

DIETMAR CHUR

**VERBESSERUNG DER QUALITÄT
UNIVERSITÄRER (AUS-) BILDUNG
DURCH AUßERWISSENSCHAFTLICHE FAKTOREN**

DAS HEIDELBERGER MODELL

KONZEPT

PRODUKTE

ERGEBNISSE

DER ABTEILUNG SCHLÜSSELKOMPETENZEN

**DES ZENTRUMS FÜR STUDIENBERATUNG UND WEITERBILDUNG
DER UNIVERSITÄT HEIDELBERG**

HEIDELBERG 1999

SCHRIFTENREIHE

BERATUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG AN DER HOCHSCHULE 5

SCHRIFTENREIHE

BERATUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG AN DER HOCHSCHULE

HERAUSGEBER: DIETMAR CHUR
ABTEILUNG SCHLÜSSELKOMPETENZEN
DES ZENTRUMS FÜR STUDIENBERATUNG UND WEITERBILDUNG
DER UNIVERSITÄT HEIDELBERG

DRUCK: UNIVERSITÄTSDRUCKEREI HEIDELBERG

BAND 5
1. AUFLAGE
DEZEMBER 1999

ISSN 0948 - 0854

Inhalt

DAS ANGEBOT IM ÜBERBLICK	5
PRODUKTE	7
STUDIENBEGLEITENDES TUTORIENPROGRAMM ZUM ERWERB VON SCHLÜSSELKOMPETENZEN	
DIDAKTISCHE SCHULUNG UND BERATUNG FÜR LEHRENDE UND FACHTUTOREN	
FLANKIERENDE STRUKTURENTWICKLUNG UND SCHNITTSTELLEN- MANAGEMENT	15
WIRKUNGEN	18
PERSPEKTIVEN	21
LITERATUR	23

Die Abteilung Schlüsselkompetenzen des Zentrums für Studienberatung und Weiterbildung ist eine zentrale Service-Einrichtung der Universität Heidelberg. Sie wendet sich an die Fakultäten und Institute. Sie unterstützt diese Kunden bei dem Bemühen, die **Qualität der universitären (Aus-) Bildung** durch außerwissenschaftliche Faktoren zu verbessern.

Dies geschieht durch zwei Angebote:

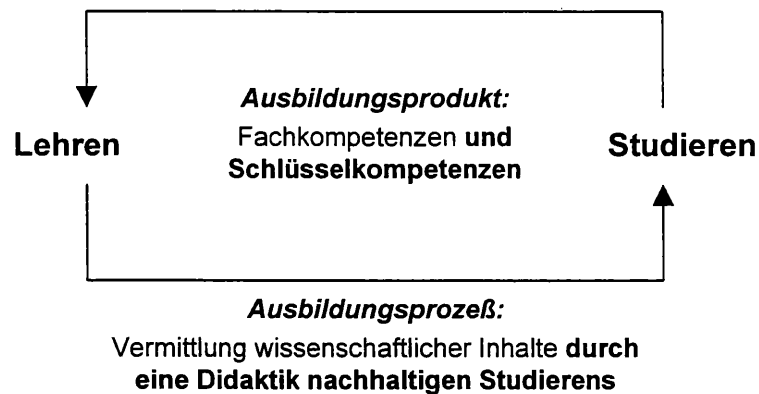
- ein studienbegleitendes **Tutorienprogramm für außerfachliche Schlüsselkompetenzen** (Verbesserung der Produktqualität der universitären Ausbildung),
- **Didaktische Schulung und Beratung von Lehrenden und von Fachtutoren** (Verbesserung der Prozeßqualität der universitären Ausbildung).

Das Angebot der Abteilung Schlüsselkompetenzen wurde im Rahmen eines mehrjährigen **Modellprojekts** des Landes Baden-Württemberg entwickelt und erprobt. Dabei entstand der erste und mittlerweile umfassendste Ansatz in diesem Aufgabenfeld. Erarbeitet wurden

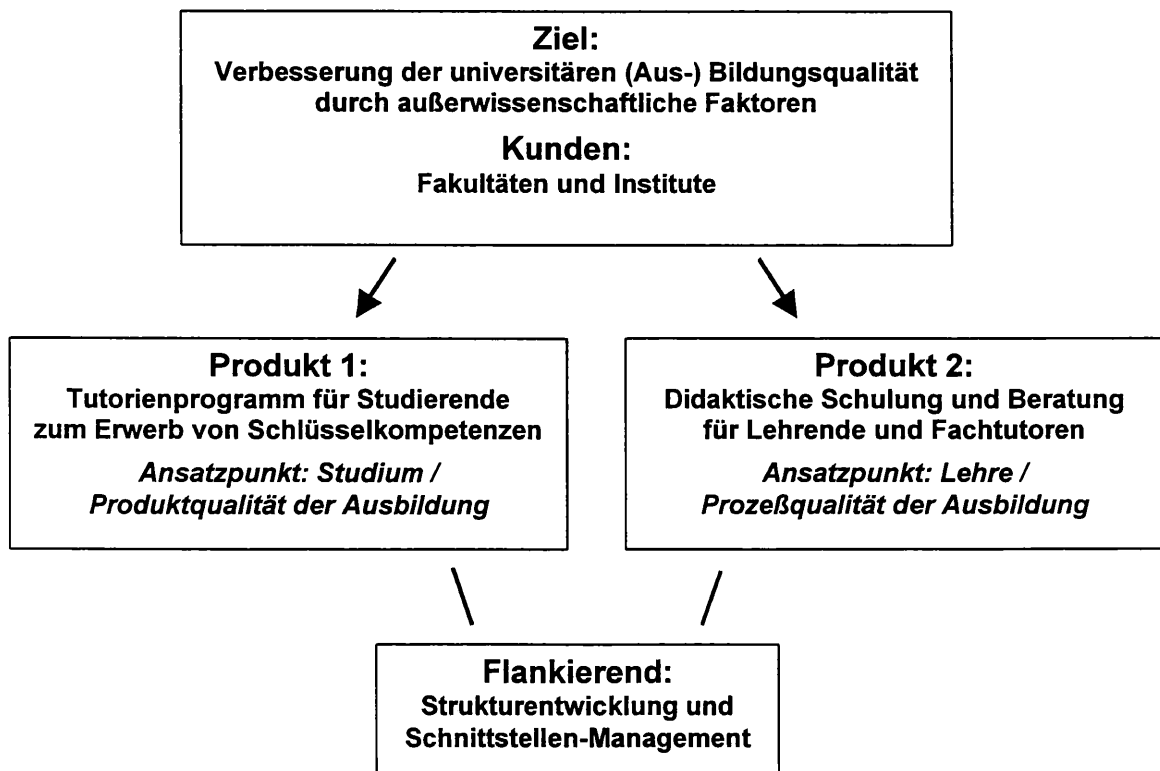
- theoretisch gut fundierte handlungsanleitende Konzepte,
- konkrete Maßnahmen,
- eine strukturentwickelnde Strategie, um die Maßnahmen im Organisationsgefüge der Universität zu verankern.

Die begleitende Evaluation durch standardisierte Befragungen ergab eine positive Bewertung durch alle Beteiligten (Studiendekane / Institutsdirektoren, Dozenten, Tutoren und Teilnehmer der Veranstaltungen).

Komponenten der universitären (Aus-) Bildungsqualität



Das Angebot der Abteilung Schlüsselkompetenzen



Solchen Fakultäten und Instituten, die an einer Qualitätsverbesserung der Ausbildung durch außerwissenschaftliche Faktoren (Schlüsselkompetenzen und Didaktik) interessiert sind (vgl. *Europäische Union* 1998), werden zwei Produkte angeboten.

Produkt 1: Studienbegleitendes Tutorienprogramm zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen

Das Programm umfaßt Tutorien in drei Studienphasen (Studienbeginn, mittlerer Studienverlauf, Examensphase), die koordiniert mit dem jeweiligen Studienplan in verschiedenen Fächern durchgeführt werden. Mit den beteiligten Fakultäten / Instituten werden Kooperationsvereinbarungen geschlossen, in denen die Beiträge beider Seiten festgelegt sind:

- Die Abteilung Schlüsselkompetenzen stellt die Konzepte für die Veranstaltungen und Finanzierungshilfen bereit, sie übernimmt die Ausbildung der Tutoren und die Evaluation. Dabei werden bestehende Rahmenkonzepte auf die spezielle Situation des jeweiligen Faches zugeschnitten.
- Die beteiligten Fakultäten und Institute sind für Werbung und Organisation sowie für die Integration der Tutorien in den bestehenden Studienplan verantwortlich. Nach Möglichkeit werden die Tutorien mit fachbezogenen Veranstaltungen verzahnt.
- Ergebnisse und Erfahrungen der Zusammenarbeit werden am Ende eines jeden Semesters gegenseitig rückgemeldet und gemeinsam ausgewertet.

Die Tutorien sind nach einem Multiplikatorenmodell konzipiert und werden von eigens geschulten höhersemestrigen Studierenden oder Graduierten des jeweiligen Faches geleitet (Peer-Teaching). Sie finden in Gruppen von (idealerweise) zehn bis zwanzig Teilnehmern statt und sind in Aufbau und Didaktik an den Prinzipien für ein nachhaltiges Lernen orientiert.

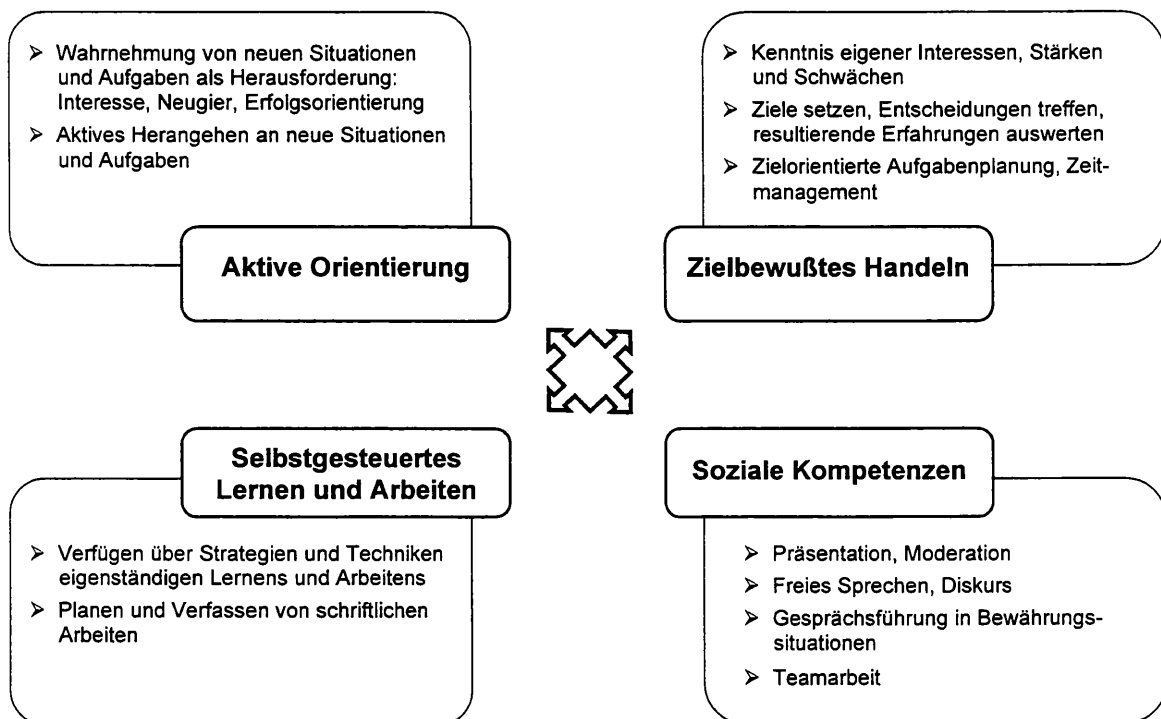
Das Produkt „Tutorienprogramm“ enthält verschiedene Teile:

- 1. Das Modell der Schlüsselkompetenzen aktiven und eigenständigen Studierens als konzeptionelle Voraussetzung**
- 2. Rahmenkonzepte für die einzelnen Veranstaltungen sowie deren fachspezifische Anpassung**
- 3. Ein Programm zur Ausbildung der Tutoren (Train-the-Trainer).**

1. Das Modell der Schlüsselkompetenzen aktiven und eigenständigen Studierens

Hintergrund des Tutorienprogramms ist das Modell der Schlüsselkompetenzen aktiven Studierens (*Chur 1995 a und b*), das auf der Grundlage sozialwissenschaftlicher Theorien entwickelt wurde. Die (Aus-) Bildungsqualität erhöht sich dadurch, daß Studierende in ihrem Studium neben fachlich-wissenschaftlichen Kompetenzen auch außerfachliche Schlüsselkompetenzen (soft-skills) erwerben und weiter entwickeln:

- die Fähigkeit zur eigenverantwortlichen aktiven Orientierung,
- die Fähigkeit zum zielbewußten Handeln,
- die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen und Arbeiten,
- soziale Kompetenzen.



Diese Schlüsselkompetenzen sind als persönlichkeitsnahe Fähigkeiten im Bereich der Einstellungen und der Handlungssteuerung zu verstehen. Sie beziehen sich stärker auf das „Wie“ als auf das „Was“ von Bildung und Entwicklung („reflexive Fähigkeiten“ vs. „materiales Wissen“), sind also Kompetenzen zweiter Ordnung. Für die universitäre (Aus-) Bildung sind diese Schlüsselkompetenzen vor allem unter zwei Aspekten bedeutsam:

- Effektivität und Sinnhaftigkeit des Studiums (*Dichtl et al.* 1990, *Lewin et al.* 1995, *Chur* 1991)
- Vorbereitung auf die Anforderungen der Berufswelt (*Mertens* 1974, *Stangel-Meseke* 1994, *Staufenbiel* 1997).

Darüber hinaus tragen sie zur Bildung der Persönlichkeit in der Studienzeit bei (*Bohleber* 1982, *Chur* 1987) und befähigen zum verantwortungsvollen Alltags-handeln (*Beck* 1986, *Chur* 1998).

Ausgehend von diesem Modell wird derzeit ein *Fragebogen* konstruiert, mit dem bei einzelnen und bei Gruppen das Profil vorhandener Schlüsselkompetenzen erfaßt werden kann („Schlüsselkompetenz-Inventar für das Hochschuls-tudium“).

2. Rahmenkonzepte für die Tutorien

Für die einzelnen Veranstaltungen liegen detaillierte Rahmenkonzepte vor, die in der Regel auf die spezifischen Bedingungen der einzelnen Fächer zugeschnitten werden und, wenn möglich, mit fachlichen Veranstaltungen verzahnt werden.

- **Angebot zum Studienbeginn**
Orientierungseinheit für Studienanfänger „Aktiver Studienstart: Voraussetzung für ein erfolgreiches Studium“:
Klärung der Studierenerwartungen und der Studienziele, Auseinandersetzung mit den konkreten Studienanforderungen, Anregungen zum eigenständigen Studieren, konkrete Semesterplanung.
- **Angebot im mittleren Studienverlauf**
Jeweils eintägige Blockkurse für Studierende im 2. bis 7. Semester:
 - Selbstständiges Arbeiten im Studium: Effiziente Lern- und Arbeitstechniken einsetzen
 - Zeitmanagement: Zeit effektiv nutzen - Aufgaben zielorientiert bearbeiten
 - Rhetorik und Präsentation: Aktivierende Referate halten
 - Wissenschaftliches Schreiben: Schriftliche Arbeiten planen und gestalten.
- **Angebot in der Examensphase**
 - *Blockveranstaltung „Information und Erfahrungsaustausch zum Examen“:*
Besprechung der Prüfungsbedingungen, Dialog mit Prüfern, Erfahrungen von Absolventen.
 - *Tutorium „Effektive Examensvorbereitung“:*
Bilanz des eigenen Studiums, spezielle Aspekte der Zeitplanung und des Einsatzes von Lerntechniken, Schreiben von Examensarbeiten und Klausuren, Rollenspiele zur mündlichen Prüfung, Vorbereitung auf die Bewerbungssituation.

Neuerdings wird zwischen kompetenzvermittelnden Tutoren- und betreuenden *Mentorenprogrammen* stärker unterschieden. Vor diesem Hintergrund können die Angebote zum Studienbeginn und in der Examensphase auch als Mentorate verstanden werden, da hier neben einer Vermittlung von Schlüsselkompetenzen auch eine begleitende Unterstützung der Studierenden in grundlegenden Schwellensituationen („Statuspassagen“) des Studiums erfolgt. Bewirkt wird ein erfolgreicher Übergang entweder in das Studium oder vom Studium in den Beruf. Dabei wird auch einer möglichen Bildung von Problemgruppen (unreflektierter Fachwechsel, Studienabbruch, Langzeitstudium) vorgebeugt.

Für Studierende solcher Fächer, die nicht am Tutorienprogramm teilnehmen, werden zu denselben Themen *zentrale, von Mitarbeitern der Abteilung Schlüsselkompetenzen geleitete Kurse* angeboten (Selbstständiges Arbeiten im Studium, Zeitmanagement, Rhetorik und Präsentation, wissenschaftliches Schreiben).

3. Ausbildung der Tutoren (Train-the-Trainer)

Für die Tutoren wurde ein mehrphasiges Ausbildungsprogramm entwickelt, das in seinem mehrphasigen Aufbau den eingeführten Standards für Multiplikatorentrainings in der Erwachsenenbildung entspricht (*Wahl et al. 1995, Chur 2000a*):

- Zweitägiger Workshop "Didaktik und Gruppenleiten": Grundlegende Konzepte zur Förderung nachhaltiger Lernprozesse in Gruppen.
- Auseinandersetzung mit den Rahmenkonzepten in kollegialen Teams der Tutoren.
- Zweitägiges Moderatorentaining: Rollenspiele zum Leistungsverhalten in konkreten Situationen.
- Transfersicherung durch Coaching, Supervision und wechselseitige kollegiale Hospitation.
- Möglichkeit der Teilnahme an Schlüsselkompetenz-Trainings für Tutoren.

Produkt 2: Didaktische Schulung und Beratung für Lehrende und Fachtutoren

Die Abteilung Schlüsselkompetenzen bietet den Fakultäten und Instituten didaktische Schulung und Beratung für die in der Lehre tätigen Angehörigen des Mittelbaus und für Fachtutoren an.

Diese Form der Unterstützung ergänzt die hochschuldidaktischen Kurse für die spezielle Zielgruppe der Habilitanden durch das Erziehungswissenschaftliche Seminar der Universität und die Pädagogische Hochschule.

Im Verlauf der Zusammenarbeit beim Tutorienprogramm war eine besondere Nachfrage der Fakultäten und Institute für die Unterstützung von Lehrenden und Fachtutoren in didaktischen Fragen entstanden. Daraus entwickelte sich dann seit dem Wintersemester 1998/99 das spezielle Angebot in diesem Bereich.

1. Das Modell einer Didaktik nachhaltigen Studierens

Orientiert an Konzepten aus der Erwachsenenbildung wurden Kriterien und Bedingungen für ein nachhaltiges Studieren formuliert (*Arnold & Schüssler* 1998, *Chur* 2000a und b):

Anders als beim weit verbreiteten defensiven Studieren führen nachhaltige Lernprozesse zu einem persönlich bedeutsamen Wissen und zu Kompetenzen, die wirklich angeeignet und verankert werden. Angeregt werden solche Lernprozesse durch eine adressatenorientierte Didaktik, die sich um Handlungsorientierung, Aktivierung der Teilnehmenden, lebendige Interaktion in der Gruppe unter Einbezug von sozialem Feedback, Kopplung der Lernschritte an bestehende Konzepte der Teilnehmenden, Anwendungsbezug sowie um die Ermöglichung offener, selbstgesteuerter Lernprozesse im Rahmen einer vorgegebenen Struktur bemüht.

Verbesserte Prozeßqualität der (Aus-) Bildung durch nachhaltige Lehr-Lern-Prozesse

Aufgaben der Lehrenden

- **Curriculare Planung:** Funktionale Abstimmung der verschiedenen Lernangebote (Vorlesung, Seminar, Tutorium, schriftliche Materialien, Betreuung von Arbeiten) im Rahmen übergreifender curricularer Ziele
- Zielorientierte Planung der **einzelnen Veranstaltung**
- Klarheit und Transparenz der **Rolle** als Facilitator in der Kooperation mit Lernenden
- Steuerung von Strukturen und Prozessen in **Gruppen**
- Arrangement von **Lernsituationen** mit besonderen Arbeitsformen



Didaktische Prinzipien für das Arrangement von Lernsituationen

- **Aktivierend:** Raum für selbstgesteuerte Lernprozesse im Rahmen einer klar vorgegebenen Struktur
- **Handlungsorientiert:** Integration von Wissen, Erfahrung und Handeln
- **Ankoppelnd:** Bezug zu den vorhandenen Kenntnissen und Erfahrungen
- **Interaktiv:** Nutzen der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Feedbacks



Nachhaltiges Studieren

- **Intrinsisch motiviert, expansiv:** Studierende als „Kunden“, die durch den Lernprozeß ein persönliches Anliegen aktiv verfolgen.
- **Ganzheitlich:** Gleichzeitiger Erwerb von Sach-, Methoden-, Reflexions- und Persönlichkeitswissen mit einer Relevanz für Einstellungen und Handeln.
- **Vertieft:** Eindringen in die Studienthemen, Auseinandersetzung und Identifikation mit dem Lerngegenstand, Verankerung des erworbenen Wissens.
- **Perspektivisch:** Entwicklung eigener Standpunkte unter Bezugnahme auf fremde Positionen.

2. Angebot zur Schulung und zur Beratung

Das Schulungs- und Beratungsangebot integriert die Vermittlung theoretischer Konzepte, die Auswertung eigener Erfahrungen und das Erschließen neuer Handlungsmöglichkeiten. Es umfaßt drei Bausteine:

- *Zweitägiges Basistraining „Grundlagen einer Didaktik nachhaltigen Studierens“:* Steuerung von Lernprozessen in Gruppen, Realisieren eines kooperativen Leitungsstils, Einsatz aktivierender Lern- und Arbeitsformen.
- *Zweitägiges Aufbautraining „Didaktische Instrumentierung geplanter Lehrveranstaltungen“:* Zielorientierte Planung und konkreter Einsatz didaktischer Strategien.
- *Beratung bei speziellen didaktischen Fragen:* orientiert an der jeweiligen Nachfrage entweder als individuelles Coaching oder als Workshop für eine Gruppe (z.B. für das Personal eines Lehrstuhls).

Eine Besonderheit dieses Angebots besteht in seiner direkten Bindung an die Zusammenarbeit mit den einzelnen Fakultäten und Instituten. Es wendet sich an die Studiendekane und Institutsdirektoren als Promotoren gegenüber den Angehörigen der jeweiligen Fakultät bzw. des jeweiligen Instituts. Es ist

- eingebettet in eine längerfristig vereinbarte Zusammenarbeit der Abteilung Schlüsselkompetenzen mit den organisatorischen Einheiten für Studium und Lehre, den Fakultäten bzw. den Instituten.

Diese sind Kunden des Angebots. Sie äußern Bedarf und Feedback und vermitteln das Angebot an Lehrende oder Tutoren des Faches weiter.

- nicht direkt an Professoren, sondern an in der Lehre tätige Angehörige des Mittelbaus und an Fachtutoren gerichtet.

Dort ist die Bereitschaft zur didaktischen Schulung und Beratung in der Regel relativ hoch. Professoren können sich auf diese Weise mit Didaktik als Angebot für Mitarbeiter am Lehrstuhl auseinandersetzen und sich von dessen Effektivität überzeugen.

- neben einem fixen (Kurse) auch mit einem offenen Teil (Workshops und Beratung) versehen, der flexibel am speziellen Bedarf der jeweiligen Kunden orientiert werden kann.

Durch diese Anbindung an die organisatorischen Strukturen der Lehre trägt das Schulungs- und Beratungsangebot auch zu einer schrittweisen Veränderung des Klimas für eine didaktische Weiterbildung innerhalb der Universität bei.

Eine zentrale Service-Einrichtung mit einem Angebot an die Fakultäten und Institute zur Verbesserung der Ausbildungsqualität ist darauf angewiesen, daß sie von ihren Kunden als kompetente und verlässliche Partnerin wahrgenommen wird. Dies setzt die Entwicklung entsprechender Strukturen voraus: eine etablierte Position dieser Einrichtung im institutionellen Gefüge der Universität, Aufbau und kontinuierliche Pflege funktionierender Schnittstellen und nicht zuletzt effiziente Aufbau- und Ablaufstrukturen in der Einrichtung selbst.

Ein solches Vorgehen folgt der Einsicht, daß Projekte der Personalentwicklung in Organisationen (wie das Tutorienprogramm und die didaktische Schulung von Fachtutoren und Dozenten) durch flankierende strukturentwickelnde Strategien abgesichert werden sollten. Die wesentlichen Elemente eines solchen Vorgehens sind: Ankoppeln an die Bedarfslage, an bestehende Strukturen und an die „Kultur“ der Organisation, die Berücksichtigung des Nutzens aller Beteiligten sowie der Aufbau erfolgssichernder neuer Strukturen (*Chur 2000a*).

1. Einrichtung als Abteilung mit einem speziellen Aufgabenbereich

Die Tätigkeit der heutigen Abteilung Schlüsselkompetenzen begann als Pilotprojekt der Universität, das dann zum Modellprojekt des Landes wurde. Ab dem Jahr 2000 wird die Finanzierung - zunächst befristet auf zwei Jahre - wieder ganz von der Universität übernommen. Dieser Prozeß einer Etablierung als Abteilung innerhalb der regulären Struktur der Universität wird dann abgeschlossen sein, wenn der personelle Grundbestand dauerhaft und unbefristet gesichert ist.

Vorbereitung (1987-91):

Formulierung der Projektidee und Entwicklung des Konzepts.

1. Phase (5/1992 – 8/93):

Pilotprojekt des Senatsausschusses für Lehre der Universität Heidelberg in drei Fächern.

2. Phase (9/1993-6/97):

Modellprojekt „Kooperative Beratung“ des Landes, gefördert aus Sondermitteln zur Studienzeitverkürzung: Tutorienprogramm (Studienbeginn und Examensphase) in sieben Fächern. Gründung des Zentrums für Studienberatung und Weiterbildung (2/97) und Einrichtung der Abteilung Schlüsselkompetenzen.

3. Phase (6/97-12/99):

Aufgrund der Nachfrage Ausweitung des Tutorienprogramms auf drei Studienphasen (Studienbeginn, mittlerer Studienverlauf und Examensphase) sowie auf elf Fächer an neun Fakultäten. Erweiterung des Angebots um die didaktische Schulung und Beratung für Lehrende und Fachtutoren. Förderung durch das Hochschul-Sonderprogramm (HSP) III mit jährlich 300 TDM und die Universität mit jährlich 84TDM.

4. Phase (1/2000-12/2001):

Etablierung der Abteilung für zwei Jahre aus Mitteln der Universität (jährlich ca. 256 TDM). Ausweitung des Tutorienprogramms (Studienbeginn, mittlerer Studienverlauf, Studienabschluß) auf 15 Fächer.

Von 1993 bis 1999 wurden insgesamt 1,427 Mio. DM aus den Sondermitteln zur Studienzeitverkürzung und aus dem HSP III für die Universität Heidelberg eingeworben.

Durch seine beiden Produkte sowie durch die flankierende Strukturentwicklung erfüllt das Angebot der Abteilung Schlüsselkompetenzen grundlegende Vorgaben des baden-württembergischen Universitätsgesetzes zur Beratung: Förderung eines eigenverantwortlichen Studiums in einer geregelten Zusammenarbeit zentraler Instanzen mit Fakultäten und Instituten (§ 49, Abs. 1 und 2).

Als Ergebnis der Projektphase haben sich sowohl das *Angebotsspektrum* als auch die *institutionelle Position* des Zentrums für Studienberatung und Weiterbildung im organisatorischen Gefüge der Universität, insbesondere im Verhältnis zur Lehre, verändert:

- Die traditionelle personenbezogene Ausrichtung einer Beratung als direkte Hilfe für den Einzelnen wurde durch einen *institutionsbezogenen und kompetenzfördernden* Ansatz erweitert. Dadurch sind innerhalb des Zentrums für Studienberatung und Weiterbildung zur informierenden und psychologischen Beratung weitere Tätigkeiten hinzugekommen: die Entwicklung von curricularen Konzepten für Tutorien und Kurse, die didaktische Ausbildung (Training, Coaching, Supervision) von Multiplikatoren sowie der Aufbau und die Pflege unterstützender Strukturen. Durch eine solche Kombination von Kompetenz- und Strukturentwicklung entspricht das Angebot den Prinzipien einer zeitgemäßen Beratungskonzeption (vgl. Nestmann 1997, Chur 1997).
- Die Abteilung selbst hat sich als ein *Competence-Center* innerhalb der Organisation „Universität“ etabliert, als institutionelle Ressource (vgl. BS 1993) für eine Verbesserung der (Aus-) Bildungsqualität durch die außerwissenschaftlichen Faktoren „Schlüsselkompetenzen“ und „Didaktik“. Dabei sind die Fakultäten und Institute als verantwortliche Einheiten für Studium und Lehre zu direkten Kunden geworden, die bei der Erfüllung ihres (Aus-) Bildungsauftrages unterstützt werden.

2. Aufbau und Pflege von Schnittstellen zur Hochschulleitung und zu den Fakultäten / Instituten

Innerhalb der universitären Strukturen wurden die folgenden Schnittstellen aufgebaut:

- Mitarbeit der Abteilung Schlüsselkompetenzen im Senatsausschuß für Lehre, dem regelmäßig berichtet wird.
- Einrichtung eines Steuerkreises für das Tutorienprogramm unter Vorsitz des Rektors. Mitglieder sind die Studiendekane / Institutsdirektoren der beteiligten Fächer, der Dezernent für Studium und Lehre, Mitarbeiter des Zentrums für Studienberatung und Weiterbildung sowie studentische Vertreter.
- Verbindliche Kooperationsvereinbarungen mit den Studiendekanen / Institutsdirektoren der beteiligten Fächer.
- Koordination der Tutorien zum Studienbeginn mit den Studieneinführungen der Fachschaften.
- Koordination der didaktischen Schulung und Beratung mit den Trainings für Habilitanden durch das Erziehungswissenschaftliche Seminar der Universität und die Pädagogische Hochschule.

3. Interne Organisation der Abteilung

Die Arbeitsabläufe innerhalb der Abteilung sind an den üblichen Kriterien des Qualitätsmanagements ausgerichtet: Kundenorientierung, Evaluation und kontinuierliche Verbesserung von Produkten und Prozessen, Erstellung eines Leitbilds, Entwicklung von Strukturen und Instrumenten der Führung und Zusammenarbeit.

1. Bedarf

- Eine umfangreiche Erhebung an der Theologischen Fakultät der Universität Heidelberg ergab deutliche Hinweise, daß sich Schlüsselkompetenzen im regulären Studium ohne spezielle Anregungen nicht weiterentwickeln (*Kretzschmar et al.* 1996).
- In einer schriftlichen Befragung der Fachberater und Fachschaften von 54 Studienfächern der Universität Heidelberg wurde ein hoher Bedarf an speziellen Tutorien für Schlüsselkompetenzen geäußert (*Altreiter und Chur* 1995).
- Aus anderen Untersuchungen geht hervor, daß Schlüsselkompetenzen in einem positiven Zusammenhang mit Studienmotivation und Studieneffektivität (Studiendauer, Fachwechsel, Studienabbruch) stehen (*Krüger et al.* 1986, *Dichtl et al.* 1990, *Lewin et al.* 1995).
- Von Tutoren und Veranstaltungsteilnehmern wird ein hoher Bedarf für den Erwerb sozialer und persönlicher Kompetenzen geäußert: Kenntnis des eigenen Stärken-Schwächen-Profiles, Führung und Zusammenarbeit, Rhetorik und Präsentation, Gesprächs- und Verhandlungsführung. Allerdings bestünden hierfür an der Universität keine hinreichenden Lernanregungen durch entsprechende Vorbilder, durch direktes Feedback oder durch konkrete Lernaufgaben.

2. Externe Resonanz

Auch außerhalb der Universität Heidelberg besteht eine positive Resonanz auf die Konzepte und Arbeitsergebnisse der Abteilung Schlüsselkompetenzen:

- Mit den Universitäten Basel, Darmstadt, Dresden, Mannheim, Leipzig und Oldenburg erfolgt aufgrund des Interesses am Heidelberger Modell ein kontinuierlicher Austausch.
- Durch Kongreßbeiträge und Veröffentlichungen arbeitet die Abteilung Schlüsselkompetenzen im bundesweiten wissenschaftlichen Forum „Beratung“ mit.
- Vom bildungspolitischen Gesprächskreis der Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft sowie von verschiedenen Unternehmen liegen positive Stellungnahmen zum Tutorienprogramm vor.

3. Ergebnisse der begleitenden Evaluation

Insgesamt sind an der Zusammenarbeit mit der Abteilung Schlüsselkompetenzen derzeit *elf Fächer an neun Fakultäten* beteiligt:

Biologie, Ethnologie, Geographie, Geschichte, Kunstgeschichte, Medizin, Musikwissenschaft, Physik, Romanistik, Theologie, Volkswirtschaftslehre.

Produkt 1: Tutorienprogramm

a. Veranstaltungen

- Im Studienjahr 1998/99 fanden im Rahmen des Tutorienprogramms 58 Veranstaltungen mit insgesamt 1563 Teilnehmern statt. Ergebnisse der Teilnehmerbefragung:

Die Veranstaltung ist eine sinnvolle Ergänzung des Studienangebots	99,5 %
Positive Bewertung von Aufbau, Didaktik und Lernformen	97,1 %
Die Erfolgszuversicht für den Studienbeginn hat sich erhöht	85,1 %
Die Zielstrebigkeit für das Examen hat sich erhöht	88,9 %

Durch die Veranstaltungen verbessert sich bei den Teilnehmern die „vorausschauende Handlungsorientierung“ (gemessen mit „HAKEMP-Studium“) hoch signifikant.
- In den beteiligten Fächern stieg die Zahl der Examina teilweise deutlich an. Die Studiendekane und Institutsdirektoren berichten von einer aktiveren Seminarteilnahme, von besseren Referaten und Hausarbeiten sowie von positiven Anreizen für die eigene Lehre durch die veränderte Haltung der Studierenden, die am Tutorienprogramm teilgenommen haben.
- Die Reaktionen der Lehrenden auf die Angebote der Abteilung Schlüsselkompetenzen sind mehrheitlich positiv, teilweise jedoch auch zurückhaltend. Die jeweilige Bewertung hängt vor allem davon ab, ob über eine „Bildung durch Wissenschaft“ hinaus auch nichtwissenschaftliche Faktoren als relevant für die Qualität der universitären (Aus-) Bildung angesehen werden. Deshalb kommt der Überzeugungsarbeit an der Schnittstelle zur Lehre eine große Bedeutung zu.
- Seit Einführung von zusätzlichen zentralen Kursen für Studierende solcher Fächer, die nicht am Tutorienprogramm teilnehmen (April 1999), fanden neun Veranstaltungen mit insgesamt 93 Teilnehmenden statt. Ergebnisse der Teilnehmerbefragung:

Positiver Gesamteindruck	98,8 %
Positive Bewertung von Aufbau, Didaktik und Lernformen	92,6 %
Der Kurs ist eine (sehr) gute Vorbereitung für das behandelte Thema	89,4 %

b. Ausbildung der Tutoren

- Pro Semester sind derzeit zwischen 50 und 70 Tutoren an der Durchführung des Programms beteiligt. Die Evaluation der Tutorentrainings über vier Semester (Sommersemester 98 bis Wintersemester 99/00) ergab:

Positiver Gesamteindruck	97,3 %
Positive Bewertung von Aufbau, Didaktik und Lernformen	97,6 %
Das Training ist eine (sehr) gute Vorbereitung für die Aufgabe als Tutor	95,6 %

- In qualitativen Befragungen äußern die Tutoren, daß sich durch Schulung und Tätigkeit ihre außerfachlichen Fähigkeiten für das Studium erweitert hätten. Vor allem die Fähigkeit, Gruppen zu leiten, sowie die Zielorientierung für das eigene Studium und für die spätere Berufstätigkeit hätten sich sehr verbessert. In mehreren Fällen gab die Tutorentätigkeit den Ausschlag bei Bewerbungen für eine Praktikantenstellen oder für eine berufliche Tätigkeit.

Produkt 2: Didaktische Schulung und Beratung für Lehrende und Fachtutoren

- Bisher fanden insgesamt drei Kurse, ein Workshop und drei Coachings mit 39 Teilnehmern statt. Ergebnisse der Teilnehmerbefragung:

Positiver Gesamteindruck	100 %
Positive Bewertung von Aufbau, Didaktik und Lernformen	98,0 %

- Nach ihren eigenen Aussagen gewinnen die Lehrenden und Fachtutoren durch die Veranstaltungen mehr Sicherheit bei der Durchführung ihrer Veranstaltungen, sie erwerben sich ein größeres Methodenspektrum und verbessern die Zusammenarbeit mit den Teilnehmern.

Außerwissenschaftliche Faktoren wie Schlüsselkompetenzen und Didaktik werden für die Bewertung der (Aus-) Bildungsqualität an den Universitäten eine zunehmend größere Rolle spielen. Wissenschaft wird sicher auch weiterhin die wichtigste notwendige, wohl aber nicht eine hinreichende Bedingung für die Qualität der universitären (Aus-) Bildung sein:

- Mit der Einführung von Marktmechanismen an den Universitäten (Konkurrenz um Studierende, Kostenrechnung und leistungsbezogene Mittelzuweisung) werden Studierende zu Kunden. Deren Bewertung der Ausbildungsqualität wird zu einem steuernden Faktor. Dabei werden sowohl der Einsatz didaktischer Mittel als auch die Relevanz der Ausbildung für die spätere Berufstätigkeit eine wesentliche Rolle spielen.
- Je stärker die Qualität der universitären (Aus-) Bildung auch daran gemessen wird, ob sie auf spätere berufliche Tätigkeiten angemessen vorbereitet, desto unverzichtbarer werden spezielle Anregungen zur Weiterentwicklung von Schlüsselkompetenzen im Studium. So sollen dafür etwa in Bachelor-Studiengängen demnächst eigene Veranstaltungen eingerichtet werden (KMK 1999).

Früher oder später werden deshalb die Universitäten institutionelle Ressourcen aufbauen müssen, welche die Fakultäten und Institute bei der Sicherung und Verbesserung der Ausbildungsqualität durch außerwissenschaftliche Faktoren unterstützen können. Nach eigenen Aussagen sehen sich die Fakultäten und Institute selbst dazu kaum oder gar nicht in der Lage.

Im Heidelberger Projekt wurde wohl erstmalig die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen für die universitäre Ausbildung konkretisiert, sowohl auf der Ebene handlungsanleitender Konzepte als auch auf der Ebene praktischer Maßnahmen und flankierender strukturentwickelnder Strategien. Ein funktionierendes Modell entstand, nach dem außerwissenschaftliche Faktoren der Ausbildungsqualität im Gefüge einer Universität angemessen und wirkungsvoll gefördert werden können. An einigen anderen Universitäten haben sich ähnliche Initiativen gebildet. Sie orientieren sich jedoch in der Regel weder an einem übergreifenden Konzept der universitären (Aus-) Bildungsqualität noch pflegen sie einen direkten Kundenbezug zu Fakultäten und Instituten. Sie konzentrieren sich vielmehr jeweils auf einzelne Aspekte der Qualitätsförderung, wie etwa die Berufsvorbereitung, die Orientierung zu Studienbeginn, kompetenzfördernde Kurse oder das Training von Tutorials.

Die Übertragbarkeit des Heidelberger Modells auf andere Universitäten hängt davon ab,

- ob die Universitätsspitze, einzelne Studiendekane oder Institutsdirektoren an einer Qualitätsverbesserung der Ausbildung durch nichtwissenschaftliche Aspekte (Schlüsselkompetenzen und Didaktik) interessiert sind und
- in welchem Ausmaß innerhalb der zentralen Beratungseinrichtung der Universität entsprechende Interessen und Ressourcen für Konzeption, Training und Strukturentwicklung vorhanden sind.

Bei Projekten, die sich als Element einer Förderung der (Aus-) Bildungsqualität im institutionellen Gefüge der Universität systematisch verankern wollen, sollte der Aufwand für die strukturentwickelnden Aktivitäten nicht unterschätzt werden. Der kontinuierliche und verbindliche Kontakt zur Hochschulleitung, zu Studiendekanen und Institutsdirektoren, eine engagierte Überzeugungsarbeit bei den Lehrenden, der Erfolgsnachweis durch eine solide Evaluation sowie die Koordinierung mit anderen Initiativen zur Studienreform sind notwendige Voraussetzungen für einen Erfolg solcher Initiativen.

1. Veröffentlichungen aus der Abteilung Schlüsselkompetenzen

- **Schriftenreihe *Beratung und Kompetenzentwicklung an der Hochschule***

Altreyter M, Chur D: Der Bedarf an Fördermaßnahmen für Schlüsselkompetenzen aktiven Studierens. Ergebnisse einer Befragung von Fachberatern und Fachschaften an der Universität Heidelberg im Sommersemester 1993. Schriftenreihe Beratung und Kompetenzentwicklung an der Hochschule 1. Universität Heidelberg, 1995

Chur D: Die Förderung von Schlüsselkompetenzen aktiven Studierens als Aufgabe einer Kooperation von Zentraler Beratungsstelle und Fakultäten. Konzeption des Projekts Kooperative Beratung: Strukturen und Leitlinien für die Zusammenarbeit. Schriftenreihe Beratung und Kompetenzentwicklung an der Hochschule 2. Universität Heidelberg, 1995a

Ders: Zwischenbericht des Projekts Kooperative Beratung für das Jahr 1995. Entwicklung von Fördermaßnahmen von Studierenden. Strukturentwicklung für ein kooperatives Beratungssystem an der Universität Heidelberg. Schriftenreihe Beratung und Kompetenzentwicklung an der Hochschule 3. Universität Heidelberg, 1996

Bläß M, Schweizer S: Konzept einer studentischen Betreuung im Grundstudium an der Fakultät für Pharmazie der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Allgemeine und fachliche Erstsemester-Einführung in Verbindung mit semesterbegleitenden Fachtutorien im Grundstudium der Pharmazie. Schriftenreihe Beratung und Kompetenzentwicklung an der Hochschule 4. Universität Heidelberg, 1996

- **Weitere Veröffentlichungen**

Chur D: Studium als Zeit persönlicher Entwicklung und die Bedeutung von Beratung. In: Zentrale Studentenberatung (Hrsg.): Studentenberatung an der Universität Heidelberg 1967-1987 - Aufgaben, Konzepte, Arbeitsformen. Universität Heidelberg, 1987

Ders: Die Notwendigkeit einer direkten Kooperation der Zentralen Studien- und Studentenberatung mit Hochschullehrern. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Ein Jahr davor - Studieren in Europa. Dokumente zur Hochschulreform 72/1991. Bonn/Berlin, 1991

Ders: Beratung als Kompetenzförderung - Prinzipien und Strategien am Beispiel eines Projekts in der Studierendenberatung. In: System Familie 8 (2): 103-110, 1995b

Ders: Beratung und Kontext - Überlegungen zu einem handlungsanleitenden Modell. In: Nestmann F (Hrsg.): Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis. DGVV-Verlag. Tübingen, 1997

Ders: Die Förderung von Schlüsselkompetenzen durch Beratung im Rahmen einer kontextbezogenen Methodik. In: PÄDForum (5): 431-439, 1998

Ders: Erwachsenenbildung und Train-the-trainer-Maßnahmen im Schnittpunkt von Personal- und Organisationsentwicklung. In: Strittmatter-Haubold V (Hrsg.): Train-the-trainer - Theoretische Konzepte, Modelle und Tools für das Training der Zukunft. Deutscher Studien Verlag. Weinheim, 2000a (in Vorbereitung)

Ders.: Zur Produkt- und Prozeßqualität universitärer (Aus-) Bildung. In: Sonntag U, Gräser S, Kraemer A, Stock C (Hrsg.): Gesundheitsfördernde Hochschulen. Juventa-Verlag. Weinheim, 2000b (in Vorbereitung)

Kretzschmar A, Maier M, Saamer G: Studiensituation und Beratung. Eine Untersuchung an der Fakultät für Evangelische Theologie der Universität Heidelberg. Universität Heidelberg, 1996

2. Sonstige zitierte Literatur

- Arnold R, Schüßler I: Wandel der Lernkulturen. Ideen und Bausteine für ein lebendiges Lernen. Wissenschaftliche Buchgesellschaft. Darmstadt, 1998
- Beck U: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp. Frankfurt / M., 1986
- Bohleber W: Spätadoleszente Entwicklungsprozesse. In: Krejci E, Bohleber W (Hrsg.): Spätadoleszente Konflikte. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, 1982
- BS (Berufsverband der Studienberaterinnen und Studienberater von Baden-Württemberg) (Hrsg.): Aktives Studieren. Beratung als Ressource an der veränderten Hochschule. Heidelberg, 1993
- Dichtl E, Schneider W, Wolf B: Die Studiendauer an deutschen Universitäten. Eine empirische Analyse. Universität Mannheim, 1990
- Europäische Union (Hrsg.): Empfehlung des Rates vom 24. September 1998 betreffend die europäische Zusammenarbeit zur Qualitätssicherung in der Hochschulbildung. Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 270 vom 7.10.1998: 56-59
- KMK (Kultusministerkonferenz): Strukturvorgaben für die Einführung von Bachelor-/Bakkalaureus- und Master-/Magisterstudiengängen. Beschluß der 285. KMK vom 5.3.1999
- Krüger HJ, Steinmann I, Stetefeld G, Polkowski M, Haland-Wirth T: Studium und Krise. Eine empirische Untersuchung über studentische Belastungen und Probleme. Campus Verlag. Frankfurt, New York, 1986
- Lewin K, Heublein U, Sommer D, Cordier H: Studienabbruch - Gründe und anschließende Tätigkeiten. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung im Studienjahr 1993/94. In: Hochschul-Informationssystem A1/95. Hannover, 1995
- Mertens D: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. Mitteilungen aus Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1974, 7: 36-43
- Nestmann F (Hrsg.): Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis. DGVV-Verlag. Tübingen, 1997
- Stangel-Meseke M: Schlüsselqualifikation in der betrieblichen Praxis: Ein Ansatz in der Psychologie. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden, 1994
- Staufenbiel J: Berufsplanung für den Management-Nachwuchs. Staufenbiel Institut für Studien- und Berufsplanung. Köln, 1997
- Wahl D, Wölfig W, Rapp G, Heger D (Hrsg.): Erwachsenenbildung konkret. Mehrphasiges Dozententraining. Eine neue Form erwachsenendidaktischer Ausbildung von Referenten und Dozenten. Deutscher Studien Verlag. Weinheim, 1995