

Potentiale und Nutzen von Absolventenbefragungen für das Hochschulmanagement

Michael Jaeger, Christian Kerst

Viele Hochschulen haben in den letzten Jahren begonnen, Absolventenbefragungen durchzuführen – häufig im Zusammenhang mit der (Re-)Akkreditierung von Studiengängen. Die Ergebnisse von Absolventenbefragungen können einen zentralen Baustein im Rahmen des Qualitätsmanagements und der Hochschulsteuerung darstellen. Dieser Aufsatz diskutiert, wie Absolventenbefragungen sinnvoll in das Hochschulmanagement eingebunden werden können und welche Nutzenpotenziale sie aufweisen. Beispiele mit Daten aus den HIS-Absolventenbefragungen zeigen für zwei Gestaltungsbereiche, die Qualitätsentwicklung der Lehre und den Career Service, wie die Ergebnisse gewinnbringend genutzt werden könnten. Der Beitrag schließt mit einigen Hinweisen für eine effektive Gestaltung und Durchführung solcher Befragungen.

1 Einleitung

Die deutschen Hochschulen führen in zunehmendem Maße Befragungen ihrer Absolventinnen und Absolventen durch (vgl. *Wolter/Koepemik 2010*). Solche Befragungen geben Aufschluss über den Berufseinstieg und den Berufsverlauf von Absolventinnen und Absolventen sowie über deren rückblickende Bewertung des Studiums und der Hochschule. Unmittelbarer Anlass für die Durchführung entsprechender Erhebungen sind häufig die einschlägigen Anforderungen im Rahmen der Reakkreditierung von Studienprogrammen. Ihr Potential können Absolventenbefragungen aber erst entfalten, wenn sie systematisch in das Planungs- und Steuerungshandeln einer Hochschule einbezogen werden (*Dräger 2009*). Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Ableitung von Handlungskonsequenzen aus den Ergebnissen und deren Umsetzung in die Praxis – ein Punkt, bei dem an den Hochschulen teilweise noch Unsicherheiten bestehen. Gegenstand des vorliegenden Beitrags ist vor diesem Hintergrund die Frage, wie Absolventenbefragungen sinnvoll in Systeme des hochschulinternen Qualitätsmanagements eingebunden werden können und welche Wirkpotentiale Absolventenbefragungen in Bezug auf die Entwicklung und Steuerung von Hochschulen aufweisen. Diese Potentiale werden anhand konkreter Ergebnisse aus den HIS-Absolventenstudien veranschaulicht.

2 Absolventenstudien als Bestandteil hochschulinterner Qualitätsmanagementsysteme

Die Sicherung und Entwicklung der Qualität von Lehre und Studium an Hochschulen ist derzeit eines der Hauptthemen im Hochschulmanagement. Zahlreiche Hochschulen sind mit der Implementierung qualitätssteuernder Instrumente sowie mit deren Verzahnung zu ganzheitlichen Ansätzen des Qualitätsmanagements befasst (vgl. z.B. *Hochschulrektorenkonferenz 2008; Nickel 2008*). Die Aktualität dieser Thematik ist zum einen im Kontext der einschlägigen Anforderungen im Rahmen der (Re-)Akkreditierung von Studiengängen sowie eines – zumindest in einigen Regionen – ansteigenden Wettbewerbs um Studienanfänger zu sehen. Zum anderen gewinnt das Qualitätsmanagement im Zuge neuer Ansätze der Hochschulsteuerung an Bedeutung: Als strategisch ausgerichtete Komponente kann es die mittelfristige Entwicklung und Profilbildung der Hochschule unterstützen. Die Hochschulen können so verdeutlichen, dass sie in der Lage sind, in Eigenregie ein hohes Qualitätsniveau der Studienangebote zu gewährleisten. Damit kommt dem Qualitätsmanagement einer Hochschule insbesondere auch eine legitimierende und Autonomiefreiräume sichernde Funktion gegenüber der staatlichen Seite und der Öffentlichkeit zu.

Die bisher am meisten verbreiteten Instrumente des Qualitätsmanagements an deutschen Hochschulen – interne und externe Lehrevaluation nach dem Niederländischen Modell sowie studentische Veranstaltungsbewertungen – stützen sich in erster Linie auf die Sicht der Studierenden und auf die Bewertungen durch externe Fachkollegen. Eine systematische Einbeziehung der Sicht von Absolventinnen und Absolventen erfolgte in der Vergangenheit nur vereinzelt und zumeist lediglich auf Ebene einzelner Fächer/Fachbereiche. Dies hat sich in jüngster Zeit deutlich verändert: Immer mehr Hochschulen führen auf Hochschulebene entsprechende Befragungen durch bzw. beteiligen sich an hochschulübergreifend angelegten Befragungsprojekten (z. B. des Hochschul-Information-Systems Hannover, des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung INCHER, des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung IHF, des Sächsischen Absolventenpanels oder des Hochschulevaluierungsverbands in Rheinland-Pfalz). Gegenüber der Studierendenperspektive kann von einer Absolventenbefragung folgender Mehrwert erwartet werden:

- In Ergänzung zu den durch Studierendenbefragungen gewonnenen Qualitätseinschätzungen erschließen Absolventenbefragungen weiterführende, durch erste berufliche Erfahrungen beeinflusste rückblickende Bewertungen von Studium und Lehre und liefern eine Beurteilungsbasis zur Berufsrelevanz der erworbenen Kompetenzen. Die Beurteilung der Lehr- und Studienqualität durch die Absolventen unterscheidet sich von der studentischen Bewertung auch darin, dass sie aus einer gewissen zeitlichen und situativen Distanz zum Studium erfolgt und die Urteile sich nicht auf einzelne Veranstaltungen beziehen, sondern auf das gesamte Studium.

- Darüber hinaus erhalten die Hochschulen Einblick in den Übergang der Absolventinnen und Absolventen in das Beschäftigungssystem sowie in die sich daran anschließenden Berufswege, was auch für das sich entwickelnde Hochschulmarketing von großer Relevanz ist.

Wie auch im Falle der anderen genannten Qualitätssicherungsinstrumente ist die Durchführung von Absolventenbefragungen mit einem hohen Aufwand verbunden. Dieser lässt sich nur rechtfertigen, wenn die Instrumente und die mit ihnen erzielten Ergebnisse systematisch in das Leitungshandeln und in die Kommunikationsabläufe der Hochschulen eingebunden werden sowie handlungswirksame Konsequenzen abgeleitet werden. Trotz inzwischen mehr als zehn Jahren Erfahrung mit Instrumenten der Qualitätssicherung stellt dies vielerorts noch eine Herausforderung dar. So untersuchten z. B. *Mittag/Bormann/Daniel (2006)* die Umsetzungsberichte der Hochschulen zu den von der Zentralen Evaluierungs- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEvA) und dem Verbund Norddeutscher Universitäten (Nordverbund) durchgeführten mehrstufigen Evaluationen und fanden, dass die Empfehlungen der Peers an den Hochschulen nur in der Hälfte der Fälle in die Praxis umgesetzt wurden. Eine Befragung von Studierenden im Rahmen des HISBUS-Online-Panels ergab, dass weniger als die Hälfte der Studierenden von den Ergebnissen von Evaluationen erreicht wurde. Noch nicht einmal ein Drittel der Studierenden hatte deutlich oder zumindest tendenziell aus Evaluationen resultierende Verbesserungen wahrgenommen und konnte konkrete Beispiele für wahrgenommene Veränderungen benennen (vgl. *Jaeger/Krawietz 2009*).

Auch wenn eine direkte Eins-zu-Eins-Überführung der Ergebnisse von Evaluationen und Befragungen in entsprechende Veränderungen des Lehrbetriebs aus unterschiedlichen Gründen – knappe Ressourcen, Interdependenzen und Zielkonflikte mit anderen, nicht in die Evaluation einbezogenen Faktoren, begrenzte Akteursperspektive der befragten Personen etc. – nicht realistisch und auch nicht anzustreben ist, weisen die Ergebnisse der genannten Studien auf noch vielerorts bestehende Defizite bei der Einbindung von Instrumenten der Qualitätssicherung in die Organisationsstrukturen der Hochschulen hin. Bei Absolventenstudien besteht hier insofern ein besonderes Risiko, weil ihre Durchführung bzw. die Beteiligung an entsprechenden Untersuchungen vielfach zunächst einmal auf externen Druck hin erfolgt: Die aus Absolventenbefragungen zu gewinnenden Informationen sind nach Beschluss des Akkreditierungsrats als Kriterium bei der Reakkreditierung von Studienprogrammen heranzuziehen, so dass die Implementierung entsprechender Befragungen für die Hochschulen im Grunde ohne Alternative ist (vgl. *Arnold 2009*). Damit stellt sich bei Absolventenbefragungen in besonderem Maße die Frage: Wie kann deren Einbindung ausgestaltet werden, damit aus dem Instrument auch wirklich Nutzen gezogen wird? Welche Potentiale eröffnen sich aus Absolventenbefragungen für die Hochschulsteuerung? Im Folgenden werden hierzu Überlegungen dargestellt und anhand empirischer Ergebnisse aus der HIS-Absolventenforschung illustriert.

3 Potentiale von Absolventenbefragungen im Kontext des Hochschulmanagements

3.1 Einbindung in die internen Steuerungszusammenhänge

Hochschulen weisen eine spezifische Organisationsform auf, die durch dezentrale Strukturen (loosely coupled systems, vgl. *Weick 1985*) und eine starke dienstrechtliche Stellung der Leistungserbringer gekennzeichnet ist. Sie erstellen Produkte, die ein hohes Maß an Expertenwissen und Handlungsfreiräume bedürfen, die Kreativität ermöglichen. Im Ergebnis sind Hochschulen nur in Grenzen über hierarchische top-down-Ansätze steuerbar, auch wenn die Kompetenzen und Handlungsfreiräume zentraler und dezentraler Leitungspositionen in den letzten Jahren vielfach gestärkt wurden. Für den im Sinne einer Handlungswirksamkeit nachhaltigen Einsatz von Verfahren der Qualitätssicherung leiten sich hieraus bestimmte Voraussetzungen ab (vgl. auch *Schimank 2009; Kaufmann 2009*):

- **Einbeziehung der Akteure:** Um eine Basis für die Akzeptanz qualitätssteuernder Zielstellungen und Instrumente bei den Akteuren in den Fakultäten und Instituten zu schaffen, müssen diese in umfassender Weise in den Gesamtprozess einbezogen werden. Dies beginnt bereits in der Phase der Entwicklung und Konzipierung entsprechender Aktivitäten und Instrumente und erstreckt sich über die Durchführung sowie Ergebniskommunikation bis hin zur Ableitung von Maßnahmen und der Überprüfung von deren Erfolg. Nur auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die Kompetenzen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einbezogen und die Qualitätssicherungsaktivitäten von ihnen nicht als Kontroll- und Überwachungsinstrument erlebt werden.
- **Systematische Verknüpfung:** Bedingt durch die dezentralen Organisationsstrukturen an Hochschulen stehen die eingesetzten Instrumente oft unverbunden nebeneinander, so dass sich thematische Überschneidungen und Parallelaufwendungen ergeben (vgl. z. B. *Müller-Böling 2001*). Dieser Aspekt erweist sich vielfach als Hauptkritikpunkt aus Sicht der Professorinnen und Professoren (vgl. *Kaufmann 2009; Frey 2007*). Vor diesem Hintergrund kommt der systematischen Verzahnung von Qualitätsmanagementaktivitäten im Rahmen eines Gesamtkonzepts zentrale Bedeutung zu.
- **Kommunikation von Folgemaßnahmen:** Die Akzeptanz und Legitimation qualitätssichernder Instrumente aus Sicht der Akteure hängt stark vom wahrgenommenen Nutzen ab. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, (a) Verbindlichkeit im Umgang mit den erzielten Ergebnissen zu erzeugen und (b) Ergebnisse und Maßnahmen auch in geeigneter Weise hochschulintern und -extern zu kommunizieren.
- **Methodische Qualität der Instrumente:** Sofern empirische Instrumentarien zum Einsatz gelangen, sind deren methodische Konzeption und sozialwissenschaftliche

Fundierung natürlich ebenfalls eine zentrale Voraussetzung für die Akzeptanz der erzielten Ergebnisse und die Bereitschaft, sich auch mit diesen Ergebnissen zu befassen. Die Erfahrungen zeigen allerdings, dass dieser Punkt im hochschulinternen Diskurs oft übergewichtet wird, während der Aspekt der verfolgten Zielstellungen und beschrittenen Kommunikationswege in den Hintergrund gerät.

Um Absolventenstudien als ein vielerorts noch neues Instrument der Qualitätssicherung in die Hochschulsteuerung einzubinden, bedarf es vor diesem Hintergrund der folgenden Schritte:

- **Ziele als Ausgangspunkt:** Am Anfang des Prozesses sind die mit dem Einsatz des Instruments verfolgten strategischen Zielsetzungen zu identifizieren und ggf. zu entwickeln. Nur wenn klar ist, welche Erkenntnisinteressen die Hochschule und die beteiligten organisatorischen Einheiten (z. B. Fachbereiche, Institute) mit einer Absolventenbefragung konkret verfolgen, lassen sich eine effiziente Gestaltung des Instruments und eine stringente Kommunikation in der Hochschule sicherstellen. Den Ausgangspunkt der Zieldefinition bilden das aktuelle oder angestrebte Profil der Hochschule sowie davon ausgehend die in Studium und Lehre vordringlich verfolgten Qualitätsziele: Wofür bildet die Hochschule im Schwerpunkt aus (z. B. regionaler Bezug, Forschungsorientierung, internationale Ausrichtung, spezielle Berufsfelder)? Gibt es spezifische Kompetenzfelder, die in der Zielgruppe mit dem Profil der Hochschule unmittelbar assoziiert werden sollen (z. B. Praxisorientierung, gesellschaftliche Verantwortung durch Betonung/Förderung von ehrenamtlichem Engagement)? In welchen Bereichen ist eine hohe Qualität in jedem Falle unverzichtbar? Wo werden ggf. Schwächen der Hochschule vermutet, bei deren Bearbeitung die Sicht der Absolventen von Nutzen sein könnte? Aus diesen Zielstellungen sind die konkreten Themenschwerpunkte für die Befragung der Absolventinnen und Absolventen abzuleiten. Ebenso ergeben sich daraus Anhaltspunkte für die methodische Umsetzung im Sinne erforderlicher Vergleichsperspektiven. In Betracht kommen z. B. die Überprüfung der Erreichung von selbst gesteckten Zielen im Zeitverlauf oder die Orientierung an externen Benchmarks, d. h. vergleichbaren Daten anderer Hochschulen oder dem Bundesdurchschnitt.
- **Methodik:** Mit Blick auf die methodisch-organisatorische Umsetzung sind im Falle von Absolventenbefragungen zwei Aspekte relevant: Zum einen ist zu entscheiden, in welchem Maße die Durchführung entsprechender Befragungen in Eigenregie der Fakultäten und Institute oder auf Basis eines hochschulweit einheitlichen Instruments geschehen soll. Aus Aufwands- und Effizienzgründen sowie aus Gründen der fächerübergreifenden Vergleichbarkeit von Ergebnissen entscheiden sich die meisten Hochschulen derzeit für hochschulweit angelegte Befragungen. Zum anderen hat die Hochschule im Falle hochschulweit angelegter Befragungen die Wahl, diese selbst durchzuführen oder sich an einem hochschulübergreifend angelegten

Befragungsprojekt zu beteiligen (zu nennen sind z.B. INCHER, HIS, Bayerisches Absolventenpanel, Sächsisches Absolventenpanel). Die Vorteile einer solchen Beteiligung liegen insbesondere in einem geringeren Aufwand für die Hochschule und ggf. der Möglichkeit, die auf Hochschulebene erzielten Ergebnisse mit denjenigen anderer Hochschulen bzw. bundesdurchschnittlichen Referenzwerten zu vergleichen. Ein Nachteil ist jedoch in der höheren Standardisierung und damit der begrenzten Möglichkeit zu sehen, das Instrument an hochschulspezifische Erkenntnisinteressen und Fragestellungen anzupassen.

■ **Kommunikation und Einbindung der Akteure:** Aus der Identifikation verfolgter Zielstellungen und Erkenntnisinteressen leitet sich bereits ab, für welche Gestaltungsbereiche der Hochschule Aussagen generiert werden sollen und welche hochschulinternen Akteure folglich bei der Konzeption und Ergebniskommunikation einzubeziehen sind. Die Gestaltung der Kommunikationsabläufe lässt sich durch die folgenden Fragen strukturieren:

- Wer muss beteiligt werden? Ausgehend von den identifizierten Zielstellungen und Themenschwerpunkten ist festzulegen, Akteure welcher Organisationseinheit (z. B. Fakultäten, Career Center, ggf. Zentrum zur Kompetenzförderung usw.) und welcher Hierarchiestufe bzw. Position (z. B. Fakultäten: Dekan versus Studiendekan) grundsätzlich einzubeziehen sind.
- Wann ist eine Beteiligung jeweils sinnvoll? Zu entscheiden ist, in welcher Phase die einzelnen im ersten Schritt identifizierten Akteure zu beteiligen sind: Bei der Zielfestlegung und den methodischen Überlegungen im Vorfeld, der Entscheidung über die konkrete methodische Ausgestaltung des Befragungsinstruments, bei der Durchführung, Ergebnisanalyse und -kommunikation, der Ableitung von Schlussfolgerungen und von konkreten Handlungsoptionen und/oder bei der Entscheidung und Umsetzung von Maßnahmen. Diese Festlegungen sollten sich an Aufwandsgesichtspunkten orientieren, aber auch berücksichtigen, dass ein Mindestmaß an aktiver Einbeziehung im Vorfeld entscheidend für die Akzeptanz und Bereitschaft der Professorinnen und Professoren ist, sich konstruktiv mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen.
- In welcher Form soll die Beteiligung erfolgen? Je nach Phase und Akteursgruppe sind unterschiedliche Beteiligungsformen sinnvoll. Bestimmte Personengruppen sind vor allem zu informieren, andere in aktiver Form zu beteiligen, je nach Phase des Prozesses: im Vorfeld im Zuge der Entscheidung über die inhaltlich-methodische Ausgestaltung, bei der Ergebnisanalyse und der Erarbeitung von Vorschlägen für unmittelbare Handlungskonsequenzen, bei der Entscheidung über diese Vorschläge sowie der anschließenden Umsetzung von Veränderungen. Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung: Zum einen sollten konkret personenbezogene Verantwortlichkeiten festgelegt werden, etwa für die Ergebnisanalyse und die Ableitung von Schlussfolgerungen. Zum anderen sollte im

Sinne einer Rollenverteilung festgelegt werden, wie zentrale (z. B. Stabstelle Qualitätsmanagement, Zentrum für Qualitätssicherung, Hochschulleitung) und dezentrale Einheiten (Fakultäten: Dekane/Studiendekane, Zentren für Schlüsselqualifikationen etc.) bei der Durchführung der Befragungen und insbesondere bei dem Umgang mit den erzielten Ergebnissen zusammenwirken.

Eine zentrale Voraussetzung für eine Nutzbarmachung der Erkenntnisse aus Absolventenbefragungen im Sinne gestaltender Hochschulsteuerung und -entwicklung ist in der nachhaltigen Unterstützung durch die Hochschulleitung zu sehen. Sie ist schon deshalb erforderlich, weil nur die Hochschulleitung die erforderliche Kontinuität entsprechender Aktivitäten sicherstellen kann. Dies gilt sowohl für die operative Durchführung, vor allem aber für die Platzierung der Thematik in den entsprechenden hochschulinternen Kommunikationsabläufen. Sofern ein solches Interesse auf zentraler Leitungsebene nicht gegeben ist, laufen entsprechende Aktivitäten Gefahr, zum Instrument einer nach außen gerichteten Fassadenpolitik zu werden (*Schimank 2009*).

3.2 Nutzungspotentiale

Ausgehend von den generellen thematischen Schwerpunkten von Absolventenbefragungen – rückblickende Bewertung von Studium und Lehre, Verlauf des Berufseinstiegs und Berufsverlauf – ergibt sich ein weites Spektrum von Gestaltungsbereichen bzw. Organisationseinheiten, für die aus Absolventenbefragungen sinnvolle Aussagen abgeleitet werden können. Es reicht von der Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium über die Profil- und Strategieentwicklung auf Hochschul- und Fakultätsebene bis hin zur Konzeptionierung neuer Studiengänge und zum Hochschulmarketing (vgl. Abbildung 1). Drei Aspekte werden deutlich:

- Das Potential von Absolventenbefragungen liegt zum einen darin, bestimmte Handlungsbereiche wie etwa die Lehr- und Studienorganisation, die Kompetenzförderung oder den Studierendenservice im Hinblick auf mögliche Schwächen zu überprüfen und ggf. Hinweise zu deren Behebung zu erhalten.
- Zum anderen können aus Absolventenbefragungen Informationen gewonnen werden, mit denen die Gestaltung und Entwicklung von verschiedenen Handlungsfeldern (Beispiel: Beratung von Hochschulabgängern für den Beruf, Konzeption neuer Studienangebote) inhaltlich besser fundiert werden können.
- Darüber hinaus eröffnet die rückblickende Bewertung der Absolventen die Möglichkeit, das angestrebte oder aus der Innensicht heraus wahrgenommene Profil der Hochschule oder auch einzelner Fakultäten einer Überprüfung zu unterziehen und daraus Anhaltspunkte für die mittelfristige Strategie- und Profilentwicklung abzuleiten. Dies kann z. B. auch beinhalten, dass bestimmte Merkmale als Stärke erkennbar werden und entsprechend für das Hochschulmarketing nutzbar gemacht werden.

Grundsätzlich könnten Informationen aus Absolventenbefragungen auch in Kennzahlenform verdichtet werden, um sie beispielsweise in Verfahren indikatorgestützter Budgetverteilung einzubeziehen. Aufgrund des starken Zeitverzugs zwischen der seitens der Hochschule erbrachten Ausbildungsleistung und dem Berufserfolg von Absolventen sowie dem Umstand, dass dieser auch von zahlreichen außerhalb der Hochschule liegenden Einflussfaktoren abhängig ist, sind die Optionen für eine solche Nutzung aber eher mit Zurückhaltung zu bewerten.

Abbildung 1: Wirkpotentiale von Absolventenbefragungen



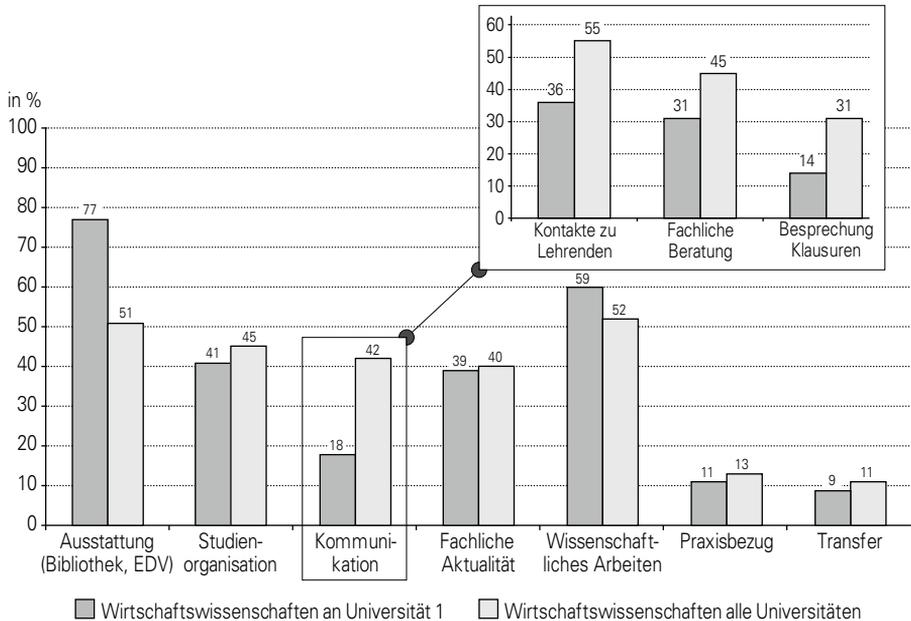
Im Folgenden wird am Beispiel zweier Gestaltungsbereiche – nämlich der Qualitätsentwicklung der Lehre und dem Career Service – dargestellt, wie die aus Absolventenbefragungen zu gewinnenden Erkenntnisse konkret angewandt werden können und welche Schlussfolgerungen daraus für das Hochschulmanagement resultieren. Anhand von Ergebnissen der von HIS durchgeführten Absolventenbefragungen des Abschlussjahrgangs 2005 werden hierbei jeweils die Daten für eine bestimmte Hochschule dem bundesweiten Durchschnitt gegenübergestellt.¹

¹ Es handelt sich um eine bundesweit repräsentative Befragung von 11.000 Hochschulabsolventinnen und -absolventen des Abschlussjahrgangs 2005 etwa ein Jahr nach dem Studienabschluss (vgl. *Briedis 2007*). Dieser Datensatz, dessen Befragungsinstrumente frei verfügbar sind, kann für bundesweite Vergleiche herangezogen werden.

3.2.1 Qualitätsentwicklung der Lehre

Die von HIS durchgeführten Absolventenbefragungen beinhalten mehrere Skalen zur rückblickenden Bewertung von Studium und Lehre sowie zur Berufsrelevanz erworbener Kompetenzen. Abbildung 2 greift hier die Beurteilungen für die Gestaltung der Studienbedingungen im engeren Sinne heraus. Gegenübergestellt werden die Qualitätsbewertungen der Absolventinnen und Absolventen einer ausgewählten Universität zum Bundesdurchschnitt aller einbezogenen Universitäten, und zwar beispielhaft für das Fach Wirtschaftswissenschaften. Ein Blick auf die Absolventenbewertungen für die ausgewählte Beispieluniversität (dunkelgraue Balken) zeigt bereits ein ausgeprägtes Profil: Mehrheitlich positiven Beurteilungen in den Bereichen Ausstattung und dem wissenschaftlichen Arbeiten stehen in anderen Bereichen kritische Beurteilungen gegenüber, so etwa bei der Kommunikation in den Lehrveranstaltungen oder dem Praxisbezug. Durch Hinzuziehung des Vergleichs mit anderen Hochschulen erfährt dieses Bild noch eine weitere Akzentuierung: Die Ausstattung erweist sich nicht nur in absoluter Hinsicht (Anteil guter und sehr guter Bewertungen), sondern auch im Vergleich zu anderen Hochschulen als Stärke. Bei der Kommunikation in den Lehrveranstaltungen hingegen ist nicht nur eine kritische Sicht der eigenen Absolventen zu konstatieren (weniger als ein Fünftel der Bewertungen über dem Skalenmittelpunkt), sondern diese fällt auch deutlich negativer aus als im Durchschnitt der Vergleichshochschulen, und zwar über alle einbezogenen Einzelaspekte hinweg. Bei den – ebenfalls kritisch bewerteten – Aspekten Praxisbezug und Transfer stellt sich heraus, dass diese auch an den anderen Hochschulen vielfach negativ bewertet werden.

Abbildung 2: Beurteilung ausgewählter Studienmerkmale durch Absolventinnen und Absolventen des Abschlussjahrgangs 2005 im Fach Wirtschaftswissenschaften an Universitäten (in Prozent*)

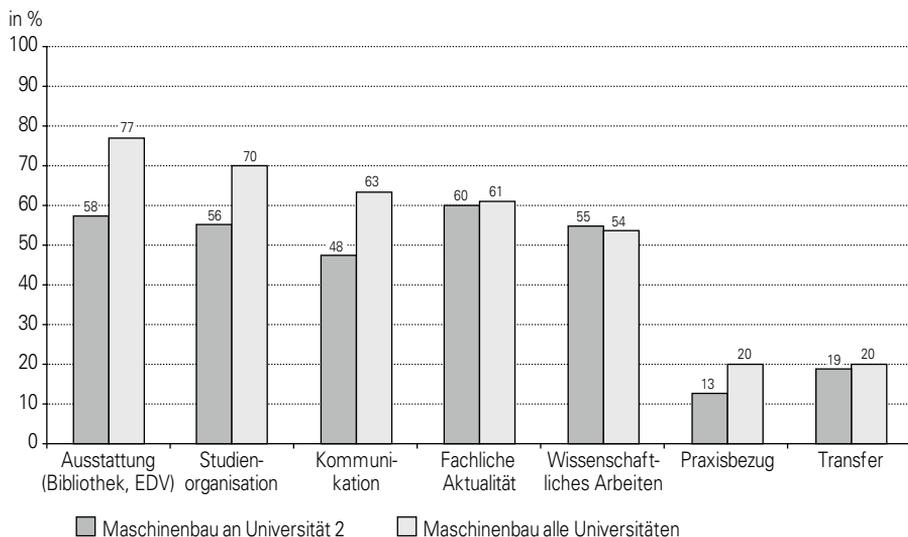


* Für die einbezogenen fünfstufigen Skalen mit 1 = sehr gut bis 5 = sehr schlecht wurde jeweils der Mittelwert berechnet; ausgewiesen ist der Anteil mit Skalenwerten < 2,5. Im kleinen Bild: Anteile mit Skalenwerten 1 und 2.

Quelle: HIS Absolventenpanel 2005 (n=612)

Ein deutlich anderes Ergebnisbild zeigt sich in Abbildung 3, bei der die Bewertungen von Absolventen des Fachs Maschinenbau wiederum im Vergleich für eine ausgewählte Universität zum Bundesdurchschnitt ausgewiesen werden. Bei absoluter Betrachtung der Bewertungen wären Stärken der Hochschule insbesondere in der fachlichen Aktualität der Lehre, der Ausstattung, der Studienorganisation und dem wissenschaftlichen Arbeiten zu sehen. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt zeigt sich aber, dass zwei dieser Aspekte – Ausstattung und Studienorganisation – an den Vergleichshochschulen deutlich besser bewertet werden und in dieser Hinsicht eher als Schwäche zu sehen wären. Auch die Kommunikation in den Lehrveranstaltungen wird von den Absolventen der Vergleichshochschulen positiver bewertet.

Abbildung 3: Beurteilung ausgewählter Studienmerkmale durch Absolventen des Abschlussjahrgangs 2005 im Fach Maschinenbau an Universitäten (in Prozent*)



* Für die einbezogenen fünfstufigen Skalen mit 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht wurde jeweils der Mittelwert berechnet; ausgewiesen ist der Anteil mit Skalenwerten < 2,5.

Quelle: HIS Absolventenpanel 2005 (n=317)

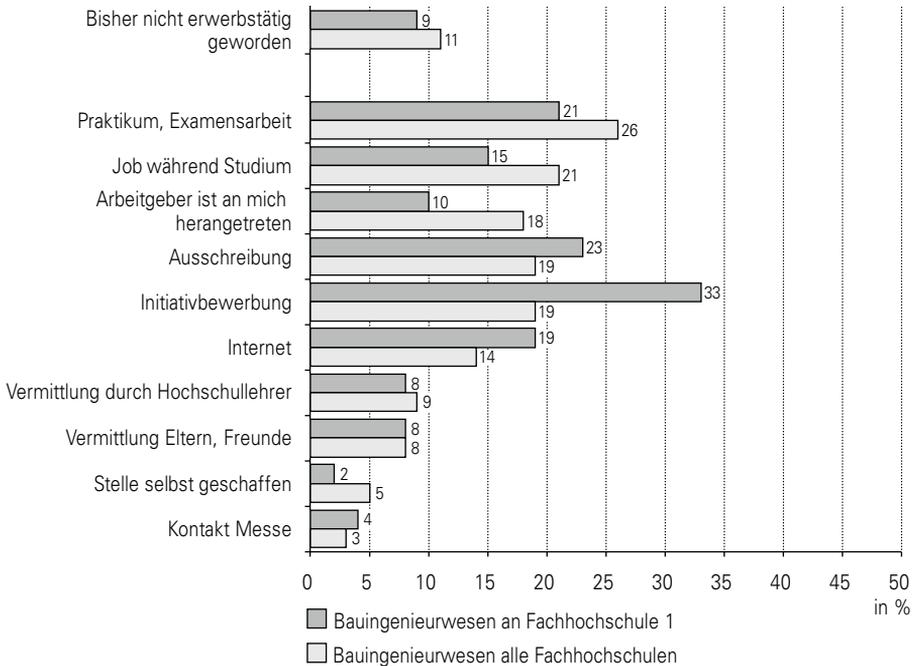
Aus diesen beiden Beispielen wird deutlich, dass die Identifikation von Stärken und Schwächen eine Zielbestimmung der Hochschule bzw. der Fakultät voraussetzt: Soll die Orientierung eher an den absoluten Bewertungen – im Sinne des Anteils guter und sehr guter Bewertungen – erfolgen oder eher am unmittelbaren Vergleich mit den Konkurrenzhochschulen? Bei welchen Merkmalen sind – z. B. ausgehend vom jeweils angestrebten Profil oder der Klientel – positive Bewertungen der Absolventen in jedem Falle unverzichtbar, welche sind ggf. von geringerer Priorität? Ausgehend von diesen Zielstellungen und unter Heranziehung weiterer Informationsquellen ergeben sich mit Blick auf festgestellte Schwächen Hinweise auf unmittelbare Handlungsoptionen. Im Falle der Kommunikation in den Veranstaltungen ist etwa an die Organisation hochschuldidaktischer Weiterbildungsmaßnahmen, die Gestaltung der Organisationsabläufe bei der Studierendenbetreuung oder die Auswahl von Lehrbeauftragten zu denken, mittelbar ggf. auch an die Konzeption von Berufungsverfahren. Auch für die Profil- und Strategieentwicklung auf Fakultäts- und Hochschulebene ergeben sich unmittelbare Anhaltspunkte: Im Falle der Beispieluniversität 1 erweisen sich etwa die Ausstattung sowie die Ausrichtung auf das wissenschaftliche Arbeiten auch im Quervergleich als Stärken, die in Profilbildungsüberlegungen sowie in das Marketing eingebracht werden könnten (vgl. Abbildung 2). So kann überprüft werden, inwieweit das angestrebte oder aus Innensicht bestehende Profil mit der rückblickenden Sicht der Absolventen über-

einstimmt oder ob sich Hinweise auf andere Stärken ergeben, die gewinnbringend als Profilmerkmal betont werden könnten (im zweitgenannten Beispiel etwa das wissenschaftliche Arbeiten). In diesem Sinne kann das Instrument nicht nur zum Zweck der Qualitätssicherung im engeren Sinne, sondern darüber hinaus zur strategischen Entwicklung und Gestaltung eingesetzt werden.

3.2.2 Career Service

Die typischen Aufgabenschwerpunkte von Career Service-Einrichtungen liegen in der Information und Beratung von Studierenden und Hochschulabgängern, der Kontaktpflege zu Arbeitgebern sowie teilweise in der Durchführung spezifischer Angebote im Themenfeld Schlüsselkompetenzen (vgl. auch *Grühn 2007*). Es liegt auf der Hand, dass die Ergebnisse von Absolventenbefragungen für die in diesen Einrichtungen tätigen Personen von direktem Nutzen sind. Abbildung 4 illustriert dies am Beispiel der Übergangswegen von Fachhochschulabsolventen des Fachs Bauingenieurwesen in den Beruf, wiederum in Gegenüberstellung einer ausgewählten Hochschule zum bundesweiten Durchschnitt. Als häufigster Übergangsweg für die Absolventinnen und Absolventen der Beispielhochschule erweist sich die Initiativbewerbung, gefolgt von der Bewerbung auf Ausschreibungen und der Einstieg über ein Praktikum bzw. die Examensarbeit. Die bundesweiten Vergleichsdaten weichen hiervon deutlich ab: Hier sind es der Berufseinstieg über Praktika und Examensarbeiten sowie über studienbegleitende Jobs, die das Bild dominieren. Diese Ergebnisse spiegeln offenbar das Bild einer Hochschule in einem schwierigen regionalen Umfeld wider, das wenig Gelegenheit zu fachnaher Erwerbstätigkeit und zu unternehmensnahen Examensarbeiten im direkten Umfeld bietet. Angesichts der daraus resultierenden Wettbewerbsnachteile kann es umso wichtiger sein, hierauf mit spezifischen Angeboten zu reagieren. Denkbar wäre etwa, dass das Career Center in Kooperation mit der betroffenen Fakultät Strategien zur Intensivierung der Kontakte zu Unternehmen im weiteren regionalen Umfeld sowie zur Gewinnung einschlägiger Praktikumsstellen entwickelt. Im Zusammenhang mit der Alumniarbeit kann der durch die Befragungen hergestellte Kontakt zu Absolventinnen und Absolventen auch dafür genutzt werden, Mentoren für Studierende in der Endphase ihres Studiums oder für Absolventen beim Übergang in das Beschäftigungssystem zu gewinnen. Anhaltspunkte für weitere Maßnahmen können zudem aus einer detaillierteren Ergebnisanalyse gewonnen werden, etwa bezogen auf die Frage, in welchen Regionen die Absolventinnen und Absolventen eine Beschäftigung finden oder ob sich die Berufseinstimmung auch in anderer Hinsicht unterscheidet, etwa bezüglich der Suchdauer, der Beschäftigungsadäquanz, des Einkommens oder der beruflichen Zufriedenheit.

Abbildung 4: Wege zur ersten Stelle im Bauingenieurwesen an Fachhochschulen (Abschlussjahrgang 2005, in Prozent*)



* Anteil derer, die auf dem genannten Weg ihre erste Stelle gefunden haben (Mehrfachnennung möglich).

Quelle: HIS Absolventenpanel 2005 (n=253)

4 Fazit und Ausblick

Richtig durchgeführte, methodisch solide Absolventenbefragungen sind ein wichtiges und mächtiges Instrument für die Qualitätsentwicklung einer Hochschule und für das Hochschulmanagement. Voraussetzung dafür ist eine funktionsgerechte Integration dieses Instruments in das Qualitätsmanagement und die internen Abläufe und Strukturen einer Hochschule. Absolventenbefragungen sollten von Beginn an in die Aushandlungsprozesse und Diskurse der Hochschule offen eingebracht werden und nicht erst, wenn Ergebnisse vorliegen. Um Absolventenbefragungen erfolgreich und effektiv zu nutzen, ist es entscheidend, die mit ihnen verfolgten Ergebniserwartungen und Ziele genau festzulegen, sich möglicherweise auf wenige zentrale Themenfelder zu beschränken und sich auch der Grenzen und (praktischen) Probleme von Absolventenbefragungen zu vergewissern. Neben der thematischen Ausrichtung ist über verschiedene Aspekte des Befragungsdesigns und organisatorische Fragen zu entscheiden:

- Absolventenbefragungen zu einem relativ nah am Studienabschluss liegenden Zeitpunkt sind vergleichsweise schnell und einfach durchzuführen. Ein früher Befragungszeitpunkt zur Gewinnung steuerungsrelevanter Ergebnisse ist allerdings vielfach noch nicht sehr aussagekräftig. So können der berufliche Verbleib und Arbeitsmarkterfolg vieler Bachelorabsolventen erst nach der Masterphase beurteilt werden. Auch für Studiengänge, in denen zunächst häufig Übergangstätigkeiten ausgeübt werden oder zweite Ausbildungsphasen zu absolvieren sind, empfiehlt sich ein später Befragungszeitpunkt. Mit dem Abstand zum Studienabschluss nehmen die Probleme der Erreichbarkeit zu.
- Um möglichst viele Absolventinnen und Absolventen zu erreichen, insbesondere auch die Auslandsmobilen, ist ein leistungsfähiges Adressmanagement nötig, das bei Längsschnittbefragungen auch für die Adressaktualisierung genügend Ressourcen einplanen muss. Die Ergebnismeldung an die Absolventinnen und Absolventen stärkt im günstigen Fall die Hochschulbindung und kann ein wichtiges Instrument für das Alumni-Management sein.
- Der Aufwand für die Datenauswertung, Interpretation und Ergebnispräsentation darf nicht unterschätzt werden. Damit keine „Datenfriedhöfe“ entstehen, ist sorgfältig zu überlegen, wie häufig und mit welchem Programm hochschuleigene Absolventenbefragungen durchgeführt werden können und sollen.
- Angesichts knapper Ressourcen in den Hochschulen kann und muss nicht jede Frage mit einer hochschuleigenen Absolventenbefragung beantwortet werden. Auch aus allgemeinen, repräsentativen Absolventenbefragungen, wie sie vom Hochschul-Informationssystem (HIS) regelmäßig bundesweit oder von regionalen Instituten für einzelne Länder durchgeführt werden, können für das Qualitätsmanagement wertvolle Schlussfolgerungen gezogen werden. Diese Studien stellen nicht nur Benchmarks zur Verfügung, sondern ermöglichen es auch, die eigene Indikatorenauswahl zu justieren.

Für Absolventenbefragungen gilt wie für andere steuerungsrelevante Instrumente und Methoden auch, dass sie nicht immer unmittelbar zu Handlungsempfehlungen und Problemlösungen führen. Sie holen eine bestimmte Außenwahrnehmung in die Hochschule hinein, etwa die Qualitätsbeurteilung des Studiums durch Absolventinnen und Absolventen, und beschaffen Informationen über den Arbeitsmarkt. Daraus lassen sich jedoch nicht automatisch und linear Konsequenzen für die Akteure an der Hochschule ableiten. Handlungsrelevante Schlussfolgerungen müssen in einem „Neu- oder Mitproduzieren von Ergebnissen in einem komplexen Mit- und auch Gegeneinander von Akteuren“ (Grühn 2007) entwickelt werden. Nur so kann es gelingen, Entscheidungen zu treffen, die ein gewisses Maß an Verbindlichkeit haben.

Literatur

Arnold, Jörg (2007): Stellenwert für die Akkreditierung. In: *Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.)*, Potentiale von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2007, S. 127–133

Briedis, Kolja (2007): Übergänge und Erfahrungen nach dem Hochschulabschluss. Ergebnisse der HIS-Absolventenbefragung des Jahrgangs 2005. HIS Forum Hochschule 13/2007. Hannover

Dräger, Jörg (2009): Hochschulen und Absolventen im Wettbewerb. In: Beiträge zur Hochschulforschung 3/2009, S. 22–31

Frey, Bruno S. (2007): Evaluierungen, Evaluierungen ... Evaluitis. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 8 (3), S. 207–220

Grühn, Dieter (2007): Stellenwert für den Career Service. In: *Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.)*, Potentiale von Absolventenstudien für die Hochschulentwicklung. Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2007, S. 140–155

Hochschulrektorenkonferenz (2008): Wegweiser 2008. Qualitätssicherung an Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2008

Jaeger, Michael; Krawietz, Marian (2009): Evaluation – und dann? Die Umsetzung von Evaluationsergebnissen aus Studierendensicht. In: *Rudinger, Georg; Hörsch, Katharina (Hrsg.)*: Umsetzung von Evaluationsergebnissen: Theorie und Praxis. Applied Research in psychology and evaluation Bd. 2. Göttingen, S. 9–22

Kaufmann, Benedict (2009): Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen – Maßnahmen und Effekte. Bonn

Mittag, Sandra; Bornmann, Lutz; Daniel, Hans-Dieter (2006): Qualitätssicherung und -verbesserung von Studium und Lehre durch Evaluation. Akzeptanz und Folgen mehrstufiger Evaluationsverfahren. In: Beiträge zur Hochschulforschung 28 (2), S. 6–27

Müller-Böling, Detlef (2001): Qualitätsmanagement. In: *Hanft, Anke (Hrsg.)*: Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied, S. 388–394

Nickel, Sigrun (2008): Qualitätsmanagementsysteme an Universitäten und Fachhochschulen: Ein kritischer Überblick. In: Beiträge zur Hochschulforschung 30 (1), S. 16–38

Schimank, Uwe (2009): Qualitätsentwicklung in Hochschulen: Organisationspolitik und Organisationsstrukturen. In: *Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.)*: Methoden und Wirkungen von Qualitätssicherung im europäischen Hochschulraum. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2009, S. 96–100

Weick, Karl E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main

Wolter, André; Koepernik, Claudia (2010): Studium und Beruf. Hans-Boeckler-Stiftung, Arbeitspapier, Demokratische und Soziale Hochschule, Nr. 210. Düsseldorf

Anschrift der Verfasser:

Dr. Michael Jaeger, Dr. Christian Kerst
HIS-Institut für Hochschulforschung
Goseriede 9
30159 Hannover
E-Mail: m.jaeger@his.de
kerst@his.de

Dr. Michael Jaeger ist stellvertretender Leiter des Arbeitsbereichs Steuerung, Finanzierung, Evaluation am HIS-Institut für Hochschulforschung, Hannover; Dr. Christian Kerst ist Projektleiter im Arbeitsbereich Absolventenforschung und lebenslanges Lernen am HIS-Institut für Hochschulforschung, Hannover