

# Was bringt uns der promovierte Künstler? Künstlerisches Genie vs. Dr. art

Der normative Rahmen

Kunstakademie Münster  
5. März 2010, Münster

Dr. Peter A. Zervakis  
Leiter Bologna-Zentrum der HRK

1

Hochschulrektorenkonferenz

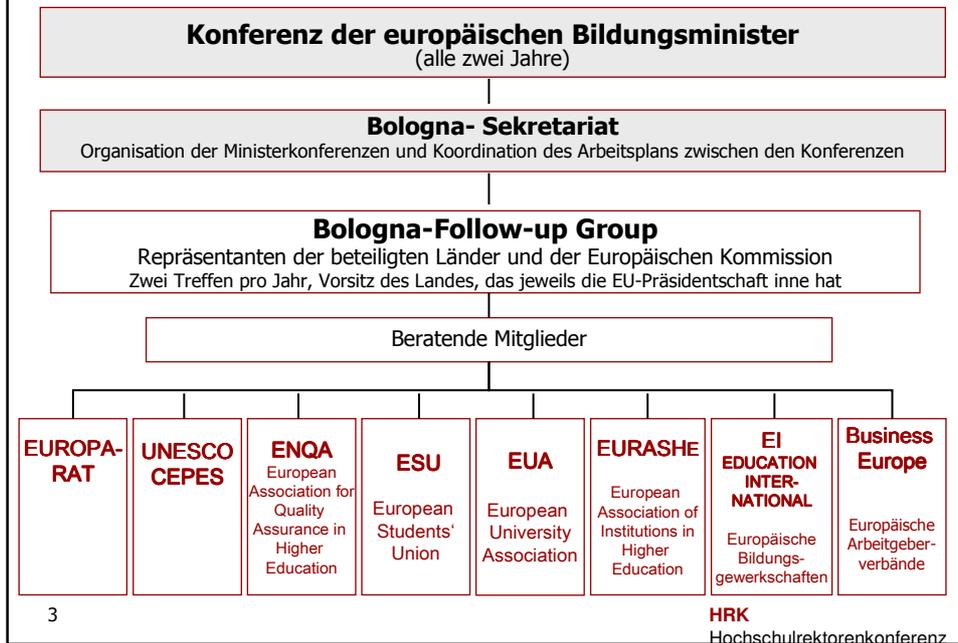
## Gliederung

1. Einleitung: Institutionelle Einflussnahme auf Bologna
2. Von der Sorbonne nach Leuven: Der Bologna-Prozess in Deklarationen und Kommuniqués (1998-2010)
3. Trends in Europa: Der Europäische Hochschulraum im Werden
4. Erfolge und Herausforderungen in der Doktoratsausbildung für deutsche Hochschulen
5. Fazit

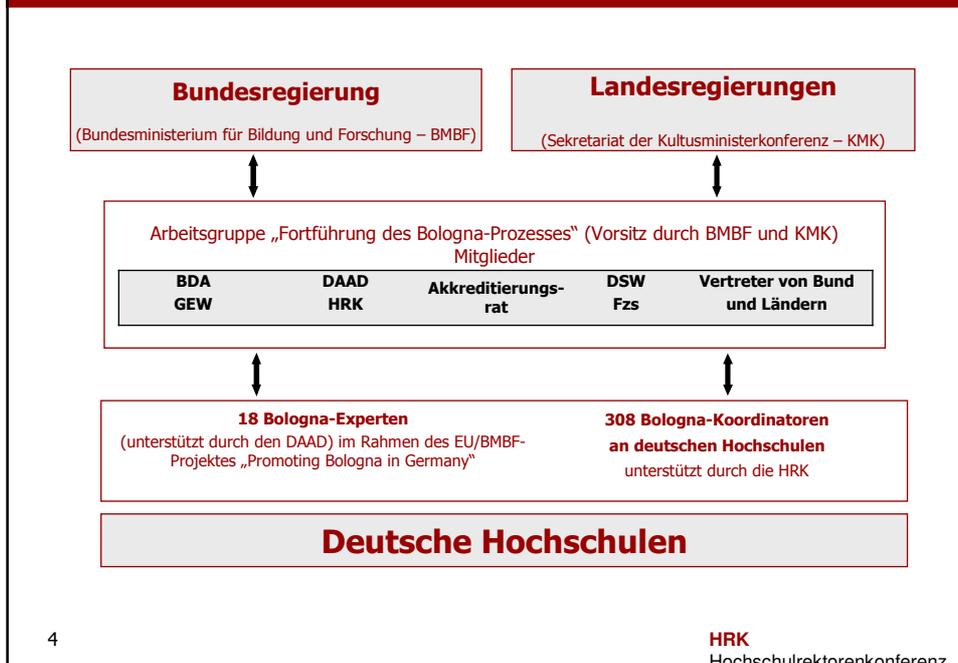
2

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

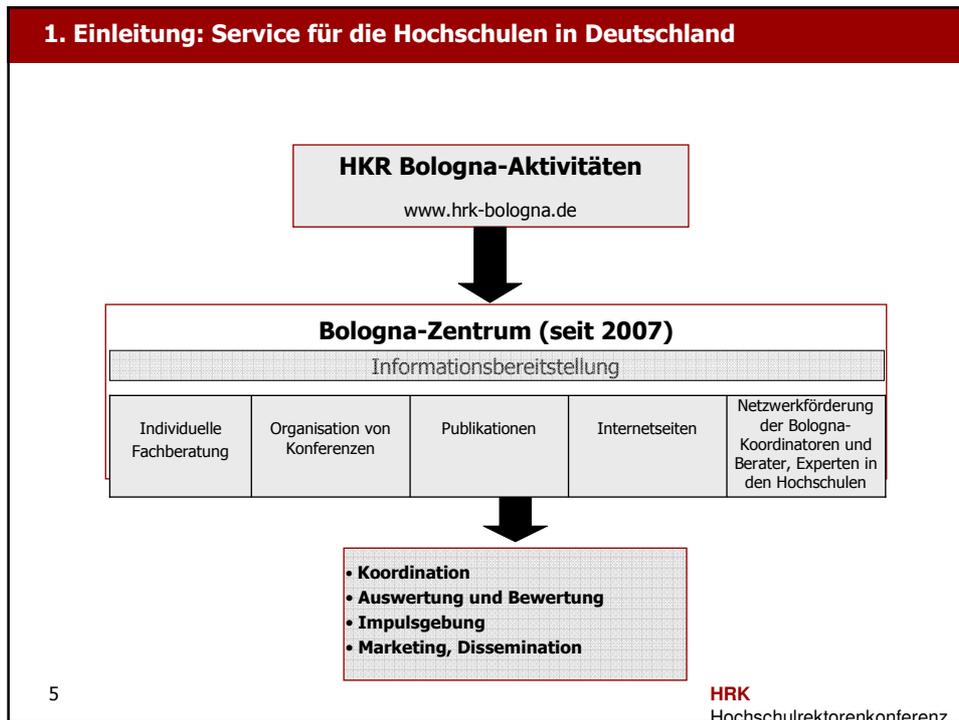
## 1. Einleitung: Einflussnahme auf Bologna in Europa



## 1. Einleitung: Einflussnahme auf Bologna in Deutschland



## 1. Einleitung: Service für die Hochschulen in Deutschland



## 2. Von der Sorbonne nach Leuven I

### Bologna-Prozess in Deklarationen und Kommuniqués

#### 1998 Sorbonne-Erklärung

- Gemeinsamer Rahmen der Qualifizierung
- Gemeinsames zweiphasiges Studiensystem
- Mobilität von Studierenden und Lehrenden

#### 1999 Bologna-Deklaration

- Leicht lesbare und vergleichbare Abschlüsse
- Ein System von Leistungsanerkennung (ECTS)
- Mobilität der Forscher und Studierenden
- Europäische Kooperation bei der Qualitätssicherung

#### 2001 Prag-Kommuniqué

- Grundlagen für „Lebenslanges Lernen“
- Beteiligung der Hochschuleinrichtungen und Studierenden
- Förderung des Europäischen Hochschulraumes

6

**HRK**  
Hochschulrektorenkonferenz

## 2. Von der Sorbonne nach Leuven II

### Bologna-Prozess in Deklarationen und Kommuniqués

#### 2003 Berlin-Kommuniqué

- Qualitätssicherung auf nationaler und europäischer Ebene
- Anerkennung von Abschlüssen (Diploma Supplement)
- Engere Verbindungen zwischen Lehre und Forschung
- *Einbeziehung der Promotion als dritte Phase (Zyklus) in Form strukturierter Doktorandenprogramme (anspruchsvoll, innovativ, interdisziplinär, transparente Zugangs- und Qualifikationswege)*
- *Wettbewerbsfähige Wissenschaftler („early stage researcher“)*
- Verknüpfung von Europäischem Hochschul- und Forschungsraum

#### 2005 Bergen-Kommuniqué

- Berücksichtigung der sozialen Dimension
- Standards und Richtlinien für die Qualitätssicherung
- Nationale Rahmen für Qualifizierung (Bildungsrahmen)
- Flexible Bildungswege im Hochschulsystem

7

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 2. Von der Sorbonne nach Leuven III

### Bologna-Prozess in Deklarationen und Kommuniqués

#### 2005 Bergen-Kommuniqué

- Verankerung der Anerkennung von Qualifikationen auf Doktoratsebene im *Qualifikationsrahmen für Hochschulabschlüsse* (Lernergebnisorientierung)
- Kern der Promotionsausbildung bleibt *Wissensweiterentwicklung durch Grundlagenforschung*
- Zugleich sind aber nötig *strukturierte* Doktorandenprogramme, *transparente Betreuung und Begutachtung*
- Promotionsdauer bei „normaler“ Arbeitsbelastung: 3-4 Jahre
- Universitäten werden dazu verpflichtet, in den Doktoratsprogrammen *Interdisziplinarität und Entwicklung überfachlicher Qualifikationen* für einen breiten Arbeitsmarkt zu fördern
- Ziel: Steigerung der Anzahl der Doktoranden mit Forschungskarrieren innerhalb des EHR

8

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 2. Von der Sorbonne nach Leuven III

### Bologna-Prozess in Deklarationen und Kommuniqués

#### 2007 London-Kommuniqué

- Anerkennung von Qualifikationen und Studienabschnitten
- Einführung eines europäischen Qualitätsregisters
- Paradigmenwechsel in Lehre: Lernergebnisorientierung (learning outcomes)
- *Attraktive Arbeitsbedingungen für „early stage researchers“ schaffen (Zugang zur Sozialversicherung, Mitnahme von Altersversorgung)*

#### 2009 Leuven-Kommuniqué

- *Nach deutscher Intervention: Doktoranden im „Third cycle“= „young researchers“ im ersten Stadium der Berufstätigkeit (und nicht mehr im Studium)*
- Ausbau des Qualitätsmanagements mit Bildungsstandards
- Qualität der Lehre hat in den gestuften Studiengängen Vorrang
- Beteiligung von Studierenden und Wissenschaftler/innen an der curricularen Weiterentwicklung sicherstellen

9

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 2. Leuven 2009 I

### Bologna nach 2010

- a) Soziale Dimension: Entwicklung messbarer Indikatoren zur Steigerung der Chancengleichheit, Durchlässigkeit & Verbesserung der Rahmenbedingungen des Studiums
- b) LLL: Hochschulzugang transparenter gestalten, Durchlässigkeit zur beruflichen Bildung schaffen, Berufsbegleitende Studienangebote ausbauen
- c) Beschäftigungsfähigkeit: Engere Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Staat und Arbeitgebern

10

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 2. Leuven 2009 II

- d) Bildung, Forschung, Innovation:  
*Forschungskompetenzen der Absolventen erhöhen, Promotionsphase curricular ausgestalten, Mitnahme der Altersvorsorge im EHR*
- e) Internationale Öffnung: Intern. Aktivitäten verstärken, global für nachhaltige Entwicklung arbeiten
- f) Mobilität: Bis 2020 sollen 20% der Studierenden einen Teil des Studiums im Ausland absolvieren
- g) Datensammlung: Sammlung von Studierenden- und Absolventendaten
- h) Transparenzinstrumente: Aufgaben und Verantwortlichkeiten festlegen
- i) Finanzierung: ergänzende Finanzierungsquellen

11

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 3. Gemeinsame Erklärungen der Bildungsminister in Europa

### 1. Die Communiqués der Ministertreffen

- Ergebnisse von Fachministertreffen, keine völkerrechtlich verbindlichen Vereinbarungen
- Erklärungen werden als Grundlagen für die nationalen Umsetzungen genutzt
- In Europa keine Vereinheitlichung, sondern Vergleichbarkeit durch strukturelle Harmonisierung
- eigenständige nationale Umsetzungen in den Mitgliedstaaten

12

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

### 3. Gemeinsame Erklärungen der Bildungsminister in Deutschland I

## 2. Die Beschlüsse der KMK

Die Vorgaben der KMK sind verbindlich

- im Sinne einer Selbstkoordination in länderübergreifenden Belangen
- Koordination erfolgt in der Regel durch Empfehlungen und Vereinbarungen
- Als obligatorische Referenz der Akkreditierung (Strukturvorgaben, Rahmenvorgaben zur Modularisierung etc.) lt. §9 (2) HRG

13

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

### 3. Gemeinsame Erklärungen der Bildungsminister in Deutschland II

## 3. Die Hochschulgesetze der Länder

- Hintergrund: Das HRG ist (noch) nicht außer Kraft gesetzt und gilt dort, wo keine anderen Regelungen vorliegen
- Hochschulgesetze sind die rechtlich verbindlichen Vorgaben
- Zwischen einzelnen Landeshochschulgesetzen gibt es wesentliche Unterschiede (Benotung, Mastertypen...)
- Ergänzende landesspezifische Strukturvorgaben sollen darauf verzichten, die Gestaltungsfreiheit der Hochschulen einzuschränken (10.12.2009)

14

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

### 3. Gemeinsame Erklärungen der Bildungsminister in Deutschland III

#### 4. Die Empfehlungen der HRK

- Empfehlungen für Hochschulen zur Entwicklung von Studiengängen, Studium und Lehre usw.
- Unverbindliche Referenzen für Akkreditierungen
- Arbeitshilfen bei der Umsetzung und Ausgestaltung von Bologna

15

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

### 3. Gemeinsame Erklärungen der Bildungsminister in Deutschland IV

#### 5. Akkreditierungsgrundsätze und Akkreditierungsrat

- **Akkreditierung:** Überprüfung anhand von Mindeststandards
- legt Ziele zugrunde, die Hochschulen für ihre Studienprogramme selbst definieren
- **Akkreditierungsrat:** definiert Grundanforderungen an Akkreditierungsverfahren und an die Arbeit der Agenturen
- übersetzt die Beschlüsse von KMK, Länder (Bund) und HRK in Praxis der Akkreditierung

16

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

### 3. Gemeinsame Erklärungen der Bildungsminister in Deutschland V

#### 6. Akkreditierungsagenturen

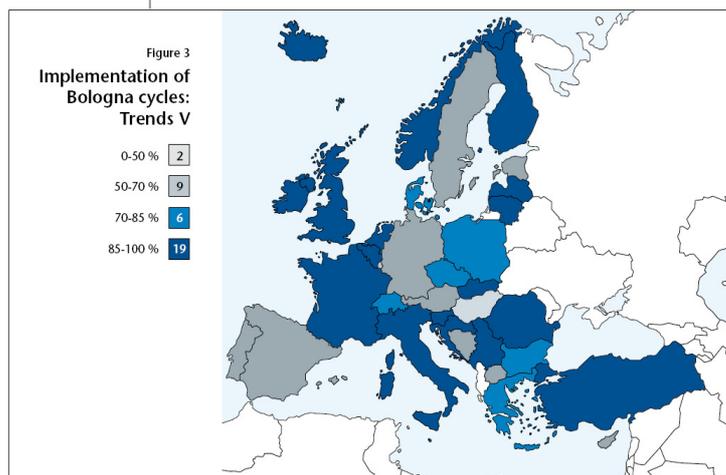
Agenturen wenden an:

- Hochschulrahmengesetz (HRG)
- ländergemeinsamen Strukturvorgaben der KMK
- Landeshochschulgesetze / landesspezifische Strukturvorgaben
- die Beschlüsse des Akkreditierungsrates
- Empfehlungen der HRK

17

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

### 4. Trends in Europe: Der Europäische Hochschulraum im Werden



Quelle: Trends V Report 2007, EUA: Universities Shaping the European Higher Education Area, S. 17.

Durchschnittlich 82 % Umstellungsquote in Europa 2007

18

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

#### 4. Trends in Europa: Der Europäische Hochschulraum im Werden

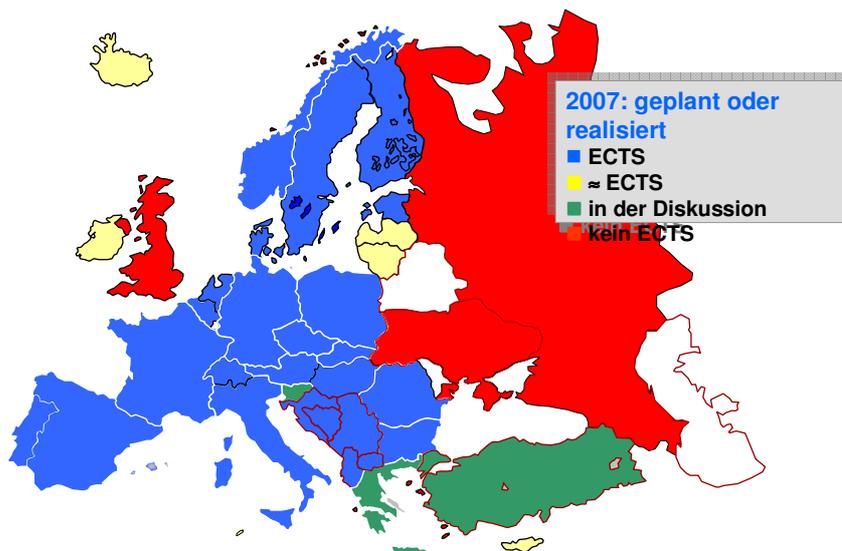
### „Bologna“

- Keine Vereinheitlichung, allenfalls leichte **Konvergenz** der Hochschulsysteme (82 % Umstellungsquote)
- Gewollte **Mehrdeutigkeit**: Formal nicht bindend, aber faktisch abhängig von innerstaatlicher Reformdynamik
- Erlaubt große nationale und institutionelle Gestaltungsspielräume (**Vielfalt** ist gesichert)
- Europa ist **Referenzrahmen** und **Legitimationsquelle** für Modernisierung der Hochschulbildung
- **Impulsgeber** für nationale Reformen
- In Deutschland: Eigenständige Politikgestaltung durch **KMK-Beschlüsse**

19

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

#### 4. Trends in Europa: Der Europäische Hochschulraum im Werden

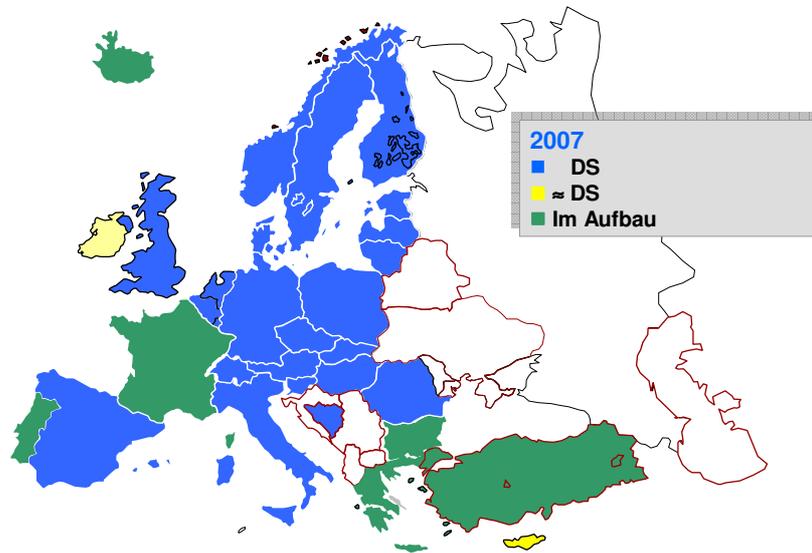


ECTS © Prof. Mitchell 2007

20

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

#### 4. Trends in Europe: Der Europäische Hochschulraum im Werden



Diploma Supplement: Verteilung © Prof. Mitchell 2007

21

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

#### 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen



Karikatur: Reinhold Löffler

22

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## Nationaler Reformbedarf

Defizite im (traditionellen/„alten“) deutschen Hochschulsystem:

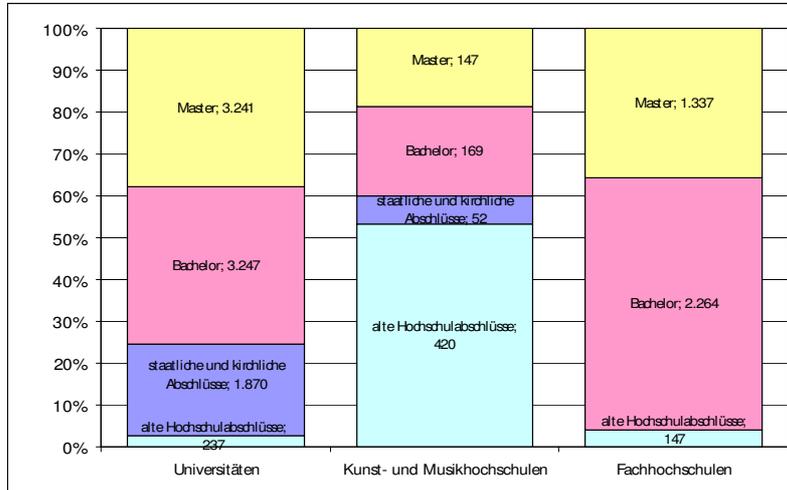
- Wenig Struktur und Orientierung im Studium
- Lange Studienzeiten und hohe Abbrecherquoten
- Mangelnder Praxisbezug
- Mangelnde Internationalität der Ausbildung
- Mangelnde internationale Kompatibilität der Abschlüsse
- Mangelnde Qualitätssicherung
- Steigende Studierendenzahlen
- Zunehmend heterogene Studiengründe und –voraussetzungen

## Fortschritte an deutschen Hochschulen

- Gestufte Studienstruktur (Problem: Staatsexamina)
- Beschäftigungsfähigkeit als expliziter Auftrag
- Modularisierung, ECTS, Kompetenzorientierung
- Diploma Supplement und Transcript of Records
- Qualitätssicherung: Akkreditierung und Evaluation
- Internationalisierung des Studiums (Dozenten, Studierende)
- Perspektivenwechsel:
  - a) Studierendenzentrierung (Qualifikationen, Kompetenzen, Workload)
  - b) Lernergebnisorientierung im Studium

5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

Stand der Umsetzung im WiSe 2009/2010



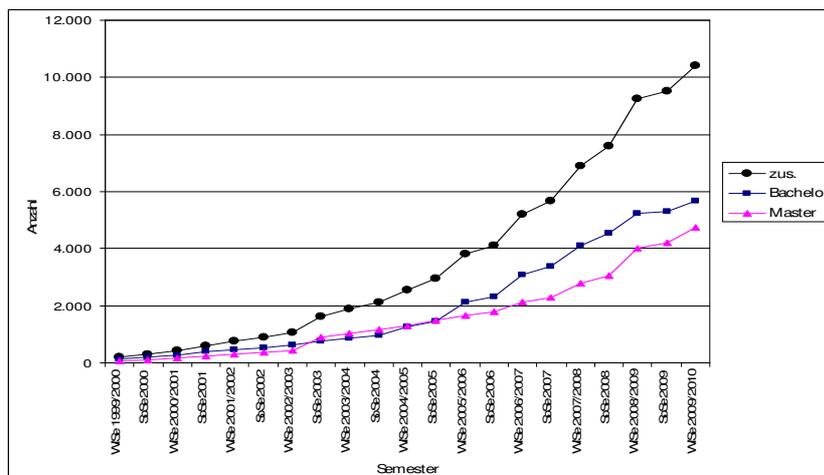
Quelle: HRK – Hochschulkompass 1.9.2009

25

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

Stand der Umsetzung im WiSe 2009/2010



Quelle: HRK – Hochschulkompass 1.9.2009

26

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Stand der Umsetzung nach Fächergruppen WiSe 2009/2010

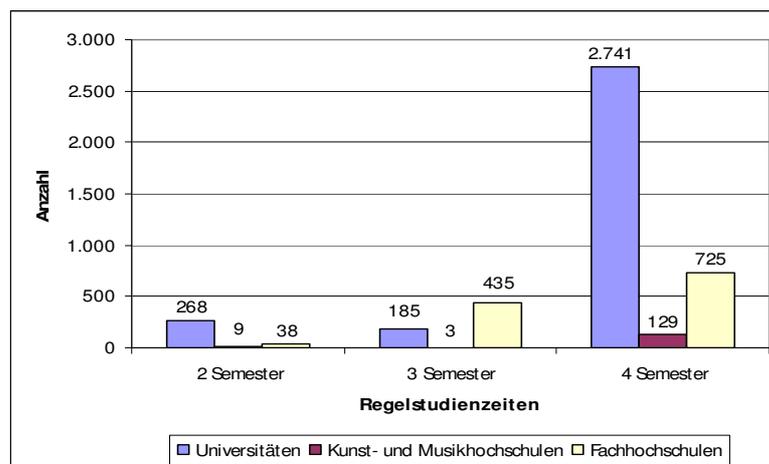
- Weitgehend umgesetzt: Agrar-, Forst- u. Ernährungswissenschaften: **93 %**
- Rechts-, Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften: **91%**
- Ingenieurwissenschaften : ca. **93%**
- Mathematik, Naturwissenschaften: **79%**
- Gesundheitswissenschaften, Medizin: **75%**
- Sprach- u. Kulturwissenschaften: **65%**
- Kunst und Musik: **48%**

27

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Regelstudienzeiten in den Masterstudiengängen nach Hochschularten im Wintersemester 2009/2010



Quelle: HRK – Hochschulkompass 1.9.2009

28

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Erfolge I:

- **Studienzeitverkürzung:** Fachstudiendauer mit 6,8 Semester nahe an durchschnittlicher Regelstudienzeit von 6,3 Semester
- Steigende **Zufriedenheitswerte** der Studierenden in den neuen Studiengängen (Lehre/Beratung wird geschätzt)
- **Studienabbrecherquoten** vor allem in MINT-Fächern gestiegen
- **Mobilitätsverhalten** verändert sich auf überdurchschnittlich hohem Niveau („vertikale Auslandsmobilität“ im Masterstudium, strukturierter Austausch, kürzere Auslandsaufenthalte und Praktika)

29

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Erfolge II: Bachelorabsolventen beim Berufsstart

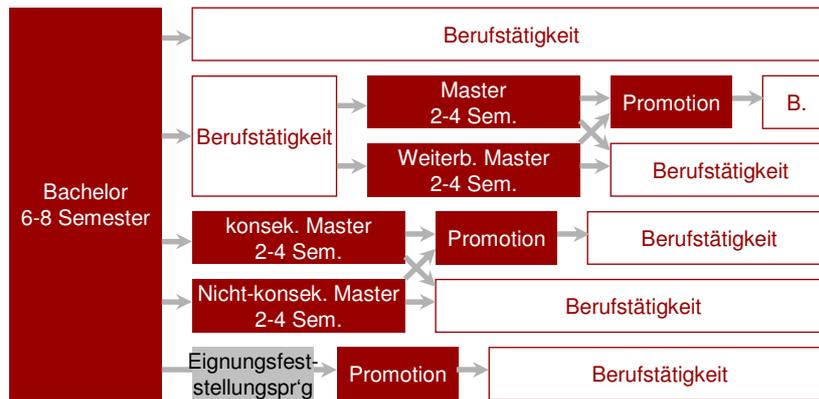
- **Direkteinstieg:** 22% Uni-BA-Absolventen und 59% aus FHs, 3-4% Arbeitslose nach INCHER-Befragung
- Suchzeit (3,2 Monate) **unabhängig** von Abschlussart
- 86% (Uni) bzw. 75% (FH) berufstätiger BA-Absolv. sind häufig **befristet vollzeitbeschäftigt, geringe** Verdienstunterschiede
- Mehrheit sieht sich **ausbildungsadäquat** eingesetzt
- **2/3 BA-Absolv.** (Uni/FH) **zufrieden** mit **Beruf**
- **Ausnahme:** Informatik / Ing.: 80% unbefristet beschäftigt, Uni-Absolv. verdienen deutlich mehr als FH

30

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Vision des des deutschen Bologna-Umsetzungsprozesses

### Potenziale gestufter Studiengänge: Vielfältige Ausbildungs- und Berufswege



31

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Die Promotionsphase auf dem Prüfstand I

- **Reform-Leitfragen: Vernünftig strukturiert und noch zeitgemäße Rahmenbedingungen unter den Bedingungen des Bologna-Prozesses?**
- **HRK zusammen mit WR, DFG und EUA (1996, 2003, 2005, 2006): Vier Prinzipien für eine reformierte Doktorandenausbildung**
- **Organisationsformen, Schlüsselqualifikationen, Wege zur Promotion, Qualifikationsrahmen,**

32

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Die Promotionsphase auf dem Prüfstand II

#### 1. Eignung von Organisationsformen:

- für eigenverantwortliche Forschung (fachübergreifend, angemessene Methodik)
- Doktorandenstatus = „early stage researcher“ benötigen regelmäßige, verbindlich organisierte, begleitende Beratung, Einbindung/Austausch mit Forschergemeinschaft, fachübergreifende Betreuung durch mehrere Forscher
- Traditionelles deutsches „Lehrlingsmodell“ ist intransparent wegen enger persönlicher Verbindung zum „Doktorvater/mutter“

33

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

Table 1 - Organisation of doctoral education

Organisation of doctoral education	Number of countries	Countries
Individual education only (1)	5	Bosnia-Herzegovina, Cyprus, Georgia, Malta, Montenegro
Structured programmes only (2)	4	Croatia, Estonia, Lithuania, Spain
Doctoral/graduate research schools only (3)	3	France, Liechtenstein, Turkey
Mixed (1) and (2)	12	Andorra, Austria, Belgium-Flanders, Czech Republic, Greece, Iceland, Ireland, Latvia, Poland, Romania, Russia, Slovak Republic
Mixed (2) and (3)	2	Italy, Norway
Mixed (1) and (3)	2	Belgium-Wallonia, Netherlands
Mixed (1), (2) and (3)	9	Albania, Armenia, Germany, Denmark, Finland, Sweden, Switzerland, UK and Scotland

34

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

**Table 2 - Status of doctoral candidates**

Status	Number of countries	Countries
Students only	10	Czech Republic, Estonia, Georgia, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Russia, UK and Scotland
Employees	3	Bosnia-Herzegovina, Denmark, Netherlands
Mixed	22	Albania, Andorra, Armenia, Austria, Belgium-Flanders, Belgium-Wallonia, Croatia, Cyprus, Finland, France, Germany, Greece, Liechtenstein, Lithuania, Malta, Norway, Poland, Romania, Slovak Republic, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey

35

**HRK**  
Hochschulrektorenkonferenz

**Table 3 - Modes of fund allocation for doctoral candidates**

Allocation mode	Number of countries	Countries
Salaries only (1)	1	Slovak Republic
Scholarship/fellowship/grants (2)	8	Bosnia-Herzegovina, Czech Republic, Georgia, Lithuania, Poland, Russia, UK and Scotland
Teaching assistantships (3)	0	
Mixed (1) and (2)	5	Austria, Croatia, Denmark, Finland, Sweden
Mixed (1) and (3)	1	Montenegro
Mixed (2) and (3)	7	Albania, Andorra, Armenia, Ireland, Latvia, Romania, Spain
Mixed (1), (2) and (3)	11	Belgium-Flanders, Cyprus, Estonia, France, Germany, Greece, Iceland, Liechtenstein, Malta, Switzerland, Turkey

36

**HRK**  
Hochschulrektorenkonferenz

**Table 4 - Modes of fund allocation for doctoral programmes**

Allocation mode	Number of countries	Countries
Grants for research projects	11	Albania, Belgium-Flanders, Croatia, Estonia, Finland, Malta, Montenegro, Romania, Russia, Spain, Turkey
Grants to institutions/academic units	4	France, Georgia, Liechtenstein, Scotland
Both	17	Andorra, Armenia, Austria, Czech Republic, Denmark, Germany, Greece, Iceland, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Poland, Slovak Republic, Sweden, Switzerland, UK

37 HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

**5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen**

**Die Promotionsphase auf dem Prüfstand IV**

**2. Vermittlung/Erwerb von Schlüsselqualifikationen:**

- **Projektmanagement, Innovations- und Wissenstransfer, Marktanforderungen (Patentrecht)**
- **Außeruniversitärer Arbeitsmarkt saugt mehr als die Hälfte aller Doktoranden auf**
- **Vorbereitung auf Forschungs- und Entwicklungsaufgaben außerhalb der Universität**
- **International üblich: beruflicher Kompetenzerwerb als curriculare Ergänzung (Forscher und Studierender)**

38 HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Die Promotionsphase auf dem Prüfstand V

#### 3. Verschiedene Wege zur Promotion:

- **Dauer der Promotionsphase: 3-4 Jahre bei Vollbeschäftigung und optimalen Vermittlungsformen**
- **Zukunft des „solo researcher“ (typisch in Geisteswissenschaften) ungewiss angesichts neuer Anforderungen an Betreuung/Strukturierung**
- **Aufgabe: Intensivierung der Betreuung der Nachwuchsforscher und neue Partnerschaftsmodelle (joint doctoral programmes)**
- **Verantwortung ist transparent, überindividuell, institutionell verlässlich zu regeln/dokumentieren**

39

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

Table 5 - Funding mechanisms

Funding mechanism	Number of countries	Countries
Lump sum from government	11	Bosnia-Herzegovina, Croatia, Cyprus, Greece, Latvia, Montenegro, Norway, Poland, Russia, Scotland, Slovak Republic
Competitive grants	6	Albania, Andorra, Armenia, Finland, Malta, Turkey
Mixed	13	Austria, Czech Republic, Denmark, Estonia, Germany, Iceland, Ireland, Italy, Lithuania, Romania, Spain, Sweden, UK
Special funds for doctoral programmes/schools	10	Andorra, Estonia, France, Germany, Netherlands, Norway, Romania, Switzerland, UK and Scotland

40

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfolge & Herausforderungen für deutsche Hochschulen

### Die Promotionsphase auf dem Prüfstand VI

4. **Nutzung von Qualifikationsrahmen (QR):**
  - **institutionelle Verantwortung gilt für alle Fächer, daher Bezug auf das Erreichen angemessener Qualifikationsziele**
  - **QR für HS-Bereich liefert Qualifikationsziele (Stufe 9)**
  - **Unterstützt Gestaltung vergleichbarer Promotionsstudiengänge im In- und Ausland**
  - **Dient der Qualitätssicherung dieser Programme**
  - **Gibt Hinweise auf Wissenserweiterung und -vertiefung bzw. zu instrumentellen, systemischen, kommunikativen Kompetenzen**

41

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 5. Erfahrungen aus Hochschulen

### Was fördert den Reformprozess?

- **Gesamtstrategie zur Umsetzung und Nachsteuerung von Bologna** (Rahmenkonzepte, Kommunikationsstrukturen, klare Verantwortlichkeiten, zentral bzw. in Fachbereichen dezentral)
- **Zentrale Steuerung** durch Hochschulleitung unter Einbeziehung der Bologna-Beratungsstelle, Lehrenden (Fachbereiche) und der (Prüfungs-) Verwaltung
- **Beteiligung aller Betroffenen** an der eigenen Hochschule, Stärkung der partizipativen Strukturen neben den Gremien und Etablierung von wirkungsvollen Feedbacksystemen (z.B. Thementage)
- Einbindung der Strategie in **Qualitätssicherungssystem** innerhalb der Hochschule

42

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

## 6. Fazit: Prioritätensetzung für die Weiterentwicklung nach 2010

### Mehr Beratung und "good practice" sind notwendig:

- In Curricula / Lehr- und Lernformen genügend Freiräume zu eigenverantwortlicher Forschung geben: Studienstrukturreform stärkt Lehre und Forschung
- Reformprinzipien für Weiterentwicklung der Doktorandenausbildung haben Hochschulen eingebracht und Minister bestätigt
- Bessere Bedingungen an Hochschulen und geeignete Förderstrukturen sind für exzellente Nachwuchsförderung unabdingbar
- **Grundlage für exzellente Lehre wird in Promotionsphase gelegt**
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit als „knowledge based society“ kann nur gelingen, wenn finanzielle und soziale Hindernisse für Forscherkarrieren abgebaut werden
- „Employability“ fordert einen intensiven Dialog von Bildungs- und Beschäftigungssystemen
- Aufbau einer hochschulinternen Qualitätskultur geht vor überregulierender Qualitätskontrolle

43

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Kontakt:**

**Bologna-Zentrum der HRK**

[zervakis@hrk.de](mailto:zervakis@hrk.de)  
[www.hrk-bologna.de](http://www.hrk-bologna.de)  
[www.hrk.de](http://www.hrk.de)

44

HRK  
Hochschulrektorenkonferenz