

Zervakis, Peter A.

## Zur Genese des Kompetenzzentrums

*Bologna-Zentrum der HRK [Hrsg.]: Bologna in der Praxis. Erfahrungen aus den Hochschulen. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 11-20. - (Forum der Hochschulpolitik)*



### Quellenangabe/ Reference:

Zervakis, Peter A.: Zur Genese des Kompetenzzentrums - In: Bologna-Zentrum der HRK [Hrsg.]: Bologna in der Praxis. Erfahrungen aus den Hochschulen. Bielefeld : Bertelsmann 2008, S. 11-20 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-25620 - DOI: 10.25656/01:2562

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-25620>

<https://doi.org/10.25656/01:2562>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WIR MACHEN INHALTE SICHTBAR**

<http://www.wbv.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Bologna in der Praxis **Erfahrungen aus den Hochschulen**

Bologna-Zentrum der HRK  
**Forum der Hochschulpolitik**

**HRK** Hochschulrektorenkonferenz  
Bologna-Zentrum: Service für die Hochschulen



# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

Christiane Gaehtgens 7

## **I. Voraussetzungen**

### **1. Zur Genese des Kompetenzzentrums**

Peter A. Zervakis 11

### **2. Das Kompetenzzentrum Bologna im Schatten der Föderalismusreform**

Patrick A. Neuhaus 21

## **II. „Ohne Beratung keine erfolgreiche Reform“ – Befunde eines Modellprojekts**

Birgit Hennecke 29

## **III. An vorderster Front der Reformen – die Bologna-Berater im Blick von außen**

Kilian Kirchgeßner 43

## **IV. Erfahrungsberichte aus den „Modell-Hochschulen“**

### **Hochschulweite Implementierung der Reformen**

1. Bauhaus und Bologna – Vom kreativen Umgang mit  
Strukturvorgaben

Andreas Mai 51

2. Structure follows Funktion? – Praxisbericht zur  
Strukturanpassung im Bologna-Prozess

Markus Lorenz 61

3. Das Studienmodell der Universität Halle-Wittenberg  
– Zur Struktur des hallischen Bachelor-Master-  
Konzepts und zum Prozess seiner Einführung

Martin Winter 78

## **Lehre und Curriculumsentwicklung**

4. Die Umstellung auf kompetenz-basierte Learning Outcome-Orientierung an der Fachhochschule Aachen  
Alice Peters-Burns und Margret Schermutzki 99
5. Wie kann der nationale Qualifikationsrahmen auf ein Fach übertragen werden? Möglichkeiten der Übertragung der nationalen Vorgaben auf das Fach Soziale Arbeit  
Anita Maile, Ulrich Bartosch und Christine Speth 120
6. Ressentiments gegenüber dem Bologna-Prozess – Was spricht für, was gegen die Umstellung der künstlerischen Studiengänge  
Christian Fischer 125

## **Akkreditierung und Qualitätsmanagement**

7. Qualitätsmanagement – Quo vadis? Aus Sicht der Bolognaberater/innen  
Lucia Vennarini et al. 129
8. Hochschulautonomie und Programmakkreditierung im Bologna-Prozess – ein Widerspruch?  
Gangolf Braband 144
9. Qualitätsmanagement an der Technischen Universität Ilmenau  
Claudia Haaßengier / Dr. Heike Schorcht 160
10. „Aufwand und Ertrag müssen stimmen“ – Konzept für ein Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Trier  
Barbara Hellinge 169

## **General Studies / Schlüsselkompetenzen**

- |  |     |
|--|-----|
| 11. General Studies – Schlüssel zur berufsfeldbezogenen Qualifikation<br>Astrid Bernek                 | 177 |
| 12. Institutionalisierung von General Studies – Das Beispiel der Universität Lüneburg<br>Stephan Märkt | 194 |

## **Querschnittskonzepte zur Unterstützung des Reformprozesses**

- |  |     |
|--|-----|
| 13. Zentrale Koordinierungsstellen – eine Schnittstelle zwischen Lehre und Verwaltung<br>Matthias Baderschneider                   | 207 |
| 14. Das Modul-Programm-Planungs-System „MoPPS“ und entsprechende ECTS-Instrumente der Fachhochschule Osnabrück<br>Christine Bräuer | 214 |

## **Kooperationen und Mobilität**

- |   |     |
|---|-----|
| 15. Das Thüringer Bologna-Netzwerk<br>Katja Borowski  | 237 |
| 16. Internationalisierung und Auslandsmobilität im Bologna-Prozess<br>Maren Ebert / Christoph Fischer | 245 |

<b>V.</b>	<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b>	<b>257</b>
-----------	---	------------

<b>VI.</b>	<b>Verzeichnis der beteiligten Hochschulen</b>	<b>261</b>
------------	--	------------

# I. Voraussetzungen

## 1. Zur Genese des Kompetenzzentrums

Peter A. Zervakis

### I. Voraussetzung: Bedarfsanalyse

Nachdem der politische Rahmen des Bologna-Prozesses in Deutschland als Folge der europäischen Bildungsministerkonferenz in Berlin (18.-19. 9.2003) klar abgesteckt und seine Ziele, Instrumente und Methoden zumindest durch die daran beteiligten nationalen Stakeholder weitgehend akzeptiert wurde<sup>1</sup>, wozu auch einige langjährige Verbundprojekte der Bund-Länder-Kommission (BLK) zu Modularisierung und ECTS beitrugen, stellten sich immer mehr Hochschulen auf die großflächige strukturellen Umstellung bis 2010 ein. Im Schlüsseljahr 2004 wurde sowohl erstmals statistisch signifikant messbar<sup>2</sup> als auch aus einer Umfrage der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) bei den Hochschulen zu Fragen der Kapazitätsberechnung deutlich, dass viele Mitgliedshochschulen bereits mit der Modernisierung der Studiengänge begonnen hatten. Dies erfolgte jedoch noch zumeist in einzelnen, besonders hierfür geeigneten internationalen Modellstudiengängen („step-by-step-approach“). Die Mehrzahl der Hochschulen plante die flächendeckende Umstellung auf die gestufte Studienstruktur erst nach klaren Zeitvorgaben in vielen Landeshochschulgesetzen, Erlassen oder Zielvereinbarungen<sup>3</sup> frühestens zwischen den Wintersemestern 2005/06 bis 2007/08.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Zervakis 2004: 105f.; Greisler 2007: 28

<sup>2</sup> Statistische Daten 2007/08: 8

<sup>3</sup> In einer Länderabfrage der Kultusministerkonferenz (KMK) wurde zusammenfassend festgestellt: „Hinsichtlich Einführung und Ausgestaltung der gestuften Studiengänge wird jedoch auf die Autonomie der Hochschulen verwiesen und (deren) besondere Motivation...zur Realisierung der Ziele der Bologna-Erklärung gewürdigt...Fortschritte bei der Realisierung (dieser) Ziele...werden zunehmend bei der leistungs- und indikatorengestützten Mittelvergabe berücksichtigt.“ (KMK-Synopse, Stand: 9.9.2004, Seite 2).

<sup>4</sup> Die HRK hatte in einer Umfrage vom April 2004 festgestellt, dass eine große Anzahl von Hochschulen bis dahin eine flächendeckende Umstellung plante: 166 der Mitgliedshochschulen (71,76%) hatten sich an der Umfrage beteiligt, 116 wollten dabei flächendeckend umstellen, 68 davon zwischen dem Wintersemester (WS) 2005/06 und 2007/08.

Aus der Zahl der Rückmeldungen der Mitgliedshochschulen ging man im HRK-Präsidium einerseits von der Unumkehrbarkeit des Bologna-Prozesses aus, andererseits wurde dort aber auch die Notwendigkeit eines intensiven Motivierungs-, Beratungs- und Koordinierungsbedarfs sowohl seitens der Hochschulen als auch von Seiten aller am Reformprozess Beteiligten (Hochschullehrer, Verwaltungspersonal, Studierende, Sozialpartner) gesehen. Und die HRK konnte davon ausgehen, dass eine zumindest zeitlich befristete zusätzliche personelle Unterstützung von vielen im Umstellungsprozess steckenden Hochschulen besonders hilfreich angenommen würde.

Denn die bisherigen Erfahrungen mit der hochschulinternen Umsetzung des Bologna-Programms zeigten, dass die Entwicklung zwar an Geschwindigkeit zunahm, jedoch zugleich gewisse Defizite in der Überzeugung über die Notwendigkeit dieser Reform hervortraten und Wissenslücken unter den Beteiligten in den Hochschulen auf allen Ebenen offenbar wurden. Dies betrifft einerseits die Vermittlung der übergeordneten Ziele, andererseits aber auch die einheitliche Anwendung der vorgesehenen neuen Instrumente und Methoden wie Modularisierung, ECTS und Diploma Supplement (DS). Außerdem zeigte sich immer deutlicher, dass die umfassende Umsetzung der Studienreform die Hochschulen vor immensen Herausforderungen stellen und die bisherigen Maßnahmen bei weitem übertreffen würden, nicht zuletzt weil es sich beispielsweise bei der Modularisierung um einen echten „Paradigmenwechsel“ in der Studiengangsgestaltung handelte.<sup>5</sup>

Die Modellversuche der Bunder-Länder-Kommission (BLK) und auch die externe Begleitung der Qualitätssicherungsprozesse an den Hochschulen durch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Langzeitprojekt Qualitätssicherung bei der HRK machten zudem weiter deutlich, dass die wesentliche Herausforderung in Zukunft immer weniger auf der politischen Ebene zu suchen sein würde, als vielmehr in der direkten Umsetzung der Reform in den einzelnen Fakultäten und Fachbereichen innerhalb der Hochschulen. Denn mit den ursprünglichen Zielen der internationalen Vergleichbarkeit und Mobilitätssteigerung

---

<sup>5</sup> Dies bestätigte auch der Trends III-Bericht der European University Association (2004), der auch mit Hilfe eines HRK-Mitarbeiters erstellt wurde.

kam auch das innerstaatliche Ziel einer grundlegenden inhaltlichen Studienreform mit Modularisierung, Orientierung an Lernzielen und Qualifikationsprofilen, fächerübergreifender Gestaltung der neuen, zweistufigen Studiengänge, gegenseitiger Anerkennung von Studienabschlüssen und -leistungen und Qualitätssicherung hinzu. Besonders die konsequente Einführung eines flächendeckenden zweistufigen Studiensystems bedeutete eine tief greifende inhaltliche Veränderung der Curricula, die weit über den strukturellen Aspekt der Einführung von Bachelor- und Masterabschlüssen hinaus ging und wegen der völlig unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen sowie Interessenlagen auf vehemente Abwehr in den einzelnen Fächerkulturen traf. Dagegen konnten die Vorteile des Systemwechsels von den Hochschulleitungen mit den ihnen zur Verfügung stehenden beschränkten Eigenmitteln und wenigen personellen Ressourcen häufig nicht hinreichend kommuniziert werden.

Die HRK hatte schließlich durch die organisatorische und inhaltliche Vorbereitung der Berlin-Konferenz tiefgehende Einblicke in die beispiellose Dynamik, das Wesen und die Abläufe dieses sich selbst steuernden gesamteuropäischen Prozesses gewonnen. Daher hatte sich im HRK-Präsidium die Ansicht durchgesetzt, dass die bestehenden Arbeitseinheiten<sup>6</sup> in der HRK-Geschäftsstelle aufgrund ihrer konzeptionellen und operationalen Beschäftigung mit den Kernthemen des Bologna-Prozesses auch bei der weiteren, alltäglichen Umsetzung der Bologna-Ziele eine zentrale Rolle als der Ansprechpartner für die deutschen Hochschulen spielen sollten. Dabei wollte man sich auf die konkreten Probleme bei der Umsetzung konzentrieren, wie sie durch die Mitgliedshochschulen und die Fachdisziplinen an die HRK herangetragen und in der Öffentlichkeit thematisiert wurden.

Vor allem vier Grundvoraussetzungen erwiesen sich aus Sicht der HRK als maßgeblich für einen dauerhaften und nachhaltigen Erfolg der Bologna-Reformen an den deutschen Hochschulen:

---

<sup>6</sup> An ein eigenes Projekt wurde zunächst nicht gedacht, weil man im HRK-Präsidium der Auffassung war, dass die bestehenden personellen Ressourcen der Geschäftsstelle für den zusätzlichen Beratungsbedarf ausreichen.



1. Die Hochschulleitungen müssen einen umfassenden, fächerübergreifenden, hochschulweiten und an einem Gesamtkonzept orientierten Reformprozess anstoßen, wie es z.B. in Bochum, Greifswald, Konstanz und Bremen bereits geschehen war.
2. Diese internen Modernisierungsprozesse von Lehre und Studium müssen durch eigens dafür weiterqualifiziertes Personal vor Ort koordiniert und fachlich unterstützt begleitet werden.
3. Die HRK weitete schließlich ihre Dienstleistungsfunktion für die Bologna-Umsetzung aus und stellte erstmals ab Juli 2004 mit der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierten „Service-Stelle Bologna“ die zentrale Beratungseinrichtung ihren Mitgliedshochschulen und allen daran Interessierten kostenlos zur Verfügung.<sup>7</sup>
4. Die von der HRK und der Hochschulabteilung des BMBF getragene „gemeinsame Einschätzung“, dass die von der Politik beschlossenen übergreifenden Bologna-Ziele in jedem Bologna-Mitgliedsland durch die „eigentlichen Akteure – die Hochschulen – in Selbstverantwortung umgesetzt werden müssen“. Dies konnte jedoch auch angesichts der begrenzten Akzeptanz der Reformen innerhalb der Hochschulen und der fehlenden zusätzlichen Länderfinanzierung nicht ohne eine gesonderte, externe „Unterstützung“ bzw. „Hilfestellung“ für den Mehraufwand der Hochschulen geschehen. Daher war die kurz vor Weihnachten 2004 vom Land Hessen angedrohte Verfassungsklage gegen die Förderung eines speziellen Hochschulprogramms durch den Bund nicht vorhersehbar.<sup>8</sup> Hessen reichte schließlich im Februar 2005 beim Bundesverfassungsgericht einen Eilantrag ein gegen die „ohne Beteiligung der Länder geplante Hochschulförderung des Bundes im Zusammenhang mit dem Bologna-Prozess“.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Die „Service-Stelle Bologna“ nahm als erstes so genanntes Berlin-Nachfolgeprojekt (BNA) ihre Arbeit im Juli 2004 auf und machte es sich zur Kernaufgabe, die Hochschulen bei der Umsetzung der Bologna-Reformen über Informationsbereitstellung, Veranstaltungen und Einzelberatung zu unterstützen. Das Beratungsangebot, das von zwei Vollzeitreferent/innen und drei Sachbearbeiterinnen erarbeitet wurde, stieß gleich auf eine sehr hohe Nachfrage. Von dem so genannten „Bologna-Reader“, eine erste zusammenfassende Textsammlung mit den wesentlichen KMK-Beschlüssen und Arbeitshilfen, wurde als wertvolle Basisinformation bereits in den ersten Monaten seines Erscheinens über 10.000 Exemplare an Vertreter von Hochschulen, Ministerien und Bildungsinstitutionen verteilt (Bologna-Projekte 2007: 16ff.).

<sup>8</sup> Ehrenberg 2007: 8; 558. Sitzung des HRK-Präsidiums vom 14.2.2005: 1

<sup>9</sup> KMK 2005. In Absprache mit dem BMBF, dem Zuwendungsgeber, äußerte sich die HRK hierzu nicht öffentlich, führte aber die Umsetzung des Projekts planmäßig fort. Vgl. hierzu

## II. Die Projektidee

Vor diesem Hintergrund wurde die Projektidee für das „Kompetenzzentrum Bologna“ geboren.<sup>10</sup> Die Idee der HRK bestand darin, „den europäischen Gedanken mit Leben füllen“<sup>11</sup> und komplementär zu der Informationsarbeit der „Service-Stelle Bologna“ die unmittelbare Form der Koordinierung und Beratung über die Entsendung von eigens dafür weitergebildeten „Expert/innen“ mit wissenschaftlicher Ausbildung anzubieten. Mit der Weiterverbreitung der dadurch gewonnenen Erfahrungen sollte ein echter Mehrwert für alle Hochschulen geschaffen werden. Das in Planung genommene „Kompetenzzentrum“ in der HRK sollte daher drei Arbeitsschwerpunkte umfassen:

1. das eigentliche Förderprogramm „Bologna-Experten für deutsche Hochschulen“;
2. bundes- und landesweite Vernetzungsaktivitäten, Monitoring, Evaluation und Auswertung des Prozesses, Nutzbarmachung der Ergebnisse für alle Hochschulen im Rahmen einer eigenen Strategieentwicklung;
3. Intensivierung und Ausweitung des überregionalen bzw. bundesweiten Beratungsangebots der HRK.<sup>12</sup>

Mit dem Programm sollten alle daran interessierten Mitgliedshochschulen der HRK unterstützt werden. Da die dafür erforderlichen Finanzmittel nicht in der benötigten Größenordnung zur Verfügung standen, entschloss sich das HRK-Präsidium zu der Form einer offenen bundesweiten Ausschreibung für alle deutschen Hochschulen im Sinne eines „Wettbewerbs mit Dominoeffekt“, d.h. die von einer unabhängigen Jury ausgesuchten Hochschulen sollten das Potential zur Entwicklung von „best-practice“-Verfahren mit Modellcharakter nachweisen und allgemein gültige Empfehlungen zu Prozessen und operativen Umsetzungsproblemen geben können, die über das Kompetenzzentrum allen Hoch-

---

und zum Folgenden KMK: Realisierung der Ziele des Bologna-Prozesses. Vorbereitung der Ministerkonferenz in Bergen, vom 31.3.2005, S. 4. Zu den Hintergründen der Verfassungsklage vgl. den Beitrag von Patrick Neuhaus in diesem Band.

<sup>10</sup> Gaetgens/Zervakis 2007: 2-7

<sup>11</sup> Zervakis 2007: 48

<sup>12</sup> Ebenda, S. 3ff. Vgl. zu den „Aktionslinien des Kompetenzzentrums“ auch das Statement des HRK-Präsidenten auf der Pressekonferenz am 2.11.2004 in Berlin, S. 3f.

schulen gleichermaßen zur Verfügung gestellt würden.<sup>13</sup> Es ging also darum, Aufklärungsarbeit durch besonders bei der Umstellung engagierte Hochschulen zu leisten und konkrete Lösungen aus der Mitte der Hochschulen aufzuzeigen.

Die Rahmenbedingungen der Ausschreibung zu diesem Förderprogramm wurden deswegen von Beginn an von den Realitäten des Reformprozesses, der geltenden Beschlussfassung und den gefassten Entscheidungen der Hochschulen sowie den Erkenntnissen der HRK bestimmt.

1. Nur die Hochschulen, die sich vor der Teilnahme an der Ausschreibung einen genauen Zeitplan für die flächendeckende Umstellung ihrer Studienstruktur bis spätestens zum Wintersemester 2007/08 gaben, sollten von den Ergebnissen des Programms profitieren können. Tatsächlich beteiligten sich insgesamt 127 Hochschulen aus allen Bundesländern (darunter 8 von 24 Hochschulen aus Hessen) an der Ausschreibung: 52 Universitäten, 57 Fachhochschulen, 10 Kunst- und Musikhochschulen und acht private Hochschulen. Insgesamt wurden 24 Hochschulen für die zweijährige Anschubförderung in einer Gesamthöhe von 4,4 Millionen Euro ausgewählt.<sup>14</sup>
2. Diese besondere Gruppe der Hochschulen sollte zudem einen expliziten Beschluss ihres jeweils zuständigen Hochschulgremiums vorlegen, um sicher zu stellen, dass der geplante Umsetzungsprozess von der gesamten Hochschule getragen wurde. Zudem verpflichtete sich die HRK, in dem Programm keine Steuerungsfunktionen auszuüben und auch nicht in den laufenden hochschulinternen Diskussionsprozess einzugreifen. Die deutliche Mehrheit der Anträge konnte einen solchen, bereits lange vor der Ausschreibung vorliegenden Beschluss nachweisen. Zudem war die Teilnahme an der Programmausschreibung freiwillig und die Staatsexamensstudiengänge nach den gesetzlichen Vorgaben der Länder ausgeschlossen.

---

<sup>13</sup> Bologna-Projekte 2007: 30f.

<sup>14</sup> 558. Sitzung des HRK-Präsidiums vom 14.2.2005: 1; KMK: Realisierung, a.a.O., S. 4. Etwa Zweidrittel der Bundesmittel flossen in das Förderprogramm „Bologna Expert/innen für deutsche Hochschulen“. Die restlichen Geldmittel wurden in Vernetzungs- und Beratungsaktivitäten investiert. Außerdem intensivierte die Service-Stelle Bologna ihre Beratungsarbeit.

3. Der/die „Experte/in“ sollte eine beratende und koordinierende Funktion an der ausgewählten Hochschule übernehmen. Grundlage für die Entscheidung der Jury zur Entsendung solcher Expert/innen sollte der individuelle Antrag der Hochschule für das Förderprogramm sein, in dem diese den aktuellen Umsetzungsstand und die Struktur der internen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse darstellt sowie die einzunehmenden Funktionen des Koordinators/Beraters klar und transparent definiert. Dieser sollte zudem nicht in die fachspezifischen Diskussionen zur inhaltlichen Neukonzeption der Studienangebote eingreifen. Grundlage für die Koordination/Beratung war die geltende Beschlusslage der Hochschule einschließlich landesspezifischer Vorgaben. Die Arbeit des Bologna-Beraters/der Beraterin sollte die Unterstützung vor Ort, die Anbindung an die übergreifende nationale und europäische Diskussion sowie die Rückmeldung konkreter Umsetzungsschwierigkeiten an die HRK sein. Für die Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit der Berater vor Ort stellte die HRK ihnen ein begrenztes Sachmittelbudget, insbesondere für Schulungsmaßnahmen, zur Verfügung.
4. Ein weiterer Leitgedanke des Förderprogramms war der Aufbau eines funktionierenden Expert/innen-Netzwerks, das zudem an das seit Sommer 2004 bestehende und mit über 300 Koordinator/innen weit umfangreichere Hochschulnetzwerk anknüpfen konnte. Den „Expert/innen“ und auf diese Weise auch den am Programm teilnehmenden 22 voll geförderten Modellhochschulen (13 Universitäten, 7 Fachhochschulen, 2 Kunsthochschulen)<sup>15</sup> wurde so die Möglichkeit zu einem intensiven, vom HRK-Kompetenzzentrums systematisch moderierten und redaktionell unterstützten Erfahrungsaustausch eröffnet, um den gewünschten „Schneeballeffekt“ und die notwendige Breitenwirkung des Programms zu garantieren.
5. Schließlich hatte sich das Plenum der HRK in Vorbereitung auf die Berlin-Konferenz öffentlich dafür ausgesprochen, eine Parallelführung von unterschiedlichen Studiensystemen allenfalls in einer Übergangsphase vorzusehen, weil dieser zusätzliche Aufwand ansonsten wegen der zu knappen Länderfinanzierung nicht zu verwirklichen wäre. Die

---

<sup>15</sup> Die volle Förderung umfasste die Entsendung eines Expert/innen mit eigenem Sach- und Reisemittelbudget; vier weitere Hochschulen wurden aufgrund ihres bereits weit fortgeschrittenen Umsetzungsprozesses „nur“ für eine Sachmittelförderung von insgesamt je 20.000 Euro ausgewählt (558. Sitzung des HRK-Präsidiums vom 14.2.2005: 1).

Parallelführung musste zwar unabhängig vom Umstellungszeitraum wegen des erforderlichen Vertrauensschutzes für die Studierenden angeboten werden, konnte aber von den Hochschulen nicht aus eigenen Mitteln ausgeglichen werden.

### **III. Von der Beantragung zur Durchführung des Förderprogramms**

Die HRK schloss die Entwicklung der Projektidee im August 2004 ab, der Projektantrag wurde Anfang Oktober gestellt und bereits am 19. Oktober vom BMBF bewilligt. In der BLK bot der Bund sogar ein gemeinsames Programm mit den Ländern für eine fünfzigprozentige Übernahme der Kosten durch den Bund für zügige Akkreditierungsverfahren der neuen Studiengänge an. Die Länder stimmten zwar der Notwendigkeit einer Akkreditierung zu, hielten aber eine Beschleunigung des Verfahrens mit Hilfe von Bundesmitteln für nicht erforderlich. Als Folge davon suchte der Bund nach Förderaktivitäten ohne Länderunterstützung, um die Geschwindigkeit der nationalen Umsetzungsaktivitäten zu erhöhen.

Nach der bundesweiten Ausschreibung vom 23.10.2004 wurden von der HRK die externen Gutachter- und Jury-Mitglieder für die Sichtung der Anträge zur ersten Sitzung unter der Moderation des HRK-Präsidenten am 21.12.2004 ausgewählt. Neben Vertretern mit deutscher hochschulpolitischer Expertise wurde auch eine Reihe international ausgewiesener Experten aus den Hochschulen bzw. der Hochschulpolitik Österreichs und der Schweiz hinzu gewonnen.<sup>16</sup> Sie sicherten die Einhaltung der hohen Qualitätskriterien bei der Selektion der erfolgreichen Hochschulansträge, der der Auswahl der Bologna-Expert/innen unbedingt voranzugehen hatte.

Die HRK wendete für das anschließende Stellenbesetzungsverfahren der Bologna-Expert/innen zwei völlig neue, unterschiedliche Verfahren an. In einem so genannten verkürzten Verfahren mussten die Hochschulen

---

<sup>16</sup> Folgende Gutachter haben schließlich die 26 Hochschulen ausgewählt: Prof. Dr. Adelheid Ehmke, Prof. Dr. Detlev Müller-Böling (CHE), Christoph Ehrenberg (BMBF), Dr. Ekkehard Winter (Stifterverband), Dr. Matthias Stauffacher (CRUS), Prof. Dr. Dr. h.c. Helmut Konrad (Universität Graz, Akkreditierungsrat) (558. Sitzung des HRK-Präsidium vom 14.2.2005: 1).

begründen, warum eine förmliche Ausschreibung nicht notwendig sei und konnten einen Kandidaten ihrer Wahl vorschlagen, der aber zusätzlich noch ein eigenes formelles Auswahlverfahren bei der HRK zu durchlaufen hatte. Dafür entschieden sich allerdings nur zehn Hochschulen, weil sie ihre bereits vorhandene Kompetenz für die Koordination nutzen und Kontinuität in den Abläufen gewährleisten wollten. Das zweite Verfahren sah dagegen eine externe, offene Ausschreibung vor. An den Gesprächen mit den Kandidat/innen im Stellenbesetzungsverfahren wurden zwar auch die Hochschulen beteiligt, aber die HRK entschied selbständig über die Einstellung bis zum 1. April 2005. Die vertragliche Regelung zwischen der HRK und den Arbeitnehmern bzw. Expert/innen wurde im Vorfeld mit der Hochschule abgestimmt, um eine hohe Akzeptanz und gute Einbindung der Bologna-Expert/innen in der Hochschule zu ermöglichen. Diese wurden in einer Einführungswoche im Mai in der HRK geschult und erhielten die erste Gelegenheit zu einer Gruppenbildung. Die Expert/innen wurden darüber hinaus regelmäßig von der HRK zusammen geführt, um einen guten persönlichen Austausch untereinander und die Anbindung an die HRK sicher zu stellen. Die Budgetverwaltung und das Controlling wurden durch eine eigene Stelle im Kompetenzzentrum institutionalisiert. Eine gemeinsame Leitung wurde von der HRK für die Koordination zwischen den Tätigkeiten von Kompetenzzentrum und Service-Stelle ernannt. Die Service-Stelle sollte schließlich in den zwei dafür vorgesehenen Förderjahren in das Kompetenzzentrum integriert werden, um die Anschubfinanzierung des Bundes optimal und effizient nutzen zu können. Eine Steuerungsgruppe innerhalb der HRK begleitete das Projekt und überwachte die zuwendungsgemäße Umsetzung. Das Kompetenzzentrum nahm schließlich ab April 2005 seine reguläre Arbeit planmäßig mit der Durchführung einer mehrtägigen Informations- und Vernetzungstagung für die Expert/innen aus den Hochschulen auf.

## Literatur

Die Bologna-Projekte der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn 2007.

Ehrenberg, Christoph, in: Ein Modell für alle? Konvergenzen und Divergenzen der Umsetzung des Bologna-Prozesses in Deutschland und Europa. Abschlusskonferenz des Kompetenzzentrums Bologna, Bonn (Hochschulrektorenkonferenz) 2007, S. 8f.

Reichert, Sybille / Tauch, Christian: Trends III, Brüssel (European University Association) 2004.

Gaetgens, Christiane/Peter A. Zervakis: Implementing Bologna: Experience from German Higher Education Institutions, in: EUA Bologna Handbook: Making Bologna Work, 4. Ergänzungslieferung (C 3.9-1), Berlin 2007.

Greisler, Peter, Bologna als Treiber der Studienreform, in: Fit für die Welt. Die deutschen Hochschulen auf dem Weg zum Europäischen Hochschulraum, Bonn (Hochschulrektorenkonferenz) 2007, S. 28f.

KMK-Sekretariat: Realisierung der Ziele des Bologna-Prozesses. Vorbereitung der Ministerkonferenz in Bergen, Bonn (31.3.)2005.

Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen Wintersemester 2007/2008, Statistiken zur Hochschulpolitik 3/2007, Bonn 2007.

Zervakis, Peter: Der Bologna-Prozess – Politische Vision oder pragmatische Antwort, in: Politische Studien 393/55 (2004), S. 105-116.

Zervakis, Peter: Den europäischen Gedanken mit Leben füllen, in: Reform als Chance. Die Staatsexamen im Umbruch, Bonn (Hochschulrektorenkonferenz) 2007, S. 48f.