



**Evaluation der Zentralen Einrichtung Lehre,  
Studium und Weiterbildung (ZEL)  
an der Leibniz Universität Hannover**

**Evaluationsbericht**

## **Impressum**

Herausgeber: Zentrale Evaluations- und  
Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA)  
Lilienthalstr. 1  
30179 Hannover

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Rainer Künzel

Geschäftsführung: Hermann Reuke

Redaktion: Dr. Torsten Futterer

Die Veröffentlichung erfolgt ausschließlich auf den Internetseiten der ZEVA unter: [www.zeva.org](http://www.zeva.org)

© 2013 – Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA)

**INHALT**

**Vorwort**..... 4

**Teil I: Die Begutachtung** ..... **3**

    1 Verfahrensbeschreibung .....5

    2 Verfahrensablauf .....5

    3 Gutachtergruppe .....6

    4 Gliederung zur Erstellung des Selbstberichts .....6

    5 Die LUH und die ZEL .....7

**Teil II: Das Evaluationsgutachten** ..... **11**

    Vorwort ..... 11

    1 Beurteilung des Evaluationsprozesses .....11

        1.1 Beurteilung des Selbstberichts ..... 11

        1.3 Ablauf der Vor-Ort-Begutachtung ..... 11

    2 Entwicklungsprozess der ZEL ..... 12

    3 Strukturelle Einbindung der ZEL in die Universität Hannover ..... 13

    4 Struktur und Aufgabenspektrum der Abteilungen der ZEL ..... 15

        4.1 Abteilung 1: Lehr- und Studienqualität ..... 15

        4.2 Abteilung 2: Lehrerbildung (ZfL) ..... 15

        4.3 Abteilung 3: Weiterbildung (ZEW)..... 16

    5 Struktur und Aufgabenspektrum der ZEL ..... 17

    6 Fazit ..... 19

        6.1 Stärken..... 19

        6.2 Entwicklungspotenziale und Empfehlungen..... 19

**Teil III: Die Stellungnahme der Universität** ..... **22**

**Anhang: Die Curricula vitae der Gutachter** ..... **24**

## VORWORT

Es sind nicht immer Studienprogramme oder hochschulweite Qualitätsmanagementsysteme, die von der ZEVA evaluiert werden, wie man am Beispiel der Zentralen Einrichtung Lehre, Studium und Weiterbildung der Leibniz Universität sehen kann. Der hier vorgelegte Bericht gehört zu den thematischen Evaluationen, die die ZEVA den Hochschulen anbietet. Das Verfahren folgt den Grundsätzen für Evaluationsverfahren, wie sie etwa in den *European Standards for Quality Assurance in Higher Education* (ESG) festgelegt sind. Weitere Informationen zu den Evaluationsverfahren der ZEVA können dem Handbuch zur externen Evaluation an Hochschulen (2010) entnommen werden, das die ZEVA auf ihren Internetseiten zum Abruf bereit hält ([www.zeva.org/de/evaluation/dokumente-und-vorlagen/](http://www.zeva.org/de/evaluation/dokumente-und-vorlagen/)).

Die Leibniz Universität hat die ZEVA gebeten, die Zentrale Einrichtung für Lehre, Studium und Weiterbildung zu evaluieren, nachdem sie diese als neue Einrichtung mit dem Ziel beschlossen hat, Serviceleistungen in diesem Bereich zusammenzufassen und die Hochschuleinrichtungen zugleich im Bologna-Prozess zu unterstützen. Insofern stand die Betrachtung der Einrichtung und ihrer Aufgabenwahrnehmung im Fokus. Dass ein Verfahren dieser Art in die Organisationsberatung hineinreicht, macht den veränderten Charakter einer Evaluation deutlich, die weniger auf summative Ergebnisse zielt, sondern dem Aspekt der Qualitätsentwicklung eine größere Bedeutung beimisst.

Wir danken allen Beteiligten, Gutachtern und Mitgliedern der Leibniz Universität, für ihre Bereitschaft, sich auf diesen Prozess eingelassen zu haben.



Hermann Reuke

Geschäftsführender Stiftungsvorstand

## TEIL I: DIE BEGUTACHTUNG

### 1 VERFAHRENSBESCHREIBUNG

Die ZEVA führte an der Leibniz Universität Hannover ein Verfahren zur Evaluation der Zentralen Einrichtung Lehre, Studium und Weiterbildung (ZEL) durch, das insbesondere dem Aufbau und der Weiterentwicklung der Institution diene und somit einen formativen oder auch beratenden Charakter hatte. Von der Absicht, eine Bewertung zur Verleihung eines Gütesiegels vorzunehmen, wurde im Laufe des Verfahren Abstand genommen.

Ziel war es, durch die Expertengruppe die Strukturen und Prozesse der ZEL sowie deren Funktion im Qualitätsmanagementsystem der Leibniz Universität Hannover beurteilen zu lassen.

Um die Expertengruppe auf die zweitägigen Gespräche in der Universität vorzubereiten, verfasste die ZEL einen Selbstbericht, der den Experten etwa einen Monat vor den Gesprächen zur Verfügung gestellt wurde. Die Gliederung für den Selbstbericht ist in Abschnitt 4 dieses Kapitels wiedergegeben.

Das Evaluationsverfahren basiert auf den „Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum“ und auf den Regeln der ZEVA zur Durchführung eines externen Evaluationsverfahrens. Gleichzeitig stellt das Verfahren eine Beratung beim Ausbau des Qualitätsmanagements in diesem Bereich dar.

Durch das Evaluationsverfahren erfüllt die Universität außerdem die Anforderungen an § 5 NHG (Niedersächsisches Hochschulgesetz), in dem in angemessenen Abständen eine externe Evaluation durch eine unabhängige, wissenschaftsnahe Einrichtung gefordert wird.

### 2 VERFAHRENSABLAUF

Der zeitliche Ablauf des Evaluationsverfahrens stellt sich wie folgt dar:

Dezember 2011	Start des Evaluationsprojekts mit der Verabredung der Gliederung für den Selbstbericht und des konkreten zeitlichen Ablaufs für das Verfahren
28.11.2012	Übersendung des Selbstberichts der ZEL an die ZEVA und Weiterleitung an die Gutachtergruppe
07. – 09.01.2013	Vor-Ort-Gespräche an der Leibniz Universität Hannover
bis 28.02.2013	Erstellung des Evaluationsgutachtens
07.08.2013	Eingang der Stellungnahme der Leibniz Universität Hannover zum Evaluationsgutachten

### 3 GUTACHTERGRUPPE

Die sechsköpfige Gutachtergruppe setzte sich wie folgt zusammen:

- Jonas Bens  
*Student der Rechtswissenschaften an der Universität Bonn*
- Prof. Dr. Gerhard Büttner  
*Universität Frankfurt, FB Psychologie und Sportwissenschaften*
- Dr. Philip Pohlenz  
*Universität Potsdam, Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium*
- Prof. Dr. Martin Stein  
*Universität Münster, Institut für Didaktik der Mathematik und Informatik*
- Helmut Vogt  
*Universität Hamburg, Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung*
- Prof. Dr. Dr. h.c. Johannes Wildt  
*Technische Universität Dortmund, Zentrum für Hochschulbildung*

Die Curricula Vitae der Gutachter sind im Anhang des Evaluationsberichts wiedergegeben.

### 4 GLIEDERUNG ZUR ERSTELLUNG DES SELBSTBERICHTS

Zur Erstellung des Selbstberichts hat die ZEVA mit der Leibniz Universität Hannover die folgende Gliederung vereinbart:

#### **Vorwort/Einführung**

An dieser Stelle sollen die Zielsetzung des Verfahrens und der Auftrag an die Gutachtergruppe dargestellt werden.

#### **Basisinformationen über die Leibniz Universität Hannover**

Dieser Abschnitt enthält die folgenden Informationen, ggf. auch als tabellarische Übersichten:

- Fakultäten der Universität mit Fächerstruktur
- Einrichtungen der Universität
- Gesamtetat der Universität
- Personal (Anzahl Professor(inn)en sowie Beschäftigte aller Bereiche)
- Anzahl der Studierenden und Verteilung auf die Fakultäten/Fächer

#### **Entwicklung und Profil der ZEL**

- Entwicklung und allgemeine Zielsetzung
- Organisationsaufbau
- Leitungsstruktur
- Abteilungen (Kurzbeschreibung)
- Ressourcen (finanziell, personell, Sachmittel und Räume)
- Qualitätsmanagement innerhalb der ZEL

### **Kooperation und Kommunikation**

- Strukturelle Einbindung der ZEL in die Universität
- Schnittstellen zu anderen Einheiten der Universität
- Außendarstellung/Öffentlichkeitsarbeit (Homepage, Flyer, Veranstaltungen...)

### **Darstellung der Abteilungen der ZEL**

- Abteilung 1: Lehr- und Studienqualität
  - Aufgaben und Ziele
  - Ausstattung
  - Aktivitäten und Leistungen
  - Kooperation und Kommunikation
  - Qualitätsmanagement
- Abteilung 2: Lehrerbildung (ZfL)
  - Aufgaben und Ziele
  - Ausstattung
  - Aktivitäten und Leistungen
  - Kooperation und Kommunikation
  - Qualitätsmanagement
- Abteilung 3: Weiterbildung (ZEW)
  - Aufgaben und Ziele
  - Ausstattung
  - Aktivitäten und Leistungen
  - Kooperation und Kommunikation
  - Qualitätsmanagement

### **Position der ZEL bei der Verbesserung der Lehre in der Leibniz Universität Hannover**

In diesem Kapitel soll die Position der Hochschulleitung berücksichtigt werden, ggf auch als integrierte Stellungnahme.

### **Anlagen**

- Verträge und Vereinbarungen
- Organigramme
- Broschüren/Infomaterial
- Prozessbeschreibungen

## **5 DIE LUH UND DIE ZEL**

Die **Leibniz Universität Hannover (LUH)** ist mit mehr als 22.000 Studierenden und knapp 4400 Beschäftigten (mehr als 300 Professor(inn)en) die zweitgrößte Hochschule in Niedersachsen. Es können rund 90 Studienfächer in mehr als 190 Studien- und Teilstudiengängen studiert werden. Etwa 43 % der Studierenden entfallen auf die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, 30 % auf die Ingenieurwissenschaften und 27 % auf die Naturwissenschaften.

Die Gliederung der LUH in neun Fakultäten und die zugehörigen Lehreinheiten wird aus der nachfolgenden Tabelle (1) ersichtlich.

Tabelle 1: Fakultäten und Lehreinheiten der LUH

Fakultät	Lehreinheiten der Fakultäten
Naturwissenschaftliche Fakultät	Chemie/Biochemie/Lebensmittelwiss. Biologie Geowissenschaft Geographie Gartenbau
Fakultät für Mathematik und Physik	Mathematik Physik Meteorologie
Fakultät für Elektrotechnik und Informatik	Elektrotechnik Informatik
Fakultät für Maschinenbau	Maschinenbau
Fakultät für Bauingenieurwesen und Geodäsie	Bauingenieurwesen Geodäsie
Philosophische Fakultät	Germanistik Anglistik Romanistik Geschichte Politik Soziologie Philosophie Religionswiss./ev., kath. Theologie Gestaltungspraxis Sonderpäd./Sachunterricht Pädagogik Sport
Fakultät für Architektur und Landschaft	Architektur Arbeitstechnik Landschaftsarchitektur
Juristische Fakultät	Rechtswissenschaft
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät	Wirtschaftswissenschaft Arbeitswissenschaft

Die **Zentrale Einrichtung Lehre, Studium und Weiterbildung (ZEL)** wurde im Jahr 2010 auf Basis von Präsidiums- und Senatsbeschlüssen gegründet, mit dem Ziel, die an zentralen Stellen der LUH vorhandenen Kompetenzen zur Weiterentwicklung des Bereichs Lehre, Studium und Weiterbildung zu bündeln und umfassende Serviceleistungen in diesem Bereich anzubieten. Dadurch sollen insbesondere die durch den Bologna-Prozess neu erwachsenen und neu hinzugekommenen Aufgaben in Lehre, Studium und Weiterbildung bewältigt werden.

Der nachfolgenden Abbildung (1) sind die Einrichtungen der LUH inklusive der ZEL als eine von 11 zentralen Einrichtung (oben links) zu entnehmen.

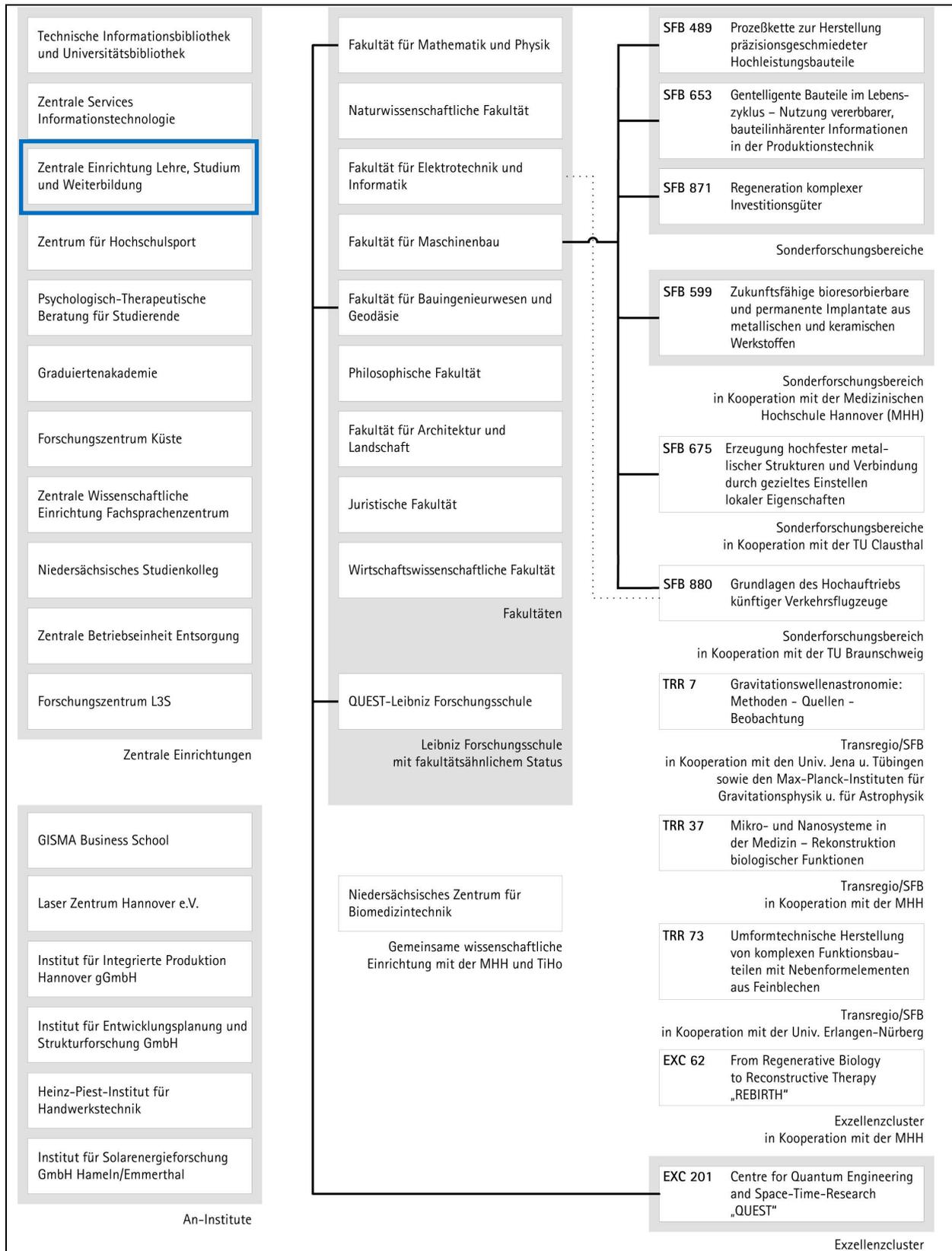


Abbildung 1: Einrichtungen der Leibniz Universität Hannover (die ZEL ist in der linken Spalte in dritter Position von oben zu erkennen).

Die ZEL gliedert sich in die drei Abteilungen *Lehr- und Studienqualität* (Abt. 1), *Lehrerbildung* (Abt. 2) und *Weiterbildung* (Abt. 3). Die drei Abteilungen gliedern sich wiederum in die folgenden operativen Arbeitsbereiche:

Abteilung 1: - Lehr- und Studienqualität:

- Qualitätsmanagement
- Akkreditierung, Evaluation, Befragungen
- Kompetenzorientierte Studiengangsentwicklung
- Career Service
- Schlüsselkompetenzen (ZfSK)
- Beschwerdemanagement

Abteilung 2: - Lehrerbildung (ZfL):

- lehramtsbezogene Studiengangsentwicklung
- lehramtsbezogene Studiengangsbetreuung
- lehramtsbezogene Studierendenberatung
- Vernetzung Universität - Schule

Abteilung 3: - Weiterbildung (ZEW):

- Wissenschaftliche Weiterbildung
- Offene Hochschule
- eLearning Service Abteilung (elsa)
- Fort- und Weiterbildung für Lehrerinnen und Lehrer

Die ZEL liegt im Zuständigkeitsbereich der Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung und wird kollegial von den drei Abteilungsleitungen geleitet. Die drei Abteilungsleitungen bilden zugleich den Vorstand der ZEL.

## TEIL II: DAS EVALUATIONSGUTACHTEN

### VORWORT

Von der Universität Hannover werden als Ziele der externen Evaluation durch die ZEVA zum einen die externe Begleitung des Aufbaus und der Weiterentwicklung der ZEL, zum anderen die Verleihung eines Gütesiegels für die Einrichtung genannt. Damit sollten zwei unterschiedliche Ziele verfolgt werden, die nur schwer in einem Verfahren zu vereinen sind. Da bereits bei der Durchsicht des Selbstberichts der Eindruck entstand, dass die Aufbauphase noch nicht abgeschlossen ist, erscheint der Gutachtergruppe nur das Ziel der „Aufbau- und Entwicklungshilfe“ sinnvoll, auf das das aktuelle Verfahren begrenzt werden soll. Die Beurteilung der Einrichtung zur Verleihung eines Gütesiegels erfolgt somit nicht. Es wird empfohlen, diesen Verfahrensschritt nicht vor dem vollständigen Abschluss des Aufbaus der ZEL und einer anschließenden Phase der internen Evaluation vorzunehmen.

Die Gutachtergruppe macht außerdem deutlich, dass im Rahmen des Evaluationsverfahrens keine fertigen Konzepte zur weiteren Entwicklung der Einrichtung präsentiert werden können. Vielmehr werden verschiedene Handlungsoptionen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Zweckmäßigkeit bewertet. Die Entscheidung über die endgültige Ausgestaltung der ZEL muss von der Universität getroffen werden, idealerweise im Rahmen eines breit angelegten Prozesses zur Organisationsentwicklung, an dem alle relevanten Interessengruppen beteiligt werden.

## 1 BEURTEILUNG DES EVALUATIONSPROZESSES

### 1.1 Beurteilung des Selbstberichts

Der Selbstbericht der Zentralen Einrichtung Lehre, Studium und Weiterbildung (ZEL) der Universität Hannover wurde am 28. November 2012 bei der ZEVA eingereicht und nachfolgend an die Gutachtergruppe weitergeleitet.

Der Selbstbericht enthält für fast alle Bereiche die Informationen, die die Gutachter zur Vorbereitung auf die Vor-Ort-Gespräche benötigen. Der Bericht ist gut verständlich und aussagekräftig verfasst und sehr übersichtlich gegliedert. Lediglich die Angaben zur Abteilung 2 Lehrerbildung (ZfL) werden als nicht ausreichend für die geplante vertiefende Beurteilung angesehen. Die Beurteilung der Lehrerbildung wurde daher im gleichen Umfang wie für die anderen Abteilungen der ZEL vorgenommen.

### 1.3 Ablauf der Vor-Ort-Begutachtung

Die Vor-Ort-Gespräche wurden vom 7. bis 9. Januar 2013 an der Universität Hannover durchgeführt. In dieser Zeit konnten Gespräche geführt werden mit

- dem Präsidium der Universität Hannover,
- der Leitungsebene der ZEL,
- Studiendekanen und der Ombudsperson für Studium und Lehre,
- universitätsinternen Kooperationspartnern der ZEL,

- den drei Abteilungen der ZEL,
- Studierenden der Universität Hannover sowie
- der Verwaltung der Universität Hannover zu Ressourcen- und Finanzierungsfragen.

Der Gutachtergruppe stand eine relevante Auswahl an Gesprächspartner(inne)n zur Verfügung und es war in allen Gesprächsrunden eine offene und konstruktive Gesprächsatmosphäre gegeben. Die Gespräche sowie die internen Klausuren der Gutachtergruppe wurden an verschiedenen Standorten der ZEL durchgeführt, so dass sich die Gutachtergruppe einen Eindruck über die Räumlichkeiten verschaffen konnte. Die Räume der Abteilung 1 konnten allerdings nicht besichtigt werden, da sie in zu großer Entfernung zu den anderen Konferenzräumen lagen und in der Abteilung 1 kein hinreichend großer Raum zur Durchführung von Gesprächsrunden zur Verfügung stand.

Insgesamt waren die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Durchführung der Begutachtung sehr gut geeignet.

## 2 ENTWICKLUNGSPROZESS DER ZEL

Als Reaktion auf Studierendenproteste und zur Steigerung der Qualität der Lehre wurde die ZEL nach einem Senatsbeschluss der Universität Hannover zum 01.10.2010 gegründet. Dazu wurden die bestehende *Zentrale Einrichtung für Weiterbildung (ZEW)* und das *Zentrum für Lehrerbildung (ZfL)* als Abteilungen der ZEL zusammengeführt und um eine neue Abteilung *Lehr- und Studienqualität* ergänzt. Die konzeptionellen Aspekte des Aufbaus der ZEL wurden dabei maßgeblich der Einrichtung selbst, insbesondere ihrer kollegialen Leitung überlassen (die drei Abteilungsleiter und Abteilungsleiterinnen stellen gemeinsam die Leitung der Einrichtung). Bei den Vor-Ort-Gesprächen wurden in der Folge Klagen über die ungenügende Unterstützung durch die Universitätsleitung laut. Ab April 2011 wurde der Aufbau der ZEL durch die Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) extern begleitet. Diese Begleitung wird mit dem aktuellen Evaluationsverfahren zunächst abgeschlossen.

Die Begleitung der Aufbauphase durch die ZEvA in den Jahren 2011 und 2012 wurde allerdings durch ungenaue Zielvorgaben der Universitätsleitung und Vakanzen auf der Ebene der Abteilungsleitungen der ZEL beeinträchtigt. Daher konnte in dieser Zeit neben dem Zusammenwachsen der Abteilungsvertreter(innen) zu einem arbeitsfähigen Evaluationsprojektteam nur die Erstellung des Selbstberichts zur Evaluation erreicht werden. Die Universitätsleitung war im Übrigen bei der Begleitung der Aufbauphase nur in geringem Umfang vertreten.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist die ZEL konzeptionell in den meisten Bereichen weitgehend auf dem Stand der Gründung vor etwa zwei Jahren stehen geblieben und hat keine substanzielle Entwicklung vollziehen können. Dieses Verharren in der Ausgangsposition ist auf mehrere Umstände zurückzuführen: Im Vordergrund stehen die unzureichenden strategischen Überlegungen zu den Funktionen und Strukturen der ZEL. Dadurch ergaben sich unzureichende Zielvorgaben für die Entwicklung der Einrichtung. Es war vorgesehen, dass die Zielbestimmung und strategische Planung durch die Mitarbeiter(innen) der ZEL selbst vorgenommen wird. Dass dieses nicht gelungen ist, ist vermutlich auf das Fehlen einer intensiven externen Begleitung des Entwicklungsprozesses zurückzuführen. Notwendig wäre dafür die Durchführung einer längerfristigen und intensiven Organisationsentwicklungsmaßnahme gewesen. Die Prozessbegleitung durch die ZEvA, die sich zuletzt nur noch auf die Erstellung des Selbstberichts konzentrierte, reichte ebenso wenig aus, wie der punktuelle Beistand durch die Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung. Erschwert wurden die Entwicklungsbemühungen auch durch die nicht funktionierenden Leitungsstrukturen und die unzureichende Kommunikation zwischen den Abteilungen. Ein effektives Zusammenspiel auf

der Leitungsebene der Abteilungen hat sich von Anfang an nicht ergeben. Zusätzliche Beeinträchtigung gab es durch den Wegfall der wissenschaftlichen Leitung in Abteilung 2, einen längerfristigen krankheitsbedingten Ausfall in Abteilung 3 und die zu leistende Aufbauarbeit in der neu errichteten Abteilung 1.

Die Gutachtergruppe empfiehlt in der jetzigen Situation einen Neustart für die Einrichtung ZEL. Unabhängig davon, ob der jetzige Zuschnitt der ZEL erhalten bleibt oder verändert wird, sollte die weitere Entwicklung durch eine extern gesteuerte Maßnahme zur Organisationsentwicklung unterstützt werden. Diese Unterstützung sollte in jedem Fall *hochschulextern* erfolgen – eine Beteiligung des Dezernats 1 der Universität (Organisations- und Personalentwicklung) wird nicht angeraten, da Teile dieser Einrichtung eventuell mit in die Entwicklungsplanung einbezogen werden müssen. Eine unbefangene Prozessbegleitung wäre in diesem Fall nicht mehr möglich. Erst nach erfolgter Ziel- und Aufgabenbestimmung für die ZEL sollten die Strukturen und ggf. das Aufgabenspektrum angepasst werden.

Darüber hinaus hält es die Gutachtergruppe für sinnvoll, dass sich die Hochschulleitung und die Fakultäten stärker in die Entwicklungsplanung für die ZEL einbringen. Eine sinnvolle Positionierung der ZEL zwischen der Leitungsebene der Universität und dem Lehr- und Forschungsbetrieb in den Fakultäten ist nur in einer ganzheitlichen Abstimmung zu erreichen – eine Beteiligung aller Stakeholder ist somit unabdingbar.

### **3 STRUKTURELLE EINBINDUNG DER ZEL IN DIE UNIVERSITÄT HANNOVER**

Die ZEL wurde als zentrale Einrichtung der Universität in einem Spannungsfeld platziert, das sich zwischen der Hochschulleitung mit ihren Stabsstellen, den unmittelbar für Lehre und Forschung zuständigen Fakultäten und den Verwaltungseinheiten aufspannt. Damit nimmt die ZEL eine vermittelnde Rolle ein – insbesondere zwischen der Universitätsleitung und zentralen Verwaltung auf der einen Seite und den Fakultäten als dezentrale Einheiten auf der anderen Seite. Diese Position ist für eine zentrale Einrichtung an deutschen Hochschulen durchaus üblich und stellt an der Universität Hannover keine Besonderheit dar. Einer zentralen Einrichtung werden an verschiedenen Hochschulen jedoch unterschiedliche Funktionen zugeschrieben, so dass die Universität Hannover den idealen Zuschnitt und Positionierung für die ZEL selbst bestimmen muss.

Aus Sicht der Gutachtergruppe ist diese Positionsbestimmung noch nicht abschließend erfolgt und muss im Rahmen der strategischen Entwicklung noch vorgenommen werden. Dabei sollte insbesondere die Nähe der Fakultäten gesucht werden. Die Fakultäten sind nicht nur ein wichtiger Kooperationspartner der ZEL, sondern auch der Hauptabnehmer ihrer Leistungen. Dies zeigte sich auch in den Vor-Ort-Gesprächen, in denen die Vertreter(innen) der Fakultäten die wichtige Service- und Dienstleistungsfunktion der ZEL bekräftigten. Auf der anderen Seite sehen die Fakultäten die ZEL nicht als Forschungseinrichtung und befürchten sogar, dass ein expliziter Forschungsauftrag (bspw. im Sinne einer hochschuldidaktischen Forschung bzw. Hochschulforschung) die Erfüllung des Dienstleistungsauftrags negativ beeinflussen könnte. Die Gutachtergruppe kann diese Position gut nachvollziehen, sieht aber auch die Notwendigkeit, dass die Einrichtung wissenschaftlich fundiert arbeitet, um den aktuellen Forschungsstand zum Themenfeld der Hochschulentwicklung bzw. der Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium abzubilden. Eine regelmäßige Befassung mit dem aktuellen Forschungsgeschehen und eine innovative und kreative Umsetzung im eigenen Arbeitsbereich dient als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit der ZEL. Diese Perspektive deckt sich jedoch im Allgemeinen mit den Vorstellungen der Fakultäten.

Die Nähe zu den Fakultäten sollte auch in der Steuerung der ZEL zum Ausdruck kommen. Ähnlich wie dies bereits in der Abteilung 2 Lehrerbildung vorgesehen ist, so sollte auch die gesamte ZEL von den Fakultäten mit gesteuert werden. Gemeinsam mit den Fakultäten sollten Regelungen für die Umsetzung dieser Beteiligung gefunden werden. Vorstellbar wäre es, dafür die Studiendekanerunde zu gewinnen oder einen Beirat zu gründen, in den Fakultätsvertreter(innen) entsendet werden. Wichtig ist dabei allerdings, den Aufwand für die Fakultäten gering zu halten, um die notwendige Akzeptanz für eine Beteiligung zu erreichen. Der Anbindung der Einrichtung an das Gremium der Studiendekane wird von der Gutachtergruppe der Vorzug gegeben, da es sich einerseits um verantwortliche Träger von Entscheidungsbefugnissen handelt und andererseits kein weiterer Aufwand betrieben werden muss.

Auch in anderer Hinsicht ergibt sich bei der Steuerung der Einrichtung ein Ungleichgewicht zwischen der Abteilung 2, dem Zentrum für Lehrerbildung, und der Einrichtung insgesamt: Bei Abteilung 2 wird die Beteiligung von Studierenden durch die Repräsentanz in den begleitenden und steuernden Gremien sichergestellt. Dies hat sich bewährt und hilft, die Akzeptanz der Abteilung bei allen Beteiligten zu sichern. Dieses Prinzip sollte auf die Einrichtung als Ganzes übertragen werden. Wenn die Repräsentanz aller Gruppen, die durch die Arbeit der ZEL erreicht werden sollen, auch bei der Steuerung der Einrichtung gewährleistet ist, erhöht das die Akzeptanz und ist unentbehrlich für eine ganzheitliche strategische Entwicklung. Das bedingt auch und insbesondere die Einbindung von Studierenden in Form demokratisch legitimierter Vertreterinnen und Vertreter. Dass sich bei der Einbindung von Weiterbildungsstudierenden, die in der Regel nur kurzfristig an der Universität verweilen und oft einen besonderen Status innehaben, eine nicht einfach zu lösende Problematik gibt, dessen ist sich die Gutachtergruppe bewusst.

Die Universitätsleitung hat die ZEL – durch einen Präsidiums- und Senatsbeschluss – ins Leben gerufen. Sie ist dem Präsidium, genauer gesagt der Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung, zugeordnet, die auch Mitglied der ZEL ist. Konkrete Aufgaben im Bereich der Steuerung der ZEL sind für die Vizepräsidentin nicht definiert, lediglich die Möglichkeit, mit beratender Stimme an den Sitzungen des Vorstands teilzunehmen. Das Verhältnis zum Präsidium ist formal kaum definiert, so dass es nicht überrascht, dass das Präsidium an der bisherigen Entwicklung der ZEL nur sporadisch beteiligt war und insgesamt nur einen geringen Einfluss ausübt. Angesichts der tragenden Rolle, die die ZEL bei der gesamten Entwicklung der Universität und der Qualität von Studium und Lehre einnimmt, wäre eine stärkere Einbindung der Universitätsleitung vornehmlich in Form des Abschlusses von Ziel- und Leistungsvereinbarungen aus Gutachtersicht unerlässlich.

Ergänzende oder überschneidende Aufgaben zu denen der ZEL finden sich in den Verwaltungsdezernaten, den Stabsstellen des Präsidiums und anderen zentralen Einrichtungen. So ist bspw. die Hochschuldidaktik im Verwaltungsdezernat 1 angesiedelt. Aus konzeptioneller Sicht, im Sinne einer Hochschuldidaktik, die sich nicht auf die Durchführung individueller Weiterbildungsangebote an Lehrende beschränkt, sondern als Motor der Studienstrukturreform wirksam wird, ist zu fragen, ob diese Aufgabenverteilung zwischen zentraler Verwaltung und ZEL sinnvoll ist. Während des Verfahrens konnte insgesamt nicht geklärt werden, wie genau es zu der Aufgabenzuteilung für die ZEL kam und wie eine Abgrenzung zu anderen Einheiten vorgenommen wurde. Da in den Gesprächen vor Ort häufig auf historisch gewachsene Strukturen verwiesen wurde, wird vermutet, dass in der Universität kein zielgerichteter und bewusster Entwicklungsprozess zum aktuellen Organisationsaufbau geführt hat. Es ist zu empfehlen, die oben genannten zentralen Einheiten bei der weiteren Entwicklung der ZEL mit in den Fokus zu rücken und zu überprüfen, welche Aufgaben und Funktionen an welcher Position verortet werden sollten und wo sinnvolle Abgrenzungen vorzunehmen sind. Handlungsleitend könnten dabei der *student life cycle* oder das Konzept des *Lebenslangen Lernens* sein, das bereits von der neuen Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung und der Abteilung 3 der ZEL ins Gespräch gebracht wurde. Bei diesen grundsätzlichen

Überlegungen sollte auch mit bedacht werden, welche Funktionen grundsätzlich besser zentral, also auf Hochschulebene, oder dezentral in den Fakultäten erledigt werden können.

## 4 STRUKTUR UND AUFGABENSPEKTRUM DER ABTEILUNGEN DER ZEL

### 4.1 Abteilung 1: Lehr- und Studienqualität

Die Abteilung Lehr- und Studienqualität wurde nicht, wie die anderen beiden Abteilungen, als bereits bestehende Einheit in die ZEL integriert, sondern komplett neu aufgebaut. Die Bereiche Qualitätsmanagement, Akkreditierung, Evaluation, Befragungen, Kompetenzorientierung, Career Service, Schlüsselkompetenzen und Beschwerdemanagement waren zuvor an unterschiedlichen zentralen Positionen in der Universität untergebracht und wurden nun in der Abteilung zusammengefasst.

Diese Zusammenfassung der affinen Bereiche wurde von den Vertreter(innen) der Fakultäten und anderer zentraler Einheiten sehr gelobt. Die gelungene Zusammenführung der Funktionen wird gegenüber einer verteilten Lokation eindeutig bevorzugt. Die Abteilung hat eine funktionierende interne Kooperation und eine gute Aufgabenerfüllung inzwischen bewiesen. Diese Beurteilung erfolgte unabhängig von der ZEL-Struktur, die für die Fakultäten (ähnlich wie für die Studierenden) keine Rolle spielt.

Nach Ansicht der Gutachtergruppe könnte das Aufgabenspektrum noch ausgeweitet werden, wenn die Gedanken des *student life cycle* oder des *Lebenslangen Lernens* weiter verfolgt werden. Darüber hinaus werden die Abgrenzungen zu den anderen Abteilungen der ZEL nicht immer deutlich. So könnte die ELSA als Arbeitsbereich der ZEW auch in Abteilung 1 sinnvoll verortet werden und dort neben technischen Aspekten stärker auch mediendidaktische Aspekte des Einsatzes digitaler Medien in der Lehre adressieren. Außerdem gibt es große Überschneidungen mit der Lehrerbildung in nahezu allen Funktionsbereichen.

Eine weitere Entwicklung der Abteilung wurde bisher insbesondere durch fehlende Ressourcen gebremst. Auf der einen Seite verhindert ein knapp bemessenes Raumangebot die Arbeit der Abteilung, auf der anderen die lange Zeit ungeklärte Erledigung von internen Verwaltungsaufgaben. Durch die (zunächst befristete) Einstellung einer Verwaltungskraft konnte die Situation inzwischen ein wenig entspannt werden. Die Gutachtergruppe spricht sich dafür aus, dass die Verwaltungsstelle auch über die Befristung hinaus erhalten bleibt, wenn die ZEL und die Abteilung 1 strukturell nicht verändert werden. Ein neuer personeller Engpass ergibt sich durch das Ausscheiden der Abteilungsleitung zum Januar 2013. Nach Aussage der zentralen Verwaltung soll diese Position unbesetzt bleiben, bis die endgültige Struktur der ZEL geklärt ist. Da sich dieser Prozess längere Zeit hinziehen kann, plädiert die Gutachtergruppe dafür, eine Interimsversorgung sicherzustellen. Damit die Aufgaben des Tagesgeschäfts bewältigt werden können, wäre eine befristete Besetzung einer (oder zwei halber) Mitarbeiterstellen denkbar, ohne dass damit die Leitungsfrage präjudiziert würde. Im Gespräch hat die zentrale Verwaltung signalisiert, dass ein solches Vorgehen (auf Antrag der betroffenen Abteilung) grundsätzlich möglich wäre.

### 4.2 Abteilung 2: Lehrerbildung (ZfL)

Für die Abteilung 2 Lehrerbildung, die noch immer mit dem Namen der Vorgängereinrichtung *Zentrum für Lehrerbildung (ZfL)* verbunden ist, war zunächst eine ausführliche Evaluation vorgesehen, auf die im Rahmen dieses Verfahrens jedoch aus folgenden Gründen verzichtet

wird: Zum einen scheint die Aufbauphase der Abteilung als Einheit der ZEL noch nicht abgeschlossen zu sein, zum anderen gibt der Selbstbericht keine hinreichenden Informationen für eine solide Beurteilung.

Die Situation resultiert aus dem Umstand, dass die wissenschaftliche Leitung der Abteilung seit etwa einem Jahr unbesetzt ist und erst eine Nachfolge für die Position gefunden werden muss. Anders als die anderen Abteilungen der ZEL ist die Lehrerbildung mit einer wissenschaftlichen Leitung versehen. Darüber hinaus wird sie von einer *Lenkungsgruppe Studiendekane* geleitet. Hinzu kommt die Steuerung wichtiger Aufgaben über Gremien unter Beteiligung studentischer Vertreterinnen und Vertreter. Die Leitungsstruktur wird durch die Gutachter positiv beurteilt, und es wird empfohlen zu überprüfen, ob eine analoge Struktur auf die gesamte ZEL übertragen werden kann.

Eine Änderung der Leitungsstruktur für die ZEL (z. B. in Form einer Geschäftsstelle) weckt in der Abteilung jedoch die Befürchtung, dass eine zusätzliche Führungsebene eingezogen werden könnte, die den dringend notwendigen direkten Zugang zur Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung versperrt. Dieser Umstand sollte bei der weiteren Entwicklung der ZEL berücksichtigt werden.

Im Vergleich zu anderen Hochschulen, die für das Lehramt ausbilden, ist die Abteilung Lehrerbildung mit personellen Ressourcen eher schlecht ausgestattet. Hinzu kommt, dass sie mit Aufgaben betraut ist, die in anderen Einrichtungen besser aufgehoben wären. So bindet die Bearbeitung von Anträgen auf Zulassung zum Masterstudium viele Ressourcen und sollte eigentlich in den Dezernaten der zentralen Verwaltung erledigt werden. Bei den überschneidenden Aufgaben der Akkreditierung von Lehramtsstudiengängen könnte auch eine intensive Kooperation mit Abteilung 1 hilfreich sein und Synergien erzeugen. Diese Kooperation scheint aktuell noch nicht zu existieren.

Im Übrigen scheint die Verortung der Koordination der Lehrerbildung in der ZEL für den Lehramtsbereich der Universität von untergeordneter Bedeutung zu sein.

### 4.3 Abteilung 3: Weiterbildung (ZEW)

Die vor mehr als 40 Jahren gegründete ZEW ist als die Einrichtung mit der längsten (Vor-) Geschichte in die ZEL eingegangen. In dieser Zeit hat sie viele Veränderungen durchlaufen. Sie hatte mit dem *Career Service* und dem *Zentrum für Schlüsselkompetenzen* Aufgaben inne, die in die Abteilung 1 der ZEL verlagert wurden. Mit der Mitarbeiterfortbildung (später: *Hochschuldidaktische Weiterbildung*) hat sie einen Aufgabenbereich an das Dezernat 1 der zentralen Verwaltung abgegeben. Durch die größere räumliche Distanz zu diesen Aufgabenbereichen ist die Kooperation nach Aussage der Abteilung 3 eher erschwert worden. Auch ein wissenschaftlicher Beirat stand der ZEW zur Seite, dessen Arbeit aber im Zuge der Bildung der ZEL eingestellt wurde.

Seit der Aufnahme in die ZEL leidet die ZEW insbesondere im Bereich *Wissenschaftliche Weiterbildung* unter dem Verlust des eigenen Namens, der sich als Marke gut etabliert hatte. So erfolgt innerhalb der Universität, aber auch von außen, weiterhin eine Adressierung als ZEW. Das Konstrukt ZEL hat für die Zielgruppe der Abteilung 3 keinerlei Bedeutung.

Als Besonderheit innerhalb der ZEL kann für die ZEW die Finanzierung angesehen werden. Durch das Schrumpfen staatlicher Zuwendungen muss selbst ein Teil der Kernaufgaben über Drittmittelgeschäfte erledigt werden. Dieser Umstand spricht dafür, die wissenschaftliche Anbindung der Einrichtung zu stärken und über eine wissenschaftliche Leitung nachhaltig zu verankern.

## 5 STRUKTUR UND AUFGABENSPEKTRUM DER ZEL

Während die Kooperation und Kommunikation in den Abteilungen gut funktioniert, lässt die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen bis heute zu wünschen übrig. In der Folge konnten sich die von der Universitätsleitung intendierten Synergien nicht ergeben. Die Abteilungen existieren als drei weitgehend unabhängige Säulen nebeneinander her und zeigen nur wenige Verknüpfungen – auch wenn diese naheliegen würden. Ein maßgeblicher Faktor dafür ist die räumliche Trennung der drei Abteilungen, die eine effektive Kommunikation zumindest erschwert. Insbesondere die informelle Kommunikation, die sich häufig über kurze Wege und geteilte Räumlichkeiten ergibt, findet nur punktuell statt. Auch die formal vorgesehene Kommunikation auf Leitungsebene konnte bisher nicht durchgängig etabliert werden. Im Rahmen der kollegialen Leitung der ZEL sind Sitzungen des ZEL-Vorstands, der aus den drei Abteilungsleitungen besteht, mindestens alle drei Monate vorgesehen. Abgesehen davon, dass der Abstand zwischen den Sitzungen für eine funktionierende Leitung zu lang erscheint, wurden diese im letzten Jahr in noch größeren Abständen durchgeführt. Um neben dem aktuellen Tagesgeschäft den Aufbau der ZEL vorantreiben zu können, sollten mindestens monatliche Sitzungen abgehalten werden, wenn es bei der bisherigen Gliederung in Abteilungen bleibt. Zu empfehlen wäre für eine wissenschaftsnahe Einrichtung wie die ZEL auch die grundsätzliche Trennung zwischen einer Leitung des operativen Geschäfts und einer für die strategische Entwicklung zuständige Position, etwa in Form einer professoralen, wissenschaftlichen Leitung.

Neben der Leitungsebene verdient auch die Mitarbeiterenebene einer zentralen wissenschaftsnahen Einrichtung eine besondere Aufmerksamkeit. Anders als bei reinen Verwaltungseinheiten stellt sich das Kompetenzprofil der Mitarbeiter(innen) gemäß ihren Aufgaben anders dar und sollte unbedingt präzise definiert werden. Eine Orientierung an den *New Professionals in Higher Education* (auch *Hochschulprofessionelle* genannt) erscheint der Gutachtergruppe dabei zweckmäßig. Ohne eigene Forschungsvorhaben betreuen zu müssen, sollten die Mitarbeiter(innen) in der Lage sein, sich an aktuellen Forschungsergebnissen ihres Funktionsbereichs zu orientieren und sie in ihre Arbeit einfließen zu lassen. Dazu kommt die Fähigkeit zur eigenen kreativen und innovativen Gestaltung ihres Arbeitsbereichs – auch auf Basis wissenschaftlicher Methoden.

Das oben beschriebene Raumproblem der ZEL setzt sich noch auf anderer Ebene fort: Die Räume, die der ZEL in der Abteilung 3 für Lehraufgaben zur Verfügung stehen, sind insgesamt knapp bemessen und werden zusätzlich durch das Dezernat 1 der Zentralverwaltung beansprucht. Kritisch wird die Situation durch ein Vorbuchungsrecht des Dezernats 1 in Verbindung mit einer Zeitstruktur für die Veranstaltungen der zentralen Verwaltung, die nicht mit dem Semesterablauf an der Universität kompatibel ist. Die Buchung wird zum Teil sehr kurzfristig vorgenommen, so dass eine solide Semesterplanung der ZEL erschwert wird. Da eine kurzfristige Entspannung der Raumsituation nicht zu erwarten ist, wird empfohlen, die Raumplanung auf Basis gemeinsamer Absprachen vorzunehmen und kein Vorbuchungsrecht zuzulassen. Darüber hinaus sollte die Vorausplanung, wie für den Lehrbetrieb üblich, semesterweise im Voraus erfolgen.

Die Wahrnehmung der ZEL zeigt über unterschiedliche Interessengruppen hinweg das gleiche Bild: Die ZEL wird als Dach für die drei Abteilungen praktisch nicht wahrgenommen, vielmehr werden entweder nur einzelne Abteilungen adressiert oder sogar nur Arbeitsbereiche oder Funktionen innerhalb von Abteilungen. Für die Studierenden der Universität Hannover stehen der Career Service und die Schlüsselkompetenzen (Abteilung 1) sowie die Lehrerbildung (Abteilung 2) im Vordergrund. Die Fakultäten sprechen ebenfalls ausgewählte Funktionen direkt an, beispielsweise Akkreditierung und Evaluation (Abteilung 1), die Lehrerbildung (Abteilung 2) oder ELSA (Abteilung 3). Hochschulextern wird häufig die wissen-

schaftliche Weiterbildung (als ZEW) oder das Seniorenstudium (beides Abteilung 3) angesprochen. In keinem der geschilderten Fälle scheint jedoch ein Interesse an dem Konstrukt ZEL bei den Interessengruppen zu bestehen. Die Arbeitsbereiche funktionieren aus der „Kundenperspektive“ auch ohne eine Einbindung in das übergeordnete Konstrukt. Allerdings war dabei eine große Zufriedenheit der von der Gutachtergruppe befragten Interessenvertreter mit den Leistungen der einzelnen Arbeitsbereiche zu vernehmen. Aus Sicht der Gutachtergruppe schließt sich an diesen Befund die Frage nach dem Nutzen der Gründung einer gemeinsamen Einrichtung für die Arbeitsfähigkeit der in ihr versammelten Bereiche an.

Im Bekanntheitsgrad der Einrichtung bei den potenziellen „Kunden“ ist nicht unbedingt ein Erfolgskriterium des Gründungsprozesses zu sehen. Vielmehr könnte sich der Erfolg der Einrichtung bei der Aufgabenerledigung gerade darin widerspiegeln, dass diese „geräuscharm“ und mit hoher problem- bzw. anforderungsbezogener Kompetenz erledigt wird.

Es ist dagegen anders herum zu fragen, ob ein Nutzen der Gründung nicht potenziell die mit dieser Gründung verbundenen Kosten übersteigt. Die Kosten (bzw. Risiken) bestehen aus Sicht der Gutachtergruppe darin, dass etablierte Einrichtungen (und potenziell deren eigenständige themenbezogene Außendarstellung) aufgegeben werden, die bereits bei den potenziellen Nutzern bekannt waren und die auch für zukünftige Nutzer leichter aufzufinden wären, wenn sie sich nicht unter dem Dach der ZEL verbergen würden.

Schaut man sich den gesamten Aufgabenumfang der ZEL an, so stellt sich die Frage, warum gerade diese inhaltliche Fokussierung gewählt wurde. Als Begründung werden eher historische Entwicklungen als strategische Überlegungen benannt. So könnten durchaus noch weitere Funktionen in die ZEL aufgenommen werden, die aktuell in der zentralen Verwaltung platziert sind. Am meisten drängt sich die Frage auf, warum das Arbeitsfeld Hochschuldidaktik in den Aufgabenbereich der zentralen Verwaltung fällt und nicht in der ZEL verortet wird. Die Hochschuldidaktik hat Anknüpfungspunkte zur wissenschaftlichen Weiterbildung, zur Kompetenzorientierung, dem Qualitätsmanagement und vielen weiteren Arbeitsbereichen der ZEL und könnte dort sinnvoll eingebunden werden. Auch die Studienberatung als erste Anlaufstelle der Studierenden wäre, wenn man den Gedanken des *student life cycle* verfolgt, gut in der ZEL untergebracht. Der Universität Hannover wird geraten, sich erneut mit dem Aufgabenumfang und -spektrum der ZEL zu befassen und sich zunächst von historisch gewachsenen Strukturen und Einflussbereichen zu lösen, um dann den Zuschnitt nach einer schlüssigen inhaltlichen Ausrichtung und den strategischen Zielen der Universität vorzunehmen.

Neben der Abgrenzung der ZEL zu anderen Einheiten innerhalb der Universität, ist die Binnenstruktur der ZEL eingehender zu betrachten. Die bereits festgestellte Fixierung der drei Abteilungen in weitgehend unabhängige und wenig interagierende Säulen ist nicht allein der räumlichen Trennung zuzuschreiben. Eine angesichts der Rahmenbedingungen nicht optimal funktionierende kollegiale Leitungsstruktur hat eine Entwicklung der Einrichtung genau so behindert wie unzureichende Zielvorgaben der Universitätsleitung und eine fehlende externe Begleitung des Entwicklungsprozesses. Als besonderes Hindernis für das Zusammenwachsen der Abteilungen können deren strukturelle Unterschiede angesehen werden. Den ältesten Bereich stellt die in Abteilung 3 beheimatete ZEW da, die als eigenständige Marke einen Ruf innerhalb und außerhalb der Hochschule erworben hat und unter dem Namen ZEL ein Teil dieser Identität zu verlieren droht – zumindest wenn der Name ZEW nicht erhalten bleibt. Ein ähnliches Schicksal droht der Lehrerbildung in Abteilung 2. Die seit längerer Zeit eingeführte Marke *Zentrum für Lehrerbildung* (ZfL) ist innerhalb und außerhalb der Universität bekannt. Anders verhält es sich mit der Abteilung 1 Lehr- und Studienqualität, die sich durch die ihre erst zwei Jahre andauernde Existenz noch keinen Ruf erarbeiten konnte. Hier sind nur Teilbereiche (Career Service und Schlüsselkompetenzen) etabliert.

## 6 FAZIT

### 6.1 Stärken

Die größte Stärke der ZEL liegt in den engagierten und kompetenten Mitarbeiter(inne)n in allen Arbeitsbereichen. Trotz hoher Arbeitsbelastung und nicht immer optimalen Arbeitsbedingungen gelang es den Mitarbeiter(innen) bisher, alle im Tagesgeschäft anfallenden Aufgaben zu erledigen.

Im Gespräch mit anderen Einheiten der Universität, insbesondere den Vertreter(inne)n der Fakultäten, zeigte sich eine große Zufriedenheit mit den von den Abteilungen und Arbeitsbereichen wahrgenommenen Funktionen, Aufgaben und Aufträgen.

Seit Gründung der ZEL hat die Abteilung 1 Lehr- und Studienqualität eine gute Entwicklung vollzogen und konnte zu einer funktionierenden Einheit heranwachsen. Die für die ZEL intendierten Synergien und der inhaltliche Zusammenhang konnten auf Ebene der Abteilung 1 hergestellt werden.

### 6.2 Entwicklungspotenziale und Empfehlungen

Als generelle Empfehlung spricht sich die Gutachtergruppe dafür aus, einen Neustart für die ZEL zu planen. Basis dafür sollten zunächst strategische Überlegungen der Universität zu den Aufgaben und Funktionen der zentralen Einrichtung sein. Die Planung und der Aufbau der ZEL sollten durch Maßnahmen zur Organisationsentwicklung begleitet werden, die nach Möglichkeit von hochschulexternen Beratern durchgeführt werden sollten. Eine universitätsinterne Begleitung durch die zentrale Verwaltung wird eher nicht empfohlen, da dieser potenziell die notwendige Distanz fehlt und unter Umständen auch über dort verortete Arbeitsbereiche verhandelt werden muss.

In verschiedenen Passagen des Selbstberichts und auch der Erörterung im Rahmen der Begehung wurde auf Engpässe in der personellen und sächlichen Ausstattung verwiesen. Abgesehen von der erforderlichen Verstärkung im Bereich der Bürokommunikation, empfiehlt die Kommission, die Ausstattung von der aufgabenkritischen Überprüfung und der Entscheidung über die künftige Struktur und das künftige Aufgabenspektrum des ZEL abhängig zu machen, dann aber auch die notwendigen Vorkehrungen für effektive und effiziente Arbeitsvollzüge zu treffen.

Bei diesem generellen Vorgehen sind aus Sicht der Gutachter drei unterschiedlich gut geeignete Modelle für die zukünftige Struktur der ZEL denkbar, die nachfolgend dargestellt werden. Dabei wird auch eine Priorisierung der Modelle vorgenommen.

#### *Modell 1: Beibehalten des Zuschnitts mit drei Abteilungen in einer Einrichtung*

Soll die Struktur des ZEL mit drei Abteilungen in einer Einrichtung, also in der jetzigen Form, beibehalten werden, bedeutet dies keinesfalls ein Verharren in der aktuellen Situation. Es ist eine Vielzahl von Anpassungen notwendig, um die intendierten Synergien zu erzeugen und das Zusammenwachsen der Abteilungen zu einer Einheit zu erreichen. Zunächst sollte der Zuschnitt der Abteilungen überdacht und ggf. auf Basis strategischer und inhaltlicher Überlegungen überarbeitet werden. Die Möglichkeit, weitere Funktionsbereiche, die aktuell in der zentralen Verwaltung beheimatet sind (hochschuldidaktische Weiterbildung und Studienberatung) hinzuzufügen, sollte dabei geprüft werden.

Zu lösen sind dabei jedoch unbedingt die Probleme der nicht funktionierenden kollegialen Leitung und der unausgewogenen wissenschaftlichen Leitung der ZEL. Die Ausstattung der

ZEL mit nur einer wissenschaftlichen und einer operativen Leitung ist bei dem heterogenen Aufgabenspektrum der Einrichtung nur schwer umzusetzen. Eine Aufrüstung aller Abteilungen mit wissenschaftlichen Leitungen erfordert wiederum einen höheren Ressourceneinsatz und ist kein Garant für ein Funktionieren der Gesamtleitung. Die Einführung einer zusätzlichen Führungsebene als Gesamtleitung der ZEL wird hingegen von der Abteilung Lehrerbildung kritisch gesehen. Dort wird ein erschwerter Zugang zur Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung befürchtet, der nach Ansicht der Gutachtergruppe vermieden werden sollte. Unabhängig von der Entscheidung der Universität für ein bestimmtes Leitungsmodell empfiehlt sich in jedem Fall eine Unterscheidung nach operativer Leitung (Management) und Leitungsfunktion für die strategische Entwicklung.

Die Realisierung dieses Modells beinhaltet auch eine Überarbeitung der räumlichen Verortung der Abteilungen. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass der gesamten ZEL in naher Zukunft ein eigenes Gebäude zur Verfügung gestellt werden kann. Dennoch wäre es für ein Zusammenwachsen der Abteilungen wichtig, die Kommunikation durch eine möglichst große räumliche Nähe positiv zu beeinflussen. Die Universität sollte ihre Möglichkeiten ausschöpfen, die Nähe zwischen den Abteilungen zu erreichen.

Das Modell 1 wird als kleinster gemeinsamer Nenner nur für den Fall empfohlen, dass eine Einigung auf andere Modelle nicht möglich ist. Für die strategische Entwicklung der Universität wird die Lösung nicht als ideal angesehen.

#### *Modell 2: Drei unabhängige Einrichtungen*

Eine Möglichkeit besteht darin, die drei Abteilungen der ZEL ohne eine übergeordnete Dachstruktur als autonome zentrale Einrichtungen innerhalb der Universität zu führen. Das würde der aktuellen Situation der ZEL sehr nahe kommen, in der die Abteilungen weitgehend unabhängig nebeneinander existieren und in ihren Arbeitsbereichen auch funktionieren. Bei dieser Lösung müsste der Schwerpunkt der Neuausrichtung auf den inhaltlichen Zuschnitt der drei zentralen Einrichtungen gelegt werden. Darüber hinaus müssten die Schnittstellen zwischen den Einrichtungen definiert und die Kommunikation optimiert werden. Der Vorteil dieser Lösung wäre, dass die eingeführten Marken ZEW und ZfL sowie die inzwischen gut entwickelte Abteilung Lehr- und Studienqualität erhalten bleiben. Als Nachteil muss dafür in Kauf genommen werden, dass die Idee einer großen und schlagkräftigen Einheit innerhalb der Universität, die den gesamten *student life cycle* oder das *Lebenslange Lernen* im Blick hat, verloren geht.

Die Wahl des Modells 2 wird für den Fall empfohlen, dass das nachfolgend beschriebene Modell 3 nicht umgesetzt werden kann oder soll.

#### *Modell 3: Herauslösen des Zentrums für Lehrerbildung als eigenständige Einrichtung*

Die mit Modell 3 beschriebene Option wird von der Gutachtergruppe in der aktuellen Situation und mit den ihr zur Verfügung stehenden Informationen bevorzugt.

Die Abteilung Lehrerbildung stellt von der Leitungsstruktur und von den Aufgaben eine Besonderheit innerhalb der ZEL dar und funktioniert in sich und abgeschlossen von anderen Abteilungen gut. Das ZfL hat nicht nur Serviceleistungen zu erbringen, sondern dient dazu, die Professionalisierung der Lehrerbildung voranzutreiben. Die grundsätzlichen Aufgabenstellungen des ZfL unterscheiden sich damit deutlich von denen der beiden anderen Abteilungen der ZEL. Ein Herauslösen aus der ZEL und eine Rückkehr zu einer eigenständigen zentralen Einrichtung wären ohne größere Probleme umzusetzen. Dabei muss jedoch das Aufgabenspektrum überarbeitet werden. Verwaltungsaufgaben wie die Bearbeitung der Zulassung zum Masterstudium gehören eher in die zentrale Verwaltung der Universität. Darüber hinaus sind die Schnittstellen zu den verbleibenden Abteilungen der ZEL, etwa die Akkreditierung und die Kompetenzentwicklung, zu optimieren.

Die beiden verbleibenden Abteilungen der ZEL, die Lehr- und Studienqualität und die ZEW, verbleiben dann ohne weitere Abteilungsstruktur in der ZEL. Vielmehr sollte eine Gliederung nach den Arbeitsbereichen (Schlüsselkompetenzen, Seniorenstudium, ELSA usw.) erfolgen. Die Leitung der ZEL sollte durch eine Geschäftsführung (Management) für das operative Geschäft und eine wissenschaftlichen Leitung erfolgen. Letztere ist für die strategische Entwicklung der ZEL verantwortlich, vertritt sie gegenüber den Fakultäten und der Universitätsleitung und kann auf „Augenhöhe“ verhandeln. Damit wäre auch die wissenschaftliche Anbindung der ZEL gesichert, die insgesamt ihren Service- und Dienstleistungscharakter behalten sollte – bei einer gleichzeitigen Innovationsfähigkeit von innen heraus. Eine Institutionalisierung als zentrale wissenschaftliche Einrichtung mit Dienstleistungs- und Forschungsaufgaben müsste von einem breiten innerhochschulischen Konsens getragen sein, ist aber nicht zwingend.

## TEIL III: DIE STELLUNGNAHME DER UNIVERSITÄT

*Die Stellungnahme der Leibniz Universität Hannover zum Evaluationsbericht wurde am 07.08.2013 bei der ZEvA eingereicht. Gleichzeitig wurde das Einverständnis zur Veröffentlichung des Evaluationsberichts gegeben.*

### Die Stellungnahme

*Stellungnahme zum Evaluationsgutachten der ZEvA zur Zentralen Einrichtung für Lehre, Studium und Weiterbildung der Leibniz Universität Hannover*

Die wesentlichen Befunde des Gutachtens werden von der Hochschule sehr ernst genommen und zum Ausgangspunkt der Überlegungen zur Weiterentwicklung der Einrichtung gemacht:

- Mangelnde Zielvorgaben der Universitätsleitung für die einzelnen Abteilungen,
- Probleme der kollegialen Leitungsstruktur,
- Heterogenität der Aufgaben und Zielgruppen der einzelnen Abteilungen,
- Unzureichende Ausstattung.

Durch die Entstehungssituation der ZEL (schnelles Handeln im Zusammenhang mit dem Bildungstreik) wurden einerseits Probleme des Organisationsmodells unterschätzt, andererseits trotz intensiver Gespräche mit den Beteiligten Vorbehalte dieser gegenüber nicht vollständig ausgeräumt. Aus dieser Erfahrung heraus wurden die vorgeschlagenen Modelle des Gutachtens zur Weiterentwicklung mit den einzelnen Abteilungen eingehend diskutiert. Darüber hinaus hat sich die Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung durch Vor-Ort-Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Überblick über die Situation in den Arbeitsbereichen verschafft. Gemeinsames Ergebnis ist die Entscheidung des Präsidiums für das Modell 2 des Gutachtens: die Trennung der drei Abteilungen in drei unabhängige Einrichtungen. Damit löst sich das Problem der Leitungsstruktur und der Heterogenität der Aufgaben und Zielgruppen. Die besondere Struktur des ZfL mit Wissenschaftlicher Leitung und eigenen Gremien steht nicht mehr quer zu den Strukturen der anderen Abteilungen.

Durch eine direkte Zuordnung der drei Einrichtungen zur Vizepräsidentin für Lehre, Studium und Weiterbildung wird eine enge Anbindung an die Hochschulleitung und die direkte Kommunikation der Abteilungen mit dieser gewährleistet. Die von den Gutachter/innen angemahnten Zielvorgaben sind zweifellos notwendig. Mit welchen Instrumenten diese erarbeitet werden, kann sinnvollerweise erst nach erfolgter Umorganisation festgelegt werden.

Die Frage verstärkter Kooperation der dann selbständigen Einrichtungen zwischen einzelnen Arbeitsbereichen soll erneut thematisiert werden, wenn Zielvorgaben für die einzelnen Einrichtungen existieren. Dazu muss allerdings angemerkt werden, dass Kooperationsbeziehungen verschiedener Arbeitsbereiche seit dem Bestehen der ZEL kontinuierlich entwickelt wurden und gute Ergebnisse erbracht haben, was von den Gutachtern nicht in jedem Fall umfassend wahrgenommen wurde. Die bessere Einbindung der Fakultäten in den Entwicklungsprozess kann ohne wesentlichen Zusatzaufwand über eine geregelte Beteiligung der bisherigen Abteilungen an der Studiendekanerrunde erfolgen. Das ZfL hat über das Gremium der Lenkungsgruppe bereits jetzt einen organisierten Austausch mit den an der Lehrerbildung beteiligten Fakultäten.

Die Ausstattungsfragen müssen nach der Neuorganisation der Einrichtungen im Lichte von Zielvorgaben und in Anbetracht knapper Ressourcen der gesamten Universität geprüft werden. Dazu gehören sicher die Stellensituation des ZfL und der Abteilung 1 (hier insbesondere die Wiederbesetzung der Leitung und des essentiell wichtigen Bereichs Qualitätsma-

nagement), aber auch Veranstaltungsräume für die Abteilungen 1 und 3 sowie das Sachmittelbudget für die Kernaufgaben aller drei Abteilungen. Eine kommissarische Leitung der Abteilung 1 wurde bereits Mitte Januar 2013 eingesetzt. Die Stelle der Wissenschaftlichen Leitung des ZfL ist seit dem 01.04.2013 wieder besetzt.

Von der Gutachtergruppe vorgeschlagene neue Zuordnungen einzelner Arbeitsbereiche (Hochschuldidaktik, Zentrale Studienberatung, elsa) sind sicher unter grundsätzlichen Überlegungen sinnvoll. Dagegen ist jedoch abzuwägen, dass Umstrukturierungen auf der personellen Ebene immer eine Reihe von Unsicherheiten und damit verbundenen Ängsten auslösen, wodurch beabsichtigte positive Effekte leicht verfehlt werden. Aus diesem Grund strebt die LUH derzeit auch keine externe Organisationentwicklung an, da ein solcher Prozess in aller Regel mit der Sorge nicht vorhersehbarer Umstrukturierungen und damit einhergehender Verdichtung von Arbeitsbereichen verbunden ist. Gewinnbringende Zusammenarbeit besteht bereits und wird durch eine Kooperation über die Einrichtungsgrenzen hinweg weiter optimiert. Auch darauf können sich Zielvorgaben der Universitätsleitung erstrecken.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass das Gutachten, auch wenn einzelne Einschätzungen aus unserer Sicht nicht in vollem Umfang zutreffen (dies betrifft vornehmlich die Aspekte der Rolle des Präsidiums und die Drittmittelfinanzierung in der Weiterbildung), eine außerordentlich wichtige und hilfreiche Grundlage für die Weiterentwicklung der ZEL darstellt und geeignet ist, die „Geburtsfehler“ der Einrichtung zu korrigieren. Die Leibniz Universität folgt dem Vorschlag des Gutachtens darin, die Ergebnisse lediglich als Grundlage für die Weiterentwicklung der Einrichtung zu verwenden. Ein Qualitätssiegel wird vorerst nicht angestrebt.

## ANHANG: DIE CURRICULA VITAE DER GUTACHTER(INNEN)

### **Jonas Bens**

1984 geboren in Rheinbach

seit 2004 Studium der Ethnologie, des Völkerrechts und der Evangelischen Theologie (Magister, 1.Hauptfach) an der Universität Bonn

seit 2007 Studium der Rechtswissenschaften (St.Ex, 2. Hauptfach) an der Universität Bonn

2005-2006 Referent für Hochschulpolitik im Allgemeinen StudentInnenausschuss (AStA) Uni Bonn

2005-2007 Delegierter im Koordinierungsgremium des freien Zusammenschluss von studentInnenschaften (fzs) und im Ausschuss Hochschulfinanzierung und -Struktur des fzs

2006-2007 AStA-Vorsitzender Uni Bonn

seit 2006 Gutachtertätigkeit zur Akkreditierung von Studiengängen für die Akkreditierungsagenturen AQAS (Bonn) und ZEVA (Hannover) an mehreren deutschen Hochschulen für die Fächer Rechtswissenschaften, Kulturwissenschaften, Vergleichende Literaturwissenschaften, Theologie, Religionswissenschaften

2006-2008 Mitglied des Akademischen Senats der Universität Bonn und der Kommission für Lehre und Studienreform; Mitglied des Fakultätsrats der Philosophischen Fakultät und der Strukturkommission der Fakultät

2007 Referent für Sozialpolitik im studentischen Bundesdachverband fzs

### **Prof. Dr. Gerhard Büttner**

1954 geboren in Ludwigshafen/Rhein

1974-1980 Studium der Erziehungswissenschaften an der Universität Würzburg

1979-1985 Studium der Psychologie an der Universität Würzburg

1991 Promotion im Fach Psychologie

1992-1998 Wissenschaftlicher Assistent an der Universität Würzburg

1998 Habilitation an der Universität Würzburg

1998-2003 Wissenschaftlicher Oberassistent an der Universität Würzburg

1998 Vertretungsprofessur an der Universität Gießen

1998-1999 Vertretungsprofessur an der Universität Frankfurt/Main

2001-2002 Vertretungsprofessur an der Universität Würzburg

seit 2003 Professur für Pädagogische Psychologie an der Universität Frankfurt/Main

2005-2011 Direktor am Zentrum für Lehrerbildung und Schul- und Unterrichtsforschung (ZLF) an der Universität Frankfurt/Main

seit 2008 Geschäftsführender Direktor der Goethe-Lehrerakademie (GLA) an der Universität Frankfurt/Main

seit 2011 Direktor an der Akademie für Bildungsforschung und Lehrerbildung (ABL) an der Universität Frankfurt/Main

seit 2011 Leiter der Beratungsstelle MAINKIND (Lernschwierigkeiten, Aufmerksamkeitsstörungen, Hochbegabung) an der Universität Frankfurt/Main

## **Dr. Philipp Polenz**

1971 geboren in Lübeck

1993-2000 Studium der Soziologie und Geographie an den Universitäten Hamburg und Potsdam, Abschluss als Diplom-Soziologe

2000-2007 Leiter der Servicestelle für Lehrevaluation an der Universität Potsdam

2001-2006 Lehrbeauftragter der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam sowie der Fachhochschule Eberswalde (Hochschule für Nachhaltigkeit)

2003-2008 Freiberuflicher Consultant: Berater in Entwicklungsprojekten zur Reform des Hochschulwesens in südostasiatischen Ländern

2007-2009 Referent für Qualitätsmanagement des Vizepräsidenten der Universität Potsdam für Lehre und Studium

2008 Promotion zum Dr. rer. pol. an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

2009-2012 Geschäftsführer des Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium – ZfQ

## **Prof. Dr. Martin Stein**

1951 geboren in Berlin

1969-1974 Studium der Mathematik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (1. Staatsexamen)

1977 Promotion im Fach Mathematik

1977-1985 Assistent an der Pädagogischen Hochschule Westfalen-Lippe, Abt. Münster

1984 Habilitation in Didaktik der Mathematik, 2. Staatsexamen Mathematik

1985-1994 Lehrer an der Bundeswehrfachschule Münster

1994-2005 Professur für Didaktik der Mathematik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

2005-2008 Professur für Didaktik der Mathematik an der Universität Wuppertal

seit 2008 Professur für Didaktik der Mathematik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

seit 2012 Dekan des Fachbereichs Mathematik und Informatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

## **Prof. Dr. Dr. h.c. Johannes Wildt**

1945 geboren in Naumburg Kreis Wolffshagen

1964-1970 Studium der Psychologie, Soziologie und Erziehungswissenschaft an den Universitäten Innsbruck, Bielefeld und Hamburg. Nach dem Abschluss mit Diplom in der Psychologie anschließend berufsbegleitendes Studium an den Universitäten Bielefeld und Hamburg.

1979 Promotion im Fach Erziehungswissenschaft

1970-1971 Wissenschaftlicher Angestellter bei der HIS-GmbH., Hannover

1971-1974 Assistent an der Universität Hamburg.

1974-1997 Wissenschaftlicher Angestellter, Akademischer Rat und Oberrat an der Universität Bielefeld

1997-2012 Professur an der TU Dortmund in der Fakultät Erziehungswissenschaft und Soziologie und Leiter des Hochschuldidaktischen Zentrums

- 2000 Ehrenpromotion an der staatlichen Universität Jaroslaw der Weise in Nowgorod, Russland
- 2003 Preis der Hochschulrektorenkonferenz und der KMK für „herausragende Leistungen in der internationalen Hochschulkooperation“
- Mitgliedschaft in zahlreichen Beiräten, Gutachterkommissionen, Lehrpreisjürs, Herausgebergremien von Fachzeitschriften und Periodika

### **Helmut Vogt**

- 1949 geboren in Leer
- 1970-1976 Studium der Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Weiterbildung an der Freien Universität Berlin
- 1976-1980 Tätigkeit als Fachbereichsleiter an der mittelstädtischen Volkshochschule Niedersachsens
- seit 1983 Leiter der Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Hamburg, seit 1990 im Amt eines Akademischen Direktors
- seit 1994 Tätigkeit im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für wissenschaftliche Weiterbildung und Fernstudium (DGWF); von 1998 bis 2012 als stellvertretender Vorsitzender
- 1995-2012 Mitglied im Beirat des Vereins "Weiterbildung Hamburg" (Qualitätssicherung und Weiterbildungsinformation), von 2007 bis 2012 als Vorsitzender
- 2004-2011 Mitglied im Verwaltungsrat des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)
- 2006-2008 Mitglied der Arbeitsgruppe "Wissenschaftliche Weiterbildung" des Innovationskreises Weiterbildung beim Bundesministerium für Bildung und Forschung
- seit 2010 Gutachter bei der (Re-)Akkreditierung von Studiengängen im Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut ACQUIN
- seit 2011 Mitglied im Beirat des Competence Center für Lebenslanges Lernen (CC3L) der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
- seit Mai 2012 Vizepräsident der European Civil Society Platform on Lifelong Learning (EUCIS-LLL)