



ExcellenTUM III

**Eine Handlungsanleitung zur Erstellung
von Studienbeitragskonzepten**

Stand 04/2009

Inhaltsverzeichnis

Ansprechpersonen	2
1. Einführung des Studienbeitragsmodells <i>ExcellenTUM III</i>	3
1.1 Zielsetzung und Ausgestaltung des Studienbeitragsmodells <i>ExcellenTUM III</i>	6
1.2 Verfahrensablauf	8
1.3 Finanzierungsmöglichkeiten	9
2. Zielorientiertes Vorgehen bei der Konzepterstellung	9
3. Verfahrensschritte zur Konzepterstellung	11
3.0 Vorarbeiten	11
3.1 Zielfindung	12
3.2 Ableitung von Maßnahmen	16
3.3 Priorisierung bzw. Abstimmung und Kostenermittlung	18
3.4 Entwicklung von Maßgrößen	20
3.5 Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung	22
4. Weiterführende Literatur	28

Ansprechpersonen

Rudolf A. Bauer

Leiter Stabsstelle Qualitätsmanagement

Tel.: 089/289-25210

Email: bauer@tum.de

Simone Gruber

Referentin Stabstelle Qualitätsmanagement

Tel.: 089/289-25237

Email: gruber@zv.tum.de

1. Einführung des Studienbeitragsmodells *ExcellenTUM III*

Die Technische Universität München erhebt seit dem Sommersemester 2007 Studienbeiträge, die lt. dem BayHSchG ausschließlich zur Verbesserung der Studienbedingungen eingesetzt werden dürfen. Um einen solchen Einsatz gewährleisten zu können, wurde das Studienbeitragssystem der TU München – *ExcellenTUM III* – entwickelt, das seit 2006 von allen Fakultäten und zentralen Einrichtungen umgesetzt wird. Es baut in seiner aktuellen Form auf Vorarbeiten auf, so dass sich seine Entwicklung in drei Phasen gliedern lässt:

ExcellenTUM I: Entwicklung des Modells (2001-2005)

Bereits im Jahr 2001 hat die Hochschulleitung eine Arbeitsgruppe (AG) aus Professoren, Studierenden, Mitarbeitern und nicht der Hochschule angehörenden Experten unter Leitung des damaligen Kanzlers mit der Aufgabe eingesetzt, die Frage nach der Steigerung der Qualität der Studienbedingungen zu bearbeiten und Ansätze für das Qualitätsmanagement zu identifizieren. Dazu wurden unter anderem Workshops mit Studierenden aus fünf Fakultäten und Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Studierenden an zwei Fakultäten durchgeführt.

Mit der Frage der Qualität wurde unmittelbar auch die Frage nach ihrer Finanzierung aufgeworfen. Hierzu entwickelte die AG das **Konzept der Bildungsbeiträge**, das eine Beteiligung der Studierenden an den Kosten zusätzlicher Verbesserung vorsieht. Den entscheidenden Unterschied zu „klassischen“ Studiengebühren stellt das Prinzip von Leistung und Gegenleistung dar, nachdem die Studierenden für besondere, gegenüber dem bisherigen Studium zusätzliche und klar benannte Leistungen einen Preis zahlen.

Die Ideen des Konzepts wurden zunächst der hochschulinternen Öffentlichkeit vorgestellt und in den drei Hauptstandorten ergebnisoffen diskutiert. Außerdem wurden Diskussionsforen im Internet bereitgestellt. Die Reaktionen und die Anregungen sind in die weiteren Überlegungen eingeflossen. Danach wurde das Thema unter anderem durch einen Kongress in die Öffentlichkeit getragen und die Politik damit konfrontiert.

Die in diesem Zusammenhang erarbeiteten Forderungen und Prinzipien für die Ausgestaltung eines Studienbeitragsmodells lauteten:

- Bezahlung nur für Leistung (kein Geld für den Status Quo)

Die wesentliche Grundlage für die Akzeptanz der Studierenden ist die zielgerichtete und dabei transparente Verwendung der Mittel. Die Bildungsbeiträge

sollen (anders als etwa die Langzeitstudiengebühren) keine Strafe darstellen, sondern den Preis für eine Leistung.

Damit werden aber Ausnahmetatbestände grundsätzlich problematisch. Durch Ausnahmen werden die Mittel der „Vollzahler“ beschränkt. Es findet eine Umverteilung innerhalb der Hochschule statt, die nicht deren Aufgabe sein kann.

- Vollständiges Verbleiben der Beiträge an der Hochschule:

Zu den Voraussetzungen für die Akzeptanz von Studienbeiträgen gehört auch, dass die Mittel vollständig den Hochschulen für die Verbesserungen zur Verfügung gestellt werden.

Durch das neue Gesetz ist dies leider nicht vollständig erfüllt: 10 % aller Beiträge sind für einen Sicherungsfonds vorgesehen, aus dem nicht nur die Ausfallrisiken bedient, sondern auch Verwaltungskosten bezahlt werden, die von der KfW nicht in den Zinssatz des Darlehens eingepreist werden können. Die durch die Ausnahmetatbestände erforderliche Prüfung bedingt einen unter Umständen recht hohen zusätzlichen Verwaltungsaufwand der Hochschulen, der aus den Beiträgen der Studierenden bezahlt werden soll. So stehen den Hochschulen lediglich die danach verbleibenden Studienbeiträge für Verbesserungen der Studienbedingungen zur Verfügung.

- Differenzierte Studienbeiträge nach Hochschule und Studienangebot:

Nur wenn die Studienbeiträge auf Basis der Verbesserungskonzepte kalkuliert werden können und das zusätzliche Leistungsangebot den Interessenten vermittelt werden kann, lassen sich die jeweiligen Niveaus der Studienbeiträge realisieren. Andernfalls wählen die Studierenden eine andere Hochschule. Einheitsgebühren sind dagegen innovationsfeindlich. Sind für alle Hochschulen eines Landes oder alle Studienangebote einer Hochschule die Gebühren gleich hoch, fehlt der Anreiz, grundlegende Erneuerungen anzustoßen. Die Studierenden haben keine Möglichkeit den Gebühren auszuweichen und die Gefahr steigt, dass die Mittel aus den Beiträgen „versickern“.

- Keine Begrenzung der Beiträge und keine Mindestbeiträge:

Die Deckelung nach unten und oben behindert eine wirklich zielgerichtete Verbesserung. Anders als vielfach behauptet, hat das BVG *nicht* 500,- € als Höchstgrenze vorgegeben. Umgekehrt sollten keine Beiträge erhoben werden, wenn keine Verbesserung möglich ist!

Leider ist dies im Gesetzesentwurf nicht berücksichtigt. Das neue Gesetz sieht eine Spanne von 300,- bis 500,- € pro Semester an Universitäten vor. Diese widerspricht der Forderung nach Differenzierung, die die TUM seit langem erhebt, völlig. Aus diesem Grunde hat die Hochschulleitung beschlossen, zu-

nächst für alle Studiengänge einheitliche Beiträge in Höhe von 500,- € zu erheben. Die TUM bleibt aber bei der Forderung, die Frage ob und in welcher Höhe Beiträge erhoben werden, den Hochschulen selbst zu überlassen.

- Keine Kapazitätswirksamkeit der eingenommenen Mittel:

Völlig unstrittig ist die Forderung, mit den zusätzlichen Einnahmen keine weiteren Studierenden aufnehmen zu müssen. Das Ziel der besseren Studienbedingungen würde damit konterkariert.

- Elternunabhängige Refinanzierung der Bildungsbeiträge:

Diese Forderung ist von der Politik im Ansatz erfüllt. Durch das Studiendarlehen der KfW und das Bayerische Studienbeitragsdarlehen (LfA in Zusammenarbeit mit der KfW) können Studierende die Lebenshaltungskosten und die Beiträge aus staatlichen Krediten bezahlen. Die Rückzahlung erfolgt jeweils nachlaufend. (Die gegenwärtig geplante Ausgestaltung im Detail wird die Hochschulen aber vor zusätzliche Probleme stellen).

- Kein Abschmelzen der staatlichen Finanzierung:

Die Erhebung von Studienbeiträgen darf nicht den Beginn des Rückzugs des Staates aus der Finanzierung der Hochschulen bedeuten. Gleichzeitig darf auch der Umstand, dass die deutschen Hochschulen im internationalen Vergleich nach wie vor unterfinanziert sind, nicht in den Hintergrund treten.

- Grundsätzlich stellt sich zudem die Forderung nach einer Neuordnung der Studienförderung des Staates, zum Beispiel durch Verbilligung von Bildungsdarlehen durch Übernahme von Ausfallrisiken durch den Staat.

ExcellenTUM II: Pilotierung in den Fakultäten (2005 – 2006)

Die Umsetzung dieses Beitragsmodells unter Berücksichtigung der o.a. Anforderungen wurde in sechs Fakultäten (CH, EI, IN, MA, MW, WI) erprobt. Diese sollten dazu fakultätsspezifische Studienbeitragskonzepte für die Verbesserung der Studienbedingungen entwickeln. Dies sollte vor dem Hintergrund der Überlegung erfolgen, dass für die Akzeptanz der Konzepte bei den Studierenden nicht nur die Entwicklung von Maßnahmenlisten, sondern von konsistenten Konzepten wichtig ist. Dazu gehört eine klare Zielsetzung, an der sich Verbesserungsmaßnahmen orientieren können und die gleichzeitig als Prüfstein für die Optimierung dient. Dabei hatten die Fakultäten die Möglichkeit, die für die jeweiligen Fachbereiche spezifische Situation und deren Randbedingungen in die Konzepte einzuarbeiten. Die Erfahrungen der Pilotierung sind in diese Handlungsanleitung (vgl. Kapitel 3) eingeflossen.

ExcellenTUM III: Roll-Out (Beginn 2006)

Im Frühjahr 2006 begann die Umsetzung des *ExcellenTUM*-Ansatzes in allen Fakultäten sowie in zentralen Bereichen.

1.1 Zielsetzung und Ausgestaltung des Studienbeitragsmodells *ExcellenTUM III*

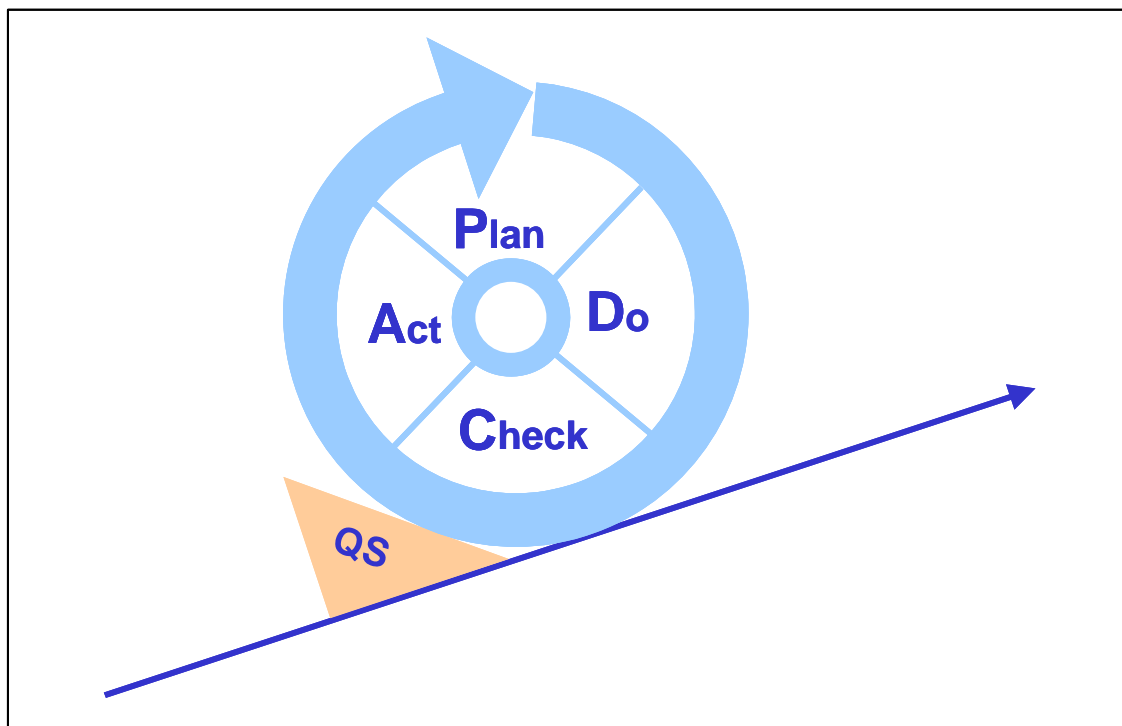
Zur Ausgestaltung des Studienbeitragsmodells *ExcellenTUM III* hat die TUM im Juli 2006 eine Studienbeitragssatzung erlassen. Diese soll die innerhalb des gesetzlichen Rahmens möglichen Gestaltungsspielräume zur Umsetzung der o.a. Anforderungen nutzen. Es geht darum, dem Prinzip der Zweckgebundenheit auf die Verbesserung der Studienbedingungen – entsprechend des BayHschG – und der Transparenz beim Einsatz von Studienbeiträgen ebenso Rechnung zu tragen, wie dem Leistungs/Gegenleistungsprinzip und der Subsidiarität bei der Entscheidung über die Mittelverwendung. Mit dem Studienbeitragsmodell *ExcellenTUM III* soll die Verwendung für innovative, gegenüber dem bisherigen Studien- und Lehrangebot zusätzliche Leistungen sichergestellt werden, die den Studierenden als Gegenleistung für ihre Beiträge bekannt sind, an deren Entwicklung sie beteiligt werden und die nachgewiesen der Verbesserung der Studienbedingungen dienen. Auch wenn eine Differenzierung der Beitragshöhen nach Hochschule und Studienangebot rechtlich nicht möglich ist, soll das Vergabemodell Anreize für Innovation schaffen und das „Versickern“ der Beiträge ohne für die Studierenden erkennbare Veränderungen verhindern.

Aus diesem Grund ist eine konzeptbasierte Mittelzuweisung vorgesehen, die den Einsatz der Beiträge an konkrete Zielsetzungen bindet. Die Fakultäten, Studienfakultäten und Zentralen Einheiten erstellen unter Beteiligung der Studierenden Konzepte zur Verbesserung der Studienbedingungen, innerhalb derer neben der Kostenkalkulation die jeweiligen Qualitätsziele dargelegt, daraus konkrete Maßnahmen abgeleitet und die Überprüfung der Zielerreichung beschrieben werden. Diese Konzepte werden von der Präsidialkommission Studienbeiträge auf Kohärenz und Plausibilität geprüft und anschließend kommentiert bewertet. Die Konzeptentwicklung folgt damit dem Prinzip der Subsidiarität, da die Hochschulleitung nicht einzelne Maßnahmen prüfen kann und will, sondern das Gesamtkonzept. Nach dem Grundsatz „Zielerreichung statt Budgetverteilung“ erhalten die Einheiten je nach Konzept die Mittel für die veranschlagten Maßnahmen und setzen diese innerhalb der geplanten Laufzeit um. Die operative Verantwortung für die fakultätsinterne Verwendung der Studienbeiträge liegt bei den Studiendekanen. Im Anschluss findet eine Evaluation der Maßnahmen statt, die den Fakultäten

und Zentralen Einheiten selbst obliegt. Die Ergebnisse und Erfahrungen fließen jeweils in die Folgekonzepte ein, so dass eine laufenden Fortentwicklung der Konzepte gesichert und der Qualitätsregelkreis aus Planung, Durchführung, Prüfung und Reaktion geschlossen wird. Die Studiendekane der Fakultäten legen der Hochschulleitung zudem jährlich über die Mittelverwendung im vorausgegangenen Studienjahr Rechnung.

Die Besonderheit von *ExcellenTUM III* liegt damit in der systematischen Verbindung der Verwendung von Studienbeiträgen mit Methoden des Qualitätsmanagements. Indem die Fakultäten und zentralen Einrichtungen zielgerichtete und auf bestimmte Laufzeiten ausgelegte Konzepte planen, durchführen, überprüfen und entsprechend fortentwickeln, führen sie Projekte zur Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre durch, die mit Lerneffekten verbunden sind. Auf diese Weise kann der Einsatz von Studienbeiträgen als Instrument einer nachhaltigen Qualitätsentwicklung wirken, statt in kurzfristigen Effekten zu verpuffen.

Abb.1: QM-Regelkreis / PDCA-Regelkreis



1.2 Verfahrensablauf

Der Verfahrensablauf nach dem *ExcellenTUM III*-Modell orientiert sich an den Phasen des QM-Regelkreises.

Phasen des QM-Regelkreises	Verfahrensschritte
1. Planung	Entwicklung der Konzepte hinsichtlich Zielsetzung und Maßnahmenkatalog durch die Fakultäten bzw. zentralen Einrichtungen
	Einreichung des Konzepts bei der Präsidialkommission Studienbeiträge
	Verabschiedung des Konzepts in der Hochschulleitung
	Evtl. Überarbeitung des Konzepts
2. Umsetzung	Umsetzung der Maßnahmen durch die Fakultät bzw. zentrale Einrichtung
3. Überprüfung	Evaluierung bzw. Überprüfung der durchgeführten Maßnahmen in Abhängigkeit von den Umsetzungszeitpunkten und -zeiträumen der vereinbarten Maßnahmen durch die Fakultäten bzw. zentralen Einrichtungen
	Nachweis der verausgabten Mittel mit Kurzbeschreibung der durchgeführten Maßnahmen gegenüber Hochschulleitung und Fachschaftenrat
4. Reaktion	Fortentwicklung des Konzepts auf Basis der Evaluationsergebnisse durch die Fakultäten bzw. zentralen Einrichtungen

Um eine nachhaltige Wirkung sicherstellen zu können, sollte die Laufzeit der Konzepte (Umsetzung der Maßnahmen incl. Evaluation) **mindestens 1 Jahr** betragen, um eine sinnvolle Überprüfung der Wirksamkeit zu ermöglichen. Über 1 Jahr hinausgehende Laufzeiten sind möglich, wenn die Wirkung einer Maßnahme erst nach einem längeren Umsetzungszeitraum zu erwarten ist. Die Zeitpunkte der Evaluierung richten sich nach den Laufzeiten einzelner Maßnahmen. Sie können an die Maßnahmenumsetzung anschließen (summative Evaluation) oder auch die Maßnahmenumsetzung begleiten (formative Evaluation). Unabhängig davon ist ein Rechenschaftsbericht über die Mittelverwendung des vorangegangenen Studienjahres jeweils zum Ende eines WS zu erbringen.

1.3 Finanzierungsmöglichkeiten

Den Möglichkeiten zur Finanzierung von Maßnahmen aus Studienbeiträgen sind nur wenige Grenzen gesetzt. Wesentlich ist es, dass es sich um zusätzliche Maßnahmen handelt, die der gezielten Verbesserung der Studienbedingungen dienen. Daraus folgt allerdings auch, dass aus Studienbeiträgen finanzierte Maßnahmen keine versteckten Rückflüsse an die Studierenden erzeugen dürfen. So können bspw. bisher im Rahmen eines Studiums kostenpflichtige Skripte oder Exkursionen nicht durch Studienbeiträge vergünstigt oder kostenfrei angeboten werden, wohl aber die Bereitstellung neuer, zusätzlicher Materialien und Exkursionen. Dabei sind unmittelbar die einzelnen Studiengänge betreffende Maßnahmen genauso finanzierbar wie studienfachübergreifende Maßnahmen. Es ist sicher zu stellen, dass keine regulären Ersatzmaßnahmen der Grundausstattung aus Mitteln der Studienbeiträge erfolgen. Gleichermäßen können bei neuen Studiengängen keine Pflichtelemente aus Studienbeiträgen finanziert werden.

Der Mitteleinsatz kann sich auf Sachmittel und auch auf Personalmittel beziehen. So sind Anschaffungen von Geräten und sog. kleine Baumaßnahmen (bis zu einer Höchstgrenze von 1 Mio. €) finanzierbar. Bei Personalkosten ist der Mitteleinsatz nicht auf bestimmte Beschäftigtengruppen beschränkt und kann auch für Dauerstellen verwendet werden. Die Möglichkeiten reichen also von auf Stundenbasis beschäftigten studentischen Hilfskräften bis zur Einrichtung einer (Lehr-)Professur.¹ Außerdem können auch die Kosten, die sich aus der Administration der Studienbeiträge oder als Folgekosten aus einer Maßnahme ergeben, durch Studienbeiträge finanziert werden.

2. Zielorientiertes Vorgehen bei der Konzepterstellung

Studienbeiträge sollen entsprechend des BayHSchG ausschließlich zur **Verbesserung der Studienbedingungen** dienen. Fakultäten und zentrale Einrichtungen stehen daher für die Verwendung dieser Mittel vor der Aufgabe, Maßnahmen zu identifizieren, umzusetzen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen, die eine solche Verbesserung ermöglichen können. Die aus Studienbeiträgen finanzierten Maßnahmen müssen somit **zusätzliche Leistungen** darstellen, die nachgewiesenermaßen die Studienbedingungen verbessern.

Um Ansatzpunkte zur Verbesserung der Studienbedingungen bzw. Erweiterung des Angebots zu finden und daraus konkrete Maßnahmen zu entwickeln, ist es

¹ Vgl. „Übersicht über zulässige Personalkategorien für die Beschäftigung von Personal aus Studienbeiträgen“ einsehbar im Dienstleistungskompass unter „Personal- und Stellenwirtschaft“.

sinnvoll, sich **Ziele zu definieren** und Zielgrößen zu bestimmen. Damit rückt die Frage „Welche Studienziele und Qualitätsziele werden verfolgt?“ an den Anfang der Konzeptentwicklung. Gleichzeitig kann die Zielsetzung als ein Soll-Zustand verstanden werden, der mit dem jeweiligen Ist-Zustand der Studienbedingungen verglichen werden kann. Aus einem solchen **Soll-Ist-Abgleich** ergeben sich dann mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung und Erweiterung.

Maßnahmen werden somit in unmittelbarem Bezug zu den Studien- bzw. Qualitätszielen entwickelt, die Fakultäten oder zentrale Einrichtungen mit ihren Leistungen verfolgen wollen, und nicht allein aus schon bekannten Defiziten abgeleitet. Ein solches Vorgehen schließt nicht aus, dass zunächst schon bekannte Defizite im laufenden Studienbetrieb behoben werden. Grundlage jeder Einschätzung, die aktuelle Studienbedingungen als verbesserungswürdig bezeichnet, sind immer bestimmte Vorstellungen, wie optimale Studienbedingungen aussehen sollten. In der Regel bleiben diese Vorstellung allerdings unausgesprochen. Die Konzeptentwicklung macht diese bisher impliziten Vorstellungen zu expliziten Zielsetzung der Fakultät bzw. zentralen Einheit.

Sind diese vordringlichen Probleme einmal behoben, erlaubt ein an Zielen orientiertes Vorgehen, auch langfristig Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Studienbedingungen identifizieren zu können.

Davon ausgehend ist für die Konzepterstellung zur Umsetzung von *ExcellenTUM* III folgende Herangehensweise zu empfehlen:

1. Festlegung von Studien- und Qualitätszielen
2. Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Studienbedingungen aus den Zielen
3. Auswahl von Maßnahmen zur Verbesserung der Studienbedingungen (Teilschritte: Kostenabschätzung aller Maßnahmen; Priorisierung bzw. Abstimmung; Auswahl der Maßnahmen; Kalkulation der ausgewählten Maßnahmen)
4. Ableitung von Maßgrößen für die zur Umsetzung anstehenden Maßnahmen
5. Umsetzung der Maßnahmen und Überprüfung im Sinne einer Qualitätssicherung (Soll-Ist-Abgleich der umgesetzten Maßnahmen, Ad-hoc-Problemlösung, Qualitätsentwicklung, Finanzcontrolling, Dokumentation, Rechnungslegung etc.)

Aus Ergebnissicht lassen sich die Verfahrensschritte wie folgt darstellen:

1. Zielsystem
2. Maßnahmen
3. Kalkulation

4. Zielgrößen/ Maßgrößen

5. Prozesse

Diese übergeordneten Verfahrensschritte werden in den nachfolgenden Kapiteln in Teilschritte zerlegt und detailliert beschrieben. Ziel ist es, den Fakultäten und zentralen Einrichtungen mit dieser Verfahrensbeschreibung eine Handlungsanleitung vorzulegen.

3. Verfahrensschritte zur Konzepterstellung

3.0 Vorarbeiten

ExcellenTUM-Projektgruppe:

Die Konzepterstellung und Umsetzung erfolgt in den einzelnen Fakultäten und zentralen Einrichtungen Top-Down. Es empfiehlt sich die Gründung einer Projektgruppe, die o.a. Schritte der Konzeptentwicklung, -umsetzung und -fortentwicklung im Namen der Fakultät oder zentralen Einrichtung durchführt. Der Studiendekan stellt die Gruppe zusammen, die sich entsprechend der Studienbeitragssatzung der TUM paritätisch aus Studierenden und weiteren Mitgliedern der Fakultät zusammensetzt. Für die Zusammensetzung ist empfehlenswert, dass die Projektgruppe nicht mehr als 8 Mitglieder haben sollte, davon aber mindestens 2 Studierende.

Information und Kommunikation des Konzepts:

Um die Akzeptanz des Ansatzes auf Seiten der Studierenden und Lehrenden in den Fakultäten zu gewährleisten, sollte ein wesentlicher Verfahrensgrundsatz Transparenz sein. Die Mitglieder einer Fakultät bzw. einer zentralen Einrichtung sollten laufend über den Stand der Entwicklung bzw. Umsetzung des Konzepts informiert werden. Wesentlich dazu ist, dass neben der (Fort-)Entwicklung des Konzepts in der Projektgruppe auch eine Vorgehensweise zur regelmäßigen Information aller Mitglieder einer Fakultät festgelegt wird. Hierzu sollten nicht nur Instrumente ausgewählt (bspw. Internet, Informationsveranstaltungen, Kennzeichnung mit Aufklebern), sondern die Verantwortlichkeiten und Zeiträume bestimmt werden.

Um neben Transparenz dem Gebot der Legitimation gerecht zu werden, wird empfohlen, wesentliche Schritte und Ergebnisse (Zusammensetzung der Projektgruppe, Ziele und Maßnahmen, Kostenkalkulationen etc.) in den Sitzungen des Fachbereichsrats bzw. vergleichbaren Gremien zu verabschieden.

Arbeitsschritt „Vorbereitung“:

- Einrichtung einer Projektgruppe unter Beteiligung der Studierenden
- Entwicklung von Vorgehensweisen zur laufenden Information aller Mitglieder der Fakultät bzw. zentralen Einrichtung – insbesondere der Studierenden

3.1. Zielfindung

Am Anfang des Zielfindungsprozesses in der Projektgruppe steht die Definition der Studien- und Qualitätsziele, die Klarheit und Transparenz gewährleisten und eine Erfolgskontrolle ermöglichen.

An die Zielformulierung lassen sich die Anforderungen stellen, dass die Ziele ...

- erreichbar bzw. realisierbar und
- durch Maßnahmen beeinflussbar sein müssen,
- eindeutig bzw. präzise formuliert sind, so dass der als Ziel definierte Zustand klar von anderen abgrenzbar ist,
- hinsichtlich Raum und Zeit definierbar und
- messbar sind, so dass sich ihr Vorhandensein (empirisch) nachweisen lässt.

Nicht jede Zielformulierung wird alle Anforderungen erfüllen, deshalb sollten die Anforderungen nicht als Restriktionen bei der Auswahl der Ziele verstanden werden. Gleichwohl lässt sich sagen, dass das Erfüllen möglichst vieler Anforderungen die nachfolgenden Konzeptschritte erleichtern wird.

Der Zielfindungsprozess selbst unterteilt sich in die Schritte:

- (1) Formulierung von Zielfragen
- (2) Sammeln von Zielen
- (3) Differenzierung und Zuordnung der Ziele
- (4) Konkretisierung der Ziele
- (5) Bewertung/ Gewichtung/ Auswahl von Zielen

Als Ergebnis steht ein Zielkatalog zur Verfügung, auf dessen Basis die Maßnahmen entwickelt werden können. Die einzelnen Schritte werden nachfolgend erläutert.

Ad (1) Formulierung von Zielfragen:

Mit der Zieldefinition soll ein Rahmen gesetzt werden, in dem der Einsatz der Studienbeiträge zu einer Verbesserung der Studienbedingungen beitragen soll. Dazu empfiehlt es sich, eine Reihe von zielbezogenen Fragen möglichst offen zu

stellen. Insbesondere im Hinblick auf die Einbindung der Studierenden sollten Fragestellungen formuliert werden, die Erfahrungen abrufen und sich auf konkretes Erleben beziehen.

BEISPIEL 3.1 a: Mögliche Zielfragen

- Was sind die Erwartungen der Studierenden (Lehrenden, Abnehmer/ Arbeitsmarkt, Gesellschaft etc.) an den Studiengang (die Fakultät/zentrale Einrichtung, die TUM etc.)?
- Was ist Studienerfolg bzw. wie ist Studienerfolg definiert?
- Welche Kompetenzen soll das Studium vermitteln? Wie sollte das Studienausgangsprofil aussehen? Was sind die Ausbildungsziele?
- Welche Erwartungen hat die Fakultät bzw. zentrale Einrichtung an die Studierenden? Wie sollte das Studieneingangsprofil aussehen?
- Welche Qualitätsziele hat die Fakultät bzw. zentrale Einrichtung? Was ist gute Lehre bzw. was sind gute Leistungen?
- Welchen Herausforderungen müssen sich die Studierenden (Lehrenden, Fakultät, TUM etc.) stellen?
- ...

Ad (2) Sammeln von Zielen:

Zur Beantwortung der Zielfragen bzw. dem Sammeln der Ziele können Moderationstechniken eingesetzt werden. Empfohlen wird die Kartenabfrage oder Zurufrage². Die so gesammelten Ziele ergeben eine ungeordnete Sammlung von Zielen.

BEISPIEL 3.1 b: Sammeln von Zielen

Fragestellung: „Welche Kompetenzen soll das Studium vermitteln?“

Schlüsselkompetenzen, Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz, persönliche Kompetenz ...

Fragestellung: „Was sind die Erwartungen der Studierenden an den Studiengang?“

Hohe Qualität der Ausbildung, Vermittlung von Fachwissen, Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, gute Studienorganisation, gute Betreuung, gute Berufschancen nach dem Studienabschluss, Einhaltung der Regelstudienzeit, hohe Internationalität der Ausbildung ...

Die Zielsammlung wird voraussichtlich sowohl Ziele umfassen, die quantifizierbar sind (bspw. Reduzierung der mittleren Studiendauer; Erhöhung des Anteils von

² Vgl. Freimuth 2000

Studierenden, die ihr Studium in der Regelstudienzeit abschließen), als auch Ziele, die eher einen qualitativen Charakter haben (bspw. gute Studienorganisation, hohe Internationalität).

Ad (3) Zieldifferenzierung und Zuordnung:

Die gesammelten Ziele sind zu sortieren. Es empfiehlt sich, Mehrfachnennungen zu kennzeichnen und die Ziele (gegebenenfalls losgelöst von den Zielfragen) thematisch zuzuordnen. In einem weiteren Schritt können die Ziele unterschiedlichen und beliebig vielen Zielebenen zugeordnet werden. Es kann unter anderem unterschieden werden in ober- und untergeordnete Ziele bzw. Makro- und Mikroziele oder langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele.

BEISPIEL 3.1 c: Zielgruppierung

Oberziel A: Vermittlung von Schlüsselkompetenzen

Teilziel A.1: Vermittlung von Fachkompetenz

Teilziel A.2: Vermittlung von Methodenkompetenz

Teilziel A.3: Vermittlung von sozialer Kompetenz

Teilziel A.4: Vermittlung von persönlicher Kompetenz

...

Oberziel B: Stärkung der Internationalisierung

Teilziel B.1: Internationale Konkurrenzfähigkeit des Studienangebots

Teilziel B.2: Förderung der Studierendenmobilität

...

Ad (4) Konkretisierung der Ziele:

Nachdem die Ziele gruppiert wurden, ist zum einen zu prüfen, ob die Ziele auf allen Stufen auch klar benannt bzw. eindeutig formuliert wurden. Zum anderen ist zu überlegen, ob sich die Teilziele evtl. in weitere Teilzeile herunterbrechen lassen. Auf diese Weise lassen sich aus abstrakten Zielbegriffen konkrete und unterscheidbare Zielzustände entwickeln. Dies soll an der Fortführung des Beispiels 3.1.c verdeutlicht werden.

BEISPIEL 3.1 d: Konkretisierung der Ziele

Oberziel A: Vermittlung von Schlüsselkompetenzen (exemplarisch für einen ingenieurwissenschaftlichen Studiengang)

Teilziel A.1: Vermittlung von Fachkompetenzen

Teilziel A.1.1: Vermittlung von mathematisch-naturwissenschaftlichen Grundlagen

Teilziel A.1.2: Vermittlung von ingenieurwissenschaftlichen Grundlagen

Teilziel A.1.3: Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen

Teilziel A.1.4: Vermittlung von anwendungsbereitem Fachwissen

...

Teilziel A.2: Vermittlung von sozialer Kompetenz

Teilziel A.2.1: Teamfähigkeit

Teilziel A.2.2: Rhetorik- und Präsentationsfähigkeit

...

Oberziel B: Stärkung der Internationalisierung

Teilziel B.1: Internationale Konkurrenzfähigkeit des Studienangebots

Teilziel B.1.1: Internationalisierung der Curricula

Teilziel B.1.2: International anerkannte Studienabschlüsse

Teilziel B.2.: Förderung der Studierendenmobilität

Teilziel B.2.1: Förderung des Ausländerstudiums

Teilziel B.2.2: Förderung des Auslandsstudiums inländischer Studierender

Ad (5) Bewertung/ Gewichtung/ Auswahl der Ziele:

An dieser Stelle kann sowohl eine Bewertung/ Gewichtung der Ziele als auch eine erste Auswahl vorgenommen werden.

Eine erste Bewertung kann in quantitativer Hinsicht (Wie oft wurde ein Ziel genannt?) ebenso wie in qualitativer Hinsicht (Wie bedeutsam ist ein Ziel im Hinblick auf die geplante Entwicklung?) erfolgen. Ob schon an dieser Stelle eine Auswahl von Zielen stattfindet, hängt auch von der Anzahl der Ziele ab.

Ungeachtet dessen wird zum einen empfohlen, bereits an dieser Stelle nicht realisierbare Ziele und/oder nicht beeinflussbare Ziele zu streichen. Zum anderen sollten die Ziele in Bezug auf ihren Einsatz hinsichtlich der Studienbeiträge kritisch hinterfragt werden. Hier ist der Zusammenhang zu prüfen (vgl. Verbesserung der Studienbedingungen).

Zum Abschluss dieses Kapitels noch zwei Hinweise:

- Erfahrungsgemäß bereitet die Abgrenzung zwischen Zielen und Maßnahmen Probleme. Daher wird hier kurz der Unterschied verdeutlicht. Verein-

facht geht das Ziel einher mit der Frage nach dem WAS (Was bzw. welcher Zustand soll erreicht werden?) und die Maßnahme mit der Frage nach dem WIE (Wie, womit oder wodurch kann das gesetzte Ziel erreicht werden?). Eine Maßnahme ist zudem umsetzbar, d.h. mit einer konkreten Aktion (Einstellung, Kauf etc.) verbunden, und kalkulierbar (hinsichtlich Zeiträumen, Kosten usw.).

- Die oben beschriebenen Schritte zur Zielfindung zeigen jedoch nur einen Weg von vielen auf.

Im nachfolgenden Kapitel schließt sich die Operationalisierung der Ziele an.

Arbeitsschritt „Zielfindung“:

- Formulierung von zielbezogenen Fragestellungen, die an möglichst konkreten Erfahrungen im Bereich Studium und Lehre ansetzen.
- Sammlung von Zielsetzungen - zunächst ungeordnet -, bspw. durch Moderationstechniken.
- Thematische Ordnung der Zielsetzungen zu einem Zielsystem mit Differenzierung in verschiedene Ober- und Unterziele.
- Konkretisierung der Zielsetzungen durch eindeutige Formulierungen, so dass aus abstrakten Zielbegriffen unterscheidbare Zielzustände werden.
- Bewertung, Gewichtung und/oder Auswahl der Zielsetzungen, bspw. der Relevanz der Teilziele für ein Oberziel.

3.2. Ableitung von Maßnahmen

Sind die abstrakten Zielsetzungen zur Verbesserung von Studium und Lehre in handhabbare Teilziele heruntergebrochen, die jeweils eindeutig unterscheidbare Zielzustände angeben, so können mögliche Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet werden. Hierzu können ebenfalls Moderationstechniken eingesetzt werden.

Es ist in der Regel sinnvoll, zunächst alle Faktoren zu erfassen, die Einfluss auf die Ziele haben. Sie bieten dann die Basis für Ideen zur Maßnahmenfindung. Diese Faktoren können die gewünschten Studienbedingungen sowohl im positiven als auch im negativen Sinne beeinflussen. Die Maßnahmenentwicklung basiert dann auf der Überlegung, wie sich diese positiven Faktoren erzeugen bzw. bestehende negative Einflussfaktoren kompensieren lassen.

Über diese Faktoren lässt sich auch die Verbindung von Maßnahmen und Ziel besser plausibel machen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Maßnahmen nach geteiltem Verständnis zwar als gut angesehen werden, die Begründung aber, wa-

rum dies so ist und warum dies für den jeweiligen Studiengang notwendig ist, schwer fällt. Ohne diese Plausibilität ist es wiederum sehr schwierig, die Maßnahmen als auch die ganzen Konzepte einer kritischen Bewertung zu unterziehen. Dies ist für die nachhaltige Akzeptanz der Studienbeiträge jedoch unerlässlich.

Durch diesen Schritt wird zugleich sichergestellt, dass Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre nicht nur direkt-quantitativer Art (bspw. mehr Tutorien, Übungen, Praktikumsangebote), sondern auch qualitativer und zum Teil indirekter Art (bspw. Tutorenschulung, organisatorische Verbesserungen in den Fakultäten, neue Betreuungsformen) berücksichtigt werden.

BEISPIEL 3.2a Ableitung von Maßnahmen	
Teilziel B.2.1.: Förderung des Studiums ausländischer Studierender	
Fragestellung: Welche Faktoren beeinflussen das Studium ausländischer Studierender?	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekanntheit und Attraktivität des Studienangebots ▪ Sprachkompetenz ▪ Finanzielle Rahmenbedingungen (Stipendien; BaföG; Arbeitserlaubnis) ▪ Partneruniversitäten/ Kooperationen/ Austauschprogramme ▪ Internationale Ausrichtung der Lehrangebote ▪ Organisatorische Bedingungen (Wohnheime, Krankenversicherung, Betreuung/ Tutorienprogramme) ▪ ... 	
Fragestellung: Welche Maßnahmen beeinflussen diese Faktoren in Richtung auf die Zielsetzung?	
Faktor:	Maßnahme:
Sprachkompetenz	Ausweitung des Angebots von Sprachkursen für ausländische Studierende
Kooperationen	Aufbau von Austauschprogrammen mit internationalen Partneruniversitäten
Internationale Ausrichtung der Lehrangebote	Ausweitung des Anteil englischsprachiger Lehrveranstaltungen Weiterbildung der Lehrenden
Organisatorische Bedingungen	Aufbau von Tutorienprogrammen für ausländische Studierende; Tutorenschulung

Das Ableiten von Maßnahmen ist allerdings kein ausschließlich linearer Vorgang, vielmehr zeigt sich bereits bei der Diskussion über Maßnahmen, dass es oftmals Nebeneffekte gibt, die Veränderungen an anderer Stelle bewirken. Ziele und Maßnahmen sind vernetzt und können sich gegenseitig bedingen (siehe auch 3.1).

BEISPIEL 3.2b: Maßnahmenentwicklung

In einer Workshopreihe der Fakultät CH wurde unter anderem für das Teilziel „Begeisterung für die Chemie und ihre Zusammenhänge“ (Oberziel war: Kompetenzfelder eines Chemieabsolventen der TUM) die Maßnahme „kleine Arbeitsgruppen, die die Chemie in einen interdisziplinären Kontext stellt“ vorgeschlagen.

Bei der Diskussion über die Umsetzbarkeit wurde deutlich, dass für den Einbau derartiger Gruppen das Lehrkonzept weiterentwickelt werden muss. Die Überarbeitung des Lehrkonzepts selbst war wiederum ein Vorschlag aus dem Teilziel „Fach- und Methodenkompetenz“ und bedarf nach Aussagen der Workshop-Teilnehmer einer langfristigen Diskussion im Kollegium. Diese wurde dann mit einer „Fakultätsklausur Lehre“ begonnen. Die Implementierung der kleinen Arbeitsgruppen dient gleichzeitig der Erfüllung des Teilziels „Sozialkompetenz und Kommunikationskompetenz“ für die Tutoren selbst. Vor dem Hintergrund der heutigen Einführung von Studienbeiträgen käme auch noch die Möglichkeit der Refinanzierung der Studienbeiträge hinzu.

Arbeitsschritt „Maßnahmenentwicklung“:

- Ermittlung derjenigen Faktoren, die sich auf die angestrebte Zielsetzung positiv oder negativ auswirken.
- Bestimmung von Maßnahmen, mit denen sich diese Faktoren in Richtung der Zielsetzung beeinflussen lassen, indem sie positive Wirkungen erzeugen/ verstärken bzw. negative Wirkungen kompensieren.

3.3. Priorisierung bzw. Abstimmung und Kostenermittlung

Zur weiteren Bearbeitung ist eine Kostenabschätzung für die gesamte Maßnahmenammlung sinnvoll. Zunächst sollte dazu eine Beschränkung auf die wesentlichen Kostenpositionen (Personalkosten, Hauptsachkosten etc.) ausreichen.³ Daneben ist es sinnvoll, auch die weiteren Ressourcenansprüche erfasst werden. Sind etwa die erforderlichen Räume vorhanden, ist die Maßnahme zeitlich realisierbar, können Folgekosten entstehen?

Naturgemäß können nicht alle gefundenen Maßnahmen realisiert werden. Um die entsprechenden Maßnahmen auszuwählen, gibt es deshalb unterschiedliche Methoden. Im folgenden werden zwei Methoden dargestellt:

Die einfachste Möglichkeit zur Priorisierung besteht darin, die Maßnahmen in eine **Rangreihenfolge** zu bringen, indem sie **nach bestimmten Kriterien** (Dringlich-

³ Vgl. Personaldurchschnittskosten des Landesamts für Finanzen einzusehen im Dienstleistungskompass

keit, Wirksamkeit in Bezug auf die Ziele, Umsetzbarkeit, Sichtbarkeit o.a.) bewertet werden. Mögliche Fragestellungen sind:

- Mit welcher Maßnahme erwarte ich den größten Nutzen und für wen?
- Wo ist eine schnelle Veränderung am dringlichsten erforderlich?
- Welche Maßnahme lässt sich mit höchster Sicherheit innerhalb kürzester Zeit umsetzen?
- Maßnahmen-Kosten-Relation: Wo erwarte ich den größten Nutzen beim Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel?
- ...

Realisiert werden die Maßnahmen in der Reihenfolge ihrer Positionierung und in dem Umfang, den die Mittelzuweisung erlaubt.

Diese Methode hat den Vorteil, dass sie relativ einfach durchzuführen ist. Der Nachteil dagegen ist, dass die Wirkungen bzw. Zielrichtungen der Maßnahmen nicht abgestimmt werden. So kann sich eine Maßnahme auf verschiedene Ziele auswirken und diese unterschiedlich stark befördern. Ohne einen Abgleich der Wirkungen kann es daher zu einer ungewollten Verteilung der Zieleffekte kommen. Durch eine **Beziehungsmatrix** (vgl. Abb. 1), die gefundene Maßnahmen mit den verschiedenen Zielen in Relation setzt und mit deren Hilfe die Wirkung der Maßnahmen gewichtet wird, lassen sich solche Fehlsteuerungen jedoch vermeiden.

Abb. 2: Beziehungsmatrix zu Bsp.3.2b

Ziele Maßnahmen	Team- fähigkeit	Rhetorik- u. Präsentations- fähigkeit	Interkulturelle Kompetenz	Persönliches Auftreten		
Gruppenarbeit	●	◐	○			

Wirkungen der Maßnahmen auf das jeweilige Ziel:

stark
 mittel
 schwach

Für ein abgestimmtes Konzept, das die Verbesserung der Studienbedingungen an den jeweiligen Bedürfnissen der Fakultät bzw. zentralen Einrichtung ausrichtet, sind die Wechselwirkungen der neuen Maßnahmen untereinander und mit den bereits laufenden Aktivitäten zu berücksichtigen.

Wurde auf diese Weise eine Vorauswahl der Maßnahmen vorgenommen, das heißt dem abgestimmten Maßnahmenbündel entwickelt, erfolgt eine **präzise Kalkulation** der Maßnahmen. Die für jede Maßnahme zunächst nur grob geschätzten Kostenpositionen sind nun zu spezifizieren. Dazu sind neben den Gesamtkosten für eine Maßnahme auch deren Kalkulationsgrundlage anzugeben (bspw. personifizierte Personalkosten, genaue Kosten für Sachmittel auf Basis von Angeboten). Diese Kalkulation ist die Basis für die Bewirtschaftung der Mittel.

Bei einer Abschätzung der für die Hochschule zu erwartenden Beitragssumme kann nur eine *erwartete* Anzahl von Studierenden zugrunde gelegt werden. Zudem steht die Anzahl der tatsächlichen Studienanfänger erst spät fest und unterliegt jährlichen Schwankungen. Daher ist es notwendig, in den Konzepten der Fakultäten diese Unsicherheit zu berücksichtigen und beispielsweise Maßnahmen einzuplanen, die relativ schnell eingeführt werden beziehungsweise zunächst unterbleiben können, ohne dass das Gesamtkonzept gefährdet wird.

Neben dieser Kalkulation sind für jede einzelne Maßnahme Zuständigkeiten und Umsetzungszeiträume festzulegen.

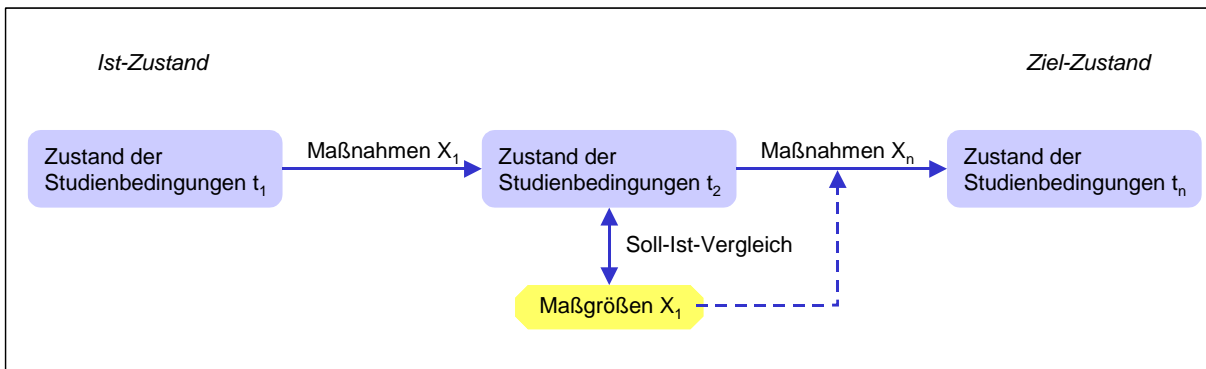
Arbeitsschritt „Priorisierung und Kostenkalkulation“:

- grobe Schätzung des Ausgabenvolumens für alle entwickelten Maßnahmen
- Auswahl der Maßnahmen auf Basis einer Priorisierung mittels Rangreihenfolge, Beziehungsmatrix etc.
- Präzise Kostenkalkulation unter Angabe der Kalkulationsgrundlage für die ausgewählten Maßnahmen

3.4. Entwicklung von Maßgrößen

Ebenso wie die Ziele sind auch Maßnahmen im Ideal präzise, messbar und hinsichtlich Zeit und Raum definierbar, so dass sich Maßgrößen relativ leicht ableiten lassen. Gemeint sind damit Indikatoren, die Wirkungsweisen von Maßnahmen anzeigen und die Grundlage dafür bilden, deren Erfolg beurteilen zu können.

Abb. 3: Maßgrößen



Erfahrungsgemäß werden sich allerdings aus einer Reihe der entwickelten Maßnahmen keine quantitativen Maßgrößen unmittelbar ableiten lassen. Somit ist der Erfolg von qualitätsverbessernden Maßnahmen nicht immer direkt messbar. In diesen Fällen kann auf qualitative Kenngrößen zurückgegriffen werden. Damit lassen sich gleichwohl für alle Maßnahmen Kenngrößen für die Zielerreichung finden.

Zudem werden quantitative Maßgrößen oftmals gleichzeitig von mehreren, zum Teil externen Einflussgrößen bestimmt. Das führt dazu, dass beispielsweise Schwankungen von außen, die hochschulinternen Einflussmöglichkeiten überlagern (Beispiel: Branchenkonjunktoren und Bewerberzahlen).

Neben der direkten Messung absoluter Kennzahlen lassen sich aber auch Messungen von Relationen vornehmen.

BEISPIELE 3.4: Maßgrößen (aus der Pilotphase der Fakultät WI):

Direkte/absolute Maßgrößen: Einstiegsgehälter der Absolventen, Dauer von Korrekturen, Anzahl Einzelgespräche zwischen Dozent und Studierenden

Relative Maßgrößen/Relationen: Anzahl Bewerber pro Studienplatz, Vergleich Ergebnis Auswahlverfahren zu Studienerfolg

Bei den qualitativen Kenngrößen besteht die Möglichkeit, die Zielerreichung indirekt zu erheben. So lassen sich in Abständen Untersuchungen durchführen, die zum Beispiel einen Zufriedenheitsindex der Studierenden abbilden oder etwa eine Überprüfung, ob bestimmte Defizite beseitigt worden sind, darstellen.

Im Rahmen der Überlegungen des Bologna-Prozesses, sich in Zukunft stärker „outcome-orientiert“ zu verhalten und sich auf die Kompetenzen der Absolventen einzustellen, sind auch längerfristige Betrachtungsräume notwendig. Nicht alle Effekte von Maßnahmen lassen sich aber innerhalb eines oder zweier Semester erfassen. Der Berufserfolg von Absolventen und die sich daraus ergebenden

Rückschlüsse lassen sich nur über längere Zeiträume feststellen. Die dazu erforderlichen Schritte sollten aber bereits heute in die aktuellen Überlegungen einbezogen werden.

Arbeitsschritt „Entwicklung von Maßgrößen“:

- Bestimmung der Indikatoren, die die Wirkungsweise der Maßnahmen hinsichtlich der Erreichung des Zielzustandes anzeigen.
- Je nach Maßnahme kann es sich dabei um quantitative Maßgrößen handeln, die direkt messbar sind, oder auch um qualitative Kenngrößen, mittels derer die Zielerreichung indirekt erhoben werden kann.

3.5. Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Zu den Kernpunkten eines Konzepts zur Verbesserung der Studienbedingungen gehört die Bestimmung der Methoden, wie die jeweiligen Ziele und Maßnahmen überprüft werden und wie mit den Verbesserungen umgegangen wird. Es gilt herauszufinden, was mit den umgesetzten Maßnahmen erreicht wurde und ob das Erreichte mit den Zielen und Planungen übereinstimmt (Soll-Ist-Abgleich). Diese Nachweise sind für die Glaubwürdigkeit des Systems ausschlaggebend.

Eine derartige systematische Beschreibung und Bewertung von Projekten wird als **Evaluierung** bezeichnet. Unter Evaluation sind damit Prozesse der systematischen Anwendung von wissenschaftlichen Methoden der Datenerhebung und -auswertung gemeint, um im Ergebnis zu einer Beurteilung der Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens von Maßnahmen zu kommen.⁴ Zahlreiche Praxismodelle aus anderen Hochschulen zeigen, dass Evaluierungen in fakultätsspezifischen Qualitätssicherungssystemen für den Lehrbereich eine zentrale Funktion einnehmen.

Neben der Evaluierung kommt den Prozessen eine zentrale Bedeutung im Hinblick auf die Qualitätssicherung zu. Mit einer **Prozessbeschreibung** lässt sich effektiv und transparent darstellen, wie die Fakultäten mit den Verbesserungen umgehen und wie sie herbeigeführt und überprüft werden.

Zwar kommen zahlreiche Ansätze und Instrumente im Bereich der Qualitätssicherung, Qualitätsverbesserung, Qualitätskontrolle und dem Qualitätsnachweis zum Einsatz⁵, aber es gibt kein Standardmodell. Darüber hinaus geht es bei der Um-

⁴ vgl. zur Einführung in die Evaluation: Bortz/Döring 2006; Kromrey 2001; Rossi/Lipsey/Freemann 2004; Westermann 2002; Wottawa/Thierau 1998

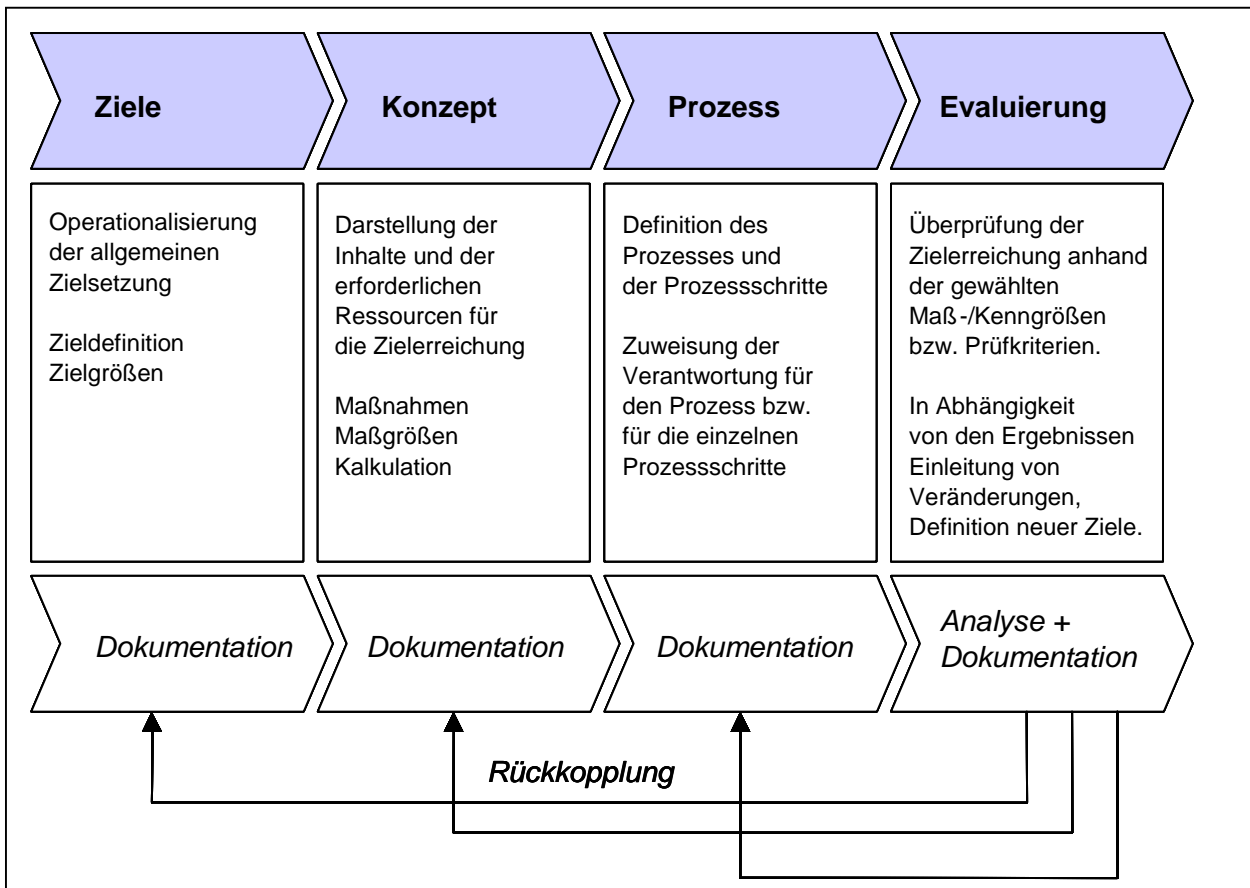
⁵ neben der Evaluierung sind hier zu nennen: Lehrveranstaltungsbeurteilung, Lehrberichte, Qualitätsmanagementverfahren nach DIN EN ISO 9000ff. bzw. ISO 9000:2000 oder nach dem TQM/EFQM-Ansatz

setzung von *ExcellenTUM III* um die Qualitätssicherung auf der institutionellen Fakultätsebene. Damit liegt die Verantwortung auch bei den Fakultäten.

Das nachfolgend beschriebene **Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmodell** (vgl. Abb. 4) als eine Kombination aus Evaluierung und Prozessbeschreibung beziehungsweise Dokumentation ist vor diesem Hintergrund als Anregung zu verstehen.

An dieser Stelle erfolgt erneut der Hinweis, dass nicht die einzelnen Maßnahmen seitens der Hochschulleitung überprüft werden sollen, sondern dass ein prozessbegleitendes Qualitätssicherungssystem die Wirksamkeit gewährleistet (vgl. Subsidiarität). Damit treten die Konzepte an die Stelle einer Einzelsteuerung der Maßnahmen durch die Hochschulleitung.

Abb. 4: *ExcellenTUM III* - Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmodell



Das Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungsmodell (QS/QE-Modell) umfasst die Elemente der Dokumentation aller Schritte und Evaluation der Ergebnisse.

Es lassen sich daher folgende Schritte unterscheiden:

(1) Entwicklung und Dokumentation von Zielen und Konzept:

Der erste Schritt im obigen QS/QE-Modell ist die Entwicklung der Zielsetzungen und deren Dokumentation. Es folgt die Ableitung und Dokumentation der Inhalte/ Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele sowie die Nennung der erforderlichen Ressourcen zur Umsetzung der Maßnahmen. Die dazu nötigen Arbeitsschritte sind schon in den Kapiteln 3.1 bis 3.4 beschrieben. Im Zusammenhang mit dem QS/QE-Modell geht es allerdings nicht allein um die Umsetzung dieser Arbeitsschritte, sondern vor allem um die Dokumentation der Ergebnisse. Die entwickelten Zieldefinitionen, Maßnahmen und Maßgrößen sowie die Kalkulation sind dementsprechend zu erläutern.

(2) Prozessbeschreibung:

Während die Entwicklung und Dokumentation von Zielen und Konzepten auf die schon dargestellten Arbeitsschritte zurückgreifen kann, ist dagegen der Schritt der Prozessbeschreibung zusätzlich umzusetzen. Der *ExcellenTUM III*-Prozess und die einzelnen Prozessschritte sind in diesem Zusammenhang zu dokumentieren. Zudem sind Verantwortlichkeiten zuzuordnen. Bei allen Prozessbeschreibungen steht die Frage „Wer macht was, wann und warum?“ im Raum.

Die Beschreibung sollte aus Sicht der Fakultät bzw. zentralen Einrichtung erfolgen, aber auch die Studierendenperspektive berücksichtigen. Im Wesentlichen geht es um die Beschreibung folgender Teilprozesse:

- Konzepterstellung,
- Evaluierung inklusive Rückkopplung,
- Rechenschaftslegung/ Finanzcontrolling

Daneben generiert die Einführung von Studienbeiträgen Verwaltungsprozesse, beispielsweise die Erhebung der Studienbeiträge, die in die Fakultäten hineinwirken werden.

Allgemein sind bei der Beschreibung von Prozessen unter anderen folgende Bestandteile hilfreich:

- Startpunkt: Wann und womit beginnt der Prozess? (Beispiel: Zum Wintersemester veranlasst der Dekan die Feststellung der aktuellen Kenngrößen.)
- Ablauf: Welche Schritte sind dabei auszuführen?
- Beteiligte: Wer ist alles an dem Prozess beteiligt beziehungsweise zu beteiligen?
- Verantwortlicher: Wer ist für den Prozess verantwortlich?

- Vernetzung/ Nebenbedingungen: Mit welchen anderen Aktivitäten steht der Prozess in Verbindung, von welchen anderen Aktivitäten wird er beeinflusst?
- Ende: Wann beziehungsweise womit ist der Prozess abgeschlossen?
- Wahrnehmung/ Sicht des Kunden: Wie stellt sich der Prozess aus Sicht des Kunden – in aller Regel des Studierenden – dar?
- Erfolg: Was ist das Ziel des Prozesses?
- Qualität: Wann ist der Prozess gut? (Beispiel: Klare Zuständigkeit, keine Verzögerungen, rechtzeitige Information, keine Doppelarbeiten etc.)

Die Prozessbeschreibung des Teilprozesses „Konzepterstellung“ lässt sich unmittelbar aus der Dokumentation der Schritte „Ziele“ und „Konzept“ (vgl. Kapitel 3.1 bis 3.4) ableiten. Neu hinzu kommen die Teilprozesse „Evaluierung inklusive Rückkopplung“ und „Rechenschaftslegung/ Finanzcontrolling“.

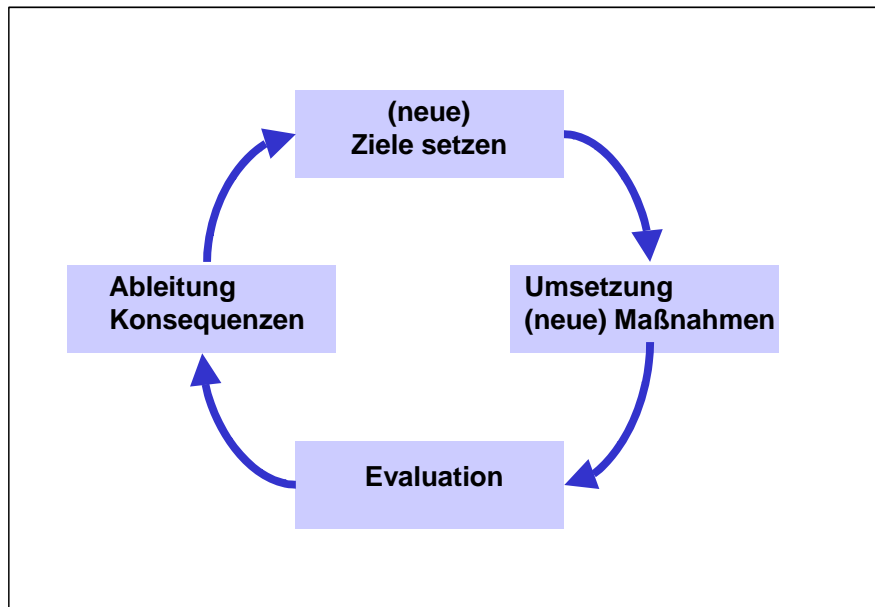
Da die Rechenschaftslegung und das Finanzcontrolling des Einsatzes der Studienbeiträge im Rahmen gesetzlicher Vorgaben erfolgen muss, sind hier noch eine Reihe von Vorgaben und Festlegungen vorzunehmen. Aus diesem Grund kann an dieser Stelle zunächst von einer Prozessbeschreibung abgesehen werden. Damit steht nur noch die zentrale Prozessbeschreibung „Evaluierung inklusive Rückkopplung“ im Raum.

(3) Evaluierung inklusive Rückkopplung:

Die Evaluierung dient in ihrem Ergebnis der Überprüfung der Zielerreichung (Soll-Ist-Abgleich). Damit eine Qualitätsentwicklung ermöglicht wird, sind in Abhängigkeit von den Ergebnissen der Evaluierung Veränderungen (hinsichtlich der Ziele, Maßnahmen und Prozesse) einzuleiten. Es geht dabei nicht allein um die Überprüfung der Zielerreichung, sondern auch um die Hinterfragung der am Prozessanfang definierten Zielsetzung. So sollen Evaluationen nicht nur feststellen, ob „man die Dinge richtig tut“, d.h. die Ziele erreicht wurden, sondern auch, ob „man die richtigen Dinge tut“. Es gilt also immer zu prüfen, ob die Zielsetzungen tatsächlich einen Beitrag zur Verbesserung der Studienbedingungen leisten können. Stellt jede Form der Evaluation einen Bewertungsprozess dar, dem ein Soll-Ist-Vergleich zugrunde liegt, so sind zuvor festgelegte Ziele die Voraussetzung für eine Evaluation. Zwar werden die umgesetzten Maßnahmen sicher auch ohne vorherige Zielsetzung irgendetwas irgendwo bewirken, ohne Zieldefinition fällt es allerdings schwer, den Nutzen der Maßnahmen beurteilen und daraus Erkenntnisse für das zukünftige Vorgehen (vgl. Beibehaltung, Veränderung oder Einstellung der Maßnahme) ableiten zu können. Gerade diese Erkenntnisse sind aber eine wesentliche Voraussetzung dafür, Ressourcen effizient einsetzen zu können.

Um dies sicherzustellen, werden systematische Schleifen bzw. Rückkopplungen aus Ziele setzen \Rightarrow Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen \Rightarrow Evaluation \Rightarrow Ableitung von Veränderungen, neue Zieldefinition \Rightarrow Auswahl und Umsetzung von neuen Maßnahmen usw. initiiert.

Abb 5.: Rückkopplungsprozess



Solche Schleifen generieren und sichern Erkenntnisse und tragen zu einer langfristigen Qualitätsentwicklung bei. Damit ist die Evaluierung ein kontinuierlicher Prozess und kein einmaliges Projekt.

Angewandt auf *ExcellenTUM III* umfasst die Evaluierung folgende Arbeitsschritte:

1. Datenerhebung und -aufbereitung

Die Auswahl geeigneter Instrumente der Datenerhebung sollte vor dem Hintergrund der angesetzten Maßgrößen, aber auch des Zeit- und Ressourcenaufwands erfolgen. Entscheidendes Kriterium ist, ob das Erhebungsinstrument unter den gegebenen Bedingungen verlässliche Informationen zur Beurteilung einer Maßnahme liefern kann. Neben quantitativen Instrumenten (Analyse statistischer Daten bspw. Teilnehmerzahlen, Absolventenquoten, durchschnittliche Prüfungsnoten; standardisierte Befragungen von Studierenden, Absolventen, Arbeitgebern) können auch qualitative Instrumente (Gruppendiskussionen, Experteninterviews, Leitfadeninterviews, Analyse von Arbeitsdokumentationen usw.) sinnvoll sein.

2. Datenauswertung / Soll-Ist-Vergleich

Hierzu sind die zusammengetragenen Informationen im Hinblick auf die Zielerreichung auszuwerten. Dies schließt den Soll-Ist-Abgleich der mit den

Studienbeiträgen umgesetzten Maßnahmen ein: Wurde die Zielsetzung mit der umgesetzten Maßnahmen erreicht?

3. Ableitung von Konsequenzen:

Am Ende des Auswertungsprozesses stehen handlungsorientierte Entscheidungen mit einer Ableitung von Konsequenzen für die jeweilige Maßnahme. Soll eine Maßnahme weiter fortgeführt, nach Veränderung fortgeführt oder eingestellt werden?

4. Dokumentation/Erstellung des Evaluationsberichts:

Die festgesetzten Ziele und Maßgrößen der jeweiligen Maßnahmen sind im Evaluationsbericht zu dokumentieren, die erhobenen Daten, Sichtweisen und Analysen über die Wirkungsweise der Maßnahmen darzustellen und die abgeleiteten Konsequenzen für jede Maßnahme zu schildern.

Für alle diese 4 Arbeitsschritte müssen vorab Verantwortlichkeiten und sinnvolle Zeitrahmen festgelegt werden.

Von der Stabsstelle QM wurde ein Leitfaden zur Erstellung des Rechenschafts/Evaluationsberichts entwickelt. Ungeachtet dessen stehen die für *ExzellenTUM III* genannten Ansprechpersonen auch für Fragen zur Evaluierung zur Verfügung.

Ad-Hoc-Problemlösung:

Zusätzlich zum oben skizzierten Vorgehen der Evaluierung kann ein Prozess aufgenommen werden, der den Umgang in der Fakultät mit weiteren Problemen regelt. Dazu gehören beispielsweise plötzlich auftretende, bisher nicht erkannte oder als nicht bedeutsam erachtete Probleme. Ein eigenständiger Prozess der Ad-Hoc-Problemlösung mit bestimmten Abläufen und Zuständigkeiten kann hierzu sicherstellen, dass auftretende Probleme zeitnah behandelt werden können, ohne auf die erst zu einem späteren Zeitpunkt stattfindenden Evaluationen warten zu müssen.

Dabei sollte gewährleistet sein, dass sich jeder einzelne Studierende individuell am Verbesserungsprozess beteiligen kann. Dies bedeutet in jedem Fall das Vorhandensein einer Anlaufstelle (zum Beispiel im Studiensekretariat, „Kummerkasten“ oder ähnliches). Es sollte aber auch die Möglichkeit zur direkten Mitarbeit des Studierenden an den Verbesserungen beinhalten.

Wichtiger Prozessbestandteil ist die Rückmeldung der Erfahrungen des/ der Zuständigen in die Fakultät. Art und Behandlung der Probleme, die im Bereich des Studiums auftreten, sollten allen Mitgliedern der Fakultät bekannt gemacht werden, nicht nur um frühzeitig Fehlerquellen zu erkennen, sondern auch um die Ursachen zu beheben.

4. Weiterführende Literatur

Bortz, J. und N. Döring: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Berlin. 2006.

Standardlehrbuch zur Konzeption und Durchführung empirischer Untersuchungen mit einem speziellen Kapitel zu den Besonderheiten der Evaluationsforschung.

Freimuth, J.: Moderation in der Hochschule. Konzepte und Erfahrungen in der Hochschullehre und Hochschulentwicklung. Reihe Moderation in der Praxis. Band 3 (Hrsg.: Scharder, E.). Hamburg. 2000.

Konzepte und Erfahrungen in der Hochschullehre und Hochschulentwicklung mit zahlreichen Fallbeispielen.

Kromrey, H.: Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24 (2001), S.105-131.

Überblick über verschiedene Evaluationsansätze und Empfehlungen für die Anwendung im Kontext Hochschule.

Rossi, P.H.; Lipsey, M.W. und H. E. Freeman: Evaluation – A systematic approach. 7th edition. Thousand Oaks. 2004.

Standardwerk zur Programmevaluation mit Darstellungen zum Untersuchungsdesign von Erfolgsmessungen.

Westermann, R.: Merkmale und Varianten von Evaluationen: Überblick und Klassifikation. In: Zeitschrift für Psychologie, 2002, S. 4-26.

Zur Charakterisierung, Differenzierung und Strukturierung unterschiedlicher evaluativer Untersuchungen werden wichtige Unterscheidungsdimensionen und typische Ausprägungen zusammengestellt.

Wottawa, H. und H. Thierau: Lehrbuch Evaluation. 2. Aufl. Bern. 1998.

Standardwerk für wissenschaftliche Evaluation mit einem Schwerpunkt auf praxisorientierte Fragen der Durchführung von Evaluationsprojekten.