



# Applied Research in Psychology and Evaluation

Vol. 3

Edited by / Herausgegeben vom:  
Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM)  
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Prof. Dr. Georg Rudinger, Direktor



Georg Rudinger / Katharina Hörsch /  
Thomas Krüger (Hg.)

Forschung und Beratung –  
Das Zentrum für Evaluation und  
Methoden

V&R unipress  
Bonn University Press

© V&R unipress GmbH, Göttingen



„Dieses Hardcover wurde auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt. FSC (Forest Stewardship Council) ist eine nichtstaatliche, gemeinnützige Organisation, die sich für eine ökologische und sozialverantwortliche Nutzung der Wälder unserer Erde einsetzt.“

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89971-761-7

**Veröffentlichungen der Bonn University Press erscheinen im Verlag V&R unipress GmbH.**

© 2009, V&R unipress in Göttingen / [www.vr-unipress.de](http://www.vr-unipress.de)

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke. Printed in Germany.  
Titelbild: PhotoCase.com

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

© V&R unipress GmbH, Göttingen

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| VORWORT .....   | 9  |
| GEORG RUDINGER  |    |
| Das Zentrum für Evaluation und Methoden .....   | 11 |
| TEIL I EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG IM UNIVERSITÄREN<br>KONTEXT  |    |
| GEORG RUDINGER  |    |
| Hochschulautonomie als Change Prozess: Der Weg zum<br>umfassenden Qualitätsmanagement .....   | 25 |
| KATHARINA HÖRSCH & GEORG RUDINGER   |    |
| Qualitätssicherung von Lehre und Studium an Hochschulen: Von<br>Evaluationsergebnissen zu Maßnahmen – aktuelle Entwicklungen an<br>der Universität Bonn ..... | 39 |
| RENÉ COSTA  |    |
| Das Bonner Modell der Hochschulevaluation: Erste Erfahrungen mit<br>der Implementierung einer webbasierten Modul- und Lehrveranstal-<br>tungsevaluation.....  | 49 |
| EVA SINDERN & SANDRA PIETRANGELI  |    |
| Validitätsforschung im Zuge der Entwicklung fachspezifischer<br>Online Self-Assessments an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-<br>Universität Bonn .....      | 55 |
| MAXIMILIAN PONERT & KATHARINA HÖRSCH  |    |
| Evaluation von Change Management am Beispiel der Bonner<br>Universitätsverwaltung.....  | 67 |
| KATHARINA HÖRSCH & GEORG RUDINGER   |    |
| Der Net Promoter Score® an der Universität Bonn .....   | 75 |

ALEXANDRA BORSCH

Der Net Promoter Score (NPS) als diagnostisches Instrument zur  
Analyse der Loyalität interner Kunden..... 89

TEIL II EVALUATION UND QUALITÄTSSICHERUNG IN VERSCHIEDENEN  
ANWENDUNGSFELDERN

KRISTINA HEIDEMANN

Perspektiven zur Evaluation von Entsendungsprozessen und  
Auslandseinsätzen – die Entwicklung eines längsschnittlichen  
Designs ..... 107

MAXIMILIAN PONERT & UWE KLEINEMAS

Wissenschaftliche Museumsevaluation: Ein Bericht erfolgreicher  
Kooperationen zwischen dem Zentrum für Evaluation und  
Methoden und Museen der Bonner Region ..... 127

GEORG RUDINGER, KIERAN DONAGHY & STEFAN POPPELREUTER

Societal trends, mobility behaviour and sustainable transport in  
Europe and North America..... 133

GEORG RUDINGER & KRISTINA KOCHERSCHIED

Verkehrssicherheitsperspektiven für eine in die Jahre kommende  
Gesellschaft ..... 153

KRISTINA KOCHERSCHIED

Konzeption und Evaluation einer ärztlichen Fortbildung zur  
Mobilitätsberatung älterer Kraftfahrer..... 181

GEORG RUDINGER & ANTON REITER

Zur Evaluation der theoretischen Fahrerlaubnisprüfung ..... 193

RENATE SOELLNER, STEFAN HUBER, NORBERT LENARTZ & GEORG  
RUDINGER

Gesundheitskompetenz..... 205

TEIL III UMFRAGEN

THOMAS KRÜGER & GEORG RUDINGER

Rektoren-Ranking: Rektor des Jahres 2009..... 223

|   |     |
|---|-----|
| THOMAS KRÜGER & ASTRID MAYERBÖCK  |     |
| Der Net Promoter Score als Kennziffer zur Unternehmenssteuerung .....                                     | 231 |
| MICHAEL PAULUS  |     |
| Using NPS to play offense .....   | 241 |
| ASTRID MAYERBÖCK  |     |
| Bedarfsanalyse eines Gründerzentrums an der Universität Bonn .....  | 247 |
| UWE FEESER-LICHTERFELD, SANDRA PIETRANGELI, EVA SINDERN,<br>UWE KLEINEMAS, MICHAEL FUCHS & GEORG RUDINGER |     |
| Lebensverlängerung und Verlangsamung des menschlichen Alterns .....                                       | 257 |
|   |     |
| TEIL IV METHODEN UND STATISTIK  |     |
|   |     |
| NORBERT HILGER & THOMAS KRÜGER  |     |
| Zur Güte von Hörererhebungen in der Radioforschung .....  | 273 |
| GEORG RUDINGER  |     |
| Analyse von Daten aus Längsschnittstudien: Eine Einführung .....  | 285 |
| SIMON RIEK, THOMAS KRÜGER & GEORG RUDINGER  |     |
| Befragungsmethodische Aspekte des IW-Zukunftspanels .....   | 297 |
|   |     |
| TEIL V PERSPEKTIVE  |     |
|   |     |
| HEIKE STECKHAN, KATRIN WAHLERS & KRISTINA HEIDEMANN   |     |
| Wege zur Professionalisierung: Masterstudiengang Evaluation .....   | 319 |
| UMFRAGEPROJEKTE DES ZEM VON A BIS Z .....   | 325 |
| AUTORENVERZEICHNIS .....  | 337 |





## Vorwort

Das Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) als universitäre Einrichtung arbeitet in einem energiereichen Kraftfeld konstituiert aus Wissenschaft – Forschung und Lehre – einerseits, Dienstleistung – Auftragsforschung und Beratung – andererseits. Seit der Gründung des ZEM im Jahre 1999 wurden verschiedenste Projekte durchgeführt, bei denen die im ZEM gebündelten Kompetenzen in Forschung, Beratung und Durchführung von Umfragen in vielfältiger Weise zur Geltung gekommen sind. Als inhaltliche Schwerpunkte haben sich über die Zeit die Arbeitsbereiche Evaluation und Qualitätssicherung, Umfragen und Statistik sowie Methodenentwicklung und -anwendung herausgebildet. In diesen Bereichen verfügt das ZEM über langjährige Erfahrung, erworben und vertieft durch Kooperationen mit zahlreichen Partnern und Auftraggebern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Entsprechend ist auch dieser Band gegliedert: Er beginnt mit Darstellungen von Evaluations- und Qualitätssicherungsprojekten im universitären Bereich. Es folgt die Schilderung von Projekten in verschiedenen Anwendungsfeldern. In einem dritten und vierten Teil werden Ergebnisse von Umfragen zu verschiedenen Sujets und Methodenentwicklungen wiedergegeben. Zum Abschluss wird kurz der berufsbegleitende Masterstudiengang Evaluation vorgestellt, der natürlich im Kontext der vorgenannten Aktivitäten zu sehen ist.

An dieser Stelle ist auch Dank auszusprechen, Dank all den Freunden und Partnern beginnend beim Innovationsministerium des Landes Nordrhein-Westfalen über die Universität Bonn – Rektorat, Verwaltung, Fakultäten, manche Institute und Zentren sind hier zu nennen – und nicht zuletzt Dank an alle außeruniversitären Kooperationspartner, von denen sich viele in den Projektdarstellungen wieder finden.

Anlässlich des zehnjährigen Bestehens des ZEM gibt der vorliegende Band der Reihe *Applied Research in Psychology and Evaluation* also einen Einblick in die breit gefächerten Projekte, welche – so hoffen wir – eine solide Basis für zukünftige Unternehmungen bilden und günstige Perspektiven für die nächsten zehn Jahre eröffnen.

Bonn, im September 2009

Die Herausgeber



# Georg Rudinger

## Das Zentrum für Evaluation und Methoden<sup>1</sup>

Das Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) wurde 1999 von Prof. Dr. Georg Rudinger an der Philosophischen Fakultät gegründet. Neben Forschungsaktivitäten in den Bereichen Evaluation und Qualitätssicherung, Umfragen und Statistik besteht die Hauptaufgabe des ZEM in der Durchführung der Evaluations- und Qualitätssicherungsmaßnahmen an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn (Rektoratsbeschluss vom 13. 4. 2005). Das ZEM bietet somit Service für Universität und Fakultäten im Bereich der Qualitätssicherung und Evaluation, betreibt grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung mit Partnern aus dem außeruniversitären Umfeld und bietet seit dem Sommersemester 2008 einen gebührenpflichtigen Weiterbildungsstudiengang Evaluation und Qualitätssicherung an.

### 1. Forschung – Grundlagen, Anwendung und Beratung

Die aktuellen Aktivitäten des ZEM in Forschung und Beratung lassen sich drei Bereichen zuordnen

- Evaluation und Qualitätssicherung

In diesem Bereich können die Forschungs-/Aktivitäten des ZEM zur *Evaluation kultureller und kulturpolitischer Programme* ebenso positioniert werden wie die zur *Evaluation und Qualitätssicherung von Bildungsprogrammen* in der Aus-, Weiter- und Fortbildung. Nicht zuletzt ist hier die Funktion und Stellung des ZEM als »Rektoratsstabstelle« und Dienstleistungseinheit für die Universität Bonn zu nennen (s. u.). Im Schwerpunkt *Verkehr, Altern und Gesundheit* befasst sich das ZEM mit Programmen der schulischen und weiterbildenden Verkehrserziehung sowie der Evaluation von Programmen der Verkehrsaufklärung vor allem von Senioren (Kooperation mit der Bundesanstalt für Straßenwesen – BASt).

- Umfragen und Statistik

Das ZEM führt im universitären und außeruniversitären Bereich im Rahmen von Drittmittelprojekten umfragegestützte Forschung zu verschiedenen Themenfeldern durch. Dies geschieht mit und für Partner/n wie Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln), Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), Creditreform, Impuls/TÜV Rheinland, Stifterverband für die

---

<sup>1</sup> Auszug aus dem Struktur- und Entwicklungsplan des ZEM (2009)

deutsche Wissenschaft, Accenture, IBM Business Consult, Wissenschaftsrat (WR), Deutscher Hochschulverband (DHV).

– Entwicklung und Anwendung statistischer Methoden

Das dritte Forschungsfeld, die statistischen Methodenforschung, geht zunächst von dem Problem aus, dass (vor allem bei Umfragen) häufig selektive Stichproben mit zahlreichen fehlenden Werten untersucht werden, deren Auswertung mit gängigen statistischen Verfahren wegen Voraussetzungsverletzungen oder geringer Fallzahlen nicht oder nur eingeschränkt möglich ist (u. a. intensive Zusammenarbeit mit dem IW Köln: Zukunftspanel) und schließt Panel- und Längsschnittanalysen mit multivariaten Verfahren der zweiten und dritten Generation ein (Strukturgleichungsmodelle/Structural Equation Modeling – SEM, Hierarchical Linear Modeling – HLM).

## 1.1 Evaluation und Qualitätssicherung

Der Schwerpunkt *Kultur und Kulturpolitik* hat sich aus der Arbeitsgruppe »Expatriates – Auslandsentsendung mit System« des ZEM entwickelt. Ziel dieser Arbeitsgruppe war es, Forschung und Praxis im Kontext der Auslandsentsendung zum gegenseitigen Nutzen sinnvoll miteinander zu verbinden. Die Arbeitsgruppe setzte sich mit den Schwierigkeiten der Auslandsentsendung von Mitarbeitern, ihren Angehörigen und Kollegen in Profit- und Non-Profit-Organisationen auseinander. Dabei standen ein ganzheitliches Konzept zur Bewertung von Auslandseinsätzen und den begleitenden Maßnahmen sowie die Berücksichtigung aller beteiligten Akteure im Vordergrund. Zur Evaluation entsprechender Maßnahmen wurden am ZEM längsschnittliche Szenarien entwickelt und erprobt. Die Forschungsergebnisse der Arbeitsgruppe wurden in einer Schriftenreihe veröffentlicht.

Im Feld *Kultur und Kulturpolitik* führt das ZEM heute u. a. Evaluationen von Aus- und Weiterbildungsprogrammen vor allem aus der auswärtigen Kulturpolitik durch. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Evaluation von Förderprogrammen von Stiftungen wie der *Alexander von Humboldt-Stiftung* oder der *Robert Bosch Stiftung* und anderen Trägern (wie z. B. des *Auswärtigen Amtes*). Des Weiteren fallen darunter Verbleibstudien von internationalen Programmen (z. B. *ILT Tracer Studies für Inwent* – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH).

Zu erwähnen sind hier auch die langjährigen Kooperation mit der *Bundeskunsthalle* (KAH) und dem *Rheinischen Landesmuseum* (LVR).

Im Bereich *Verkehr, Altern und Gesundheit* befasst sich das ZEM mit Programmen der schulischen und weiterbildenden Verkehrserziehung sowie der Evaluation von Programmen der Verkehrsaufklärung vor allem von Senioren. Beispielhaft genannt seien hier die folgenden Projekte: Entwicklung von Evaluationsinstrumenten zur Erreichung von Standards in der Verkehrs-/Mobilitätserziehung der Sekundarstufe (*Bundesanstalt für Straßenwesen* –

BAST), Ältere Menschen im Straßenverkehr (BAST), Freizeitmobilität älterer Menschen (BMBF), Verkehrssicherheitsbezogene Botschaften für Senioren (BAST), Entwicklung und Evaluation eines Mobilitäts-Screenings zur Erfassung der Fahrkompetenz älterer Kraftfahrer (BAST), Sustainable Transport in Europe and Links and Liaisons with America (*Europäische Union*), Subjektive Sicherheitswahrnehmung im Verkehr (BAST).

Im Bereich *Bildung* mit ihren Facetten *Aus-, Weiter- und Fortbildung* ist das ZEM verantwortlich für die Umsetzung der Hochschulevaluation der Universität Bonn. Die regelmäßige *Evaluation* dient der systematischen Analyse, Sicherung und Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium. Die aus der Evaluation hervorgehenden Informationen dienen zugleich der internen und externen Rechenschaftslegung und stellen eine wesentliche Grundlage für die (Re-) Akkreditierung von Studiengängen dar. Wesentliches Element der internen Evaluation von Studium und Lehre nach dem Bonner Modell der Hochschulevaluation ist die onlinegestützte Datenerhebung unter Einbeziehung aller beteiligten Akteure (i. W. Studenten, Lehrende und Absolventen), welche somit an der Ermittlung des Ist-Zustands, der Ableitung von Lehrzielen und Maßnahmen sowie deren Umsetzung mitwirken. Die Evaluation nach dem Bonner Modell umfasst neben einer allgemeinen Studierendenbefragung die regelmäßige Lehrveranstaltungs- und Modulevaluation sowie die Absolventenbefragung. Das Bonner Modell zur Hochschulevaluation wurde an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität als Regelverfahren, verankert in der Evaluationsordnung, eingeführt und steht auch anderen Universitäten zur Verfügung. Beispielsweise kommt das Bonner Modell an der Universität Leipzig und an der Alanus Hochschule Alfter zum Einsatz.

*Evaluation und Qualitätssicherung* von Studium und Lehre stellt ein »Modul« im Gesamtprozess der *Bindung* von Studierenden an ihre Universität dar. Dieser Prozess beginnt mit der Gewinnung von Schülern und erstreckt sich bis in die Alumni-Arbeit. Neben zahlreichen Ansätzen für die erste Phase ist hier die Konzeption und Konstruktion eines *Online-Self-Assessment Verfahrens (OSA)* zu nennen, welches vom ZEM in Zusammenarbeit mit einer eigens vom Rektorat eingerichteten Lenkungsgruppe und unter engagierter Beteiligung der ausgewählten Fächer und Studiengänge erstellt wird und für einige Fächer bereits angeboten wird.

Das ZEM fungiert darüber hinaus als *Dienstleistungseinheit der Universität Bonn*. Es übernimmt interne Evaluationen von Maßnahmen universitärer Einrichtungen oder unterstützt sie bei der Selbstevaluation von Maßnahmen. Die vom ZEM durchgeführten internen Evaluationen finden meist programmbegleitend statt und dienen der Maßnahmensteuerung. Sie erfassen den aktuellen Erfolg der laufenden Projekte bzw. Programme und stellen Optimierungspotentiale heraus. Abhängig vom Umfang der beauftragten Evaluation nimmt das ZEM mit Abschluss der Maßnahmen auch eine Beur-

teilung des Erfolgs der Programme bzw. Projekte vor. Entsprechend der Zielstellungen der Evaluation und der definierten Indikatoren setzt das ZEM unterschiedliche Methoden zur quantitativen und qualitativen Datenerhebung ein. Es handelt sich dabei unter anderem um folgende Evaluationen:

- Evaluation des Einführungsprozesses von M.O.S./e-M.O.S. in der Verwaltung der Universität Bonn
- Evaluation des »Sehen, Hören, Verstehen« Medienkonzepts der Sonderforschungsbereiche der Universität Bonn
- Evaluation des Mentoring- und Trainingsprogramm des Gleichstellungsbüros der Universität Bonn
- Evaluation des Betreuungsangebots für ausländische Studierende der Universität Bonn sowie die Evaluation verschiedener weiterer Programme und Projekte der Universität Bonn.

In diesem Zusammenhang ist das Projekt *Hochschulautonomie als Change Prozess: Der Weg zum umfassenden Qualitätsmanagement* zu nennen, welches das ZEM im Auftrag und in enger Zusammenarbeit mit dem Rektorat dem Stifterverband im Jahre 2007 (Präsentation als eines von 12 aus 68 Projekten im Januar 2008 in Berlin) vorgelegt hatte. Der Stifterverband sah den Anlass für eine solche Ausschreibung darin, dass durch staatliche Steuerung und Akkreditierung die Qualitätssicherung an Hochschulen lange Zeit von außen bestimmt worden ist. Autonome Hochschulen sind für die Qualität ihrer Leistungen jedoch selbst verantwortlich. Aus dieser Verantwortung heraus etablieren sie funktionierende Systeme zur Qualitätssicherung und -verbesserung aller Leistungsprozesse. Wenn Hochschulen solche Systeme eingeführt haben, können sich Staat und Akkreditierungsagenturen weitgehend auf die Überprüfung der Funktionsfähigkeit des Qualitätsmanagements beschränken.

Ziel des beantragten Projektes war (und ist) die Entwicklung und Implementierung eines universitätsweiten Steuerungssystem zum Qualitätsmanagement (QM) auf der Basis von qualitätsrelevanten Kennziffern als strukturierendes und zugleich treibendes Element für den Veränderungsprozess. Dieses Steuerungssystem integriert die Bereiche Forschung, Lehre und Management und trägt zu einer weiteren Profilierung und sichtbaren Positionierung der Universität Bonn bei. Die Einführung dieses übergeordneten steuerungsrelevanten Systems wird als Change Management Prozess im Sinne der professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen verstanden.

## 1.2 Umfragen und Statistik

Im Rahmen der so genannten »kleinen Zielvereinbarung« mit dem MIWFT NRW wurde ein Umfragezentrum eingerichtet, mit dessen Hilfe umfangreiche Fragebogen- oder Telefonuntersuchungen sowie onlinegestütz-

te Erhebungen durchgeführt werden können. Häufig gibt es im sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Kontext Befragungen, die ein großes Maß an Sensibilität bzw. Vertrauen schaffende Maßnahmen erfordern (z. B. Fragen zu persönlichen Finanzverhältnissen oder geschäftlichen Strategien). Um auch schwierige Zielgruppen kontaktieren zu können, entwickelt das ZEM in Zusammenarbeit mit externen Auftraggebern neue Strategien und Methoden inhaltlich vertrauliche Befragungen mit verschiedenen Befragungsmedien durchzuführen. Zusätzlich sollen diese auch an Befragungen im Sinne von Panel- bzw. Längsschnittstudien gebunden werden. Beispiele für solche Zielgruppen sind niedergelassene oder in Kliniken arbeitende Ärzte, Geschäftsführer, Personalverantwortliche im Profit- und Non-Profit-Bereich, Leiter von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Durch die Kombination verschiedener Ansätze und Techniken konnte ein Methodenmix entwickelt werden, der als Ansatz zur Lösung des Problems der schwierigen Erreichbarkeit verstanden werden kann. Dieser Methodenmix hat sich inzwischen in der Praxis bewährt und wird kontinuierlich weiterentwickelt.

In der Umfrageforschung wird die gleichzeitige Anwendung verschiedener Erhebungsmethoden nach wie vor kontrovers diskutiert. Das ZEM untersucht daher mittels theoretischer und empirischer Studien, welche Auswirkungen verschiedene Befragungsmethoden auf die Validität empirischer Ergebnisse haben und unter welchen Bedingungen methodenabhängige Verzerrungen zu erwarten sind. Speziell die Methode der Online-Umfrage ist häufig umstritten, da nicht von einer tatsächlichen Repräsentativität ausgegangen werden kann. Am ZEM werden hierzu Methoden entwickelt, um Online-Umfragen möglichst repräsentativ zu gestalten und Verzerrungsfaktoren zu eliminieren. Dies geschieht erneut durch die Kombination verschiedener Methoden (z. B. telefonische Akquise und anschließende Online-Befragung) sowie durch verschiedene Ansätze des Einsatzes von Remindern.

Die Mitarbeiter des ZEM sind mit längsschnittlichen bzw. Panel-Untersuchungen intensiv vertraut. Zurzeit werden für Spezialpopulationen (z. B. Bonner Studenten, junge Unternehmen) Panel aufgebaut, die in bestimmten Abständen regelmäßig befragt werden. Entwickelt und verfeinert werden Methoden, um die Panelmortalität zu senken und die Repräsentativität auch über längere Zeiträume zu gewährleisten.

Das ZEM versteht sich als auch hier Dienstleister im universitären und außeruniversitären Bereich. Dadurch kann die Bearbeitung von Forschungsfragen mit Projekten verschiedener externer Auftraggeber sinnvoll zu einem umfassenden wissenschaftlich fundierten und gleichzeitig anwendungsbezogenen Tätigkeitsfeld ergänzt werden. Demnach führt das ZEM zusätzlich zu den genannten Forschungsschwerpunkten im Rahmen von Drittmittelprojekten Auftragsforschung zu verschiedenen Themenfeldern durch. Das ZEM erstellt für Auftraggeber aus Wissenschaft und Wirtschaft bereits seit mehreren Jahren regelmäßig Studien und Datensätze. So zählen z.B. das *Institut der*

deutschen Wirtschaft (IW Köln), das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW), die Creditreform, TÜV Rheinland bzw. Impuls GmbH, der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Accenture, IBM Business Consult, der Wissenschaftsrat (WR), das Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), mit dem ein Kooperationsvertrag besteht, der Deutsche Hochschulverband (DHV), die Stadt Bonn und andere zu unseren Partnern. Insgesamt wurden in den letzten drei Jahren mehr als 200 Erhebungen vom ZEM durchgeführt.

### 1.3 Methoden: Entwicklung und Anwendung

Vor allem die Aktivitäten des Umfragezentrums sind eng verknüpft mit dem dritten Forschungsfeld, der statistischen Methodenforschung, da häufig selektive Stichproben mit zahlreichen fehlenden Werten untersucht werden, deren Auswertung mit gängigen statistischen Verfahren wegen Voraussetzungsverletzungen oder geringer Fallzahlen nicht oder nur eingeschränkt möglich ist.

Die im Bereich der Methodenforschung geplanten Projekte werden seit 2006 vor allem im Rahmen von Dissertationsarbeiten durchgeführt. Im Bereich der computerintensiven statistischen Verfahren wurde im Herbst 2008 eine umfangreiche Simulationsstudie vorgelegt, die sich u.a. mit verschiedenen Bootstrap-Schätzern von Effektgrößen auseinandersetzt. Resampling-Techniken finden ferner ihren Einsatz in der Begleitforschung von z. B. Projekten zur Markenstärke (*T-Mobile International GmbH*) oder in der Hörverhaltensforschung (*Medialysis GmbH*).

Fragen zur Verzerrung von Umfrageergebnissen aufgrund fehlender Werte und Fälle werden in Zusammenarbeit mit dem *IW Köln* im Rahmen des *IW-Zukunftspanels* behandelt. Eine weitergehende Untersuchung zu statistischen Eigenschaften und Anwendungsaspekten verschiedener Imputationsalgorithmen wird derzeit im Rahmen intensivierter Kooperation mit dem *IW Köln* u. a. in weiteren Qualifikationsarbeiten durchgeführt.

Lineare Strukturgleichungsmodelle (SEM) und Mehrebenen-Analyse (HLM) finden im Zusammenhang mit europaweiten bzw. globalen Umfragestudien, die von ZEM-Mitarbeiter/inne/n in Kooperation mit der *T-Mobile International AG* und *IBM Business Consult* geleitet wurden, verstärkte Anwendung.

## 2. Studium und Lehre

### *Weiterbildender Masterstudiengang Evaluation*

Neben der Anwendung von Evaluation in den oben beschriebenen drei Schwerpunktfeldern ist das ZEM auch als Bildungsanbieter im Bereich Evaluation aktiv. Seit dem Sommersemester 2008 führt das ZEM einen weiter-



bildenden Masterstudiengang Evaluation durch, der im August 2008 durch AQAS akkreditiert wurde. Der berufsbegleitende Studiengang richtet sich an Hochschulabsolventen, die bereits über erste berufliche Erfahrungen im Bereich Evaluation verfügen. Im Verlauf von vier Semestern werden ihnen eine breite theoretische und methodische Wissensgrundlage und darauf aufbauende Praxiserfahrungen vermittelt, die dazu beitragen, Evaluationen zielgerichtet und genau durchzuführen, zu beauftragen und zu begleiten.

Im Wintersemester 2009/2010 wird die erste Kohorte den Studiengang abschließen. Im Sommersemester 2009 nimmt die zweite Kohorte ihre Ausbildung auf. Vor dem Hintergrund der hohen Anzahl an Interessenten ist eine kontinuierliche Weiterführung des Studiengangs geplant. Daneben sollen in Zukunft einzelne Module des Studiengangs auch externen Interessenten gegen entsprechende Gebühr zugänglich gemacht werden, die diese nach erfolgreicher Teilnahme mit einem Zertifikat abschließen.

Der Studiengang wurde anhand der Empfehlungen für die Aus- und Weiterbildung in der Evaluation der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) entwickelt. Durch aktive Mitgliedschaft im Arbeitskreis Aus- und Weiterbildung in der Evaluation der DeGEval werden die kontinuierliche Qualitätssicherung sowie der Austausch mit anderen Anbietern ähnlicher Programme gewährleistet. Es konnten renommierte Dozenten aus der »Evaluation-Community« gewonnen werden. Die Auswahl an Vertiefungsmöglichkeiten wird entsprechend der Entwicklungen des Evaluationssektors und der Interessen der Studierenden angepasst werden.

### *Statistik und Methoden*

Das ZEM exportiert Lehre in den Bereichen Statistik, Methoden und Evaluation in die Philosophische Fakultät (Institut für Psychologie) der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

### *Betreuung von Diplomarbeiten und Dissertationen*

Allein in den letzten drei Jahren wurden in Betreuung von Mitarbeitern des ZEM insgesamt 14 Diplomarbeiten fertiggestellt. Zudem wurden in Erstbetreuung von Prof. Rudinger 3 Mitarbeiter des ZEM und 4 Auswärtige mit Arbeiten in den genannten ZEM-Forschungsbereichen promoviert. Aktuell sind 3 Diplomarbeiten und 12 Dissertationen in Bearbeitung.

### *Theorie und Praxis der Umfrageforschung*

Das Zentrum für Evaluation und Methoden hat im Rahmen der Vermittlung von *Schlüsselkompetenzen* in den Bachelor-Studiengängen das Modul »Theorie und Praxis der Umfrageforschung« – eingebettet in das Lehrangebot der Zentralstelle für Schlüsselkompetenzen: ZSK – übernommen.

Im Mittelpunkt des Moduls steht die praktische Durchführung von telefonischen Umfragen. Diese wird durch eine Schulung vorbereitet und durch Feedback-Gespräche sowie durch Supervision begleitet und ausgewertet. Zudem wird die Praxis der Supervision eingeführt. Es sollen die Grundlagen der empirischen Sozial-, Markt- und Meinungsforschung vermittelt werden. Daneben sammeln die Studierenden in dem Modul praktische Erfahrung in diesem Bereich. Zu den Inhalten gehören quantitative und qualitative Umfragen, Umfragearten sowie Qualitätssicherung in der Umfrageforschung.

#### *Betreuung von Feldforschungsprojekten*

Das ZEM unterstützt regelmäßig laufende Forschungsprojekte im Rahmen von Lehrveranstaltungen und Forschungsarbeiten für die verschiedenen Fakultäten. So finden regelmäßig Lehrveranstaltungen anderer Institute/Fakultäten unter Rückgriff auf die Datenerhebungsmöglichkeiten im ZEM statt. Darüber hinaus werden diese Institute/Fakultäten z. B. bei eigenen Evaluationsvorhaben unterstützt und in Zusammenarbeit mit dem ZEM umgesetzt.

#### *Export von Methodenkompetenz*

Forschungsprojekte verschiedener Institute und Fakultäten werden durch das ZEM regelmäßig betreut und supervidiert (z.B. Institut für Landtechnik/Haushaltstechnik, Institut für Tierhygiene, Evolutionsbiologie, Zahnmedizin, Katholische Hochschulgemeinde). Die Expertise des ZEM wird hier sowohl im Bereich der Planung empirischer Untersuchungen als auch der Auswertung und Ergebnisdarstellung in Anspruch genommen.

#### *Betreuung von Praktikanten in den Forschungsschwerpunkten des ZEM*

Durch das ZEM werden Praktikanten an alle Forschungsschwerpunkte herangeführt und fachkundig betreut (durchschnittlich parallel fünf Praktikanten). Studierende erhalten so die Möglichkeit, neben einer fachlich vertiefenden Ausbildung auch Fachqualifikationen im Sinne der sog. Schlüsselkompetenzen zu erwerben.

### **3. Organisation, Management und Ressourcenausstattung**

Das ZEM nimmt – wie beschrieben – im Auftrag des Rektorats der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn z. Zt. regelmäßig folgende zentralen Tätigkeiten wahr:

- Kontinuierliche Erfassung des Absolventenverbleibs,
- Qualitätssicherung und Evaluation in den Bachelor- und Masterstudiengängen und

- Durchführung von Studierendenbefragungen mit zusätzlicher Berücksichtigung von Erstsemestern und Studienortwechslern.
- Entwicklung eines Online Self-Assessment-Instruments (OSA) für ausgewählte Fächer und Studiengänge in Zusammenarbeit mit einer entsprechenden vom Rektorat eingesetzten Lenkungsgruppe mit der Zielsetzung umfassenden OSAs.

Weitere Dienstleistungen für die Universität werden z. B. in den Bereichen

- Mitarbeiterbefragung,
- Mitarbeit an empirischen Erhebungen (z. B. CEWS, KHG, Gleichstellungsbeauftragte) sowie
- -Methodenberatung

erbracht. Die Durchführung dieser Aufgaben ist eng an das ZEM-eigene Umfragezentrum gekoppelt.

Das Umfragezentrum ist darüber hinaus als unabdingbare strukturelle und methodische Voraussetzung für die Forschungstätigkeiten in den beschriebenen Schwerpunkten zu betrachten. Allein in den Jahren 2006 bis 2008 sind mit und für diese/n Forschungen ca. 2,3 Mio. Euro eingeworben worden.

Zu erwähnen ist hier auch die Buch-Reihe, welche nach »Akkreditierung« durch den Beirat bei Bonn University Press mit jährlich 1 bis 2 Bänden erscheint: *Applied Research in Psychology and Evaluation* (ARPE).

#### *Arbeitsgruppe und Beirat*

Das ZEM wird zur Unterstützung seiner Zentralaufgaben in Evaluation und Qualitätssicherung von einer Arbeitsgruppe aus den Fakultäten begleitet werden.

Darüber hinaus plant das ZEM die Einrichtung eines Beirates mit ausgewiesenen internationalen Experten aus den drei eingangs beschriebenen Forschungsbereichen Evaluation und Qualitätssicherung, Umfragen und Statistik, Entwicklung und Anwendung statistischer Methoden.

#### **4. Ausgewählte Publikationen**

ENGIN, T., Kocherscheid, K., Feldmann, M. & Rudinger, G. (2009) *Entwicklung und Evaluation eines Screening-Tests zur Erfassung der Fahrkompetenz älterer Kraftfahrer*. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Straßenwesen (BASt): Mensch und Sicherheit). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

HEIDEMANN, K. (2009). *Perspektiven zur Evaluation von Auslandseinsätzen – ein längsschnittliches Design*. Saarbrücken: VDM. Zugriff am 17.09.2009 unter [http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss\\_online/phil\\_fak/2008/heidemann\\_kristina](http://hss.ulb.uni-bonn.de/diss_online/phil_fak/2008/heidemann_kristina).

HEIDEMANN, K., Steckhan, H. & Rietz, C. (Hrsg.) (2007). *Erfolg von Auslandseinsätzen: Neue Beurteilungsansätze. Einfluss auf die Persönlichkeit und Kriterien zur Erfolgsbeurteilung*. (Schriftenreihe der Arbeitsgruppe »Expatriates« am

- Zentrum für Evaluation und Methoden an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn), Bonn: PACE.
- HÖRSCH, K. & Rudinger, G. (2009). Von Evaluationsergebnissen zu Maßnahmen – aktuelle Entwicklungen an der Universität Bonn. In: G. Rudinger. & K. Hörsch (Hrsg.), *Umsetzung von Evaluationsergebnissen: Theorie und Praxis*. (Applied Research in Psychology and Evaluation 2, S. 129-134). Bonn University Press; Göttingen: V&R unipress.
- ILLES, F., Bernhardt, T., Prell, K., Rietz, C., Rudinger, G., Froelich, L., Maier, W., Rietschel, M. (2006). Einstellung zu genetischen Untersuchungen auf Alzheimer-Demenz. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 39 (3), 233-239.
- KAPPELHOFF, V., Heidemann, K., Völker, S. & Rietz, C. (2006). Partnerschaft und Auslandseinsatz: Beziehungsdimensionen und ihre Bedeutung für die Qualität des Auslandseinsatzes bei Expatriates. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20 (4), 318-342.
- KOCHERSCHIED, K. (2009). *Konzeption und Evaluation einer ärztlichen Fortbildung zur Mobilitätsberatung älterer Kraftfahrer*. Saarbrücken: Südwestdeutscher-Verlag für Hochschulschriften.
- KOCHERSCHIED, K., Rietz, C., Poppelreuter, S., Riest, N., Engin, T., Müller, A. & Rudinger, G. (2007). *Verkehrssicherheitsbotschaften für Senioren: Nutzung der Kommunikationspotenziale im allgemeinmedizinischen Behandlungsaltag*. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Straßenwesen (BASt): Mensch und Sicherheit, Heft M 184). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- KOTTE, S., Heidemann, K., Steckhan, H. & Rietz, C. (2006). *Reintegration nach Auslandseinsätzen: Eine empirische Untersuchung zur effektiven Kommunikation im Ausland gewonnener Erfahrungen*. (Schriftenreihe der Arbeitsgruppe »Expatriates« am Zentrum für Evaluation und Methoden an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn). Bonn: PACE.
- KRÜGER, T. & Rudinger, G. (2009). Rektoren-Ranking 2009: Ergebnisse einer Umfrage. *Forschung & Lehre*, 4/09, 260-263.
- RIEK, S., Krüger, T. & Rudinger, G. (2009). Befragungsmethodische Aspekte. In K. Lichtblau & A. Neligan (Hrsg.) *Das IW-Zukunftspanel* (S.35-50). Köln: Deutscher Instituts-Verlag
- RUDINGER, G. & Hörsch, K. (2009, i. Druck). Wirkungen von Qualitätsentwicklung auf das Studium – hat sich die Qualität der Lehre durch Qualitätssicherung wirklich verbessert? In HRK (Hrsg.), *Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum*. HRK: Bonn.
- RUDINGER, G. & Hörsch, K. (Hrsg.). (2009). Self-Assessment an Hochschulen: Von der Studienfachwahl zur Profilbildung. (Applied Research in Psychology and Evaluation 4). Bonn University Press; Göttingen: V&R unipress.
- RUDINGER, G. & Hörsch, K. (Hrsg.) (2009). *Umsetzung von Evaluationsergebnissen: Theorie und Praxis*. Applied Research in Psychology and Evaluation 2. Bonn University Press. Göttingen: V&R unipress.
- RUDINGER, G. & Kocherscheid, K. (2007). *Verkehrssicherheitsperspektiven für eine in die Jahre kommende Gesellschaft*. ADAC/BASt-Symposium am 13. Oktober

- 2006 in Baden-Baden. (Berichte der Bundesanstalt für Straßenwesen: Mensch und Sicherheit, Heft M 191, S.73-95). Bergisch Gladbach: BAST.
- RUDINGER, G. (2006). Technik für alte Menschen am Beispiel der Automobilität. In M. Kerner & T. Müller (Hrsg.), *Gespaltene Welt? Technikzugänge in der Wissensgesellschaft* (S. 213-23). Köln: Böhlau.
- RUDINGER, G. (2009, im Druck). Längsschnittstudien. In H.Holling & B. Schmitz (Hrsg.), *Handbuch der psychologischen Methodenlehre und Evaluation*. Göttingen: Hogrefe.
- RUDINGER, G., Donaghy, K. & Poppelreuter, S. (2006). Societal trends, mobility behaviour and sustainable transport in Europe and North America. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 6 (1), 61-76.
- RUDINGER, G., Krahn, B. & Rietz, C. (2007). Möglichkeiten und Perspektiven online-gestützter Verfahren im Kontext von nachhaltiger Qualitätssicherung und Evaluation. In R. Keil, M. Kerres & R. Schulmeister (Hrsg.) *e-University – Update Bologna* (S.223-242). Münster: Waxmann.
- RUDINGER, G., Krahn, B., & Rietz, C. (Hrsg.) (2008). *Evaluation und Qualitätssicherung von Forschung und Lehre im Bologna-Prozess*. (Applied Research in Psychology and Evaluation 1). Bonn University Press; Göttingen: V&R unipress.
- SOELLNER, R., Lenartz, N., Huber, S. & Rudinger, G. (2008). Health literacy – a concept map. *Psychology & Health*, 23, (Supplement 1), 240.
- STECKHAN, H., Wahlers, K., Heidemann, K. (2008). Wege zur Professionalisierung: Masterstudiengang Evaluation. *Zeitschrift für Evaluation*, 7 (2), 303-307.



Teil I  
Evaluation und Qualitätssicherung im  
universitären Kontext

Dieser Teil umfasst sieben Artikel, deren Reihe mit der Skizze des Projekts *Hochschulautonomie als Change Prozess: Der Weg zum umfassenden Qualitätsmanagement*<sup>1</sup> eröffnet wird, gefolgt von der Beschreibung der Hochschulevaluation an der Universität Bonn. *Evaluation und Qualitätssicherung von Studium und Lehre* stellt ein »Modul« im *Bindungsmanagement* dar. Dieser Prozess beginnt mit der Gewinnung von Schülern und erstreckt sich bis in die Alumni-Arbeit. Wesentliches Element ist hier die Konzeption und Konstruktion von *Online-Self-Assessment Verfahren*. Qualität der Bindung lässt sich u. a. durch die Intensität der Weiterempfehlungsbereitschaft über den *Net Promotor Score®* erfassen. Als Dienstleistungseinheit der Universität Bonn übernimmt das ZEM natürlich auch *interne Evaluationen von Maßnahmen* universitärer Einrichtungen – ein Beispiel wird gegeben.

---

1 *Kursive Passagen* benennen bzw. umschreiben die Themen der Artikel



# Georg Rudinger

## Hochschulautonomie als Change Prozess: Der Weg zum umfassenden Qualitätsmanagement<sup>1</sup>

Umfassendes Qualitätsmanagement an Universitäten integriert die Bereiche Forschung, Lehre, Management und Verwaltung. Der hier beschriebene Ansatz soll zu einer weiteren Profilierung und sichtbaren Positionierung der Universität Bonn beitragen. Die Einführung eines solchen übergeordneten und steuerungsrelevanten Systems wird als Change Management Prozess im Sinne der professionellen Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen verstanden. Die Universität Bonn wird ein umfassendes Qualitätsmanagement im Kontext einer auf mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern und Fähigkeiten zielenden Strategie unter ganzheitlicher Betrachtung der »Organisation Universität« implementieren. Gleichzeitig ist die Universität, d. h. deren Führung, der wichtigste Akteur mit institutioneller Eigenverantwortung für die Verwirklichung von Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, Profilbildung sowie ganzheitlicher Steuerung.

### 1. Ziele und Konzeption

Den Hochschulen mehr Freiheit, mehr Verantwortung, mehr Autonomie zu gewähren, stellt geradezu einen Paradigmenwechsel dar, der im System Hochschule tief greifende funktionale und strukturelle Veränderungen mit sich bringt bzw. von den Hochschulen als Hauptakteuren selbst die Initiierung solcher Veränderungen verlangt. Sie betreffen die strategische, technologische, strukturelle und personelle Dimension einer jeden Universität und stellen entsprechend einen umfassenden Change Prozess dar.

In einem Zeitraum von zwei Jahren soll als strukturierendes und zugleich treibendes Element für diesen Veränderungsprozess ein universitätsweites Steuerungssystem zum Qualitätsmanagement auf der Basis von qualitätsrelevanten Kennziffern (KPI = Key Performance Indicator) implementiert sein, welches die Bereiche Forschung, Lehre und Management integriert und zu

---

1 Antrag der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn an die Heinz Nixdorf Stiftung und den Stifterverband für die deutsche Wissenschaft vom 15. Oktober 2007, vorgestellt in Berlin am 11. Januar 2008; Ansprechpartner innerhalb der Universität: Prof. Dr. Georg Rudinger (ZEM)

einer weiteren Profilierung und sichtbaren Positionierung der Universität Bonn beiträgt.

### 1.1 QS/QM durch ein kennzifferngestütztes Steuerungssystem

Das System verbindet und integriert zum einen die vielfältigen schon jetzt existierenden Maßnahmen<sup>2</sup> mit der Erhebung von qualitätsrelevanten Kennziffern (KPI = Key Performance Indicator). Natürlich wird sich zum anderen – im Kontext der angesprochenen Veränderungsprozesse – die Notwendigkeit neuer Maßnahmen und damit verbundener KPIs ergeben. Die KPIs werden in einer Ziel-Matrix »Stakeholder x Bereiche« abgebildet. Als Stakeholder werden alle beteiligten Akteure beginnend bei Schülern (Studien-Interessenten), über Studierende, Absolventen bis hin zum wissenschaftlichen Personal, aber auch Mitarbeitern aus Technik und Verwaltung einbezogen.

Das Qualitätsmanagement-System ermöglicht die Schaffung von Kennzahlen und Steuerung auf Basis dieser Kennzahlen in allen universitären Handlungsfeldern.

Auch in der Forschung muss QM auf Indikatoren zurückgreifen. Indikatoren sind jedoch nur fachspezifisch sinnvoll. Indikatoren bedürfen einer kontinuierlichen Reflexion hinsichtlich ihrer Eignung und ihrer Messeigenschaften – diesen bekannten Forderungen (z.B. des IFQ) kann mit dem QM-System auf der Basis von KPIs entsprochen werden<sup>3</sup>. Damit wird es möglich, entlang von Entwicklungsstrategien Konsequenzen (incentives und constraints) zu definieren. *Für Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement der Forschung – aber nicht nur dort – benötigt man ohne Frage eine solide Informationsgrundlage in Gestalt eines Informationssystems, das über wesentliche Input, Output und Prozessgrößen informiert.*

Dass Evaluation der Lehre und Studienbedingungen natürlich in dem System genau in der beschriebenen Weise eine zentrale Rolle spielen, versteht sich fast von selbst. Schon jetzt wird im Rahmen des Bonner Modells auf der Basis von Indikatoren gearbeitet. Studierende aber auch Absolventen werden über Absolventenbefragungen einbezogen. In den *Zielvereinbarungen III der Universität mit dem Land NRW* und der *Evaluationsordnung* werden die sich aus den Evaluationen ergebenden Konsequenzen thematisiert (z. B. in Form von Zielvereinbarungen, Anreizsystemen oder Sanktionen, Lehrpreisen).

Qualitätssichernde Maßnahmen erstrecken sich auch auf wichtige Schnittstellen, wie Aufnahme des Studiums, insbesondere aber auch Übergang Schule/Hochschule durch aktive Mitwirkung der Hochschule an der Zulas-

---

2 Qualitätssicherung der Forschung, Kennziffern aus der Personalentwicklung, regelmäßige (Lehr-) Evaluation mit zahlreichen Modulen nach dem Bonner Modell, vgl. Abschnitt 2.2.

3 vgl. dazu besonders *Qualitätssicherung in der Forschung an der Universität Bonn*.

sung zum Studium (Self-Assessment und Studieneingangstests), aber eben auch am Übergang Hochschule/ Beruf durch die erwähnten Absolventenbefragungen mit dem Ziel, eine Absolventenkultur zu etablieren und die Alumni-Vereinigung zu stärken.

Qualitätssicherung durch leistungsgerechte Hochschulfinanzierung wird ermöglicht, da Kennziffern als Steuerungsinformationen für Mittelbemessungsmodelle, Personalbemessungskonzepte, Flächenmanagement, Globalhaushalt, Zielvereinbarungen zur Verfügung stehen.

Über die eigene Hochschule hinaus wird Qualitätsvergleich möglich, Markttransparenz geschaffen. In diesem Sinne fügt sich ein solches System – ganz im Sinne eines umfassenden Change Prozesses – in Professionalisierungsbestrebungen der Hochschulleitung genau so ein wie in neue Organisationsstrukturen (z. B. Hochschulrat) oder neue Rekrutierungsstrategien.

Das KPI-System stellt also für die Qualitätsdimensionen »Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität und Wirkungsanalyse« die erforderlichen Informationen zur Verfügung und verlangt bei der Definition der Indikatoren »hochschulpolitische« konzeptuelle und strukturelle Entscheidungen.

Aus der Beschreibung des KPI-gestützten Qualitätssicherungs- und -managementsystems wird deutlich, dass die Stakeholder der Hochschule (Studenten, Absolventen, Alumni, Mitarbeiter, Unternehmen etc.) eng ein- und angebunden sind. Gerade Unternehmen sind durch den Zuschnitt des Projekts sehr stark mit der Universität vernetzt. So kooperiert die Universität Bonn (schon jetzt) bei der Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen in den Bereichen Qualitätsmanagement und Evaluation u. a. mit dem Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ), IBM, der T-Mobile International sowie der Deutschen Post World Net AG.

## **1.2 Information und Steuerung**

Daten aus bestehenden und neu einzurichtenden Informationsquellen werden automatisiert in das System eingespeist. Ein transparentes Informationssystem mit entsprechendem zentralen Data Warehouse ist die Grundlage des kennzifferngestützten Steuerungssystems (Metadatenbank, s. Abbildung)



Häufig wird der Datenerfassungs- und Auswertungsprozess in seinem Aufwand und in seiner Wichtigkeit für den gesamten Veränderungs- und Verbesserungsprozess unterschätzt. Unabdingbar aber ist, dass Daten im gewünschten Umfang, mit der notwendigen Zuverlässigkeit und Aktualität verfügbar sind, sich in der gewünschten Form auswerten lassen, kohärent und intern konsistent und deren Quellen bekannt sind, auf DV-Systemen gespeichert und nicht verstreut, sondern »zentral« verfügbar sind.

Nur so ist die notwendige (natürlich nicht hinreichende) Voraussetzung gegeben,

- Prioritäten festlegen zu können,
- quantitative Ziele festzulegen,
- Führungskräfte und Mitarbeiter nachhaltig zu überzeugen, dass z. B. die Ist-Situation verbessert werden muss.

Es handelt sich also um kein schieres Controllinginstrument, das (nur) große Mengen an Zahlen sammelt (Monitoring), sondern ein übergeordnetes System, das zwar auf der Erhebung von Zahlen im Sinne von Kennziffern basiert, auf diese also nicht verzichten kann, bei dem aber die Indikatoren eindeutig einem Steuerungszweck zugeordnet werden können.

Es entsteht somit eine effiziente, transparente Steuerungsgrundlage im Sinne eines umfassenden Qualitätsmanagements hinsichtlich Monitoring/Benchmarking, Zielvereinbarungen, Gratifikations- bzw. Belohnungssystemen sowie für ein universitäres Vorschlagswesen auf verschiedenen Aggregationsstufen. Qualitätssteigerung bis hin zur Exzellenz kann demnach anfangen von individuellen Leistungen Studierender oder Wissenschaftler

über aggregierte Kennziffern für Leistungen von Instituten, Zentren, Fakultäten in Forschung, Lehre und Management bis hin zu Förderung der Hochschule durch ihre Absolventen/Alumni durch eine große Bandbreite von Leistungs- und Qualitätsindikatoren auf allen Ebenen abgebildet werden. Das regelmäßige Tracking dieser Indikatoren ermöglicht darüber hinaus eine Beobachtung der Entwicklung über die Zeit, gezielte Anhaltspunkte für Maßnahmen sowie ein professionelles Personalmanagement (via Zielvereinbarungen, Gratifikation, Erfassung des Commitments etc.).

### 1.3 Organisation und Ressourceneinsatz

Oberste Verantwortlichkeit liegt beim Rektorat, welches einen seiner Prorektoren mit Wahrnehmung der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements betraut. Gemäß Rektoratsbeschluss vom 7. Mai 2007 ist ein Beauftragter für Qualitätssicherung und Evaluation bestellt worden (Leiter des Zentrums für Evaluation und Methoden – ZEM), um die vielfältigen Ansätze zur Qualitätssicherung und Evaluation an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn zu *harmonisieren* und vor allem nach *wissenschaftlichen* Standards synergetisch aufeinander abzustimmen und durch *Forschung* zu begleiten (s. a. Abschnitt 2.2).

Analog wird sich auf der Fakultätsebene gemäß den von den Dekanen geforderten Aktivitäten eine funktionelle und strukturelle »Hierarchie« der Verantwortung ergeben. In manchen Fakultäten und Instituten sind die für gute Information, Kommunikation und effiziente Entscheidung hilfreichen und notwendigen Strukturen schon vorhanden. Die erwähnte und natürlich essentielle Steuerungswirkung ist damit nicht auf die Ebene der Hochschulleitung begrenzt, sondern erstreckt sich auf alle Organisationsebenen.

Es wird ein Lenkungsausschuss gebildet, in dem von universitärer Seite der zuständige Prorektor, der Kanzler, der Qualitäts- und Evaluationsbeauftragte, ein Dekan und ein Dezernent vertreten sind.

### 1.4 Qualitätskultur

Der *IBM Global Business Service* hat in Zusammenarbeit mit dem *Zentrum für Evaluation (ZEM)* der Universität Bonn mehrere Studien vorgelegt: *Making Change Work* (2007, 2008). Wir beziehen uns im Folgenden mehrfach auf diese Studien, nicht nur weil die Universität Bonn an ihr mitgewirkt hat, sondern weil aus ihr auch klare Handlungsanweisungen ableitbar sind<sup>4</sup>.

---

4 s. im 2. Abschnitt Umsetzung: 2.3 Checkliste für die Projektpraxis, die die Standortbestimmung bezüglich der Professionalität im Change Management erlauben und aufzeigen, wie sich die zentralen Hebel für erfolgreiche Veränderung gezielt nutzen lassen.

Ziel der IBM/ZEM-Studien war es, die wesentlichen Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen auf die Basis empirischer Daten zu stellen. Neben der Bestätigung bekannter Prinzipien – Commitment des Top-Managements und ehrliche Kommunikation anstelle von Schönfärberei – hat sich eine Reihe neuer Erfolgsfaktoren aber auch Hürden herauskristallisiert. Das Verändern von Denkweisen und Einstellungen wird als eindeutig größte Herausforderung identifiziert und liegt damit noch vor den erwartungsgemäß bedeutsamen knappen Ressourcen.

Während Führungskräfte das Scheitern von Veränderungen oft in einer mangelnden Motivation der betroffenen Mitarbeiter suchen, bewerten Praktiker diesen Faktor weit weniger kritisch als das Commitment des Top-Managements zu den getroffenen Entscheidungen. Besonders wichtig für die Praxis sind drei Kernfaktoren, die signifikanten Einfluss auf den Projekterfolg haben.

- Das Bewusstsein für die Herausforderungen, die mit einer Veränderung einhergehen.
- Der Einsatz einer formalen Change-Management-Methodik, welche vor allem integrative und motivierende Kommunikation einschließt (s. im einzelnen Abschnitt 2.1 und 2.3)
- Der Anteil des Projektbudgets, der direkt in Change Management fließt.

Der Universität Bonn ist bewusst, dass »Implementation einer Kultur« ihre Zeit braucht und externe Berater aller Erfahrung nach vonnöten sind. Wie angedeutet, werden aber die vorhandenen Strukturen und Netze für Kommunikation systematisch und regelhaft genutzt werden: Hochschulrat, Rektorat, Senat, Dekanekonferenz, Dekanate, Fakultätsräte, Strukturkommissionen, Geschäftsführer- und Kustodenrunden auf Fakultätsebene, Institutsvorstände, Abteilungssitzungen, Dezernentenrunde, Dezernatsmeetings, AStA, Fachschaftskonferenzen, Fachschaften, »Studiengebühren«-Kommissionen, etc. Es bedarf – zumindest vorerst einmal – keiner neuen Strukturen, einige der existierenden könnten sich gar als überflüssig erweisen. Natürlich müssten u. U. neue hinzukommen, gemäß dem Prinzip *structure follows function*. »Erfolgreiche« Kommunikation (s. Abschnitt 2.3 Checkliste) auf diesen Wegen zeitigt aller Erfahrung nach die Akzeptanz, welche für Veränderung notwendig ist, und der damit verbundenen Maßnahmen (z.B. Einführung eines KPI-gestützten QM-Systems) und führt zu Transparenz von Prozessen und Entscheidungen – unabdingbare Voraussetzungen für die Nachhaltigkeit des Wandels.

## 2. Umsetzung

Die Etablierung des hochschulweiten kennzifferngestützten Steuerungssystems dient als Basis des Qualitätsmanagements für Forschung, Lehre und