

Gemeinsame Ziele für heterogene Fakultäten

Ein Projektbericht zum Change Management

Natalie Böddicker
Düsseldorf

Bologna-Prozess, Akkreditierung, Evaluation – es gab in den letzten Jahren viele Gelegenheiten, Studium und Lehre zu optimieren und in einigen Fällen ist dies sicher auch gelungen. Grundsätzlich haben aber die gesetzlichen Anforderungen häufig eher zu einer verbesserten Darstellung als zur tatsächlichen

Verbesserung von Prozessen geführt. Die Hochschulen haben reagiert, aber nicht immer zielgerichtet agiert. Insbesondere die Verständigung innerhalb einer Hochschule über gemeinsame Ziele für einen Qualitätsentwicklungsprozess ist auf Grund der vielfältigen Fachkulturen oft schwierig. Das Projekt *iQu: Integrierte Qualitätsoffensive in Lehre und Studium der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*, das seit April 2012 durch den sogenannten Qualitätspakt Lehre für knapp fünf Jahre mit circa neun Millionen Euro gefördert wird, soll diese Herausforderung meistern.

Das Gesamtvolumen des Förderprogramms beträgt rund zwei Milliarden Euro. Diese Investition in die Hochschulen sollte nicht nur die zeitlich befristete Umsetzung einzelner Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre und der Studienbedingungen zu ermöglichen, sondern nachhaltige Veränderungsprozesse in diesem Bereich initiieren und unterstützen.

Zusätzlich gibt es interne Anstöße, die Veränderung notwendig machen. Im Bewusstsein, dass Lehre verbesserungswürdig ist, erfolgt seit geraumer Zeit die Erhebung einer Fülle von Befragungsdaten zur „Qualität der Lehre“ in unterschiedlichen Studienphasen und bei Absolventinnen und Absolventen. Vielfach bleiben aber noch konsequente, übergreifende oder strategische Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität aus. Die Nutzung der Evaluationsdaten begründet damit einen Veränderungsbedarf auch des Qualitätsmanagements selbst.

Nachhaltige Veränderungsprozesse benötigen ein Gesamtkonzept und erfordern die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie, was aber durch die Heterogenität der Fakultäten erschwert werden kann.

Wie eine gemeinsame hochschulweite Ziel- und Strategieentwicklung gelingen kann, wird in diesem Artikel am Beispiel von iQu konkretisiert.

Anhand der ersten Erfahrungen bei der Umsetzung werden Erfolgsfaktoren und Hindernisse identifiziert. Schließlich werden notwendige Schritte für eine dauerhafte Veränderung skizziert.

Was wird verändert?

Die Ausschreibung im Rahmen des Qualitätspakts Lehre hat die Chance geboten, sich mit den gegenwärtigen Änderungsbedarfen auseinanderzusetzen.

Aufgrund der Stärken-Schwächen-Analyse der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf wurde Veränderungsbedarf in folgenden Handlungsfeldern gesehen:

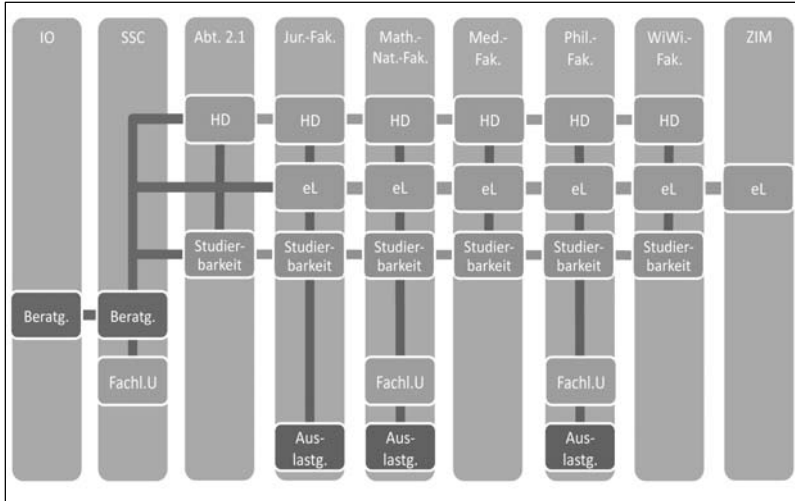
- Auslastung und Betreuungsrelation in einigen Fächern,
- fachliche Unterstützung durch Tutorien,
- Beratung unter Berücksichtigung von Diversity-Aspekten,
- Hochschuldidaktik,
- eLearning und
- Studierbarkeit – Optimierung der Studienbedingungen sowie Etablierung eines Qualitätsmanagements für Lehre und Studium.

Darüber hinaus wurde von einer engen Verknüpfung dieser Handlungsfelder ausgegangen. Diese sollte in der Projektstruktur berücksichtigt werden und in der praktischen Umsetzung zum Ausdruck kommen. Während zusätzliches Lehrpersonal und Tutorien nur dort angesiedelt sind, wo sie benötigt werden und das Themenfeld Beratung vor allem in der Zentralen Studienberatung bzw. im Studierendenservicecenter sinnvoll verankert erscheint, werden die Themenfelder Hochschuldidaktik, eLearning und Studierbarkeit in allen fünf Fakultäten der Heinrich-Heine-Universität und beteiligten zentralen Einrichtungen wie dem Zentrum für Informations- und Medientechnologie (ZIM) und der Verwaltungsabteilung Hochschul- und Qualitätsentwicklung bearbeitet. Innerhalb der Fakultäten arbeiten die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem handlungsfeldübergreifenden Team zusammen. Diese Zusammenarbeit zeigt sich beispielsweise in der gemeinsamen Erstellung von Leitfäden für Lehrende zur Interpretation und Kommunikation von Lehrevaluationsergebnissen.

Fakultätsübergreifend arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den jeweiligen Handlungsfeldern zusammen, zum Beispiel zur universitätsweiten Abstimmung von Evaluationsinstrumenten oder der Entwicklung einer eLearning-Strategie.

Neu ist auch die fakultätsübergreifende Kooperation und Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Handlungsfeldern. Bisher gab es jenseits der traditionellen Gremien, wie zum Beispiel der Ständigen Kommission für Lehre und Studienqualität, dafür keine Struktur und keine Erfahrungen.

Übersicht 1: Netzwerkstruktur iQu



Abkürzungen: IO: International Office, SSC: Studierendenservicecenter, ZIM: Zentrum für Informations- und Medientechnologie, HD: Hochschuldidaktik, eL: eLearning, Fachl. U: Fachliche Unterstützung durch Tutorien

Der Veränderungsprozess bezieht sich damit vor allem auf die Etablierung einer neuen Struktur innerhalb der Universität. Aufgaben, die bisher nebenher von anderen Funktionsträgern oder durch engagierte Lehrende erledigt wurden, werden nun von Personen übernommen, die eine entsprechende Qualifizierung mitbringen – oder sich während der Projektlaufzeit (weiter)qualifizieren – und diesen speziellen Aufgaben hauptamtlich nachgehen. Mit der Anbindung dieser Stellen an die Fakultäten und Einrichtungen statt mit der Errichtung eines Zentrums oder einer Arbeitsstelle wird der Unterschiedlichkeit der Fakultäten Rechnung getragen. Diese unterscheiden sich nicht nur in ihrer Fachkultur und den damit verbundenen Arbeits- und Kommunikationsweisen, sondern auch beim Stand der Vorarbeiten in den verschiedenen Themenfeldern.

Wie wird verändert?

Veränderungen erfolgen somit in der Universität im Aufbau, im Ablauf und im Verhalten. Die Veränderung aller drei Ebenen vollzieht sich in Organisationen in den Phasen Planung, Umsetzung und Evaluation (vgl. Stolzenberg/Heberle 2013: 2).

Derartig tiefgreifende Einschnitte erfordern ein Veränderungsmanagement. Dies ist an der Heinrich-Heine-Universität zunächst implizit mitgedacht worden und schlägt sich im Handlungsfeld Qualitätsmanagement und Prozessbegleitung nieder. Jedoch erfolgten die Planung und die ersten Schritte der Umsetzung eher erfahrungsbasiert und intuitiv.

Laut Stolzenberg und Heberle (2013: 6) lässt sich Veränderungsmanagement in vier Kernthemen unterteilen:

1. Entwicklung und Umsetzung einer Vision,
2. Kommunikation mit den Betroffenen,
3. Beteiligung der Betroffenen und
4. Qualifizierung der Betroffenen.

Vision

Zur Entwicklung einer Vision gehört zunächst die Analyse der Situation. Dies war auch bei der Beantragung des Projekts in Form einer datenbasierten Stärken-Schwächen-Analyse gefordert. Daraufhin wurden die Ziele für die einzelnen Handlungsfelder sowie Ideen zur Umsetzung in einem Kernteam unter Leitung des Prorektors für Lehre und Studienqualität erarbeitet. Vertreten waren Akteure aus den Bereichen Qualitätsentwicklung für Lehre und Studium, Hochschuldidaktik, Beratung und eLearning. Es wäre wünschenswert gewesen, möglichst viele an der Entwicklung dieser „Vision“ zu beteiligen, aber auf Grund der begrenzten Zeit bis zur Antragsabgabe war dies nicht möglich.

Der Kern der Vision ist die Professionalisierung des Qualitätsmanagements für Lehre und Studium, indem ausreichend und entsprechend qualifiziertes Personal eingesetzt wird, die vielen vorhandenen Ansätze und Qualitätssicherungsinstrumente sinnvoll gebündelt und in konsequente Handlungen überführt werden. Dazu soll eine vertrauensvolle und fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Fakultäten und Verwaltung gefördert werden.

In einem weiteren Schritt wurden die Fakultätsleitungen sowie Gruppen- und Interessenvertreterinnen und -vertreter eingebunden, um Akzeptanz für die Gesamtziele zu schaffen. Daran anschließend beteiligten sich

die Studiendekane und -dekaninnen mit Ideen für die konkrete Umsetzung dieser Ziele in ihren Fakultäten.

Zwischen der Einreichung des so entwickelten Antrags und seiner Bewilligung in vollem Umfang lagen einige Monate, so dass einige der Beteiligten nicht mehr die gleichen Funktionen inne hatten und somit nicht mehr als Multiplikatoren wirken konnten. Die neuen Funktionsträger mussten erst informiert und überzeugt werden. Hier liegt ein erstes Hemmnis für Veränderungsprozesse an Universitäten, denn unter Umständen verändert sich beim Semesterwechsel die gesamte Leitungsebene.

Spätestens mit der Bewilligung war eine Projektorganisation notwendig, die ein wichtiger Faktor für erfolgreiches Change Management darstellt (vgl. Lauer 2010: 163). Allerdings war die hierfür geplante Personalmaßnahme noch längst nicht umgesetzt, so dass die bestehenden Ressourcen im Bereich Qualitätsentwicklung zusätzlich belastet werden mussten.

Zur Projektorganisation gehört unter anderem die Auswahl qualifizierten Personals, die Befreiung des Personals vom „Alltagsgeschäft“ und das Controlling (vgl. ebd.: 164f.). Um die unterschiedlichen Fachkulturen zu berücksichtigen, sollten die zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur die fachliche Qualifikation für das jeweilige Handlungsfeld, sondern auch einen entsprechenden wissenschaftlichen Hintergrund der jeweiligen Fakultät mitbringen. Die Stellenausschreibungen wurden gemeinsam mit den Fakultäten und Einrichtungen entworfen und die Personalauswahl erfolgte ebenfalls im gemeinsamen Einverständnis. Hierzu ist es vorteilhaft, wenn die Projektkoordination innerhalb der Hochschule bereits gut vernetzt ist.

Da das Personal zusätzlich für die dem Projektantrag entsprechenden Tätigkeiten eingestellt wurde, gab es keine weiteren Aufgaben. Dieser Punkt wurde später noch durch Zielvereinbarungen gestärkt. Das Controlling des Gesamtprojekts liegt ebenfalls in der Abteilung Hochschul- und Qualitätsentwicklung.

Kommunikation

Das zweite Kernthema, Kommunikation mit den Betroffenen – ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor (vgl. ebd.: 105f.) –, wurde und wird gemeinsam von der Projektleitung und der Projektorganisation geplant und durchgeführt. Hierzu gehören die ganztägige Auftaktveranstaltung des Projekts mit allen direkt und indirekt Beteiligten sowie mit den Leitungsebenen, die im halbjährlichen Rhythmus unter dem Titel iQu-Tag fortge-

setzt wird, sogenannte iQu-Gesamtrunden mit allen Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeitern im Abstand von zwei Monaten (Dauer eineinhalb Stunden), zweiwöchentliche Treffen der Handlungsfeldkoordinatorinnen und der Projektleiterin sowie regelmäßige Arbeitstreffen in den Handlungsfeldern. Zusätzlich gibt es themenbezogene Arbeitsgruppen, die handlungsfeld- und fakultätsübergreifend besetzt sind. Für die Kommunikation mit den in Bezug auf Fachkultur und Status sehr heterogen besetzten Gruppen ist Kenntnis von und Erfahrung mit Moderationstechniken unerlässlich. Wichtig ist eine größtmögliche Transparenz zur Vertrauensbildung.

Partizipation

Damit erfolgt gleichzeitig die Beteiligung der direkt Betroffenen, da es bei allen Terminen nicht nur um Kommunikation im Sinne von Information und Austausch geht, sondern um Themen und Teilprojekte, die weiter zu bearbeiten sind, von allen Beteiligten vorgeschlagen und priorisiert werden. In den unterschiedlichen Arbeitstreffen werden gemeinsam, also unter Beteiligung aller Fakultäten, Standards und Richtlinien, z.B. für Evaluationsverfahren oder hochschuldidaktische Beratung entwickelt.

Die Kommunikation mit und Beteiligung der gesamten Universität wird durch Hinzuziehen von Stakeholdern wie der Gleichstellungsbeauftragten oder dem AstA-Vorstand zu den Gesamttreffen umgesetzt.

Weitere Kommunikationswege sind interne Publikationsorgane, die Projektwebseite und Präsentationen des Projekts bei verschiedenen Veranstaltungen. Hier ist Verbesserungspotential erkannt worden, das durch die fakultäts- und handlungsfeldübergreifende iQu-Arbeitsgruppe Öffentlichkeitsarbeit ausgefüllt werden soll.

Der Aspekt der Beteiligung zeigt sich auch in der Kooperation mit bereits etablierten Bereichen der Universität. So arbeiten Evaluationsbeauftragte, das International Office, der Studierendenservice und Studiengangskordinatoren bzw. -kordinatorinnen Hand in Hand mit den iQu-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern und nehmen auch an den gemeinsamen Treffen teil. Die Kooperation wurde von Beginn an gefördert. In der Auftaktveranstaltung hat das gegenseitige Kennenlernen der Beteiligten einen großen Raum eingenommen. Dies wurde im Anschluss an die offizielle Veranstaltung noch mit einem informellen Grillabend fortgeführt. Die verschiedenen Arbeitstreffen beinhalten zudem wechselnde Gruppenarbeiten.

Qualifizierung

Genauso steht dem kooperierenden Personenkreis die Teilnahme an speziellen iQu-Fortbildungen offen. Beispielsweise gab es bisher Angebote zu den Themen Systemische Beratung, Gleichbehandlung, Interkulturelle Sensibilisierung und eLearning. Mit „Lehre und Studium KompAkt – Professionalisierungsprogramm zum Kompetenzaufbau für Akteure in Lehre und Studium“ wurde zudem in Kooperation mit der Universität Duisburg-Essen und der Fachhochschule des Bundes/Brühl eine interne Weiterbildung speziell für Akteure im Bereich Studium und Lehre entwickelt, die im März 2014 gestartet ist. Die Qualifikationsziele sind

- hochschuldidaktische Weiterbildung und Beratung entwickeln und durchführen zu können,
- Innovationen in Studium und Lehre planen und umzusetzen zu können,
- Gremien und (Hochschul-)Leitungen zu strategischen Aspekten der Förderung von Lehre und Studium beraten zu können.

Damit reagiert die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf darauf, dass es nicht in allen Fällen möglich war, hochschuldidaktische Expertinnen bzw. Experten mit dem notwendigen fachspezifischen Hintergrund zu finden. Einerseits waren die immer noch zu wenigen Expertinnen und Experten durch den Qualitätspakt Lehre in anderen Projekten gebunden, andererseits stehen die Hochschul*fach*didaktiken noch am Anfang ihrer Herausbildung. Die zunehmende Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigert auch die Projekt- und Veränderungsakzeptanz in den Fakultäten. Alle Qualifizierungsangebote werden darüber hinaus als Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und damit auch den Fakultätsleitungen wahrgenommen, so dass das Vertrauensverhältnis zwischen Fakultäten und Projektleitung verbessert wird.

Integration

Neben der Partizipation stellt auch die Integration einen Erfolgsfaktor für einen organisationalen Veränderungsprozess dar. „Unter Integration sollen hier allgemein die Stärkung des Zusammenhalts und die Erhöhung der Produktivität neu gegründeter Gruppen im Rahmen des Unternehmenswandels verstanden werden.“ (ebd.: 141f.) Diese Gruppen sind im Projekt iQu in den fakultätsübergreifenden Handlungsfeldern entstanden. In der ersten Projektphase wurden in den Handlungsfeldern Hochschuldidaktik und Studierbarkeit extern moderierte Workshops zur Rollen-, Ziel- und Aufgabenklärung durchgeführt. So konnten Konflikte vermieden o-

der gelöst und die Motivation für eine konstruktive Zusammenarbeit erhöht werden. Inhaltliche Entwicklung und Struktur beider Handlungsfelder werden durch Koordinatorinnen unterstützt. Das Handlungsfeld eLearning ist anders strukturiert. Hier soll eine Lenkungsgruppe mit Professoren und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern aus allen Fakultäten die Koordination übernehmen. Inzwischen hat die Lenkungsgruppe auch für dieses Handlungsfeld eine Koordinatorin aus dem Kreis des Handlungsfelds eingesetzt. Ein Strategieworkshop nach dem Vorbild der anderen Handlungsfelder soll folgen.

Konsultation

Als weiterer Erfolgsfaktor wird die Konsultation herausgegriffen (vgl. ebd.: 175f.). Zum einen wurden die Workshops in den Handlungsfeldern durch externe Moderation begleitet, zum anderen wurde eine externe Beratung zur Strategieentwicklung hinzugezogen. Mit Hilfe des externen Beraters wurden die strategischen Oberziele des Projekts operationalisiert und das Instrument der Zielvereinbarung in Form von Qualitätsentwicklungsplänen eingeführt. Auf der Arbeitsebene wurden gemeinsam mit den Fakultäten passende Maßnahmen zur Zielerreichung abgestimmt, in anschließenden Gesprächen zwischen Projektleitung und Fakultäts- bzw. Einrichtungsleitungen, die ebenfalls durch den externen Moderator begleitet wurden, sind Indikatoren vereinbart worden. Die Qualitätsentwicklungsgespräche stellen die Basis für das interne Berichtswesen dar. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die zur Verfügung gestellten Ressourcen den Zielen entsprechend eingesetzt werden.

Wichtig ist, dass die Qualitätsentwicklungspläne nicht sanktioniert sind. Es soll um tatsächliche Veränderungen gehen, daher sind Schwächen oder Misserfolge wertvoll um Veränderungsprozesse anstoßen zu können. Die Art des Prozesses zur Erarbeitung der Qualitätsentwicklungspläne hat es ermöglicht, alle Fakultäten und Einrichtungen auf gemeinsame strategische Ziele festzulegen. Zum Gelingen dessen hat beigetragen, dass den unterschiedlichen Ausgangssituationen und Bedarfen der Fakultäten Rechnung getragen wurde. Somit sind auch die teils ähnlichen, aber auch unterschiedlichen Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele Ausdruck dieser spezifischen Bedarfe und werden in den Fakultäten dementsprechend akzeptiert.

Was sind die Herausforderungen an einer Universität?

Einige Erfolgsfaktoren wurden bei der bisherigen Umsetzung von iQu – zum Teil unbewusst – beachtet. Trotzdem gibt es eine Reihe von Herausforderungen, die nicht leicht zu meistern sind. Zu nennen sind hier

- die Heterogenität der Fakultäten,
- Struktur und Kultur der Universität,
- die Zielmotivation und
- die Ressourcen.

Bisher kommen die traditionellen Strukturen einer Hochschule der „Interdisziplinarität nur mangelhaft entgegen. Die organisatorische Aufteilung in Departemente, die sich an den klassischen Disziplinen orientieren, verhindert oft die fächerübergreifende Zusammenarbeit.“ (Eichler/Gerber 2010: 23) Bei der Planung von iQu wurde die Unterschiedlichkeit der Fakultäten von Beginn an berücksichtigt und durch die Besetzung von Stellen in den Fakultäten – statt in einer zentralen Einrichtung oder Stabsstelle – mit Personen mit entsprechender fachlicher Herkunft und Akzeptanz konsequent umgesetzt. So fließen die unterschiedlichen Perspektiven in die fakultätsübergreifende Zusammenarbeit ein.

Schwieriger ist es jedoch, die gemeinsamen Arbeitsergebnisse wieder in die Fakultäten einzubringen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich häufig treffen, können mit der Unterschiedlichkeit konstruktiv umgehen. Als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in ihren Fakultäten sind sie zwar durch die gleiche Fachkultur durchaus Türöffner für andere Perspektiven, erreichen aber nicht immer das volle Einverständnis der Kolleginnen und Kollegen sowie der Fakultätsleitungen. Eine Gefahr könnte sein, dass die iQu-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter eine eigene Kultur entwickeln, die dann eine weitere Vernetzung innerhalb der Universität behindert statt sie weiter zu fördern. Geplant ist daher eine weitere regelmäßige Strategierunde mit den Leitungen und Koordinatorinnen bzw. Koordinatoren, um einseitige Perspektiven aufzubrechen und die Leitungsebene immer wieder mit in die Verantwortung zu nehmen.

Kultur und Struktur der Universität gehen miteinander einher. Die Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf besteht aus fünf zum Teil sehr großen Fakultäten.¹ Dementsprechend sind diese relativ autark organisiert

¹ Im Wintersemester 2013/14 sind an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 27.649 Studierende eingeschrieben. Davon studieren 10.600 an der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät in insgesamt 10 Studienfächern und 9.907 an der Philosophischen Fa-

und die Bedürfnisse der Fakultäten haben eine hohe Bedeutung für gesamtuniversitäre Belange. Zum Teil ist die Kultur innerhalb der Fakultäten bereits divers; oft ist es schwierig und langwierig, sich auf gemeinsame Normen und Werte zu einigen. Insgesamt ist in der Universität die Überzeugung zu beobachten, dass Probleme am besten intern gelöst werden können, während externe Expertise misstrauisch betrachtet wird. Dazu ist die Struktur eher formal und hierarchisch. Diese Faktoren sprechen dafür, dass die Universität eine geringe Veränderungsbereitschaft zeigt (vgl. Lauer 2010: 47f.)

Alle Beteiligten sind hochmotiviert in die Umsetzung des Projekts gestartet: Es wurde ein Wettbewerb gewonnen, es konnten erhebliche Mittel eingeworben werden, der Zeithorizont für das Projekt ist wesentlich länger als die sonst üblichen zwei Jahre, die Vision kann Wirklichkeit werden, Beteiligung ist von Beginn an gegeben. Diese Startmotivation muss aufrechterhalten werden. Prozessmotivation kann durch Kompetenzerleben, Autonomie und soziale Eingebundenheit erreicht werden (vgl. Ryan/Deci 2000: 64). Dies geschieht durch die Fortbildungen und Treffen, bei denen sowohl die Arbeitsergebnisse und Teilerfolge präsentiert als auch das Miteinander gefördert werden.

Schwierig gestaltet sich die sogenannte Zielmotivation. Aufgrund der Projektförderung mit zusätzlichen Finanzmitteln für einen bestimmten Zeitraum ist ungewiss, ob die veränderten Strukturen Bestand haben werden. Dies wird von der Wahrnehmung des Mehrwertes des Projekts und von den vorhandenen Ressourcen abhängen. Bereits während der Laufzeit kofinanziert die Universität iQu in vielfältiger Weise, zum Beispiel durch die Bereitstellung von Infrastruktur und die Übernahme von Strukturkosten – beides ist im Qualitätspakt Lehre bei der Beantragung ausgeschlossen, es gibt keine Programmpauschale. Weitere wirtschaftliche Risiken, die die Universität zu tragen hat, sind Tarifsteigerungen und personalrechtliche Konsequenzen. Da diese Zusatzkosten nicht nur durch iQu, sondern auch durch weitere eingeworbenen Förderungen für Forschung und Lehre entstehen und damit die Haushaltsmittel belasten, ist fraglich, ob die Universität auf Dauer solche Zusatzmittel aktiv einwerben wird. Dann fehlen wichtige Impulse und Ressourcen für Veränderungsprozesse.

kultät in 24 Studienfächern. Die weiteren Studierenden teilen sich auf die Juristische, die Wirtschaftswissenschaftliche und die Medizinische Fakultät auf.

Wie geht es weiter?

Abseits der primären Projektziele ist die größte Herausforderung für iQu die langfristige und dauerhafte Etablierung der Veränderungen. „Veränderungsmanagement ist der Schlüssel zu erfolgreichen Veränderungen.“ (Stolzenberg/Heberle 2013: 262) Durch die Begleitung des Projekts im Sinne eines Change Managements sind die Voraussetzungen dafür gegeben. Bestenfalls ist das Projekt iQu also Initiator und Motor weiterer Veränderungsprozesse. Mit dem Aufbau der iQu-Strukturen sind in der Universität als Gesamtorganisation Veränderungsstrukturen entstanden, die ein großes Potenzial für diese langfristige und dauerhafte Etablierung bieten.

Aber: „Veränderungsmanagement gibt es nicht zum Nulltarif, es macht Arbeit und kostet Zeit und Geld.“ (ebd.) Um die Veränderungen noch intensiver in der gesamten Universität zu verankern, muss in Zukunft die Kommunikation weiter verbessert werden. Projektleitung und Projektkoordination müssen weiterhin motiviert arbeiten und brauchen die Akzeptanz und Wertschätzung der – immer wieder wechselnden – Leitungsgremien, die stets aufs Neue „mit ins Boot“ geholt werden müssen. Denn: „Veränderungsmanagement ist dann erfolgreich, wenn die Initiatoren von seiner Notwendigkeit überzeugt sind.“ (ebd.: 263).

Wenn all das gelingt, hat die Förderung durch den Qualitätspakt Lehre das Potential, Hochschulen strukturell zu verändern und langfristig für immer neue Anforderungen im Bereich Lehre und Studium fit zu machen.

Literatur

- Eichler, Ralph / Gerber, Beat 2010: Zürich im Wandel zwischen Tradition und Moderne. Herausforderungen für das Hochschulmanagement. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Heft 1, S. 21-29.
- Lauer, Thomas 2010: *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Ryan, Richard M. / Deci, Edward L. 2000: Intrinsic and Extrinsic Motivations. Classic Definitions and New Directions. In: *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, Nr. 1, S. 54–67.
- Stolzenberg, Kerstin / Heberle, Krischan 2013: *Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren*. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. 3. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491/87 62 090, Fax: 03491/466 255;

eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-42-7

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: <http://www.diehochschule.de> >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/list/info/hofnews>.

Abbildung vordere Umschlagseite: Kronen I, in: Autorenkollektiv (1894-1896): Brockhaus' Konversationslexikon, Leipzig / Berlin / Wien, Band 10: K – Lebensversicherung, S. 754a; Quelle: Die Retro-Bibliothek. Nachschlagewerke zum Ende des 19. Jahrhunderts, <http://www.retrobibliothek.de>

Cartoon Umschlagrückseite: Til Mette, Hamburg (<http://tilmette.com>)

Diverses. Heterogenität an der Hochschule

Susen Seidel:

Defizitär oder produktiv. Die Heterogenität der Studierenden 6

Manfred Stock:

„Überakademisierung“. Anmerkungen zu einer aktuellen Debatte 22

Annika Rathmann:

Das ‚Alter‘ als Heterogenitätskategorie und seine Bedeutung
im Hochschulkontext 38

Sabine Gabriel:

Die obsoleete Kategorie Geschlecht? Zur Wechselbeziehung von *gendered organization* und individuellen Handlungspraxen in der Hochschullehre 51

Daniel Wilhelm, Wiebke Esdar:

Helicopter Parenting. Prävalenz sowie Einfluss von
Bildungshintergrund und sozio-ökonomischem Status 66

Martin Rötting:

Postsäkulare Universität? Religiöse Vielfalt an Hochschulen 77

Thomas Berg:

Duale Studienformen in Deutschland. Ein Angebot im
produktiven Umgang mit studentischer Heterogenität? 88

Natalie Böddicker:

Gemeinsame Ziele für heterogene Fakultäten.
Ein Projektbericht zum Change Management 104

<i>Romina Müller:</i> Außeruniversitäres kulturelles Kapital. Anrechnung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen und deren Zusammenspiel mit sozialen Hierarchien im universitären Raum	115
<i>René Krempkow:</i> Nachwuchsforschende mit Kind als Herausforderung der Wissenschaft in Deutschland.....	131
<i>Philipp Pohlenz, Markus Seyfried:</i> Die Organisation von Qualitätssicherung. Heterogene Studierende, vielfältige Managementansätze?	144
<i>Susen Seidel, Franziska Wielepp:</i> Heterogenität im Hochschulalltag	156

FORUM

<i>Anna Ebert, Karl-Heinz Stamm:</i> Der Übergang vom Bachelor zum Master. Eine neue Schwelle der Bildungsbenachteiligung?.....	172
---	-----

PUBLIKATIONEN

Rezension: Stefan Kühl: Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie. Eine Streitschrift (<i>Marcel Schütz</i>).....	190
<i>Peer Pasternack, Tim Hutschenreuter:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945.....	194
Autorinnen & Autoren	215

Autorinnen & Autoren

Thomas Berg, Dipl.-Päd., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: thomas.berg@hof.uni-halle.de

Natalie Böddicker, Diplom-Pädagogin, Hochschuldidaktische Moderatorin, Leiterin der Abteilung Hochschul- und Qualitätsentwicklung sowie Koordinatorin des Projekts Integrierte Qualitätsoffensive in Lehre und Studium der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. eMail: natalie.boeddicker@hhu.de

Anna Ebert M.A., Soziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Team Datenmanagement des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) an der Universität Duisburg-Essen. eMail: anna.ebert@uni-due.de

Wiebke Esdar, Dipl.-Psych., wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Arbeitseinheit Pädagogische Psychologie an der Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft der Universität Bielefeld. eMail: wiebke.esdar@uni-bielefeld.de

Sabine Gabriel M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF); seit Oktober 2014 Gastdoktorandin am Max-Weber-Kolleg der Universität Erfurt. eMail: sabine.gabriel@hof.uni-halle.de

Tim Hutschenreuter M.A., Soziologe, Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: tim.hutschenreuter@hof.uni-halle.de

René Krempkow, Dr. phil., Soziologe, Hochschulforscher und -berater, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie Berlin und in der Stabsstelle Qualitätsmanagement der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: r.krempkow@fibs.eu

Romina Müller, M.Sc. Soziologie, wissenschaftliche Leiterin „Offenes Studienmodell Ludwigshafen“, Stabsstelle „Studium und Lehre“, Hochschule Ludwigshafen am Rhein. eMail: romina.mueller@hs-lu.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

Philipp Pohlenz, Prof. Dr., Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: philipp.pohlenz@ovgu.de

Annika Rathmann M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fakultät für Humanwissenschaften, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, annika.rathmann@ovgu.de

Martin Rötting, Dr. phil., Religionspädagoge und Religionswissenschaftler, Referent für internationale, interkulturelle und interreligiöse Belange in der Katholischen Hochschulgemeinde an der LMU München und katholischer Vorstandsvorsitzender von Occurso – Institut für interreligiöse und interkulturelle Begegnung e.V. eMail: roetting@khg-lmu.de

Marcel Schütz M.A., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. eMail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

Susen Seidel M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: susen.seidel@hof.uni-halle.de

Markus Seyfried, Dr. rer. pol., Projektleitung in einem vom BMBF geförderten Verbundprojekt (Wirkungsforschung in der Qualitätssicherung von Studium und Lehre – WiQu) am Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Potsdam. eMail: seyfried@uni-potsdam.de

Karl-Heinz Stammen, Dipl.-Soz.-Wiss., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Team Datenmanagement des Zentrums für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) an der Universität Duisburg-Essen. eMail: karl-heinz.stammen@uni-due.de

Manfred Stock, Prof. Dr., Professor für Soziologie der Bildung am Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: manfred.stock@soziologie.uni-halle.de

Franziska Wielepp M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: franziska.wielepp@hof.uni-halle.de

Daniel Wilhelm, Dipl.-Psych., Mitarbeiter der Zentralen Studienberatung der Universität Bielefeld. eMail: Daniel.Wilhelm@uni-bielefeld.de