wenn die Budgetverantwortung für Infrastruktur bei einem Präsidiumsmitglied liegt und die Hochschule über die Bauherreneigenschaft verfügt.

IT-Infrastruktur

Aus Sicht der Gutachtergruppe befindet sich die Steuerung der IT-Infrastruktur in einer Umbruchphase. Ein grundlegendes Problem besteht darin, dass die Position des Chief Information Officer (CIO) nicht besetzt ist. Dadurch entsteht der Eindruck, dass zwar der laufende Betrieb mit Mühe bewältigt werden kann, es aber an einer richtungsweisenden Konzeption für den gesamten IT-Bereich mangelt.

Empfehlung

Die Position des CIO war bislang als Stabsstelle des Präsidiums besetzt. Aus Gutachtersicht sollte jedoch die gesamte Verantwortung für das Ressort IT (samt Budget) bei einem Präsidiumsmitglied verankert sein. Unter Federführung dieses Präsidiumsmitglieds und unter Einbeziehung wichtiger Stakeholder (zum Beispiel GITZ, Universitätsbibliothek, etc.) sollte dann ein Konzept für die IT-Infrastruktur der TU Braunschweig entwickelt werden, in dem unter anderem die folgenden Themenbereiche enthalten sind:

- Analyse der gestiegenen Anforderungen im IT-Bereich hinsichtlich Verwaltungssoft-

ware, Datenvolumen, etc.;

- Analyse des Personalbedarfs (unter Berücksichtigung der Betreuungssituation in den Poolräumen);
- Kontinuierliche Bereitstellung von finanziellen Mitteln für das IT-Konzept.

2.6 Studium und Lehre

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die allgemeinen Rahmenbedingungen und Bestandteile des Qualitätsmanagements von Studium und Lehre beschrieben wurden, stehen in diesem Kapitel die Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf konkrete Fragestellungen aus dem Bereich Studium und Lehre im Mittelpunkt. Zum einen wird die Gestaltung der Bachelor- und Masterstudiengänge an der TU Braunschweig analysiert; zum anderen wird das Thema der Lehrveranstaltungsbewertungen behandelt.

In diesem Kapitel wird deutlich, dass die Strategie der Hochschule und das Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentrale unmittelbare Auswirkungen auf praktische Fragestellungen im Bereich Studium und Lehre haben. Bei der Gestaltung der Masterstudiengänge zeigt sich beispielsweise, dass eine enge Verknüpfung mit der Gesamtstrategie der Hochschule besteht: die Konzeption zahlreicher Masterprogramme orientiert sich an den fünf strategischen Forschungsschwerpunkten der Hochschule und trägt damit zu einem unverwechselbaren Profil der TU Braunschweig bei. Beim Thema Lehrveranstaltungsbewertung wird deutlich, dass die strategische Positionierung von Zentrale und Dezentralen praktische Auswirkungen hat: im Mittelpunkt der Diskussionen über die Lehrveranstaltungsbewertung steht die Frage, wie zentral das Verfahren gestaltet werden kann, während gleichzeitig das Autonomiebestreben der Dezentralen respektiert werden soll.

2.6.1 Bachelor und Master

2.6.1.1 Beschreibung

Die TU Braunschweig begann im Jahr 2001 mit der Umstellung ihrer Studiengänge auf die Bachelor- und Masterstruktur. Mittlerweile wurden die Studiengänge flächendeckend erfolgreich akkreditiert (zum großen Teil durch die ZEvA) – nur in wenigen Fällen steht der Abschluss des Akkreditierungsverfahrens noch aus.

Bachelor-Konzept

Bei der Umstellung auf die neue Studienstruktur orientierte sich die Hochschule sehr stark an den bisherigen Diplomstudiengängen. Nach Auskunft der Hochschulleitung bilden die Bachelorstudiengänge, mit Ausnahme der Sozialwissenschaften, das bisherige Studienangebot ab. Es wird großer Wert auf die Grundlagenausbildung gelegt, der Spielraum für Schwerpunktsetzungen wird als eher gering eingeschätzt. Trotz der erfolgreichen Akkreditierungen spielte das Ziel der Berufsbefähigung bei der Konzeption der Bachelorprogramme nach Aussage der Hochschulleitung sowie der Dekane und Studiendekane keine dominierende Rolle. Es wurde vielmehr davon ausgegangen, dass die Studierenden die Universität in der Regel mit einem Masterabschluss verlassen. Diese Konzeption wird mit dem Eigeninteresse der Hochschule begründet, auch in Zukunft über eine ausreichende Zahl von Masterstudierenden verfügen zu wollen, aus denen der wissenschaftliche Nachwuchs rekrutiert werden kann. Es wird befürchtet, dass bei einer berufsbezogeneren Gestaltung des Bachelors mittelfristig die Industrie die talentiertesten Studierenden mit Bachelorabschluss abwerben würde.

Aus diesem Grund wird der Bachelorabschluss in den meisten naturwissenschaftlichen Disziplinen der Hochschule als zertifizierter Studienabbruch gewertet. Als ein Beispiel wurde das Fach Chemie genannt, in dem durchschnittlich rund 80 Prozent der bisherigen Diplomabsolventen promovierten, um sich ausreichend für den Arbeitsmarkt zu qualifizieren. Auch aus der Elektro- und Informationstechnik sowie der Physik, Architektur und der Fakultät Maschinenbau wurde berichtet, dass die Berufsverbände mittlerweile signalisieren, dass ein Bachelorabschluss nicht für eigenverantwortliche Tätigkeiten qualifizieren könne. Qualifikationen wie Problemlösungsfähigkeit könnten erst bei Masterabsolventen vorausgesetzt werden.

Master-Konzept

Das Konzept für die Masterstudiengänge sieht vor, dass bei der Gestaltung der Curricula besonderer Wert auf die Forschungsorientierung und Interdisziplinarität gelegt wird. Dieser Ansatz befindet sich im Einklang mit dem Leitbild sowie der Gesamtstrategie der Hochschule, da in beiden Fällen Forschungsorientierung und Interdisziplinarität einen hohen Stellenwert haben.

Die Anknüpfung der Masterstudiengänge an das Profil der TU Braunschweig bedeutet konkret eine inhaltliche Orientierung an den fünf strategischen Forschungsschwerpunkten Bauen und Umwelt, Informations- und Kommunikationstechnik, Lebenswissenschaften, Metrologie und Produktion sowie Mobilität und Verkehr. Im Bereich der konsekutiven Masterprogramme sollen unterschiedliche Schwerpunkte in der Regel durch Profilbildung innerhalb der Programme gebildet werden; nur bei extrem divergierenden Inhalten ist vorgesehen, dass separate konsekutive Programme angeboten werden.

Für den Bereich der nicht konsekutiven Masterprogramme setzt die Hochschulleitung folgende Rahmenbedingungen: Die Programme sollten im Vergleich mit den Studienangeboten anderer deutscher Hochschulen ein besonderes Profil haben, an einen Forschungsschwerpunkt der Hochschule angebunden und (gem. KMK-Vorgabe) gebührenpflichtig sein. Für interdisziplinäre Kombinationsstudiengänge gelten die Rahmenbedingungen, dass ein spezifisches Profil im Vergleich mit Programmen anderer Hochschulen vorhanden sein und eine sinnvolle Kooperation von Fächern in einem aktuellen Lehr- und Forschungsgebiet erfolgen soll.

Organisation der Umstellung auf Bachelor und Master

An der TU Braunschweig liegt die Verantwortung für die Steuerung und Kontrolle der Studiengangsentwicklung in der Hand der Vizepäsidentin für Studium und Lehre sowie der für den Bolognaprozess und Qualitätssicherung zuständigen Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des Präsidiums. Die Umsetzung der allgemeinen Rahmenvorgaben sowie die inhaltliche Expertise liegen bei den Dezentralen, das heißt bei den Studienkommissionen beziehungsweise den von ihnen beauftragten Arbeitsgruppen unter Leitung der Studiendekane. Der Hintergrund für diese Verteilung der Zuständigkeiten auf Ebene der Dezentralen wird im Folgenden erläutert.

Wie bereits beschrieben, ist das Studienprofil der Hochschule durch einen hohen Anteil interdisziplinärer Studiengänge gekennzeichnet. Die Fakultäten weisen eine sehr heterogene fachliche Zusammensetzung auf. Vor diesem Hintergrund macht die Hochschule von der im Niedersächsischen Hochschulgesetz verankerten Möglichkeit Gebrauch, bei Bedarf jedem

Studiengang beziehungsweise jedem Studiencluster einen Studiendekan und die dazugehörige Studienkommission unabhängig von der Fakultätsstruktur zuzuordnen. In Bezug auf organisatorische Aspekte wie zum Beispiel die Prüfungsverwaltung ist jeweils eine Fakultät für einen Studiengang federführend. Bezüglich inhaltlicher Entscheidungen oder Empfehlungen der Studienkommissionen zu den von ihnen betreuten Studiengängen müssen hingegen alle beteiligten Fakultätsräte ihre Zustimmung geben. Auf diese Weise wird versucht, die Organisationsstruktur an das Lehrprofil der Hochschule - bei der Mehrzahl aller Studiengänge sind mehrere Fakultäten beteiligt – anzupassen.

Alle Entwicklungsprozesse folgen einem festgelegten Ablauf, der den Programmverantwortlichen vorgegeben und zentral überprüft wird. Dieser Ablauf sieht folgende Schritte vor:

- Vorbereitung der Studiengangsentwicklung
- Inhaltliche Planung des Studiengangs in der Studienkommission
- Inhaltlich-konzeptionelle Prüfung durch die Bologna-Koordinatorin
- Entwicklung der rechtlichen Rahmenstruktur
- Abstimmung mit Gremien und Ministerium
- Planung der Organisation des Studiengangs
- Akkreditierung des Studiengangs
- Organisation und Umsetzung der Einführung des Studiengangs

In den Vor-Ort-Gesprächen zeigten sich die Vertreter der Dezentralen sehr zufrieden mit den Unterstützungsangeboten der Zentrale im Rahmen von Studiengangsentwicklungen. Hilfreiche Checklisten wurden ebenso lobend erwähnt wie die Auskunftsfähigkeit und –bereitschaft des zuständigen Referats in der Geschäftsstelle des Präsidiums.

Umsetzung der Studiengangskonzeption

Nachdem der größte Teil der an der Hochschule angebotenen Studiengänge auf die neue Bachelor- und Masterstruktur umgestellt ist, können erste Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung ausgewertet werden. In den Vor-Ort-Gesprächen wurden durch die Studierenden einige Problemfelder benannt, die im Rahmen möglicher Reakkreditierungsverfahren zu berücksichtigen sind. So wurde etwa aus vielen Studiengängen berichtet, dass die Arbeitsbelastung sehr hoch ist. Die Workloadberechnungen seien nicht realistisch. Zudem sei die Prüfungsbelastung häufig erheblich überzogen. Die Prüfungsorganisation, die eine Verteilung der Prüfungen auf die gesamte vorlesungsfreie Zeit vorsieht, lasse keinen Freiraum für Praktika. Zudem wurde berichtet, dass in einigen Studiengängen nicht kreditierte Studien- und Prüfungsleistungen vorgesehen sind. Schließlich fehle bei den Modulen teilweise die Kompetenzorientierung.

2.6.1.2 Bewertung und Empfehlungen

Bachelor-Konzept

Aus Sicht der Gutachtergruppe hat die TU Braunschweig bei der Konzeption der Bachelorstudiengänge die Chancen, welche die neue Studienstruktur bietet, bislang nicht konsequent genutzt. Die starke Orientierung an den bisherigen Diplomstudiengängen hält die Gruppe ebenso wenig für sinnvoll wie die Vernachlässigung der Berufsbefähigung von Bachelorabsolventen.

Empfehlung

Der Bachelor sollte als Regelabschluss konzipiert werden. Die Sorge der Hochschule, talentierte Bachelorabsolventen an die Industrie zu verlieren, ist zwar nachvollziehbar, sollte aber den Studierenden nicht die Wahlmöglichkeit zwischen einem schnellen Berufseinstieg und einer wissenschaftlichen Weiterqualifikation nehmen. Damit jeder Studierende frei entscheiden kann, ob er nach dem Bachelor in den Beruf gehen oder sich wissenschaftlich weiter qualifizieren möchte, muss der Bachelor berufsqualifizierend gestaltet werden. Die Nachfrage der Studierenden nach solchen Studienprogrammen wird zeigen, ob sich die Hochschule mit ihren Angeboten auf dem richtigen Weg befindet.

Zu erwarten ist auch, dass qualifizierte Bachelorabsolventen an die TU Braunschweig zurückkehren, wenn sich zeigt, dass für sie ein Masterstudium karriereförderlich ist. Es kommt also darauf an, als Ergänzung zur Berufsqualifizierung des Bachelorstudiums ein gutes Weiterbildungsangebot auf Masterniveau zu entwickeln.

Wichtig ist insgesamt, dass die TU Braunschweig dem Prinzip einer primär nachfrageorientierten Programmgestaltung Rechnung trägt.

Master-Konzept

Das Konzept für die Masterstudiengänge bewertet die Gutachtergruppe als überzeugend. Sowohl die Forschungsorientierung als auch die interdisziplinäre Ausrichtung der Programmpassagen passen zur Gesamtstrategie der Universität und stellen eine mögliche Schwerpunktsetzung im Rahmen der Bologna-Leitlinien dar.

In den Vor-Ort-Gesprächen entstand allerdings häufig der Eindruck, dass sich die TU Braunschweig stark auf die Master-Studierenden fokussiert, die aus den Bachelorprogrammen der eigenen Hochschule stammen. Die Möglichkeit, mit den angebotenen Masterprogrammen auch externe Studierende zu werben, wurde kaum thematisiert.

Organisation der Umstellung auf Bachelor und Master

Auch die Steuerung und Kontrolle der Umstellung auf die neue Studienstruktur durch die Zentrale bewertet die Gutachtergruppe positiv. Wie bereits beschrieben, zeigten sich die Vertreter der Dezentralen sehr zufrieden mit den Unterstützungsleistungen der Zentrale. Bezüglich der Verantwortungsstrukturen auf dezentraler Ebene verweist die Gruppe auf das Kapitel 2.4, in dem die unzureichenden Entscheidungsbefugnisse der Studiendekane thematisiert wurden. Für die Kontrolle der Studiengangsentwicklung und -durchführung auf dezentraler Ebene wäre eine Stärkung der Position des Studiendekans ein wichtiger Schritt.

Nach § 45 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes ist der Studiendekan für die Sicherstellung des Lehrangebots und der Studienberatung sowie für die Durchführung der Prüfungen verantwortlich. Laut Gesetzestext wirkt er darauf hin, dass alle Mitglieder und Angehörigen der Fakultät die ihnen obliegenden Aufgaben in der Lehre und bei Prüfungen erfüllen. Aus Sicht der Gutachtergruppe ist diese Kompetenzbeschreibung nicht ausreichend präzise. Aus diesem Grund richtet sie in Kapitel 3 dieses Gutachtens die Empfehlung an das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur, die Kompetenzzuschreibungen für Studiendekane eindeutiger zu formulieren. Sinnvoll wäre eine Richtlinienkompetenz für die Studiendekane im Bereich Studium und Lehre.

Umsetzung der Studiengangskonzeption

Empfehlung

Nachdem erste Erfahrungen mit der neuen Studienstruktur ausgewertet werden können, sollte in den zuständigen Gremien über notwendige Veränderungen entschieden werden. Auf die Tagesordnung gehören Themen wie:

- Workloadberechnung
- Prüfungsbelastung und -organisation
- Kreditierung aller Studienleistungen
- Kompetenzorientierung
- Dauer der Bachelor- und Masterprogramme
- Zusätzliche Semester für Praktika und Auslandsaufenthalte
- Beratungsangebote zu Karriereplanung und Berufseinstieg (Alumni, Praxisvertreter, etc. einbeziehen)
- Ergebnisse der Auswertung von Studienabbrüchen und Absolventenverbleibstatistiken

2.6.2 Lehrveranstaltungsbeurteilung

2.6.2.1 Beschreibung

Die Verantwortung für die Lehrveranstaltungsbeurteilung ist an der TU Braunschweig stark dezentralisiert. Das bedeutet, dass die Durchführung und Auswertung der Lehrveranstaltungsbeurteilung durch den jeweiligen Dozenten, das Institut oder die Fakultät erfolgen. Um sich einen Überblick über die Qualitätssicherung der Studiengänge auf dezentraler Ebene zu verschaffen, ließ die Vizepräsidentin für Studium und Lehre im Sommersemester 2007 erstmals so genannte Qualitätsinterviews durchführen. Dieses Steuerungsinstrument sieht vor, dass die Vizepräsidentin für Studium und Lehre von den Studiendekanen Auskünfte zum Thema Qualität der Studiengänge erhält. Die Interviews sollen einmal jährlich von einem Mitarbeiter der Geschäftsstelle des Präsidiums mit dem jeweiligen Studiendekan beziehungsweise einer von diesem benannten Person durchgeführt werden. Ein Bestandteil des Interviews ist der Themenbereich Lehrveranstaltungsbeurteilung, der mit Hilfe der folgenden Fragen analysiert wird:

- Wie oft finden Evaluationen bei welchen Lehrveranstaltungen und Lehrenden in Ihrem Studiengang statt? In welcher Form (Papier, elektronisch, etc.)? Welche Kriterien finden Anwendung?
- Wer wertet die Fragebögen aus? Gibt es Zahlen/Eindrücke zum Rücklauf? Wer bekommt die Ergebnisse? Was wird mit den Ergebnissen gemacht (beispielsweise Vorstellung in der Studienkommission)?
- Gibt es eine Rückmeldung an die Studierenden? Werden aus den Ergebnissen Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet? Wenn ja, wie?
- Wer ist für die Lehrveranstaltungsbeurteilung in Ihrem Studiengang zuständig? Wer führt

die Evaluation durch? Wie wird geprüft, ob das Ganze funktioniert?

Die Ergebnisse der Qualitätsinterviews zeigen, dass das Vorgehen an der Hochschule in Bezug auf Lehrveranstaltungsbewertungen bislang sehr heterogen ist. Selbst innerhalb der Fakultäten gibt es keine einheitliche Vorgehensweise. Dieser Eindruck wurde durch die Vor-Ort-Gespräche bestätigt. Studierende berichteten darüber, dass Lehrende mitunter individuelle Fragebögen erstellen und diese auch selbst auswerten.

Die Analyse einer großen Anzahl von Musterfragebögen durch die Gutachtergruppe ergab, dass die eingesetzten Fragebögen sowohl methodisch als auch strukturell und inhaltlich sehr unterschiedlich sind, obwohl den Fakultäten ein zentraler Kernfragebogen zur Verfügung gestellt wurde. Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist oft nicht einmal in Teilbereichen gegeben. Einige Fragebögen weisen zudem methodische Defizite auf. In den Vor-Ort-Gesprächen wurde von einigen Fakultätsvertretern kritisiert, dass das fachliche Know-how für die Erstellung von Fragebögen bislang weder dezentral noch zentral zur Verfügung gestellt wird. Die Rückmeldung an die Studierenden funktioniert in einigen Fällen gut, in anderen findet überhaupt keine Rückmeldung statt.

Als positives Beispiel im Bereich der Lehrveranstaltungsbewertung wurde in den Gesprächen vor Ort die Vorgehensweise des Instituts für Psychologie (Fakultät für Lebenswissenschaften) genannt. Dort werden seit langer Zeit systematische und flächendeckende Befragungen mit einheitlichen und validierten Erhebungsbögen durchgeführt. Bei der „Paper and pencil“-Variante liegt die Beteiligung der Teilnehmer bei nahezu 100 Prozent. Die Ergebnisse erhält nicht nur der Dozent selbst, wie in vielen anderen Studiengängen der Hochschule, sondern auch der Dekan und der Studiendekan.

Eine Software für die Organisation und Auswertung von Lehrveranstaltungsbewertungen wird an der TU Braunschweig bereits genutzt, offenbar aber nicht hochschulweit. Die Software ermöglicht die Durchführung einer dauerhaften, flächendeckenden Lehrveranstaltungsevaluation, bei der die Interessen aller Beteiligten (Lehrende, Studierende, QM-Verantwortliche) berücksichtigt werden. Sie bietet die Flexibilität, das Verfahren in allen Bereichen zu dezentralisieren. Gleichzeitig stehen alle erhobenen Daten für eine zentrale Auswertung zur Verfügung und sind durch einen entsprechenden Zugriffsschutz nur berechtigten Personen zugänglich.

Die stark dezentrale Organisation der Durchführung und Auswertung von Lehrveranstaltungsbewertungen begründet die Hochschulleitung mit dem Respekt vor den unterschiedlichen Fachkulturen. Eine Vergleichbarkeit zwischen den Fächerclustern sei ohnehin schwierig, weil die „Kritikkulturen“ sehr unterschiedlich ausgeprägt seien. Vor diesem Hintergrund wurde den Fachvertretern lediglich ein Kernfragebogen an die Hand gegeben, dessen Verwendung allerdings nicht verpflichtend war. In rund 70 Prozent der entwickelten Fragebögen tauchten Items aus dem Kernfragebogen auf. Empfehlungen zur Häufigkeit von Lehrveranstaltungsbewertungen wurden ebenfalls größtenteils befolgt.

Im Gespräch mit der Gutachtergruppe machte die Hochschulleitung deutlich, dass sie auch zukünftig an der dezentralen Organisation der Lehrveranstaltungsbewertungen festhalten möchte. Eine zentrale Auswertung soll auch in Zukunft nicht erfolgen. Mit dieser Marschrichtung befindet sich die Hochschulleitung im Einklang mit der großen Mehrheit der Fakultätsvertreter. Diese argumentierten in den Vor-Ort-Gesprächen massiv für eine dezentrale Auswertung der Fragebögen, weil die Verantwortung für die Qualität von Studium und Lehre eindeutig bei den Dezentralen liege.

Das Niedersächsische Hochschulgesetz sieht vor, dass die Hochschulen des Landes über eine Evaluationsordnung verfügen. An der TU Braunschweig gibt es eine solche Ordnung bislang nicht.

2.6.2.2 Bewertung und Empfehlungen

Im Bereich der Lehrveranstaltungsbewertungen sieht die Gutachtergruppe einige positive Ansätze an der TU Braunschweig, aber auch deutliches Entwicklungspotenzial. Positiv zu bewerten ist der Versuch der Zentrale, sich durch die so genannten Qualitätsinterviews einen Überblick über die dezentralen Aktivitäten bezüglich der Qualitätssicherung von Studiengängen zu verschaffen.

Empfehlung

Allerdings sollte die Durchführung der Interviews auf keiner der beiden Seiten delegiert werden. Das formelle Gespräch zwischen Vizepräsident für Studium und Lehre sowie dem jeweiligen Studiendekan macht es wahrscheinlicher, dass viele Fragen auf dem „kurzen Dienstweg“ geklärt werden können und die Effizienz der Interviews dadurch erhöht wird.

Erfreulich ist zudem, dass in manchen Fällen (wie zum Beispiel am Institut für Psychologie) durch die Eigeninitiative einiger Personen die Lehrveranstaltungsbewertungen professionell durchgeführt und ausgewertet werden. Darüber hinaus ist es zu begrüßen, dass an der Hochschule teilweise unterstützende Software im Bereich der Lehrveranstaltungsbewertungen eingesetzt wird.

Aus Sicht der Gutachtergruppe geht aus den Ergebnissen der Qualitätsinterviews allerdings auch hervor, dass ein erheblicher Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Organisation und Auswertung von Lehrveranstaltungsbewertungen besteht:

- In den Dezentralen mangelt es an Know-how für die Erstellung von Fragebögen, das bislang nicht zentral zur Verfügung gestellt wird. Dies führt zu methodischen Defiziten in den Fragebögen.
- Lehrende werten zum Teil die Fragebögen selbst aus. Dies entspricht nicht den üblichen Standards für die Auswertung von Lehrveranstaltungsbewertungen.
- Die Rückmeldung an die Studierenden erfolgt eher zufällig als systematisch. Gerade dieses Feedback ist für die Effektivität des Instruments wesentlich.
- Eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist häufig nicht einmal in Teilbereichen gegeben. Dadurch verzichten die Leitungsebenen der Hochschule auf wichtige Informationen, die für die Qualitätsentwicklung von Studiengängen genutzt werden könnten.

Empfehlung

Die Gutachtergruppe nimmt zur Kenntnis, dass die TU Braunschweig bislang nicht vom Nutzen eines zentral organisierten Verfahrens zur Lehrveranstaltungsbewertung überzeugt ist. Nichtsdestotrotz empfiehlt die Gruppe der Hochschule, ein solches Modell möglichst rasch zu entwickeln und einzuführen.

Wie eingangs dieses Berichts deutlich wurde, ist ein strategisches QM an Hochschulen nicht nur dadurch gekennzeichnet, dass es übergeordnete Qualitätsziele benennt, sondern diese auch auf der Fakultäts- bzw. Studiengangsebene konkretisiert. Im Ergebnis entsteht daraus ein System, welches zentral vorgegebene Qualitätsziele mit fach- bzw. studiengangsspezifischen Qualitätszielen kombiniert. Um regelmäßig ein Bild über den Grad der Zielerreichung zu erreichen, müssen Informationen vorliegen. Diese werden unter anderem durch die studentische Lehrveranstaltungsbeurteilung produziert. Insofern muss bei der Durchführung der studentischen Lehrveranstaltungsbeurteilungen dasselbe Prinzip gelten. Das bedeutet, es gibt einen zentral vorgegebenen Fragebogen, der um fach- bzw. studiengangsspezifische Fragen erweitert werden kann. Ein weiterer Vorteil der zentralen Organisation des Verfahrens ist, dass der Verwaltungsaufwand für die Fakultäten erheblich sinkt.

Dabei sollten positive Erfahrungen anderer Hochschulen mit zentral organisierten Verfahren berücksichtigt werden. Aus Sicht der Gutachtergruppe sollten folgende Eckpunkte bei der Konzeption eines zentral organisierten Verfahrens zur Lehrveranstaltungsbeurteilung berücksichtigt werden:

- Das Verfahren ist zentral organisiert, um Kontinuität und Professionalität zu gewährleisten und um die Dezentralen in personeller und finanzieller Hinsicht zu entlasten.
- Die Hochschulleitung kann ohne Wissen der Lehrenden keinen Einblick in personenbezogene Daten nehmen.
- Die Verwendung der Ergebnisse und der Datenschutz sind in einer Evaluationsordnung klar geregelt, um das Vertrauen der Akteure in das Verfahren zu gewährleisten.
- Die Befragungen werden jeweils am Beginn der zweiten Hälfte des Semesters durchgeführt. Die EDV-Unterstützung durch EvaSys gewährleistet ein zeitnahes Feedback an die Lehrenden noch im laufenden Semester und ermöglicht damit eine Diskussion der Ergebnisse mit den Studierenden der Veranstaltung.
- Die Lehrveranstaltungsbeurteilungen werden in einem zweijährigen Befragungszyklus durchgeführt. Zeitliche Freiräume für das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung stehen so zur Verfügung.
(Die Befragungen scheinen in den Dezentralen zurzeit nicht in einheitlichen Intervallen durchgeführt zu werden, obwohl es entsprechende Vorgaben durch das NHG gibt.)
- Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung werden den Studierenden mitgeteilt. Die Überprüfung der Maßnahmen wird in das Controlling der Hochschule integriert (vgl. Kapitel 2.1).
- Zum Einsatz kommt ein fachbereichsübergreifend einsetzbarer Fragebogen, der durch fach- oder veranstaltungsbezogene Zusatzfragen ergänzt werden kann.
- Der Feedbackprozess findet auf mehreren Ebenen statt: zum einen erhalten die Lehrenden ein individuelles Feedback in Form einer personenorientierten, aufgabenbezogenen Rückmeldung. Zum anderen erhalten die Studiendekane aggregierte Auswertungsberichte für alle Veranstaltungen und spiegeln die Ergebnisse in die Fachbereichsgremien zurück. Die Hochschulleitung wird schließlich über Ergebnisse und Beschlüsse aus den fachbereichsinternen Diskussionen inklusive der abgeleiteten

Maßnahmenpläne in einem teilstandardisierten Lehrbericht informiert.¹

Die TU Braunschweig sollte nach Einschätzung der Gutachtergruppe dringend mit dem Verfassen einer Evaluationsordnung beginnen. In dieser Ordnung sollte ein Verfahren beschrieben werden, das sich an den oben beschriebenen Eckpunkten orientiert.

¹ Diese Eckpunkte wurden auf der Grundlage der folgenden Publikation erstellt: Remdisch und Brehl, 2006: Qualitätssicherung durch studentische Lehrevaluation: Die Rolle von Feedbackprozessen. In: Beiträge zur Hochschulpolitik 8/2006.

2.7 Einbindung der Studierenden

2.7.1 Beschreibung

Die Gutachtergruppe gewann bei den Vor-Ort-Gesprächen den Eindruck, dass sich die Studierendenvertreter gut über die Vorhaben der Hochschule im Bereich Studium und Lehre informiert fühlen. Die von der Studierendenschaft gewählten Vertreter betonten den guten Kontakt zur Hochschulleitung und insbesondere zur Vizepräsidentin für Studium und Lehre. Durch regelmäßige Gespräche, Arbeitsgemeinschaften, etc. sei ein kontinuierlicher Austausch vorhanden.

Als Beispiel für die enge Zusammenarbeit zwischen Studierendenvertretern und Hochschulleitung kann das Projekt „Institutionelle Evaluation“ genannt werden. Die Studierenden waren im Projektbeirat vertreten und trugen zur erfolgreichen Durchführung des Verfahrens bei. Mit Blick auf eine weitere Verbesserung der Mitbestimmungsmöglichkeiten äußerten die Studierendenvertreter den Wunsch, bei der Benennung des Vizepräsidenten für Studium und Lehre künftig ein Empfehlungsrecht zu erhalten.

Zusätzlich zu den Gesprächen mit gewählten Studierendenvertretern sprach die Gutachtergruppe während der Vor-Ort-Begutachtung mit einem kleinen Teil der Studierenden aus zwei der sechs Fakultäten. Dabei wurde deutlich, dass sich die Einschätzungen der Studierenden je nach Fach sehr stark unterscheiden. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden der Versuch unternommen, verallgemeinerbare Aussagen und spezifische Eindrücke aus einzelnen Fächern in einem Gesamtbild zusammen zu fassen.

KSWI, Studienkommissionen und informeller studentischer Beirat

Die Studierenden der TU Braunschweig werden in vielfältiger Art und Weise an den Prozessen und Entscheidungen, die Studium und Lehre betreffen, beteiligt. Sowohl in der zentralen Kommission für Studium, Lehre, Weiterbildung und Internationales (KSWI) als auch in den dezentralen Studienkommissionen sind sie mit der Hälfte der Sitze vertreten. Die KSWI berät die Vizepräsidentin für Studium und Lehre unter anderem in Fragen des Lehrprofils und der Internationalisierung sowie in Bezug auf die Umsetzung des Bologna-Prozesses. Bezüglich der Einführung und Aufhebung von Studiengängen kann das Gremium Empfehlungen aussprechen. Die Studienkommissionen müssen in allen Angelegenheiten im Bereich Studium, Lehre und Prüfungen angehört werden. Unter anderem bereiten sie Entscheidungen, bei denen sie Vorschlagsrecht besitzen, für den jeweiligen Fakultätsrat vor.

Neben diesen formellen Gremien wurde an der Hochschule zudem ein informelles Gremium eingerichtet, das ebenfalls die Mitbestimmung durch die Studierenden fördern soll. Dabei handelt es sich um den so genannten informellen studentischen Beirat. Er tagt mindestens zwei Mal im Semester und setzt sich aus den studentischen Mitgliedern der KSWI zusammen. Gedacht als Gelenkstelle zwischen der Zentrale und den Studierenden bietet der studentische Beirat ein Forum für den informellen Austausch von Informationen; über Entscheidungsbefugnisse verfügt er nicht.

Verwendung von Studienbeiträgen

Im Prozess der Antragstellung für die Verwendung von Studienbeiträgen sind die Studierenden auf mehreren Ebenen beteiligt. Zunächst ist der Allgemeine Studierendenausschuss (AStA) dazu berechtigt, Anträge auf zentrale Studienbeitragsmittel zu stellen. Die Fachschaften können außerdem Anträge auf dezentrale Studienbeitragsmittel stellen. Die dezentralen Anträge werden in den Studienkommissionen der Fakultäten ausgewählt und priorisiert. In der KSWI werden die Anträge schließlich formal im Hinblick auf gesetzliche Konformität und Vermeidung von Doppelungen geprüft. Wie bereits beschrieben, sind beide Kommissionen paritätisch mit Studierenden besetzt. Letzte Entscheidungsinstanz für die Bewilligung oder Ablehnung der Anträge ist das Präsidium. Im Internet gibt es eine ausführliche Rückmeldung zur letztendlichen Verwendung der Mittel.

Vergabe von Stipendien

Auch am Vergabeprozess für zentral und dezentral vergebene Stipendien sind die Studierenden beteiligt. Das Präsidium der Hochschule beschloss, dass 5 Prozent der Mittel aus Studienbeiträgen dazu verwendet werden, nach bestimmten gesetzlichen Vorgaben Stipendien zu finanzieren. Bei der Vergabe zentraler Stipendien wirken die Studierenden über die KSWI mit. Im Rahmen des Vergabeprozesses beauftragt die KSWI eine Auswahlkommission, in der sich ein studentischer Vertreter befindet. Analog wirken die Studierenden bei der Vergabe dezentraler Stipendien über die Studienkommissionen der Fakultäten mit.

Berufungsverfahren

Ein weiterer für den Bereich Studium und Lehre bedeutsamer Themenbereich sind die Berufungsverfahren. In den Vor-Ort-Gesprächen wurde von den Studierenden die Einschätzung geäußert, dass Berufungsverfahren das zentrale strategische Instrument sind, um die Qualität von Studium und Lehre dauerhaft zu sichern. Auch wenn es nicht immer leicht sei, die Lehrkompetenz anhand lediglich einer Lehrprobe zu beurteilen, so sei es doch in der Regel möglich, zumindest völlig ungeeignete Kandidaten durch dieses Verfahren zu identifizieren. In den Berufungskommissionen, die durch die Fakultätsräte sowie das Präsidium einvernehmlich eingerichtet werden, sind die Studierenden mit einem stimmberechtigten Mitglied vertreten. Zudem bewerten die Studierenden nach der obligatorischen Lehrprobe die pädagogische Eignung der Kandidaten mittels eines Fragebogens.

Ideen- und Beschwerdemanagement

Eine zentrale Stelle für Ideen- und Beschwerdemanagement befindet sich derzeit im Aufbau und hat die Arbeit zum Teil schon aufgenommen. Diese zentrale Anlaufstelle ist als Ergänzung zu den zahlreichen dezentralen Angeboten gedacht, die von den Studierenden genutzt werden. Verantwortlich für die Gestaltung der dezentralen Angebote sind in der Regel die Studiendekane oder Studiengangskordinatoren. Die im Kapitel 2.7 beschriebenen Qualitätsinterviews der Vizepräsidentin für Studium und Lehre mit den Studiendekanen ergaben, dass die bisherige Gestaltung des Ideen- und Beschwerdemanagement durch die Dezentralen sehr heterogen ist. Die Studierenden können Anregungen und Kritik unter anderem über die folgenden „Kanäle“ äußern:

- Kontaktaufnahme mit Vertretern des Studiengangs via E-Mail, Telefon oder persönlichem Gespräch

- Fachgruppen
- Fachschaften
- Studienkommissionen
- Studienberatung
- Mentorenprogramm
- Lehrveranstaltungsbewertung

In den Vor-Ort-Gesprächen bestätigte sich, dass die Studierenden unterschiedlichste Wege einschlagen, um ihre Anliegen in der Hochschule vorzubringen und dass auch die Zufriedenheit mit den Mitbestimmungsmöglichkeiten variiert. Dies zeigte sich am deutlichsten beim Thema Lehrveranstaltungsbewertungen (vgl. Kapitel 2.7): Manche Studierende zeigten sich mit der Gestaltung der Lehrveranstaltungsbewertungen zufrieden, weil wichtige Fragen, wie zum Beispiel die Workload-Überprüfung, in den Fragebögen auftauchen und intensiv mit den Studierenden erörtert werden. Andere wiederum beschwerten sich darüber, dass Themen wie Workload überhaupt nicht in den Fragebögen vorkommen und die Ergebnisse der Lehrveranstaltungsbewertungen nicht mit ihnen besprochen werden.

2.7.2 Bewertung und Empfehlungen

Nach Einschätzung der Gutachtergruppe werden die Studierenden der TU Braunschweig sehr gut in die hochschulischen Entscheidungsprozesse einbezogen. Die interne Gestaltung der institutionellen Evaluation kann als ein Beleg für die gute Kommunikation zwischen Studierenden und Hochschulleitung gewertet werden. Auch an den Berufungsverfahren der Hochschule sind die Studierenden beteiligt. Zum einen sind sie mit einem stimmberechtigten Mitglied in der jeweiligen Berufungskommission vertreten, zum anderen beurteilen sie die pädagogische Eignung der Kandidaten anhand eines Fragebogens.

Empfehlung

Deutlichen Verbesserungsbedarf sieht die Gutachtergruppe bei der Einbindung der Studierenden in das Verfahren der Lehrveranstaltungsbewertung. Die Beteiligung der Studierenden sollte sowohl bei der Konzeption der Fragebögen als auch bei der Besprechung der Ergebnisse gesichert sein. Dies kann auch Sicht der Gutachtergruppe am besten durch ein zentral organisiertes Verfahren gewährleistet werden, in dessen Rahmen die Einhaltung von bestimmten Verfahrensstandards verbindlich geregelt ist (siehe auch die Empfehlungen in Kapitel 2.6.2).

Aus Sicht der Gutachtergruppe sind durch die Vielzahl der Gremien an der TU Braunschweig die Entscheidungskompetenzen für bestimmte Themen nicht immer eindeutig zuzuordnen.

Empfehlung

Im Sinne einer möglichst effizienten Beteiligung der Studierenden empfiehlt die Gutachtergruppe der Hochschule, die Anzahl der Gremien im Bereich Studium und Lehre zu verringern. Im Mittelpunkt der Überlegungen zu einer solchen Verringerung sollte die Transparenz der Strukturen stehen, damit Entscheidungskompetenzen möglichst eindeutig zugeordnet werden können. Informelle Gremien dienen dieser Transparenz nicht. Gleichzei-

tig ist darauf zu achten, dass die Partizipation der Studierenden in ausreichendem Umfang gewährleistet ist.

2.8 Internationalisierung

2.8.1 Beschreibung

Die TU Braunschweig verfügt zurzeit noch nicht über eine abgerundete Internationalisierungsstrategie. Allerdings gibt es bereits zahlreiche einzelne Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung, die unter anderem ERASMUS-Abkommen, Austauschprogramme und individuelle Initiativen von Hochschullehrern umfassen.

In den Qualitätsinterviews der Vizepräsidentin für Studium und Lehre mit den Studiendekanen wurde der Versuch unternommen, einen Überblick über die Erhebung von Kennzahlen im Bereich der Internationalisierung zu erhalten. Die Studiendekane wurden gefragt, ob in ihrem Verantwortungsbereich die Anzahl der so genannten Ingoing- und Outgoing-Studierenden erhoben wird. Das Ergebnis spiegelt den Entwicklungsbedarf der Hochschule im Bereich Internationalisierung wider: etwa die Hälfte der befragten Studiendekane musste die Frage mit einem Nein beantworten. Es ist ein erklärtes Ziel der Hochschulleitung, das Thema Internationalisierung in den nächsten Runden des Qualitätsinterviews deutlich umfassender im Fragebogen zu berücksichtigen.

Bachelor und Master

Nach Einschätzung der Hochschulleitung sind die Auswirkungen der neuen gestuften Studienstruktur auf die Mobilität der so genannten Outgoing-Studierenden wie auch auf die Attraktivität für Ingoing-Studierende nur schwer einzuschätzen. In den Vor-Ort-Gesprächen stellte die Gutachtergruppe allerdings fest, dass die Bachelor- und Masterstruktur von den Lehrenden grundsätzlich als hinderlich angesehen wird für Auslandsaufenthalte der Studierenden. Als Gründe wurde die Zweigliedrigkeit der Studienstruktur und die inhaltlich überfrachteten Curricula insbesondere der Bachelorprogramme genannt. Wenn ein Studierender für ein Semester ins Ausland gehe, sei er in der Regel „völlig aus dem Takt heraus“. Zudem erfolgte laut Einschätzung der Lehrenden die inhaltliche Anerkennung von in Lehrveranstaltungen erbrachten Leistungen deutlich unkomplizierter als die Anerkennung ganzer Module. Teilweise entstand bei der Gutachtergruppe der Eindruck, dass die Probleme bei der Internationalisierung ein willkommener Anlass für einige Lehrende waren, ihren Unmut über die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge auszudrücken.

Als positiver Aspekt des Bolognaprozesses hinsichtlich der Internationalisierung wurde die Einführung der so genannten „Learning Agreements“ (Studienabkommen) von den Lehrenden genannt. In diesem Dokument werden das im Ausland zu absolvierende Studienprogramm sowie die Leistungspunkte festgelegt, die bei erfolgreichem Abschluss eines Moduls oder einer Lehrveranstaltung erworben werden. Studierende stimmen zu, das vereinbarte Studienprogramm an der Gasthochschule als festen Bestandteil des Studiums zu absolvieren, die Heimathochschule garantiert die volle akademische Anerkennung der aufgeführten Module beziehungsweise Lehrveranstaltungen. Das Learning Agreement ist für die Heimat- und die Gasthochschule sowie für den Studierenden bindend (vgl. Glossary on the Bologna Process: English - German - Russian, Beiträge zur Hochschulpolitik 7/2006, Bonn: 2006). Genau diese Verbindlichkeit wird von den Lehrenden der Hochschule als positiv bewertet. Vertreter des International Office schlossen sich dieser Einschätzung einerseits an; ander-

seits kritisierten sie, dass der Schritt von einer Anerkennung einzelner Lehrveranstaltungen oder Module hin zur Anerkennung ganzer Studienabschnitte noch immer nicht vollzogen sei. An dieser Stelle seien Hochschulleitung und Studiendekane gefragt, grünes Licht für eine großzügigere Anerkennungspraxis zu geben.

Strategieentwicklung

In den Vor-Ort-Gesprächen wurde für die Gutachtergruppe deutlich, dass die neue gestufte Studienstruktur eine Herausforderung für die Internationalisierung im Bereich Studium und Lehre darstellt. Sowohl in der Hochschulleitung als auch im International Office, das als Stabsstelle des Präsidiums die zentrale Schnittstelle für alle internationalen Aktivitäten an der TU Braunschweig ist, gibt es bereits Überlegungen dazu, wie das Thema Internationalisierung einen höheren Stellenwert als bislang an der Hochschule erhalten kann. Im Folgenden wird zunächst der Status quo im Bereich Internationalisierungsstrategie beschrieben; anschließend werden einige hochschulintern entwickelte Ansätze zur Weiterentwicklung dieser Strategie dargestellt.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels beschrieben, verfügt die Hochschule bislang über keine abgerundete Internationalisierungsstrategie. Im Eckpunktepapier des Präsidiums zur strategischen Entwicklung der TU Braunschweig wird das Thema Internationalisierung lediglich an einer Stelle kurz erwähnt, im gesamten Papier finden sich keine konzeptionellen Überlegungen zum Thema. Auch in den von der Hochschulleitung ausgearbeiteten Grundsätzen zur Entwicklung von Bachelor- und Masterprogrammen spielt die Internationalisierung keine Rolle.

Die Hochschulleitung machte allerdings deutlich, dass sie um den Verbesserungsbedarf im Bereich Internationalisierung weiß. Es gibt Überlegungen, das Thema durch ein dafür zuständiges Präsidiumsmitglied stärker als bisher im Präsidium zu verankern. Konkretere Angaben zu diesen Plänen wurden allerdings nicht gemacht.

Zudem existiert ein Entwurf eines Strategiepapiers, der vom International Office verfasst wurde und bislang noch nicht veröffentlicht ist. Das Hauptziel des Papiers besteht darin, die zahlreichen individuellen Initiativen an der Hochschule in ein Gesamtkonzept zu integrieren. Im Folgenden werden einige Eckpunkte dieses Strategiepapiers genannt:

- Das Leitbild der Hochschule muss eine nachhaltige Internationalisierung in Studium, Lehre, Weiterbildung und Forschung als wesentliches Ziel formulieren.
- Alle hochschulpolitischen Entscheidungen berücksichtigen die Internationalisierungsstrategie der TU Braunschweig. Handlungsfelder sind beispielsweise die Konzeption neuer Studiengänge, die Umsetzung des Hochschulzugangsgesetzes oder die Berufungspolitik.
- Die Hochschule positioniert sich bewusst in einem internationalen Umfeld. Dies beinhaltet unter anderem die Definition von Zielländern und -regionen oder die Steigerung der Teilnahme an internationalen Mobilitäts- und Forschungsprogrammen.
- Die Zahl ausländischer Studierender und Wissenschaftler wird gezielt und qualitätsorientiert erhöht. Dazu gehören beispielsweise die gezielte Anwerbung von Studierenden, Doktoranden und Wissenschaftlern oder die Entwicklung eines qualitätsorientierten Auswahlverfahrens.
- Studierende und Absolventen der Hochschule sind für ein internationales Studien- und

Arbeitsumfeld ausgebildet. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Entwicklung von Mobilitätsfenstern systematisch betrieben (Evaluation vorhandener Austauschprogramme, Auf- und Ausbau zielgruppenspezifischer Austauschprogramme für Bachelor- und Masterstudierende, Doktoranden, etc.).

- Die Hochschule hält ein internationales Lehrangebot vor. Dies erfordert unter anderem Regelungen zum Zugang internationaler Graduierte zu Masterstudiengängen sowie den Auf- und Ausbau von Dual Degree Programmen.
- Es wird eine adäquate Infrastruktur für Internationalisierung geschaffen, die unter anderem die Entwicklung eines internationalen Hochschulmarketings ermöglicht.

International Office

Das International Office ist die zentrale Schnittstelle an der TU Braunschweig für alle internationalen Aktivitäten. Es ist als Stabsstelle dem Präsidenten zugeordnet. Im Entwurf für eine Internationalisierungsstrategie wird deutlich, dass die Vertreter des International Office mit der derzeitigen Zuordnung nicht zufrieden sind. Vor diesem Hintergrund sind auch die Überlegungen des Präsidiums zu betrachten, die auf die Benennung eines für die Internationalisierung zuständigen Vizepräsidenten abzielen. Die Gutachtergruppe geht davon aus, dass sich die Vertreter beider Seiten ein stärkeres Gewicht des Themas Internationalisierung von einer neuen Zuordnung versprechen.

In den Vor-Ort-Gesprächen äußerten sich einige Vertreter der Dezentralen dahingehend, dass sie bei ihren Bemühungen im Bereich Internationalisierung keinerlei Unterstützung durch die Zentrale erhalten. Insbesondere die Auswirkungen der Bachelor- und Masterstruktur auf die Internationalisierung seien negativ zu bewerten. Wie bereits weiter oben erwähnt wurde, entstand bei der Gutachtergruppe zum Teil der Eindruck, dass die Probleme bei der Internationalisierung ein willkommener Anlass für einige Lehrende waren, ihren Unmut über die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge auszudrücken. Dadurch blieb unklar, ob sich die geäußerte Kritik in erster Linie auf die neuen Studiengänge bezog oder tatsächlich eine größere Unzufriedenheit mit der Arbeit des International Office besteht. In diesem Spannungsverhältnis kommt erneut ein nicht hinreichend geklärtes Verhältnis zwischen Zentrale und Dezentrale zum Ausdruck.

2.8.2 Bewertung und Empfehlungen

Aus Sicht der Gutachtergruppe gehört der Themenbereich Internationalisierung zu den größeren „Baustellen“ an der TU Braunschweig. Obwohl es bereits zahlreiche Aktivitäten im Bereich der Internationalisierung gibt, fehlt bislang ein schlüssigen Gesamtkonzept, das diese Einzelaktivitäten integriert. Den vom International Office vorgelegten Entwurf für ein Strategiepapier schätzt die Gruppe als guten Ausgangspunkt für die weitere Strategieentwicklung ein.

Empfehlung

Die Gutachtergruppe empfiehlt dem Präsidium, das International Office bei der Entwicklung der Internationalisierungsstrategie stärker als bisher mit einzubeziehen. Aufbauend auf dem Entwurf des IO für ein Strategiepapier sollten die zahlreichen individuellen Initiativen an der Hochschule in ein Gesamtkonzept integriert werden.

Teilweise entstand bei der Gutachtergruppe durch die Vor-Ort-Gespräche der Eindruck, dass die Probleme bei der Internationalisierung ein willkommener Anlass für einige Lehrenden waren, ihren Unmut über die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge auszudrücken. Aus Gutachtersicht resultieren allerdings viele Probleme mit den Bachelorprogrammen an der TU Braunschweig (wie zum Beispiel die überfrachteten Curricula) nicht aus vermeintlichen Zwängen des Bolognaprozesses, sondern aus einer spezifischen Interpretation der Bolognavorgaben, durch die viele Chancen der neuen Studienstruktur ungenutzt bleiben.

Empfehlung

Das IO kann an einer Lösung dieser Probleme aktiv mitwirken, indem es Wege aufzeigt, wie das Thema Internationalisierung auch in der neuen Studienstruktur erfolgreich verankert werden kann. Dabei sollte die Kooperation mit den Dekanaten oberste Priorität haben, um die Akzeptanz der Vorschläge und die Wahrscheinlichkeit für ihre erfolgreiche Umsetzung zu erhöhen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass das International Office nicht durch die Auseinandersetzung zwischen Zentrale und Dezentralen über die Bachelor- und Masterprogramme „zerrieben“ wird.

2.9 Personalmanagement

2.9.1 Beschreibung

Im Selbstbericht der Hochschule und in den Vor-Ort-Gesprächen wurde lediglich das Personalmanagement im wissenschaftlichen Bereich thematisiert. Aus diesem Grund beschränken sich die Ausführungen in diesem Kapitel auf diesen Bereich und klammern das Thema Personalmanagement im nicht-wissenschaftlichen Bereich aus. Aus Sicht der Gutachtergruppe deutet das Fehlen von Aussagen zum nicht-akademischen Personalmanagement in den Unterlagen der Hochschule darauf hin, dass dieses Thema bislang nicht hinreichend beachtet wird.

Personalauswahl

Der Schwerpunkt im Bereich des akademischen Personalmanagements liegt an der TU Braunschweig eindeutig auf der Personalauswahl, also auf dem Berufungsverfahren. Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus dem Leiter der Geschäftsstelle des Präsidiums, Vertretern der Fakultäten und der Gleichstellungsbeauftragten entwickelte einen Leitfaden zur Durchführung von Berufungsverfahren, der dem Präsidium und Senat vorgestellt und von diesen Gremien verabschiedet wurde. Die Hochschule möchte auf Grundlage dieses Leitfadens den Gestaltungsspielraum zur Profilbildung in Forschung und Lehre nutzen, der sich durch die große Anzahl neu zu besetzender Stellen eröffnet. Allein bis zum Jahr 2009 werden an der TU Braunschweig etwa 80, bis zum Jahr 2014 etwa 40 weitere Professuren frei.

Aus Sicht der Hochschulleitung ist bei den Berufungsverfahren eine Abstimmung mit den strategischen Entwicklungszielen der Universität dringend notwendig. Personalentscheidungen bei der Besetzung von Professuren sollen in die Gesamtplanung und Profilbildung der Universität, aber auch der Fakultäten und der Studiengänge integriert werden. Die Bewerber sollen nicht nur Qualität in der Forschung, sondern auch Qualität in der Lehre nachweisen. Aus diesem Grund wurde zum Wintersemester 2007/08 die Durchführung einer Lehrprobe als Anforderung für die Bewerber in den Leitfaden aufgenommen. Zudem sollen die Verfahren schnell, effizient, rechtsförmig und in enger Abstimmung mit der Zentrale verlaufen. Zuständig für die Überwachung der Qualität der Berufungsverfahren ist das Präsidium. Die Durchführung des Verfahrens liegt in der Hand der Fakultäten.

Der Leitfaden zur Durchführung von Berufungsverfahren erhält Bestimmungen und Erläuterungen unter anderem zu folgenden Punkten:

- Erstellung des Profilpapiers als Grundlage für die Freigabe und Ausschreibung einer Professur
- Planungsgespräch zwischen Fakultät und Präsidium auf Grundlage des Profilpapiers, des Ausschreibungstexts und des Zeit- und Ablaufplans
- Zusammensetzung der Berufungskommission
- Anforderungen an Bewerber
- Verfahrensdauer/Fristen
- Berufungsverhandlungen
- Berufungszielvereinbarungen

Der zuletzt genannte Punkt der Berufungszielvereinbarungen leitet zu einem anderen Teilgebiet des Personalmanagements über, der Personalentwicklung.

Personalentwicklung

Laut Selbsteinschätzung der Hochschulleitung gibt es bei der Personalentwicklung für den akademischen Bereich einen großen Nachholbedarf, da bislang ein Konzept für eine systematische Personalentwicklung fehlt. Alle vorhandenen Initiativen zur Personalentwicklung in den Fakultäten werden auf freiwilliger Basis durchgeführt. Es handelt sich dabei um einige viel versprechende Projekte, die als Ansatzpunkt für ein umfassendes Konzept dienen könnten. Ein Beispiel sind die Personalentwicklungsgespräche an der Fakultät Maschinenbau, die im Rahmen eines strukturierten Doktorats mit allen Doktoranden verpflichtend durchgeführt werden. Die Maßnahme wird von der Fakultät bezahlt und bietet den Nachwuchswissenschaftlern beispielsweise Beratung bei der Berufsplanung.

Aus Sicht der Hochschulleitung besteht insbesondere Handlungsbedarf im Bereich der hochschuldidaktischen Weiterqualifizierung der Lehrenden. Der nahe liegende Partner zur Entwicklung und Durchführung entsprechender Angebote ist die Arbeitsstelle für Hochschuldidaktik (AfH), die im Jahr 2000 als landesweit operierendes hochschuldidaktisches Zentrum an der TU Braunschweig eingerichtet wurde. Die Hauptaufgaben der AfH sind:

- hochschuldidaktische Forschung;
- praxisorientierte Weiterbildung und Beratung des Lehrpersonals der niedersächsischen Hochschulen in der Lehre;
- Qualitätsentwicklung von Studium und Lehre.

Nach Einschätzung des Präsidiums der Hochschule arbeitet die AfH allerdings nicht hinreichend nachfrageorientiert. Die AfH hingegen betont, dass sie den Wandel von der Angebots- zur Nachfrageorientierung bereits vollzogen habe. Defizite bei der Personalentwicklung der Hochschule erklären die AfH-Vertreter damit, dass das Thema bislang in der Hochschulleitung nicht prioritär behandelt worden sei. Dies sei wiederum erklärbar durch die große Baustelle Bachelor und Master, die in den vergangenen Jahren die größte Herausforderung im Bereich Studium und Lehre gewesen sei.

Personalführung

Ein weiteres Thema im Bereich der Personalentwicklung ist die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Bislang finden solche Gespräche, in denen sich beispielsweise Dekan und Professor oder Professor und wissenschaftlicher Mitarbeiter auf qualitative und quantitative Ziele in den Bereichen Forschung und Lehren einigen, an der TU Braunschweig nicht in einer systematischen Form statt.

Personalvergütung

Im Rahmen der W-Besoldung setzt die TU Braunschweig auf die Nutzung von finanziellen Anreizmechanismen. Dabei wird zwischen unterschiedlichen leistungsbezogenen Gehaltsbestandteilen unterschieden. Berufungs-Leistungsbezüge werden mit dem Präsidium ausgehandelt, Bleibe-Leistungsbezüge können auf Antrag eines Professors vom Präsidium gewährt werden, wenn ein schriftlicher Ruf an eine andere Hochschule vorliegt oder das Angebot eines anderen Beschäftigungsverhältnisses nachgewiesen wird. Darüber hinaus gibt es

Leistungsbezüge für besondere Leistungen in den Bereichen Forschung, Lehre, Weiterbildung oder Nachwuchsförderung, die über einen Zeitraum von mindestens drei Jahren erbracht werden müssen. Schließlich erhalten nebenamtliche Vizepräsidenten, Dekane, Studiendekane und andere Funktionsträger so genannte Funktions-Leistungsbezüge.

2.9.2 Empfehlungen

Aus Sicht der Gutachtergruppe sollte die TU Braunschweig ein umfassendes Konzept zum Personalmanagement entwickeln, in dem der sinnvolle Schwerpunkt Berufungsverfahren durch andere wichtige Aspekte wie Personalentwicklung, -führung und -vergütung ergänzt wird.

Empfehlung

Das zu entwickelnde Konzept zum Personalmanagement sollte folgende Aspekte berücksichtigen:

Personalauswahl

- Die Hochschule sollte Konzepte für die Auswahl von wissenschaftlichen Mitarbeitern und Doktoranden entwickeln. Diese Konzepte sollten an der Gesamtstrategie der Hochschule sowie den daraus abgeleiteten Teilstrategien für Forschung und Lehre ausgerichtet werden (zum Beispiel Berücksichtigung der Forschungsschwerpunkte bei der Personalauswahl).
- Bei Lehrproben im Rahmen von Berufungsverfahren könnten professionelle Beobachter hinzugezogen werden, um die Lehrqualität zu bewerten.

Personalentwicklung

- Für alle Personengruppen im wissenschaftlichen Bereich (Professoren, Juniorprofessoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Doktoranden, Post-Docs, etc.) sollten individuelle Coaching-Programme entwickelt werden. Diese Angebote sollten sich je nach Bedarf auf die Vermittlung von hochschuldidaktischen und/oder Managementkompetenzen beziehen (vgl. Kapitel 2.4).
- Für die Konzeptentwicklung sollte mit Einrichtungen kooperiert werden, die sich auf die Gestaltung von Personalentwicklungsangeboten spezialisiert haben. Für die Kooperation zwischen TU Braunschweig und AfH wäre eine deutlich verbesserte Kommunikation die Grundvoraussetzung. Das Konzept sollte Aussagen zur Frage beinhalten, wie geeignete Anreize für die Teilnahme an solchen Programmen gesetzt werden können.
- Mit der AfH oder anderen Dienstleistern im Bereich der Lehrunterstützung sollten „Service-level-agreements“ abgeschlossen werden. So könnte allen wissenschaftlichen Mitarbeitern bei Dienstantritt eine didaktische Weiterqualifizierung angeboten werden, die definierten Qualitätsstandards genügt.

Personalführung

- Die Gutachtergruppe empfiehlt die Einführung von Mitarbeitergesprächen auf den unterschiedlichsten Ebenen im wissenschaftlichen Bereich. Bislang ist es in den Fakultäten und Instituten noch unüblich, dass ein Dekan mit einem Professor über seine

Arbeitsziele spricht und diese per Zielvereinbarung verbindlich fixiert werden. Ebenso unüblich ist es, dass Professoren mit ihren Assistenten oder Doktoranden Zielvereinbarungen zu deren Habilitations- und Promotionsvorhaben abschließen.

- Die Einführung von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und neu berufenen Professoren im Rahmen der W-Besoldung macht es aber nötig, Mitarbeitergespräche zur Überprüfung der Zielerreichung zu führen. Solche Gespräche können nur dann sinnvoll mit einem Professor geführt werden, wenn dieser in der Lage ist, entsprechende Gespräche auch mit seinen Mitarbeitern durchzuführen. Nur so kann er einschätzen, mit welcher Unterstützung er in Bezug auf seine eigene Aufgabenerfüllung rechnen kann. Ohne eine solche durchstrukturierte Kette von Mitarbeitergesprächen würden sich die Zielvereinbarungen mit den Hochschullehrern schnell als leere Hülse erweisen und das Urteil müsste zwangsläufig lauten, dass das Instrument der Zielvereinbarung nicht funktioniert.

Personalvergütung

- Aus Sicht der Gutachtergruppe sollten die an der Hochschule eingesetzten finanziellen Anreizmechanismen durch strukturelle Laufbahnanreize ergänzt werden. Die regelmäßige Durchführung von Mitarbeitergesprächen wäre ein denkbarer struktureller Laufbahnanreiz (vgl. den Abschnitt „Personalführung“), die Einführung des tenure track für Juniorprofessoren ein anderer. Zudem könnte die Laufbahnentwicklung für Professoren flexibler gestaltet werden, indem beispielsweise in einer späteren Phase der Berufsausübung die Schwerpunktsetzung auf Management- oder Lehrtätigkeiten erleichtert wird.

Weitere Anregungen für die Gestaltung des Personalmanagementkonzepts liefern die Ergebnisse des Wettbewerbs „Akademisches Personalmanagement“, der vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft im Jahr 2006 durchgeführt wurde (URL: www.akademisches-personalmanagement.de).

3 EMPFEHLUNGEN AN DAS NIEDERSÄCHSISCHE MINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT UND KULTUR

Im Verlauf der institutionellen Evaluation wurde deutlich, dass sich einige Empfehlungen der Gutachtergruppe nicht an die TU Braunschweig, sondern an das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur richten. Diese Empfehlungen werden in diesem Kapitel zusammengefasst:

- Laut Niedersächsischem Hochschulgesetz kann es bis zu zwei hauptamtliche Vizepräsidenten geben. Die Gutachtergruppe empfiehlt dem niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, die gesetzliche Grundlage dafür zu schaffen, dass das Präsidium vollständig aus hauptamtlichen Funktionsträgern gebildet werden kann (vgl. Kapitel 2.4).
- Da die TU Braunschweig bereits damit begonnen hat, an den Fakultäten hauptamtliche Geschäftsführer einzusetzen, erscheint es der Gutachtergruppe umso dringlicher, dass die Professionalisierung der Dekanatsspitze zügig vorangetrieben wird. Die Gutachtergruppe empfiehlt dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, die gesetzliche Grundlage dafür zu schaffen, dass hauptamtliche Dekane und/oder Studiendekane ernannt werden können (vgl. Kapitel 2.4).
- Durch die Übertragung der Bauherreneigenschaft vom Land Niedersachsen auf die TU Braunschweig würde die Hochschule mit den notwendigen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, um die Effizienz und Effektivität in allen Fragen des Baumanagements erhöhen zu können. Aus diesem Grund empfiehlt die Gutachtergruppe dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, die Bauherreneigenschaft an die TU Braunschweig (und die übrigen zur Wahrnehmung dieser Aufgabe geeigneten Hochschulen des Landes) zu übertragen (vgl. Kapitel 2.5).
- Nach § 45 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes ist der Studiendekan für die Sicherstellung des Lehrangebots und der Studienberatung sowie für die Durchführung der Prüfungen verantwortlich. Laut Gesetzestext wirkt er darauf hin, dass alle Mitglieder und Angehörigen der Fakultät die ihnen obliegenden Aufgaben in der Lehre und bei Prüfungen erfüllen. Aus Sicht der Gutachtergruppe ist diese Kompetenzbeschreibung nicht ausreichend präzise. Bisher verfügen Studiendekane nicht über die erforderlichen Entscheidungskompetenzen beziehungsweise Steuerungsinstrumente, um die ihnen übertragenen Aufgaben effektiv erfüllen zu können. Aus diesem Grund empfiehlt die Gutachtergruppe dem Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur, die Studiendekane mit Richtlinienkompetenz und Weisungsbefugnis für den Bereich Studium und Lehre auszustatten, insbesondere in Bezug auf die Umsetzung von Auflagen aus Akkreditierungen (vgl. Kapitel 2.6).

TEIL III: DIE STELLUNGNAHME DER HOCHSCHULE

Gründe der TU für die Teilnahme am Projekt und Zielsetzung der TU

Ziel der Institutionellen Evaluation in Lehre und Studium ist die Entwicklung von Mechanismen zur Qualitätssicherung in diesem Bereich, die deutsche Hochschulen befähigen, ihre Zielerreichung und Qualität selbständig zu kontrollieren und zu steuern. Die TU Braunschweig misst diesem Prozess große Bedeutung bei. Sie beteiligt sich an diesem Pilotprojekt, um das Verfahren aktiv mitgestalten zu können.

Die externen Verfahren der Qualitätssicherung (Programmakkreditierung, fächerbezogene Evaluation und Reakkreditierung), die derzeit an der TU Braunschweig durchgeführt werden, sind punktuelle Maßnahmen, die Einzelaspekte der Hochschule, nicht aber die Hochschule als Ganzes betrachten. Die Qualitätsstandards basieren nicht auf einer ganzheitlichen Qualitätskultur der Hochschule. Erfasst wird die akademische Qualität von Studienprogrammen. Die damit verbundenen Servicestrukturen, Beratungsangebote und administrativen Vorgänge in den Fakultäten und Instituten und die anschließende Durchführung der Lehre bleiben jedoch weitgehend unberücksichtigt. In Zukunft werden diese Aspekte integriert betrachtet werden müssen, um Studiengänge anbieten zu können, die im internationalen Wettbewerb um Studierende auf allen Ebenen konkurrenzfähig sind. Auch bisherige interne Maßnahmen wurden bislang nur punktuell betrachtet.

Ziel war daher die Entwicklung eines umfassenden integrierten Qualitätsmanagements sowie die Entwicklung eines neuen Verfahrens zur Evaluation von Steuerungsprozessen und Strukturen im Bereich der Lehre an der TU Braunschweig. Dazu soll ein dauerhaftes, ganzheitliches und prozessorientiertes Verfahren zum Auffinden von Schwachpunkten und Aufzeigen von Verbesserungspotentialen (QM-System) entwickelt und eingeführt werden. Die Steuerung der TU soll durch die Einführung von Geschäftsprozessmanagement (Transparenz) verbessert, Prozesse und Strukturen aufgestellt und dokumentiert werden. So soll die Zufriedenheit der Studierenden über die Qualität in Studium und Lehre steigen und die Studienerfolgsquote erhöht werden. Zudem soll bei den Mitarbeitern ein Qualitätsbewusstsein geschaffen, das Prozessdenken etabliert und die Identifikation mit ihrer Arbeit erhöht werden. Der Ressourceneinsatz und die Kommunikation in der Hochschule sollen verbessert werden. Die externen Programmakkreditierungen und -reakkreditierungen sollen eingegrenzt bzw. vereinfacht werden, auf Programmevaluation verzichtet werden.

Leitfaden der ZEVA zur Erstellung des Selbstberichts zur Institutionellen Evaluation

Die TU Braunschweig hat in ihrem Selbstbericht die im Leitfaden der ZEVA aufgeführten Aspekte beschrieben und entsprechend der Struktur des Qualitätsmanagement-Konzepts der TU Braunschweig (d.h. nicht in der Reihenfolge des Leitfadens) dargestellt. Dies wurde in Vorbereitungsgesprächen mit der ZEVA in dieser Weise abgestimmt. Die Beteiligten waren sich einig, dass der Leitfaden nicht vollständig mit allen Fragen abgearbeitet werden müsse. Die Hochschule sollte anhand selbst gewählter Schwerpunkte und bisheriger QS-Maßnahmen, ggf. in Ausschnitten, die jetzige Situation und geplante Veränderungen in der nahen Zukunft darstellen.

Der Selbstbericht der TU Braunschweig wurde in der vorliegenden Form verfasst, um auf geeignete Weise Auskunft über den Stand der Organisation des Qualitätsmanagements in Lehre und Studium an der Technischen Universität Braunschweig zu geben. Den Gutachtern sollte eine Vorstellung davon vermittelt werden, welche Zielvorstellungen die TU Braunschweig bei der Entwicklung des Qualitätsmanagements leiten, was aus ihrer Sicht die Qualitätskultur an der Technischen Universität Braunschweig kennzeichnet und auf welchem Stand sie sich zur Zeit befindet.

Ein solcher Bericht kann Prozesse der Qualitätssicherung des sehr umfangreichen und hoch komplexen Bereichs Lehre und Studium niemals vollständig abbilden. Daher wurden im Bericht Schwerpunkte gesetzt. Das Qualitätsmanagement von Aufgaben, die als „Kerngeschäft“ von Lehre und Studium verstanden werden, wurde sehr ausführlich dokumentiert. So wurde die Qualitätssicherung der Studienprogramme genau dokumentiert, d.h. es wurde berichtet, wie der Qualitätsprozess bei der Entwicklung von Studiengängen aussieht und mit welchem System die Qualität der Durchführung von Studiengängen geprüft wird. An anderer Stelle, z.B. wenn es um die Bereitstellung von Infrastruktur für Lehre und Studium, um Beratung oder Personal geht, wurde mit einer exemplarischen Darstellung gearbeitet.

Um dennoch einen möglichst umfassenden Einblick in das Qualitätsverständnis und die Qualitätsabläufe an der TU Braunschweig zu ermöglichen, wurden die von der ZEvA entwickelten Kriterien in eine Struktur eingebunden, die unsere Qualitätsprozesse möglichst gut widerspiegelt.

Für weitere Verfahren der Institutionellen Evaluation an anderen Hochschulen empfiehlt die TU Braunschweig jedoch eine grundlegende Überarbeitung des von der ZEvA zur Verfügung gestellten Leitfadens, insbesondere rechtzeitig eine stärkere auch inhaltliche Vorabstimmung der Leitfaden-Kriterien. Hierbei sollten vor allem institutionelle Besonderheiten der Hochschule und die Struktur des Qualitätsmanagements berücksichtigt werden. Zudem sollten die zahlreichen inhaltlichen Überschneidungen bei den vorgegebenen Kriterien vermieden werden. Es wäre insbesondere wünschenswert, wenn der Selbstbericht innerhalb des Qualitätsmanagements einen Mehrwert für die Hochschulangehörigen im Sinne eines QM-Handbuchs hätte. Die im Pilotprojekt auftretenden unterschiedlichen Auffassungen zur Strukturierung des Selbstberichts führten im Pilotprojekt zu Missverständnissen bei der Bearbeitung und Berücksichtigung der Unterlagen durch die Gutachtergruppe im Rahmen der Begehung.

Ablauf des Verfahrens

Wie geplant, fand die Vor-Ort-Begehung an zwei unterschiedlichen Terminen statt. Beim ersten Termin sollte der Selbstbericht erörtert werden, um ggf. noch bestehende Informationslücken festzustellen und nachzuliefernde Dokumente festzulegen, sowie um die Lage und Struktur der TU Braunschweig kennen zu lernen. Diesen Termin haben die Gutachter aus Sicht der TU Braunschweig nicht wie vorgesehen zum Kennenlernen der Hochschule und der Überprüfung der Informationslage genutzt, stattdessen begaben sich die Gutachter schnell auf eine inhaltliche Ebene. Da der Charakter dieses Termins hochschulintern als ein Termin zum Kennenlernen der Hochschule und zur Überprüfung der Informationslage angekündigt und geplant war, gab es hier in den Gesprächen Irritationen. Im Anschluss an diesen ersten Besuch erhielt die TU Braunschweig eine erste Rückmeldung über die Eindrücke der Gutachter, dies war sehr hilfreich und sollte in zukünftigen Verfahren beibehalten werden.

Allerdings wurden Nachforderungen an noch zu liefernden Dokumenten in erheblichem Umfang gestellt. Diese Nachforderungen waren zum Teil für die Hochschule nicht nachvollziehbar, unter anderem weil sie sich nicht nur auf den Bereich Lehre und Studium bezogen. Hier wäre es vorteilhaft, wenn in Zukunft die Informationslage vor dem ersten Vor-Ort-Termin geprüft wird, um Nachlieferungen zum größten Teil schon vor dem ersten Vor-Ort-Termin vorbereiten zu können.

In der Vorbereitung der Begehung und bei der Erstellung des Selbstberichts war die TU Braunschweig davon ausgegangen, dass das Qualitätsmanagement in Studium und Lehre im Vordergrund der Institutionellen Evaluation steht. TU-intern war mit diesem Verfahren die Vorstellung verbunden, so den durch Programmakkreditierungen und –reakkreditierungen hervorgerufenen erheblichen Zeitaufwand verringern zu können. Der in den Gesprächen vor Ort erwähnte große Abstand der Institutionellen Evaluation zu einer „Systemakkreditierung“ und der Einbezug weiterer Themen über Lehre und Studium hinaus führte daher zu Verunsicherung und Missverständnissen über die Ziele des Verfahrens, die im Laufe des Verfahrens nicht ausgeräumt werden konnten. Auch war die Rollenverteilung zwischen den ZEvA-Mitarbeitern, den Gutachtern und dem Verfahrensbeobachter vor allem beim zweiten Vor-Ort-Termin unklar. Eine Möglichkeit wäre, dass die ZEvA-Mitarbeiter stärker die Moderation übernehmen könnten (wie es auch in den Akkreditierungsverfahren erfolgreich umgesetzt wurde), da die ZEvA eher als neutral wahrgenommen wird als die Gutachter oder der Verfahrensbeobachter.

Die Gutachter haben sich aus Sicht der TU Braunschweig im Verlauf des Verfahrens von dem vergleichsweise engen Thema „QM in Lehre und Studium“ entfernt und zunehmend Gewicht auf die Evaluation der allgemeinen Managementstrukturen und des gesamten QM an der TU Braunschweig gelegt. Die Gespräche vor Ort setzten sich, wie auch der Gutachterbericht zu einem beachtlichen Teil mit der allgemeinen Managementstruktur und allgemeinen Maßnahmen zum QM an der TU Braunschweig auseinander.

Die TU Braunschweig hat sich bewusst für die Teilnahme an einem Pilotprojekt zur Institutionellen Evaluation mit Fokus QM in Lehre und Studium entschieden. Für ein Verfahren mit einer allgemeineren Zielsetzung wäre aus der Sicht der TU Braunschweig eine andere, sehr viel breitere Vorbereitung und umfassendere Dokumentation notwendig geworden, welche sie nicht hätte leisten können.

Da der Fokus seitens der TU Braunschweig auf dem Bereich Lehre und Studium lag, verfügten die Gutachter nicht über hinreichende Unterlagen, um Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und die konkrete Umsetzung der allgemeinen Managementstruktur sowie des generellen QM an der TU Braunschweig einschätzen zu können. So fehlen im Selbstbericht beispielsweise die umfangreichen Unterlagen zum Projekt Geschäftsprozessoptimierung (GPO) in der Verwaltung. Gespräche – mit Teilnehmern, die explizit davon ausgingen, QM in Lehre und Studium sei zu evaluieren – können fundierte schriftliche Informationen ergänzen und vertiefen, aber nicht ersetzen.

Das abschließende Gutachten spiegelt die Diskrepanz zwischen den Zielen der Hochschule und denen der Gutachter wieder, so dass die Zielsetzung des Gutachtens nicht vollständig klar wird. Der Schwerpunkt des Verfahrens, das Thema „Studium und Lehre“ wird nicht hinreichend berücksichtigt. Die TU Braunschweig hätte sich eine intensivere Auseinandersetzung mit ihrem QM-Konzept und den durchgeführten und geplanten Maßnahmen ebenso gewünscht wie die konkrete Auflistung ihrer Stärken und Schwächen, sowie über konkrete

Empfehlungen der Gutachtergruppe zur Verbesserung der zur Zeit durchgeführten und der im Selbstbericht geschilderten geplanten Maßnahmen. Insbesondere hätte sich die TU Braunschweig eine Beurteilung ihres zentralen Instrumentes zum QM in Lehre und Studium, der internen Evaluation der Studienprogramme (Qualitätsinterview), gewünscht. Zudem fehlt im Gutachten eine Unterteilung in Kurz- und Langfristperspektiven, Priorisierungen und Beurteilungen zur Umsetzbarkeit der Empfehlungen.

In einer im Rahmen der Nachbereitung der Institutionellen Evaluation durchgeführten Umfrage, mit allen von Seiten der TU Braunschweig beteiligten Personen wurde deutlich, dass der Aufwand für die Begehung von Seite der Beteiligten der TU Braunschweig als sehr hoch empfunden wurde. Es zeigte sich weiterhin, dass die Beteiligten andere Erwartungen an das Verfahren stellten. So erhofften sich die befragten Personen konkretere Vorschläge zu praktischen Qualitätssicherungsmaßnahmen in der Lehre.

Trotz der aus Sicht der TU Braunschweig genannten verbesserungswürdigen Punkte am Verfahren und Vorgehen der Institutionellen Evaluation, möchten wir betonen, dass durch das Verfahren zahlreiche sinnvolle Optimierungsmöglichkeiten an der TU Braunschweig beleuchtet wurden, an deren Umsetzung die Hochschule z.T. bereits arbeitet bzw. zeitnah arbeiten wird. Die Technische Universität hat im Bereich Lehre und Studium großen Nutzen aus dem Verfahren zur Institutionellen Evaluation der Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium ziehen können. Insbesondere die Notwendigkeit, Ziele, Aufgaben, Abläufe und Qualitätsinstrumente in einem Selbstbericht zu dokumentieren, ermöglichte es, den grundlegenden Ansatz und das Selbstverständnis der Technischen Universität Braunschweig in Bezug auf die Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium deutlich zu formulieren. Qualitätsprozesse konnten stärker systematisiert werden sowie Stärken, aber auch Notwendigkeiten zur Verbesserung erkannt werden.

Die Technische Universität Braunschweig bedankt sich bei den Gutachtern für ihr Engagement und ihre Ratschläge und Anregungen sowie bei den Mitarbeitern der ZEVA für die große Unterstützung während der gesamten Zeit des Verfahrens. Die TU Braunschweig möchte gerne auch in Zukunft, insbesondere aufgrund der langjährigen, konstruktiven und positiven Zusammenarbeit, mit der ZEVA kooperieren und gemeinsam an der Umsetzung der Ergebnisse der Institutionellen Evaluation arbeiten.

Zur Umsetzung der Empfehlungen im Gutachten

Die Empfehlungen der Gutachter beschäftigen sich

- mit Fragen des Hochschulmanagements an der TU Braunschweig und dem allgemeinen QM-System der Universität,
- mit Fragen von Lehre und Studium und dem QM in Lehre und Studium.

1. Empfehlungen zu Fragen des Hochschulmanagements und des grundlegenden QM-Ansatzes der TU Braunschweig

Die Gutachter empfehlen:

- Stärkung der zentralen Einflussnahme des Präsidiums
- Einführung eines einheitlichen, zentral gesteuerten managementorientierten QM-Modells für die gesamte Universität

- Professionalisierung im Bereich der Leitungsaufgaben in Präsidium und Fakultäten durch entsprechende Ausbildung und die Vermehrung hauptamtlicher Positionen
- ggf. Reorganisation der Ressorts der Vizepräsidenten
- Budgetverantwortung der Vizepräsidenten für das von ihnen verantwortete Ressort
- Befreiung des wissenschaftlichen Bereichs von Verwaltungsaufgaben durch Verlagerung von Ressourcen aus dem wissenschaftlichen Bereich in den Verwaltungsbereich unter Inkaufnahme einer verringerten Bandbreite der wissenschaftlichen Tätigkeit der Universität
- Entwicklung eines umfassenden Konzepts zum Personalmanagement
- Reorganisation des IT-Bereichs unter Leitung eines Präsidiumsmitglieds

Einige der empfohlenen Maßnahmen waren zum Zeitpunkt der Begutachtung bereits in der Bearbeitung bzw. wurden in der Zwischenzeit aufgenommen und umgesetzt:

- Die Ressorts der Vizepräsidenten wurden reorganisiert. Das Thema Internationalisierung wird zukünftig eigens von einem Vizepräsidenten vertreten.
- Der IT-Bereich wurde zeitlich befristet der Vizepräsidentin für Studium und Lehre zugeordnet mit dem Ziel, das inhaltliche und organisatorische Konzept für die IT-Infrastruktur der TU Braunschweig zu überarbeiten und neu zu justieren. Hierbei wird auch entsprechend den Empfehlungen der Gutachter die Einrichtung einer Lehr-/Lern-Plattform berücksichtigt.
- Das Thema Personalmanagement/Personalentwicklung ist mit Sicherheit noch nicht endgültig zufriedenstellend gelöst, wurde aber bereits zum Zeitpunkt der Begutachtung durch gezielte Maßnahmen intensiv bearbeitet. Das Fehlen entsprechender Unterlagen verweist keineswegs auf unzureichende Bearbeitung durch die Universität, sondern beruht auf dem bereits geschilderten grundlegenden Missverständnis, was die Zielsetzung des Verfahrens angeht.
 - Die Berufsrichtlinie für den professoralen Bereich (die den Gutachtern vorlag) entspricht genau den von den Gutachtern gemachten Empfehlungen. Sie wird kombiniert mit Zielvereinbarungen im Rahmen der Berufungsverhandlungen, so dass man hier von einem weit fortgeschrittenen Verfahren sprechen kann.
 - Im Rahmen der GPO der Verwaltung (die nicht Thema des Evaluationsverfahrens war) wurde das Thema Personalmanagement ebenfalls bereits zum Zeitpunkt der Begutachtung intensiv für diesen Bereich bearbeitet.
 - In der Zwischenzeit wurden zusätzlich die Zuständigkeiten und Aktivitäten in den Bereichen Verwaltungspersonal und wissenschaftlicher Nachwuchs aufeinander abgestimmt.
 - Deutlicher Nachholbedarf besteht in Bezug auf eine systematische Personalentwicklung im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses. Dieses Thema wird im Rahmen der Entwicklung des QM in der Forschung eine wichtige Rolle spielen.
- Die Frage der Budgetverantwortung der Vizepräsidenten wird das Präsidium in nächster Zeit ausführlich erörtern.

- Die TU Braunschweig hat im Rahmen der Entwicklung ihres allgemeinen QM einen Prozess zur Überprüfung und Verbesserung der Kommunikation zwischen Zentrale und Dezentralen in Gang gesetzt.

Andere der Empfehlungen zu Managementstruktur und allgemeinem QM berühren in grundsätzlicher Weise die Rahmenbedingungen, das Selbstverständnis und die Organisationskultur der TU Braunschweig. Die TU Braunschweig versteht sich als wissenschaftliche Organisation, die das Streben ihrer Mitglieder nach möglichst viel Entscheidungs- und Handlungsspielraum als Stärke begreift, unterschiedliche wissenschaftliche Fachkulturen respektiert und unterschiedliche Strukturen von Arbeitsprozessen und -organisation beim Management und bei der Qualitätsentwicklung berücksichtigt. Dies erfordert eine deutliche Abgrenzung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf der einen Seite, ein hohes Maß an Kommunikation und Kooperation auf der anderen Seite. Nur wenn so verstandene Unterschiedlichkeit zum Bestandteil des Programms und des Selbstverständnisses der Universität wird, ist die Universität nach Meinung des Präsidiums auch in der Lage, als Einheit zu handeln. Dass das Präsidium hier auf dem richtigen Weg ist, zeigt die von den Gutachtern im Zwischenbericht positiv vermerkte hohe Identifikation aller Gesprächspartner mit ihrer Universität.

Dem entspricht das bestehende Managementmodell, welches dem Präsidium die Verantwortung für die strategische Planung, die Formulierung der allgemeinen Qualitätsziele sowie die Steuerung der Qualitätsentwicklung der Universität zuweist, während die Fakultäten auf der Basis eigener Budgets und gestützt auf mit dem Präsidium und der Strategiekommission abgestimmte Entwicklungspläne Forschung und Lehre in ihrem Bereich eigenständig betreiben. Zielvereinbarungen mit dem Präsidium werden in Zukunft die Fakultäten selbst als auch das Präsidium in die Lage versetzen, die Qualität dieser Entwicklung anhand quantitativer und qualitativer Kriterien zu prüfen.

- Entsprechend dem oben skizzierten Selbstverständnis wählte die TU Braunschweig für ihr QM-System keinen einheitlichen, zentral gesteuerten managementorientierten Ansatz, sondern ein arbeitsteiliges, kooperatives Modell, innerhalb dessen orientiert an der Ressortzuständigkeit der Vizepräsidenten unterschiedliche Arbeitspakete bearbeitet werden und je nach Voraussetzungen managementorientierte und evaluationsorientierte Instrumente und Maßnahmen eingesetzt werden.
- Die TU Braunschweig sieht die Notwendigkeit einer stärkeren Professionalisierung der Leitungsfunktionen. Da jedoch innerhalb der Universität eine zu starke Entfremdung des Leitungspersonals von den Anliegen der wissenschaftlichen Akteure befürchtet wird, wenn Dekane und Vizepräsidenten ihr Amt hauptamtlich ausüben, hat sich die Universität dafür entschieden, dies durch Ausbildung bzw. Schulung zukünftiger Dekane bzw. der Geschäftsführer der Fakultäten sowie eine Verbesserung der ÜbergabeprozEDUREN zu bewerkstelligen.
- Der Vorschlag der Gutachter, den wissenschaftlichen Bereich von Verwaltungsaufgaben zu entlasten, indem Ressourcen aus dem Wissenschafts- in den Verwaltungsbereich verlagert werden, stößt universitätsweit auf großen Unmut, er dürfte sich kaum umsetzen lassen.

2. Empfehlungen zum Qualitätsmanagement in Lehre und Studium

Die Gutachter empfehlen:

- Überarbeitung des im Internet veröffentlichten Leitbildes in Studium und Lehre und Ergänzung durch Aussagen zur strategischen Ausrichtung
- stärkere Verzahnung von Wissenschaft und Verwaltung in Lehre und Studium
- Richtlinienkompetenz und Weisungsbefugnis der Studiendekane für den Bereich Studium und Lehre
- Überprüfung der Studiengangskonzepte
- Zentralisierung der Lehrveranstaltungsevaluation mit einem Einheitsfragebogen und Einführung einer Evaluationsordnung
- Verminderung der Zahl der Gremien in Studium und Lehre
- Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie

Ein Teil der Anregungen wurde bereits aufgenommen, teilweise auch umgesetzt. Andere Aspekte waren bereits vor der Empfehlung der Gutachter Bestandteil der Qualitätsentwicklung im Bereich Lehre und Studium.

- Das Leitbild für Studium und Lehre wird überprüft und modifiziert.
- Es wird aus dem Gutachten nicht ganz deutlich, ob die Empfehlung der Gutachter sich auf eine organisatorische Verschränkung oder auf eine Verstärkung der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung in Studium und Lehre bezieht. Im Bereich Lehre und Studium verfolgt die Universität das Konzept enger Zusammenarbeit zwischen Wissenschaftsbereich und entsprechenden Abteilungen der Zentralverwaltung, bei gleichzeitiger organisatorischer Trennung. Verwaltungsaufgaben, die die Organisation der Studiengänge unmittelbar betreffen (Prüfungen, Veranstaltungsorganisation etc.) sind in den Geschäftsstellen der Fakultäten gebündelt. Dieses Konzept wird durch unterschiedliche Maßnahmen unterstützt: Mitarbeiter der für Lehre und Studium zuständigen Abteilungen der Zentralverwaltung sind in allen für Lehre und Studium relevanten Gremien und Projekten vertreten. Gemeinsam erstellte Check- und Ablauflisten regulieren die Abläufe an den Schnittstellen zwischen Wissenschaft und Verwaltung. Die Abteilung Lehre und Studium der Zentralverwaltung berichtet einmal im Jahr an den Senat über Fortschritte in der Qualitätsentwicklung. Die Qualitätsentwicklung im Bereich der Lehrveranstaltungs- und Prüfungsorganisation wird im Rahmen des Qualitätsinterviews abgefragt. Das System der Check- und Ablauflisten wird zur Zeit auf weitere Bereiche der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Verwaltung ausgeweitet.
- Einige Fakultäten nutzen bereits den Spielraum, den das NHG vorsieht, um die Kompetenzen und Befugnisse der Studiendekane und Studienkommissionen zu erweitern. Sie haben diesen ausdrücklich, wie im Gesetz vorgesehen, entsprechende Befugnisse im Bereich Lehre und Studium übertragen, soweit nicht strategische Fragen der Fakultäten betroffen sind. Alle Fakultäten werden in Kürze die dringende Empfehlung erhalten, diesem Beispiel zu folgen. Darüber hinaus verfügen die Studiendekane insofern über eine starke Position, als sie den Studienkommissionen vorsitzen, die über die Verteilung der Studienbeiträge entscheiden.

- Der Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten legt in Kürze dem Präsidium ein mit Unterstützung des International Office entstandenes Papier zur Internationalisierungsstrategie der TU Braunschweig vor.
- Die Gutachter geben eine umfangreiche Würdigung der Konzeption der Bachelor- und Masterstudiengänge ab und empfehlen dringend eine Überarbeitung. Ihnen lagen keinerlei Unterlagen in Form von Akkreditierungsanträgen, Modulhandbüchern etc. vor, sondern nur die (lobend erwähnte) Beschreibung der Abläufe bei der Einführung neuer Studiengänge samt den (ebenfalls positiv bewerteten) Kriterien- und Informationspapieren. Die TU Braunschweig verfügte bereits zum Zeitpunkt der Begutachtung über ein umfangreiches Konzept zur Überprüfung und Verbesserung der Qualität der Bachelor-/Masterstudiengänge:
 - Die TU Braunschweig geht davon aus, dass eine so tiefgreifende Veränderung von Lehre und Studium, wie sie die Umstellung auf die gestufte Struktur mit sich bringt, erst im Verlauf eines längeren Prozesses von den beteiligten Akteuren in ihrer vollen Tragweite erfasst wird. Aus diesem Grunde sind erstmals umstrukturierte Studiengänge in der Regel deutlich von der „Idealform“ entfernt. Die TU Braunschweig stellte in ihrem Selbstbericht und in den Gesprächen mit den Gutachtern dar, wie sie dieser Tatsache Rechnung trägt: 1. In einem zentral gesteuerten Prozess wird dafür Sorge getragen, dass bei der Umstrukturierung trotz allem ein bestimmter Mindeststandard erreicht wird. 2. Die Allgemeine Prüfungsordnung (und in der Folge die fachbezogenen Prüfungsordnungen) sollten (dies geschah mittlerweile) nach einer Erprobungsphase von vier Jahren einer Revision unterworfen werden. Die Fächer können (und dies geschieht auch) nach entsprechenden Erprobungsphasen Verbesserungen im Studiengangskonzept im Sinne einer größeren Systemgerechtigkeit (stärkere Kompetenzorientierung, weniger Prüfungen etc.) einführen. Mit den Akkreditierungsagenturen bestehen entsprechende Vereinbarungen. 3. Mit Hilfe des Qualitätsinterviews erfolgt eine fortlaufende Überprüfung und Verbesserung der Qualität der Lehr- und Studienpraxis.
 - Die Gutachter formulieren eine Reihe von Gesichtspunkten, die bei der Überprüfung der Studiengänge zu berücksichtigen seien. Diese waren bereits zum Zeitpunkt der Begutachtung Bestandteil des zentralen Instruments zum QM der Praxis in Lehre und Studium. Das jährlich stattfindende (mittlerweile weiter entwickelte) Interview zur Überprüfung und Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre (Qualitätsinterview) wird in einem eigenen Anhang des Selbstberichts dokumentiert. Es basiert auf zentral vorgegebenen Kriterien für das QM in den Studiengängen und erfragt für jeden Studiengang, ob QM in den Kriterienbereichen stattfindet, welche Verfahren angewendet und auf welche Weise Verbesserungen implementiert werden. Es wird ergänzt durch ein System „kritischer Werte“, welche die Notwendigkeit unmittelbaren Eingreifens auf Seiten der Studiendekane bzw. durch die Vizepräsidentin Lehre und Studium anzeigen. Seine Ergebnisse sollen bei den Zielvereinbarungen mit den Fakultäten herangezogen werden. Auf diese Weise gelingt es der Universität, durch Vorgabe der Kriterien von zentraler Seite den Rahmen für das QM von Lehre und Studium abzustecken, auf der anderen Seite aber genü-

gend Raum für die Anforderungen der unterschiedlichen Fachkulturen bei der Umsetzung in den Studiengängen zu lassen. Hinzu kommt eine deutliche Arbeitersparnis für die Studiengänge, da die Dokumentation von der Geschäftsstelle des Präsidiums übernommen wird. Soweit sich das zur Zeit schon beurteilen lässt, erfüllt das Instrument seine Aufgaben sehr gut. Die Studiengänge beginnen auf der Basis des Qualitätsinterviews Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen.

Andere Empfehlungen stehen im Widerspruch zu wichtigen Aspekten des Selbstverständnisses der TU Braunschweig und/oder basieren auf unvollständigen Informationen.

- In den Gesprächen der Gutachterkommission mit den Kolleginnen und Kollegen aus Natur- und Ingenieurwissenschaften wurde Besorgnis in Bezug auf den Bachelor als Regelabschluss geäußert. Diese Diskussion betrifft nicht die Struktur der Bachelor-Studiengänge an der TU Braunschweig, sondern deren Stellenwert. Es gehört zur zentralen Strategie der TU Braunschweig, dass in Bachelorstudiengängen mindestens 20 LP für Professionalisierung/ Berufsbefähigung vorgesehen werden (s. Materialband Papier 17 „Informationen zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, S. 5). Dies wurde bei den Akkreditierungen positiv vermerkt. In allen Akkreditierungen wurde die Berufsbefähigung durch die Bachelorstudiengänge bestätigt, die Bachelorstudiengänge stellen aus Sicht der TU Braunschweig entsprechend der Vorgaben der KMK den Regelabschluss dar. Ebenso sind die Bachelor- und Masterstudiengänge an der TU Braunschweig vollständig modularisiert, alle Leistungen werden nach dem ECTS mit Leistungspunkten vergütet. Dieses wurde ebenfalls in den Akkreditierungen bestätigt. Unabhängig davon ist die TU Braunschweig in ihrem Selbstverständnis als forschungsorientierte Universität zur Erhaltung ihrer Forschungsbefähigung bemüht, einen hohen Anteil von Studierenden zu einem Masterstudium zu führen. Die Frage, wie man in Phasen starker Nachfrage aus dem Berufsfeld gerade gute Bachelorabsolventen motivieren kann, ein Masterstudium anzuschließen, bewegt im Bereich Natur- und Ingenieurwissenschaften nicht nur deutsche Universitäten. Die TU Braunschweig sieht es auch als Zeichen von Verantwortungsgefühl gegenüber Studierenden, wenn Vertreter von Fächern, deren ins Berufsfeld einmündende Absolventen bislang überwiegend promoviert waren (z.B. Chemie) eine hohe Zahl von Masterabsolventen anstreben.
- Die Gutachter empfehlen dringend eine Zentralisierung der Lehrveranstaltungsevaluation und begründen dies zum einen mit der Notwendigkeit, die Studierenden in den Prozess stärker einzubinden bzw. Konsequenzen aus den Bewertungen zu ziehen und zum anderen mit dem Problem der universitätsweiten Vergleichbarkeit. Die Technische Universität Braunschweig sieht diese Probleme durchaus.
 - Universitätsweite Vergleichbarkeit besteht mittlerweile bezogen auf die Häufigkeit der Lehrveranstaltungsevaluationen und deren Zielgruppe. Ein sogenannte „Kernfragebogen“ wurde von der zentralen Kommission für Studium, Weiterbildung und Internationales (KSWI) zusammen mit der Vizepräsidentin für Lehre und Studium allen Studiengängen zur Verwendung empfohlen. Auf dieser Basis werden universitätsweit Fragebögen mit entsprechenden fachbezogenen Erweiterungen verwendet.

- Zur Rückkoppelung der Evaluationsergebnisse über die schon zum Zeitpunkt der Begutachtung bei einem Teil der Studiengänge geübte Praxis der individuellen oder studiengangweisen Veröffentlichung hinaus werden mittlerweile in allen Studiengänge die Ergebnisse den Studiendekanen zur Kenntnis gebracht. Außerdem werden zur Zeit in allen Studiengänge „kritische Werte“ formuliert, die als Indikatoren für ein Eingreifen seitens der Studiendekane bzw. der Vizepräsidentin dienen sollen. Eine Evaluationsordnung ist in Vorbereitung.
- Auf eine Zentralisierung des Verfahrens wird nach intensiver Diskussion verzichtet. Begründung:
 - Ein universitätsweiter Vergleich der Evaluationsergebnisse ist wenig sinnvoll. Die Fachkulturen in Bezug auf Studium und Lehre sind sehr unterschiedlich. Gleiche Evaluationsergebnisse können daher sehr Unterschiedliches bedeuten.
 - Positive Ergebnisse werden ohnehin gerne berichtet. Ziel muss es sein, problematische Situationen ausfindig zu machen und zu verbessern.
- Die Kommission empfiehlt zur Erhöhung der Beteiligung der Studierenden eine Verringerung der Gremien. Hier ist es der TU Braunschweig offensichtlich nicht gelungen, ihre Organisationsstruktur im Bereich Studium und Lehre nachvollziehbar zu machen. Es gibt aus der Sicht eines/einer Studierenden nur zwei Gremien (in denen die Studierenden jeweils zu 50% vertreten sind): Die Zentrale Kommission für Studium, Weiterbildung und Internationales (KSWI), die das Thema Studium und Lehre für die gesamte Universität vertritt, sowie die für den Studiengang des/der Studierenden zuständige Studienkommission. Hinzu kommt die informelle Zusammenkunft der Vertreter der Studierenden bzw. der Studiendekane auf zentraler Ebene, die die Funktion einer Informationsbörse haben. Die Zuordnung eines Studiendekans und einer Studienkommission zu jeweils einem Studiengang bzw. Studiengangscluster hat sich als sehr sinnvoll erwiesen, weil damit gewährleistet ist, dass Entscheidungen von Personen getroffen werden, die in dem jeweiligen Studiengebiet kompetent und engagiert sind. Die Betreuung und Organisation der für das Profil der TU Braunschweig charakteristischen interdisziplinären Studiengänge wird auf diesem Wege ebenfalls erleichtert.

ANHANG: CURRICULA VITAE DER GUTACHTER(INNEN)

Martina Baucks

1965 geboren in Berlin
 1982-1985 Berufsausbildung mit Abitur zur Elektromechanikerin
 1985-1990 Studium an der TU Dresden, Fachrichtung Gerätetechnik
 1990-1993 Ingenieurin für Lehre und Forschung an der TU Dresden, Institut für Elektronik-Technologie
 1993-1996 AEG Zähler GmbH in Hameln – Ingenieurin in der Konstruktion
 1996-1997 MANAGER GmbH in Hannover – Einsatz bei Blaupunkt GmbH in Hildesheim
 1997-2001 Blaupunkt GmbH in Hildesheim – CAD-Ingenieurin Leiterplatten-Layout
 seit 2001 Lenze Automation GmbH – Diplomingenieurin in der Elektronikentwicklung, speziell Konstruktion und Layout von Leiterplatten für Antriebstechnik

Holger Langenau

1984 geboren in Karl-Marx-Stadt
 2003 Abitur am Gymnasium Einsiedel, Chemnitz
 2003-2004 Zivildienst am Klinikum Chemnitz gGmbH
 seit 2004 Studium der Mathematik (Diplom) an der Technischen Universität Chemnitz
 seit 2005 Mitglied des Fachschaftsrates Mathematik
 seit 2005 Mitglied des Studentenrates der TU Chemnitz
 seit 2006 Referent für Öffentlichkeitsarbeit im Studentenrat der TU Chemnitz
 seit 2006 Mitglied des Senats der TU Chemnitz

Dr. Sigrun Nickel

1961 geboren in Siegen
 1988 Abschluss des Magisterstudiums der Germanistik, Soziologie und Pädagogik an der Universität Münster
 1988-1990 Ausbildung als Zeitungsredakteurin (Volontariat)
 1990-1992 Redakteurin für Bildungspolitik bei der taz (die tageszeitung) sowie Mitglied im geschäftsführenden Vorstand des Hamburger Lokalteils
 1992-1999 Leiterin der Abteilung für Kommunikation und strategische Hochschulentwicklung sowie ab 1997 Mitglied des Präsidiums der HWP (Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik)
 1999-2000 Mitarbeiterin im Stab der Hamburger Wissenschaftssenatorin
 2000-2002 Wiss. Leiterin des Projekts Universitätsentwicklung (ProUni) der Uni Hamburg
 2002-2005 Promotion in Sozialwissenschaften zum Thema „Partizipatives Management von Universitäten“ an der Universität Klagenfurt; Wissens. Mitarbeiterin der Abt. Hochschulforschung an der IFF (Interdisz. Fakultät für Forschung und Fortbildung) in Wien
 seit 2005 Hochschulforscherin und –beraterin beim CHE gemeinnützigen Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Prof. Dr. Hans E. Roosendaal

1947 geboren in Enkhuizen (Niederlande)

1971 Studienabschluss in Physik (Master cum laude) an der Universität Amsterdam

1974 Promotion in Physik (cum laude) an der Universität Amsterdam

1974-1983 Forschungsgruppenleiter an der Fakultät für Physik, Universität Bielefeld

1983-1998 Elsevier Science, Amsterdam, u.a. in folgenden Funktionen:

- senior publishing editor materials science
- publisher physics and materials science and head of the physics and materials science department
- integration of Elsevier Science and Pergamon Press
- deputy group-director of Elsevier Science portfolio

seit 1998 Universität Twente, Niederlande, u.a. in folgenden Funktionen:

- director of scientific information
- Task Force Digital University
- professor for scientific information (2000-2005)
- Hauptamtlicher Vizepräsident für operative Strategie, Stellvertreter des Präsidenten
- Supervisory Board Digital University

seit 2005 Professor für strategisches Management an der Universität Twente, Niederlande, Spezialgebiet strategisches Wissens- und Informationsmanagement

seit 2006 Mitglied der Ständigen Akkreditierungs-Kommission (SAK) der ZEVA

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Weber

1939 geboren in Mährisch Schönberg

1955-1959 Lehre als Industriekaufmann und Tätigkeit im Einkauf der Salamander AG

1967 Diplom-Kaufmann (Universität Mannheim)

1971 Promotion zum Dr. rer. pol. (Universität Mannheim)

1980 Habilitation zum Dr. rer. pol. habil (Universität Mannheim)

1976-1982 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation und Personalwesen, Universität Paderborn

1982-1985 o. Professor für Personalwirtschaft, Wirtschaftsuniversität Wien

1985-2005 Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalwirtschaft, Universität Paderborn

2005-2008 Gründungsdekan der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg

seit 1978 zahlreiche Berufungen und Ämter, u.a.:

- Dekan und Prodekan, Prorektor (1987-1991) und Rektor (1995-2003) an der Universität Paderborn
- Ehrendoktorwürde der Nottingham Trent University (Großbritannien)
- Ehrendoktorwürde der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- Vorsitzender der Landesrektorenkonferenz Nordrhein-Westfalen
- Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz