

Newsletter Nr. 10 (Juni 2015)

Liebe Leserinnen und Leser,

die europäische und darüber hinaus gehende Zusammenarbeit in Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement ist eine Erfolgsgeschichte des Bologna-Prozesses. Dies belegt die kürzlich auf der Konferenz der BildungsministerInnen in Yerevan verabschiedete Neufassung der *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) in eindrucksvoller Weise.

Die Neufassung der ESG formuliert aber auch große Ansprüche, denen Hochschulen und Qualitätssicherungsagenturen in den nächsten Jahren gerecht werden sollen. Dazu zählt unter anderem eine hohe Qualitätsverantwortung der Hochschulen, aber auch eine verstärkte Entwicklungsorientierung. Der Herausbildung einer Qualitätskultur wird besondere Bedeutung beigemessen.

Die Umsetzung der neuen ESG wird deshalb, wie erste Diskussionen bereits zeigen, noch erhebliche Herausforderungen mit sich bringen. Wir stellen Ihnen ab S. 2 die aus Sicht von **evalag** besonders interessanten Punkte vor.

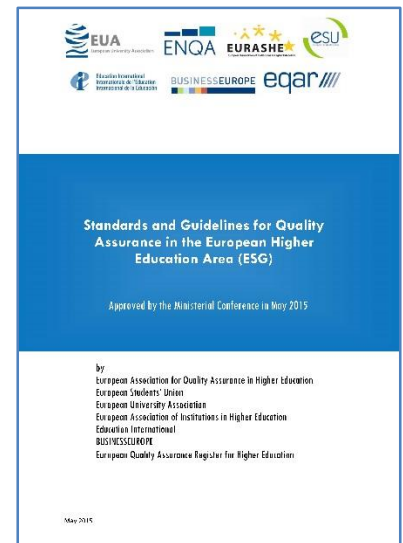
An vielen Hochschulen wird das Qualitätsmanagement längst nicht mehr nur im Bereich Studium und Lehre forciert, sondern die Institution als Ganzes und die sinnvolle Verknüpfung aller Qualitätsentwicklungs-, -sicherungs- und -management-Aktivitäten, auch in der Forschung und in den Servicebereichen, rücken verstärkt in den Fokus. Die Tendenz geht zur ganzheitlichen Betrachtung und Weiterentwicklung, der Bedarf nach maßgeschneiderten Beratungsangeboten steigt entsprechend. Ab S. 4 stellen wir Ihnen vor, wie **evalag** Hochschulen bei der Organisationsentwicklung unterstützen kann.

Daneben berichten wir ab S. 5 aus dem Geschäftsbereich Wissenschaftsförderung. Hier freuen wir uns insbesondere mit der Carl-Zeiss-Stiftung über die vom Deutschen Hochschulverband verliehene Auszeichnung als Wissenschaftsstiftung des Jahres 2015.

Neues gibt es auf S. 6 schließlich auch aus der Geschäftsstelle. Wir begrüßen zwei neue Kolleginnen, die das Team verstärken werden, und sind stolz auf die im Juni 2015 erneuerte Eintragung von **evalag** im European Quality Assurance Register (EQAR).

Eine angenehme Lektüre und eine ebenso erholsame wie produktive Sommerpause wünscht Ihnen im Namen des ganzen **evalag**-Teams

Dr. Anke Rigbers (Stiftungsvorstand)



■ Die neuen ESG und mögliche Folgen für Hochschulen und Qualitätssicherungsagenturen

Seit der Verabschiedung der ersten Fassung der *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) auf der Bologna-Konferenz in Bergen 2005 haben sich die Qualitätssicherung, aber auch viele weitere „Bologna-Felder“, wie z. B. die soziale Dimension, Qualifikationsrahmen oder Learning Outcomes, stark verändert und weiterentwickelt und zum Paradigmenwechsel hin zum studierendenzentrierten Lehren und Lernen beigetragen.

Die Weiterentwicklung der bisherigen ESG war daher – trotz kleinerer Modifikationen 2007 und 2009 – naheliegend. 2012 begann ein breit angelegter und umfassender Diskussions- und Überarbeitungsprozess der ESG, der im Herbst 2014 in einer, für andere Politikfelder geradezu vorbildlichen Weise zu einer von einem breiten Konsens getragenen vorläufigen Fassung führte.

Seit ihrer offizieller Verabschiedung bei der Ministerkonferenz in der armenischen Hauptstadt Yerevan im Mai 2015 liegen die ESG nun in ihrer vierten Fassung vor: Diese ist nach Auffassung von **evalag** überzeugend und hilfreich, denn endlich rücken auch die ESG entwicklungsorientierte Ansätze und die Herausbildung einer Qualitätskultur an den Hochschulen in den Vordergrund.

Was aber ändert sich nun ganz konkret für die Hochschulen? Welche Folgen haben die ESG für die interne Qualitätssicherung und -entwicklung? Welche neuen Freiheiten gibt es? Und welche neuen Zwänge könnten sich ergeben? Was ändert sich in Bezug auf die externe Qualitätssicherung? Und was ändert sich durch die neuen ESG für die Qualitätssicherungsagenturen?

Es ist an dieser Stelle noch zu früh, dazu abschließende Antworten zu geben. Denn der Diskussionsprozess um die Auslegung der neuen ESG und die damit verbundenen Erwartungen an Hochschulen und Qualitätssicherungsagenturen hat gerade erst begonnen – dabei waren die entsprechenden Auseinandersetzungen um die alten ESG noch längst nicht abgeschlossen. Hinzu kommt, dass die ESG heute unter geänderten hochschulpolitischen Rahmenbedingungen zur Anwendung kommen: 2005 gab es das Europäische Register für Qualitätssicherungsagenturen noch nicht und auch der Europäische Hochschulraum, der heute 48 Mitgliedsstaaten umfasst, war damals noch wesentlich kleiner.

Bevor mögliche Auswirkungen des nach Einschätzung von **evalag** mit den neuen ESG nun weit entwickelten gemeinsamen europäischen Qualitätsverständnisses erläutert werden, hier zunächst ein kurzer Überblick über die wesentlichen Änderungen:

- Die ESG sind klarer und eindeutiger formuliert. Sie balancieren die drei Teile (hochschulinterne und hochschulexterne Qualitätssicherung sowie Qualitätssicherung der Agenturen) besser aus.
- Die ESG konzentrieren sich zwar weiterhin auf Lehre und Studium, stellen nun aber auch Bezüge zur Forschung, zur Lernumgebung und zu Innovationen her.
- Darüber hinaus verwenden die neuen ESG einen sehr breiten Begriff für tertiäre Bildung, der sich nicht nur auf Studiengänge, sondern letztlich auf alle, darunter auch grenzüberschreitende und/oder Online-Angebote bezieht, und der damit auch die Weiterbildung integriert.
- Das hohe Maß an Eigenverantwortung, das den Hochschulen für Qualitätsentwicklung, -sicherung und -management zugewiesen wird, hat sich in einer sehr umfänglichen Überarbeitung von Teil 1 der ESG niedergeschlagen.

- Darüber hinaus heben die neuen ESG die Verpflichtung zur Veröffentlichung aller Berichte und Entscheidungen hervor.
- Das Follow-up war zwar auch bisher schon Bestandteil der ESG, nun soll es allerdings systematisch und verbindlich und ggf. auch mit inhaltlichen Folgen in Qualitätssicherungsverfahren einbezogen werden.
- Agenturen sind jetzt verpflichtet, eine Beschwerdeinstanz für alle Verfahren vorzuhalten; dies war in Deutschland bisher nur für Akkreditierungsverfahren vorgesehen.
- Eher an neue Mitgliedsstaaten richtet sich schließlich die (in Deutschland längst gelöste) nachdrückliche Forderung nach der Beteiligung von Studierenden und anderen Interessengruppen an der Qualitätssicherung sowie die Forderung nach einer unabhängigen und selbstverantwortlichen sowie integren Arbeit der Agenturen.

Hinzu kommt eine übergeordnete, aus Sicht von **evalag** aber wesentliche Veränderung: Die ESG hatten bisher vorrangig eine Orientierungsfunktion für Qualitätssicherungsagenturen (sowie in Deutschland auch für den Akkreditierungsrat) und für die Hochschulen. Nach ihrer erstmaligen Verabschiedung wurden sie von den meisten Hochschulen kaum wahrgenommen, dies hat sich erst in den letzten Jahren geändert. Inzwischen scheint sich die vormalige Orientierungsfunktion nun aber zu einer verbindlichen europäischen Norm zu entwickeln – mit einem entsprechend veränderten, sehr viel höheren Stellenwert der ESG und damit weitreichenden neuen Anforderungen an die Qualitätssicherung und das Qualitätsmanagement der Hochschulen und auch an die externe Qualitätssicherung durch für die Agenturen.

Bereits jetzt praktiziert das Register für europäische Qualitätssicherungsagenturen (EQAR), in dem alle deutschen Akkreditierungsagenturen Mitglied sind, eine strikte Auslegung der ESG, die auf nationale Besonderheiten wenig Rücksicht nimmt.

So werden beispielsweise bei der Beantragung der Aufnahme in das EQAR-Register mit Ausnahme der Beratung alle qualitätssichernden Maßnahmen/Verfahren einer Agentur (Evaluation, Akkreditierung, Audit usw.) geprüft. Dabei macht das Registerkomitee keinen Unterschied zwischen freiwillig von der Hochschule beauftragten und aufgrund rechtlicher Vorgaben verpflichtend durchgeführter Verfahren. **evalag** sieht diese Entwicklung insofern kritisch, als damit an die Dokumentation von freiwilligen Evaluationen oder Audits die gleichen Anforderungen wie an Akkreditierungsverfahren gestellt werden. Dies betrifft insbesondere die vollständige Veröffentlichung der entsprechenden Berichte und auch von negativen Entscheidungen. Für **evalag** besteht damit die Gefahr, dass die Bereitschaft der Hochschulen (insbesondere auch zur externen) Qualitätsentwicklung sinkt. Evaluationen, die sich ggf. mit hochsensiblen Informationen beschäftigen, die für die interne Entwicklung erforderlich sind, werden unter der Bedingung einer Veröffentlichungspflicht wohl kaum noch stattfinden. **evalag** verfolgt die entsprechenden Diskussionen auf nationaler und internationaler Ebene deshalb sehr aufmerksam und wird sich für zielführende Lösungen einsetzen.

Darüber hinaus verlangt Standard 2.1 der neuen ESG bei externen Qualitätssicherungsverfahren (Programm- und Systemakkreditierung, Audit, Evaluation im Bereich von Lehre und Studium) die verbindliche Prüfung aller Standards von Teil 1. Jede Hochschule sollte diesen Teil der Standards deshalb künftig sehr genau kennen und prüfen, welche Veränderungen sie in der internen Qualitätssicherung vornehmen muss, um auch im Rahmen der externen Qualitätssicherung bestehen zu können.

Gelegenheit zum weiteren Informationsaustausch und zur Diskussion der neuen ESG bietet Ihnen evalag am Donnerstag, den 16. Juli 2015 von 11 bis 15 Uhr im Rahmen eines von Dr. Anke Rigbers geleiteten Seminars. Es sind noch wenige Plätze frei. Veranstaltungsort ist die **evalag**-Geschäftsstelle in Mannheim.

Bei Interesse an der Teilnahme wenden Sie sich bitte an Frau Tina Koch (koch@evalag.de, 0621-128545-45) gerne zur Verfügung.

□ Organisationsentwicklung mit evalag

Schon seit geraumer Zeit ist **evalag** auch in beratender Funktion tätig und unterstützt Hochschulen aller Art – von Universitäten über Hochschulen für Angewandte Wissenschaften bis zu Kunst- und Musikhochschulen – nicht mehr nur bei der Qualitätssicherung und -entwicklung bzw. beim Aufbau des Qualitätsmanagements, sondern inzwischen auch bei der umfassenden Organisationsentwicklung.

Dabei steht für **evalag** stets die Stärkung der Selbststeuerungsfähigkeit der jeweiligen Hochschule im Vordergrund. Wesentlich ist für **evalag** außerdem die Orientierung am prozessbezogenen Regelkreisprinzip des Plan-Do-Check-Act, frei übersetzt mit Zielsetzung – Umsetzung – Rückmeldung – Verbesserung.

Schwerpunkte der Beratungstätigkeit bilden der funktionale Auf- und Ausbau von Qualitätsmanagement in Studium und Lehre sowie die Vorbereitung von Hochschulen auf die Systemakkreditierung, insbesondere das inzwischen weithin bekannte und bewährte „**evalag-Coaching**“ von Hochschulmitgliedern als Vorbereitung auf die Gespräche mit den externen Gutachtergruppen. Hinzu kommen Beratungs- und Workshop-Angebote auch für den Forschungsbereich sowie für Serviceeinheiten bis hin zu Bibliotheken. Außerdem bietet **evalag** Unterstützung bei der Optimierung der Personalentwicklung, z. B. im Hinblick auf Berufungsverfahren, sowie bei der effektiven Weiterentwicklung und Nutzung des Berichtswesens. Ziel von **evalag** ist es, möglichst viele Facetten einer ganzheitlich orientierten, das Qualitätsmanagement aller Leistungsbereiche umfassenden Organisationsentwicklung abzudecken.

evalag versteht sich dabei als Moderator und Katalysator, und zwar in dem Sinne, dass **evalag** hochschulintern notwendige Diskussions- und Entscheidungsprozesse durch das Einbringen eigener (und wo nötig weiterer externer) Expertise zwar (mit) anstößt, strukturiert und zielführend begleitet, dass die Lösungskompetenz aber stets bei der Hochschule selbst und ihren jeweils Verantwortlichen und Prozessbeteiligten verbleibt.

Eine Ausgangssituation, die **evalag** – auch im Bereich Studium und Lehre – häufig vorfindet, ist die folgende: Instrumente und Verfahren der Qualitätssicherung sind zwar etabliert, allerdings oft unsystematisch, stehen unverbunden nebeneinander, sind nicht oder kaum dokumentiert und nur den Ausführenden bekannt. Auf dieser Grundlage beginnt dann gemeinsam mit den Hochschulmitgliedern die sukzessive Optimierung hin zu einem Qualitätsmanagement im Bereich Studium und Lehre und dessen Verknüpfung mit den entsprechenden Maßnahmen und Verfahren in anderen Bereichen – es ergibt sich ein dynamischer Prozess, der die gesamte Institution einbezieht und verändert.

Eine wichtige Voraussetzung für einen gelingenden Organisationsentwicklungsprozess ist nach Erfahrung von **evalag** die Verständigung auf strategische Ziele, die auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Hochschule handlungsleitend wirken. Sofern hier eine Leerstelle besteht, beginnt die Beratungsarbeit von **evalag** häufig an genau diesem, manchmal schwierigen Punkt, der in besonderer Weise das Commitment und das kontinuierliche Engagement der Hochschulleitung voraussetzt.

Die verschiedenen Hochschulen unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Organisationsentwicklungsprozesse aus Sicht von **evalag** vor allem darin, wie hochschulintern Verantwortung geteilt und wie kommuniziert wird. Dies bestimmt mit darüber, wie Entscheidungen auf den verschiedenen Leitungsebenen herbeigeführt und Maßnahmen wirksam implementiert werden, so dass sich Regelkreise auch tatsächlich schließen, und nicht zuletzt auch darüber, in welchem Ausmaß und in welcher Vertiefung dokumentiert wird. Bedeutsam sind aber natürlich auch die personellen Ressourcen, die für Qualitätsmanagement bzw. Organisationsentwicklung zur Verfügung stehen.

Ähnliche Problemlagen zeigen sich nach Erfahrung von **evalag** häufig an Hochschulen mit vergleichbarer Größe, Struktur und Ausrichtung. Dennoch ist und bleibt für **evalag** jede Hochschule ein Unikat mit einer spezifischen und unverwechselbaren Organisations- und Qualitätskultur, die passgenaue und individuelle Hilfestellung von **evalag** erwarten darf.

Für weitere Informationen stehen Ihnen Dr. Anke Rigbers (rigbers(at)evalag.de; Schwerpunkt: Beratung an Universitäten, Kunsthochschulen) und Dr. Sibylle Jakubowicz (jakubowicz(at)evalag.de; Schwerpunkt: Beratung an Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, Musikhochschulen) gerne zur Verfügung.

□ Reallabore Stadt

evalag begleitet im Auftrag des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) nicht nur die Durchführung des Förderprogramms „Reallabore, BaWü-Labs, für eine Forschung für Nachhaltigkeit in Baden-Württemberg“, das mit einer Veranstaltung an der Akademie der bildenden Künste in Stuttgart Ende April 2015 eindrucksvoll gestartet ist, sondern betreut auch das Auswahlverfahren der im März 2015 aufgelegten zweiten Förderlinie „Reallabore Stadt“. Gefördert werden sollen dabei Projekte, die in Zusammenarbeit mit Kommunen gesellschaftliche Herausforderungen des urbanen Raumes, wie z. B. Einwanderung, neue Formen von Wohnen und Mobilität, Digitalisierung oder die Alterung der Gesellschaft, wissenschaftlich bearbeiten und die Stadtentwicklung aktiv vorantreiben. Die Antragsfrist endete am 26. Juni 2015. Eine ExpertInnengruppe wird im Herbst 2015 die zu fördernden Vorhaben auswählen. Weitere Informationen siehe

<http://mwk.baden-wuerttemberg.de/de/forschung/forschungspolitik/wissenschaft-fuer-nachhaltigkeit/reallabore/>

□ Forschernetzwerke Wasserforschung BaWü

Das von **evalag** koordinierte zweistufige Auswahlverfahren der Ausschreibung „Forschernetzwerke Wasserforschung BaWü“ dauert noch an. Bei der ersten Auswahlitzung der internationalen Expertenkommission in der **evalag**-Geschäftsstelle im Mai 2015 wurden sechs von zwölf Vorhaben ausgewählt und zur Ausarbeitung von Vollarträgen aufgefordert. Bis zum Herbst 2015 wird nun im Rahmen einer zweiten Auswahlrunde der ExpertInnen die Entscheidung fallen, welche drei Vorhaben dem Wissenschaftsministerium als förderungswürdig empfohlen werden.

□ Carl-Zeiss-Stiftung erhält Auszeichnung

Die von dem Physiker Ernst Abbe im Jahr 1889 gegründete Carl-Zeiss-Stiftung ist die älteste private Stiftung in Deutschland, die den institutionellen Auftrag hat, die Wissenschaften an Hochschulen zu fördern. Nach einer langen, zwei Weltkriegen und der deutschen Teilung geschuldeten Pause wurde die Fördertätigkeit allerdings erst 2007 wiederaufgenommen. Seitdem ist **evalag** Partner der Carl-Zeiss-Stiftung und betreut in deren Auftrag das jährliche Nachwuchsprogramm und weitere Förderlinien.

Von 2007 bis 2014 konnten dabei aus den Gewinnen der beiden Stiftungsunternehmen Zeiss und SCHOTT mehr als 80 Millionen Euro für förderberechtigte Hochschulen in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen im Bereich der MINT-Fächer verausgabt werden: 194 DoktorandInnen und 76 Postdocs erhielten Stipendien, 26 Juniorprofessuren konnten eingerichtet werden, 27 exzellente Forschungsgruppen bekamen strukturelle Fördermittel, neun Stiftungsprofessuren konnten geschaffen werden und zehn Rückberufungen von NachwuchswissenschaftlerInnen aus dem Ausland sind geglückt.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass der Deutsche Hochschulverband der Carl-Zeiss-Stiftung am 20. März 2015 die Auszeichnung als „Wissenschaftsstiftung des Jahres 2015“

verliehen hat. **evalag** freut sich mit und dankt bei dieser Gelegenheit allen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die sich in diesem und den vergangenen Jahren dazu bereitgefunden haben, als Gutachterinnen und Gutachter in den verschiedenen Förderlinien mitzuwirken. Weiter Informationen siehe www.carl-zeiss-stiftung.de

□ Neuigkeiten aus der Geschäftsstelle

Das **evalag**-Team erhält Verstärkung. Zum 1. Juli 2015 beginnen unsere beiden neuen Kolleginnen Frau Dr. Aletta Hinsken und Frau Tanja Münch ihre Tätigkeit als wissenschaftliche Referentinnen. Frau Münch wird im Bereich Qualitätsmanagement bzw. Organisationsentwicklung und Beratung tätig sein, Frau Hinsken wird zunächst vorrangig die Akkreditierung verstärken. Außerdem freuen wir uns, dass Herr Franz Koranyi inzwischen ebenfalls eine Referentenstelle übernommen hat, auch sein Schwerpunkt liegt in der Akkreditierung.

□ Literaturtipps

Im Rahmen des von **evalag**-Referent Professor Theodor Leiber federführend geleiteten EU/Life-Long-Learning-Projekts IMPALA (Impact Analysis of External Quality Assurance Processes of Higher Education Institutions) sind unlängst die folgenden Beiträge erschienen:

Leiber, Theodor: **Zur Methodologie der Wirkungsevaluation von Qualitätssicherung an Hochschulen**. In: W. Benz, J. Kohler, K. Landfried (Hg.) (2014) Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Ausgabe Nr. 46(3), E 7.13, Berlin: Raabe, S. 41-80.

Leiber, Theodor: **Evaluation of the Success or Failure of Quality Assurance in Higher Education Institutions: Methodology and Design**. In: The Journal of the European Higher Education Area 2/2014, pp. 39-74.
http://www.ehea-journal.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=171

Demnächst erhältlich ist außerdem der Beitrag von Anke Rigbers: **Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen**. In: Neues Handbuch Wissenschaftspolitik 2015. Springer Verlag, Heidelberg (*im Druck*).

□ Weiterbildung für QM-Interessierte

Die nächsten Seminartermine sind

- **Do, 24. September 2015**
10.30 Uhr bis ca. 17.00 Uhr

Einstieg in das Qualitätsmanagement der Lehre an Hochschulen

Sie sind in den Bereich Qualitätsmanagement Ihrer Hochschule/Universität gewechselt oder neu in Ihrer Hochschule/Universität und für das Qualitätsmanagement zuständig? Wir bieten für neue Mitarbeitende im Qualitätsmanagement eine Einführung in das Themenfeld. Erläutert und diskutiert werden u.a. die Fragen: Was heißt Qualitätsmanagement an Hochschulen/Universitäten? Was ist eine Akkreditierung? Was ist eine Systemakkreditierung? Was versteht man unter einem Qualitätsmanagementsystem einer Hochschule/Universität? Was sind Kernaufgaben von Mitarbeitenden im Qualitätsmanagement? Wie kann man in einer Hochschule/Universität agieren und wie geht man mit Erwartungshaltungen um, die nicht erfüllt werden können?

- **Do, 12. November 2015**
10.30 Uhr bis ca. 17.00 Uhr

Der Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen an Hochschulen

Sie sind an Ihrer Hochschule damit konfrontiert, dass es viele Verfahren der Qualitätssicherung und Elemente des Qualitätsmanagements gibt, dass aber noch kein integriertes QM-System entwickelt wurde? Insbesondere für kleinere Hochschulen, die nur über geringe Personalkapazitäten im Qualitätsmanagement verfügen, ist es eine Herausforderung, eine Bestandsaufnahme durchzuführen oder die Entwicklung eines Systems voranzutreiben. Die Veranstaltung stellt wichtige theoretische Grundlagen vor und präsentiert unterschiedliche Umsetzungsbeispiele. In Arbeitsgruppen reflektieren und bearbeiten die Teilnehmenden grundlegende Fragestellungen bezüglich des Qualitätsmanagements an der eigenen Hochschule und werden zu einer ersten Visualisierung der vorhandenen (oder noch nicht vorhandenen) Ansätze eines Qualitätsmanagementsystems ermutigt. Daraus ergibt sich die Grundlage zur gemeinsamen Diskussion von Lösungsansätzen.

Beide Veranstaltungen werden von den **evalag**-Referentinnen Dr. Sibylle Jakubowicz (Leiterin der Abteilung Qualitätsmanagement) und Tina Koch durchgeführt und finden in der **evalag**-Geschäftsstelle in M7, 9a-10, 68161 Mannheim statt.

Die Kostenpauschale pro Veranstaltung beträgt jeweils 180 €; darin enthalten sind die Verpflegung während des Seminars (Getränke, Mittagessen und Pausensnacks), eine Teilnahmebescheinigung sowie gegebenenfalls Arbeitsmaterialien. MitarbeiterInnen einer staatlichen baden-württembergischen Hochschule/Universität können zu einer ermäßigten Kostenpauschale von je 90 € teilnehmen.

Es sind jeweils noch wenige Plätze frei.

Für weitere Informationen und die Anmeldung steht Ihnen Frau Tina Koch (koch@evalag.de, 0621-128545-45) gerne zur Verfügung.

□ Kontakt

□ Ihr Feedback

Wie gefällt Ihnen unsere aktuelle Newsletter-Ausgabe? Welche Themenschwerpunkte oder Informationen wünschen Sie sich für künftige Ausgaben?
Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Wir freuen uns über Ihre Beiträge, Anregungen und Kommentare!

Sie erreichen uns per E-Mail unter **evalag@evalag.de** oder telefonisch unter (0621) 12 85 45 - 10.

□ Kein Newsletter für Sie?

Falls Sie kein Interesse an der Zusendung künftiger Newsletter-Ausgaben haben, bitten wir Sie um eine kurze Mitteilung an evalag@evalag.de.

□ Impressum

evalag (Evaluationsagentur Baden-Württemberg)
M 7, 9a-10
68161 Mannheim

Tel. +49(0)621 12 85 45 - 10
Fax +49(0)621 12 85 45 - 99
evalag@evalag.de

www.evalag.de

Die Weitergabe des Newsletters an interessierte Dritte ist ausdrücklich erwünscht!
Eine (auszugsweise) Veröffentlichung (online oder Druck) setzt allerdings das vorherige schriftliche Einverständnis von **evalag** voraus. Bitte setzen Sie sich ggf. mit uns in Verbindung.