

Gemeinsame Ziele

Evaluation, Qualitätssicherung und Akkreditierung
in Deutschland und der Mongolei

Seminar der Hochschulrektorenkonferenz
mit Vertretern des Rektorenrates der Mongolei

Bonn, 14./15. Dezember 1998

Beiträge zur Hochschulpolitik 7/1999

Dieses Seminar wurde im Rahmen des *Projekts Qualitätssicherung* veranstaltet, das die HRK im Auftrag der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung durchführt. Das *Projekt Qualitätssicherung* wird aus Sondermitteln des Bundes und der Länder gefördert.

Die HRK dankt Bund und Ländern für die freundliche Unterstützung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 7/1999
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz
Redaktion: Dr. Gerhard Schreier, Ute Lockmann
Ahrstraße 39, D-53 175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887110
e-mail: schreier@hrk.de
Internet: www.hrk.de

Bonn, September 1999

Nachdruck und Verwendung in elektronischen Systemen - auch auszugsweise -
nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung der Hochschulrektorenkonferenz

Inhalt

Seite

<i>Professor Dr. Rainer Künzel</i> Eröffnung und Begrüßung	5
<i>Dr. Josef Lange</i> Aktuelle Fragen der Hochschulpolitik in Deutschland	7
Diskussion	13
<i>Dr. Gerhard Schreier</i> Evaluation und Qualitätssicherung in Deutschland – ein Überblick	15
<i>Professor Dr. Manfred Hennen</i> Evaluationserfahrungen an der Universität Mainz	23
Diskussion	30
<i>Frau Professor Dr. S Burmaa</i> Qualitätssicherung in Hochschulen der Mongolei	37
Diskussion	42
<i>Hermann Reuke</i> Externe Evaluation - Organisation, Verfahren und Erfahrungen	49
Diskussion	61
<i>Dr. Andreas Barz</i> Folgen von Evaluation	65
Diskussion	72
Teilnehmerverzeichnis	79

Eröffnung und Begrüßung Professor Dr. Rainer Künzel

Meine sehr geehrten Damen und Herren, verehrte Gäste,

ich begrüße Sie sehr herzlich in den Räumen des Wissenschaftszentrums in Bonn. Hier ist auch die Hochschulrektorenkonferenz der Bundesrepublik untergebracht. Ich freue mich, dass Sie nach einer langen Reise hier wohlbehalten angekommen sind und wir uns sogar auf Deutsch verständigen können. Es ist ganz ungewöhnlich, dass eine ganze Delegation in der Lage ist, so gut Deutsch zu sprechen wie Sie. Sie haben alle in Deutschland studiert oder sogar promoviert. Das macht es viel einfacher für uns, mit Ihnen über das Thema zu sprechen, das Sie besonders interessiert und das uns auch seit einer Reihe von Jahren verstärkt beschäftigt, nämlich Qualitätssicherung durch Evaluierung und Akkreditierung“.

Heute befassen wir uns mit dem Thema Evaluierung und dazu sind einige deutsche Experten als Referenten vorgesehen.

Die Hochschulrektorenkonferenz ist eine Organisation, die die Hochschulen in der politischen Diskussion im Lande vertritt und versucht, auch nach innen den Hochschulen Anleitungen zur Weiterentwicklung ihrer Organisation, ihrer Finanzierung und des Studiums der Lehre zu geben.

Viele der Ideen, die heute zur Reform des deutschen Hochschulwesens entwickelt worden sind, sind in der Hochschulrektorenkonferenz entstanden und von dort aus in die Hochschulen getragen worden. Ein System in der Größenordnung des deutschen Hochschulsystems erfordert, wenn man es organisieren und voranbringen will, einen professionellen Stab von Mitarbeitern. Die Hochschulrektorenkonferenz verfügt über ein größeres Sekretariat mit ungefähr 50 Mitarbeitern und wird geleitet durch den Generalsekretär, Herrn Dr. Lange, der gleich zu Ihnen sprechen wird.

Ich freue mich, dass Sie bei uns sind und hoffe, dass Sie zufrieden sein werden mit Ihrem Aufenthalt in Deutschland und der Diskussion mit den Kollegen.

Aktuelle Fragen der Hochschulpolitik in Deutschland
Dr. Josef Lange
Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

An den rund 300 allgemein zugänglichen Hochschulen in Deutschland haben sich im Jahr 1998 etwa 280.000 Studienanfänger eingeschrieben. Die Entwicklung in Westdeutschland geht im wesentlichen auf die Veränderung der Geburtenzahlen jeweils 20 Jahre vorher und auf Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zurück. Wir hatten Anfang/Mitte der 80er Jahre in Westdeutschland erhebliche Probleme auf dem Arbeitsmarkt für Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen, was zur Folge hatte, dass die jungen Leute nach dem Abitur zunächst in eine berufliche Tätigkeit gingen und dann nach zwei, drei, vier Jahren in die Hochschulen kamen. Das führte dazu, dass wir einen enormen Anstieg der Studienanfängerzahlen in den Jahren 1989 bis 1992 hatten. Seit 1994 ist die Entwicklung der Studienanfängerzahlen in Westdeutschland stabil.

In den ostdeutschen Ländern ist ein kontinuierlicher Anstieg der Studienanfängerzahlen bis auf etwa 50.000 in diesem Jahr zu verzeichnen; ein weiterer Anstieg ist in den nächsten Jahren zu erwarten. Der Grund für diese Entwicklung ist, dass nach der sogenannten Dritten Hochschulreform Ende der 60er Jahre in der früheren DDR die Zahl der Studienanfänger bei etwa 32-35.000 pro Jahr festgeschrieben war. 1990 gab es einen erheblichen Anstieg bei den Studienanfängerzahlen, weil die letzte Regierung der DDR die Dienstzeit bei der Nationalen Volksarmee von drei Jahren auf ein Jahr verkürzte. Das erklärt auch den leichten Rückgang in 1991 und 1992. Mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten gab es die freie Schulwahl für Eltern und Schüler. Das Ergebnis ist, dass inzwischen in den neuen Ländern ein Anteil von etwa 25 Prozent am Altersjahrgang mit Abitur oder einer anderen Hochschulzugangsberechtigung zu verzeichnen ist. In Westdeutschland liegt der Anteil bei rund einem Drittel. Die Entwicklung in den Schulen in den neuen Ländern lässt erwarten, dass im Verlaufe der nächsten fünf bis acht Jahre auch in den ostdeutschen Ländern etwa 30 bis 33 Prozent am Altersjahrgang eine Hochschulzugangsberechtigung erwerben.

Die Entwicklung der Zahl der Studierenden dokumentiert dies erneut. Für die neuen Länder ist ein kontinuierlicher Anstieg der Studie-

rendenzahlen auf rund 220.000 seit 1990 zu beobachten. In den westdeutschen Ländern war die höchste Zahl an Studierenden 1993 zu verzeichnen. Seitdem gibt es einen kontinuierlichen leichten Rückgang, weil die starken Jahrgänge 1989, 1990, 1991, 1992 erfreulicherweise nach angemessener Zeit die Hochschulen mit abgeschlossenem Studium verlassen.

Wie sieht die weitere Entwicklung aus? Aufgrund einer Prognose der Kultusministerkonferenz, die sich auf die Entwicklung der Schülerzahlen in den weiterführenden Schulen stützt, ist ein Anstieg der Hochschulzugangsberechtigten um 15 bis 25 Prozent bis zum Jahre 2008 zu erwarten, dann wird es einen leichten Rückgang in den Jahren 2009, 2010 geben, der sich aus einem massiven Rückgang der Geburtenzahlen in den ostdeutschen Ländern von 1988 bis 1995 erklärt. Erst 1996 und 1997 gab es in den ostdeutschen Ländern wieder einen leichten Anstieg der Geburtenzahlen. Die Zahl liegt immer noch bei rund der Hälfte der Geburtenzahl in den 80er Jahren. Das heißt, die Hochschulen erwarten eine Steigerung der Studienanfängerzahlen um 15 bis 25 Prozent, je nachdem wie viele der Absolventinnen und Absolventen von weiterführenden Schulen tatsächlich in die Hochschulen gehen.

Es ist zu erwarten, dass die Finanzausstattung der Hochschulen in den nächsten Jahren in Deutschland etwa gleich bleibt oder in manchen Ländern zurückgeht. Diese Situation ist vergleichbar mit den meisten Industriestaaten. Auch die UNESCO-Weltkonferenz in Paris Anfang Oktober hat gezeigt, dass fast überall steigende Studienanfängerzahlen bei bestenfalls gleichbleibender Finanzierung zu verzeichnen sind. Deshalb lautet die Forderung an die Hochschulen: bei gleichen oder zurückgehenden Mitteln mehr zu leisten.

Was heißt dies konkret für die Entwicklung der Hochschulen in Deutschland? Von unseren rund 300 Hochschulen sind nur oder immerhin 65 Privathochschulen, aber in diesen rund 20 Prozent privaten Hochschulen sind drei Prozent der Studienanfänger und zwei Prozent der Studierenden eingeschrieben. Bei den privaten Hochschulen handelt es sich um kleine Hochschulen, die überwiegend von den Kirchen getragen werden und die für die Ausbildung der Gesamtzahl der Studierenden eine untergeordnete Rolle spielen. In Deutschland besteht also ein staatlich gegründetes, staatlich reguliertes und staatlich finanziertes Hochschulsystem. Was die staatlichen Regulationen angeht, wurde in diesem Sommer eine grundlegende Änderung des Hochschulrahmengesetzes verabschiedet, das Vorgaben für die

gesetzlichen Bestimmungen der Länder gibt. Auf einige wichtige Punkte ist hinzuweisen. Die staatliche Finanzierung der Hochschulen soll sich in den nächsten Jahren an den Leistungen der Hochschulen in Forschung, Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses und auch an der Förderung von Frauen orientieren. Eingeführt werden über das Hochschulrahmengesetz Evaluation insbesondere der Lehre und Akkreditierung von Studiengängen. Diese beiden Punkte sind die Hauptgegenstände unseres Seminars. Zur Erleichterung der Mobilität innerhalb der Europäischen Union wird ein Leistungspunktesystem eingeführt, Stichwort: „Internationalisierung“. Es soll, so heißt es im Gesetz, probeweise - wir gehen davon aus: auf Dauer - mindestens in manchen Bereichen Bachelor- und Master-Studiengänge neben den traditionellen Diplom-Studiengängen geben. Die Fragen, die zur Zeit von Hochschulen, von der Rektorenkonferenz mit den Ländern in der Kultusministerkonferenz diskutiert werden, sind: Wie sind die Übergänge zwischen den traditionellen Diplom-Studiengängen und Bachelor- und Master-Studiengängen zu organisieren? Auf welchem Niveau in der Lehre und im Abschluss sind Bachelor- und Master-Studiengänge im deutschen Hochschulsystem anzusiedeln?

Außerdem sollen die Hochschulen stärker als in der Vergangenheit beteiligt werden an der Auswahl der Studierenden in Studiengängen mit Zulassungsbeschränkungen in der Größenordnung von 20 Prozent. Das ist aus der Sicht der Hochschulen viel zu wenig, war aber politisch nicht anders zu realisieren.

Es gibt einen deutlichen Sprung in Richtung Deregulierung. Die Vorgaben im Hochschulrahmengesetz über die Zusammensetzung von Hochschulgremien und die Vorgaben an die Länder, wie Hochschulen zu organisieren sind, sind weggefallen. Wir haben also den, jedenfalls in der deutschen Gesetzgebung, seltenen Fall, dass ganze Passagen eines Gesetzes weggefallen sind und den Ländern damit die Möglichkeit gegeben wird, ihre eigenen Vorstellungen bei der Organisation der Hochschulen umzusetzen. Eine Reaktion auf die knappen Mittel ist die Vorgabe im Gesetz, dass Ausstattungszusagen für Professorinnen und Professoren in Zukunft nur noch befristet gegeben werden können, d.h. die erneute Zuweisung von Mitteln ist abhängig von einer Evaluation und von entsprechenden Leistungen. Schließlich wurde die Möglichkeit eröffnet, die Hochschulen auch anders als in der traditionellen Form der Körperschaften des öffentlichen Rechts in Deutschland zu organisieren.

Soweit die rechtliche Basis. Das Hochschulrahmengesetz wird in Landeshochschulgesetzen umgesetzt und in fast allen Ländern der Bundesrepublik Deutschland werden Änderungen der Hochschulgesetze diskutiert. In einer ganzen Reihe von Ländern sind Hochschulgesetze bereits geändert worden. Ich bin in diesem Jahr in sieben Landtagen zu Anhörungen zur Vorbereitung von Änderungen von Hochschulgesetzen gewesen, die sehr, sehr differenziert sind und in den einzelnen Ländern in durchaus unterschiedliche Richtungen gehen.

Worauf wird dies in Zukunft hinweisen? Aus meiner Sicht wird die Hochschulentwicklung in Deutschland wie folgt gekennzeichnet sein: Die Hochschulen werden weniger gleichförmig sein und werden ihr individuelles Profil herausarbeiten müssen. Wenn man bei gleichbleibenden oder zurückgehenden Mitteln mehr Studierende für einen Arbeitsmarkt ausbilden will, der zunehmend ein Arbeitsmarkt in der Europäischen Union oder darüber hinaus sein wird, wird keine Hochschule mehr in der Lage sein, alle Fächer auf international konkurrenzfähigem Niveau anzubieten. Das bedeutet, die Hochschulen müssen selbst Schwerpunkte und damit ihr eigenes Profil herausbilden. Schwerpunkte zu bilden mit zusätzlichen Mitteln ist einfach, heißt bei gleichbleibenden oder gar zurückgehenden Mitteln aber, Prioritäten zu setzen. Auf der einen Seite Schwerpunkte zu bilden, bedeutet, an der anderen Seite zurückzuschneiden. Damit kommen die Hochschulen, aber auch die Länder in ganz schwierige Entscheidungsprozeduren, nämlich festzulegen: in dem einen Fach oder in einem Fächerbereich wird ein Schwerpunkt mit zusätzlichem Personal und zusätzlichen Mitteln gesetzt, dafür aber an der anderen Seite weggeschnitten oder auf Fächer verzichtet. Daraus resultiert eine sehr viel stärkere Individualität von Hochschulen. Die Forderung der Rektorenkonferenz ist, dass die Hochschulen dies autonom und in eigener Verantwortung entscheiden, weil sie selbst am besten wissen, wo ihre Stärken und Schwächen sind, wo zusätzlich investiert werden muss und wo zurückzunehmen ist. Dieser Prozess wird unterstützt durch Evaluation und Akkreditierung, damit die Hochschulen sich auch nichts vormachen über das, was in ihnen selbst geschieht. Da ist der Blick von außen hilfreich. Wenn Änderungen und sehr schwierige Entscheidungen über Schwerpunktbildung und Wegschneiden an anderer Stelle zu treffen sind, ist es hilfreich, externen Rat für Entscheidungen in Anspruch zu nehmen, die in der Hochschule selbst getroffen werden müssen.

Die einzelne Hochschule mit bestimmtem Profil und Schwerpunkten wird nicht mehr die ganze Breite des Fächerspektrums und der Lehrangebote

vorhalten können. Im regionalen Rahmen wird ein vollständiges Fächerangebot in Zukunft teils durch Wettbewerb, teils durch Kooperation mit Nachbarhochschulen sichergestellt werden. Die HRK bezeichnet das mit dem Schlagwort „Netzwerkbildung“. Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von Beispielen in Deutschland, wo Universitäten und auch Fachhochschulen über Kooperationsvereinbarungen sicherstellen, dass die Studierenden an mehreren Hochschulen eingeschrieben sein können, dass gemeinsame Studiengänge angeboten werden, dass Forschungseinrichtungen gemeinsam genutzt werden können, dass man zu einem stärker vernetzten Hochschulsystem kommt. Um einige Namen zu nennen: Die Universitäten Heidelberg und Mannheim waren, wenn ich es recht sehe, die ersten, die sich in einer Kooperationsvereinbarung eng zusammengeschlossen haben. Die traditionsreichen Universitäten Leipzig, Jena und Halle haben vor viereinhalb Jahren eine Kooperationsvereinbarung geschlossen. Im nordbayerischen Raum zwischen Erlangen-Nürnberg, Bayreuth und Bamberg gibt es seit dem vergangenen Jahr eine Kooperationsvereinbarung. Diese Entwicklung geht weiter. Eine etwas andere Entwicklung findet man in anderen Ländern. In Niedersachsen hat der Wissenschaftsminister gerade mitgeteilt, dass drei Fachhochschulen im Nordosten des Landes, die bislang zusammenarbeiteten, im Laufe der nächsten zwei Jahre zu einer Fachhochschule an drei verschiedenen Standorten zusammengefasst werden sollen. Im Land Rheinland-Pfalz gab es eine gegenläufige Entwicklung, nicht aus der Sicht des Wissenschaftsministers, sondern von den Regionalpolitikern. Dort gab es eine Fachhochschule für das gesamte Land mit acht oder neun Standorten. Es war eine Entscheidung der Regionalpolitik, diese Fachhochschule des Landes in fünf selbständige Fachhochschulen aufzusplitten. Ich bin mir nicht sicher, ob dies eine zukunftsorientierte Lösung ist, aber das ist hier nicht zu diskutieren.

Ein zweiter Aspekt der künftigen Hochschulentwicklung in bezug auf Lehre und Forschung: Die Hochschulen werden zu mehr fachübergreifender Zusammenarbeit, zu mehr Interdisziplinarität kommen. Wenn man in die Forschung hineinschaut, dann kommen die spannenden Entwicklungen an den Schnittstellen der traditionellen Disziplinen auf. Wenn man in die Lehre schaut und die Anforderungen des Arbeitsmarktes betrachtet, werden nicht nur z.B. Maschinenbauingenieure gesucht, die alles über den Maschinenbau wissen, sondern sie sollen zusätzlich in der Lage sein, Projektmanagement zu machen, mit einer großen Anzahl von Menschen umzugehen, Personalführungskompetenz zu haben, sie sollen nicht nur die Muttersprache, sondern auch andere Sprachen und andere Kulturen kennen, um in an-

deren Kulturkreisen zu arbeiten. Das erfordert fachübergreifende Zusammenarbeit, Interdisziplinarität in allen Aufgabenbereichen der Hochschulen. Aber eine breite Grundlage in der eigenen Disziplin muss vorhanden sein, denn wenn die Basis im eigenen Fach nicht gegeben ist, dann ist die fachübergreifende Zusammenarbeit in der Gefahr, zu leerem Gerede zu werden. Das führt dann nicht dazu, dass die jungen Leute wirklich wissen, worüber sie reden und worum es geht.

Dritter Punkt: „Künftige Entwicklung der Hochschulen, stärkere Internationalisierung“. Dies ergibt sich unmittelbar in den wirtschaftsnahen Bereichen. Die Weltwirtschaft wird immer stärker miteinander verknüpft. Das gilt nicht nur für Westeuropa mit der Europäischen Union, sondern auch weit über die Grenzen der früheren Blöcke hinaus, und das gilt für alle Aufgabenfelder der Hochschulen. Wir haben eine erheblich gestiegene Mobilität der Studierenden innerhalb der Europäischen Union und von Mittel- und Osteuropa nach Westeuropa, allmählich auch von West- nach Mittel- und Osteuropa. Wir beobachten natürlich eine sehr starke Mobilität der Wissenschaftler von Europa in die USA. Wir sehen diese Entwicklung auch, wenn wir auf China und Südostasien, Japan, aber auch auf Lateinamerika schauen. Das heißt, die Internationalität wird ein bestimmendes Kennzeichen der Hochschulen in den nächsten Jahren sein, und darauf müssen sich die Hochschulen einstellen. Die deutschen Hochschulen hatten nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten einige Jahre mit sich selbst zu tun, um die Integration der doch sehr unterschiedlichen Hochschulsysteme zu schaffen, aber seit 1992, 1993, 1994 gibt es ein weitgehend einheitliches Hochschulsystem in Deutschland. Wenn wir innerhalb der Rektorenkonferenz auf die Perspektiven der Hochschulentwicklung schauen, dann sind Schwerpunktbildung, fachübergreifende Zusammenarbeit - jeweils vernetzt - und Internationalisierung die Hauptlinien dieser Entwicklung. Es sind die Themen, die auch in allen internationalen Begegnungen diskutiert werden. Das gilt für die Zusammenarbeit mit den Rektorenkonferenzen innerhalb der Europäischen Union und Europas, aber auch für Gespräche mit Partnerorganisationen aus Lateinamerika, Indien oder Australien, um nur einige zu nennen. Ich denke, dass die Hochschulen und Universitäten weltweit vor den gleichen Aufgaben stehen und in dieser Hinsicht voneinander sehr viel lernen können. Vielen Dank.

Diskussion

Prof. Dr. S. Togmid

Ich vertrete hier eine einzelne Universität der Mongolei. Sie haben gesagt, die Universitäten arbeiten beim Studium zusammen. Was bedeutet dies für die Vergabe der Abschlussdokumente? Unsere Universitäten zum Beispiel arbeiten zusammen und einen Teil des Studiums kann der Student bei einer anderen Universität und den übrigen Teil bei uns absolvieren. Wer vergibt das Abschlussdiplom oder Zeugnis?

Lange

Derzeit wird der Abschluss von der Universität vergeben, die den Studiengang als solchen bzw. die Mehrzahl der Lehrveranstaltungen anbietet. Wie das künftig sein wird, ist noch offen. Wir diskutieren derzeit zwischen Deutschland und Frankreich über gemeinsame Diplome und Promotionen, d.h. über die gemeinsame Vergabe eines Titels von zwei Universitäten. Wenn die Vernetzung so eng ist, dass es sehr schwierig ist zuzuordnen, an welcher Universität der Studiengang angesiedelt ist, wäre ein gemeinsames Diplom zweier Universitäten denkbar. Außerdem führt die Internationalisierung und die Entwicklung der neuen Medien dazu, dass in nicht experimentellen Wissenschaften Vorlesungen über das Internet angeboten werden, so dass sich die Frage für die jeweilige Universität stellt: Welche Lehrveranstaltungen und welche Leistungen - es gibt ja auch Prüfungen über das Internet - werden anerkannt, welche werden in das Studium oder das Lehrangebot, das die Hochschule selbst anbietet, integriert und wird es anerkannt als ein Diplomgrad beispielsweise der Universität Heidelberg oder der Universität Mainz? Dies sind Fragen, die wir in Deutschland zur Zeit diskutieren. Wir haben noch keine Lösung dafür, aber es wäre abwegig, jemandem für eine Studienleistung, die er an der University of Stanford erbracht und eine beglaubigte Prüfung bestanden hat, die Anerkennung zu verweigern und zu fordern, die Lehrveranstaltung am Ort zu machen.

Prof. Dr. S. Burmaa

Gibt es Erfahrungen im Rahmen eines Bundeslandes bzw. der Hochschulen, dass die Studenten in einer Hochschule eine Prüfung machen und in einer anderen die Vorlesungen besuchen können?

Das wird z.Zt. zwischen Heidelberg und Mannheim praktiziert, auch zwischen Leipzig, Jena und Halle. Die drei Universitäten bieten einen gemeinsamen Studiengang Japanologie an. In Heidelberg/Mannheim gibt es eine Verknüpfung in den Wirtschaftswissenschaften, der Physik, in der Informatik und in der Geographie. Ein weiteres Beispiel: Die Universitäten Marburg und Gießen bieten einen gemeinsamen Studiengang in den Geowissenschaften an, die eine Universität die experimentellen Wissenschaften, die andere die klassische Geographie. Die Studenten oder die Professoren pendeln hin und her. Das ist bei einer Entfernung von 35 km kein Problem.

Künzel

Ich kann ein weiteres Beispiel geben. Es gibt den sogenannten auslandsorientierten Studiengang an der Universität Oldenburg zusammen mit der benachbarten Fachhochschule in Physik-Engineering. Man kann an der Fachhochschule und an der Universität gleichzeitig studieren und einen gemeinsamen Abschluss machen. An meiner Universität gibt es auch in der Materialwissenschaft eine Kooperation mit der Fachhochschule, d.h. ein ganz kleiner Teil wird an der Fachhochschule studiert. Wir planen gemeinsame Studiengänge mit der benachbarten Universität Münster, also Münster-Osnabrück, das sind Hochschulen, die in verschiedenen Bundesländern liegen, dadurch wird die Situation etwas schwieriger. Aber ich wollte auf ein Instrument hinweisen, das solche Kooperationen erleichtert. Erstens ist es die Modularisierung der Studiengänge, d.h. die Aufteilung der Studiengänge in Studienmodule und die Einführung von Kreditpunkten, so dass die wechselseitige Anerkennung leichter wird. Das zweite ist die Einführung eines sogenannten Diploma Supplement, in dem genau beschrieben wird, welche Teile des Studiums an der Universität X und welche an der Universität Y studiert worden sind, und dann kann der Abschluss natürlich auch ein Abschluss der beiden Universitäten gemeinsam sein. Darauf müsste dann stehen, Diplom der Universitäten X und Y im Fach A. So stellen wir uns das vor. Ich glaube, die nächsten Jahre werden solche Entwicklungen bringen.

Dieses Diploma Supplement ist sicher auch für Sie interessant. Die Beschreibung der Studieninhalte ist bereits in mehreren Ländern und einer ganzen Reihe von Hochschulen getestet worden. Es ist eine englische Version, so dass die Studierenden damit auch international mobiler werden.

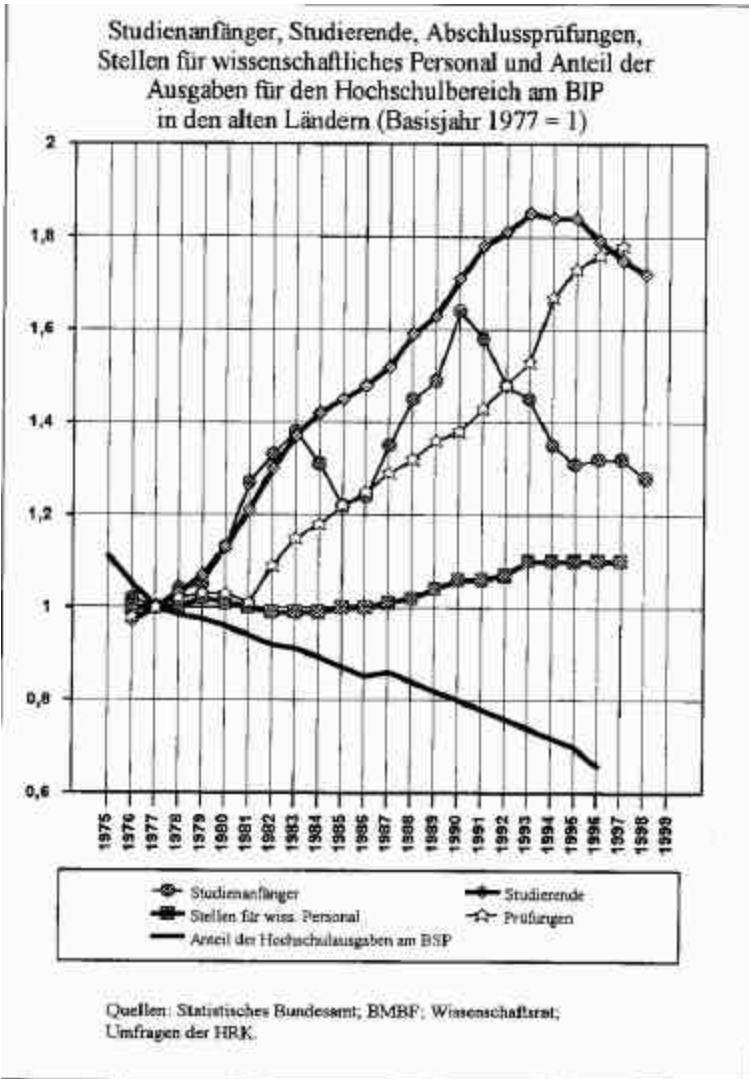
Evaluation und Qualitätssicherung in Deutschland - ein Überblick

Dr. Gerhard Schreier
Projekt Qualitätssicherung der HRK

Die Diskussion über Qualitätssicherung beginnt in Westeuropa Ende der 80er Jahre ausgehend von dem Problem, dass es weniger öffentliche Mittel für das Hochschulsystem gibt, bzw. dass der Ausbau des Hochschulwesens seitens der Politik keine Priorität mehr hat. Einhergehend mit einem Verlust des öffentlichen Vertrauens in die Leistungsfähigkeit von Hochschulen wird heute sehr viel genauer gefragt, ob das Geld, das in das Hochschulsystem einfließt, gut angelegt ist. Zugleich geht diese Entwicklung einher mit einem über die letzten 30 Jahre stark ansteigenden Trend der Studierendenzahlen. Das bedeutet: Es gibt seit etwa Mitte der 80er Jahre in Westeuropa und insbesondere auch in Deutschland eine wachsende Diskrepanz zwischen der Bereitschaft, in Hochschulen Geld zu investieren und der Nachfrage seitens der jungen Generation nach Hochschulausbildung.

Damit hängt zusammen, dass Hochschulen in modernen Industriegesellschaften einem säkularen Funktions- und Strukturwandel unterworfen sind. Er lässt sich beschreiben als Wandel von der Eliteausbildung zur „Massenausbildung“. In Deutschland studierten Anfang der 60er Jahre, also vor etwa 35 Jahren, rund fünf Prozent eines Altersjahrgangs. Im Augenblick tendiert der Anteil der jungen Generation, die eine Hochschulausbildung sucht, auf etwa ein Drittel. Der Ausbau der Hochschulen Ende der 60er Jahre hatte das Ziel, die Bildungsbeteiligung zu steigern. Es wurden neue Hochschulen gegründet und neue Stellen eingerichtet. Dieser Wachstumsprozess, der in Verbindung mit der steigenden Nachfrage und mit dem Funktionswandel steht, hat dazu geführt, dass die Einheiten, d.h. die einzelnen Fachbereiche, und die Hochschulen insgesamt sehr viel größer geworden sind. Heute existieren Fachbereiche, in denen 6.000 Studierende oder mehr eingeschrieben sind. Diese Fachbereiche sind so groß geworden, dass sich das Professorenkollegium teilweise untereinander nicht mehr persönlich kennt. Die Folgen sind: Verringerung oder Verlust der sozialen Kontrolle, der Selbststeuerungsfähigkeit und der Transparenz. Sehr große Einheiten sind in ihrer Aufgabenstellung, in ihrer Zielsetzung, in ihrer Arbeitsweise vielfach diffus und nur noch schwer überschaubar.

Ich will es bei dieser etwas komprimierten Darstellung belassen und sie nur mit ein paar Zahlen untermauern (Schaubild).



Sie sehen, dass das Verhältnis der Investitionen in das Hochschulsystem in Relation zum Bruttosozialprodukt seit Anfang der 70er Jahre beständig sinkt, inzwischen auf etwas unter 0,7 Prozent des Bruttosozialproduktes. Sie sehen gleichzeitig, dass die Zahl der Studierenden ebenfalls bis Anfang der 90er Jahre stetig ansteigt und dann, teilweise demographisch bedingt, ein wenig zurückgeht. Es ist, wie Herr Lange schon erläutert hat, zu erwarten, dass diese Kurve in den nächsten Jahren wieder ansteigt. Sie sehen ferner eine kontinuierliche Steigerung der Absolventen. Aus diesen drei Kennziffern kann man leicht ableiten, dass es eine beachtliche Steigerung der Effizienz in Hochschulen gibt. Dies wird häufig von der Politik nicht hinreichend beachtet. Wenn ein Unternehmen, das auf dem Markt arbeiten muss, eine solche Steigerung seiner Effizienz nachweisen könnte, wären die Aktionäre sehr zufrieden. In der Politik geht das Spiel leider ein wenig anders. Ich denke, die Hochschulen in Deutschland sind in mancher Hinsicht besser, als sie manchmal beurteilt werden, aber ganz ohne Zweifel haben wir eine Reihe von Problemen, die wir lösen müssen.

Wenn wir über Qualitätsverbesserung in Lehre und Studium sprechen, dann geschieht dies in der Regel nicht in Form individueller Schuldzuweisung, obwohl es natürlich einzelne Fälle gibt, in denen das angemessen wäre und wo der Dienstherr eingreifen müsste. Aber das Problem besteht nicht aus einzelnen, oft spektakulären Fällen von Dienstpflichtverletzungen, sondern aus strukturellen Problemen innerhalb der Hochschule. Sie haben mit den beschriebenen Rahmenbedingungen zu tun, insbesondere mit dem Wachstum, der Unterfinanzierung und den internen Steuerungsproblemen. Erst diese machen es übrigens möglich, dass einzelne das System egoistisch ausbeuten.

Die Ursachen überlanger Studiendauern, unerwünscht hoher Abbrecherzahlen, einer gerade auch für Studierende diffusen Situation innerhalb des Fachbereichs, insbesondere der Unklarheiten über Zielsetzung und Perspektiven, liegen in diesem Bündel ungelöster Strukturprobleme. Dazu gehört, dass die Verantwortung für die Lehre innerhalb der Fachbereiche stark individualisiert ist. Ein Kollege hat neulich gesagt, in Deutschland herrsche das Prinzip „my chair is my castle“, d.h. „mein Lehrstuhl ist meine Festung und es soll erst mal jemand kommen und mir sagen, was ich zu tun habe“. Ich sehe hierin eine Fehlinterpretation des durch die Verfassung in Deutschland garantierten Prinzips der Freiheit von Forschung und Lehre. Dieser Verfassungsgrundsatz bezieht sich, soweit er die Individuen betrifft, auf die Freiheit der Lehrmeinung. Er kann sich nach meinem Verständnis nicht darauf erstrecken, ob Dienstpflichten wahrgenommen werden oder nicht. Ein Fachbereich

und die darin Lehrenden sind verpflichtet, ein Studienangebot gemäß geltender Studien- und Prüfungsordnung anzubieten. Zu den Dienstpflichten von Hochschullehrern gehört, an der Planung, Organisation und Realisierung eines entsprechenden Lehrangebots mitzuwirken. Davon entbindet ihn nicht die Freiheitsgarantie nach Art. 5, 3 GG.

Wir hören gelegentlich, dass insbesondere aus Sicht von Studierenden Leistungserwartungen, Leistungsstandards unklar sind. Prüfungs- und Studienordnungen deutscher Hochschulen sind häufig sehr kompliziert und mitunter schwer verständlich. Auch existiert innerhalb von Fakultäten oft nur wenig Konsens darüber, was eigentlich das Ziel, die gemeinsamen Standards dieser Fakultät sind. Jeder einzelne Professor hat sicherlich einen Standard für sich, aber eine Fakultät insgesamt tut sich damit oft schwer, so etwas wie ein Leitbild zu formulieren und die Frage zu beantworten, was das gemeinsame Ziel im Hinblick auf Standards und im Hinblick auf Ausbildungsperspektiven ist.

Von ausländischen Studierenden hört man, dass sie eine klarere Strukturierung und Sequenzierung der Lehrprogramme vermissen. Die große Freiheit der Studiengestaltung ist zwar für die besten Studierenden von Vorteil, für die meisten aber eher problematisch, insbesondere für ihre zukünftige Lebensplanung. Oft wird bemängelt, dass die Betreuung und Beratung von Studierenden nicht ausreichend ist. Es gibt Hinweise, dass deutsche Professoren - wenn wir international vergleichen - im Durchschnitt relativ selten am Lehrstuhl präsent sind. Ginge man in einer vergleichbaren Einrichtung, sagen wir in Großbritannien, an einem beliebigen Tag durch die Fakultätsräume, würde man sehr viel häufiger die Dozenten antreffen und auch ansprechbar antreffen.

Was bedeutet unsere Ausbildung für die Berufschancen unserer Absolventen? Steht das, was wir vermitteln, in irgendeinem sinnvollen Zusammenhang zu dem, was der Arbeitsmarkt erwartet? Sicherlich ist diese Frage für einige Fächer nicht leicht zu beantworten. In vielen geisteswissenschaftlichen Fächern gibt es kaum präzise definierte Berufsfelder. Gleichwohl könnte man sich vorstellen, dass die Fachbereiche diese Frage doch ein wenig stärker in ihre Überlegungen einbeziehen. Hinzu kommt, dass selbst in Fachbereichen, die vergleichsweise berufsorientiert ausbilden, die Rückkoppelung zum Arbeitsmarkt oft nur schwach ausgeprägt ist, jedenfalls, wenn man auch da wieder internationale Vergleiche anstellt. Natürlich muss man sich hüten, jedem aktuellen Trend des Arbeitsmarktes hinterherzulaufen. Zur Frage, was grundlegende Qualifikationen in einem geisteswissenschaftlichen Studium

hinsichtlich der Berufsbefähigung sein können, empfehle ich die Lektüre der HRK-Empfehlungen zur Studienreform in Anglistik von Februar 1994.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Studierenden. Für viele ist das Studium nicht mehr der Lebensmittelpunkt ihrer Aktivitäten. Viele Studierende jobben neben dem Studium. Eine größere Zahl davon muss dies tun, weil die Studienförderung in Deutschland völlig unzureichend ist. Ein Teil sammelt dabei zwar auch wichtige berufspraktische Erfahrungen - denken Sie nur an Informatik-Studenten, ein beträchtlicher Teil allerdings arbeitet neben dem Studium, um einen bestimmten Lebensstandard zu erzielen. Das bedeutet gleichzeitig, dass die Studierenden nicht mehr genügend Zeit für ihr Studium investieren können oder es nicht mehr so ganz ernst nehmen. Die Dauer des Studiums wird dadurch verlängert und das Eintrittsalter der Absolventen in den Arbeitsmarkt ist relativ hoch.

Was verändert sich eigentlich oder was soll sich in der Zukunft verändern bezogen auf Lehre und Studium? Wir haben heute ein System, in dem der Staat, d.h. die 16 Länder, vertreten durch die Kultusministerkonferenz, und die Hochschulen, vertreten durch die HRK, gemeinsam aushandeln, unter welchen Bedingungen das Studium in einem bestimmten Studiengang stattfinden soll. Dazu wird zunächst Verständigung hergestellt, dass es überhaupt eine neue Rahmenprüfungsordnung für einen bestimmten Studiengang geben soll. Dann wird eine Fachkommission eingesetzt, die diese neue Rahmenprüfungsordnung entwerfen soll. Diese Fachkommission besteht aus Vertretern des Faches aus den Hochschulen, aber auch unter Beteiligung von Ländervertretern, denn die Länder müssen ja hinterher zustimmen. Wenn diese Fachkommission einen Entwurf erarbeitet hat, wird er der Kultusministerkonferenz zur Zustimmung vorgelegt. Gleichzeitig wird den Hochschulen über die HRK dieser Entwurf zugestellt und alle Hochschulen dürfen Stellung nehmen. Bei 257 Mitgliedshochschulen der HRK können Sie sich vorstellen, dass es sehr unterschiedliche Ansichten darüber geben wird. Wenn diese Stellungnahmen der Länder auf der einen und der Hochschulen auf der anderen Seite vorliegen, wird alles noch einmal neu verhandelt und ein überarbeiteter Entwurf vorgelegt. Der geht wieder an die Länder und an die Hochschulen und das Spiel beginnt von neuem. Von der Entscheidung, eine neue Rahmenprüfungsordnung zu verabschieden und der wirklichen Verabschiedung der Rahmenprüfungsordnung liegen zwischen drei und vier Jahren. Hinzu kommt, dass diese Rahmenprüfungsordnung in den Ländern umgesetzt werden muss und die Hochschulen ihre bisherigen Prüfungsordnungen entsprechend anpassen müssen. Sie können also davon ausgehen, dass

wir insgesamt, bis eine solche neue Prüfungsordnung bundesweit eingeführt ist und wirklich funktioniert, zwischen fünf und zehn Jahren benötigen. Ich muss Ihnen nicht erklären, was das beispielsweise in der Informatik oder in der Biotechnologie bedeutet. Im Grunde genommen müssen sie schon wieder von vorn anfangen. Das Verfahren ist sehr aufwendig, kostet viel Zeit, ist sehr schwerfällig und wenig effizient. Deswegen wollen wir, angesichts der Beschleunigung des Umsatzes neuen Wissens, in ein neues System eintreten. Dieses System ist durch vier Elemente charakterisiert:

- Wettbewerb und Profilbildung
- Qualitätskontrolle und Qualitätsentwicklung in Autonomie der Hochschulen
- Rechenschaftslegung und Transparenz
- Akkreditierung

Damit soll sichergestellt werden, dass wir auf Entwicklungen in der Wissenschaft und auf veränderte Anforderungen des Arbeitsmarktes schneller reagieren können. Zugleich wird die Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung von Studiengängen stärker bei den Hochschulen liegen, denn dort kann ein Katalog über die entsprechenden Inhalte besser erstellt werden als durch die Ministerien. Zugleich sollen Öffentlichkeit und der Staat als Geldgeber stärker über die spezifischen Geschehnisse an den Hochschulen informiert werden. Autonomie und Rechenschaftspflicht sind schließlich nur die beiden Seiten derselben Medaille.

Abschließend einige kurze Bemerkungen zum Stand der Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen: Derzeit entsteht bei uns ein flächendeckendes System. Mit dem Verbund Norddeutscher Universitäten (Mitglieder sind die Universitäten Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock, seit kurzem auch Greifswald) und der Zentralen Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen (ZEvA) existieren zwei Agenturen, die bereits über mehrjährige Erfahrungen in der Evaluation der Lehre verfügen. Das von diesen Einrichtungen eingesetzte Evaluationsverfahren orientiert sich an international erfolgreich erprobten Verfahren, insbesondere an dem niederländischen. Weitere Netzwerke und Agenturen sind in jüngerer Zeit gegründet worden, z.B. zwei Agenturen in Nordrhein-Westfalen (je eine für Evaluation an Fachhochschulen und an Universitäten) oder Netzwerke zwischen den Universitäten Halle, Jena und Leipzig bzw. Darmstadt, Kaiserslautern und Karlsruhe. Darüber hinaus findet man in zahlreichen Hochschulen einzelne Initiativen zur Bewertung der Lehre, die von Fachbereichen, von Studieren-

den oder einzelnen Lehrenden getragen werden. Diese lokalen Initiativen sind derzeit schwer überschaubar. Wir bereiten im Rahmen des Projekts Qualitätssicherung der HRK eine Umfrage vor, um etwas mehr darüber in Erfahrung zu bringen.

Das Projekt „Qualitätssicherung“, das die HRK im Auftrag von Bund und Ländern zunächst für den Zeitraum 1998-2000 durchführt, will diesen Agenturen und Netzwerken eine Plattform für Kooperation und Austausch bieten. Darüber hinaus versuchen wir, die Fachbereiche stärker für die Einführung qualitätssichernder Maßnahmen zu interessieren. Ferner besteht unser Auftrag darin, Informationen für die Hochschulen bereitzustellen sowie Informationen zwischen Hochschulen und Öffentlichkeit zu transportieren. Eines unserer wichtigsten Ziele ist, auf gemeinsame Verfahrensstandards bei der Evaluation in den Hochschulen hinzuwirken.

Beim Thema Akkreditierung setzen wir im Moment in Deutschland auf die Programmakkreditierung. Eine institutionelle Akkreditierung wird insbesondere bereits durch den Wissenschaftsrat gewährleistet, und zwar durch die Aufnahme einer Hochschule in das Hochschulbauförderungsgesetz (HBFÜ). Normalerweise ist die Hochschulfinanzierung Ländersache, aber bei Investitionen im baulichen Bereich und im Bereich der Großgeräte wirken Bund und Länder zusammen. Nur die im HBFÜ aufgeführten Hochschulen sind in diesem Verfahren antragsberechtigt, d.h. ihre Aufnahme ist äquivalent zu dem, was wir in anderen Ländern als institutionelle Akkreditierung kennen. Auch die Aufnahme als Mitglied in die Hochschulrektorenkonferenz ist an bestimmte Kriterien gebunden und erfüllt damit die Funktion institutioneller Akkreditierung. Insofern haben wir hier kein Desiderat, aber im Bereich der Akkreditierung von Lehrprogrammen entsteht das Desiderat, wenn der Staat aus der Verantwortung herausgeht.

Programmakkreditierung bedeutet die Festlegung und Kontrolle von Mindeststandards, in Deutschland zunächst für die neu eingeführten Bachelor-/Bakkalaureus und Master-/Magisterprogramme, für die es keine Rahmenordnungen gibt und auch nicht geben soll. Hierfür wird ein nationaler Akkreditierungsrat bei der Hochschulrektorenkonferenz eingerichtet. Er soll hauptsächlich Akkreditierungsagenturen zertifizieren, die sich zur Zeit zu bilden beginnen. Nur in Ausnahmefällen und auf ausdrücklichen Wunsch eines Landes wird der Rat selbst einzelne Studiengänge akkreditieren.

Akkreditierung und Evaluation sind in mancher Hinsicht Geschwister. Beide

dienen der Qualitätssicherung Evaluation schließt eine Bewertung sowie Vorschläge zur Verbesserung der Qualität ein. Ein entsprechender inhaltlich und zeitlich definierter Maßnahmenkatalog wird in der Regel zwischen Fachbereich und Hochschulleitung vereinbart. Ziel ist die Qualitätsverbesserung in Verantwortung der einzelnen Fachbereiche bzw. Hochschulen.

Im Gegensatz dazu bezieht sich Akkreditierung auf die Sicherstellung von Mindeststandards. Im Kern bedeutet das die Festlegung, was ein bestimmtes Lehrprogramm an einer Hochschule mindestens gewährleisten muss, einschließlich der Kontrolle darüber, ob dies auch de facto der Fall ist. Ob der betreffende Fachbereich am Ende trotz ausreichender materieller und personeller Ressourcen und eines überzeugenden Studiengangkonzepts wirklich Qualität liefert, ist in Evaluationsverfahren zu klären, die dann wiederum die Grundlage von Reakkreditierung bilden.

Evaluationserfahrungen an der Universität Mainz

Professor Dr. Manfred Hennen

Meine Damen und Herren, ich möchte über die Erfahrungen mit Evaluation und anderen Dingen an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz berichten. Bevor ich Ihnen beschreibe, was wir in Mainz machen, möchte ich Ihnen aus unserer Sicht erklären, wie es überhaupt zur Evaluation gekommen ist. Die Geschichte ist reich an Konflikten zwischen Öffentlichkeit und Politik einerseits und der Universität andererseits. Die Universitäten bestehen seit ihren frühen Gründungen auf dem Prinzip der Autonomie und Kollegialität, und die Öffentlichkeit und Politik hat die Medienmacht und Kontrolle zur Verfügung. Dass sich das streiten muss, ist klar.

Die Hochschulleitung, die heute so heißt, ist auch etwas relativ neues. Früher war die Leitung auch durch das Kollegialprinzip organisiert. Die frühesten Universitäten kannten übrigens bereits in einer nicht geringen Zahl das Prinzip, dass Studenten die Universitätsrektoren oder -präsidenten stellen. Was sich an der Universität seit dem Zweiten Weltkrieg entscheidend verändert hat, ist das, was man „Öffnung“ nennt, und wir werden den Begriff in mehrfacher Bedeutung kennenlernen.

Das ungeheure Wachstum der Universitäten, die Zunahme der Studierenden und die Vorstellung, dass die Universität möglichst vielen zugänglich sein soll, hat in Verbindung mit etwas anderem zu erheblichen Problemen und Umbrüchen geführt. Die Universität hat es nicht geschafft und die Politik nicht gewollt, dass das Prinzip der Autonomie und Kollegialität in irgendeiner strukturellen Anpassung auf diese Öffnung und dieses Wachstum hätte reagieren können. Man weiß aus allen möglichen Systemen, dass dies ein Sündenfall ist. Wenn man Wachstum will, wofür es viele Gründe gibt, und wenn man Öffnung an der Universität will, hätte man ein Auge darauf haben müssen, was sich ändern muss und was man unbedingt beibehalten muss. Es haben sich hier verschiedene Reaktionen gezeigt. Aus der Leitung kollegialer Art einer Universität wurde Management. Man hatte die Hoffnung, im Zeitalter der Betriebswirtschaftslehre als einem Leitprinzip, dass alles, was für die Wirtschaft gut ist, auch für andere Systeme gut sein muss. Die Umsetzung dessen, was Management genannt werden könnte, ist innerhalb der Universität äußerst ärmlich und nur schwer so zu benennen. Man hat auf Gremien gesetzt, von denen man glaubte, dort könne in einer demokratischen Wei-

se die Problematik abgebildet werden. Auch hier ist inzwischen sehr viel Desillusionierung eingetreten. Gegenüber der Öffentlichkeit besteht man auf Rechenschaftslegung und -pflicht. Auch das ist eine durchaus problematische Sache, denn eine so komplizierte Institution kann allenfalls in einer sehr diffusen Weise Rechenschaft legen, nicht in detaillierter Form, weil es dafür gar keine Öffentlichkeit gibt, die das verstehen könnte.

Nun ist man auf die Idee gekommen, dass Evaluation ein Steuerungselement werden könnte. Evaluation soll in eher technischer Art von Agenturen begleitet, aber nicht selbst wesentlich beeinflusst werden, wenn es über die technische prozessuale Abwicklung hinausgeht. Evaluation als Steuerungselement besteht darin, dass es eine Selbstevaluation gibt, ergänzt durch externe Kontrolle nach dem Peer-Review-Prinzip. Man baut darauf, dass die so genannten Peers, die Kollegen und Kolleginnen aus anderen Universitäten, Kontrolle ausüben wollen und können. Schließlich steht am Ende eine Zielvereinbarung.

Was ist die Logik, die dahintersteht? Was will Evaluation? Die Logik besteht darin, dass man zunächst in die Forschung sieht. Das hat sich sehr bewährt, da haben wir gute Traditionen, mit denen wir arbeiten können. Die Forschung ist für Evaluationszwecke viel leichter zugänglich, weil sie marktmäßiger organisiert ist. Aber wir haben jetzt auch begonnen, in die Lehre zu sehen. Dabei stellt sich heraus, dass es keineswegs nur darum geht, ob individuell die Lehre gut oder schlecht ist, sondern es kommt auf das System der Lehre insgesamt an. Die Evaluation der Lehre ist ein hervorragender Zugang, um in die Organisation von Wissenschaft und Wissensvermittlung, Wissenstransfer in den Fächern sehen zu können. Die Evaluation der Lehre ist so etwas wie ein Fenster zur Organisation der Fächer, der lokalen Organisation in einer Universität.

Was können wir nun tun? Wir fragen zunächst nach Konzeptionen: das ist ein wissenschaftliches Selbstverständnis, das sind Studien- und Prüfungsordnungen, und dann fragen wir, wie die Praxisformen aussehen. Und wie überall auf der Welt, so können Sie sich denken, ist die Umsetzung von etwas Geschriebenem oder Gewolltem das eigentlich Problematische, was im Laufe der Zeit am ehesten nachlässt. Hier schleichen sich nach und nach immer weitere Schwächen ein, hier versucht man, immer weiter Strukturen auszuhebeln, es gibt Nachlässigkeiten, auf die nicht geachtet wird. Hieraus kommt ein interner und externer Vergleich zustande. Jetzt kann ich plötzlich sehen, was der Anspruch eines Faches ist und die Wirklichkeit. Aus diesem Ver-

gleich geht nun sozusagen ein Indikator hervor, nämlich das Ausmaß der Kongruenz oder Differenz als Indikator für die Qualität von Forschung und Lehre, und für die Qualität eines Faches in seiner lokalen Organisation.

Wir haben in Mainz sehr viel Evaluation auf freiwilliger Basis betrieben. Das hat folgenden Grund: Wir haben eine Struktur geschaffen, die sich sehr bewährt hat. Wir haben ein Projekt zur Förderung von Studium und Lehre. Das ist eine wissenschaftliche Einrichtung, die mit einem wissenschaftlichen Leiter besetzt ist. Ich bin abgezogen worden aus einem Fach, ich bin gefragt worden, ob ich das machen will, und mich hat als Sozialwissenschaftler die Universität als eine vernachlässigte Institution immer schon interessiert und außerdem habe ich mich mit Organisationssoziologie befasst. Wir unterstehen nicht der Verwaltung, das ist ganz wichtig, sondern wir sind autonom, wir können entscheiden, was wir tun wollen. Diese Einrichtung ist nicht schlecht ausgestattet. Sie hat neben dem Leiter eine Anzahl von Mitarbeitern, die alle ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiter sind und nicht Verwaltungsmitarbeiter, und sie hat verschiedene Aufgaben, um in die eigene Universität zu schauen. Sie hat zunächst Geld für Einzelprojektförderung, etwas ganz wichtiges, um Vertrauen zu schöpfen, wenn man auffordern kann, bestimmte Projekte vorzulegen, die dann ausgesucht und begutachtet werden. Zweitens hat sie etwas, was sich sehr bewährt hat. Als die Lehrberichte eingeführt wurden, ahnten wir, dass es etwas sehr schlechtes ist, aus einem einfachen Grunde: Diese Lehrberichte waren eine zusätzliche Belastung für die Fächer empfunden und die Fächer hatten nur eine Idee, die Lehrberichte so lässig und undifferenziert wie möglich zu machen. Man stellte einfach Zahlenmaterial zusammen und fotokopierte Prüfungsanforderungen. Aber die Differenz von Anspruch und Wirklichkeit war völlig unklar. Die Universitätsleitung hat sich daraufhin entschlossen, die Lehrberichte durch unser Projekt begleiten zu lassen. Das war sehr wichtig, denn jetzt hatten wir eine Einwirkungs und Beratungsmöglichkeit. Die Fächer waren dankbar dafür, dass sie damit nicht allein gelassen werden und dass man ihnen dafür auch Mittel zur Verfügung stellt. Jetzt ergab sich erst eine Möglichkeit, systematisch in der Universität auf eine geordnete Selbstdarstellung zu drängen.

Wir haben ferner ein Programm zur Förderung des Studiums aufgelegt, mit dem Titel „beobachtende Studienbetreuung“. Das haben wir in vier verschiedenen Fächern eingeführt, haben alle Studienanfänger aufgefordert, an einem Förderprogramm teilzunehmen, das von Professoren, die wir dafür gewinnen konnten, begleitet wurde, ganz ähnlich dem Modell einer angelsächsischen Eliteförderung. Im Gegenzug haben wir verlangt, und die Studierenden ha-

ben das gern getan, von ihren Erfahrungen im Studium und von den Engpässen zu berichten. Die Absicht war, dass die betreuenden Professoren direkt erfuhren, was in ihrem Fach nicht in Ordnung ist. Sie hatten dann weniger Möglichkeiten, auszuweichen.

Wir betreiben Evaluation und sind damit im Moment völlig ausgelastet. Die Fächer kommen zu uns, und warum wollen sie das? Es sind die guten Fächer, die zuerst kommen, weil sie keine Angst haben, sie haben Reputation und sagen sich: wenn wir zu denen der ersten Stunde gehören, werden wir Gewinner sein. Deshalb hatten wir das große Glück, die starken Fächer wie Physik, Mathematik, Politikwissenschaft, Chemie, Pharmazie nacheinander nach einem Verfahren zu evaluieren, das ich Ihnen gleich beschreibe. Schließlich ist bei uns die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ebenfalls untergebracht worden mit einem eindeutigen Schwerpunkt. Man betrachtet die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses nicht primär als eine pädagogische Veranstaltung. Das ist durchaus ungewöhnlich, aber es geht eher darum, kooperativ Nachwuchswissenschaftler zu integrieren und nur zum Teil darum, ihnen auf Anfrage bestimmte Fertigkeiten zu bieten. Ferner ist wichtig bei uns, dass wir in die Fächer gehen und uns mit den Kollegen verständigen.

Wir haben einen Mehrfachzugang zum Innenleben einer Universität und erfahren dadurch sehr viel über die Universität und die anderen Fächer. Wir sind so etwas wie die internen Externen, und das hat wiederum Vorteile. Häufig weist man externe Beratung zurück, indem man sagt: das ist an anderen Universitäten durchaus möglich, aber bei uns nicht. Wir haben nun ein gewisses Potential an Vergleichbarkeit innerhalb der eigenen Universität. Wenn ich das, was wir an Missständen gefunden haben, zusammenziehe –und nur das kann Sie interessieren – dann komme ich zu vier Punkten, an denen unsere Universität und wahrscheinlich die meisten Universitäten in Deutschland und auch anderswo leiden. Wir haben dazu den sozialwissenschaftlichen Begriff der „Defektion“ gewählt. Defektion kann man als die Nichtwahrnehmung von Verantwortung erklären, als Fehleinschätzungen oder, was ganz häufig ist, als die Verweigerung von Handlung; die Weisheit des Nichthandelns ist leider auch in Universitäten sehr verbreitet.

Defektion eins besteht darin, dass es an Definition und Durchsetzung der Lehrqualität insbesondere in Form der Verzahnung mangelt. Nicht die schlechte Einzellehre, die es auch immer gibt, ist das Schlimme, sondern die Tatsache, dass die Inhalte nicht aufeinander abgestellt werden. Warum? Es

ist aufwendig, die Initiative zu ergreifen, man wird nicht dafür belohnt, sondern bestraft; es bedarf Externer, um darauf hinzuweisen.

Defektion zwei: eine fehlende interne Kooperation hinsichtlich der Herstellung einer vernünftigen Studienwirklichkeit. Wenn Professoren einen Missetand schließlich erkannt und eingesehen haben und sie werden beim Dekan oder im Fach vorstellig und sagen, hier müsste etwas geschehen, dann fragt man sie: „Haben Sie nichts Besseres zu tun?“ Man schafft sich keine Freunde damit. Das ist ein altes Problem, über das wir uns schon soviel geärgert haben. Auch hier bedarf es des externen Anstoßes.

Defektion drei ist eine Markt-Orientierung, die ich für sehr gefährlich halte. Es ist eine Perversion eines universitären Leitbildes und Qualitätsbegriffes. Die Universität ist alles Mögliche, aber sie ist primär kein Marktmechanismus. Sie hat Teile eines Marktmechanismus, z.B. in der Forschung, aber sie organisiert sich nicht über Marktwirklichkeit. Die Universität ist primär auch kein bürokratisches System. Sie lebt davon, dass es Begegnungen gibt, die völlig unbürokratisch sein sollten, und überall, wo das Verhältnis von Professoren und Studierenden bürokratisiert worden ist, ist es schon defizitär. Die Universität ist auch primär kein demokratisch-politisches System. Auch das ist wichtig zu sagen, obwohl es nicht populär ist. Warum? Die Universität lebt von einer entscheidenden Asymmetrie zwischen Älteren, die etwas schon begriffen haben, und Jüngeren, die es begreifen wollen. Wenn die beiden nicht in angemessener Weise in Kontakt miteinander kommen, dann hört eine Universität auf, Universität zu sein.

Defektion vier liegt darin, dass die Studierenden, durch Rahmenbedingungen dazu gedrängt, zu einem großen Teil nicht mehr die Universität aufsuchen auf der Basis eines festen Entschlusses, zu studieren, sondern sie kommen, weil alle anderen Möglichkeiten für sie schlechter sind. Wer das Abitur hat, wird nicht in anderer Weise belohnt. Studieren schafft die Möglichkeiten für Jobs, Studieren schafft Legitimation usw. Ich glaube aber, dass eine Institution wie die Universität - und auch das muss in unseren Evaluationen immer mit bedacht werden - darauf bestehen muss, dass sie Studierende hat, die einen wirklichen Entschluss mitbringen. Es ist ganz schrecklich für einen Hochschullehrer, wenn jemand, den Sie für sehr begabt halten, strahlend zu Ihnen kommt, und Ihnen mitteilt, dass es gelungen ist, eine Lehrstelle bei der Post zu bekommen. Dann kommen Sie sich beschämt vor, wenn Sie anspruchsvolle Inhalte gerade diesem Menschen gerne hätten vermitteln wollen.

Ich komme auf das Bild zurück, das Problem von Macht und Kontrolle, Autonomie und Kollegialität. Die Hochschulleitung steht in der Mitte und ist, hoffe ich, sehr unglücklich und wenig machtvoll. Wir haben das große Glück nach einer Änderung in unserer Hochschulleitung, dass sie sich sehr entschlossen zeigt, die Kontrolle, die überall auf die Universität zugenommen hat, nicht aus der Welt reden zu wollen und zu können. Wir sagen den Fächern: ja, es gibt diese Bedrohung, aber als intermediäre Instanz, die selbst keine Kontrolle ausübt. Wir haben die Möglichkeit, an die Kollegialität zu appellieren und sie mehr ins Spiel zu bringen. Wenn Evaluation bisher als Steuerungselement, wie ich es beschrieben habe, gilt, als Aufforderung zur Selbstdarstellung, externe Kontrolle, Kollegialitätsprinzip, interne Zielvereinbarung, so möchten wir etwas dazugeben. Wir möchten aus der Universität selbst Kriterien der Qualität gewinnen. Wir möchten eine wissenschaftliche und kollegiale Beratung. Wir möchten internes Vergleichswissen und eine, was man in der Organisationssoziologie „autoptische Diagnose“ nennt, also eine Selbstwahrnehmung, eine Selbstbegutachtung vornehmen. Wir brauchen eine Beteiligung und Unterstützung des internen Evaluationsberichtes und wir brauchen eine kontinuierliche Kooperation.

Zu dem vorletzten Punkte möchte ich noch etwas sagen. Wir lassen die Fächer nicht mit der internen Evaluation allein, sondern wir haben ein gestaffeltes Verfahren. Wir bitten die Fächer zunächst, einen wissenschaftlichen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zu benennen, der verantwortlich ist für die Abfassung des Berichtes. Günstig ist, dass es Verantwortliche dafür gibt, denn wir werden regelmäßig gefragt, wie man es machen soll. So haben wir einen dauernden Zugang zum Fach. Zusätzlich zu dem, was sonst Evaluation macht, möchten wir den unmittelbaren und dauerhaften Kontakt zum Kollegium im Sinne einer wissenschaftlichen Betreuung. Wir finanzieren diese Stelle, das stimmt die Fächer schon mal freundlicher. Gleichzeitig bitten wir das Fach, zwei oder drei Professoren diesem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin zur Seite zu stellen, damit es nicht soweit kommt, dass der Bericht erst zum Schluss kritisiert wird.

Ich komme zum Schluss und möchte daran erinnern, was eine Universität eigentlich ist. Eine Universität muss eine Zone der Verständigung zwischen Lehrenden und Studierenden bieten. Unser großes Problem ist, dass die Universität als ein System akademischer Gemeinschaft, nicht als Markt, dafür sorgen muss, dass ihre Grenzen einigermaßen stabil sind. Wenn diese Grenzen sich so öffnen, dass viele Studierende und Lehrende sich gar nicht mehr

zur Universität zugehörig fühlen, dann besteht die Gefahr eines Identitätsverlustes. Universität, die Wissen vermittelt, ist nach einer Definition von zwei amerikanischen Wissenschaftlern, die ich bisher unübertroffen finde, ein Treuhandsystem. Sie vermittelt das Wissen jeweils an die nächste Generation. Das Wissen, das man vermittelt, muss immer wieder neu formuliert werden, es geht nicht von selbst. Dieses Vermitteln von Wissen ist, wie mir ein Anatom aus unserer Universität sagte, ein Prozess von Gehirn zu Gehirn; der kann nur teilweise technisiert werden. Wenn Sie nicht mehr diesen Kontakt haben, das sagen Ihnen alle Abgänger und Professoren, wenn sie auf ihre eigenen Erfahrungen zurückblicken, hört die Universität auf, ein Treuhandsystem zu sein. Es gibt Grenzen der systemischen Öffnung und Rationalisierung, Kooperation zur Vermittlung von Wissen und Habitus. Ich wundere mich immer wieder, dass vergessen wird, dass es gar nicht nur um Wissen im engeren Sinne eines kodifizierten Wissens geht. Das Wissen, das in Büchern steht, bedarf einer Ergänzung durch ein Habituswissen. Sie wollen als Studierende auch wissen, wie man argumentiert, wie man etwas versteht, wie man sich verhält, wie man diskutiert. Es ist völlig absurd, wenn Sie sich vorstellen, ein Studium damit zu beginnen, dass man Studierende begrüßt, ihnen einen Tisch zeigt, auf dem Bücher aufgeschichtet sind oder die Beschreibung von Experimenten und sagt, „in fünf Semestern komme ich wieder und prüfe Sie darüber“. Das ist absurd, aber wir sind zum Teil längst an diese Grenze gestoßen. Um diese Bücher zu verstehen, um Freude daran zu haben, um das Interesse ständig wiederzubeleben, benötigen sie Kontakt. Dieser Kontakt zwischen Personen lässt sich nicht wegrationalisieren. Ich danke Ihnen.

Diskussion

Prof. Dr. Peter Schulte

Herzlichen Dank, Herr Hennen. Sie haben jetzt tiefe Einblicke in die Probleme der Universität bekommen und eine Schilderung, wie schwierig es ist, sinnvolle Formen der Evaluation an Universitäten in Deutschland zu installieren. Ich glaube, das war ein typischer Bericht für deutsche Hochschulen. Ich bitte zunächst um Fragen zur Konkretisierung, zur Klärung, zur Ergänzung an Herrn Hennen oder an andere. Bitte schön.

Schreier

Eine Informationsfrage an Herrn Hennen. Sie haben über die Schwierigkeiten berichtet, vernünftige Lehrberichte zu erstellen und haben das damit erklärt, dass in erster Linie die Fachbereiche nur Zahlen geliefert haben. Soweit ich sehe, werden Lehrberichte überwiegend nur als rein quantitatives Gerüst betrachtet, das mit knappen Interpretationen versehen, fortgeschrieben und erst bei der Evaluation aufgegriffen und vertieft, interpretiert, verglichen, an Zielen gemessen werden soll. Bin ich einem Missverständnis erlegen oder stellen Sie in Mainz Ansprüche an einen Lehrbericht, die im Grunde einen internen Evaluationsreport entsprechen?

Hennen

Ja, so ist es. Wir legen Wert darauf, dass die Lehrberichte nicht verpuffen, und wenn sie ernst sein sollen, müssen sie einer internen Evaluation bereits gleichen. Wir haben in Mainz soeben den ersten Lehrbericht als Gesamtlehrbericht abgeliefert, der ebenfalls bei uns erstellt wurde. Dieser sollte nicht einfach additiv sein, indem man alles zusammenwarf, sondern einem bestimmten Modell folgend die Fächer zitieren, eine Abbildung geben. Diese Abbildung war für uns alle desillusionierend. Wir mussten feststellen, dass es überhaupt keine vernünftigen Zahlen an allen kritischen Punkten der Fächer gab. Die drei Zahlenlieferanten, die wir haben, das Studentensekretariat, die Planungsabteilung und das Statistische Landesamt, liefern uns völlig unvergleichbare Zahlen, die nicht zusammengeführt werden können. Und jetzt tritt das eigentlich Seltsame auf, dass eine Universität nach so langem Bestehen zum ersten Mal durch den Gesamtbericht eine Perspektive hat, nämlich: Was brauchen wir eigentlich an Zahlen? Man glaubt es nicht: Eine Universität, die

so lange verwaltet wird, hat sich diese Frage als Gesamtuniversität noch nie gestellt. Damit gewinnen wir die Fächer, dass wir ihnen auch sagen, hier gibt es Defizite, aber in der nächsten Runde wollen wir dafür sorgen, dass das abgeschafft ist. Wir wollen im übrigen am liebsten Zahlen, denn was gibt es klareres. Aber wir wollen interpretierte Zahlen. Wenn Sie nur Indikatoren haben, halte ich das für sehr gefährlich, da fallen auch einige Fächer durch.

Burmaa

Wenn Sie verschiedene Fachbereiche evaluieren, vergleichen Sie das auch miteinander? Zum Beispiel Physik mit Informatik?

Hennen

Dieser Vergleich ergibt sich von selbst. Denn häufig, wenn uns gesagt wird, dass etwas nicht gehe in diesem Fach, ist der Verweis darauf, dass es im Nachbarfach sehr erfolgreich praktiziert wird, sehr überzeugend. Es ist überzeugender, als wenn auf Australien oder England verwiesen wird. Auf diese Weise ist man dauernd dabei, zu mobilisieren. Ich halte es für das Wichtigste, dass man durch internen Vergleich mobilisieren und Motivation schöpfen muss. Häufig hat man es in Deutschland so dargestellt, als müsse Evaluation sozusagen gegen Professoren gemacht werden. Das ist eine unglückliche Perspektive. Wenn Sie die Professoren nicht gewinnen, können Sie gar nichts machen. Aber es gibt sehr viele, die man gewinnen kann, die seit langem unter denselben Missständen leiden und gerne etwas Aufbruchstimmung haben möchten.

Dr. O. Muengensukh

Gibt es ein Muster, wie und nach welchen Kriterien man z.B. die Evaluationsberichte schreiben soll? Wie wird dann dieser Evaluationsbericht bewertet? Gibt es da bestimmte Standards oder Indikatoren?

Hennen

Ich fange mit dem letzten an. Er wird nicht bewertet. Den Bewertungsprozess versuchen wir latent während der Erstellung durchzusetzen. Zum Beispiel: Wenn bestimmte Missstände, über die wir bereits mit dem Fach gesprochen haben, nicht in den Evaluationsbericht aufgenommen werden, dann üben wir

etwas Einfluss und Druck aus. Oder ich frage, ob ich mit dem Dekan darüber reden darf. Oder wir fragen, wer möchte das verhindern? Wir können meistens durchsetzen, dass es aufgenommen wird.

Zu Ihrer ersten Frage: Es ist sehr schwer, ein Muster für Evaluationsberichte zu erstellen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass man es lieber lassen sollte. Warum? Sonst verlangen die Fächer einen sehr langen Katalog oder sie sagen, diese Fragen treffen auf uns nicht zu. Man sollte erst einmal von der Notwendigkeit der Evaluation überzeugen, aber den Bericht dem Fach überlassen und eine begleitende Betreuung einrichten. Das ist das Eigentliche. Die Fächer haben Fachbereichsratsitzungen, das kennen Sie auch, also Gremien, und sie laden mich dazu ein. Dann können alle, weil sie auch in der Überzahl sind, sehr skeptisch sein gegen die Evaluation. Wenn es mir gelingen sollte, in einem solchen Gremium von der Notwendigkeit zu überzeugen, dann ist viel gewonnen. Ich sage ihnen, sie kommen an Evaluation nicht vorbei, aber wenn sie mit uns kooperieren, können wir versuchen, der Evaluation akademische Standards zu geben, mit denen sie einverstanden sind. Und das tun wir auch. Das, so mein Eindruck, überzeugt am meisten.

Sprecher

Ist gesetzlich festgelegt, dass ein Fachbereich an diesem Evaluierungsprozess teilnehmen muss?

Hennen

Nein, es ist nur in der Rahmengesetzgebung festgelegt, dass man Evaluation machen soll, aber wie es zu machen sei, darüber herrscht Ratlosigkeit. Aber ich beobachte einen Prozess, der kritisch zu bewerten ist. Bisher waren bei uns nur Evaluationen auf freiwilliger Basis. Jetzt kommt auf einmal aus der Mitte der Universität, aus der Verwaltung ein ganz massiver Druck. Da ist z.B. ein Fach, dem ein großer Bau versprochen worden ist, auf den es wartet. Solche Stellen sucht man sich jetzt und sagt, diesen Bau bekommt ihr nicht, wenn ihr nicht Evaluation macht. Daraufhin hat mich das Fach eingeladen und gefragt, wie soll man sich das erklären, was hier mit uns gemacht wird? Darauf habe ich gesagt: Ich halte das für eine Disziplinierungsmaßnahme. Der Dekan war völlig erstaunt, dass ich das so sagte, aber andererseits hat er mir daraufhin auch vertrauen können, weil ich es nicht schön geredet habe. Das habe ich auch zum Kanzler gesagt. Dann hat der etwas gelacht, aber hat

es doch hingenommen. Es ist in dem Geschäft, was wir betreiben, immer wichtig, in der gleichen Sprache zu reden.

Sprecher

Ist dieser Evaluationsprozess eine zeitlich und räumlich begrenzte Prozedur oder läuft es unendlich?

Hennen

Er ist zeitlich begrenzt. Man braucht dafür, das ist auch an anderen Universitäten so, zusammen mit externer Evaluation ein Jahr. Er ist insofern kontinuierlich, als wir, wenn wir die Lehrberichte wieder anfordern und dort besondere Schwerpunkte setzen, an die Evaluation anknüpfen können.

Sprecher

Wie sind die zeitlichen Abstände zwischen zwei Evaluationsprozessen?

Hennen

Wir sind mit vier Leuten mit einer Evaluation jeweils ein Jahr beschäftigt. Manchmal gibt es Überlappungen, dann wird es aber schon kritisch. Wir erstellen Protokolle, um sie den Fächern vorzulegen und autorisieren zu lassen. Das ist alles sehr viel Arbeit, d.h. wir können eine Evaluation nach der anderen machen.

Schulte

Alle Fragen beantwortet? Vielleicht ein Hinweis aus einem anderen Bundesland. In Nordrhein-Westfalen gibt es einen Gesetzentwurf zur Veränderung der Hochschulgesetze. Da wird den Hochschulen im Entwurf zunächst einmal die Pflicht zur regelmäßigen Evaluation aufgegeben. Verantwortlich dafür, dass dies geschieht, ist die Hochschulleitung. Also nicht Disziplinierung, sondern gesetzliche Pflicht. Dafür sind zwei Dinge notwendig: Erstens die Einsicht jedes Einzelnen, dass es im eigenen Interesse vernünftig ist, ständig Qualitätssicherung durchzuführen. Zweitens: die Verbindung von Qualitäts-

sicherung mit der Verteilung von Geld innerhalb einer Hochschule. Ich glaube, das sind die beiden entscheidenden Punkte, dann brauchen wir auch das Wort Disziplinierung nicht mehr. Aber Sie sehen, dass es im Hochschulbereich in Deutschland auch sehr unterschiedlich, schwierig und diffus ist, Professoren und Wissenschaftlern deutlich zu machen, dass es auch im eigenen Interesse geschehen muss, eine ständige Qualitätssicherung durchzuführen.

Gmelin

Evaluation ist als sehr überzeugendes Instrument der Hochschulreform unabdingbar, weil es sehr nahe an der Hochschulwirklichkeit ist. Die Hochschulangehörigen müssen in diese Reformüberlegungen einbezogen werden. Wie waren die Voraussetzungen, die in der Universität Mainz zu den PSL geführt haben oder war es eher etwas Verordnetes?

Das zweite, was mich aus Ihrer Darstellung angeregt hat, bezieht sich auf die ersten Berichte, die Sie bekamen und dass diese ebenso unzulänglich waren aufgrund der Datenlage, dass ich mich frage: wo sind die Verbindungen zu übergeordneten Untersuchungen, Daten und Strukturierungselementen, also der Bezug zu so etwas wie Hochschulforschung, was über die einzelne Universitätsbemühung zur Evaluation grundsätzlicher hinausgeht?

Zum Dritten: Die Inhalte von Lehre und Forschung, insbesondere aber die Art wie Lehre organisiert ist, auch in bezug auf Verwendung auf dem Arbeitsmarkt steht ebenfalls zur Diskussion. Es gibt sicher eine Möglichkeit, da über Evaluation heranzukommen. Ich stelle die Frage bewusst auch im Hinblick auf die Situation in anderen Ländern, in einem Land wie der Mongolei, wo ein Hochschul- und Wissenschaftssystem existiert, das an dem - ich nenne es mal so - abendländischen Weltmarktmodell orientiert ist und wahrscheinlich der Situation dort nicht angemessen ist. Wie kann man eine landeszugewandte, an den Problemen des Landes orientierte Forschung und Lehre bekommen? Ich frage das auf dem Hintergrund meiner Erfahrung als Mitglied eines Auswahlgremiums der Humboldt-Stiftung. Die Humboldt Stiftung hat vor einiger Zeit ein neues Stipendienprogramm mit Mitteln des Entwicklungshilfeministeriums aufgelegt, das Georg-Forster-Programm, das bewusst auch anderen Voraussetzungen in anderen Ländern, in anderen Lebens- und Arbeitsbedingungen von Wissenschaftlern Rechnung tragen soll. Es soll auch Gedanken eines Transfers von Wissenschaft aufnehmen. Bei den Bewerbungen der Wissenschaftler aus Entwicklungsländern stößt man immer an eine Bewertungsgrenze, weil die Anzahl der Publikationen als Beurteil-

lungsmaßstab nicht voll greift. Es sind wenig, ganz wenige Publikationen in international anerkannten Zeitschriften, daher wird versucht, den Antrag aufgrund seiner Originalität stärker zu bewerten. Ich habe vorgeschlagen, für solche Wissenschaftler auch so etwas wie Auftragsforschung, Consultancies, die sich an landeszugewandten Problemen orientieren, mit aufzunehmen. Aber das ist ein langer Diskussionsprozess.

Hennen

Wir werden im Laufe des Tages sicherlich noch über solche Punkte sprechen. Ich persönlich glaube, dass Evaluation ohnehin nicht, wenn man ein bestimmtes Verfahren in einem bestimmten Land hat, auf ein anderes Land genauso übertragen werden kann. Ich glaube auch nicht, dass man Hochschulsysteme transferieren kann, sondern dass immer das Prinzip mit den geschichtlichen und kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Landes zusammen etwas Eigenständiges werden muss. Aber ein Brückenschlag könnte es vielleicht sein, zu klären, woran Evaluation oder Qualitätssicherung orientiert sein sollte. Ich glaube nämlich, dass Ausgangspunkt jeglicher Qualitätssicherung zunächst mal die Definition sein muss, welche Qualität ich denn haben möchte, das heißt ich muss erst einmal mein Ausbildungsziel definieren. Welche Qualifikationen sollen die Absolventinnen und Absolventen nach Beendigung ihres Studiums haben? Diese Zieldefinition ist sicherlich sehr individuell. Da kann das Hochschulprofil und die Region, das Land, die Entwicklung, die Geschichte, die Kultur eine Rolle spielen. Ich glaube, da spielt sich das, was Sie genannt haben, entscheidend ab und dann kommen die üblichen Instrumente. Ich brauche Zahlen quantitativer Art. Das sollte an sich eine Hochschulverwaltung aufgrund dessen, was HIS in Hannover methodisch erarbeitet hat, leisten können. Dazu gehören aber auch bewertende Aussagen, z.B. durch die Studierenden, die Absolventen und die Berufswelt müssten. Dann kann ich Zielüberprüfungen durchführen und daraus Konsequenzen ziehen, indem ich Maßnahmen ergreife zur Verwirklichung einer höheren Qualität. Der entscheidende Aspekt, den Sie genannt haben, den ich für wichtig halte, muss sich aber bei der Zieldefinition, bei der Definition dessen, was für uns konkret Qualität ist, abspielen. Diese Zielfrage selbst ist für mich aber eine Frage, die nicht außerhalb der Überprüfung durch die Evaluation bleibt. Ich muss auch überprüfen, ob das Ziel im Hinblick auf gesellschaftliche Anforderungen vernünftig ist oder ob sich nur die wissenschaftliche Welt darin wiederfindet, die im Sinne der Wissenschaftsgemeinschaft vielleicht gut, aber im Sinne der Gesellschaft eben nicht gewollt ist. Das sind die kritischen Fragen. Darum glaube ich, dass die Zielsetzung selbst der ex-

ternen Evaluation nicht entzogen werden darf. Es wird vielfach in Deutschland behauptet, dass wir selbst die Zielsetzung nicht überprüfen. Das halte ich für falsch. Die Zielsetzung muss überprüft werden.

Burmaa

Ich habe auch eine Frage an Professor Hennen. In Mainz, so habe ich verstanden, führt Ihre Organisation die Evaluation durch. Was ist der juristische Status Ihrer Einrichtung und die Basis, auf der man ihre Arbeit anerkennt?

Hennen

Die juristische Änderung gehört zum Schwersten. Ich habe lange darunter gelitten, dass ich zwischen Verwaltung und Wissenschaft in einem Vakuum war. Also ein Status, der durchaus ungesichert ist. Das will man jetzt ändern, indem diese Einheit zu einer zentralen Einrichtung gemacht wird, die nur dem Präsidenten untersteht, wie alle Einrichtungen mit wissenschaftlicher Autonomie. Die wissenschaftliche Autonomie scheint mir ganz wichtig zu sein, weil Sie nur so kollegial mobilisieren können.

Schulte

Vom Programmablauf her hören wir jetzt zwei Vorträge, „Akkreditierung an mongolischen Hochschulen“ und anschließend „Externe Evaluationen – Organisation, Verfahren und Probleme“. Den zweiten Vortrag von Herrn Reuke, erster Vortrag von Frau Professor Burma und Frau Dr. Muenguensukh. Ich gehe davon aus, dass wir heute noch genügend Zeit haben, um auch über Detailprobleme zu sprechen. Es ist sicherlich wichtig, dass Sie genügend Anregungen mitnehmen, etwas aus dem, was in Deutschland geschieht, in Verbindung mit Ihrer Situation in der Mongolei konkret tun zu können.

Qualitätssicherung in Hochschulen der Mongolei

Frau Prof. Dr. S. Burmaa

Mongolischer Rektorenrat

Die Mongolei gehört zu den Transformationsländern, in denen demokratischer Wandel und marktwirtschaftliche Systemreform parallel laufen. Die politischen und gesellschaftlichen Umwälzungen, die sich in unserem Land seit 1990 vollziehen, haben auch Veränderungen auf dem Gebiet des Hochschulwesens hervorgerufen und einen Hochschulreformprozess begonnen. Mit dem neuen Bildungsgesetz und dem ersten Hochschulgesetz von 1995 wurden die Rahmenbedingungen für das neue Hochschulsystem geschaffen. So entstanden für die Autonomie der Hochschulen Freiräume in Organisation und Verwaltung. Es entstanden viele private Hochschulen als Antwort auf die Einbeziehung zusätzlicher finanzieller Ressourcen im Ausbildungssektor sowie als Reaktion auf die Forderung, das Monopol der staatlichen Institutionen im Bereich des Angebotes von Ausbildungsdienstleistungen aufzubrechen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht das Hochschulwesen der Mongolei aus 32 staatlichen und 52 privaten Hochschulen, in denen 53.000 Studierende unterrichtet werden.

Seitdem das zentral gesteuerte Hochschulsystem zerfiel und den Hochschulen mehr Autonomie zugestanden wurde, hat das Ministerium nur wenig Einblick in das Hochschulsystem. Obwohl die Genehmigung und Registration der Hochschulen durch das Bildungsministerium (MOSTEC) nach einer Ordnung gewährleistet werden, entwickeln sich so entstandene Hochschulen mit der Zeit zu unterschiedlichen Qualitäten. Außerdem führte die Einführung von Studiengebühren zu einem Wettbewerb der Hochschulen miteinander um Studienanfänger und Studierende, ohne Rücksicht auf ihre bestehenden Kapazitäten.

Dies forderte zusätzliche Maßnahmen neben der üblichen Rechenschaftslegung, die die Möglichkeit bieten sollten, die gesamte Tätigkeit und Leistung der Hochschule zu bewerten. Die Hochschulen sollen den Studierenden, die die Studiengebühren zahlen, vertretbare qualitative Ausbildungsdienstleistungen bieten und gute berufliche Qualifikationen sichern, wodurch sie ihre Verantwortung gegenüber den Studierenden, aber auch gegenüber der Gesellschaft ernst nehmen sollten.

Im Zusammenhang mit diesen Problemen wurden verschiedene Veranstaltungen für die Hochschulen organisiert, in denen die Methoden und Instrumente zur Qualitätssicherung und Verbesserung der Qualität von Hochschuleinrichtungen, die in vielen andern Ländern in unterschiedlichen Formen angewandt werden und deren Anwendungsmöglichkeiten in der Mongolei diskutiert wurden. So wurde die institutionalisierte Akkreditierung als geeignetes Instrument zur Bestandsaufnahme und Beurteilung der Gesamttätigkeit eines ganzen Institutes erkannt. Die unterschiedlichen Größen und Erfahrungen der Hochschulen sowie die Besonderheiten der einzelnen Hochschule erfordern, sie nur nach ihrer Gesamttätigkeit zu beurteilen und zu vergleichen. Das heißt, wir führen eine Akkreditierung zur Gewährleistung von Mindeststandards ein. Außerdem sollte dieses Verfahren möglichst geringen Aufwand in den einzelnen Einrichtungen erfordern. So wurde im Januar 1998 auf Beschluss der Regierung der Nationalrat für die Akkreditierung (NIRA) gegründet, dessen Status und Funktion durch Artikel 22 des neuen Bildungsgesetzes von 1995 festgelegt wurde.

Nach seinem Status nimmt NRÄ eine Mittlerfunktion zwischen dem Staat einerseits und den Hochschulen andererseits ein. Seine gemischte Stellung ist schon daran zu erkennen, dass der Staatssekretär des MOSTEC in ihm den Vorsitz führt und der Präsident des Konsortiums sein Stellvertreter ist. 15 Mitglieder sind Vertreter aus staatlichen und privaten Hochschulen sowie wissenschaftlichen Einrichtungen. Dieser auf Initiative des Staates geschaffene NRÄ wird in Zukunft in eine selbständige, vom Staat unabhängige Organisation übergehen. Der für die Bewertung zuständige NRÄ stützt sich bei seiner Arbeit auch auf Gutachten von Experten (Peers). Die Experten, die diese Aufgabe neben ihren sonstigen Tätigkeiten übernehmen werden, werden auf Vorschlag von Hochschulen vom Ministerium ernannt.

Im Rahmen eines Programms für die Entwicklung des Bildungswesens, das von der Asiatischen Entwicklungsbank finanziert wird, wird der Akkreditierungsprozess durch ein einjähriges Projekt unterstützt, an dem ein internationaler und zwei lokale consultants beteiligt sind. Die Hauptaufgabe des Projekts liegt darin, die Aktivitäten des NRÄ zu unterstützen und eine ständige Geschäftsstelle des NRÄ zu gründen.

Wesentliche Beiträge des Projekts sind: Ausweitung der Diskussionen über ein Akkreditierungsverfahren der Hochschulen, Erarbeiten von Basisregeln für den Verfahrensablauf und Beratung bei der Entwicklung von Akkreditierungskriterien der Leistungsmessung. Wir haben ausführliche Gespräche

über die Zielsetzung und Methoden der Akkreditierung mit den Mitgliedern des NRA geführt. Gemeinsam mit den Mitarbeitern der Geschäftsstelle des Nationalrates, die inzwischen ihre Arbeit aufgenommen haben, bieten wir verschiedene Veranstaltungen für alle Hochschulen, wodurch die übereinstimmende Meinung entstand, dass die Akkreditierung in erster Linie ein Prozess der Selbsteinschätzung und -wahrnehmung der betroffenen Hochschuleinrichtungen sein soll und nicht eine Kontrolle durch den Staat. Es wurden einige anwendungsorientierte Dokumente entwickelt, mit deren Hilfe die einzelnen Hochschulen mit einem angemessenen Zeit- und Materialaufwand die Selbstevaluation durchführen können. Außerdem haben wir verschiedene Seminare und Workshops für Experten und Entscheidungsträger organisiert, die sowohl im Inland, als auch im Ausland durchgeführt wurden.

Die Entscheidung für die Einführung der Akkreditierung ist von den Hochschulen und der Öffentlichkeit positiv aufgenommen worden. Die Beteiligung der Hochschulen an der Akkreditierung soll freiwillig sein. In den letzten Monaten haben mehrere Hochschulen ihre Teilnahme an diesem Prozess bekanntgegeben. Die Akkreditierungsverfahren werden weitgehend nach Amerikanischem Modell durchgeführt. Es bestehen aber bezüglich der Akzeptanz und der praktischen Umsetzung noch erhebliche Unterschiede. Durch das Verfahren soll mehr Transparenz erreicht werden.

Dieser Akkreditierungsprozess wird in folgenden Schritten erfolgen:

- Ausarbeitung der Kriterien
- Interne Evaluation
- Externe Evaluation
- Entscheidung für Akkreditierung

Aufgrund der Zielsetzung des Verfahrens und durch die Analyse der vergleichbarer Akkreditierungsverfahren wurden die Kriterien zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit des gesamten Institutes entwickelt und vom NRA verabschiedet. Akkreditierung umfasst die gesamte Tätigkeit der Hochschuleinrichtung, aber nicht eines einzelnen Fachbereiches oder einer Fakultät.

Für die Akkreditierung führen die Hochschulen eine interne Evaluation durch, die auf der Analyse des gesamten Tätigkeitsfeldes wie,

- Zielsetzung (mission, purposes, and goals)
- Leitung und Verwaltung

- Lehrkräfte
- Lehre und Forschung
- Bibliothek
- Finanzielle Ressourcen
- Technische Ausstattung
- Studentenservice usw. basiert.

Dann fertigen sie einen Selfstudy report an, in welchem sie die erreichten Ergebnisse, die Stärken und Schwächen und ihre Selbsteinschätzung ehrlich darlegen. Darüber hinaus soll der Bericht die Vorschläge sowie Vorhaben und Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeit beinhalten. Dadurch werden die Institute einen genaueren Einblick in ihre Leistung gewinnen und konkrete Anregungen zur Weiterentwicklung des Institutes erhalten.

Nach der internen Evaluation findet die externe Evaluation in der Hochschule statt. Die Größe der Expertengruppe hängt von der Studentenzahl ab. Sie studieren den Self-study report und führen Gespräche mit den leitenden Personen, Vertretern des Lehrkörpers und Studierenden.

Nach dem Hochschulbesuch wird ein Bericht angefertigt, in dem beurteilt wird, wie der Self-study report mit der Realität im Einklang steht. Die Berichte der Hochschulen werden miteinander verglichen; so gibt es einen genaueren Überblick über das Hochschulwesen und die Besonderheiten einzelner Institute. Aufgrund der Expertengutachten wird der NRA eine Entscheidung für die betroffene Hochschuleinrichtung treffen, ob sie die Akkreditierungskriterien erfüllt hat. Danach stellt er eine Vertrauenserklärung aus. Schließlich kann der Nationalrat auch die Vertrauenserklärung (Akkreditierung) für eine Hochschule verweigern. Es darf aber keine Entzug der Zulassung der betroffenen Hochschule eingeleitet werden. Es wird keine Note verliehen oder Rankingliste veröffentlicht. Die Akkreditierung ist lediglich darauf angelegt, den Instituten einen guten Rat zu geben, wie sie ihre Abläufe verbessern können. Die Hochschulen müssen Mittel und Wege finden, die verfügbaren Ressourcen noch effizienter einzusetzen als das bisher schon geschehen ist. Das Ergebnis der Akkreditierung hat keine direkte Auswirkung auf die Finanzierung der Einrichtung, aber es sind einige Unterstützungen vorgesehen.

Erste Akkreditierungsverfahren sollten innerhalb dieses Jahres (1999) stattfinden. Das Verfahren soll weiterhin regelmäßig in periodischen Abständen durchgeführt werden. Die Geschäftsstelle des NRA ist für die Vorbereitung

und Administration der Akkreditationstätigkeit und für die Organisation der Ortsbesuche der Experten und für die Weiterleitung der Selbstevaluationsberichte an die Experten verantwortlich. Die fachliche Arbeit des NRA und seiner Geschäftsstelle soll selbständig und unabhängig vom Staat ablaufen und ihre Selbstfinanzierung durch die Akkreditierungsgebühren ermöglicht werden.

Wir haben bis zum jetzigen Zeitpunkt noch kein vollständiges Akkreditierungsverfahren durchgeführt und daher keine Erfahrung gesammelt. Wir sind erst am Anfang der Akkreditierungsaktivitäten. Alle Beteiligten müssen noch lernen. Die Experten sind hauptsächlich Hochschullehrer, die nicht als Evaluatoren geschult sind. Wir erwarten, dass nach diesem Akkreditierungsprozess das Verfahren von Zeit zu Zeit selbst auf dem Prüfstand steht und verbessert wird. Wir müssen auch sehr viel vom Ausland lernen. Deshalb möchte ich mich ganz herzlich im Namen unserer Delegation bei der HRK bedanken, die uns die Möglichkeit gegeben hat, an einem für uns so wichtigen Seminar teilnehmen zu können. Wir sind davon überzeugt, dass die interessanten Vorträge, die heute hier gehalten worden sind und die anschließenden Besuche mehrerer Hochschulen uns viele Ideen geben werden. Ich danke für ihre Aufmerksamkeit.

Diskussion

Schreier

Ich muss sagen, dass ich nicht überrascht bin, dass trotz der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Hochschulsysteme . Sie haben das am Anfang zu Recht erwähnt . und auch der ganz unterschiedlichen sozialen und wirtschaftlichen Strukturen die Probleme und auch die Lösungsansätze sehr ähnlich sind. Es gehört zu meinen ständig wiederkehrenden Erfahrungen, wenn ich mit Kollegen aus dem Ausland spreche, dass der Problemhorizont und die Lösungsansätze zur Verbesserung der Situation und Behebung von Problemen ganz ähnlich strukturiert sind. Wenn ich beispielsweise auf den Katalog schaue, den Sie für den Akkreditierungsprozess genannt haben, dann entspricht das ziemlich präzise dem, was in West- und auch in Osteuropa im Moment diskutiert wird. Auch in Deutschland, davon gehe ich aus, wird das Verfahren ganz ähnlich strukturiert sein.

Erfahrungsgemäß ist es gar nicht so einfach, Institutionen, die über viele Jahrzehnte nach einem bestimmten Muster funktioniert haben, nach neuen Regeln funktionieren zu lassen. Das hat verschiedene Gründe: dass nämlich die Institutionen Beharrungskräfte entwickeln, dass die Personen Interessen haben, die evtl. berührt sind, und der Interessenausgleich innerhalb einer Institution, der ausbalanciert ist aufgrund von Erfahrungen, neu geordnet werden muss. Es gibt viele Gründe. Es geht um Geld, das neu verteilt wird. All das führt dazu, dass Institutionen dazu neigen, solche Reformen nach Möglichkeit zu unterlaufen. Wir stehen in Deutschland in bestimmter Hinsicht vor der ähnlichen Frage, wie wir dem entgegenwirken können. Eine Möglichkeit wird sein, das Verfahren der Akkreditierung und der Evaluation so zu organisieren, dass es zumindest keine Selbstbedienung wird, also keine Selbstakkreditierung, die möglicherweise nur dazu führt, dass man die Probleme unter der Decke hält. Meine Frage ist: Planen Sie die Einbeziehung ausländischer Experten und wenn ja, in welcher Form stellen Sie sich das vor?

Burmaa

Ein schwieriges Problem dabei ist die Finanzierung, genauer die Selbstfinanzierung. Inzwischen besteht die Regelung, dass die Institute, die akkreditieren wollen, bestimmte Beiträge bezahlen. Aber die Rektoren, die Hochschulen, die an dem Akkreditierungsprozess teilnehmen wollen, haben mehrmals über die Höhe dieser Gebühren diskutiert. Von diesen Gebühren bezahlen wir

für die Experten. Meiner Meinung nach gibt es keine finanziellen Bedingungen, wenn ein ausländischer Experte bei uns arbeitet.

Hennen

Der Vorteil bei ausländischen Experten ist ja in aller Regel, dass sie keine eigenen Interessen in dem betreffenden Land oder in der betreffenden Hochschule oder in der Fakultät haben, um die es geht. Sonst kann es passieren, dass die Personen, die sozusagen die Probleme produzieren, kein Interesse daran haben, die Probleme offenzulegen und zu lösen. Also braucht man von außen auch immer wieder den Anstoß.

Burmaa

Ich denke, das kommt bestimmt. Wenn es Probleme mit eigenen Experten gibt, dann kommt die Frage nach ausländischen Experten auf.

Sprecher

In welchem Alter wird die Hochschulreife bei Ihnen erzielt?

Burmaa

Das Sekundärschulwesen geht nur über zehn Jahre. Wir haben keine zwölfte oder dreizehnte Klasse. Nach der zehnten Klasse machen sie in der Schule Abitur und dann noch mal die Zulassungsprüfung an den Universitäten, weil insbesondere in den letzten Jahren bei uns die Abiturzensuren unehrlicher geworden sind: erstens durch die wirtschaftlichen Probleme; die Lehrer sind sehr schlecht bezahlt und dann sind viele gute Lehrer von den Schulen ins Management, in die Verwaltung gekommen und dadurch hat die Qualität der Lehrer insbesondere in ländlichen Gebieten nachgelassen. Daher ist vor zwei Jahren bei uns eingeführt worden, die Abiturprüfungen zu machen, damit sie unabhängig sind von den Einflüssen der Eltern und verschiedener Gruppen. Jetzt gerade war bei uns ein Professor aus Osnabrück zu Gast und lehrte bei der Lehrerausbildung an Universitäten. Eigentlich hatten wir, was das theoretische Niveau des Unterrichts betrifft, keine großen Schwierigkeiten. Aber

was die Methodik und die Fähigkeiten und Fertigkeiten betrifft, war das Niveau sehr schwach. Den Kenntnisprozess muss man erst durch die Tätigkeit beurteilen, nicht nur durch eine bloße Vorlesung, die man hört und vergisst. In diesem Bereich gibt es auch bei uns viele Erneuerungen.

Togmid

Eine Ergänzung zur Frau Dr. Burmaa. Die Bildungsreform hat in den 90er Jahren begonnen. Was davor war, vollzog sich nach russischem Bildungssystem. 10-jähriger Abschluss der Sekundarschule und dann fünf Jahre Diplom. Seit dieser Reform in der Hochschule haben viele Bestimmungen, viele Regeln ihre Funktion verloren und wir mussten alles neu definieren. Vor zwei Jahren war vom Ministerium das Credit Point System eingeführt worden. Wir bilden die Studenten mit vier Jahren Studium als Bachelor aus. Diejenigen, die das Curriculum machen, verstehen das nur als Verkürzung der Studienzzeit. Deswegen versuchen sie, was wir früher in fünf Jahren gelehrt haben, in vier Jahren zusammenzulegen. Deswegen sind die Belastungen der Studenten größer geworden. Dann verstehen sie, was das Magister-Studium sein soll. Dazu kommt diese Akkreditierung. Wir sind unter Druck. Jeden halben Monat kommt ein Schreiben vom Ministerium, sie sollen akkreditiert, die Selbstdarlegung muss geschickt werden. Es werden viele Leute ins Ausland geschickt, z.B. Philippinen, Amerika, und was sie dort machen, müssen wir erst prüfen.

Bezüglich meiner Frage, ob es ein Muster dieses Schreibens gibt: Das wäre für uns ganz einfach, dieses Muster zu nehmen, auszufüllen und abzugeben. Aber das ist meines Wissens nicht das Endziel der Akkreditierung. Wie ich gehört habe, dauert dieser Akkreditierungsprozess zwei, drei Jahre bei Universitäten, aber wir müssen das in einem halben, höchstens in einem Jahr gemacht haben. Aber ich meine, der erste Anfang ist die internationale Akkreditierung. Das Hauptziel ist klar, wir müssen genau festlegen, was eine Universität und was ist ein College ist und ob diese Einrichtungen die universitären Bedingungen erfüllen oder ob sie überhaupt diese Tätigkeit ausüben dürfen.

Meine Universität ist die älteste Universität, deswegen haben wir keine Angst; für uns ist klar, dass wir akkreditiert werden sollen, ja müssen. Aber dieser Papierkram, das ist für uns eine Mehrlast. Deswegen suchen wir nach einem Schema, das unsere Arbeit erleichtern soll.

Burmaa

Ich habe da eine Gegenmeinung, weil wir schon grundsätzlich sehen, wie Akkreditierung geschehen sollte. Die Universitäten müssen selbst überlegen, was am besten für die Selbstdarlegung passen würde. Das ist auch ein Teil der aktiven Mitarbeit von Universitäten, ein Selbsterkennen von Universitäten. Sie sollen das ausnutzen für sich, um ihre Arbeit zu verbessern und dann herauszufinden, wo schwache Stellen sind, was sie verbessern müssen.

Sprecher

Es erscheint mir notwendig, zwischen Akkreditierung von Institutionen und von Programmen zu unterscheiden. Wenn Sie an institutionelle Akkreditierung denken, dann ist es, jedenfalls nach der Praxis, soweit sie mir aus westeuropäischen Ländern bekannt ist, eigentlich nicht üblich, über die Prüfung von Minimalstandards hinauszugehen. Qualität bezogen auf die Lehre zu klären und zu dokumentieren geht nach unserer Überzeugung nur auf der Ebene von Fachbereichen oder einzelnen Studienprogrammen. Demgegenüber ist der Prozess institutioneller Akkreditierung ein vergleichsweise formaler Prüfungsprozess, in dem abgeklärt wird, ob die Einrichtung überhaupt eine Hochschule ist und ob die grundlegenden Voraussetzungen gegeben sind, um Studienprogramme, die angeboten oder geplant werden, von der Institution verantwortlich durchgeführt und abgewickelt werden können. Dazu prüft man normalerweise relativ formal die materiellen und personellen Voraussetzungen und die Mechanismen, um sicherzustellen, dass diese Institution auf Dauer diesen Standard halten kann. Das schließt Lehrprogramme, verfügbare Mittel und die Nachhaltigkeit der Mittelbereitstellung ein. Für diese Prüfung gibt es natürlich vorgefertigte Instrumente.

Wenn Sie auf die Ebene der Programmakkreditierung gehen, dann gibt es zwei Varianten, soweit ich das sehen kann. Die eine Variante ist wiederum sehr formal, die Mindeststandards zu prüfen: personelle und materielle Ausstattung und weitere Kennziffern. Hinzu kommen die Programmziele des gegebenen Studiengangs. Dann wird für einen begrenzten Zeitraum - in der Regel fünf Jahre - gesagt, sie dürfen das Programm anbieten. Nach einer festgelegten Frist wird geprüft, was wirklich passiert.. An dieser Stelle werden Evaluation und Akkreditierung verknüpft und die Reakkreditierung, also die erneute Akkreditierung wird dann auf der Basis eines Qualitätsurteils nach der Durchführung des Programms, nach einem bestimmten Zyklus erneut vorge-

nommen oder versagt. Die zweite Variante ist: Sie bauen Qualitätskontrolle von Anfang an ein und definieren „Mindeststandard“ sozusagen auf einem höheren Niveau. Das sind, glaube ich, die zwei Grundmodelle, die existieren.

Sprecher

Wenn man über den Zusammenhang von Akkreditierung und Evaluation spricht, muss man sich wirklich klar machen, dass die Akkreditierung sich auf die Setzung oder die Überprüfung von Mindeststandards konzentrieren muss, während die Evaluation durchaus abgestufte Urteile, Qualitätssicherung oberhalb von Mindeststandards, mit berücksichtigen muss.

Zweitens: Die Akkreditierung führt zu einer Entscheidung, positiv oder negativ, über die Zulassung, die Genehmigung, die Einrichtung eines Studienprogramms, während die Qualitätssicherung sehr viel differenziertere Aufgaben und sehr viel abgestufte Urteile über die Qualität, Sicherung und Verbesserung eines Studienprogramms abzugeben hat. Diesen Unterschied muss man im Auge behalten, denn sonst besteht die Gefahr, dass die Akkreditierung ein Kartell wird, indem sie Mobilität verhindert und Kunden, Märkte, Positionen abschottet gegenüber Mobilität und den Austausch mit außen.

Sprecher

Eine solche Unterscheidung ist wichtig. Akkreditierung soll dazu dienen, eine Ja- oder Nein-Aussage zu einer Institution oder zu einem Studienprogramm zu machen. Was Ja oder Nein zu Institutionen anbetrifft, gibt es dies unter Einbeziehung von Konzeptprüfungen nämlich immer dann, wenn Hochschulen neu sind. Dann müssen sie sich einem auch konzeptionell überprüften Votum des Wissenschaftsrats stellen, um überhaupt in die Finanzierung hineinzukommen. Die Evaluation muss aber letztlich ein Instrument der ständigen, in eigener Verantwortung durchgeführten Qualitätssicherung sein. Damit dies aber nicht betriebsblind oder engstirnig geschieht, braucht man, zumindest in größeren Abständen, Anstöße und Bewertungen von außen. Insofern geht es bei der Akkreditierung um Entscheidungen zur Fortführung oder zur Einrichtung von Institutionen und Studienprogrammen, aber um eine ständige Qualitätssicherung in Verbindung mit ständigem Mittelfluss bei der Evaluation.

Mungunsukh

Bei uns hat in erster Linie die Anerkennung eine große Bedeutung. Von einigen der 70 Hochschulen in der Mongolei kann man schwer sagen, welche wirklich eine Hochschule ist. Deswegen ist die institutionelle Akkreditierung für uns ganz wichtig. Zweitens ist es in der Mongolei auch eine finanzielle Frage. Wir hatten früher nur sechs, sieben Universitäten und diese Universitäten waren auch ziemlich differenziert, eine nur für Medizin und die andere für Landwirtschaft, eine für Technik, die Pädagogische Universität und die mongolische Nationaluniversität. Für eine Fachrichtung war eine Universität verantwortlich. Jetzt haben wir ganz viele Universitäten und von diesen neu dazugekommenen sind viele nur auf die Fachrichtungen Ökonomie, Jura und Sprachwissenschaften spezialisiert, das ist sehr in Mode, auch wegen der Marktwirtschaft. Für eine Programmakkreditierung kommen natürlich nur diese drei Fachrichtungen in Frage. Dann kommt die Finanzierung. Wer soll die Programmakkreditierung, wenn sie stattfinden sollte, finanzieren und wer soll das machen? Da fehlen auch die Fachkräfte.

Schreier

Ich habe heute morgen schon kurz darauf hingewiesen, dass in Deutschland institutionelle Akkreditierung kein Problem ist. Deswegen bin ich etwas ratlos, inwiefern wir für das Problem, das Sie schildern, sozusagen eine deutsche Lösung haben. Denn Herr Schulte hat völlig recht: Institutionelle Akkreditierung in Deutschland funktioniert im Grunde genommen über die Aufnahme der Hochschulen in die Anlage zum Hochschulbauförderungsgesetz. Das wird zwar nicht erneut überprüft, das ist eine Dauerakkreditierung, während die institutionellen Akkreditierungen, die wir woanders kennen, zeitlich befristet sind. Insofern gibt es da einen Unterschied. Aber wir denken im Moment nicht darüber nach, weil das Problem für Deutschland nicht existiert. Insofern müsste man überlegen, ob nicht hierfür andere Beispiele, Vorbilder angemessener wären als das deutsche.

Schulte

Aber jede private Hochschule, die staatliches Geld für Bauvorhaben möchte, muss sich dieser Überprüfung durch den Wissenschaftsrat stellen. Eine spannende Überprüfung. Ich kenne die von beiden Seiten.

Hennen

Trotzdem glaube ich, dass wir in eine Zone geraten könnten, wo diese mir einleuchtende Trennung, auch nicht mehr aufrechtzuerhalten ist. Von einem bestimmten Punkt des „auf-den-Hund-Gekommenseins“ von Institutionen, und ich kenne solches, verbindet sich beides wieder. Da hilft es nichts, dass es ursprünglich Standards gegeben hat; da ist die Frage wirklich: werden die Standards noch umgesetzt oder nicht? Da könnte ich mir durchaus vorstellen, dass auch dann die Evaluation quasi zu einer Akkreditierungsfrage werden könnte. Es ist erstaunlich, auch das hätte ich mir früher nicht vorgestellt, wie innerhalb einer Universität in den Fächern unterschiedlichste Standards existieren. Es gibt sehr gute Fächer neben ganz miserablen, die das im Laufe der Jahre haben schleifen lassen.

Schulte

Klar ist, dass zwischen der externen Evaluation und der Akkreditierung sehr enge Zusammenhänge bestehen. Im Extremfall geht man nach denselben Verfahren, Methoden und unter Einbeziehung derselben Daten vor. Die Zielrichtung ist eine etwas andere. Wenn man sagt: wir brauchen zum einen ein Instrument, auch der Staat braucht noch ein Instrument, um Ja/Nein, um Anerkennungs- oder Nichtanerkennungsentscheidungen zu treffen, und die Hochschulen brauchen in eigener Verantwortung ein Instrument, um Qualitätssicherung zu betreiben. Das ist der Ausgangsunterschied. Ich glaube de facto ist zwischen externer Evaluation und Akkreditierung nur noch ein Heiner Unterschied bis dahin, dass es keinen mehr gibt.

Jetzt würde ich aber vorschlagen, dass wir, auch mit Blick auf die Zeit, Herrn Reuke das Wort geben.

Externe Evaluation .
Organisation, Verfahren und Erfahrungen
Hermann Reuke
Zentrale Evaluationsagentur Niedersachsen

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zunächst zur Organisation kommen. Die zentrale Evaluationsagentur ist eine gemeinsame Einrichtung aller niedersächsischen Hochschulen, also der acht Universitäten und zwölf Fachhochschulen, die 1995 auf Beschluss der niedersächsischen Landeshochschulkonferenz gegründet wurde und mit ministerieller Unterstützung seit Herbst 1995 arbeitet. Unsere Aufgabe besteht darin, flächendeckend, systematisch und periodisch alle Studiengänge in Niedersachsen zu evaluieren und das immer so zu organisieren, dass ein Fach im ganzen Land dort, wo es angeboten wird, gleichzeitig evaluiert wird. Nach diesem Verfahren haben wir seit 1995 etwa 80 Hochschulbesuche in Niedersachsen gemacht und haben dabei etwa 120 Gutachter für diese Verfahren eingesetzt, von denen etwa 80 aus Deutschland kommen, niemand aus Niedersachsen selbst, die anderen 40 kommen aus dem Ausland aus der Berufspraxis. Damit haben Sie eine ungefähre Vorstellung davon, wie diese Gutachtergruppen zusammengesetzt sind. Wir werden 1999 fast alle großen Fächer in Niedersachsen das erste Mal evaluiert haben. Es fehlt in den Naturwissenschaften lediglich noch die Physik. Die Ingenieurwissenschaften sind vollständig evaluiert, die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften werden wir 1999 evaluiert haben. Es fehlen ein paar kleinere Fächer in den Geisteswissenschaften. Sie fehlen auch deshalb, weil wir dort noch methodische Probleme haben, u.a. dadurch bedingt, dass wir nicht jedes kleine Fach einem eigenen Evaluationsverfahren unterziehen können und wollen, sondern zu vernünftigen Gruppenbildungen kommen müssen, damit auch die Strukturen etwa in einem Magisterstudiengang, wo solche Fächer manchmal nur als Nebenfach zu studieren sind, dennoch deutlich werden können. Soviel zur Organisation.

Zum Verfahren: Das hauptsächliche Ziel unserer Evaluation ist die Sicherung und die Verbesserung der Qualität von Lehre und Studium. Wir alle wissen, dass auch die öffentliche Rechenschaftslegung über die Verwendung der Mittel ein Ziel in diesem Evaluationsverfahren ist. Aber um zunächst die Akzeptanz dieser Verfahren bei den Hochschulen zu erreichen, haben wir uns mit der Regierung darauf verständigt, dass das erste Ziel die Qualitätssicherung ist und dass die öffentliche Rechenschaftslegung zwar auch ein Ziel darstell-

te, aber in seiner Priorität nicht so hoch angesiedelt ist, wie die Verbesserung und Qualitätssicherung in der Lehre. Das ist ein methodischer oder pragmatischer Schritt gewesen, um die Akzeptanz dieser Verfahren zu erhöhen. Wenn wir das zweite Mal nach etwa sechs Jahren wieder in die Hochschulen gehen, rechnen wir damit, dass sich diese Prioritäten verändern, ich will nicht sagen, umkehren werden, aber die öffentliche Rechenschaftslegung wird sicher an Bedeutung gewinnen. Wir werden bis dahin in Niedersachsen auch eine andere Finanzstruktur durch die Einführung von Globalhaushalten oder Budgetierungen an den Hochschulen haben. Diese sollen bis 2001 abgeschlossen sein, 1999 an den Fachhochschulen, 2001 an den Universitäten, so dass dann die Evaluation auch zur Grundlage für Entwicklungsplanung und Mittelsteuerung innerhalb einer Hochschule werden kann.

Ich will meinen Bericht zunächst auf sehr praktische Dinge konzentrieren und Ihnen schildern, wie wir diese Verfahren organisieren und Ihnen zum Schluss sagen, welche positiven und negativen Erfahrungen wir mit diesen Verfahren bis zu diesem Stadium gemacht haben.

Zu dem Verfahren: Ich sagte Ihnen oder Sie wissen es aus anderen Quellen, diese Evaluationsverfahren sind dreistufig organisiert. Die erste Stufe ist die interne Evaluation, über die ich jetzt nicht sehr viel sagen will. Die zweite Stufe ist die externe Evaluation und dann schließlich als Drittes das Followup oder die Umsetzung von Evaluationsergebnissen. Wenn man über Zeiträume spricht, kann ich bestätigen, was Herr Hennen gesagt hat: wir brauchen ein Semester für die interne Evaluation und ein zweites Semester für die externe. Die Fächer brauchen ein drittes Semester, um über Umsetzungen, Maßnahmen, Folgerungen zu beraten, und in dem vierten Semester publizieren wir von der Agentur die Ergebnisse dieses Verfahrens. Das ist eine gewisse Besonderheit, denn mit unserem Gründungsauftrag war der Auftrag verbunden, diese Verfahren öffentlich zu machen, transparent zu gestalten und die Ergebnisse zu publizieren. Das ist in der Eingangsphase umstritten gewesen, weil der Verdacht bestand: wenn klar ist, dass die Ergebnisse publiziert werden, ist der Wille zur eigenen kritischen Analyse nicht so stark ausgeprägt, als wenn das in einem zunächst doch kleineren geschlosseneren Kreis bleibt. Ich kann diese Erfahrung nicht bestätigen. Ich glaube, dass die Publikation der Ergebnisse die Voraussetzung dafür ist, dass die externe Evaluation von allen Seiten sehr ernst genommen wird und glaube auch, dass die externe Evaluation erst sicherstellt, dass die interne Evaluation die nötige Aufmerksamkeit in dem Fachbereich findet.

Ich will jetzt etwas über die beiden Stufen externe Evaluation und Umsetzung von Evaluationsergebnissen sagen und darüber berichten.

Während wir die Fächer durch ein Seminar, an dem alle Fächer eines Landes beteiligt sind, auf die interne Evaluation vorbereiten – darüber gibt es übrigens ein Handbuch; Sie haben gefragt, ob es Rezepte gibt, Beispiele für Fragebögen, für methodische Vorgehensweisen, ein solches Handbuch haben wir für unsere Verfahren einmal publiziert. Wir beginnen mit der Vorbereitung der zweiten Stufe der externen Evaluation. Dazu muss man wissen, dass wir die Fachbereiche bitten, uns Vorschläge für die Gutachter zu machen, wobei wir die Struktur dieser Gutachtergruppe vorgeben. Eine solche Gutachtergruppe besteht in der Regel aus etwa fünf Personen, drei Professoren des eigenen Fachs außerhalb Niedersachsens. Ohnehin kommen die Gutachter nicht aus Niedersachsen aus den Gründen, die Herr Schreier eben schon richtig beschrieben hat, denn derjenige, der extern evaluiert, darf nicht durch diese Evaluation betroffen sein. Er muss unabhängig sein und von außen kommen, sonst vermischen sich die Interessen und es kommt zu eher unglücklichen Aussagen und Entwicklungen. Also: drei Gutachter aus der Disziplin, aber aus einem anderen Land, ein Gutachter aus dem Ausland und ein weiterer Gutachter, der nicht aus dem eigenen Fach kommt, sondern aus einer anderen Disziplin und dafür als Qualifikation Leitungserfahrungen in einer Hochschule für ein solches Verfahren mitbringt, also ein Dekan, ein ehemaliger Hochschulleiter, ein Vorsitzender eines Prüfungsausschusses oder ein Vorsitzender einer Studienkommission.

Diese Gutachter werden von uns wiederum in einem Seminar auf die Verfahren vorbereitet. Dazu benutzen wir einen Peer-Leitfaden, in dem die wichtigen Aspekte und Fragen, für die wir die Gutachter um eine Beurteilung bitten, aufgelistet sind. Mit den Gutachtern diskutieren wir diesen Leitfaden, der immer an ein Fach angepasst werden muss. Die Rechtswissenschaften haben wegen der Staatsprüfung in Deutschland andere Ausgangsbedingungen für eine Evaluation als beispielsweise die Geisteswissenschaften. Die Ingenieurwissenschaften haben, weil sie sehr experimentell arbeiten und teure Labors brauchen, andere Ausgangsbedingungen als die Philosophie usw. Diese Leitfäden müssen immer noch auf die jeweilige Situation angepasst werden. Im übrigen besprechen wir dann mit den Gutachtern auch einen Ablaufplan, der etwa so aussieht, dass wir ein Fach, das im Durchschnitt an fünf oder sechs Standorten in Niedersachsen angeboten wird, innerhalb eines Monats extern evaluieren. Wir haben einige Fächer, die an sehr wenigen Standorten sind, etwa die Rechtswissenschaften, aber wir haben den Maschinenbau sowohl an

Universitäten als auch an Fachhochschulen und kommen dadurch auf elf Standorte. Also ein sehr viel größeres Verfahren, für das wir dann wegen der Größe der damit zusammenhängenden Gutachtergruppe eigene Vorbereitungen und Untergruppen bilden, damit das darstellbar ist.

Die Hochschulbesuche dauern zwei Tage und sind in etwa vier Abschnitte gegliedert. Der erste Abschnitt ist ein Gespräch mit den Funktionsträgern in der Hochschule, d.h. die Gutachter sprechen mit dem Rektor einer Hochschule oder dem Präsidenten, mit dem Dekan einer Fakultät, mit dem Prüfungsausschussvorsitzenden, mit dem Studienkommissionsvorsitzenden etc., also mit den wichtigen Funktionsträgern.

Der zweite Abschnitt ist ein Gespräch mit den an der Lehre beteiligten Statusgruppen: gemeint sind getrennte Diskussionen der Gutachtergruppe mit den Professoren und den Studenten sowie den wissenschaftlichen Mitarbeitern, die jeweils getrennt mit den Gutachtergruppen diskutieren, und zwar in einer von uns vorgegebenen Reihenfolge, zuerst mit den Studenten, zuletzt mit den Professoren.

Das dritte Element ist der Beginn des zweiten Tages, nämlich ein Besuch von Laboratorien oder Werkstätten in den experimentell arbeitenden Fächern, Gespräche mit einzelnen Mitgliedern der Fakultät, in denen noch einmal einige Probleme aufgegriffen werden, die am ersten Tag nicht geklärt werden konnten, und möglicherweise noch mal eine spezielle Betrachtung der „zuliefernden“, unterstützenden Einrichtungen, Rechenzentren, Bibliotheken etc.

Das vierte Element besteht aus einer internen Klausur der Gutachtergruppe und einem anschließenden Abschlussgespräch mit dem Fachbereich. Das heißt, am Ende des zweiten Tages erhält das Fach einen vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe über die Qualität von Lehre und Studium. Das ist sicher noch ein vorläufiger Eindruck, der später noch einmal verfestigt und detaillierter ausgearbeitet wird, aber die Erfahrungen zeigen auch, dass die späteren schriftlichen Gutachten sich nicht mehr sehr stark unterscheiden von dem Eindruck, den die Gutachter unmittelbar als Reflex auf ihren Besuch geben. Im übrigen ist das angelehnt an Begutachtungsverfahren aus der Forschung, die in deutschen Forschungsgemeinschaften, z.B. bei Sonderforschungsbereichen, anliegt.

Das ist eine sehr straffe Regie, die nur erfolgreich durchzuführen ist, wenn sie wirklich minutiös vorbereitet wird. Es darf sozusagen überhaupt keine

Unklarheit Ober die Gesprächspartner entstehen. Es ist manchmal ein wenig ungewöhnlich, wenn wir auch darum bitten, dass die Studierenden, die mit den Gutachtern sprechen, ein Curriculum vitae vorlegen, damit die Gutachter wissen, vor welchem Hintergrund diese Studierenden sprechen, wieviele Semester sie studiert haben, ob sie die Zwischenprüfung haben, in welchem Schwerpunkt sie studieren, in welcher Studienrichtung, um also möglichst ein gutes Bild von den Studierenden zu haben, damit sie deren Aussagen richtig bewerten können.

Nach Rückkehr der Gutachtergruppe oder nach dem Verlassen der Hochschulen erstellen die Gutachter einen schriftlichen Bericht, ein schriftliches Gutachten über Qualitätssicherung nach einem von uns wiederum vorgegebenen Gliederungsschema. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass die Empfehlungen, die die Gutachter aussprechen, erstens handlungsorientiert sein sollen, d.h. sie müssen dem Fach wirklich eine Chance geben, darauf zu reagieren und etwas zu tun. Es sind häufig auch Einschätzungen dabei, aber wir regen die Gutachter an, handlungsorientierte Empfehlungen zu geben. Das Zweite ist: diese Empfehlungen richten sich im Kern an die Fachbereiche. Sie tun das auch dann, wenn die Zuständigkeit etwa für die Umsetzung von Evaluationsempfehlungen nicht oder nicht nur bei dem Fachbereich, sondern auch bei der Hochschulleitung oder bei dem Hochschulträger, dem Land, dem Gesetzgeber, liegt. Das tun wir, um deutlich zu machen, dass der Fachbereich die Initiative ergreifen muss. Wenn also etwa Dinge zu regeln sind in einer Prüfungsordnung, gar in einer staatlichen Prüfungsordnung, bleibt es dennoch Aufgabe des Fachbereichs, die Empfehlungen aufzugreifen und initiativ zu werden und zu versuchen, in Verhandlung mit der Hochschulleitung oder gemeinsam mit der Hochschulleitung, mit dem Land solche Ergebnisse umzusetzen.

Zu welchen Bereichen geben die Gutachter Empfehlungen? Wenn man sie klassifizieren will, dann könnte man sagen:

1. zur Struktur und zum Inhalt des Curriculums;
2. zur Umsetzung des Curriculums;
3. zur Studien- und Prüfungsorganisation und
4. zur Beratung und Betreuung der Studierenden.

Das sind vier große Abschnitte, zu denen die Gutachter regelmäßig Empfehlungen geben. Dabei ist eingeschlossen eine Beschreibung, eine Bewertung

des wissenschaftlichen Profils der jeweiligen Hochschule. Überhaupt ist das ein Punkt, der heute morgen schon einmal angesprochen wurde, wie kann man zu Empfehlungen kommen, die Rücksicht nehmen auf den jeweiligen Hochschulstandort, nicht nur auf das Land. Da sehen wir, dass die Hochschulen und Professoren untereinander relativ gut über die Forschungsschwerpunkte ihrer Kollegen an den anderen Hochschulen Bescheid wissen, aber Transparenz über Lehre finden wir in diesem Ausmaße nicht. Das ist auch ganz verständlich, denn Transparenz über Forschung geht über Publikation, Patente, wissenschaftliche Beiträge, Kongresse, Teilnahme an Tagungen, während in der Lehre eine solche Struktur nicht zu finden ist. Insofern erfahren selbst Hochschulen, die nur 50 km entfernt sind, jetzt eigentlich erst genau, wie die Schwerpunkte in der Lehre auch an der benachbarten Hochschule sind.

Nach der Peer Review gibt es ein schriftliches Gutachten –ich ging darauf ein – mit Empfehlungen und die Fächer werden gebeten, in dem darauf folgenden Semester, also in etwa drei Monaten, Stellungnahmen, Maßnahmen und Programme vorzulegen, in denen sie sagen, wie sie mit den Empfehlungen umgehen möchten. Auch da ist wichtig, klarzumachen, dass die Hochschulen die Träger dieses Verfahrens bleiben, d.h. es gibt Empfehlungen, denen die Fachbereiche folgen, die sie umsetzen, es gibt Empfehlungen, die die Fachbereiche in ihrer Priorität nicht so hoch einschätzen wie die Gutachter, die sie also zeitlich anders umsetzen wollen, als etwa die Gutachter das vorschlagen, und es gibt Empfehlungen, die von den Fachbereichen abgelehnt werden, die sie nicht umsetzen werden. Alle diese Reaktionen sind selbstverständlich möglich, wobei es darauf ankommt,

- a) sich begründet zu den Gutachterempfehlungen zu verhalten und zu sagen, warum man einer Empfehlung nicht folgen will oder die Priorität anders setzt, und
- b) das Verfahren insgesamt transparent zu machen, also die Hochschulentwicklung in der Lehre auch für Außenstehende transparent zu machen.

Ganz am Schluss, etwa zwei Jahre nach dem Start einer solchen Phase, steht ein Abschlussbericht, in dem die Ergebnisse der internen Evaluation, der externen Evaluation und die Beschreibung der Fachbereiche über die Umsetzung enthalten sind. Diese Berichte werden publiziert und sie stellen auch die einzige Informationsquelle für unsere Landesregierung dar. Das heißt auch, das Land erhält keine anderen Informationen als die Öffentlichkeit und umgekehrt. Es gibt also in diesem Punkt kein abgestuftes Berichtssystem. Bis zu

diesem Punkt, den Gutachten, bleibt alles im Kreis der Gutachter und der Hochschulen. Aber erst wenn die Hochschulen auf die Empfehlungen reagiert haben, wird es publiziert. Wir sagen dann salopp, nun ist die Waffengleichheit zwischen beiden Parteien hergestellt und wir können es von dem Zeitpunkt an auch transparent machen.

Lassen Sie mich über Erfahrungen, aber auch dann über Probleme in diesem Evaluationsverfahren berichten.

Erstens: Ich meine, dass sich die Evaluierung in der Trägerschaft der Hochschulen bewährt hat. Das heißt auch, dass wir einer Evaluation in staatlicher Trägerschaft skeptisch betrachten würden. Wir glauben schon, dass die Hochschulen selbst diese Verfahren seriös, selbstkritisch und effektiv organisieren können.

Zweitens: Ich habe nicht genau darüber gesprochen, als ich über die Organisation der Agentur berichtet habe, aber wir haben eine Lenkungsgruppe, ein steering committee, und in dieser Lenkungsgruppe sitzen drei Universitätsleiter, ein Vertreter des Ministeriums und ein neutraler Experte, der sich im internationalen Bereich mit Evaluationen beschäftigt hat. Sie sehen an diesem einfachen Modell, dass die Hochschulen die Dominanz in diesem Gremium haben, dass die staatliche Seite aber auch beteiligt ist. Das halten wir für ausgesprochen positiv und sinnvoll, weil wir auf diese Weise einen unmittelbaren Dialog mit dem Ministerium über die Evaluation erhalten. Wäre ein solcher Vertreter nicht in dieser Lenkungsgruppe vertreten, müssten sozusagen die Fachbereiche oder die Hochschulen selbst mit den jeweilig zuständigen Beamten in einem Ministerium über solche Prozesse diskutieren; das wäre ausgesprochen umständlich und ineffektiv. So haben wir einen relativ hohen Beamten unterhalb der Staatssekretärs Ebene in diesem Gremium und können unmittelbar über die Evaluation, über die Folgen, über die Ausstattung etc. mit ihm diskutieren und auch unsere Probleme, die wir haben, natürlich mit ihm besprechen.

Was ist problematisch bzw. was ist noch offen in dieser allgemeinen Form? Ursprünglich hatten wir die Idee, dass diese Abschlussberichte so etwas wie einen Studienführer darstellen könnten, an dem sich Studierende orientieren, wenn sie sich aussuchen wollen, an welcher Hochschule sie ein Fach studieren. Das hat sich in dieser Form als nicht umsetzbar herausgestellt. Der Grund ist: Diese Berichte sind für Schüler schwer zu lesen. Sie sind immer noch sehr fachlich orientiert und sie enthalten auch Aussagen, die für Schüler

nicht sonderlich relevant sind. Das heißt, diese Abschlussberichte sind meiner Ansicht nach eine gute Grundlage für einen zweiten Schritt, nämlich die Formulierung eines Studienführers, den wir allerdings in der Agentur nicht mehr leisten können. Wir würden aber diese Informationen selbstverständlich zur Verfügung stellen, um solche Studienführer zu publizieren und zu formulieren. Das ist nicht in diesen Schritt integriert. Diese Hoffnung hat sich – vielleicht war es eine Illusion – als nicht umsetzbar herausgestellt.

Ich will nun auf die Evaluationsverfahren selbst eingehen und zunächst über einige positive Erfahrungen berichten.

Erstens: Wir haben an den Hochschulen oder Fachbereichen weniger vollständig neue Probleme herausgefunden, sondern häufig waren es individuell bekannte, aber tabuisierte Probleme und Schwierigkeiten, die man im Fach wusste, über die aber nicht diskutiert wurde. Erst die Evaluation, d.h. auch die schriftliche Darlegung solcher Probleme, macht sie auch diskussionsfähig und gibt diesem Verfahren eine Rationalität, die vorher nicht vorhanden war.

Der zweite, positive Effekt ist: An einigen Fachbereichen beginnt eine strukturierte, organisierte Kommunikation über Lehre und Studium. Auch das ist nicht immer der Fall, dass Studierende und Hochschullehrer in zielgerichteten Strukturen über die Qualität von Lehre und Studium diskutieren.

Ein dritter Punkt ist: Wir haben nun – ich habe das eben schon angesprochen – hochschulübergreifende Transparenz über die Schwerpunkte in der Lehre erreicht, so dass also die Braunschweiger Historiker sehen können, welche Schwerpunkte es in Göttingen, Hannover oder in Osnabrück gibt.

Ein nächster, wichtiger Punkt ist: Wir haben einen gewissen Teil – ich muss das mit Einschränkungen versehen – strukturierter Daten über die Fachbereiche erhalten. Zugleich ist das auch eins unserer Probleme: wir betreiben einen relativ großen Aufwand, um an zuverlässige Daten zu kommen, indem wir den Fachbereichen die Daten, die das Ministerium und das Statistische Landesamt und die staatlichen Prüfungsämter haben, zur Verfügung stellen und sie bitten, diese Daten zu korrigieren, kommentieren, interpretieren oder zu ergänzen. Es ist überhaupt keine Überraschung, dass die Zahlen aus den Hochschulen und aus den Ministerien nicht übereinstimmen. Wir halten uns damit aber – wenn ich das so salopp sagen darf – nicht immer sehr lange auf und sagen: wenn bei den Studierendenzahlen etwa die Fehlerquote oder die

Abweichungen kleiner als fünf Prozent sind, ist es für uns nicht mehr wichtig. Denn wir beobachten doch, dass dann der Aufwand, wirklich vergleichbare Zahlen zu erhalten, so hoch ist, dass wir es a) nicht mehr in ein vernünftiges Aufwand-Nutzenverhältnis stellen können und b) die Aussagen der Gutachten nicht abweichen würden, wenn man das nun nach oben oder unten wirklich korrigiert. Wenn die Abweichungen größer sind, gibt es natürlich Aufklärungsbedarf. Es gibt einen durchaus überraschenden Effekt für die Fachbereiche, den wir auch gar nicht so gesehen haben, denn erstens haben die Fachbereiche über ihre eigene Situation viel zu wenig Zahlen, obwohl es sie in der eigenen Hochschule gib. Zweitens: viele Fachbereiche wissen nicht, welche Zahlen über sie anderswo entstehen oder vorhanden sind, und das wird immer dann schwierig, wenn diese Zahlen etwa bei der Landesregierung in den zuständigen Ministerien liegen und zur Grundlage für Entscheidungen über Hochschulen gemacht werden.

Ich darf Ihnen ein Beispiel nennen, von dem ich nicht weiß, ob man es für Ihre Verhältnisse so übertragen kann, aber wir hatten über viele Jahre etwa immer die gleichen Studienanfängerzahlen in der Mathematik. Nun haben wir einen Fachbereich gehabt, der nun plötzlich die doppelte Studentenzahl als Studienanfänger hatte, aber in den Vorlesungen waren immer noch genauso viel wie in den vergangenen Jahren. Nun hatte der Fachbereich Sorge, dass ihm eine hohe Abbruchquote nach dem zweiten oder dritten, vierten Semester vorgeworfen wird, weil von der doppelten Eingangszahl nach dem vierten Semester doch genauso viel übrig blieben wie in den vorangegangenen Jahren. Er wollte deswegen die Zahlen nicht herausrücken, hatte aber übersehen, dass das Land selbstverständlich solche Daten bereits hat. Das ist ein Beispiel, an dem man sehen kann, dass man solche merkwürdigen statistischen Phänomene erklären muss und sie nicht verschweigen soll. Es gibt einen Grund für diese Zahl, die mit dem Fach überhaupt nicht zusammenhängt, sondern – das darf ich vielleicht für die deutschen Teilnehmer sagen –schlicht damit zusammenhängt, dass dieses Fach das erste in der Liste der zulassungsfreien Fächer an der Hochschule war, in denen man sich ohne numerus clausus einschreiben konnte, und all die Studierenden, die ich noch nicht für ein bestimmtes Fach entschieden hatten, aber sich einschreiben wollten, haben sich dann in diesem Fach eingeschrieben.

Wir sind zu einer Versachlichung über die Qualität der Lehre und der Belastung der Fachbereiche durch die Evaluation gekommen; das würde ich auch als einen eher positiven Effekt bezeichnen und es sind natürlich auch relativ schnell Verbesserungen in der Studien- und Prüfungsorganisation hinzuge

kommen, weil nun doch der überwiegende Teil der Empfehlungen sich nicht auf Ausstattungsfragen bezieht. Einige äußerten zu Beginn die Vermutung, dass man sozusagen als generelles Ergebnis herausbekommt: gebt uns mehr Geld, dann können wir bessere Lehre anbieten. Dieser einfache und politisch motivierte Zusammenhang lässt sich so natürlich nicht herstellen und findet sich auch in den Empfehlungen nicht wieder.

Schließlich gibt es denn doch eine ganze Reihe von Hinweisen zur Fortentwicklung des Curriculums bezogen auf Schwerpunktbildungen an verschiedenen Hochschulen. Das spielt besonders in den teuren Fächern, etwa in den Ingenieur- und Naturwissenschaften eine große Rolle.

Lassen Sie mich zu den Schwächen, zu den Problemen und noch offenen Punkten kommen. Einige habe ich benannt. Ein Punkt, den ich für ernsthaft halte, ist, dass wir sowohl auf der Seite der Fachbereiche, aber auch auf der Seite der Gutachter sehen, dass beide Seiten Schwierigkeiten haben in der Bewertung von Ausbildungszielen. Das heißt, die Fachbereiche definieren ihre Ausbildungsziele manchmal nicht sorgfältig und wir finden sie sozusagen als Restbestände in Präambeln von Prüfungsordnungen oder durch Verweise auf das Hochschulgesetz. Es gibt viel zu wenig gut ausdifferenziert formulierte Ausbildungsziele und dann sogar noch solche, die gewissermaßen verschriftlicht wären und für Studierende einsehbar wären, so dass man also Studierenden etwa in Form eines policy papers oder wie immer man das bezeichnet, darlegen könnte, zu welchem Ziel die Ausbildung führt. Das hängt natürlich auch damit zusammen, dass in bestimmten, weniger gut strukturierten Studienfächern auch der Konsens über die Ausbildungsziele unter den Professoren nicht hergestellt ist. Diese Schwäche zieht sich in einigen Bereichen durch bis in die Gutachtergruppen. Weil auch die Gutachter, aus dem herkömmlichen Hochschulsystem kommend, ihre Schwierigkeiten damit haben, solche Ausbildungsziele zu bewerten. Das heißt, sie beschränken sich gelegentlich darauf, nur noch festzustellen, ob ein Fach Ausbildungsziele formuliert hat, aber sagen nicht mehr etwas zur Qualität dieser Ausbildungsziele.

Der zweite kritische Punkt ist: Der Datenabgleich bereitet, obwohl wir ihn relativ pragmatisch angehen, einen immensen Arbeitsaufwand, der für mich nicht immer in einem rechten Verhältnis zu dem Nutzen steht. Es ist schwierig, auch der politischen Seite klar zu machen oder sie dafür zu gewinnen, von einem gewissen Ausmaß an Quantität wegzukommen. Wir beobachten im Vereinigten Königreich eine für uns ganz interessante Diskussion, indem

dort, was diesen Punkt angeht, nicht mehr Ober performance indicators gesprochen wird, sondern nur noch über statistical indicators, das heißt sozusagen eine Rücknahme der Bedeutung von quantitativen Aussagen. Dazu muss man sagen, dass es natürlich wichtige und weniger wichtige Daten gibt; die Kerndaten sind die wichtigen, aber schwer zu erhalten. Ich darf ein Beispiel nennen: Wir sehen, dass Fächer immer wieder Schwierigkeiten haben, die Studienzeiten, die in Deutschland wegen der einstufigen Ausbildung eine große Bedeutung haben, bis zum Vordiplom oder Zwischenexamen zu ermitteln. Es gibt Erhebungen über die Gesamtstudiendauern, aber bis zu dem Zwischenexamen fehlt es häufig an klaren Erkenntnissen und dabei sehen wir doch, dass viele Elemente für die Studienzzeitverlängerung schon im Grundstudium, also vor dem Vordiplom, angelegt sind, aber die Fächer über diese Frage nicht wirklich gut informiert sind.

Es gibt einen vorletzten, wichtigen Punkt, der noch offen ist. Wir sind bisher noch nicht zur Zusammenfassung kleiner Fächer zu gemeinsamen Evaluationsverfahren gekommen. Es gibt in Niedersachsen eine ganze Reihe kleiner Philologien oder besonderer Philologien, Orchideenfächer, die sozusagen zu klein sind, um sie wirklich hinsichtlich ihrer Struktur in Lehre und Studium zu evaluieren. Nun ist die Frage, wie kommt man zu vernünftigen Gruppen, um mehrere Fächer zusammenzufassen, gleichwohl aber jedem Fach wirklich in der Evaluation gerecht zu werden? Wir haben diese Probleme ein wenig aufgeschoben, weil wir es uns zunächst insofern leicht machen konnten, als wir auf große Fächer zugegangen sind und außerdem mit klar strukturierten Fächern begonnen haben. Wir haben uns nicht die Fächer ausgesucht, bei denen wir Probleme vermuteten, sondern starke Fächer ausgesucht. Ich darf sie Ihnen nennen: Es ist die Chemie in den Naturwissenschaften, die Geschichte in den Geisteswissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften die Elektrotechnik. Da hätte man sich ja auch eine andere Lösung vorstellen können, aber gerade die Chemie ist sehr stark standardisiert, strukturiert; die Geschichte hat einen relativ klaren Fächerkanon im Vergleich zu einigen anderen geisteswissenschaftlichen Fächern; und auch die Elektrotechnik ist in Deutschland standardisiert in ihrem Studienangebot, so dass wir da eigentlich nicht so große Probleme vermutet haben. Also die Zusammenfassung kleiner Fächer, die häufig auch weniger gut strukturiert und standardisiert sind, muss uns noch gelingen.

Dann haben wir einen letzten offenen Punkt: Wir sind bisher nicht zu grenzüberschreitenden Verfahren gekommen. Wir würden gern ein regionales Verfahren in einer europäischen Region organisieren. Das wollen wir aber nach-

holen und an einigen Hochschulen in Nordrhein-Westfalen, Flandern, in den Niederlanden, Bremen und Niedersachsen ein Fach gemeinsam evaluieren. Das wäre das erste grenzüberschreitende Evaluationsverfahren.

Diskussion

Schulte

Herzlichen Dank, Herr Reuke für den klar strukturierten, auch Probleme ansprechenden Vortrag.

Hennen

Vielfach ist festzustellen, dass die Leistungsstandards in den Fächern bei einem Teil der Lehrenden abgewirtschaftet haben. In fast allen Fächern kommt schnell heraus, dass es erhebliche Leistungsunterschiede gibt und dann hören wir immer die Standardformulierung nach einer gewissen Phase des Anlaufs: ja, das ist in diesem Fach bekannt. Haben Sie diese Erfahrung auch gemacht?

Reuke

Ja, in der Tat sind die Leistungsstandards innerhalb eines Fachs an einer Hochschule gelegentlich sehr disparat. Wie stellen wir es fest? Zunächst durch Gespräche mit Studierenden. Die Studierenden haben einen relativ klaren, kritischen Blick für die Qualität von Prüfungen und dafür, ob sie fair beurteilt werden.

Der zweite Punkt ist: Am zweiten Tag der Vor-Ort-Begutachtung schauen sich unsere Gutachter Hausarbeiten an, Arbeiten für die Zwischenprüfung und auch Examensarbeiten und erhalten auf diese Weise einen Eindruck, wie Examensarbeiten, die sich lehren und zuordnen lassen, thematisch, inhaltlich gestaltet werden, so dass sie dann über diese Frage eine Basis für ein Gespräch mit den Hochschullehrern haben.

Sprecher

Gibt es bestimmte Kriterien für die Auswahl der ausländischen Gutachter?

Reuke

Wir haben Gutachter bisher gewonnen aus der Schweiz, aus Österreich, aus dem Vereinigten Königreich, aus Belgien und den Niederlanden. Die Kriteri

en sind ein wenig anders als für deutsche Gutachter. Wir können sie auch ein wenig anders wählen, weil das europäische Ausland in der Regel eine große Erfahrung in der Evaluation hat und wir also aus dem Vereinigten Königreich, den Niederlanden Gutachter wählen, die sich dort bereits als Gutachter bewährt haben. Es gibt eine Anforderung: Wir müssen darauf Wert legen, dass diese Gutachter die deutschen Dokumente lesen können. Wir können die internen Reports nicht alle ins Englische übersetzen, was auch bedeuten würde, wesentliche Teile von Prüfungsordnungen ins Englische zu übersetzen, was möglicherweise gar nicht geht, aber einen heilvollen Effekt hätte. Man würde nämlich vielleicht zu klaren internationalen Regeln für Prüfungsordnungen kommen.

Sprecherin

Eine Frage zu den kleinen Fächern: Ist schon absehbar, ob man dann in der Diskussion auch die Frage nach einer Mindestausstattung dieser Fächer stellen wird, also eines Niveaus unterhalb dessen, was sich überhaupt nicht lohnt, ein solches Fach überhaupt anzubieten?

Reuke

Die Mindestausstattung der Fächer ist ein Thema, das immer wieder in den Hochschulen diskutiert wird, selbstverständlich nicht nur aus Anlass von Evaluationen. Wir werden zu dieser Frage aus ganz einfachen Gründen nicht im ersten Anlauf kommen: Es gibt eine konzeptionelle Bildungsplanung eines Landes, die davon ausgeht, dass man in einem Land das gesamte wissenschaftliche Spektrum wenigstens an einer Stelle vorhält. Da verbieten sich Diskussionen über Mindestausstattungen. Für uns ist die interessante Frage eigentlich eine andere, nämlich: reicht die Substanz und die Ausstattung noch, damit ein Fach einen vollständigen Studiengang anbieten kann, oder kommen wir zu einer Konfiguration, dass ein Fach als wissenschaftliches Fach an einer bestimmten Hochschule nach wie vor gebraucht wird, aber sehr viel stärker als Dienstleister, als Lehrexporteur für andere große Studiengänge? Diese Frage ist wichtig und wir mussten sie auch schon diskutieren an solchen Fächern, in denen an einem Standort die Studienanfängerzahlen seit mehreren Semestern unterhalb von Zehn liegen, auch das gibt es in vermeintlich großen Fächern, aber an kleinen Hochschulen, so dass man dann doch fragen muss, ob ein solcher Hochschulstandort einen vollständigen Diplomstudiengang noch anbieten kann.

Sprecher

Noch eine kleine Frage: Sie sagten, diese Evaluation geht flächendeckend und gleichzeitig. Was heißt gleichzeitig?

Reuke

Gleichzeitig heißt erstens, dass jedes Fach denselben Berichtszeitraum hat, so dass wir die Zahlen vergleichen können. Gleichzeitig heißt zweitens, dass die interne Evaluation in allen Fachbereichen in demselben Semester vorgenommen wird. Es bedeutet drittens, dass wir mit der Gutachtergruppe in der Regel innerhalb eines Monats die externe Begutachtung vornehmen können.

Sprecher

Das Verfahren ist also weniger auf einen Vergleich von Fächern innerhalb einer Hochschule angelegt, als vielmehr auf den Vergleich gleicher Fächer an verschiedenen Hochschulen im Lande. Was eigentlich auch sinnvoller ist, denn Maschinenbau und Soziologie sind schwer vergleichbar, selbst wenn man nach gleichen Grundprinzipien von Evaluation vorgeht.

Reuke

Das war ein wenig ein Missverständnis. Wir machen solche internen Vergleiche nicht, wir profitieren nur in vielen Fällen von dem Wissen, das wir aus anderen Fächern haben, weil wir nach und nach ein Bild der eigenen Universität gewinnen und mit Erstaunen feststellen: dieses Bild gibt es an anderer Stelle nicht; auch dort nicht, wo man es vermutet, bei der Hochschulleitung nicht, weil die Hochschulleitung in den seltensten Fällen wirklich Prozesse in den Fächern beobachtet hat.

Sprecher

Man kann sicherlich Chemie, Physik, Mathematik, Biologie vergleichen, weil da vom fachlichen Aspekt her die Unterschiede nicht gravierend sind. Man kann dann die Schwerpunkte vergleichen, kann höchstens aus den Schwerpunkten noch Unterschiede herleiten, kann verschiedene Profile deutlich machen, aber man ist innerhalb eines Faches. An einer Hochschule insgesamt kann man natürlich auch Vergleiche anstellen, nur haben die Verglei

che eine ganz andere Orientierung. Die Vergleiche könnten sein: Lehrmethoden, Praktika, Projektstudien in unterschiedlichen Fachbereichen, und wie verhält sich das zu den Zielen, die man definiert hat und dergleichen mehr. In welchen Abständen hat man bestimmte Entwicklungen, Veränderungen im Curriculum etc. durchgeführt? In welchem Ausmaß nutzt man Qualitätssicherungsinstrumente, mit welchem Datenumfang? Alles dies kann man machen, aber die Vergleiche sind andere, sind mehr auf Steuerung innerhalb der Hochschule ausgerichtet, weniger aber auf einen qualitativen Vergleich von Fächern. Von daher muss man diese Unterschiedlichkeit in der Zielrichtung und damit auch in der Aussagefähigkeit und in der Umsetzungsmöglichkeit im Auge behalten.

Folgen von Evaluation

Dr. Andreas Barz

Ich danke zunächst für die Einladung der Hochschulrektorenkonferenz. Im folgenden werde ich Ihnen kurz Bericht erstatten über die Folgen von Evaluation, und zwar anhand von Beispielen aus den Projekten des CHIE.

Ich möchte mich zunächst vorstellen. Mein Name ist Andreas Barz, ich bin seit 1994 Referent im Centrum für Hochschulentwicklung mit Sitz in Gütersloh. Ich arbeite an dem Projekt „Vergleichender Studienführer“ sowie Organisationsentwicklungsprojekten mit.

Einige Worte zum Centrum für Hochschulentwicklung: Das CHE ist eine Gründung der Hochschulrektorenkonferenz und der Bertelsmann-Stiftung, welches in drei Arbeitsbereichen tätig ist:

- Arbeitsbereich „Denkfabrik“: Entwurf einer Vision von Strukturmerkmalen eines zukünftigen Hochschulsystems und Entwicklung funktionsfähiger Modelle
- Arbeitsbereich „Beratung“: Gemeinsame Entwicklung und Erprobung innovativer Konzepte mit kooperationswilligen Hochschulen
- Arbeitsbereich „Transfer“: Übermittlung von Ideen, Erfahrungen und Anregungen zur Reform aus exemplarischen Modellen des In- und Auslands in das Hochschulsystem

Damit ist es die Zielsetzung des CHE

- Konzepte und Modelle zu einer leistungsorientierten und wettbewerblichen Steuerung von Hochschulen zu entwickeln
- modellhaft an staatlichen Hochschulen zu implementieren und
- Akzeptanz für leistungsorientierte und wettbewerbliche Steuerungsmechanismen zu erzielen.

Zu unseren Arbeitsweisen: Wir arbeiten in Kooperationsprojekten mit Ministerien, Hochschulen und Fakultäten. Wir ergreifen hochschulpolitische Initiativen, um neue Anstöße in die hochschulpolitische Debatte zu bringen, z.B. mit dem Studienbeitragsmodell, das wir gemeinsam mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft entwickelt haben. Wir veranstalten Konferen-

zen und Symposien sowie Workshops im Sinne von Weiterbildungsveranstaltungen für Hochschulen. Wir pflegen vielfältige Publikationsaktivitäten, indem wir unsere Symposien dokumentieren, einen Newsletter herausbringen, den Sie auch zur Verfügung haben. Wir haben eine Homepage, wo Sie mit uns kommunizieren können.

Ich möchte jetzt zu dem mir gestellten Thema kommen, nämlich: Was sind und woran erkennt man die Folgen von Evaluation?

Evaluation ist ein Terminus, der in der Bundesrepublik seit einiger Zeit inflationär gebraucht wird. Es ist ein sehr schillernder und facettenreicher Begriff, so dass es nötig scheint, ihn genau zu fassen und einzugrenzen. Wir gehen von Funktionen und Zielen der Evaluation aus und unterscheiden grundsätzlich zwei Funktionen: die Rechenschaftspflicht und die Qualitätssicherung. Mit der Rechenschaftspflicht ist die externe Zielrichtung der Evaluation angesprochen; gemeint sind Instrumente, um Leistungen von Hochschulen transparent(er) zu machen. Hierfür benötigen wir Indikatoren; mithilfe dieser Indikatoren können beispielsweise Haushaltsmittel gesteuert oder Studienortentscheidungen der Studierenden beeinflusst werden. Für letzteres mag der „Vergleichende Studienführer“ als Beispiel dienen.

Die andere Funktion, die der Qualitätssicherung, ist ausschließlich intern ausgerichtet. Qualitätssicherung dient der Entwicklung von Organisations- und Entscheidungsprozessen innerhalb der Hochschulen und Fachbereiche. Dies möchte ich am Beispiel eines Projektbaus der Universität Kaiserslautern erläutern.

Einige Bemerkung zum Studienführer Chemie und Wirtschaftswissenschaften: Er ist entstanden aus einem Pilotprojekt Profilbildung der Hochschulrektorenkonferenz. Dabei versuchte man, Leistungen der Hochschulen für unterschiedliche Zielgruppen transparent zu machen. Als wir damals das Projekt fortführten, hatten wir eine wichtige Entscheidung zu treffen: Wenn wir Leistungstransparenz erreichen wollen, dann müssen wir die Zielgruppe definieren, gegenüber der wir diese Leistung darstellen wollen. Studienplatzbewerber/innen bzw. Abiturienten/innen benötigen andere Informationen als Parlamentarier oder Verantwortliche in den Hochschulleitungen. Unser Studienführer richtet sich an die Zielgruppe der Abiturienten/innen, die kurz vor einer Studienentscheidung sind und zunächst nicht wissen, an welcher Hochschule sie sich mit ihrem Studieninteresse bewerben sollen. Primäres Ziel war für uns, Informations- und Orientierungsmöglichkeiten für diese Gruppe

zu schaffen.

Darüber hinaus gibt es noch zwei andere hochschulpolitische Zielsetzungen: Erstens die Leistungstransparenz der Hochschulen zu verbessern und zweitens die Profilbildung von Hochschulen zu unterstützen. Es handelt sich um ein Pilotprojekt. Insofern war uns klar, dass wir damit auch selbst lernen müssen, dass wir uns auf ein neues Gelände vorwagen und möglicherweise Unschärfen entstehen. Aber auch wir sind eine lernende Organisation und dabei, dieses Instrument zu verbessern.

Was die Darstellung im Studienführer angeht, so haben wir auf unterschiedlichen Ebenen für die Studierenden Indikatoren aufbereitet. Wir vermitteln den Studienplatzbewerbern Informationen sowohl auf der Ebene des Studienortes (z.B. welche Mietkosten erwarten mich dort?), als auch auf der Ebene der Hochschule, d.h. welche Wissenschaftsdisziplinen sind an der Hochschule angesiedelt, wie sieht es aus mit den Betreuungs- und Beratungsangeboten, gibt es dort Wohnheimplätze für Studierende mit Kindern, ist die Betreuung der Kinder gewährleistet. Dies alles ist für Studienplatzbewerber von Bedeutung. Der eigentliche Kern ist dann allerdings die Darstellung der Fachbereiche und der Studienfächer, festgemacht an Indikatoren zur Studierendenstruktur, ausländische Studierende, zum Studienangebot, zur Fachberatung, zur Fachbetreuung und natürlich auch zur Forschung. Letzteres beinhaltet Informationen, die insbesondere für Hochschulwechsler nach dem Vordiplom von großer Bedeutung sind. Um unserem Anspruch der Orientierung gerecht zu werden, haben wir Spitzenplätze gebildet, allerdings nicht im Sinne der besten Hochschule. Qualität von Hochschulen ist multidimensional, und so haben wir bezogen auf die Studienfächer Spitzenplätze für ausgewählte Kriterien errechnet: Welchen Fachbereich empfehlen Hochschullehrer? Wo sind die Studierenden am zufriedensten? Wo ist die Ausstattung am besten? Somit versuchten wir, ein wenig Orientierung in diese Daten zu bringen.

Ein Kennzeichen dieses Studienführers ist, dass wir nicht nur Fakten und harte, belastbare Daten dargestellt, sondern dass wir auch Einschätzungen gegenübergestellt haben, denn ein Betreuungsverhältnis von 1:20 sagt nichts über die Qualität oder Zufriedenheit der Studierenden aus. Genauso wenig wie 1:100 die Maßgabe ist für besser oder schlechter, deshalb hatten wir immer auch zu diesen Zahlenwerten Urteile von Studierenden dargestellt, um hier einen Mix von Fakten und von Einschätzung zu erhalten.

Um all diese Informationen zu erhalten, haben wir sehr umfangreiche Erhe

bungen durchgeführt. Insgesamt waren es elf unterschiedliche Erhebungsinstrumente, die wir entwickelt haben, wie etwa Professoren- und Studierendenbefragung. Wir haben Dokumente der Hochschulen analysiert. Wir haben die DFG um eine Sonderauswertung der Drittmittelvolumina gebeten. Wir haben die Fachbereiche mit einem sehr umfangreichen Fragebogen zu Strukturdaten befragt. Wir haben die Studentenwerke befragt. Wir haben eine bibliometrische Analyse durchgeführt. Dies hat den Effekt, dass im Ergebnis auch so etwas wie ein Studienführer der Hochschulen entstanden ist, denn ohne die Kooperation, die wir erfahren haben, wäre der Studienführer in der Form nicht entstanden.

Ein Wort zu den Effekten dieses Studienführers. Wir waren im Vorfeld dieses Studienführers heftiger Kritik ausgesetzt. Wir haben ihn gemeinsam mit der Stiftung Warentest entwickelt, die bei uns dafür bekannt ist, dass sie verschiedene Produkte auf ihre technische Zulänglichkeit prüft. Nach der Publikation des Studienführers ist er auf eine große Akzeptanz gestoßen: Nicht nur innerhalb der Hochschulen ist er weitgehend akzeptiert worden, sondern auch seitens der Presse wurde er positiv gewürdigt. Selbstverständlich gab es auch Kritik an dem einen oder anderen Instrument oder Indikator, die wir beim zweiten Durchlauf berücksichtigt und verarbeitet haben. Briefe, Mails und Anrufe zeigen, dass der Studienführer auf fruchtbaren Boden stößt und wir ein Instrument geschaffen haben, das eine Hilfestellung bei der Auswahl ihres Studienortes an die Hand gibt.

Ein zweiter positiver Effekt ist, dass Hochschulen die Ergebnisse, die in diesem Studienführer festgehalten sind, für ihr Marketing nutzen. Die Universität Mannheim hatte es sofort am Tag darauf auf ihre Homepage gebracht. BWL, VWL schnitten als beste ab. Die Münchener Chemie hat es entsprechend auf ihrer Homepage vermerkt. In der Lokalpresse wurde natürlich auch entsprechend berichtet, was insofern wichtig ist, weil die meisten Studierenden in der Nähe des elterlichen Wohnortes studieren. Die Hochschulzeitungen selbst, also Publikationen der Hochschulen, haben die Ergebnisse ebenfalls aufgegriffen und durchaus positiv darüber berichtet.

Der dritte, interessantere Effekt ist, dass die Ergebnisse im Tabellenteil von den Fachbereichen, die weniger gut abgeschnitten haben, in Einzelfällen für eine interne Organisationsentwicklung genutzt werden. Soweit wir davon Kenntnis haben, werden diese Prozesse von den Mitgliedern der Fachbereiche getragen, z.B. in Form von Workshops. Derzeit bereiten wir den zweiten Studienführer vor, dieses Mal für die Studienfächer Informatik, Physik, Ma

thematik und Rechtswissenschaft. Er wird zu Beginn des Sommersemesters 1999 auf dem Markt erscheinen. -Soviel zu einem unserer wichtigsten Projekte.

Die zweite Funktion von Evaluation, die der Qualitätssicherung bzw. -entwicklung möchte ich Ihnen am Beispiel des Projekts Fachbereichsentwicklung durch Zielvereinbarung an der Universität Kaiserslautern erläutern. Das Projekt läuft in zwei Fachbereichen: Maschinenbau auf der einen, Architektur, Raum- und Umweltplanung, Bauingenieurwesen auf der anderen Seite. Dass es zu dem Projekt gekommen ist, hängt ganz gewiss mit den Rahmenbedingungen der Universität zusammen. Es handelt sich um eine technisch-naturwissenschaftlich orientierte Universität, die sich zudem in Konkurrenz mit den Technischen Universitäten Darmstadt und Karlsruhe, in jeweils ca. 100 km Entfernung von Kaiserslautern, befindet. Insbesondere die naturwissenschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Fachbereiche leiden unter einem Rückgang der Studierendenzahlen, so dass Überlegungen notwendig wurden, wie diese stagnierenden, zum Teil rückläufigen Studierendenzahlen umgangen werden können und man sich im Wettbewerb mit renommierten Universitäten behaupten könnte. Zudem werden in Rheinland-Pfalz die Haushaltsmittel für Forschung und Lehre vom Staat zur Hochschule und in den Hochschulen leistungsorientiert vergeben. Dies gilt nun auch für die Personalmittel. Somit bestehen direkte Anreize für Fachbereiche, dass sie sich im Wettbewerb profilieren, dass sie neue Steuerungsmodelle entwickeln und dass sie Organisationsentwicklungsmaßnahmen einleiten. Von daher hatten wir gute Möglichkeiten, gemeinsam mit unseren Projektpartner die Ziele für dieses Projekt zu definieren:

- Herstellung eines neuen Verhältnisses von individueller und korporativer Autonomie in der Hochschule
- Erarbeitung neuer bottom-up orientierter Willensbildung mit top-down-Rückkopplung

Wir versuchen unter Beachtung der Entscheidungsgremien, Fachbereichsrat, Senat, neue Formen der Willensbildung zu erproben, die nicht Gruppenpräsentanz, sondern Motivation in der Sache kennzeichnet.

Zu unserer Vorgehensweise: Um diesen Organisationsentwicklungsprozess auf eine möglichst breite Basis zu stellen, hatten wir zunächst eine Befragung der Studierenden und der Mitarbeiter in den beteiligten Fachbereichen organisiert. Es wurden alle wissenschaftlichen Mitarbeiter und Studierende im

Hauptstudium befragt. Wir haben versucht, sämtliche Vorlesungen des Hauptstudiums zu erreichen und dort die Fragebögen zu verteilen. Wir hatten auch sehr gute Rückläufe, 50 Prozent bei den Studierenden, über 80 Prozent bei den Mitarbeitern. Ziel war die überlickhafte Darstellung von Stärken und Schwächen der jeweiligen Fachbereiche und die Ermöglichung der Partizipation aller Beteiligten an diesem Prozess. Zum anderen haben wir natürlich damit auch das Projekt bekannt gemacht. Die Ergebnisse wurden nachher in den Fachbereichen publiziert. Nach Abschluss der Befragung fanden drei aufeinander aufbauende, zielbildende Workshops statt. Diese wurden zunächst für die einzelnen Statusgruppen getrennt durchgeführt. Im abschließenden dritten Workshop tagten die Gruppen gemeinsam. Zielsetzung war zunächst, ein Stärken/Schwächen-Profil des Fachbereichs zu entwickeln, um darauf aufbauend Ziele bzw. Projekte zu definieren. In dem dritten zielbildenden Workshop wurden die Projekte priorisiert und in einer Beschlussvorlage für den Fachbereichsrat zusammengeführt. Die Vorlage zur Fachbereichsentwicklung wurde vom Fachbereichsrat verabschiedet. Uns war klar, wir können nicht eine Entscheidungsstruktur neben den gesetzlich fixierten Gremien schaffen. Wir können zwar Entscheidungen auslagern, aber Beschlüsse müssen die dafür vorgesehenen Gremien fassen.

Zwischen den einzelnen Workshops haben Arbeitsgruppen die Projekte weiter bearbeitet und operationalisiert. Diese Arbeitsgruppen orientierten sich inhaltlich an den Stärken und Schwächen, die der Fachbereich definiert hat. Das waren in beiden Fachbereichen die Arbeitsgruppen Internationalisierung, Industriekontakte, Forschung, Lehre, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation. Wir hatten, damit die Arbeit in den Gruppen vergleichbar und auch strukturiert ist, als methodische Hilfestellung einen Projektsteckbrief als Datenvorlage erarbeitet. Dort waren Projektverantwortliche, Arbeitsschritte, Zeiten, Meilensteine und zu erwartende Kosten festgehalten. Zudem bestand die Möglichkeit, Hindernisse zu vermerken. Dekan und Projektverantwortliche hatten so die Möglichkeit, die Projekte zu steuern. Die Steckbriefe dienen auch dazu, die einzelnen Bereiche zu evaluieren.

Mittlerweile gab es im Fachbereich Maschinenbau und Verfahrenstechnik einen vierten Workshop, und zwar aufgrund der Erfahrung der ersten drei Workshops. Die Projekte, die dort bearbeitet worden sind, waren in aller Regel im operativen Geschäft des Fachbereichs verortet, sicherlich eine Folge des Modellcharakters des Prozesses. In diesem vierten Workshop sollten strategische Ziele des Fachbereichs definiert werden. Bei den nun verabschiedeten Zielen bzw. Projekten handelt es sich u.a. um die Einführung konsekuti-

ver Studiengänge und die Implementierung eines indikatorgestützten Systems der Mittelverteilung im Fachbereich. Diese Ziele werden nun in einer schriftlichen Zielvereinbarung mit der Hochschulleitung festgehalten. Gegenstand dieser Zielvereinbarung sind demnach die vom Fachbereichsrat beschlossenen Projekte, Pflichten des Fachbereichs und der Hochschulleitung, Erfolgskriterien sowie die Evaluierung des Prozesses.

Zu den Folgen dieses Projektes an der Universität: Evaluation besteht in diesem Fall aus einem relativ einfachen Instrument, nämlich aus einer Reihe aufeinander aufbauender Workshops, wo aufbauend auf einer Stärken! Schwächen-Analse operative und strategische Ziele definiert werden. Als wesentliche Merkmale des Prozesses können festgehalten werden:

- Problembeschreibung und daraus abgeleitete Ziele sind für die am Prozess beteiligten Gruppen weitgehend identisch.
- Unterschiede ergaben sich aufgrund unterschiedlicher Tätigkeiten und nicht aufgrund divergierender Interessen.
- Die Fachbereichsmitglieder haben gemeinsam und konsensual Ziele vereinbart sowie Projekte strukturiert.
- Der Prozess verlief für alle Fachbereiche transparent.

Ich meine, dass es uns gelungen ist, neue Wege der Entscheidungs- und Willensbildung zu finden und zu gehen. Die Tatsache, dass es zu diesem vierten zielbildenden Workshop gekommen ist, der im Programm nicht vorgesehen war, ist hierfür ein Beleg, zumal der Fachbereich den Workshop mit eigenen Mitteln finanziert hat. Ich nehme an, dass hätte er nicht getan, wenn nicht eine Erfolgsgarantie bestanden hätte.

Soweit zu unseren Projekten und unseren Erfahrungen mit Evaluation. Ich danke für die Aufmerksamkeit und freue mich auf Ihre Fragen.

Diskussion

Schulte

Herr Barz, herzlichen Dank. Wir haben ja schon über viele Einzelheiten von Evaluation und Akkreditierung, von Gemeinsamkeiten und Gegensätzen gesprochen. Sie haben etwas Neues eingeführt, das Wort Zielvereinbarung. Ich glaube, das ist in Zukunft ein sehr wichtiges Instrument, das möglicherweise die Bedeutung der Gremien schwinden lässt, was nicht das schlechteste wäre. Aber mehr möchte ich nicht sagen. Bitte schön.

Barz

Zielvereinbarungen sind zunächst einmal, um das am Beispiel in Kaiserslautern festzumachen, Vereinbarungen zwischen Dekan und Hochschullehrern. Gegenstand sind Projekte wie beispielsweise die Einführung eines modularisierten Studienganges. Bisher wurde dies im Fachbereichsrat besprochen und an eine Studienplankommission verwiesen, die im schlechtesten Fall Jahre in diesen Planungsprozess investiert, nicht zuletzt deshalb, weil die Verantwortung für die Ergebnisse nicht einer Person zugeordnet wird. Anders in dem Projekt in Kaiserslautern: In der Vereinbarung über Projekte wird die Verantwortung einer Person zugeordnet. Zugleich werden einzelne Projektschritte definiert, sowie die damit verbundenen Ziele, Zeitpunkte und Kosten. Die Entscheidungskompetenz des Fachbereichsrats wurde damit nicht ausgehebelt: Er hat allen Projekten zugestimmt. Was derzeit noch aussteht, ist eine Zielvereinbarung zwischen Dekan und Hochschulleitung. Kurz gesagt: In diesem Prozess entsteht eine neue Form von Verbindlichkeit über die Zuordnung von Verantwortung an Personen und die Definition von Kriterien der Zielvereinbarung.

Sprecher

Wir haben in den letzten acht Wochen mit unseren zwölf Fachbereichen, und zwar nicht nur Dekan und Prodekan, sondern auch drei, vier, fünf Hochschullehrer dazu, teilweise auch Mitarbeiter und Studierende, konkrete Strukturgespräche geführt. Wir haben gesprochen über die Studentenzahlen, über Anfängerzahlen: wieviel sollen pro Studienjahr im nächsten Jahr anfangen. Wir

haben gesprochen über inhaltliche Weiterentwicklung des Studienprogramms, nicht nur fachlich, sondern auch im Hinblick auf Schlüsselqualifikationen. Auch der Ingenieur muss verhandeln lernen, verkaufen lernen, Kommunikation beherrschen. Wir haben gesprochen über Einführung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung, über weitergehende Realisierung des internationalen Bezuges unserer Studiengänge und über konkrete Aktivitäten im Bereich Forschung, Akquisition von Drittmitteln. Wir werden dies in ganz konkrete, an diesen Punkten orientierte Zielvereinbarungen münden lassen und danach Geld verteilen. Damit haben wir eine geteilte Verantwortung, Hochschulleitung und Fachbereiche. Ich meine, das wäre das Steuerungsinstrument, mit dem man künftig die Hochschulen leiten muss. Es stärkt die Autonomie der Hochschulen, die Selbständigkeit, aber auch die Verantwortlichkeit, erhöht die Notwendigkeit, Verantwortung zu übernehmen, gibt diese aber innerhalb der Hochschule dezentral an die Fachbereiche und dort möglicherweise an die Hochschullehrer weiter. Ich meine, nur so kann man vernünftige Entwicklung mit knappen Ressourcen betreiben. Ich glaube, die Gremien-Hochschule mit einer meist falsch verstandenen Kollegialität kann keine Zukunft haben.

Sprecher

Sie haben ja mit Ihrer Organisationsentwicklung so etwas wie Mobilisierung erreichen wollen und haben es erreicht. Wie schätzen Sie ein, was wirklich an neuen Ideen den Ausschlag dabei gegeben hat: neue Konzepte oder . auf der anderen Seite . schon bekannte Problemlagen, auf die erneut unter Ihrer Mitwirkung eingegangen wurde. Diese Relation würde mich interessieren.

Barz

Das ist eine interessante Frage, weil sie genau in das passt, was Sie jetzt sagten. Wie kann man effektiv Hochschulen steuern? Es gab in den beiden Fachbereichen an der Universität Spannungen innerhalb der Professorenschaft bis hin zur Sprachlosigkeit. In dem Projekt ist es gelungen, den Teufelskreis der Sprachlosigkeit zu durchbrechen und sich auf neue operative und strategische Ziele zu verständigen.

Ausgangspunkt war eine Analyse von Stärken und Schwächen im Fachbereich, also der Blick auf schon bekannte Problemlagen. Diese Analyse, eine

Selbstevaluation, wurde protokolliert. Auftauend auf dieser Analyse haben die Mitglieder des Fachbereichs neue Ziele definiert und danach das Projekt formuliert. Beispielhaft möchte ich die Erhöhung der Studierendenzahl mittels eines Marketingskonzeptes nennen sowie die Entwicklung eines indikatorengestützten Systems für interne Mittelverteilung. Das Entscheidende in diesem Prozess ist, dass diese Ziele schriftlich vereinbart worden sind und nun auch mit der Hochschulleitung vereinbart werden sollen.

Sprecher

Wir haben gesprochen von Selbst- oder von interner Evaluation der Fachbereich und von externer Evaluation. Ich glaube, es gibt auch etwas dazwischen, denn die interne Evaluation leidet oft darunter, dass zumindest in älteren Fachbereichen gewisse Blockaden existieren, die nicht durchbrochen werden können, eine bestimmte eingeengte Sichtweise, die Blockaden nicht auflöst, um sinnvoll über Ziele, Stärken, Schwächen und Maßnahmen zu reden. Das sollen die externen Evaluationen ermöglichen, indem sie einen Spiegel vorhalten und Bewertungen geben. Das kann natürlich auch Erstarrung bewirken. Darum haben wir begonnen, die interne Evaluation mit einem Moderator durchzuführen. Jemand, der die Prozesse und die Strukturen und Eventualitäten in Hochschulen gut kennt, aber überhaupt keine persönlichen Interessen im Zusammenhang mit diesem Fachbereich hat. Er kommt von einer anderen Hochschule oder von außen und moderiert die interne Evaluation. Das ist ein Instrument, um letztlich bewirken zu können, was m.E. Evaluation bewirken muss, und das ist übertragbar, nämlich Wahrnehmung der eigenen Verantwortung für die Qualität der Ausbildung.

Hennen

Ich glaube, Sie waren noch nicht da, als ich das heute morgen vorgetragen habe. Ich freue mich über diese Parallelität. Wir versuchen das auch in Mainz. Wir sind der Meinung, dass die externe Evaluation davon abhängig ist, wie klar und offen der eigene Bericht ist. Erst dann sind die Externen in der Lage, die Schwachpunkte zu finden und darauf einzugehen. Sie können sie nicht an zwei Tagen ohne weiteres finden. Da liegt die Schwäche. Genau diese Blockaden lösen sich nicht ohne Begleitung auf. An dieser Stelle versuchen wir mit dem Mainzer Modell, diesen internen Bericht bereits zu begleiten, darauf zu bestehen, dass die Schwächen, die erkannt worden sind, aufge

nommen werden, darüber zu verhandeln, wenn es nicht aufgenommen wird. Dabei hat sich etwas – ich wiederhole es noch mal – als sehr günstig erwiesen: Wir finanzieren eine halbe Stelle über ein halbes Jahr für die Person, die den Bericht schreiben soll. Das halte ich für ganz wichtig, dass diese Person eine externe Anbindung hat. Dann gewinnt man nämlich auch überraschenderweise eine gewisse Solidarität. Diese Person orientiert sich an uns und fragt: soweit ist der Bericht, wie soll ich mit diesem Konflikt umgehen? Dann kann man beraten. Wenn der Fachbereich zeigt, dass er Blockaden hat, dann wirken wir nicht darauf hin, dass die Blockaden gelöst werden, sondern wir sagen, stellen sie bitte den Konflikt dar. Das ist sehr wirkungsvoll, denn wenn die Externen kommen, werden sie darauf gestoßen. Mit der Darstellung des Konfliktes ist manchmal das Schlimmste schon überwunden, weil die Mauer des Schweigens der eigentliche Mechanismus ist.

Barz

Wir nutzen die Erfahrung und auch die Professionalität eines externen Moderators, um der Entwicklung des Fachbereichs einen Schub zu geben. In anderen Projekten moderieren wir selbst als Externe auf Hochschulebene Organisationsentwicklungsprozesse. Unsere Erfahrung zeigt, dass wir nicht unbedingt eine ausgefeiltes Evaluationsinstrument entwickeln bzw. anwenden müssen. Oft genügt eine sehr pragmatische Herangehensweise z.B. mit Workshops, in denen Stärken und Schwächen benannt und aus denen Entwicklungsziele abgeleitet werden.

Gmelin

Ich finde, das passt niemand. Ich komme nicht aus einer Hochschule, aber diese Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung, der ich angehöre, ist eine Fortbildungseinrichtung für die internationale Erwachsenenbildung im interkulturellen Bereich. Ich bin hierher gekommen, um mich über einen Gegenstand, der bei uns als Thematik hereinspielt, ein wenig up-to-date zu bringen, zu aktualisieren und merke immer mehr, wie sehr ich mich in all dem, was Sie sagen, angesprochen fühle. Vieles von dem, was Sie für die Hochschulen sagen, gilt natürlich für weite Strecken von Organisationsentwicklung, change management. Wie könnten Zielvereinbarungen bei uns aussehen, um in den Bereichen, in denen Sie jetzt gerade einen Stillstand oder ein Problem sehen? Wie könnten Sie da als Steuerungs-, Lenkungsinstrument

oder als Veränderungsinstrument eingesetzt werden.

Sprecherin

Unter Zielvereinbarung verstehe ich z.B.: wenn ich ein Studium oder Fach habe wie etwa Ökonomie oder Maschinenbau, dann muss ich erst einmal feststellen, welche Stärken und welche Bedingungen wir haben. Dann: was ist davon gut und was ist schlecht. Daraus kann ich einen strategischen Plan erstellen, d.h. ich brauche soundsoviel Geld und ich brauche gute Lehrer dazu oder die Lehrer müssen weiter ausgebildet werden usw. und dies dann in der ganzen Verwaltung besprechen und sich dann einigen.

Barz

Es ist sicherlich notwendig, sehr genau vorher zu überlegen, was die Erfolgspotentiale und Risiken in einer bestimmten Entwicklung für einen Fachbereich bzw. für eine Hochschule darstellen. Man muss sich sehr genau überlegen, worin Stärken und Schwächen bestehen. Nur wenn das solide gemacht ist, kann ich auch die Ziele definieren, die ich daraus ableite. Dies gilt für rückläufige oder stagnierende Studierendenzahlen wie für die Entwicklung für die Erwerbung von Drittmitteln.

Der prüfende Blick in den eigenen Fachbereich, aber auch der Blick über den eigenen Zaun, um zu lernen, was woanders möglicherweise besser gemacht wird, ist der Ausgangspunkt eines Prozesses, der mit der Unterzeichnung einer Zielvereinbarung endet. Sie definiert Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, eröffnet aber auch Entscheidungsspielräume. Sie schafft Freiräume, um eine Institution effektiv und effizient zu steuern.

Schulte

Sie haben ganz viele Informationen bekommen, teilweise sehr konkret, teilweise sehr diffizil, auf die deutsche Situation, Mentalität, Probleme, auf die Besonderheiten zugeschnitten. Es wäre, glaube ich, keine Lösung, was man irgendwo in der Welt hört, mit nach Hause zu nehmen, um es genauso zu machen, weil es dort als ein gutes Instrument erschien. Man muss dies alles auf die besonderen Verhältnisse jedes einzelnen Landes, jeder einzelnen Hoch-

schule, jeder Situation beziehen und übertragen können. Von daher würde mich interessieren, welche Gedankenprozesse bei Ihnen in Gang gesetzt sind, um zu überlegen, wie passt das, was wir hier gehört haben, mit Ihrer Realität zusammen, was ist von dem zu verwenden und wie ist es zu verwenden. Wir können für Gespräche weiterhin gerne zur Verfügung stehen.

Schreier

Vielleicht kann ich das sogar noch etwas konkretisieren. Es gehört zu den regelmäßigen Aufgaben der Hochschulrektorenkonferenz in Deutschland einerseits als Gesprächspartner zur Verfügung zu stehen für Partnerinstitutionen in anderen Ländern, also für Rektorenkonferenzen oder, wie in Ihrem Fall, dem nationalen Rektorenrat. Manchmal sind wir diejenigen, die Informationen und Ratschläge aufnehmen, manchmal sind wir diejenigen, die Vorschläge machen können. Im Idealfall ist es so, dass es ein Geben und Nehmen ist. Auch wir lernen dabei immer, egal, ob wir uns eher in einer beratenden oder in einer ratsuchenden Rolle befinden. Sie werden auch noch Gesprächspartner in den nächsten Tagen an verschiedenen Stellen in Deutschland vorfinden, wenn im Anschluss an diese Reise Ihrerseits noch Interesse und Bedarf besteht an weiteren Gesprächen zum Thema Evaluation und Akkreditierung. Ich bin sicher, es wird sich ein Weg finden, dies zu vertiefen und fortzusetzen. Das kann ich hier gerne anbieten.

Teilnehmerverzeichnis

Barz Andreas, Dr., Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

Bold S., Dr., Vizerektor der Mongolischen Nationaluniversität, Ulan Bator

Burmaa S., Prof.Dr., Mongolischer Rektorenrat, Ulan Bator

Gmelin Wolfgang, Dr., Deutsche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit

Hennen Manfred, Prof.Dr., Universität Mainz, Projekt zur Förderung von Studium und Lehre

Kadel Katharina, Sekretariat der HRK, Internationale Abteilung

Künzel Rainer, Prof.Dr., Vizepräsident der HRK, Präsident der Universität Osnabrück

Lange Josef, Dr., Generalsekretär der HRK, Bonn

Mungunsukh O., Dr., Local Consultant des ADB-Projekts zur Akkreditierung, Ulan Bator

Reuke Hermann, Geschäftsführer, Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen, Hannover

Schreier Gerhard, Dr., HRK, Projekt Qualitätssicherung

Schulte Peter, Prof.Dr., Rektor der Fachhochschule Gelsenkirchen

Togmid S., Prof. Dr., Rektor der Pädagogischen Universität, Ulan Bator

Weber Wolfgang, Prof. Dr., Rektor der Universität Paderborn