

Susanna-Maria HENKEL¹ & Monika SIEGHARDT (Wien)

Es geht nicht nur um Curricula – ein Beispiel für partizipative Studiengestaltung

Zusammenfassung

Um die Qualität und Studierbarkeit der Bachelor- und Masterstudien zu verbessern, wurde an der Universität für Bodenkultur Wien (BOKU) das Projekt „BOKU-Studien für die Zukunft“ gestartet, das in einen kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung der Curricula und des Kernbereichs Lehre insgesamt mündete. Hinter der gewählten Vorgehensweise steht der Grundsatz, dass der Bereich Lehre umfassend mit all seinen Teilaspekten zu betrachten ist. Die Schaffung von breit angelegten Mitgestaltungsmöglichkeiten trägt dazu bei, den Akteurinnen und Akteuren ihre aktive Rolle bei der Generierung von Neuem zu vermitteln und das Wissen um und das Verständnis für notwendige Änderungen zu erhöhen. Aus den bewährten Interaktionsprozessen kann ein Innovationsmodell abgeleitet werden, dessen Erfolg in einem Wechselspiel zwischen institutionalisierten und nicht-formalen Akteurinnen und Akteuren begründet ist.

Schlüsselwörter

Universitätsentwicklung, Partizipation, Steuerungsinstrumente, Bologna-Prozess

It's not only about curriculum – an example of participatory development of study programs

Abstract

The project “*Boku-studies for the future*” was implemented to improve the quality and studyability of the degree programs (Bachelor, Master) at the University of Natural Resources and Life Sciences, Vienna (BOKU). The project resulted in a continuing innovation process. The procedure developed follows the principle of a holistic view of study programmes and the core process of teaching in general. Broad participation builds participant and stakeholder awareness of the need for them to play an active role in developing new solutions and improves their knowledge and understanding of the essential changes. Based on experiences with the communication process, an innovation model is derived. The key factor in this model is the recurrent interplay between institutionalized and non-formal parties.

Keywords

University development, participation, control instruments, Bologna process

¹ E-Mail: susanna.henkel@boku.ac.at

1 Handlungsmotivation jenseits der Minimalanforderungen – Prozess „BOKU-Studien für die Zukunft“

1.1 Rahmenbedingungen

Die Initiativen zur Schaffung eines Europäischen Hochschulraumes brachten im letzten Jahrzehnt die wohl stärksten Impulse für strukturelle Neuerungen im tertiären Bildungssektor (vgl. RAUHVARGERS & RUSAKOVA, 2010). Zugleich sehen sich die Universitäten ordnungspolitisch mit der Deregulierung konfrontiert, die bereits tiefgreifende organisatorische Änderungen mit sich brachte. In Österreich haben sowohl der Konsens europäischer Staaten in Bezug auf die Schaffung einer dreigliedrigen Studienstruktur als auch die Autonomie der Universitäten im neuen Universitätsgesetz 2002 (bmwf, 2002) ihren Niederschlag gefunden.

Die Vollrechtsfähigkeit der österreichischen Universitäten brachte eine Neuverteilung der Steuerungsfunktionen zwischen Staat und Universitäten mit sich. Dabei können drei Ebenen unterschieden werden (ZECHLIN, 2002): Die Vorgabe der Bildungspolitik besteht im erwarteten Outcome, wobei darunter etwa die Wirkungen der universitären Leistungen auf die Volkswirtschaft oder die Gesellschaft insgesamt zu verstehen sind. Die Aufgaben der Universitäten bestehen auf zwei Ebenen: Einerseits in der Erbringung des Outputs, also den konkreten Leistungen in Lehre und Forschung, und andererseits in der Gestaltung der Prozesse, die eine Leistungserbringung in der geforderten Qualität und Quantität ermöglichen. Auf allen drei Ebenen, Outcome, Output und Prozesse, sind im Rahmen des Entwicklungsplanes und der Leistungsvereinbarung seitens der Universitäten Ziele und Aktivitäten zu definieren.

Die ziel- und leistungsorientierte Planung und Finanzierung machte nicht zuletzt im Bereich der Lehre umfassende strategische Überlegungen erforderlich, womit die Universitäten vor enorme Herausforderungen gestellt wurden. Einerseits mussten die internen Prozesse auf die neuen gesetzlich vorgesehenen Management- und Entscheidungsstrukturen abgestimmt werden, zeitgleich waren eine Bologna-konforme Studienarchitektur und alle damit verbundenen Gestaltungselemente umzusetzen. An der Universität für Bodenkultur Wien (BOKU) fokussierte man auf eine klare inhaltliche und strukturelle Profilierung des Studienangebotes unter Berücksichtigung des Bologna-Kontextes. Die zentrale Herausforderung bestand jedoch darin, dem Ineinandergreifen der Aufgabenstellungen auf der Prozessebene und der Outputebene Rechnung zu tragen.

Der in diesem Beitrag dargestellte umfassende Prozess der Studienentwicklung versteht sich als Fallstudie, die aufzeigt, wie die Prozessgestaltung mit einer Studienreform in Einklang gebracht werden kann und wie die formalen allgemeingültigen Vorgaben für Bologna-konforme Curricula in einer universitäts- und studien-spezifischen individuellen Form implementiert werden können. Gesetzliche Vorgaben und staatliche Finanzierungsvoraussetzungen sind wohl die stärksten Gestaltungsimpulse für Universitäten. Es zeigt sich an diesem Beispiel, dass die Neuerungsimpulse von außen und die Nutzung der neuen Gestaltungsspielräume durch

eine ganzheitliche Betrachtungsweise der betroffenen Kernprozesse zu einer selbstgesteuerten Organisationsentwicklung führen können.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass es sich bei den Aktivitäten um kein wissenschaftliches Forschungsprojekt, sondern um einen mit sozialwissenschaftlichen Methoden unterstützten Entwicklungs- und Umsetzungsprozess handelt, der eine Anregung für die Vorgehensweise bei Studiengestaltung sein kann.

1.2 Zielsetzungen von „BOKU-Studien für die Zukunft“ im Bologna-Kontext

An der BOKU wurde 2006 ein Prozess zur Studienentwicklung eingeleitet, der über die zentralen Gestaltungsmaßnahmen hinausging, die das Inkrafttreten der neuen studienrechtlichen Regelungen im Jahr 2004 erforderte (bmwf, 2002). Dieser Prozess wurde vorerst in Form eines auf drei Jahre befristeten Projekts implementiert, dessen Leitung von einem mit Curriculagegestaltung vertrauten Lehrenden übernommen, und von einem Steuerungsteam begleitet wurde. Für die Projektkoordination stand Personal im Umfang eines Vollzeitäquivalents zur Verfügung. Nach Ablauf der Projektphase sahen sich die beiden Leitungsgremien Rektorat und Senat gemeinsam dazu veranlasst, Fragen der Studienentwicklung permanent gezielt zu verfolgen und dafür auch die personellen Ressourcen weiter zur Verfügung zu stellen.

Die Umstellung auf die Bologna-Studienarchitektur war zu Beginn des Projekts „BOKU-Studien für die Zukunft“ bereits erfolgt, wenn auch mit qualitativ unterschiedlichen Ergebnissen bei den verschiedenen Studienprogrammen. Von der Universitätsleitung und von der Studierendenvertretung wurde darüber hinaus Gestaltungsbedarf gesehen, der primär die Inhalte und die Struktur der Curricula betraf und im Bologna-Kontext stand. Die Zielsetzungen des Entwicklungsprozesses betrafen insbesondere folgende Aspekte:

- **Profilbildung der Studienprogramme:** Alle Bachelor- und Masterstudien der BOKU wurden einem universitätsspezifischen inhaltlichen Charakteristikum angepasst, technische, naturwissenschaftliche und rechts-, sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Lehrveranstaltungen in einem Mindestumfang zu enthalten (3-Säulen-Modell).
- **Qualifikationsprofile:** Ziel war es, durch eine Verbesserung der Abstimmung zwischen den Qualifikationsprofilen der Studienprogramme, den Kompetenzfeldern der Universität und dem Arbeitsmarkt die Berufsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen zu steigern. Bei den Überlegungen zum Studienangebot wurden nicht nur die Regelstudien berücksichtigt, sondern im Sinne des Lifelong Learning gleichbedeutend das Angebot an tertiären Weiterbildungsangeboten.

Zudem bestand für die Gestaltung der Qualifikationsprofile die Prämisse, den Anforderungen eines europäischen und nationalen Qualifikationsrahmens zu entsprechen und die Bildungsniveaus von Bachelor-, Master- und Doktoratsstudien klar abzugrenzen. Gleichzeitig wurde der Wandel von einer Lehrenden- hin zu einer Lernendenzentrierung eingeleitet.

Besonderes Augenmerk galt auch der Frage der Durchlässigkeit von Bachelor- zu Masterstudien mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten, wobei in die Mastercurricula definierte inhaltliche Einstiegsvoraussetzungen aufgenommen wurden.

- Studierbarkeit und ECT-System: Eine transparente und durchgängige Umsetzung des ECT-Systems wurde als ein Kernpunkt der gewünschten Verbesserung der Studierbarkeit definiert.
- Studienstruktur: Die Entwicklung und Umsetzung einer universitätsweit einheitlichen Grundstruktur für Bachelor- und Mastercurricula ist als Beitrag zur Profilbildung der Studienprogramme zu verstehen und dient der Erleichterung von Qualitätssicherungsmaßnahmen. Für alle Bachelor- und Masterstudien wurde auf Basis des Workloads ein Rahmen definiert, in dem sich der Umfang der Pflicht-, Wahl- und freien Wahllehrveranstaltungen zu bewegen hat (Bachelor: Pflicht-LVA: mind. 150 ECTS-Punkte, Wahl-LVA: höchstens 18 ECTS-Punkte, freie Wahl-LVA: höchstens 18 ECTS-Punkte / Master: Pflicht-LVA: mind. 20 ECTS-Punkte, Wahl-LVA: höchstens 52 ECTS-Punkte, freie Wahl-LVA: 18 ECTS-Punkte).
- Studieninhalte: Neben der Abstimmung der Studieninhalte auf die Kompetenzfelder der Universität standen Theoriebasiertheit, Methodenkompetenz, die Vermittlung von Soft-Skills und Praxisorientiertheit im Vordergrund. Zudem sollten sich das 3-Säulen-Modell (siehe oben) und der Gedanke der Bildung für nachhaltige Entwicklung wie ein roter Faden durch alle Studien ziehen.
- Qualitätssicherung der Lehre: Der Studienentwicklungsprozess war als ein Element einer Initiative zur Schaffung eines umfassenden Qualitätssicherungssystems für die Lehre zu verstehen: Neben einer Evaluierung der bestehenden Studienprogramme sollte ein transparenter Prozess für das Vorgehen bei der Implementierung neuer Regelstudien und universitärer Weiterbildung definiert werden.
- Stellenwert der Lehre: Ein weiteres Ziel bestand in der Steigerung des Stellenwertes der universitären Lehre in Relation zu jenem der Forschung.
- Internationalisierung: Ein erklärtes Ziel bei der Gestaltung des Studienangebotes bestand in der Internationalisierung der Studien durch Überprüfung und Erweiterung des englischsprachigen bzw. internationalen Studienangebotes und die Festlegung eines Mindestanteils fremdsprachiger Lehrveranstaltungen in allen Bachelor- und Masterstudien im Umfang von 10 ECTS-Punkten.
- Modularisierung: Nach eingehender Diskussion wurde aufgrund organisatorischer Umstände, aus Kostengründen und aufgrund des Vorbehalts der Studierendenvertretung gegenüber Modulprüfungen von einer Modularisierung im Sinne von in sich geschlossenen Lehreinheiten vorerst Abstand genommen. Stattdessen wurden im Bereich der Masterstudien thematisch zusammenhängende Lehrveranstaltungs-bündel geknüpft.

1.3 Institutionalisierte Strukturen und offene Beteiligungsräume

Weniger klar als die Aufgabenstellungen war zunächst, wie sich der partizipative Entwicklungsprozess in die institutionalisierten Entscheidungsstrukturen einfügen sollte, um wirksam werden zu können. Die rechtlichen Vorgaben sehen bei den Zuständigkeiten im Bereich der Lehre eine im Vergleich zum Bereich der Forschung starke Trennung der Entscheidungsträger vor. Das erschwert die notwendige ganzheitliche Problemsicht. Die Gestaltung der Curricula und die inhaltliche Entscheidung über neue Studienangebote liegen in der Verantwortung des Senats und an der BOKU der dem Senat unterstellten Senatsstudienkommission. Dieser wiederum unterstellt sind sechs nach fachlichen Schwerpunkten gegliederten Subgruppen, die sich laufend um notwendige Anpassungen bei den Curricula bemühen, die sogenannten Fachstudienkommissionen. All diese Gremien bestehen aus gewählten Vertreterinnen und Vertretern der Universitätsprofessorinnen und -professoren, dem sogenannten akademischen „Mittelbau“ – das ist das übrige an der Universität beschäftigte Lehr- und Forschungspersonal – und den Studierendenvertreterinnen und -vertretern. Das Rektorat wiederum entscheidet über die Finanzierbarkeit der Studien und in seine Verantwortung fällt der gesamte Lehrorganisations- und Servicebereich von der Zulassung zum Studium über die Betreuung der Lehrenden und die Evidenthaltung der Lehrveranstaltungen und Räumlichkeiten bis hin zur Ausstellung der Abschlussunterlagen.

Da die zentralen Aufgabenstellungen des Projekts „*BOKU-Studien für die Zukunft*“ die Curricula betrafen, lag die Projektkoordination beim Senat. Im Unterschied zu der etablierten Form der Curriculagestaltung, die ausschließlich durch den Senat und dessen Subgruppen erfolgt, wurde der beschriebene Erneuerungsprozess für alle Betroffenen und andere interessierte Universitätsangehörige geöffnet. So wurde Raum für eine lösungsorientierte Interaktion der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure geschaffen, um die verschiedensten Faktoren, die ein gutes Studium ausmachen, gleichermaßen zu berücksichtigen. Durch die Ergänzung der institutionalisierten Entscheidungsstrukturen mit informelleren Mitwirkungsmöglichkeiten konnte das vorhandene Selbstorganisationspotenzial der Universitätsangehörigen für den Erneuerungsprozess genutzt werden (vgl. LANGER, 2006).

Insgesamt zeigte sich, dass die gesetzlich institutionalisierten Strukturen den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen, die heute an eine Universität gestellt werden, nicht in vollem Umfang gewachsen sind. Bewältigbar sind die Herausforderungen durch eine kooperative Analyse der Problemfelder aus unterschiedlichen funktionalen Perspektiven auf Basis einer breiten Einbindung der Lehrenden, der Studierenden, der Akteurinnen und Akteure der Verwaltung und der Services sowie der externen Interessensgruppen, wie beispielsweise der potenziellen Arbeitgeber/innen. Zielführend ist zudem, eine Außensicht durch Bildungsexpertinnen und Experten zuzulassen.

Um die Legitimation aller Ergebnisse sicherzustellen, wurden nicht nur neue oder geänderte Curricula, sondern auch die entwickelten Konzepte dem Senat zur Beschlussfassung vorgelegt. Damit war die Verbindung zwischen den in Gesetz, in

der universitären Satzung und im Organisationsplan festgeschriebenen Strukturen und dem weitreichend informellen partizipativen Prozess hergestellt.

1.4 Über die Reflexion zur Gestaltung

Hinter der gewählten Vorgehensweise stand der Grundsatz, dass die Curricula nicht isoliert zu betrachten sind, sondern der Bereich Lehre umfassend mit all seinen Teilaspekten Gegenstand der Reflexion ist. Die verschiedenen Blickwinkel der am Entwicklungsprozess beteiligten Akteurinnen und Akteure auf die Studienprogramme, die Lehrveranstaltungen oder die Studienadministration fördern die kritische Reflexion der Gegebenheiten, die Erwägung von Modifikationen und Neuerungen und die Praktikabilität und Akzeptanz der Umsetzung. Den Akteurinnen und Akteuren können folgende Neuerungsimpulse zugeordnet werden:

- Starke Innovationsimpulse gehen von den Studierenden mit ihrem Interesse an qualitativ hochwertigen und für sie nützlichen Studienprogrammen aus.
- Den Lehrenden kommt die Rolle der primären Gestalter des Lernprozesses zu, weshalb diese an einer guten Einbettung der von ihnen gebotenen Inhalte in das Studienprogramm und an möglichst optimalen Rahmenbedingungen interessiert sind. Durch deren Interaktion sind es die Lernenden und die Lehrenden, die im Lernprozess tatsächlich neue Lernergebnisse herbeiführen. Die Lehrenden sind es zudem, die im Humboldtschen Sinn aktuelle Erkenntnisse aus der, an der BOKU in hohem Maße anwendungsorientierten, Forschung durch die Lehre verbreiten oder die als externe Lektorinnen und Lektoren aktuelle Impulse aus der Praxis einbringen.
- Die im Reformprozess zeitlich parallele Berücksichtigung administrativer Erfordernisse durch die Einbindung von Akteurinnen und Akteuren aus dem Rektorat, der Studienorganisation und den Serviceeinrichtungen erhöhte die Erfolgswahrscheinlichkeit für die Umsetzbarkeit der Maßnahmen, bewahrte vor Fehlern oder minimierte diese und führte, im Rahmen der gesetzlichen und ressourcenbedingten Beschränkungen, zu Innovationen in der Studienverwaltung.
- Die gezielte Kommunikation zwischen Universitätsangehörigen und dem institutionellen Umfeld stellte eine Neuerung dar, die auf gewisse Vorbehalte stieß. Dies ist damit zu erklären ist, dass Universitäten traditionell ein in sich sehr geschlossenes Teilsystem der Bildungslandschaft darstellen (HENKEL, 2008). Absolventinnen und Absolventen, potenzielle Arbeitgeber/innen, facheinschlägige Berufsverbände oder internationale Bildungsexpertinnen und -experten liefern wichtige Impulse für die Aktualität der Lehre, Hinweise auf den Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt und fördern die Positionierung der Universität als Wirtschaftspartner. In Hinblick auf die Themen, die an der BOKU im Vordergrund stehen, wie nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen, Umwelt oder Life Sciences, spielt der gesellschaftliche Kontext bei der Reflexion der Studienprogramme eine ganz zentrale Rolle.

2 Aufbau, Vorgehensweise und Aktivitäten

„BOKU-Studien für die Zukunft“ gliedert sich organisatorisch in eine ursprünglich auf drei Jahre befristete Projektphase und dessen unbefristete Fortsetzung als permanenter Prozess der Weiterentwicklung der Curricula und des Bereichs Lehre insgesamt.

Es sind folgende Schwerpunkte abzugrenzen, die den inhaltlichen und strukturellen Neuerungen in den Curricula dienen. Parallel wurde die Optimierung der Kommunikations- und Prozessabläufe im Bereich Lehre vorangetrieben:

- Entwicklung von grundlegenden Leitlinien und eines Leitbildes für den Bereich Lehre,
- Entwicklung eines Prozessablaufplanes für die Implementierung neuer Regelstudien und Weiterbildungsprogramme,
- Weiterentwicklung der Strukturmerkmale der Bachelor- und Masterstudien unter Berücksichtigung der Vorgaben des Europäischen Hochschulraumes und Gestaltung verbindlicher Mustercurricula,
- umfassende Selbstevaluierung des Bachelor- und Masterstudienangebotes,
- internationaler Expertinnen- und Expertenworkshop und Klausur der Universitätsleitung zu Fragen im Bereich Studien und Lehre,
- Überarbeitung der Bachelor- und Mastercurricula durch die Fachstudienkommissionen auf Basis der Evaluierungsergebnisse und entsprechend den Mustercurricula, Beschlussfassung der Ergebnisse im Senat.

2.1 Vorgehensweise

Aufgrund der mehrdimensionalen Zielsetzung war es erforderlich, unterschiedliche methodische Zugänge zu wählen. Es wurden grundlegende Kriterien und Leitlinien in Workshops und Arbeitsgruppen definiert, das bestehende Studienangebot evaluiert, ein Prozessablauf für die Studienentwicklung definiert und implementiert und diese Ergebnisse durch Überarbeitung der Studienprogramme umgesetzt.

2.1.1 Erarbeitung von Grundlagen in Workshops und Arbeitsgruppen

Allen weiteren Aktivitäten voran ging ein Kick-off-Workshop, der mit der Open-Space-Methode moderiert wurde. Zielgruppe waren Akteurinnen und Akteure im Bereich der Lehre und der Studienorganisation. Es wurden zum einen grundlegende Übereinkünfte erzielt, wie etwa die Berücksichtigung der drei Säulen Naturwissenschaften, Technik und Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in allen BOKU-Studien. Zum anderen wurden jene Themenfelder erarbeitet, in denen Handlungsbedarf geortet wurde und die für die Studiengestaltung Relevanz besitzen. Das waren u. a. die Bereiche Lehr- und Lernformen, Kohärente Studienangebote und Internationales, Zulassungsvoraussetzungen und Studienmodelle sowie Abschlüsse. Zu diesen Themen wurden Arbeitsgruppen etabliert, deren Ergebnisse die Grundlage für die Erstellung der verbindlichen und universitätsweit einheitlichen Gestaltungsstandards für Bachelor- und Masterstudien bildeten. Diese Stan-

dards wurden in Form von Mustercurricula für Bachelor- und Masterstudien vom Senat beschlossen und stellen eine Basis für Curriculaüberarbeitungen und Curriculaneuerstellungen dar.

Ergänzend wurde etwas später eine Arbeitsgruppe zum Thema „Qualitätssicherung in der Lehre“ etabliert (vgl. WEBEER & DOLGOVA-DREYER, 2008), die heute noch besteht und in der Studierende, Lehrende, Vertreter/innen der Studienadministration, der Stabstelle für Qualitätsmanagement, die Bologna-Koordinatorin, der Vorsitzende der Senatsstudienkommission und nicht zuletzt die Vizerektorin für Lehre vernetzt zusammenarbeiten.

In einem weiteren für alle Interessierten offenen Workshop zu Beginn des zweiten Projektjahres – ebenfalls nach der Open-Space-Methode gestaltet – wurde speziell der Frage nach der Gliederung und den inhaltlichen Schwerpunkten des gesamten Studienangebotes der BOKU nachgegangen.

Den Abschluss der Evaluierung der Bachelor- und Masterstudien und damit auch der dreijährigen Projektphase bildete Mitte 2009 ein zweitägiger Workshop mit externen internationalen Expertinnen und Experten entsprechend der Methode des Peer-Reviews. Dieser fand unter der Leitung eines erfahrenen Mitgliedes des Unirates der BOKU statt, wobei fünf internationale Expertinnen und Experten, die sowohl facheinschlägige Arbeitsmarktsegmente abdeckten als auch den Wissenschafts- und Forschungsbereich generell, zentrale Fragen zum Bereich Studien und Lehre erörterten. Die Informationsgrundlage bildeten Selbstevaluierungsberichte zu den einzelnen Studienprogrammen und die Ergebnisse der mit Arbeitsmarktexpertinnen und -experten durchgeführten Fokusgruppendifkussionen. Die Ergebnisse der Beratungen wurden als 21 strategische Empfehlungen zur Gestaltung des Studien- und Lehrbereichs von den Expertinnen und Experten an das Rektorat und an den Senat adressiert.

Anfang 2010 hielt die Universitätsleitung eine zweitägige Klausur zu Regellehre und Weiterbildung ab, in der die Empfehlungen der internationalen Expertinnen und Experten einer Prioritätenreihung unterzogen, Umsetzungsstrategien erarbeitet und mit einem Zeitplan versehen beschlossen wurden. Der Kreis der Teilnehmer/innen umfasste u. a. den Vorsitz der Studierendenvertretung, den Senatsvorsitz und den Vorsitz der Senatsstudienkommission, das gesamtes Rektorat, den Uniratsvorsitz, die Bologna-Koordinatorin, den Studiendekan, die Leitung der Stabstelle für Qualitätsmanagement, die Koordinatorinnen und Koordinatoren für die Weiterbildung und von „*BOKU-Studien für die Zukunft*“.

2.1.2 Evaluierung des Studienangebotes

Die Evaluierung der Bachelor- und Masterstudien umfasste mehrere aufeinander abgestimmte Schritte: Alle Ergebnisse – die für BOKU-Angehörige auf der Projekthomepage nachzulesen sind – machen den inhaltlichen Handlungsbedarf aus Sicht der Lehrenden, der Studierenden sowie des gesellschaftlichen Umfeldes der BOKU transparent und dienen als Basis für die Weiterentwicklung der Studien.

Onlinebefragung: Von Dezember 2008 bis Jänner 2009 konnten alle Studierenden der Bachelor- und Masterstudien an einer umfassenden Studierendenbefragung teilnehmen und so an der Weiterentwicklung ihrer Studien aktiv mitwirken. Die

Befragung wurde in enger Abstimmung mit der ÖH-BOKU durchgeführt und von den Studierenden sehr gut angenommen.

Selbstreflexion: Jedes Bachelor- und Masterstudium wurde anhand konkreter Fragestellungen, die vom Projektteam vorgegeben wurden, von den Fachstudienkommissionen und den Programmbegleiterinnen und -begleitern analysiert. Die Studierendenvertreter/innen untersuchten die Studierbarkeit der Bachelorstudien. Diese Ergebnisse, eine studienspezifische Auswertung der Studierendenbefragung und andere Daten wurden in Selbstreporten zusammengefasst.

Fokusgruppendifkussion: Im Frühjahr 2009 wurden an der BOKU zu den aktuellen Studienangeboten fachspezifische Fokusgruppendifkussionen geführt, die gemeinsam mit den Alumniverbänden organisiert wurden. Ihr Ziel war es, die Sichtweisen BOKU-interner und externer Fachexpertinnen und -experten zu vereinen. Besonderes Augenmerk galt den vermittelten Qualifikationen und den Anforderungsprofilen für den Arbeitsmarkt (HENKEL, 2009).

2.1.3 Definition eines Prozessablaufes für die Studienentwicklung

Die visuelle Abbildung des Prozesses der Implementierung von Regelstudien und Weiterbildungsprogrammen wurde nicht, wie das durchaus üblich ist, aufgrund einer Qualitätssicherungsvorgabe gemacht. Vielmehr entstand diese gemeinsame Initiative der Verantwortlichen für den Bereich Lehre aus der Erkenntnis, bestehenden Informationsdefiziten bezüglich der Abläufe entgegenwirken zu müssen. Aufgrund der gesetzlichen Änderungen im Universitätsgesetz 2002 haben sich die Entscheidungsstrukturen bei der Implementierung neuer Studienangebote verändert, was bei jenen Personen zu Unklarheiten führte, die Änderungen im Studienangebot initiieren wollten. Auch war es für die Entscheidungsträger/innen aufwändig, die bestehenden Regelungen des Universitätsgesetzes und der Satzung von Fall zu Fall entsprechend der praktischen Umsetzung zu interpretieren und darüber zu informieren. Nicht zuletzt weil sich der Weg der Entscheidungsfindung über mehrere Instanzen erstreckt und beide Leitungsinstanzen, Senat und Rektorat, involviert sind.

An der Maßnahme der Definition und Implementierung dieses Prozessablaufes ist erkennbar, dass auch ein praktisches Interesse an der Reflexion von Neuerungsprozessen besteht. Weiters wurde klar, dass der Übergang von alten zu neuen Entscheidungsstrukturen nicht ohne begleitende Maßnahmen vollzogen werden kann, da Informationsdefizite der Akteurinnen und Akteure zu „Reibungsverlusten“ in den Abläufen, der Hemmung von Neuerungen und zu Qualitätsverlust durch Intransparenz und nicht vergleichbare Vorgehensweisen führen.

Methodisch erfolgte die Abbildung im Rahmen einer Pinnwandmoderation unter Beteiligung der Vertreter/innen aller betroffenen Organisationseinheiten und Entscheidungsgruppen inklusive der Studierendenvertretung. Die Beschäftigung mit den Teilschritten von der Idee zu einem neuen Studienprogramm bis hin zur Verlautbarung eines neuen Curriculums im Mitteilungsblatt, der Frage, welche Akteurin bzw. welcher Akteur ist wann am Prozess beteiligt oder welche Dokumente sind nötig, führte über die reine Abbildung des Ist-Zustandes dazu, dass Verbesserungsvorschläge gemacht und im Ablaufplan berücksichtigt wurden. Wie die Erfahrung zeigt, ist die Abbildung eines Prozesses im Vergleich zur tatsächlichen

Implementierung ein relativ kleiner Schritt. Kontinuierlicher Handlungsbedarf besteht im Prozessmanagement und darin, einen Prozess durch serviceorientierte langfristige Information und Unterstützung der Anwender/innen im universitären Alltagsleben zu implementieren.

2.1.4 Umsetzung der Ergebnisse durch Überarbeitung der Studienprogramme

Die Evaluierung der Bachelor- und Masterstudien förderte als Selbstreflexionsprozess das Bewusstsein für die Qualität und notwendige Studienprogrammänderungen bei den Studierenden, den Lehrenden und nicht zuletzt bei den Mitgliedern der Fachstudienkommissionen. Die Aufgabe dieser Arbeitsgruppen ist es, notwendige Änderungen zu identifizieren und Änderungsvorschläge auszuarbeiten, über die später die Senatsstudienkommission und letztlich der Senat entscheiden. Den stärksten Anstoß, Anpassungen bei allen Curricula in Angriff zu nehmen, waren die neuen allgemeingültigen Strukturvorgaben für Bachelor- und Masterstudien, die alle aktuellen Gestaltungsmerkmale beinhalten. Die Anpassung aller Bachelorstudien wurde mit Mitte 2011 abgeschlossen, wobei hier aufgrund einer kurzfristigen Gesetzesänderung auch eine universitätsspezifisch ausgestaltete Studieneingangs- und -orientierungsphase integriert werden musste. Die Reform des Masterstudienangebotes läuft derzeit und soll Mitte 2012 vorerst abgeschlossen sein.

3 Resumé und Ausblick

3.1 Mögliche Neuerungshemmnisse überwinden – das Zusammenspiel von institutionalisierten und neuen Formen der Entscheidungsfindung

Die genannten notwendig gewordenen Neuerungen konnten in hohem Maße durch die Kombination innovativer Formen der Entwicklungssteuerung und etablierter Steuerungsformen, wie die Arbeit der Kommissionen des Senats, umgesetzt werden. Zielführend dabei war es, dass die Schaffung der Grundlagen, wie Grundsatzpapiere, Evaluierungsberichte, Strukturvorgaben und Prozessabläufe, und die Umsetzung konzeptionell, personell und zeitlich eng gekoppelt waren. Erkannte man Probleme in der praktischen Umsetzbarkeit, konnte auf dieser Basis rasch gegengesteuert werden. Denn auch wenn eine Maßnahme wichtig und grundsätzlich von allen Beteiligten erwünscht ist, wie beispielsweise die Einführung von Pflichtpraktika für alle Bachelorstudierenden, so kann es sein, dass praktische Gründe in bestimmten Fällen dagegensprechen. Es erwies sich als vorteilhaft, Flexibilität zuzulassen, jedoch die Gründe des Abweichens von allgemeingültigen Regelungen in Form schriftlicher Stellungnahmen der Curriculagestalter/innen an den Senat transparent zu machen. Gleichzeitig muss klar sein, dass aktuell erforderliche Abweichungen bei geänderten Rahmenbedingungen wieder hinterfragt werden müssen.

Eine Herausforderung bestand darin, das partizipativ angelegte Projekt in die bestehenden Entscheidungsstrukturen zu integrieren, um die nötige Akzeptanz der Maßnahmen durch die Universitätsleitung und die allgemeine Legitimation der Ergebnisse zu erlangen. Dies gelang, indem zentrale Ergebnisse dem Senat und

zum Teil auch dem Rektorat zur Beschlussfassung zugeführt wurden. Weiters, indem ein Steuerungsteam aus Vorsitzenden des Senats und der Senatsstudienkommission, der Studierendenvertretung und des Rektorats in die Planung der Projektschritte einbezogen war.

Bei der Gestaltung eines partizipativen Erneuerungsprozesses an einer Universität ist es unumgänglich, dass richtungweisende strategische Entscheidungen von der Universitätsleitung (Senat, Rektorat, Universitätsrat) getroffen werden. Vor allem dann, wenn die nötigen Grundsatzentscheidungen Ressourcen betreffen, können solche Entscheidungen nicht im Rahmen von Arbeitsgruppen unter breiter Beteiligung vorgenommen werden. Das Fehlen der Grundsatzstrategien ist ein wesentliches Hemmnis für den Erfolg des Prozesses. Steht die grundsätzliche Richtung für bestimmte Entwicklungen fest, beispielsweise, ob die Gesamtzahl der Studien grundsätzlich weiter erhöht oder eher reduziert werden soll, sind die von der Umsetzung betroffenen Akteurinnen und Akteure mit ihrem Erfahrungsschatz aus der Praxis die Expertinnen und Experten für praktikable Modellentwürfe und Lösungen. Verstehen alle Akteurinnen und Akteure die Organisation als entwicklungsfähig, stellen sich zur Annäherung an offene Fragen auch Vertreter/innen der Leitungsinstanzen einem reflexiven Prozess, wie dies an der BOKU in Form des internationalen Expertinnen- und Expertenworkshops und der darauffolgenden Klausur zum Themenbereich Lehre (siehe 2.2.1) der Fall war.

Ein erfolgreicher Gestaltungsprozess im Sinne realisierbarer, funktionierender, akzeptierter und legitimierter Neuerungen ist von einem gelungenen Wechselspiel institutionalisierter und partizipativer Strukturen getragen.

3.1.1 Grundlagen eines generalisierbaren Innovationsgrundmodells

Erweitert man den im Rahmen von „*BOKU-Studien für die Zukunft*“ definierten und implementierte Prozessablauf für die Studienentwicklung um die Erkenntnisse der rückblickenden Reflexion des Gesamtprozesses, ergibt sich ein generalisierbares Innovationsgrundmodell, das institutionalisierte mit nicht formalen bzw. selbstgesteuerten Entscheidungsfindungsstrukturen kombiniert.

Der Prozess der Curriculumsentwicklung kann, von der Innovationsidee bis zur Verlautbarung der Änderung im Mitteilungsblatt der Universität, in mehrere Phasen gegliedert werden. Jede Phase beinhaltet institutionalisierte und nicht formale Entscheidungsfindungsstrukturen. Deren Wechselspiel bewirkt eine Dynamik, die den Neuerungsprozess in Gang hält, einerseits die Innovationskraft und das Selbstorganisationspotenzial der nicht formal organisierten Akteurinnen und Akteure (v. a. Arbeitsgruppen) nützt und andererseits deren Ergebnisse durch formale Beschlüsse demokratisch gewählter Akteurinnen und Akteure (z. B. Senat) absichert. Grundlagen für deren Weiterarbeit erhalten die nicht formalen Akteurinnen und Akteure zudem in Form der Ergebnisse zwischengeschalteter Prüfverfahren, etwa in Bezug auf den Bedarf an dem neuen Angebot, der Finanzierbarkeit oder studienadministrativer Erfordernisse.

3.2 Der Weg als Teil des Ziels wird fortgesetzt

Die Weiterführung von „*BOKU-Studien für die Zukunft*“ nach der Projektphase entspricht den laufenden Änderungsansprüchen, die an die Universitäten gestellt bzw. die zur Optimierung des Lehrangebotes selbst erkannt werden. Das augenscheinlichste Zeichen dafür ist die Verlängerung des Umsetzungszeitraumes zur Schaffung eines Europäischen Hochschulraumes um 10 Jahre bis 2020 (vgl. BERGAN, 2011). Beispielhaft zu nennen ist in diesem Zusammenhang die bildungspolitisch angestrebte Umsetzung des Nationalen Qualifikationsrahmens oder die stärkere Auseinandersetzung der Universitäten mit dem Thema Lifelong Learning.

Mit „*BOKU-Studien für die Zukunft*“ wurden verstärkte Aktivitäten im Bereich der Qualitätssicherung der Studienprogramme an der BOKU gesetzt, nachdem sich gezielte Qualitätsüberprüfungen bisher primär auf den Bereich der Forschung konzentrierten. Auch die gesetzlich vorgegebenen Leistungsindikatoren zu Studien und Weiterbildung beziehen sich auf Größen, wie die Anzahl der eingerichteten Studien und der Studienabschlüsse oder die Zahl der prüfungsaktiven Studierenden, die wenig Aussage über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Studien zulassen, etwa über die Berufsfähigkeit der Absolventinnen und Absolventen (vgl. GENSCH, 2008, KIMLER, 2007).

Das jüngst in Österreich verabschiedete Qualitätssicherungsrahmengesetz trägt dazu bei, dass von der Universität selbst gesteuerte Maßnahmen der Qualitätsentwicklung weiter an Bedeutung gewinnen. Bereits im Vorfeld wurde an der BOKU jene Arbeitsgruppe, die im Rahmen des Projekts gegründet wurde und die sich seit 2008 mit Fragen zum Thema Qualitätssicherung im Bereich Lehre befasst, als eine Arbeitsgruppe des neu gegründeten Quality Boards institutionalisiert.

Da die inhaltliche und didaktische Qualität und Erneuerung der Lehrveranstaltungen fast ausschließlich im Einflussbereich jeder/jedes einzelnen Lehrenden liegt, ist die Verbesserung der Kommunikation zwischen allen Akteurinnen und Akteuren im Lernprozess ganz wesentlich. Im Rahmen der Evaluierung der Bachelor- und Masterstudien wurde in erster Linie die Qualität der Curricula reflektiert, einige Fragen der Studierendenbefragung (siehe 2.2.2) bezogen sich jedoch auch auf die einzelnen Lehrveranstaltungen, um auch deren Verbesserung anzuregen. Weiters sind die Studierenden jedes Semester zur elektronischen Lehrveranstaltungsevaluierung eingeladen. Ein Ziel der AG Qualitätssicherung Lehre und der Stabstelle Qualitätsmanagement besteht derzeit in der Optimierung der Lehrveranstaltungsevaluierung, wobei vor allem die Teilnahme der Studierenden erhöht werden soll. Dies ist ein erster Schritt in der Entwicklung eines umfassenden Qualitätssicherungssystems für die Lehre. Das Feedback der Studierenden soll den Lehrenden primär einen Anreiz zur Optimierung ihrer Lehrveranstaltungen bieten, etwa in Form der Nutzung neuer Lehr- und Lernformen oder durch die Teilnahme an Didaktikseminaren.

Die Unterstützung der Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden sowie zwischen den einzelnen Lehrenden ist gezielt weiterzuverfolgen und bedarf innovativer Umsetzungsformen, wie dem laufenden Ausbau der Möglichkeiten des E-Learning. Gut angenommen wurde im Rahmen von „*BOKU-Studien für die Zukunft*“ ein elektronisches Forum, über das Ideen und Bedenken zu der Neugestaltung

tung des Studienangebotes von Lehrenden, Studierenden und Vertreterinnen und Vertretern des institutionellen Umfeldes der BOKU veröffentlicht wurden. Die forcierte Nutzung elektronischer Kommunikationsmittel, wie das an der BOKU eingesetzte multifunktionale Universitätsmanagementsystem, könnte einen wichtigen Beitrag zur Transparenz leisten. Ziel ist es etwa, im Sinne der Lernergebnisorientierung die Detailliertheit der einzelnen Lehrveranstaltungsbeschreibungen zu erhöhen. Förderlich dafür ist, dass das Qualitätsbewusstsein bei den Lehrenden bereits so weit ausgeprägt ist, dass Transparenz nicht im Widerspruch zum Paradigma der akademischen Freiheit und der Freiheit der Lehre angesehen wird.

Die Universitäten sind heute einem Wechselspiel zwischen Autonomie einerseits und staatlicher Regulierung andererseits ausgesetzt, das sich beispielsweise in der Praxis der Rahmengesetzgebung, der staatlichen Steuerung über leistungsbezogene Budgets oder politische Willenserklärungen auf europäischer Ebene manifestiert. Aus diesem Spannungsfeld ergibt sich ein kontinuierlicher Reflexions- und Neuerungsbedarf, der als Chance für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Institution Universität genutzt werden kann. Wie die dargestellten Schlaglichter auf den Prozess „*BOKU-Studien für die Zukunft*“ an der Universität für Bodenkultur zeigen, ist die Kombination institutionalisierter und partizipativer Gestaltungswege durchaus praktikabel, wenn auch stets verbesserungswürdig, um das vorhandene Know-how für die Weiterentwicklung der Institution nutzbar zu machen und das Verständnis der Beteiligten für nötige Veränderungen zu verbessern.

4 Literaturverzeichnis

Bergan, S. (2011). *Not by bread alone*. Strasbourg: Council of Europe higher education series No.17.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (bmwf) (2002). *Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien, Österreichisches Hochschulrecht. (Universitätsgesetz 2002 – UG)*. (Stand: BGBl. I Nr. 13/2011).
http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx_contentbox/UG-2002_BGBl.I_Nr._13-2011.pdf, Stand vom 22. Juli 2011.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (bmwf) (2010). *Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich, Jahrgang 2010 Ausgegeben am 7. Juli 2010 Teil II, 216. Verordnung der Bundesministerin für Wissenschaft und Forschung über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung 2010 – WBV 2010)*.

Gensch, K. (2008). Genug Praxis für den Beruf? Eine Untersuchung zur Vermittlung von Praxiserfahrungen und Berufsbefähigung in Bachelor-Studiengängen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 2008(3), 56-84.

Halmschlager, E. (2009). Das neue Curriculum „Alpine Naturgefahren/ Wildbach- und Lawinerverbauung“ an der BOKU - ein Meilenstein in der Curricula-Entwicklung. *Wildbach- und Lawinerverbau* 73(163), 154-164.

Henkel, S.-M. (2008). *Qualitätsanforderungen an Universitäten als Berufsbildungsteilsystem – Anpassung des Qualifikationsangebotes an Arbeitsmarkterfordernisse als Folge des Bologna-Prozesses*. 1. Österreichische

Konferenz für Berufsbildungsforschung 3.7. bis 4.7.2008, Book of Abstracts, 25-26.
<http://www.berufsbildungsforschung-konferenz.at/mmedia/2008.07.01/1214932509.pdf>, Stand vom 22. Juli 2011.

Henkel, S.-M. (2009). *BOKU-Studien für die Zukunft – Vom Konsolidierungsprojekt zum kontinuierlichen Qualitätssicherungsprozess. BOKU-Insight Spezial: Lehre, 2009(3)*, 14-15. http://www.boku.ac.at/fileadmin/_/newsletter/Lehre_09_Web.pdf, Stand vom 22. Juli 2011.

Henkel, S.-M. (2010). *BOKU-Studien für die Zukunft - Vom Evaluierungs- und Entwicklungsprojekt zum umfassenden Prozess der Qualitätssicherung des Studienangebotes*. Poster bei der 2. Österreichischen Konferenz für Berufsbildungsforschung 8.7. bis 9.7.2010, Steyr. Book of abstracts, S. 77-78.

Kimler, J. (2007). Die Akzeptanz von Bachelor- und Masterabschlüssen bei deutschen Großunternehmen: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde anhand einer Befragung ausgewählter Unternehmen. *Beiträge zur Hochschulforschung, 2007(4)*.

Langer, R. (2006). *Hinter den Spiegeln universitärer Governance. Dynamiken informeller Selbstregulierung an der Universität*. Berlin: Lit Verlag.

Regierungsvorlage des österreichischen Parlaments (2011). *Bundesgesetz über die externe Qualitätssicherung im Hochschulwesen und die Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz – HS-QSG)*.

Schneidewind, U. (2009). *Nachhaltige Wissenschaft. Plädoyer für einen Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem*. Marburg: Metropolis-Verlag.

Österreichischer Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2004). *Zu einem österreichischen Modell der Leistungsindikatoren*.
<http://www.wissenschaftsrat.ac.at/news/Indikatormodell.pdf>, Stand vom 22. Juli 2011.

Pohlentz, P. (2008). *Datenqualität als Schlüsselfrage der Qualitätssicherung von Lehre und Studium an Hochschulen. Organisationslernen in der Praxis der Hochschulsteuerung*. Universitätsverlag Potsdam. S. 63-68.

Rauhvargers, A. & Rusakova, A. (2010). *Improving recognition in the European Higher Education Area: an analysis of national action plans*. Strasbourg: Council of Europe higher education series No.12.

Universität für Bodenkultur Wien. *Ergebnisse der Evaluierung der Bachelor- und Masterstudien* (kein öffentlicher Zugriff). <http://www.boku.ac.at/bokuintern.html>, Stand vom 22. Juli 2011.

Weber, L. & Dolgova-Dreyer, K. (2008). *The legitimacy of quality assurance in higher education*. Council of Europe higher education series No. 9.

Zechlin, L. (2002), No Public Management. Die öst. Politik verabschiedet sich von der strategischen Steuerung ihrer Universitäten. *zeitschrift für hochschulrecht, hochschulmanagement und hochschulpolitik (zshr)*, 2002(4), 139-143.
http://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechlin/no_public_management_zshr.pdf, Stand vom 20. Sept. 2011.

Zechlin, L. (2010). *Governance als Aufgabe der Hochschulpolitik*.
http://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechlin/governance_oefg.pdf,
Stand vom 22. Juli 2011.

Autorinnen



MMag.^a Susanna-Maria HENKEL || Universität für Bodenkultur
Wien, Büro des Senats – Prozess „BOKU-Studien f. d. Zukunft“ ||
Gregor Mendel Straße 33, A-1180 Wien

<http://www.boku.ac.at/projekt.html>

susanna.henkel@boku.ac.at



Ass.Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Monika SIEGHARDT || Universität für Bodenkul-
tur Wien, Institut für Waldökologie || Peter Jordanstraße 82,
A-1190 Wien

monika.sieghardt@boku.ac.at