

(Aus-) Bildungsqualität verbessern Das Heidelberger Modell

Dietmar Chur

Angesichts von Prozessen des Wandels und der Flexibilisierung gesellschaftlicher Strukturen entstehen neue Herausforderungen an das alltägliche und berufliche Handeln der Menschen. Dadurch verändert sich der Bezugsrahmen für Bildung und Ausbildung. An den Hochschulen relativiert sich die Stellung des Konzepts ‚Bildung durch Wissenschaft‘, das sich nicht mehr als hinreichende Leitlinie für eine verantwortliche und zeitgemäße tertiäre (Aus-) Bildung erweist. So ist neben den wissenschaftlich-fachlichen Kernkompetenzen vor allem auch der Erwerb personbezogener Schlüsselkompetenzen als integraler Bestandteil einer zeitgemäßen (Aus-) Bildung unabdingbar. Dies gilt natürlich zunächst für die zukünftigen Fach- und Führungskräfte, die den größten Teil der Hochschulabsolventen ausmachen. Angesichts eines gewandelten Anforderungsprofils des Hochschulpersonals selbst betrifft dies jedoch zunehmend auch den wissenschaftlichen Nachwuchs, von dem eine interdisziplinäre Teamfähigkeit als Forscher, didaktische Kompetenzen als Lehrer sowie kommunikative und steuernde Kompetenzen als Manager in einer neu strukturierten Hochschulorganisation gefordert sind.

Die zentralen Aspekte des Modells

Vor diesem Hintergrund wurde in der Abteilung Schlüsselkompetenzen des Zentrums für Studienberatung und Weiterbildung der Universität Heidelberg das ‚Heidelberger Modell‘ entwickelt. Dabei fungiert diese Abteilung als Kompetenz-Center der Universität, das den Fakultäten eine umfangreiche Unterstützung bei der Verbesserung der (Aus-) Bildungsqualität bietet.

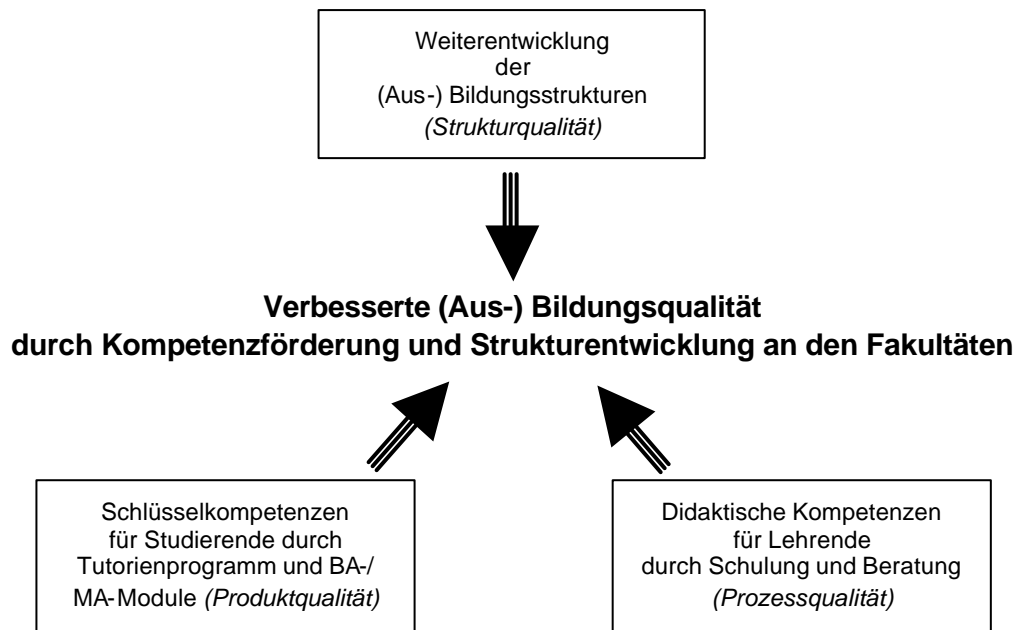
Im Einzelnen werden den Fakultäten *drei Produkte* angeboten, die in einer vereinbarten Zusammenarbeit realisiert werden:

1. Kompetenzförderung für Studierende – von der Studienvorbereitung bis zum Übergang in den Beruf - durch ein in die Studienpläne integriertes Tutorienprogramm für Schlüsselkompetenzen sowie durch Module in Bachelor- und Masterstudiengängen (Produktqualität)
2. Kompetenzförderung für Lehrende durch didaktische Schulung und Beratung (Prozessqualität)
3. Weiterentwicklung der Curricula vor allem durch die Integration von Tutorienprogrammen und durch die Konzeption von Bachelor- und Masterstudiengängen (Strukturqualität)

Diese Art der Zusammenarbeit wird an der Universität Heidelberg mittlerweile mit 31 Fächern aus zwölf Fakultäten praktiziert.

Zentrale Elemente dieses Modells sind

- der Bezug zur Qualität der universitären (Aus-) Bildung in ihren einzelnen Aspekten einer Produkt-, Prozess- und Strukturqualität;
- der doppelte Ansatzpunkt beim Studium (Schlüsselkompetenzen) und bei der Lehre (didaktische Kompetenzen) als miteinander zirkulär verbundene Komponenten des (Aus-) Bildungsprozesses;
- die Integration von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung. Die Kompetenzförderung bei Studierenden und Lehrenden geschieht hier nicht ‚off-the-job‘ in einem abgesonderten Bereich von Beratung und Fortbildung, sondern sie ist direkt in die regulären Organisationsstrukturen und Studienpläne der Fakultäten eingebunden.



Das Heidelberger Modell stellt einen umfassenden Ansatz einer Qualitätssicherung von Studium und Lehre im Bereich außerwissenschaftlicher Faktoren dar. Es ist ein Modell der Hochschulentwicklung - nicht auf der Ebene zentraler Entscheidungs- und Steuerungsstrukturen der gesamten Organisation, sondern auf der Ebene der dezentralen Organisationsstrukturen von Studium und Lehre an den Fakultäten. Dabei versteht es sich nicht nur als handlungsanleitend für die praktische Hochschulentwicklung, sondern auch als ein Rahmen für die Theoriebildung und für die Erforschung der relevanten Bedingungen einer zeitgemäßen (Aus-) Bildungsqualität.

Die Entwicklung des Modells

Das Heidelberger Modell entstand zu einer Zeit, als Begriffe wie ‚Schlüsselkompetenzen‘, ‚Qualitätssicherung‘ oder ‚Kompetenz-Center‘ noch wenig positive Resonanz an den Universitäten fanden. Erfreulicherweise hat sich dies inzwischen geändert, und an vielen Hochschulen wird derzeit Ähnliches in Angriff genommen. Was das Heidelberger Modell neben seiner Pionierfunktion im Verhältnis zu anderen Ansätzen auszeichnet, ist die ganzheitliche Systematik seiner drei Säulen (Produkt-, Prozess- und Strukturqualität) sowie der Anspruch einer theoretischen Fundierung unter Bezugnahme auf die entsprechenden Diskurse: Modernisierungstheorien, Konzepte zeitgemäßer Beratung, psychologische Modellierung der Schlüsselkompetenzen, Konzepte aus Didaktik, Erwachsenenbildung und aus der systemischen Organisationsentwicklung (vgl. hierzu Chur 2000a und b, 2002b).

In einem *ersten, vorbereitenden Schritt (Ende der 80er-Jahre)* entwickelte sich im Rahmen der Studierendenberatung ein kompetenzförderndes Angebot, das noch nicht als Multiplikatorenmodell formuliert war. Es verstand sich als eine gezielte Anregung, um die ‚paracurricularen Studienanforderungen‘ der Entscheidung, Orientierung, Leistung und Selbstbestimmung besser zu erfüllen und dadurch auch die Übergangssituationen im (Aus-) Bildungsprozess zu meistern (Chur 1991).

In einem *zweiten Schritt (1992-97)* entstand an der Universität Heidelberg das Landesmodellprojekt ‚Kooperative Beratung‘. In einer Zusammenarbeit von (zentraler) Beratung und (dezentraler) Lehre wurden an den Fakultäten und Instituten studienbegleitende Tutorien für Schlüsselkompetenzen eingerichtet, die sich auf vier ‚sensible Studienphasen‘ vom Studienbeginn bis zum Studienabschluss bezogen. Kennzeichen dieses Ansatzes waren seine dezentrale und multiplikative Ausrichtung: Die Aufgaben der Beratung bestanden im Aufbau einer kooperativen Struktur mit den Fakultäten, in der Bereitstellung von Rahmenkonzepten für die Veranstaltungen sowie in der Schulung der Tutoren.

In einem *dritten Schritt (seit 1997)* etablierte sich aus dem Modellprojekt eine eigenständige Abteilung Schlüsselkompetenzen beim Zentrum für Studienberatung und Weiterbildung der Universität als Kompetenz-Center für die Fakultäten. Dabei wurden Schnittstellen eingerichtet

- zu den anderen beiden Abteilungen des Zentrums: zur zentralen Beratungsstelle mit ihrem Spektrum an Gruppen- und Einzelberatung sowie zur Wissenschaftlichen Weiterbildung mit ihren postgradualen Fortbildungsangeboten;
- zum geplanten Career Center
- zum hochschuldidaktischen Regionalverbund Heidelberg-Mannheim, dessen Heidelberger Arbeitsstelle in der Abteilung Schlüsselkompetenzen angesiedelt ist.

Das Angebot im Einzelnen

Im *Tutorienprogramm für Studierende* (Produkt 1) werden den Fächern Module für Veranstaltungen zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen zur Verfügung gestellt, die dem Bedarf des jeweiligen Faches angepasst, flexibel kombiniert und durch fachbezogene Bausteine ergänzt werden. Sie sind in einer aktivierenden Didaktik konzipiert, die nachhaltige Lernprozesse ermöglicht. Die Ausbildung der Tutoren – höhersemesterige Studierende oder Graduierte des jeweiligen Faches - erfolgt in Trainingsgruppen nach einem modularen Ausbildungsprogramm (Chur 2000a). Analog zu diesen Bausteinen werden derzeit auf *Bachelor- und Masterstudiengänge* zugeschnittene Schlüsselkompetenz-Module entwickelt.

Das Tutorienprogramm zum studienbegleitenden Erwerb von Schlüsselkompetenzen			
Studienabschnitt	Fachliche Kompetenzen	Geforderte Schlüsselkompetenzen	Bausteine des Tutorienprogramms
Studien-vorbereitung	Allgemeines Grundwissen	Zielorientierte und tragfähige (Aus-) Bildungsentscheidung	<i>Eintägiger Kurs „Abitur – was dann?“</i> Grundlagen der Entscheidungsfindung, individuelle Standortbestimmung (Fähigkeiten, Interessen, Ziele); Handlungsorientierung
Grundstudium: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Direkt vor Studienbeginn</i> • <i>Im ersten Semester</i> • <i>Nach dem ersten Semester</i> 	Grundlagenwissen zu den Inhalten und Methoden des Faches	Aktiver Studieneinstieg, Integration ins Studienumfeld, geklärte Studienmotivation	<i>2-3 tägige Orientierungseinheit:</i> Motivation für das Fachstudium; Studienorganisation und Semesterplanung; Kontakt mit Lehrenden; Erkundung des Studienumfelds; vorwissenschaftliches Interesse und wissenschaftliches Studium; Studienziele und Zukunftsperspektiven
		Selbstgesteuertes Lernen und Arbeiten	<i>Semesterbegleitendes Tutorium:</i> Unterschiede zwischen schulischem und universitärem Lernen; Arbeiten in Bibliotheken; Zeitplanung; Literaturbearbeitung und Aufbau schriftlicher Arbeiten; Vorbereitung eines Sprechstundenbesuchs; Referate halten; zusätzliche fachbezogene Module
		Identifikation mit dem gewählten Studienfach, Vertiefung einzelner Schlüsselkompetenzen	<i>Eintägige Kurse:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Studienfachwahl • Zeitmanagement • Rhetorik und Präsentation • Schreiben von Hausarbeiten • Vorbereitung von Klausuren
Hauptstudium: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Direkt zu Beginn</i> • <i>Im Verlauf</i> • <i>In der Examensphase</i> 	Spezialisierung, forschendes Lernen, Qualifizierung für Examen	Zielorientierte Planung des Hauptstudiums, Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Berufswelt	<i>2 ½ tägige Orientierungseinheit:</i> Schwerpunkte und Anforderungen des Hauptstudiums; Anforderungen der Berufswelt an Absolventen (Qualifikationsprofil, Praktika), Informationsmesse mit Präsentation von Firmen; individuelle Schwerpunktsetzung und zielgerichtete Planung des Hauptstudiums
		Vorbereitung auf den Übergang zum Beruf: Klarheit über das eigene Berufsbild und Stärken-Schwächen-Profil, Informationsmanagement, Erwerb berufsbezogener Schlüsselkompetenzen:	<i>Mehrtägige Kurse mit externen Trainern (= Schnittstelle zum Career Center):</i> <ul style="list-style-type: none"> • Rhetorik und Präsentation im Beruf • Zeitmanagement im Beruf • Teamarbeit im Beruf • Kommunikation: Kundengespräche, Verhandlungsführung • Bestimmung des eigenen Kompetenz-Profiles (Potenzialscreening) • Bewerbungstraining
		Zügige und erfolgreiche Examensphase, Strategien für ein effektives Examen, Ablösung von der Universität	<i>Semesterbegleitendes Tutorium:</i> Information und Erfahrungsaustausch mit Prüfern und Absolventen; individuelle Examensplanung und Zielbestimmung für das Tutorium; Bilanz des bisherigen Studiums; Strategien der Zeitplanung und der Selbstmotivation; Inhaltsplanung und Anwendung von Lerntechniken; Zielgerichtetes Schreiben von Abschlussarbeiten und Klausuren; Rollenspiele zur Prüfungssituation; Vorbereitung der Bewerbung

Das *didaktische Weiterbildungsangebot für Lehrende* (Produkt 2) umfasst

- ein zweitägiges Basistraining ‚Grundlagen einer nachhaltigen Didaktik‘,
- ein zweitägiges Aufbautraining ‚Gestaltung konkreter Lehrveranstaltungen‘,
- Beratung und Coaching bei speziellen didaktischen Fragen.

Die *strukturentwickelnden Aktivitäten* (Produkt 3) umfassen zweierlei:

- den Aufbau stabiler kooperativer Strukturen zwischen Kompetenz-Center und Fakultäten: Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung, Kooperationsvereinbarungen mit Studiendekanen und Institutsdirektoren, Koordination der Zusammenarbeit durch verbindliche Ansprechpartner im akademischen Mittelbau
- die Mitarbeit bei der Gestaltung der (Aus-) Bildungsstrukturen: Integration von schlüsselkompetenzfördernden Angeboten (Tutorienprogramme, Module für Bachelor- und Masterstudiengänge) in die Studienpläne sowie andere strukturentwickelnde Service-Leistungen je nach Auftrag.

Drei grundlegende Konzepte

1. Das Konzept der Schlüsselkompetenzen aktiven und eigenständigen Studierens

Es basiert auf dem Postulat ‚paracurricularer Studienanforderungen‘ (Chur 1991), auf soziologischen Modernisierungstheorien (Beck 1986, Beck & Beck-Gernsheim 1994) und daraus abgeleiteten grundsätzlichen Überlegungen zu den Zielen von Bildung und Beratung (Chur 2002a) sowie auf Ansätzen zur beruflichen Qualifizierung (Mertens 1974, Stangel-Meseke 1994). Danach besteht eine hohe Produktqualität der universitären (Aus-) Bildung darin, dass Studierende neben fachlich-wissenschaftlichen Kompetenzen auch außerfachliche, persönlichkeitsnahe Schlüsselkompetenzen („soft-skills“) erwerben. Sie sind vor allem auf der Ebene von Einstellung und Handlungssteuerung wirksam (Chur 1995, 2000b):

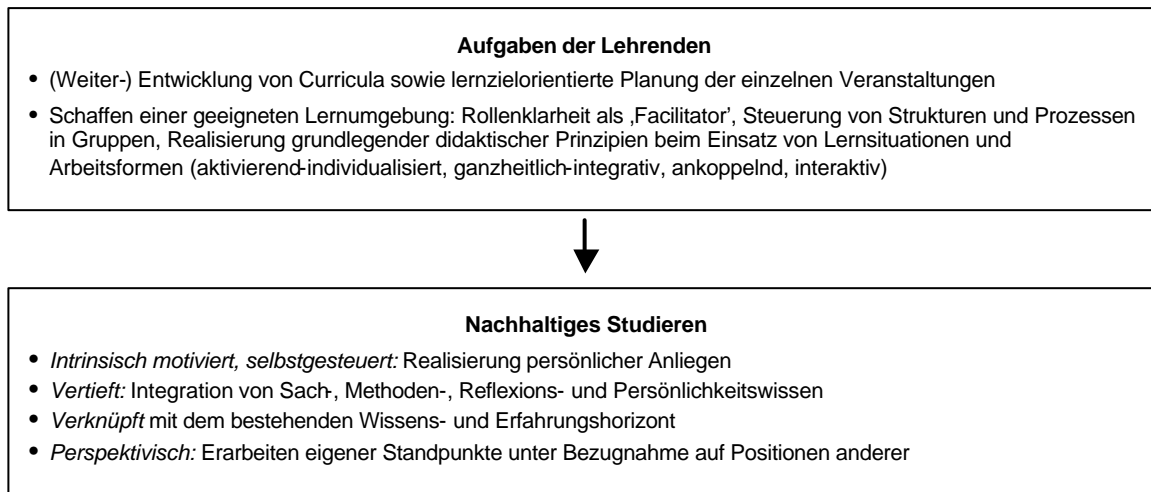


Diese Schlüsselkompetenzen, die einen wichtigen ‚allgemeinbildenden‘ und identitätsfördernden Aspekt des Studiums ausmachen, sind für die universitäre (Aus-) Bildung unter vier Aspekten bedeutsam: Effektivität und Sinnhaftigkeit des Studiums, Berufsqualifikation, Selbstbestimmung und Persönlichkeitsbildung sowie verantwortungsvolles Alltagshandeln.

Das Konzept einer nachhaltigen Didaktik

Unter Bezug auf Ansätze selbstgesteuerten, erschließenden Lernens und der Erwachsenenbildung (vgl. Wahl et al. 1991, Lompscher & Mandl 1996, Friedrich & Mandl 1997, Arnold & Schüßler 1998, Wild 2000) wurden das Konzept einer nachhaltigen Didaktik an der Hochschule und ein entsprechendes Trainingsprogramm für Lehrende entwickelt (Chur 2000a).

Dabei wird auf den Zusammenhang von verhaltensbezogenen, motivationalen und situativen Komponenten selbstgesteuerten Lernens fokussiert.



Das Konzept der flankierenden Strukturentwicklung

Ein wichtiges Kennzeichen des Heidelberger Modells als ganzheitlich-systemischer Ansatz besteht darin, dass sich die Qualitätssicherung neben personalen Kompetenzen zugleich auch auf Prozesse und Strukturen der Organisation bezieht. Neben einer ‚didaktischen Passung‘ der Angebote soll eine ‚strukturelle Passung‘ und Verankerung durch drei kontextbezogene Strategien ermöglicht werden (Chur 2000a):

- die Kopplung an Bedarfslage, Strukturen und Kultur der Organisation;
- die Berücksichtigung eines Nutzens für alle Beteiligten;
- den Aufbau neuer, sichernder Strukturen.

Die Zusammenarbeit mit den Fakultäten wird so gestaltet, dass sie als Service und Entlastung erfahren wird. Sie ist auf Kooperationsvereinbarungen gegründet, in denen die Beiträge beider Seiten geregelt werden. Die konkreten Angebote werden auf den spezifischen Bedarf des Faches zugeschnitten, die Ergebnisse evaluiert und gemeinsam ausgewertet. Durch diese Art der Zusammenarbeit entsteht für alle Beteiligten ein Nutzen: für die Hochschulleitung und für die Fakultäten durch die profilbildende und die qualitätssichernde Funktion, für die Tutoren durch eigenen Kompetenzerwerb und Entlohnung, für die Lehrenden durch die Unterstützung bei der Studienreform, durch didaktische Weiterqualifizierung und durch die Erfahrung erfolgreichen Lehrens, für die Studierenden durch eine verbesserte (Aus-) Bildung und schließlich für die Mitarbeiter des Kompetenz-Centers dadurch, dass sie in ihrer qualitätssichernden Funktion für Studium und Lehre zu einer wichtigen Ressource der Universität werden. Durch Integration in die Studienpläne und durch andere strukturbezogene Maßnahmen werden die qualitätsverbessernden Innovationen auch als dauerhafter Bestandteil des (Aus-) Bildungssystems abgesichert, und dieses wird weiterentwickelt.

Literatur:

- Arnold, R. & Schüßler, I. (1998): Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt / M.: Suhrkamp
- Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (1994) (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt / M.: Suhrkamp
- Chur, D. (1991): Die Notwendigkeit einer direkten Kooperation der Zentralen Studien- und Studentenberatung mit Hochschullehrern. In: HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (Hrsg.): Ein Jahr davor. Studieren in Europa. Dokumente zur Hochschulreform 72. Bonn / Berlin
- (1995): Beratung als Kompetenzförderung - Prinzipien und Strategien am Beispiel eines Projekts in der Studierendenberatung. System Familie 8 (2), 103-110

- (2000a): Erwachsenenbildung und Train-the-trainer-Maßnahmen im Schnittpunkt von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Strittmatter-Haubold, V. (Hrsg.): Konzepte und Tools für das Training der Zukunft. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
 - (2000b): Zur Produkt- und Prozessqualität universitärer (Aus-) Bildung. In: Sonntag, U., Gräser, S., Stock, C. & Krämer, A. (Hrsg.): Gesundheitsfördernde Hochschulen. Konzepte, Strategien und Praxisbeispiele. Weinheim und München: Juventa
 - (2002a): Bausteine einer zeitgemäßen Konzeption von Beratung. In: Nestmann, F. & Engel, F. (Hrsg.): Die Zukunft der Beratung. Tübingen: dgvt-Verlag
 - (2002b): Entwicklungslinien der Studierendenberatung: Von der traditionellen Studienberatung zum Kompetenz-Center für (Aus-) Bildungsqualität... In: Nestmann, F. & Engel, F. (Hrsg.): Die Zukunft der Beratung. Tübingen: dgvt-Verlag
- Fehr, U. & Chur, D. (2002): Konzept für ein Career Center an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Schriftenreihe Beratung und Kompetenzentwicklung an der Hochschule Band 9. Heidelberg
- Friedrich, F. & Mandl, H. (1997): Analyse und Förderung selbstgesteuerten Lernens. In: Weinert, F.E. & Mandl, H. (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Pädagogische Psychologie, Bd. 4: Psychologie der Erwachsenenbildung. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe
- Lompscher, J. & Mandl, H. (Hrsg.) (1996): Lehr- und Lernprobleme im Studium. Bedingungen und Veränderungsmöglichkeiten. Bern: Huber
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7: 36-43
- Stangel-Meseke, M. (1994): Schlüsselqualifikation in der betrieblichen Praxis: Ein Ansatz in der Psychologie. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Wahl, D., Wölfling, W., Rapp, G. & Heger, D. (1991) (Hrsg.): Erwachsenenbildung konkret. Mehrphasiges Dozententraining. Eine neue Form erwachsenendidaktischer Ausbildung von Referenten und Dozenten. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Wild, K.P. (2000): Lernstrategien im Studium. Strukturen und Bedingungen. Münster / New York / München / Berlin: Waxmann

Anhang:

Angebot zur Verbesserung der (Aus-) Bildungsqualität nach dem Heidelberger Modell

