

„... und im Streben immer der Erste“

Fachtagung der Fachhochschule Westküste
und der Hochschulrektorenkonferenz
Heide/Hohestein, 8. Dezember 1999

Beiträge zu Hochschulpolitik 5/2000

Diese Publikation ist im Rahmen des Projekts Qualitätssicherung entstanden, 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 5/2000
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion: Dr. Gerhard Schreier, Ute Lockmann
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887181
e-mail: für Bestellungen: ruetter@hrk.de
Internet: www.hrk.de

Bonn, Juli 2000

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

Inhalt

Begrüßung und Eröffnung

Professor Dr. Hans-Jürgen Block
Rektor der Fachhochschule Westküste 5

Vorträge

Warum Evaluation?
Erwartungen der Politik
Dr. Ralf Stegner
Staatssekretär im Ministerium für Bildung,
Wissenschaft, Forschung und Kultur Schleswig-Holstein 7

Das Verhältnis von Hochschule und Politik
bei der Qualitätssicherung der Lehre
Professor Dr. Detlef Müller-Böling
Leiter des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) 15

Evaluation (auch) an Fachhochschulen –
Fünf Jahre Zentrale Evaluationsagentur
der niedersächsischen Hochschulen (ZEvA)
Hermann Reuke
Geschäftsführer der ZEvA 23

Diskussion 31

Berichte aus der Praxis der Evaluation

Evaluation in der Elektrotechnik
und im Maschinenbau in Niedersachsen
Professor Dr.-Ing. Reinhard Müller
Fachhochschule Hamburg 39

Evaluation an der Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbüttel <i>Professor Dr.-Ing. Diederich Wermser</i> Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbüttel	45
Evaluation an der Fachhochschule Kiel <i>Professor Dr. Urban Hellmuth</i> Fachhochschule Kiel	49
Vortrag	
Evaluation, Qualitätsmanagement und Akkreditierung: Evaluation der Lehre an den Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen <i>Professor Dr. Peter Schulte</i> Rektor der Fachhochschule Gelsenkirchen	53
Schlusswort	
<i>Professor Dr. Hans-Jürgen Block</i> Rektor der Fachhochschule Westküste	59
Teilnehmerverzeichnis	61

Begrüßung und Eröffnung

Professor Dr. Hans-Jürgen Block
Rektor der Fachhochschule Westküste

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich heiße Sie herzlich willkommen an der Fachhochschule Westküste. Sie befinden sich hier in einem Seminarraum, der zu unserem Interimsgebäude gehört. Wir sind hier zur Untermiete bei der Telekom. 1994 haben wir die Fachhochschule gegründet und ganz klein mit 56 Anfängern angefangen. Mittlerweile haben wir 621 Studierende.

Das Thema unserer Fachtagung lautet „Evaluation der Lehre an Fachhochschulen“ – ein weites, aber in gewisser Weise auch begrenztes Thema. Wir wollen uns konkret mit dem beschäftigen, was uns als Professoren, Studenten und Mitarbeiter beschäftigt. Im Wesentlichen gab es drei Gründe, die uns bewogen haben dieses Thema zu behandeln:

Erstens: Hochschulen befinden sich im Wettbewerb und es ist wichtig, dass es beim Wettbewerb um die richtigen Gegenstände geht. Quantität allein kann dies nicht sein. Die Lehre ist unser Produkt, es geht deswegen um die Qualität der Lehre. Also müssen wir uns auch mit der Messung von Qualität beschäftigen. Deswegen ist Evaluation für mich eine Art Voraussetzung für einen vernünftigen Wettbewerb zwischen Hochschulen.

Zweitens: Evaluation wird gesetzlich gefordert (vgl. z.B. das neue schleswig-holsteinische Hochschulgesetz). Die Hochschulen sind gut beraten, wenn sie dieser gesetzlichen Verpflichtung nachkommen, denn meiner Meinung nach hängt die öffentliche Akzeptanz und Wertschätzung von Hochschulen auch damit zusammen, wie die jeweilige Hochschule mit dem Thema Lehre und mit dem Thema Qualität der Lehre umgeht. Das ist für mich der zweite Grund: Evaluation als eine Bedingung für eine auch dauerhafte Akzeptanz einer öffentlichen Bildungseinrichtung.

Drittens: Evaluation könnte eine Alternative darstellen zu dem, was man traditionellerweise im Wechselspiel zwischen Hochschulen und Ministerien über Rahmenprüfungsordnungen, Eckdatenverordnungen, Genehmigungen von Prüfungsordnungen an Qualitätssicherung betrieben hat. Evaluation als

alternative Konzeption legt mehr Verantwortung in die Hand der Hochschulen und ermöglicht so ein größeres Maß an Autonomie.

Warum aber haben wir diese Fachtagung eingeeengt auf den Themenbereich Evaluation an *Fachhochschulen*? Ich bin davon überzeugt, dass Fachhochschulen andere Bedingungen haben als Universitäten, wenn sie dieses Thema angehen. So fehlt bei uns beispielsweise die Erfahrung, die Universitäten schon mit der Evaluation von Forschung haben. Bisher gibt es an Fachhochschulen keine Tradition der Drittmittelforschung mit den dazugehörigen Regeln der Evaluation. Schließlich steht bei uns die Lehre wesentlich im Vordergrund, deswegen hat Evaluation an Fachhochschulen auch ihre eigenen Bedingungen und eben andere Bedingungen als an Universitäten. Mithin ist es sinnvoll den Themenbereich Evaluation im Rahmen unserer Veranstaltung auf die Fachhochschulbereich zu begrenzen.

Ich wünsche uns eine interessante, lehrreiche Veranstaltung, die insbesondere durch den Austausch von Erfahrungen geprägt ist. Es sollte im Wesentlichen darum gehen für die Fachhochschulen spezifische, angemessene Verfahren zu finden. In anderen Ländern und an anderen Hochschulen ist man entwicklungsgeschichtlich schon ein wenig weiter fortgeschritten und hat Erfahrungen gesammelt. Deshalb haben wir auch aus anderen Ländern Referenten eingeladen, um von ihrer Erfahrung zu profitieren.

Warum Evaluation? Erwartungen der Politik

Dr. Ralf Stegner
Staatssekretär im Ministerium für Bildung,
Wissenschaft, Forschung und Kultur
Schleswig-Holstein

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

ich freue mich, dieser Einladung der Hochschulrektorenkonferenz und der Fachhochschule Westküste folgen zu dürfen und zu dieser Fachtagung über Evaluation der Lehre an Fachhochschulen nach Heide gekommen zu sein. Wer außerhalb von Schleswig-Holstein zu einer Tagung hierher kommt, rechnet wahrscheinlich zunächst nicht damit, dass es außer in Kiel, Lübeck und Flensburg noch eine weitere Hochschule in Schleswig-Holstein geben könnte. Vielleicht hat es den einen oder anderen auch überrascht, nachdem er Hamburg hinter sich gelassen hat, so weit im Nordwesten auf eine Infrastruktur zu treffen, die sich - so denke ich - sehen lassen kann: Die Autobahn führt von Hamburg bis an den Stadtrand von Heide, in Itzehoe ist das Fraunhofer Institut ansässig, im Raum Brunsbüttel gibt es ansehnliche Industrieansiedlungen, und Heide ist der Sitz der Fachhochschule Westküste. Sie trägt nicht den Namen Fachhochschule Heide, sondern Fachhochschule Westküste und dies aus gutem Grund: Sie ist eine Hochschule, die von der gesamten Region, von der dänischen Grenze bis an Hamburg heran, getragen wird.

Die Frage nach den Erwartungen der Politik an die Evaluation beinhaltet zugleich die Frage nach der Bedeutung von Evaluation im Gesamtgefüge der aktuellen hochschulpolitischen Diskussion. Die Hochschulen in Schleswig-Holstein - und natürlich nicht nur hier - stehen vor neuen Herausforderungen. Stichworte wie

- Internationalisierung
- Globalisierung
- Differenzierung
- Konzentration und Wettbewerb
- mehr Autonomie

belegen dies.

Der schleswig-holsteinische Landtag hat vor kurzem eine Novelle des Hochschulgesetzes verabschiedet. Er hat damit - ähnlich wie das andere Länder auch getan haben oder noch vorhaben - die rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen, damit die Hochschulen diesen Herausforderungen gewachsen sind.

Ich will nur einige Punkte nennen:

- *globalisierte Haushalte*: Durch mehrjährige Haushalte, umfassende Deckungsfähigkeit, Rücklagenbildung und Flexibilität wird die finanzielle Dispositionsfreiheit weitgehend auf die Hochschulen übertragen.
- *effiziente Hochschulleitungen*: Es wird eine moderne Organisationsstruktur entwickelt. Die Rektorate werden gestärkt, damit sie ihrer Management-aufgabe gerecht werden können.
- *internationale Abschlüsse, Modularisierung und Leistungspunktesysteme*: Struktur des Studiums und Aufbau der Studiengänge sind reformbedürftig. Die Studienzeiten müssen verkürzt und die Attraktivität der deutschen Hochschulen im internationalen Umfeld gestärkt werden. Dafür brauchen wir gestufte Studiensysteme, die zu international gebräuchlichen Abschlüssen, Bachelor und Master, führen sowie Leistungspunktesysteme und mehr fremdsprachige Lehrangebote.
- *mehr Mitbestimmung*: Die Hochschule ist für alle da, die in ihr tätig sind und sie ist vor allem für die Studierenden da. Deshalb sieht die Hochschulgesetznovelle soviel Mitbestimmung wie möglich vor, ohne jedoch die vom Grundgesetz geschützte Freiheit von Forschung und Lehre zu tangieren.
- und nicht zuletzt *Aufwertung der Evaluation*: Die Evaluation erhält als Aufgabe der Hochschulen eine höhere Bedeutung als sie nach dem früheren Gesetz hatte. Sie erstreckt sich auf Forschung und Lehre, aber auch auf die Hochschulverwaltung. Die Studierenden werden an der Evaluation von Organisation, Qualität und Erfolg der Arbeit in Forschung und Lehre beteiligt. Die Ergebnisse der Evaluation müssen veröffentlicht werden.

Durch dieses Gesetz wird das Verhältnis von Hochschule und Staat in gewisser Weise neu bestimmt. Die Hochschulen erhalten mehr Autonomie - oder anders gesagt - mehr Freiheit und damit auch mehr Eigenverantwortung. Deshalb wird zugleich die Rolle der Hochschulleitung gestärkt.

Bildung - auch Hochschulbildung und -ausbildung - bleibt aber gleichzeitig staatlicher Auftrag, der im Grundgesetz verankert ist. Und: Hochschulen stehen in einer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung für die Qualität ihrer Ausbildung ebenso wie für eine effiziente und sparsame Haushaltsführung.

In diesem Spannungsfeld erhalten Instrumentarien, die der Selbststeuerung dienen, größere Bedeutung als sie bisher schon hatten.

Noch dringlicher als bisher bedarf es eines Verfahrens, das

- die Grundlage für verantwortliche Entscheidungen der Hochschulgremien und der Hochschulleitung bildet,
- die Ansprüche und Erwartungen der Studierenden an die Hochschule artikuliert und dokumentiert,
- Transparenz hinsichtlich der Qualität von Studium und Lehre herstellt und schließlich auch dazu dient,
- gegenüber Staat und Gesellschaft Rechenschaft abzulegen.

Die Evaluation ist ein solches Instrument.

Evaluation ist zunächst einmal - und ich halte das für richtig - ein interner Prozess. Er zwingt die Fachbereiche dazu, sich über Zielsetzungen klar zu werden, Ziele gemeinsam festzulegen. Aufbauend auf den Lehrberichten, auf Interviews mit Studierenden und Personal müssen die Resultate im Hinblick auf die selbstgesetzten Ziele überprüft und mögliche Ursachen für Hindernisse oder Defizite analysiert werden.

Mit der Analyse - das versteht sich von selbst - darf es nicht sein Bewenden haben. Es sollen Vorschläge zur Beseitigung möglicher Defizite und zur Verbesserung der Qualität von Lehre erarbeitet werden. An die interne Evaluation sollte sich eine externe Begutachtung anschließen, die die internen Ergebnisse bewertet, auf Probleme hinweist und Lösungsvorschläge unterbreitet. Auf dieser Grundlage müssen Umsetzungsschritte vereinbart werden.

Besonders wichtig erscheint mir, die erarbeiteten Vorschläge auch tatsächlich umzusetzen. Die Diskussion über Verfahren zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung führen wir heute in allen öffentlichen Bereichen, für den privaten Sektor ist sie ohnehin eine Selbstverständlichkeit. Die Glaubwürdigkeit all dieser Bemühungen hängt davon ab, ob die daraus abzuleitenden Veränderungen auch tatsächlich umgesetzt werden. Nach meinem Eindruck sind an dieser Stelle regelmäßig die größten Hürden zu überwinden.

Dieses soeben beschriebene Verfahren hat sich in den bisherigen überregionalen Diskussionen in dieser oder zumindest ähnlicher Weise als zweckmäßig herauskristallisiert. Es stellt für die Hochschule, das heißt für die Fachbereiche sowie für die Hochschulleitungen, eine wichtige Grundlage für Planungsentscheidungen dar. Trotz der schwierigen Haushaltslage braucht Schleswig-Holstein in dem nationalen und internationalen Wettbewerb erstklassige Fachhochschulen und Universitäten. Dieses lässt sich nur vereinbaren durch Prioritätensetzung und Profilerfolgung. Hier sind die Hochschulen - vermutlich nicht nur in Schleswig-Holstein - in besonderem Maße gefordert.

Nun geht es bei Evaluation in erster Linie um Selbsteinschätzung der jeweiligen Einrichtung und um Beratung, *nicht* um Bestrafung durch unmittelbare Kürzung der Finanzzuweisungen von staatlicher Seite. Da durch die Evaluation besondere Stärken aber auch Schwächen herausgearbeitet werden, bieten sie eine wichtige Grundlage für hochschulinterne Planungsprozesse und Entwicklungsentscheidungen. Dies bedeutet gleichzeitig - und sollte nicht verschwiegen werden -, dass Evaluationsergebnisse nicht in jedem Fall ganz ohne nachteilige Folgen für einzelne Bereiche bleiben werden.

In Zeiten knapper Kassen wird auch die Mittelverteilung innerhalb der Hochschulen schwieriger und der Wettbewerb um die Mittel härter. Zunehmend werden - aus meiner Sicht zu Recht - leistungsorientierte Finanzierungssysteme gefordert. Dabei stellen sich vielfältige Fragen:

Wie kann ich Leistung messen? Welche Kriterien gibt es? Wie ist bei der Vielfalt der Hochschullandschaft eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten? Welcher Teil der Mittel wird leistungsorientiert verteilt?

Bei der Frage nach den Kriterien ist zunächst an quantitative Kriterien zu denken: Die Anzahl der Studierenden in der Regelstudienzeit, die Anzahl der Promotionen, Erfolge bei der Akquirierung von Drittmitteln. Für solche kennzahlengesteuerten Mittelzuweisungen gibt es bereits Systeme. Aber es zeigt sich, dass derartige Systeme - jedenfalls für ein kleines Land wie Schleswig-Holstein - häufig zu starr sind. Und es fragt sich, ob und inwieweit die rein quantitative Betrachtung durch qualitative Kriterien ergänzt werden kann. Auch hierfür können und sollen Evaluationsergebnisse herangezogen werden.

Der Rückgang staatlicher Einflussnahme muss durch die Institutionalisierung von Verfahren begleitet werden, die die Hochschule selbst steuert, die jedoch auch Nachvollziehbarkeit und Transparenz bei den Entscheidungen der Hochschulen herstellt. Dazu gehört das Mittel der Evaluation, in gewisser Weise auch der Abschluss von Zielvereinbarungen oder auch die Akkreditierung.

Ich will versuchen, dies an dem Beispiel der Akkreditierung von Studiengängen deutlich zu machen: Bisher werden neue Prüfungsordnungen in den Ministerien genauestens überprüft und genehmigt. Da werden Anzahl und Inhalt der abzulegenden Prüfungsleistungen und Prüfungsvorleistungen, Dauer und Umfang von Diplomarbeiten etc. im einzelnen mit Rahmenordnungen abgeglichen. Für neue Studiengänge, die zu den Abschlüssen Bachelor und Master führen, wollen wir an diesem Verfahren nicht festhalten. Hier wird sich die der Genehmigung vorausgehende Prüfung künftig auf einige wenige strukturelle Punkte beschränken. Die Hochschulen tragen dann selbst die Verantwortung dafür, dass die Studien- und Prüfungsinhalte den gängigen Standards entsprechen.

Um die Einhaltung von Mindeststandards zu gewährleisten und den Studierenden entsprechende Sicherheiten zu geben, ist das Verfahren der Akkreditierung vorgesehen. Aber auch die Akkreditierung ist kein staatlicher Akt, auch sie wird letztlich von Gutachtern aus dem wissenschaftlichen Bereich vergeben. Die Hochschulen übernehmen damit selbst die Qualitätskontrolle für ihren eigenen Bereich.

Noch ungeklärt ist aus meiner Sicht, wie sich die künftige Vielfalt bei den Studienabschlüssen und die Modularisierung der Studiengänge auf die Evaluationsverfahren auswirken werden. Welche Konsequenzen sind für die Evaluation daraus zu ziehen, dass die Studierenden flexibler mit den Studienangeboten, mit der Auswahl von Studienmodulen und Studienabschlüssen sowie mit der Wahl des Studienortes im Inland oder im Ausland umgehen können und sollen? Die unmittelbare Vergleichbarkeit von Studiengängen dürfte damit erschwert werden. Und wie wirken sich innovative Ansätze in einzelnen Studiengängen auf die Evaluationsergebnisse aus?

Die Beteiligung der Studierenden an der Evaluation ist ein weiterer wichtiger Punkt. Evaluationen tragen zur Verbesserung der internen Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden bei. Eine verbesserte Kommunikation allein hat schon ihren Wert und kann bereits zu einer verstärkten Motivation auf beiden Seiten, das heißt, bei den Lehrenden und bei den

Studierenden führen. Und: Die Studierenden sind die Abnehmer, die Kunden, von Hochschulbildung. Wer kann besser als sie die Qualität der Lehre beurteilen und worauf - wenn nicht auf die Bewertung durch die Studierenden - kommt es in der Lehre an?

Die Diskussion über die Qualität von Hochschuleinrichtungen wird heute oft genug auf der Grundlage von „rankings“ geführt, wobei die gewählten Verfahren nicht in allen Fällen als völlig unkritisch zu bewerten sind. An dieser Form der ausgesprochen populären Aufbereitung und Verbreitung werden vermutlich auch Evaluationsverfahren nichts Grundlegendes ändern. Umso wichtiger scheint es mir zu sein, Evaluation als ein allgemein akzeptiertes Verfahren zu etablieren und damit Leistungstransparenz insbesondere auch für Studienbewerber herzustellen. Der Wettbewerb um Studierende wird zunehmen. Um konkurrenzfähig zu sein, müssen die Hochschulen ihre Stärken herausstellen, transparente Verfahren sind hierfür die erforderliche und geeignete Voraussetzung.

Schließlich ist Evaluation auch ein Instrument, das dazu dient gegenüber Staat und Gesellschaft Rechenschaft abzulegen. Hochschulen tragen gegenüber Staat und Gesellschaft ebenso Verantwortung wie dies z.B. auch für die Regierung gilt. Evaluation wird daher auch dazu beitragen, für die Leistungsfähigkeit der Hochschulen zu werben und ihre Bedeutung für Staat und Gesellschaft zu unterstreichen.

Die Evaluation hat zur Gründung verschiedener Evaluationsverbände geführt, z.B. dem Verbund norddeutscher Hochschulen, an dem die Universitäten Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock beteiligt sind oder der zentralen Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen. Diese Verbände ermöglichen einen hochschulübergreifenden und teilweise auch länderübergreifenden Erfahrungsaustausch in vergleichbaren Bereichen. Damit wird zugleich die Kooperationen unter den Hochschulen verstärkt, ein begrüßenswerter Nebeneffekt von Evaluationsverfahren.

Sie sehen an all dem, dass Evaluation nicht dazu dient, den Hochschulen das Leben unnötig schwer zu machen oder gar Professorenschelte zu betreiben. Ich halte Evaluation vielmehr für ein unverzichtbares Element bei der Hochschulentwicklung, das bei der Neuorientierung der Hochschulpolitik eine wichtige Rolle spielt. Sie ist ein Mittel, die Kommunikation und den Dialog zwischen Lehrenden und Lernenden, zwischen Hochschule und Ministerien und den Hochschulen untereinander zu verbessern bzw. zu stärken. Dialog lebt von Entwicklung. Und Weiterentwicklung der Hochschulen ist das ge-

meinsame Ziel von Landesregierung, Professoren, Wissenschaftlern und nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern sowie Studierenden.

Block

In Ihrem Vortrag waren einige versteckte Botschaften an die Hochschulen enthalten, aber auch versteckte Botschaften sozusagen an die eigene Adresse, d.h. an die staatliche Seite, nämlich eine Art Selbstverpflichtung, den Hochschulen mehr Freiraum zu gewähren. Wir würden uns wünschen, wenn sich auch auf der Arbeitsebene dieser von Ihnen getragene Geist auf der staatlichen Seite ausbreiten würde.

Für die Diskussion möchte ich einige der von Ihnen genannten Stichworte noch einmal in knapper Form festhalten. Sie haben zum Einen das Thema Evaluation und Qualitätssicherung in einen Kranz von Themen gestellt, der auch aus meiner Sicht sehr wichtig ist. Es wurden von Ihnen Stichworte genannt wie Autonomie und Eigenverantwortung, konkretisiert am Beispiel von Globalhaushalten, das heißt hochschulinterne eigene Verfahren der Entwicklung und der Regelung der eigenen Angelegenheiten. Sie haben ferner das Thema in den Zusammenhang der Internationalisierung von Hochschulen gestellt, das umfasst die Reform der Studienstruktur, aber auch das Thema Wettbewerb. Wenn man heute sieht, mit welchen, teilweise aggressiven Formen britische oder auch amerikanische und australische Hochschulen international Studierende akquirieren, dann kann man ungefähr erahnen, was uns in Zukunft im globalen Wettbewerb erwartet. Des Weiteren ist von Ihnen das Thema Akkreditierung genannt worden. Sie haben uns drei Merksätze aufgegeben, die ich mir notiert habe.

- Hochschulen sind für Studierende da und nicht umgekehrt. Das heißt, die Lehre ist kein Anhängsel dessen, was ansonsten wichtig ist.
- Hochschulen haben eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung und damit auch eine Rechenschaftspflicht gegenüber dem Steuerzahler.
- Evaluation muss Folgen haben, auch wenn es nicht in erster Linie um Bestrafung, sondern um Entwicklung und Beratung geht.

Dies wären aus meiner Sicht die Themen, über die wir vielleicht anschließend noch einmal diskutieren.

Das Verhältnis von Hochschule und Politik bei der Qualitätssicherung der Lehre

Professor Dr. Detlef Müller-Böling
Leiter des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)

Wir haben es mit einer grundlegenden Veränderung zu tun. Das ist bereits in dem Bogen, den Sie, Herr Staatssekretär, geschlagen haben schon sehr deutlich geworden. Wir haben es mit einem neuen Steuerungsmodell zu tun, mit mehr Autonomie für die Hochschulen und mit einem neuen Rollenverständnis des Staates. Ich werde versuchen, dies bezogen auf Qualität noch ein wenig differenzierter auszuführen.

1. Für ein neues Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen

Von einer Neuordnung des Verhältnisses zwischen dem Staat und seinen Hochschulen ist derzeit viel die Rede. Bereits Wilhelm von Humboldt hat gesagt, diejenige Regierung ist die beste, die sich selbst überflüssig macht. Nun will ich nicht ganz so weit gehen, sondern ausführen, was nun die Aufgabe des Staates in diesem neuen Steuerungsmodell ist. Dabei geht es insbesondere um ein neues Steuerungsmodell im Hochschulbereich, das den Hochschulen mehr Autonomie und Eigenverantwortlichkeit in der Aufgabenwahrnehmung bringen soll – und das folglich den Arm des Staates, der derzeit noch weit in die Hochschulen hinein reicht, ein ganzes Stück kürzer werden lassen soll.

Selbstverständlich betrifft dieser Perspektiven- oder Paradigmenwechsel auch den Bereich der Qualitätssicherung – und letztlich auch der Qualitätssicherung in der Lehre. Grundsätzlich geht es dabei um den Übergang von der traditionellen ex-ante-Steuerung, die in den letzten Jahrzehnten ja zu großen Teilen von einer detaillierten staatlichen Prozess-Steuerung überlagert wurde, hin zu einer ergebnisorientierten ex-post-Steuerung.

2. Ein neues Steuerungssystem: Von der ex-ante- zur ex-post-Steuerung

Im Einzelnen heißt das Folgendes: Die ex-ante-Steuerung stellt den Versuch dar, vor Arbeitsbeginn die wesentlichen Bedingungen für künftige Entwick-

lungen festzulegen, Qualität zu definieren und die Regeln ihrer Aufrechterhaltung zu bestimmen. Diese Art der Steuerung und Qualitätssicherung geschieht etwa im Rahmen von Haushaltsvorgaben, gesetzlichen Vorschriften über die Organisationsstruktur, Genehmigungsvorbehalten hinsichtlich Fachbereichen, Studiengängen und Berufungen etc. Dabei können die Festlegungen durchaus vorausschauend für Zeiträume von mehreren Jahren oder Jahrzehnten geschehen. Einmal vorgenommene Festlegungen sollen dabei garantieren, dass künftige Entwicklungen auch tatsächlich in die antizipierte Richtung gehen. Folglich kann auf Möglichkeiten zur nachträglichen Korrektur oder Umsteuerung weitgehend verzichtet werden.

Dieses System hat unbestreitbare Vorteile und war in der Vergangenheit ja auch recht erfolgreich, denn es sicherte auf der Ebene des Gesamtsystems eine große Homogenität in der Qualität - ohne allerdings zwingend und durchgehend zu einer hohen Qualität zu führen. Zudem garantierte es allen, die berufen sind, ein hohes Maß an individueller Freiheit. Und schließlich war auf Grund der Finanzverantwortung des Staates die Alimentierung der Hochschulen gesichert.

Voraussetzung für das Funktionieren einer staatlichen ex-ante-Steuerung ist jedoch, dass sich die Rahmenbedingungen als relativ stabil erweisen: Entwicklungen müssen grundsätzlich vorhersehbar und staatlicherseits auch steuerbar sein. Darüber hinaus müssen finanzielle Ressourcen in ausreichendem Maße zur Verfügung stehen und langfristige Verpflichtungen ermöglichen.

Diese Voraussetzungen werden jedoch in Zukunft nicht mehr gelten. Bereits heute ist deutlich erkennbar, dass die Prinzipien der staatlichen ex-ante-Steuerung nicht mehr greifen. Kronzeuge dieser Entwicklung ist niemand anderes als der Staat selbst, der ja in den vergangenen Jahren immer deutlicher zu einer Prozess-Steuerung der Hochschulen übergegangen ist und dabei versucht hat, über eine Flut von Erlassen, Verordnungen und Gesetzen direkt in hochschulinterne Abläufe einzugreifen. Auf diesem Wege wird versucht, z.B. Blockveranstaltungen zu untersagen oder Anwesenheitszeiten zu regeln. Letztlich wird aber doch nur eines erreicht: eine übermäßige Bürokratisierung und Detailsteuerung, welche die letzten noch vorhandenen Spielräume für eigenverantwortliches Handeln unterdrücken.

Genau an diesem Punkt muss ein neues Steuerungs- und Qualitätssicherungssystem ansetzen, welches die Steuerungskompetenz vom Staat auf die Hochschulen als flexibel und autonom agierende Einheiten verlagert. Das

Ziel dabei ist, dass die Hochschulen selbst – und nicht mehr der Staat – als die eigentlichen Akteure im Hochschulbereich in Erscheinung treten. Flexibilität und Reagibilität sind die neuen Prinzipien der Hochschulsteuerung. Sie lösen Kontinuität und Homogenität als Leitlinien der Hochschulentwicklung ab.

3. Qualitätssicherung als institutionelle Aufgabe

Das aber heißt: Qualitätssicherung wird in einem viel stärkeren Maße zu einer institutionellen Aufgabe. Qualitätssicherung ist nicht mehr das, was vom Staat über Gesetze, Verordnungen und Erlasse geregelt wird; Qualitätssicherung erschöpft sich aber auch nicht mehr in den Maßnahmen, die einzelne Hochschullehrer zur Sicherung der Qualität ihrer Vorlesungen und Seminaren ergreifen mögen.

Zwar wird der Staat auch in Zukunft Vorgaben machen müssen – das allerdings in einer bescheideneren Art und Weise, nämlich im Rahmen dessen, was man die *politische Steuerung* des Hochschulsystems nennen mag, also durch die Definition von Rahmenbedingungen und durch das Setzen politisch erwünschter Ziele. Und jeder Lehrende wird sich auch weiterhin um „gute“ Vorlesungen bemühen müssen; er wird sich darüber hinaus künftig stärker an institutionellen Zielen und Profilen orientieren müssen, etwa bei der inhaltlichen Ausrichtung von Veranstaltungen und in Bezug auf ein kohärentes, konturiertes und damit erkennbares Lehrprogramm.

Damit wird die neue Dimension der Qualitätssicherung deutlich, die künftig und unter dem Prädikat „Hochschulautonomie“ im Vordergrund stehen wird, nämlich die Dimension der *strategischen Führung* von Hochschulen, in deren Rahmen eine institutionell bezogene und verantwortete Qualitätssicherung betrieben werden muss.

4. Elemente institutioneller Qualitätssicherung

Ein institutionell getragenes Qualitätssicherungssystem wird unter anderem folgende Aspekte und Instrumente umfassen müssen:

- zum einen institutionelle Ziele, die im Rahmen einer *strategischen Planung* definiert werden und zusammen ein Leitbild der Hochschule ergeben müssen – ein Leitbild oder *mission statement*, das als Orientie-

rungsmarke für Qualitätsbemühungen auf allen Ebenen dienen sollte. In diesem Zusammenhang sei an Gerhard Casper, den Präsidenten der Stanford University, erinnert, der das *mission statement* seiner Universität gerne in den einfachen, aber gewichtigen Worten zusammenfaßt: „High Quality“;

- zum anderen ein hochschulinternes Steuerungssystem auf der Grundlage von Ziel- und Leistungsvereinbarungen, welches die institutionelle Gesamtverantwortung für Qualität mit dem Prinzip der möglichst eigenverantwortlichen und dezentralen Aufgabenwahrnehmung verbindet – und damit einen Rahmen der Verbindlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Handlungen, Entscheidungen und Qualitätsbemühungen eröffnet.
- Weiterhin erforderlich ist ein Modell der hochschulinternen Mittelallokation, das ergebnis- und leistungsbezogen angelegt sein muss – und das in der Lage ist, qualitätsorientiertes Handeln zu honorieren und die notwendigen Anreize (bzw. entsprechende Sanktionen) zu schaffen.
- Schließlich wird es verschiedene Instrumente der Evaluation geben müssen – in Form von empirischen Erhebungen als Lehrveranstaltungs-kritiken und Absolventenbefragungen, aber auch in Form von qualitativ orientierten Evaluationen im Rahmen von Peer Reviews, wie etwa vom Wissenschaftsrat vorgeschlagen oder wie im Nordverbund praktiziert oder wie an der Universität Dortmund bereits seit einiger Zeit realisiert. Wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang, dass diese Evaluationen als Instrument der Qualitäts- und Organisationsentwicklung verstanden werden, was bedeutet, dass sie neben dem Bereich der Lehre (oder besser: der Lehr- und Studien*organisation*) auch die Forschung und die Verwaltungsorganisation in den Blick nehmen, um eine isolierte Betrachtung zugunsten einer gesamtheitlichen, organisationellen Sicht zu vermeiden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der von mir hervorgehobenen institutionellen Verantwortung erforderlich.

5. Elemente staatlicher Qualitätssicherung

Wie aber ist vor dem Hintergrund der skizzierten Instrumente der Qualitätssicherung das Verhältnis zwischen institutioneller und politischer Verantwortung – also das Verhältnis zwischen dem Staat und der Politik – im Bereich der Qualitätssicherung zu verstehen und auszugestalten? Oder anders gefragt: Welche komplementären Instrumente, Verfahren, Maßnahmen sind

im Rahmen der politischen Führung bzw. Steuerung des Hochschulsystems erforderlich?

- Zum einen wird es auf der Ebene zwischen Staat und Hochschulen Ziel- und Leistungsvereinbarungen geben müssen, welche die politisch erwünschten Ziele in Bezug auf das Hochschulsystem in einen Leistungskatalog fassen und mit qualitätsorientierten Merkmalen für die Umsetzung versehen. Von staatlicher Seite aus muss also klar gemacht werden, was von den Hochschulen in Bezug auf einzelne ihrer Aufgabenbereiche erwartet wird; die Aufgabenwahrnehmung aber muss in der Eigenverantwortung der Hochschulen bleiben.
- Zum anderen werden diese Ziele und die entsprechenden Vereinbarungen im System der staatlichen Mittelvergabe abgebildet werden müssen, welches Merkmale der qualitätsorientierten Aufgabenerfüllung berücksichtigen muss. Hierzu ist im staatlichen Budgetierungsmodell ein System von Anreizen und Sanktionen zu schaffen, welches qualitätsorientiertes Handeln unterstützt, Abweichungen davon aber nicht ungeprüft „durchgehen“ lässt.
- Schließlich wird in Bezug auf das, was ich in Bezug auf die institutionelle Ebene unter dem Stichwort „Evaluation“ zusammengefasst habe, auch im Interessenbereich des Staates liegen. Dieser muss seine Erwartungen hinsichtlich der auf institutioneller Ebene zu ergreifenden Maßnahmen durch entsprechende Rahmenregelungen deutlich machen und entsprechende Anreize zur Qualitätssicherung durch Evaluation setzen. Das heißt z.B., dass Evaluationsverfahren möglichst hochschulnah und in Eigenregie der Hochschulen ausgestaltet werden sollten – wie etwa im Nordverbund – damit die Aktivitäten nicht mit dem Ende des Verfahrens wieder versanden, sondern sich daraus und auf der Grundlage der geforderten Eigenverantwortlichkeit tatsächlich Veränderungen ergeben. Das aber bedeutet, dass sich die staatliche Seite auf eine Bewertung der ergriffenen Qualitätssicherungsinstrumente beschränken muss, selbst aber nicht in diesem Sinne evaluierend tätig werden sollte. Evaluationen dürfen nicht als Visitationen staatlicher Prüfungskommissionen empfunden werden, wie das ja häufig bei Prüfungen durch den Rechnungshof der Fall ist.
- Diese Bemerkungen treffen auch auf das zu, was seit kurzem unter dem Stichwort der Akkreditierung diskutiert wird, und zwar durchaus im Zusammenhang mit Fragen der Qualitätssicherung. Denn es geht ja darum,

die Qualität der neuen, gestuften Abschlüsse auf der Basis von Mindeststandards sicherzustellen, d.h. sie nicht dem rigiden System der Rahmenstudien und -prüfungsordnungen und dem staatlichen Prüfungs- und Genehmigungsvorbehalt zu unterwerfen. Akkreditierung in diesem Sinne

- ist eine Form der nicht-staatlichen Selbstregulierung von Hochschulen;
- basiert auf dem jeweiligen Selbstverständnis (Mission), der besonderen Geschichte und der spezifischen Zielsetzung einer Institution/eines Programms;
- anerkennt und respektiert die Autonomie und die jeweiligen Unterschiede bzw. Profile einzelner Institutionen und Programme;
- erfolgt auf der Grundlage einer Beurteilung der Qualität und Effektivität von Institutionen und Programmen nicht nur vor dem Hintergrund ihrer eigenen Zielsetzungen, sondern auch unter Berücksichtigung übergreifender Qualitätsstandards und -kriterien;
- attestiert gegenüber der Öffentlichkeit, dass akkreditierte Institutionen und Programme diese Qualitätsstandards erfüllen bzw. übertreffen;
- liegt in der Verantwortung externer, nicht-staatlicher Einrichtungen oder Kommissionen;
- ist somit ein wissenschaftsgeleitetes, akademisch legitimiertes und als solches staatsfernes Verfahren;
- ist von zeitlich begrenzter Dauer und damit periodisch zu erneuern.

Das aber bedeutet: Der Staat selbst akkreditiert nicht mehr; er überlässt dies anderen und interessiert sich ansonsten nur noch dafür, ob die Verfahren zur Akkreditierung mit Blick auf das Ziel – nämlich die Sicherung von Qualität – greifen. Er interessiert sich also für die Meta-Evaluierung oder Meta-Qualitätssicherung. Und er kann sich für die Ergebnisse von Akkreditierungsmaßnahmen interessieren, etwa bei der Mittelvergabe an die Hochschulen, insofern, als er die Finanzierung von Studienplätzen – also einen Teil der volumenorientierten Hochschulfinanzierung – von der vorherigen Akkreditierung und damit von einem ausgestellten Qualitätszeugnis abhängig macht (umgekehrt kann er bei einem etwaigen Verlust der Akkreditierung seine Finanzierung bis zur Wiedererlangung der Akkreditierung einstellen).

6. Fazit und Ausblick

Gerade das letzte Beispiel macht deutlich, in welche Richtung wir im Bereich der Qualitätssicherung das Verhältnis zwischen dem Staat, der Politik auf der einen und den Hochschulen auf der anderen Seite verstehen müssen: Nicht als ein Verhältnis des dirigistischen Eingreifens und Regulierens – das kennen wir aus der Vergangenheit –, sondern als ein Verhältnis, das auf Eigenverantwortung und Autonomie der Hochschulen setzt und dadurch ihre Qualität und Leistungsfähigkeit sicherstellt. Dann erreichen wir auch, dass Qualität zum bestimmenden Leitmotiv der Hochschulentwicklung wird.

Die Hochschulen sind völlig neu herausgefordert, in Richtung Eigenverantwortung und Autonomie zu gehen. Und dafür sind sie dann auch im Hinblick auf die Qualität verantwortlich. Die Hochschulen sind herausgefordert, jeder einzelne von uns ist herausgefordert. Ich kann nur sagen: Nehmen Sie die Herausforderung an und machen Sie was daraus.

Schreier

Vielen Dank Herr Müller-Böling für diesen prägnanten Vortrag, der uns die wichtigsten Punkte noch einmal vor Augen geführt hat. Erlauben sie mir, einen Aspekt herauszugreifen. Sie haben auf das schwierige Verhältnis der Qualitätsverbesserung einerseits und der Rechenschaftslegung im Rahmen von Evaluation andererseits hingewiesen. Oft wird die Vermutung geäußert, dass Systeme, die sozusagen hochschulautonom entwickelt werden, in der Evaluation stärker auf Qualitätsentwicklung orientiert sind, während Systeme, die von staatlicher Seite installiert und implementiert werden, auf Kontrolle und Rechenschaftslegung abzielen. Wenn man das im europäischen Kontext betrachtet, gibt es Hinweise, dass dies in der Praxis eigentlich relativ folgenlos bleibt, wer jetzt letztlich die Initiative ergriffen hat; insofern sind manchmal die Befürchtungen größer als die Praxis dies belegt. Das vielleicht nur als ein Punkt, bei dem das Verhältnis Staat und Hochschulen angesprochen ist und wo wir uns überlegen müssen, wie wir die Systeme ausgestalten, die sich mit Qualitätssicherung auseinandersetzen.

Evaluation (auch) an Fachhochschulen - Fünf Jahre Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen (ZEvA)

Hermann Reuke
Geschäftsführer der ZEvA

Einleitung

Nachdem Hochschulrektorenkonferenz, Wissenschaftsrat und Kultusministerkonferenz sich nunmehr seit einigen Jahren zum Thema Qualitätssicherung in Form von Stellungnahmen und Empfehlungen geäußert haben, haftet der Evaluation und der Qualitätssicherung nun nicht mehr der Geruch des Ungewöhnlichen oder vielleicht besser Unerhörten an. Veranstaltungen, die sich den ersten Erfahrungen, den Auswirkungen und der Weiterentwicklung widmen, haben Workshops, in denen noch über grundsätzliche Fragen der Sinnhaftigkeit und Konzeptionen debattiert wurde, abgelöst.

Ich habe meinen Beitrag in folgende Abschnitte gegliedert: (1) Die ZEvA im Jahre 1999, (2) Qualitätssicherung in Wissenschaft und Forschung im Lande Niedersachsen, (3) Evaluation von Lehre und Studium und (4) in einen kurzen Ausblick.

1. ZEvA 1999

Seit Beginn der flächendeckenden und systematischen Evaluation von Lehre und Studium hat die ZEvA mehr als 100 externe Begutachtungen organisiert und betreut. Die folgende Folie gibt Ihnen eine Übersicht. Für eine Mitwirkung in diesen Verfahren konnte die ZEvA 138 Gutachter und Gutachterinnen gewinnen. Da ich später noch etwas genauer auf die Rekrutierung der Gutachter eingehen werde, möchte ich Ihnen anhand der folgenden Folien über die Zusammensetzung der Peer-groups genauer Auskunft geben.

2. Qualitätssicherung in Wissenschaft und Forschung

Ein Erfahrungsbericht über die Arbeit der Agentur in den vergangenen Jahren muss natürlich vor dem Hintergrund der gesamt-niedersächsischen Entwicklung erfolgen. Niedersachsen verfügt inzwischen über glänzendes System hinsichtlich von Analysen und Einschätzungen des gesamten Bildungssystems. Nachdem die ZEvA 1995 ihre Arbeit aufgenommen hat, hat sich die Landeshochschulkonferenz 1998 auf der Basis eines von der ZEvA entwickelten Berichtssystems zu einer einheitlichen Gliederung der vom Hochschulgesetz verlangten Lehrberichte verständigt. Damit ist es gelungen, auf der Ebene der Darstellung eine Verzahnung mit den Evaluationsberichten herzustellen. Im Oktober 1997 wurde auf der Grundlage eines Beschlusses der Landesregierung eine Wissenschaftliche Kommission (WK) eingerichtet. Damit wurde eine Empfehlung der befristet arbeitenden Forschungskommission Niedersachsen aus dem Jahre 1994 realisiert. Die Wissenschaftliche Kommission ist ein unabhängiges Expertengremium, das die niedersächsische Landesregierung in Fragen der Wissenschafts- und Forschungspolitik berät, während die ZEvA Empfehlungen an die Hochschulen selbst ausspricht. Der Beratungsauftrag der Wissenschaftlichen Kommission schließt u.a. eine Evaluation der Forschung ein.

Um die Kommunikation zwischen beiden Einrichtungen zu gewährleisten, ist der Wissenschaftliche Leiter der ZEvA beratendes Mitglied der WK.

Beide Einrichtungen koordinieren Evaluationsverfahren an den niedersächsischen Hochschulen. Die ZEvA koordiniert die fachbezogene, landesweite interne und externe Evaluation von Lehre und Studium an den Hochschulen. Die daraus resultierenden Ergebnisse dienen der Qualitätssicherung von Lehre und Studium und richten sich an die Hochschulen selbst. Die WK führt eine ebenfalls fachbezogene und institutionenübergreifende Evaluation der Forschung durch, die neben den Hochschulen auch außeruniversitäre, aus Landesmitteln finanzierte Forschungseinrichtungen einbezieht. Die Ergebnisse dienen der Kommission als Grundlage für Strukturempfehlungen an das Land.

Die teilweise zeitliche wie fachliche Überschneidung der beiden Evaluationsysteme bedingt eine enge Abstimmung zwischen ZEvA und WK notwendig, die sich vor allem auf folgende Aspekte bezieht:

- Verwendung statistischer Daten
- Aufwand und Belastung der Hochschulen

- Zusammenführen der Ergebnisse

Im Auftrag der Landesregierung und in Abstimmung mit den Hochschulen hat zudem die HIS Hochschul-Informationssystem GmbH einen Ausstattungsvergleich aller niedersächsischen Hochschulen mit dem Referenzjahr 1996 durchgeführt, der in naher Zukunft abgeschlossen sein wird. Danach wird erwogen, einen erneuten Vergleich auf der Basis der Jahre 1999 oder 2000 vorzunehmen. Dieses Datenmaterial wird auch für die Evaluationen von erheblicher Bedeutung sein.

Aus all dem folgt, dass die Evaluation von Lehre und Studium, die ja nur einen Ausschnitt des Hochschulsystems betrachtet, in ein generelles System zur Qualitätssicherung und Steuerung im Hochschulbereich integriert wird. Dieser Vernetzungsprozess hat natürlich erst begonnen. Er wird jedoch vermutlich schon im kommenden Jahr erste Ergebnisse haben, da dann die Forschungsevaluation in den Fächern Chemie und Geschichte, und damit in den ersten Fächern der Lehrevaluation, abgeschlossen sein wird.

3. Evaluation von Lehre und Studium

Die Erfahrungen in der Evaluation von Lehre und Studium möchte ich in zwei Abschnitten darstellen und zunächst eher allgemeine und im Anschluss einige spezieller Sachverhalte darstellen.

Zu den allgemeinen Erfahrungen:

Erstens: Ohne den Anstoß durch die ZEvA wäre in Niedersachsen kaum ein Evaluationsverfahren in Gang gekommen. Zwar haben Wissenschaftsrat und Hochschulrektorenkonferenz schon vor einigen Jahren Empfehlungen zur Qualitätssicherung gegeben; sie allein hätten nach meiner Überzeugung jedoch nicht ausgereicht, um Fachbereiche oder Hochschulen zu Evaluationsvorhaben anzuregen. Dazu bedurfte es eines nochmaligen Impulses und insbesondere einer aktiven Hilfestellung vor und einer intensiven Betreuung während solcher Evaluationen. Das gilt auch für Verfahren, die nicht den Anspruch einer landesweiten Evaluation von Lehre und Studium haben. Dass die von der ZEvA angestoßenen Verfahren auf Akzeptanz stießen, führe ich außerdem darauf zurück, dass sie von den Hochschulen selbst getragen werden (die ZEvA ist eine gemeinsame Einrichtung der niedersächsischen Hochschulen) und nicht etwa von staatlicher Seite koordiniert werden.

Zweitens: Die Qualitätssicherung in Lehre und Studium wird den Fachbereichen wesentlich erleichtert in dem Maße, in dem Peer-groups handlungsorientierte Empfehlungen geben. Eine qualitative Einschätzung und Beurteilung im Bereich von Lehre und Studium reicht in der Regel nicht, um Fachbereiche dazu zu bringen, Studienreformen und Qualitätssicherung effektiv zu betreiben.

Drittens: Man sollte mit einem Evaluationsverfahren durchaus von Beginn an ehrgeizige Ansprüche versuchen umzusetzen. Ein Zurücknehmen anspruchsvoller Ziele führt nach unserer Beobachtung jedenfalls nicht zu einer ernsthaften Verminderung des Aufwands. Das heißt natürlich nicht, dass Fachbereiche mit Hilfe der Evaluation alle Strukturprobleme lösen könnten (z.B. in der Personalstruktur und Profilbildung). Daher hat innerhalb eines Fachbereichs die Reflexion über die mit der Evaluation verbundenen Ziele und die anschließende Festlegung eine große Bedeutung.

Viertens: Die ZEvA hat im Laufe der Verfahren die methodischen Anleitungen und Hilfestellungen ausgeweitet und erprobt. Zu Beginn der Verfahren haben wir uns auf die Vorlage eines Frageleitfadens für die interne Evaluation und eines sog. Peer-Leitfaden für die externe Evaluation beschränkt, inzwischen ist das Instrumentarium wesentlich differenzierter. Wir werden es in zusammengefasster Form Anfang kommenden Jahres in Form eines neuen Handbuchs veröffentlichen. Diese weitergehende Unterstützung basiert auf den von allen Beteiligten formulierten Bedürfnissen nach Transparenz und Validität der Evaluation und hilft, Unsicherheiten bei anstehenden Evaluationsprozessen weiter abzubauen. Man darf nicht vergessen, dass trotz der Erfahrungen in der Evaluation insgesamt, die beteiligten Fachbereiche im Einzelfall sich diesen Verfahren häufig erstmalig stellen.

Fünftens: In der Agentur ist seit 1995 ein Expertenwissen sowohl hinsichtlich methodischer Erfahrungen als auch inhaltlicher Aspekte von Lehre und Studium entstanden, das zunehmend von Fachbereichen und Gutachtern aber auch in diesem Sinne außenstehenden Wissenschaftsverwaltungen, Hochschulen und politischen Entscheidungsträgern nachgefragt wird. Damit verbunden ist ein Zuwachs an Verantwortung innerhalb der Agentur.

Sechstens: Die generellen Entscheidungsprozesse haben wir nicht verändern müssen; sie haben sich sehr bewährt. Zur Erinnerung: Die ZEvA ist eine gemeinsame Einrichtung der niedersächsischen Hochschulen, die Landeshochschulkonferenz, in der die Hochschulleitungen aus den Universitäten

und Fachhochschulen vereinigt sind, haben eine Lenkungsgruppe eingerichtet, die fünf stimmberechtigte Mitglieder hat, von denen drei aus den Hochschulleitungen kommen. Sie werden um einen Vertreter des Wissenschaftsministeriums und einen neutralen Evaluationsexperten ergänzt. Den Vorsitz ohne Stimmrecht hat der Wissenschaftliche Leiter der ZEvA. Zwar werde ich später noch auf die Rekrutierung der Peers eingehen, aber schon jetzt sagen, dass es sich bewährt hat, dass die beteiligten Fachbereiche auf der Basis eines Strukturvorschlages der ZEvA Personen für die Peer-group vorschlagen können. Letztendlich beauftragt nach wie vor die ZEvA die Gutachter. Hinsichtlich der drei Evaluationsstufen (interne, externe Evaluation, Umsetzung) hat sich das sog. Berichtssystem bewährt, das dazu führt, dass erst die Abschlussberichte die Öffentlichkeit erreichen. Aber auch die Tatsache, dass von Beginn an deutlich ist, dass die Ergebnisse publiziert werden, bedeutet eine Verfahrenssicherheit bei allen Beteiligten.

Nun zu einigen spezielleren Erfahrungen:

Herr Schreier hat im Vorfeld die Frage an uns gerichtet, was wir heute anders als zu Beginn machen. Dazu einige Stichworte, auf die ich in der Diskussion gern näher eingehe, falls das gewünscht ist.

Die Agentur bearbeitet weniger Verfahren als früher. Die intensivere Betreuung der Fachbereiche und Gutachtergruppen erzwingt auf der einen Seite eine geringfügige Reduzierung der Verfahren. Auf der anderen Seite werden wir die 1995 geäußerte Absicht, in fünf bis sechs Jahren Lehre und Studium an den niedersächsischen Hochschulen erstmalig evaluiert zu haben bis auf geringe Ausnahmen (kleine und/oder nur singular angeboten Fächer) umsetzen können.

Durch die erheblich intensivere Betreuung und die in den ersten Verfahren gewonnenen Erfahrungen sind die Gutachten detaillierter, in den Empfehlungen präziser und damit durchaus besser geworden. Die Gutachter bekommen ein geringes Honorar.

Die Peer-groups, die nach einem bestimmten Schema (Fachvertreter, fachferne Vertreter, Berufspraktiker, ausländische Peers) zusammengesetzt sind, werden um einen jungen Absolventen ergänzt, der damit vor dem Hintergrund zeitnaher Erfahrungen in der Gutachtergruppe mitwirkt.

Zwischen den Einführungsveranstaltungen und Gutachtervorbereitungen auf der einen und den externen Begutachtungen vor Ort auf der anderen Seite

haben wir Vorgespräche der ZEvA-Referenten mit den Hochschulen gelegt, in denen vor allem organisatorische und den Ablauf der Peer-review betreffende Fragen erörtert werden. Darüber hinaus werden in diesen Gesprächen Informations- und Datenlücken geschlossen und ergänzende Gutachterwünsche weitergegeben.

Die methodischen Anleitungen und Vorschläge für verschiedene Verfahrensschritte wurden ausgeweitet und erprobt. Sie betreffen eine Checkliste für die Gutachter zur Auswertung der Selbstreports, Empfehlungen für die Gesprächsführung der Gutachter mit den verschiedenen Zielgruppen an den Hochschulen, Hinweise zur Strukturierung der Gutachterklausuren und Vorschläge zur einheitlichen Gliederung der Gutachtenentwürfe. Im wesentlichen unverändert ist der Ablauf der Hochschulbesuche selbst geblieben, wenn man einmal davon absieht, dass wir das Vorabendgespräch der Peer-group mehr oder weniger verbindlich eingeführt haben, mehr kürzere Pausen für die Gutachter einplanen und bereits am Ende des ersten Besuchstags ein internes Abendessen vorgesehen haben. Für die Abgabe der Stellungnahmen und die Formulierung von Maßnahmen erhalten die Fachbereiche ebenfalls einen Leitfaden, der ihnen die Gliederung und Abfassung erleichtern soll.

Hinsichtlich der quantitativen Daten und statistischen Angaben streben wir eine weitere Reduzierung auf das unabweisbar Notwendige an. Zugleich unternehmen wir gemeinsam mit der Wissenschaftlichen Kommission und der HIS GmbH als Verwender von Daten eine Abstimmung über die Datendefinitionen und Datenquellen mit dem Wissenschaftsministerium und dem statistischen Landesamt. Hier ist der Aufwand zur Zeit noch recht groß.

Bezogen auf die von den Fachbereichen nach Abschluss der externen Begutachtung vorzulegenden Stellungnahmen und Maßnahmenprogramme haben wir die Fristen von ehemals 10 bis 12 Wochen auf jetzt acht Wochen verkürzt. Zugleich werden wir die Fachbereiche künftig bitten, die von ihnen beabsichtigten Maßnahmen mit einem präziseren Zeitplan zu versehen und für die Qualitätssicherung eine Perspektive von etwa fünf Jahren anzulegen. Zudem achten wir sehr darauf, dass die Stellungnahmen uns über die Hochschulleitungen erreichen.

In mehreren Hochschulverwaltungen gibt es Evaluationsbeauftragte, die die Verfahren betreuen und damit den Fachbereichen die Arbeit sehr erleichtern.

Der Ressourcenbedarf ist relativ gut kalkulierbar; eingangs auch von uns selbst gehegte Befürchtungen, die Kosten seien nur schwer vorhersehbar und

der Aufwand für die Fachbereiche kaum bezifferbar, haben sich nicht bewahrheitet.

Die 1995/96 noch anzutreffenden Vorbehalte und Widerstände wurden nach unserer Beobachtung dadurch, dass das Verfahren durch die LHK eingeführt wurde, überwunden. Weiterhin sorgten die Transparenz des Verfahrens, die Einführungsveranstaltungen mit den Fachbereichen und die Möglichkeit der Fachbereiche, Gutachter vorzuschlagen für ausreichende Akzeptanz. Und schließlich schafften vorbereitende Sitzungen für Peers Vertrauen in das Verfahren. Aber auch die Möglichkeit der Fachbereiche zur (öffentlichen) Stellungnahme war in diesem Sinne vertrauensbildend.

Das Ministerium für Wissenschaft und Kultur (MWK) unterstützt die ZEvA durch Finanzierung der Grundkosten einschließlich der externen Begutachtungen und die Fachbereiche durch Zuschüsse durch interne Evaluation. Darüber hinaus unterstützt das MWK die ZEvA bei der Überprüfung von Daten.

Die Fachbereiche, die die Aufgabe ernsthaft betreiben, erhalten fundierte Aussagen zu ihrer Situation und von den Peers entscheidende Hilfen bei der Strukturplanung. Die Gutachter sind z.T. sehr gut motiviert und leisten als Gruppe hervorragende Arbeit. Wenn die niedersächsischen Hochschulen und die Entscheidungsträger die Evaluation zu nutzen verstehen, verfügen sie über ein hervorragendes Instrument zur Verbesserung von Studium und Lehre.

Abschließend will ich zu der Frage der Rekrutierung der Peers einige Erläuterungen geben und dabei die Aspekte der Unabhängigkeit des Urteils einerseits und die Akzeptanz bei den Fachbereichen andererseits berücksichtigen:

- Die Gutachtergruppe wird im Benehmen mit den Fachbereichen zusammengestellt.
- Die Peers stammen nicht aus Niedersachsen.
- Die Gutachter sind fast alle (z.T. aus Eigeninteresse) sehr interessiert am Evaluationsverfahren.
- Sie fühlen sich als Vertreter ihres Faches (Berufsethos).
- Sie geben der Lehre einen hohen Stellenwert.
- Innerhalb der Gruppe entsteht ein Druck zur Konsensbildung.
- Nicht immer leicht haben es die Vertreter der Berufspraxis. Das gilt vor allem dann, wenn sie nicht (mehr) mit dem Hochschulalltag vertraut sind. In diesen Fällen haben sie es durchaus schwer, operationalisierbare Empfehlungen zur Qualitätssicherung zu geben. Dagegen sind die fach-

fernen Gutachter von größerem Wert als ursprünglich angenommen, da sie aus dem Vergleich mit dem eigenen Fach eine gute Außenperspektive haben.

4. Ausblick

Ich sagte bereits eingangs, dass wir ein Handbuch vorbereiten, das im Frühjahr des Jahres 2000 publiziert werden soll. Es wird das gesamte Evaluationsverfahren beschreiben und enthält alle methodischen und organisatorischen Hinweise, die wir den Gutachtern und Fachbereichen zur Verfügung stellen. In diesem Zusammenhang werden wir auch einen überarbeiteten Frageleitfaden zur internen Evaluation vorlegen, der natürlich die Erfahrungen unserer bisher etwa 100 Verfahren berücksichtigen wird.

Schon bisher haben wir auch außerhalb Niedersachsens Hochschulen in die Evaluation von Lehre und Studium einbezogen, dieses Angebot werden wir in dem auch bisher bescheidenen Rahmen aufrechterhalten. Und schließlich werden wir im kommenden Jahr eine grenzüberschreitende Evaluation der Physik anstreben, an der sich voraussichtlich die Universitäten Duisburg, Gent (Belgien), Hannover, Twente (Niederlande) und eine britische Universität beteiligen werden.

Nachdem nunmehr die Zwischenberichte zahlreicher Fachbereiche über die Umsetzung der Evaluationsergebnisse vorliegen, werden wir in naher Zukunft auch diese Berichte ausgewertet haben und sie zunächst unseren Gremien vorlegen. Wie dann mit den Berichten der Hochschulen und den Auswertungen verfahren wird, soll Ende dieses Jahres in der Lenkungsgruppe der ZEvA beraten werden. Daraus mögen Sie ersehen, dass sich die ZEvA künftig intensiver mit der dritten Stufe der Evaluation, nämlich dem sog. Follow-up, auseinandersetzen wird. Dazu könnten auch spezielle Veranstaltungen zu einigen Querschnittsthemen gehören, wie z.B. der Praxisbezug und der Übergang zwischen Grund- und Hauptstudium.

Diskussion

Schreier

Herzlichen Dank an Herrn Reuke für den sehr anschaulichen und auch die Vielfalt der Probleme darstellenden Beitrag. Angesichts dieser Vielfalt will ich jetzt darauf verzichten, einzelne Aspekte herauszugreifen. Auf einen, den Sie ganz am Anfang nannten, möchte ich doch noch einmal Wert legen: Es ist erforderlich, so etwas wie eine Struktur, ein institutionelles Rückrad für diesen Prozess zu haben, und zwar in Gestalt einer Agentur, die den Prozess unterstützt, die den nötigen Sachverstand zusammenbringen kann, die eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber den Evaluierten besitzt.

Ich möchte Sie nun zu Wortmeldungen und Fragen an die Referenten ermuntern.

Teschke

Ich möchte zwei Bemerkungen zu den Erfahrungen von Herrn Reuke machen:

- Herr Reuke teilt mit, dass ohne die Existenz der ZEvA in Niedersachsen keine Evaluation stattgefunden hätte, da die Empfehlungen des Wissenschaftsrates und der Hochschulrektorenkonferenz allein nicht ausreichen, um die Hochschulen zu einer Teilnahme zu bewegen.

Das nehmen wir mit Interesse zur Kenntnis, möchten allerdings bemerken, dass die Fachhochschule Hamburg die Durchführung der Evaluation allein auf Grund der Empfehlungen des Wissenschaftsrates vom Januar 1996 beschlossen hat.

Leider ist festzustellen, dass eine Reihe von Hochschulen erheblich von den Empfehlungen des Wissenschaftsrates abweichen, so dass sich die Ergebnisse der Evaluation nur noch bedingt vergleichen lassen.

- Herr Reuke teilt als weitere Erfahrung mit, dass keine Zurücknahme anspruchsvoller Ziele, vor allem in der Lehre, erfolgen sollte und dass nicht allein die Existenz von Zielen, sondern die Ziele selbst bewertet werden müssen.

Dem ist nachdrücklich zuzustimmen. Der Sachverhalt ist in folgendem größeren Zusammenhang zu sehen:

Die Bildungsrevolution in den sechziger und siebziger Jahren hat zur Vervielfältigung der Anzahl der abitur- und studierwilligen jungen Menschen geführt. Dadurch wurde erreicht, dass bisher bildungsferne Schichten eine höhere Bildung erhielten. Das hat allerdings teilweise zu einer Verminderung der Qualität der Ausbildungsziele an Schulen und Hochschulen geführt. Der dadurch herbeigeführte verminderte Wert des Abiturs wird seit Jahren an den Hochschulen lauthals beklagt. Übersehen wird dabei, dass auch an den Hochschulen selbst ein Teil der Ausbildungsziele nicht mehr den Anforderungen entspricht. Die Evaluation der Lehre ist *ein* Weg, dieser verhängnisvollen Entwicklung entgegenzuwirken.

Jeske

Ich möchte noch einmal auf die Frage eingehen, ob die Evaluation nun ein Rechenschaftsbericht ist oder eine Qualitätssicherung und wie es mit der Information aussieht. Wir haben an der Fachhochschule diese Fragen ganz eindeutig beantwortet und ich möchte unsere Ergebnisse gerne in die Diskussion einbringen.

Evaluation ist für uns mit Sicherheit kein Rechenschaftsbericht, denn den liefern wir einmal im Jahr in anderer Form der Behörde ab. Evaluation ist deshalb für uns ausnahmslos eine Qualitätssicherungsmaßnahme. Denn, wenn wir Globalhaushalte haben, sind wir in Zukunft wesentlich stärker für unser Tun und Handeln verantwortlich, als das in der Vergangenheit der Fall gewesen ist. Das setzt voraus, dass wir Instrumente haben, die unser Tun und Handeln bewerten können. Dazu benötigen wir Maßnahmen zur Qualitätssicherung und verwenden hierfür das Evaluationsverfahren.

Das Thema „Information“ ist für mich ein ganz heikler Punkt. Wir haben in der Fachhochschule gemeinsam beschlossen, dass die Berichte nicht veröffentlicht werden sollen. Denn, wenn eine Evaluation durchgeführt wird, können die darüber erstellten Berichte z.B. von der Behörde, vom Hochschulsenat oder von allen anderen Gremien verwendet werden, Negatives zu suchen und gegen den entsprechenden Fachbereich zu verwenden. Das heißt, Evaluation hat für mich ganz entscheidend mit Vertrauen zu tun; wenn ich aber Vertrauen aufbauen will, dann muss ich zusichern, dass die Daten, die gesammelt werden, auch vertraulich behandelt werden.

Ein zweiter Punkt kommt hinzu: Betrachtet man die Evaluationsberichte genauer, dann kann man zuweilen feststellen, dass einzelne Punkte auf konkrete Personen zurückgeführt werden können. Das macht die Angelegenheit umso heikler, so dass es nahezu selbstverständlich sein muss, die Daten nicht zu veröffentlichen. Und deswegen haben wir ganz klar die Entscheidung getroffen, Evaluationsberichte, und zwar den internen und externen Bericht nur an die Hochschulleitung zu geben. Der Fachbereichsrat entscheidet darüber, welches Hochschulgremium den Bericht erhält. Gegenüber der Behörde sind wir so verblieben, dass diese nur am Schluss einen Bericht zugesandt bekommt, in dem steht, was wir umgesetzt haben, und was wir gegebenenfalls für Probleme gehabt haben. Aber eine Veröffentlichung der einzelnen Berichte halte ich für absolut schädlich, weil wir Vertrauen aufbauen und nicht zerstören wollen.

Reuke

Auf diesen wichtigen Punkt hat Herr Professor Müller-Böling ja auch schon hingewiesen. Im Hinblick auf die Evaluationspraxis im Alltagshandeln wird meiner Erfahrung nach überschätzt, was die staatliche Seite sozusagen an Eingriffsmöglichkeiten *via* Evaluation haben könnte. Aber: Sichertgestellt werden muss, und auch das belegen die Erfahrungen, die wir im Ausland beobachten können, dass die Agentur selber unabhängig und gegen Einflussnahme gefeit ist. Im Prinzip drückt das, was Sie gesagt haben, die Unterscheidung aus zwischen dem, was die Qualitätsverbesserung intern und damit auch das Berichtssystem intern angeht, und dem, was extern an Staatsvertreter (also Ministerien) gegeben werden kann.

Ohlenburg

Ich beschäftige mich in zweifacher Weise mit der Evaluation, denn zum einen bin ich Mitbegründer der Evaluationsagentur in Niedersachsen gewesen, zum anderen bin ich drei Jahre lang Vorsitzender der Evaluationskommission des Fachbereichs Sozialwesen der Fachhochschule Ostfriesland gewesen. Unser Fachbereich ist mit der Vorreiter der evaluierten Fachbereiche gewesen und seinerzeit von der ZEvA betreut worden. Gestatten Sie mir in diesem Zusammenhang zwei Bemerkungen. Die eine bezieht sich auf die Agenturen: Mich würde interessieren, durch wen und wann die Agentur selbst evaluiert wird bzw. werden könnte. Sie haben, Herr Reuke, mit großem Selbstbewusstsein die Arbeit ihrer Agentur vorgestellt. Ist es nicht so, dass, wenn die Hochschulen gegenüber außenvertretenden Institutionen ihre

Vorteile besonders betonen, um dann auch Gelder zusätzlich zu akquirieren, dass dies sich sehr nach bemühter Legitimation der eigenen Arbeit anhört? Ich persönlich habe die Arbeit der ZEvA nicht als in der von Ihnen geschilderten Form positiv erlebt, sondern vielmehr partiell obrigkeitsstaatlich. Ihre Behauptung lautete: Nur weil Sie die Arbeit begonnen haben, hätte sozusagen die Evaluation angefangen. Das kann ich zumindest für unseren Fachbereich und die Fachhochschule Ostfriesland nicht sagen. Wir haben das vorher auch schon gemacht, bloß die Betreuung, die wir durch die ZEvA bekommen haben, ist nicht so gewesen, dass der Prozess der Evaluation sich in einer Weise festgesetzt hat, dass er über längere Zeit von selbst weiter laufen würde. Meine Einschätzung der Arbeit der ZEvA als obrigkeitsstaatlichen Eingriff wird auch gestützt durch reale Fakten: denn in dem Moment, in dem die Kommission aufgelöst wurde, ist bei unserem Fachbereich auch die Evaluation tot gewesen. Das heißt, die von der Agentur initiierten Prozesse tragen sich nicht durch die Hochschule allein und von sich aus, sondern es muss Personen geben, die Evaluation als notwendig ansehen. Das ist das Entscheidende.

Anders als Herr Müller-Böling und Herr Reuke befinde ich mich gegenwärtig an der Basis. Von dieser aus will ich nur einmal schildern, was geschieht. Die Kollegen/innen nehmen an der Evaluation teil – und dann? Dadurch, dass die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Vorgaben keine Konsequenzen zeitigt, ist es im Grunde genommen egal, ob wir diese Evaluation machen oder nicht. Sicher, ab und zu bekommen wir Schreiben aus Hannover mit der Aufforderung, einen Bericht nachzuliefern, doch im Grunde genommen fehlt im Moment durch aufoktroierte Prozesse an der Basis das Bewusstsein, selbst Herr dieses Prozesses werden zu wollen.

Müller-Böling

Ich möchte zu zwei Punkten Stellung nehmen: Es gibt, und das haben ja etliche Kollegen bereits erwähnt, vielfach auch schon von den Hochschulen selbst forcierte Prozesse (z.B. an der Universität Dortmund). Dort wurde ein eigenes Verfahren entwickelt, d.h. man muss nicht zwangsweise einem solchen Verbund angehören. Das oberste Gebot der Stunde ist doch ohnehin, dass wir selbst die Dinge in die Hand nehmen, auch wenn dies nicht bedeutet, dass Sie nicht auch die Hilfe von Herrn Reuke in Anspruch nehmen können.

Der zweite Punkt: Ganz entscheidend ist das Ergebnis. Das haben Sie eben auch selbst betont. Ich glaube auch, wenn diese Prozesse hochschulgetrieben

sind, dann sind die Chancen, ein positives Resultat zu erzielen, größer, als wenn die Umsetzung der Maßnahmen durch eine Agentur verfolgt wird. Im Nordverbund gibt es Hochschulen, die dies ganz gut in den Griff bekommen haben, denn dort gab es anschließend Zielvereinbarungen über die Maßnahmen zwischen dem Rektorat und den Fachbereichen. In Dortmund beispielsweise geht dieser Bericht auch wegen der Öffentlichkeit an eine G7-Gruppe (sie heißt so, weil dort sieben Kommissionsmitglieder sind) und diese erstattet dann dem Senat Bericht. Diese sind auch dafür verantwortlich, dass unter Vorsitz eines Prorektors Veränderungen eingeleitet werden. Der entscheidende Punkt ist der, dass eine Evaluation auch Folgen haben muss. Es hat überhaupt keinen Zweck, Evaluationen durchzuführen, um sich dann die folgenden fünf Jahre erleichtert zurückzulehnen und auf die nächste Evaluation zu warten.

Reuke

Sie haben mich, Herr Ohlenburg, sicherlich missverstanden oder ich habe mich missverständlich ausgedrückt: Die Evaluationsverfahren wären natürlich auch ohne die ZEvA in Gang gekommen. Was ich gemeint habe, ist Folgendes: Im Jahre 1995 gab es in Niedersachsen kein flächendeckendes und systematisches Evaluationsverfahren, dies ist erst durch die gemeinsame Einrichtung der Hochschulen selbst zustande gekommen. Weil die Hochschulen zwar den politischen Druck gespürt haben, ihnen aber die Erfahrung fehlte, solche Dinge zu operationalisieren und umzusetzen, kann man die Arbeit z.B. der ZEvA als direktes Angehen dieses Problems begreifen.

Die Frage nach der Evaluation der Evaluateure ist eine der spannendsten Fragen. Das ist auch eines unserer Motive, unsere Evaluationsergebnisse und die Verfahren in aggregierter Form zu veröffentlichen, so dass jeder sich von der Qualität der Verfahren und der Ergebnisse überzeugen kann und wir uns dadurch der öffentlichen Kritik stellen. Hiervon profitieren wir sehr, denn dadurch erhalten wir Rückmeldungen über die Qualität einzelner Verfahren. Das schließlich führt dazu, dass wir nun bestimmte Elemente differenzieren und verfeinern.

Zu der Frage von Herrn Jeske: Wir haben bereits in Hamburg über Veröffentlichung der Berichte diskutiert. Ich meine nach wie vor, dass eine Veröffentlichung dieser Berichte geradezu notwendig ist, und zwar aus zwei Gründen: Erstens aus Gründen der Transparenz und zum zweiten, um diese Verfahren mit hohem Qualitätsanspruch durchsetzen zu können, denn erst

die externe Evaluation stellt sicher, dass auch die interne aufmerksam und gut betrieben wird.

Dass der ZEvA obrigkeitsstaatliches Handeln vorgeworfen wird, kann ich natürlich überhaupt nicht akzeptieren. Wir sind eine gemeinsame Einrichtung der niedersächsischen Hochschulen, d.h. unsere Steuerungsgruppe, diejenigen die den Prozess also planen, die die Fächer benennen, die die Ergebnisse bewerten, das sind die Rektoren dieser Hochschulen! Insofern sind wir nun wirklich keine *externe* Einrichtung! Mir ist allerdings klar, dass aus der Perspektive von Fachbereichen manchmal schon die Hochschulleitung eine externe Einrichtung ist. (Lachen der Teilnehmer)

Schreier

Den letzten Satz von Herrn Reuke kann ich aufgrund einer Umfrage bestätigen, die die HRK über den Stand der Qualitätssicherung an Fachbereichen durchgeführt hat. Wir haben im Zuge dessen festgestellt, dass es eine breite Palette von Aktivitäten jeglicher Art gibt; z.B. Professoren-Rankings am schwarzen Brett aufgrund einzelner Lehrveranstaltungsbeurteilungen, bis hin zu dem systematischen, flächendeckenden Verfahren wie sie der Nordverbund und die ZEvA und demnächst auch ein paar andere Netzwerke, die sich gerade bilden, durchführen.

Bei all diesen Aktivitäten ist eine mittelgroße Sprachverwirrung hinsichtlich des Terminus '„Evaluation“' zu erkennen. In einigen Fällen z.B. wurde als externe Agentur die Hochschulleitung oder das Rektorat angegeben - das mag vielleicht Rückschlüsse darauf zulassen, wie das Rektorat sich selbst sozusagen in der Hochschule verhält, aber wahrscheinlich auch Rückschlüsse darauf, wie der Fachbereich sozusagen seine Rolle und die des Rektorats versteht. Aufgrund vieler Gespräche und ähnlicher Veranstaltungen, wie wir sie heute hier haben, ist es nicht ganz unwichtig, dass wir einen hochschulübergreifenden Ansatz vertreten, weil sonst die Gefahr besteht, dass man sich selbst sehr stark auf die eigenen Vorstellungen, auf eigene Verfahren, auf Spezialansätze usw. zurückzieht. Am Ende ist keine halbwegs vergleichbare Sichtweise der Dinge mehr möglich.

Berichte aus der Praxis der Evaluation

Evaluation in der Elektrotechnik und im Maschinenbau in Niedersachsen

Professor Dr.-Ing. Reinhard Müller
Fachhochschule Hamburg

Meine Damen und Herren,

wenn man von der Evaluation der Lehre spricht, dann hat das natürlich auch einen sehr stark persönlichen Charakter. Die betroffenen Fachbereiche, besonders die dort lehrenden Kollegen, fühlen sich natürlich auch selbst begutachtet. Es ist nicht ganz einfach, diese Situation zu meistern, denn als Betroffener man weiß nicht genau, welche Gutachter kommen und nach welchen Kriterien sie ausgesucht sind.

Man fühlt sich betroffen und ist auf jeden Fall unsicher. Auf der anderen Seite hat sich im Laufe der letzten drei Jahre das Verfahren in Niedersachsen stark normalisiert. Die Gutachten sind an andere Fachbereiche zum Lesen weitergegeben worden. Beispielsweise haben die Fachbereiche der Elektrotechnik in Niedersachsen ihre Gutachten ausgetauscht und durchaus einige Unverträglichkeiten zwischen den einzelnen Gutachten festgestellt.

Die Gutachter selbst haben sich bemüht, objektiv und kritisch zu sein und auch zu bewerten, inwiefern die Kollegen in den einzelnen Fachbereichen sehr engagiert ihre Lehre vertreten.

Zur Zielsetzung des Verfahrens: Grundlage des Verfahrens war der Leitfaden für die Selbstevaluation von Lehre und Studium; dieser existiert jetzt in der Fassung vom Juni 1999 und hat sich gegenüber dem Jahr 1996 etwas geändert. Der Leitfaden legt den inhaltlichen und zeitlichen Rahmen des Verfahrens fest, wobei es letzten Endes darum geht, die Lehre und das Studium sowie die Situation der im Fachbereich arbeitenden Mitarbeiter, einschließlich der räumlichen Möglichkeiten und den entsprechenden Rahmen des Studiums zu beleuchten.

Eine Evaluation der Lehre eines einzelnen Hochschullehrers wird nicht durchgeführt. Ich denke, ich muss nicht extra betonen, wie problematisch dies sein würde. Des weiteren findet keine Überprüfung des Verfahrens zur Besetzung von C3-Professorenstellen statt.

Die Vorbereitung des Evaluationsverfahrens beginnt mit der Auswahl der Gutachter. Diese Auswahl erfolgte in Niedersachsen im Zusammenspiel mit dem Fachbereichstag Elektrotechnik, der ZEvA und auch einzelnen Fachbereichen selbst. Somit erfolgte die Auswahl auf eher informellem Wege, weil die dafür in Frage kommenden Personen bekannt waren und sie einfach gefragt worden sind, ob sie sich am Evaluationsverfahren beteiligen wollen oder nicht.

Ich selbst habe z.B. aus grundsätzlichem Interesse teilgenommen, weil ich wissen wollte, wie andere Fachbereiche aussehen und wie sie strukturiert sind. Rückblickend muss ich sagen, dass ich meinen eigenen Fachbereich jetzt mit ganz anderen Augen wahrnehme.

Die Gutachter haben auf das Verfahren nur am Rande Einfluss genommen. Der Leitfaden in seiner gegebenen Form wurde von ihnen erst einmal akzeptiert. In den Vorort-Besuchen haben sie versucht, die noch offenen Punkte zu klären, beispielsweise die Frage nach der Umsetzung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Man hat sich ganz pragmatisch mit der Situation auseinandergesetzt und nur bei den Vorort-Besuchen gelegentlich die Tagesordnung geändert. Das heißt, vor Ort wurden von den Gutachtern im Fachbereich durchaus Änderungsvorschläge geäußert, die von den Fachbereichen im allgemeinen akzeptiert wurden.

Wenn man Gutachten schreibt, dann sollte man sich vor Augen halten, dass es einem Fachbereich wenig nützt, die Standardforderungen zu wiederholen (mehr Personal, mehr finanzielle Mittel, mehr Räume). Ein Gutachten ist nur dann hilfreich, wenn ein Fachbereich wirklich an einzelnen Stellen Empfehlungen erhält. Diese Empfehlungen müssen sich natürlich auch einem äußeren Rahmen stellen. Deshalb haben sich die Gutachter leiten lassen von den Empfehlungen des VDE, des Zentralverbandes der Elektrotechnik und Elektronikindustrie, des VDI und vom VDMA. Dort gibt es beispielsweise Hinweise für die moderne Ingenieurausbildung oder für die Internationalisierung des Ingenieurstudiums. Natürlich zählen dazu aber auch die eigenen Erfahrungen.

Besonderen Wert gelegt haben die Gutachter auf eine einheitliche Nomenklatur, denn es gibt – so kann man feststellen – innerhalb Niedersachsens erhebliche Unterschiede in der Begriffsbildung von Studiengängen, Studienrichtungen und Studienschwerpunkten.

Die Empfehlung hinsichtlich der Dauer der Vorpraxis stammt aus der Elektrotechnik und orientiert sich an den Abiturienten, die im allgemeinen im Mai ihr Abiturzeugnis erhalten und dann zum Wintersemester ihr Studium beginnen. Die Vorpraxis sollte deshalb mindestens 8 Wochen, jedoch nicht mehr als 13 Wochen betragen, damit die Erstsemester ihr Studium zum Wintersemester beginnen können. Ich gebe zu, dass die Beurteilung im Maschinenbau ein wenig anders ist, denn dort legt man noch Wert auf ca. 20 Wochen Vorpraktikum. Die Gutachter der Elektrotechnik haben jedoch eine so hohe Wochenzahl nicht für notwendig erachtet.

Eine wirkliche Diskussion ergab sich hinsichtlich der Zahl und Lage der Fach- und Praxissemester. Man hat in Niedersachsen zwei Praxissemester eingerichtet - mit einigen negativen Folgen für die Praxis des Studiums: Die Studierenden neigen dazu, beide Praxissemester zusammen mit einer nachfolgenden Diplomarbeit in einem Unternehmen außerhalb der Hochschule zu absolvieren. Des Weiteren werden die Praxissemester meist erst im Anschluss an die gesamten Theoriesemester absolviert, so dass der eigentlich Sinn des Praxissemesters, nämlich nachfolgende Theoriesemester positiv zu beeinflussen, verloren geht.

Die Gutachter haben deshalb hier eindeutig empfohlen, das niedersächsische Hochschulgesetz zu ändern: Es soll nur ein Praxissemester absolviert werden, das sinnvoller Weise im fünften Semester liegt, so dass sich noch zwei Theoriesemester anschließen. Natürlich ist es durchaus wünschenswert, dass die Studierenden in der Phase ihrer Diplomarbeit in der Industrie tätig sind, doch ist gleichzeitig zu berücksichtigen, dass die Hochschulen im Laufe der Zeit in eine schwierige Situation hineingeraten, weil immer weniger Diplomarbeiten in einem Labor der Hochschule stattfinden, und die Weiterentwicklung eines Labors auch davon abhängig ist, ob die Mitarbeiter in einem Labor Erfahrungen gewinnen, und wie man aktuelle und wichtige Themen in einem Labor bearbeiten kann. Hier ist also ein Mittelweg zu finden zwischen den Wünschen der Studenten und der Hochschule selbst, die ja auch für zukünftige Studenten Verantwortung besitzt.

In Niedersachsen ergab sich etwas, was ich als unsinnige Förderung innovativer Studiengänge beschreiben möchte. Aus dem Bewusstsein heraus, dass nur dann Gelder vorhanden sind, wenn man etwas Neues erprobt, haben die Fachbereiche angefangen, alle möglichen neuen Studiengänge unterschiedlichster Namengebung einzurichten, selbst dann, wenn sie von der Professorenkapazität her überhaupt nicht in der Lage waren, diese Studiengänge zu betreuen und mit genügend Studenten zu

füllen.

Inzwischen sind für solche Dinge keine Gelder mehr vorhanden, so dass der genau entgegengesetzte Effekt entsteht: Die Fachbereiche fangen wieder an, die Kapazitätsfrage und die Auslastung stärker in den Mittelpunkt zu stellen und die Studiengänge deshalb wieder zusammenzufassen. Auch diesbezüglich haben sich die Gutachter entsprechend geäußert und auf den Zusammenhang zwischen Lehrkapazität und einer sinnvollen Auffächerung in Studienrichtungen hingewiesen.

Wichtig erschien den Gutachtern die Einführung von Hürden für das Weiterstudium schon nach dem zweiten Semester, d.h. die Notwendigkeit, ein Weiterstudium an das Vorhandensein von bestandenen Semesterklausuren zu binden. Es ist nach Meinung der Gutachter wichtig, den Studierenden sehr rechtzeitig eine Rückmeldung zu geben, ob sie für ein weiteres Studium wirklich geeignet sind oder nicht.

Eine Diskussion in den Fachbereichen ergab sich auch hinsichtlich der Frage der Neustrukturierung des Grundstudiums, d.h. inwieweit es notwendig ist, moderne Grundlagenfächer einzuführen und dafür andere Grundlagenfächer zu kürzen. Es gibt gerade in kleineren Fachbereichen die Situation, dass starke, engagierte Dekane zusammen mit zwei, drei Kollegen das Meinungsbild über viele Jahre prägen. Kollegen, die neu berufen sind und z.B. dem Bereich der Informationsverarbeitung entstammen, haben es dann schwer, mit ihren Einwänden Mehrheiten zu finden. Hier bietet ein externer Gutachterkreis durchaus die Möglichkeit, Stellung zu beziehen und die Gewichtung von Meinungen zu verschieben.

Die nächsten beiden Punkte sind nahezu selbstverständlich und werden auch fast überall angestrebt: Durchführung von Übungen in kleinen Gruppen mit Tutoren, Einrichtung von persönlichkeitsbildenden Fächern.

Wenig Bedeutung haben Kennzahlen gehabt. Im Selbstreport wird zwar danach gefragt und auch die Gutachter haben dazu etwas gesagt, aber eigentlich haben sie keine große Rolle gespielt. Die Gutachter haben sich sehr viel mehr auf das Feld "Studium und Lehre" sowie die Organisation des ganzen Fachbereichs konzentriert.

Wenn ich die letzten drei Jahre betrachte, also die Zeit zwischen der damaligen Evaluation der Elektrotechnik und der heutigen im Maschinenbau, dann muss ich sagen:

Der Einfluss der Evaluation hat heilsam gewirkt. Gerade in der Elektrotechnik und im Maschinenbau leiden ja eine ganze Reihe von Fachbereichen unter sehr geringen Erstsemesterzahlen. Diese Fachbereiche sind zusätzlich durch die Evaluation gezwungen, zu reagieren.

So gesehen kann ein Gutachten für einen evaluierten Fachbereich ein Spiegel sein. In der Reflexion aus der Perspektive eines externen Gutachterkreises kann ein Fachbereich seine Stärken und Schwächen genau analysiert vorfinden und daraus Handlungsweisen für die Zukunft ableiten.

Ich glaube, das ist auch das Hauptkriterium und der Haupteinfluss von Evaluation, und deshalb verfechte ich die Notwendigkeit einer solchen Evaluation innerhalb gewisser zeitlicher Abstände.

Die Internationalität der Ausbildung hat in den letzten drei Jahren zusehends an Bedeutung gewonnen, aber sie ist mit bestimmten Randbedingungen verknüpft. So kann man einen internationalen Studiengang nur dann anbieten, wenn man gleichzeitig auch Kollegen hat, die internationale Kontakte pflegen. Ich selbst komme aus einem Fachbereich, der sehr erfolgreich einen internationalen grundständigen Studiengang ins Leben gerufen hat. Dies ist jedoch nur möglich gewesen, weil unsere Partneruniversität in Shanghai für uns eine Vorauswahl der chinesischen Studenten getroffen hat.

Worauf ich hinaus will, ist Folgendes: Ein Fachbereich muss über bestimmte personelle Kapazitäten verfügen, um sich entsprechend zu betätigen. Vielleicht weil ich aus einem sehr großen Fachbereich komme bin ich persönlich ein Anhänger von einer Lösung, die es ermöglicht, dass Kollegen ins Ausland gehen, dort Vorlesungen geben, und dass auch umgekehrt Kollegen vom Ausland hierher kommen. Dies setzt aber entsprechende Professorenkapazitäten voraus. Ein kleiner Fachbereich kann dies nicht leisten.

Wichtig erscheint mir hinsichtlich einer internationalen Ausbildung die Erhaltung der Durchlässigkeit im eigenen Fachbereich, d.h., dass man das Studium in seiner bisherigen Form modularisiert, damit auch die Studenten des internationalen Studienganges die Möglichkeit des Wechsels haben, und ausländische Studenten für einige Zeit im Fachbereich verweilen können.

Zur Frage nach der Aufbau eines Fachbereichs: Wie muss ein Fachbereich

strukturiert sein, um als modern und zukunftsfruchtig zu gelten? Meine persönliche Meinung ist die, dass eine plötzliche weitgehende strukturelle Veränderung sehr schwierig ist. So ist es z.B. bei einer Dauer von 25 Jahren, die ein Professor an einer Fachhochschule verweilt, sehr schwer, eine Neustrukturierung durchzuführen. In kleinen Fachbereichen wird oft jahrelang keine neue Professorenstelle ausgeschrieben, mit der dann ein bisher nicht besetztes Fachgebiet abgedeckt wird. Ein Fachbereich sollte so groß sein, dass durch eine gleichmäßige Neubesetzung von Professorenstellen auch eine fachliche Neuausrichtung rechtzeitig möglich ist.

Ich persönlich fühle mich – so möchte ich es als abschließende Gesamteinschätzung betonen – als Gutachter nicht irgendeiner staatlichen Stelle verpflichtet, sondern nur einem konkreten Fach. Ich habe bei dem Verfahren als Gutachter selbst viel gelernt und habe die Offenheit und auch die Möglichkeit, dass die Fachbereiche das Gutachten vor der endgültigen Veröffentlichung noch einmal einsehen konnten und dass sie die Möglichkeit hatten, sachliche Gesichtspunkte zu korrigieren, als sehr positiv empfunden.

Zuletzt möchte ich besonders die Betreuung durch die ZEvA in Hannover besonders lobend hervorheben. Ich bin deshalb sehr positiv gestimmt, schätze das Verfahren, wie es in Niedersachsen durchgeführt wird als sehr gut ein und kann es eigentlich nur allen Bundesländern empfehlen. Es ist ein Gewinn, nicht nur für Niedersachsen, sondern für die gesamtdeutsche Fachhochschullandschaft.

Evaluation an der Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbüttel

Professor Dr.-Ing. Diederich Wermser
Fachhochschule Braunschweig-Wolfenbüttel

Herr Kollege Müller, der bei uns als externer Gutachter tätig war, hat bereits Vieles zu den inhaltlichen Aspekten der Evaluation gesagt. Ich möchte daher den Fokus ein bisschen stärker auf die Frage konzentrieren, was es heißt, eine Evaluation richtig zu organisieren, um Erfolge zu verzeichnen. Anders als ich manchen Beiträgen hier entnehmen konnte, muss ich sagen, dass die durch die ZEvA organisierte Evaluation viele Freiheitsgrade hat; wir haben uns durchaus als Träger des gesamten Evaluationsverfahrens unseres Fachbereichs verstanden und gefühlt.

Wir haben den Weg der internen Evaluation beschritten, bei der es primär darauf ankommt, eine gewisse Offenheit der Diskussion zu erlangen. Andererseits sind wir in der Situation, dass wir spätestens bei der Umsetzung der Maßnahmen, aber eigentlich schon vorher, nämlich bei der Erstellung des Maßnahmenkatalogs einen sehr hohen Grad an Verbindlichkeit brauchen. Diesen Balanceakt hinzubekommen - von der offenen Diskussion hin zu verbindlichen Ergebnissen – das, denke ich, ist die Kunst der ganzen Evaluation in den Fachbereichen.

Weitere wesentliche Punkte der Evaluation, die geklärt werden müssen, ist die Frage der Motivation (Wie kann Akzeptanz und Beteiligung aller gewährleistet werden? Wie ist das Ganze zu organisieren? Was sind Erfolgsfaktoren? Worin besteht der Nutzen?), die Sicherung der finanziellen Ressourcen der Fachbereiche sowie die Frage nach der Organisation des Ganzen. Gerade die organisatorische Seite war bei uns zu Anfang sehr strittig.

Was hat man für Alternativen, wenn man die interne Evaluation organisiert? Sie können entweder eine große Arbeitsgruppe bilden, die insgesamt die Evaluation durchführt und einen Bericht schreibt. Sie können aber auch eine kleine Arbeitsgruppe bilden, die das Ganze alleine im Sinne einer formalen Pflicht für Außenstehende organisiert. Letztere Vorgehensweise halte ich für nicht so sinnvolle Vorgehensweise, die keinem der Beteiligten wesentlich hilft. Praktischer ist es, eine kleine Koordinationsgruppe zu bilden und dann themenbezogen einzelne Arbeitsgruppen einzusetzen, deren Teilnahme frei-

gestellt ist. Wer an Interessenten aus den Fachbereichen an den Sitzungen teilnehmen wollte, konnte dies. Das hat den Vorteil, dass eigentlich nur die anwesend waren, die auch ein (Eigen-)Interesse an der Sache hatten, was den ganzen Ablauf und die Arbeit sehr kooperativ und konstruktiv gemacht hat.

Als Alternative zu den Fragebogenaktionen haben wir themenbezogene Arbeitsgespräche bevorzugt. Wir haben zwar eine Fragebogenaktion durchgeführt, um bestimmte Meinungsbilder abzusichern, doch wir waren der Meinung, dass etwas wirklich Neues nicht mit Fragebögen erreicht werden kann, sondern nur gelingt, wenn Sie Arbeitsgruppen machen. Es wurde eine Koordinationsgruppe gebildet mit 3 Professoren, einem Mitarbeiter und einem Studenten. Generell bleibt in Bezug auf die Studierenden festzustellen, dass es, was die studentische Beteiligung angeht, ein Grundproblem des Evaluationsverfahrens ist, dass die Studierenden nicht die Zeit haben, soviel Energie zu investieren, wie sie müssten, um ihre Interessen tatsächlich wahrzunehmen. Bei der Mehrzahl der Studierenden handelt es sich doch keineswegs um Vollzeitstudierende, sondern fast alle besitzen einen Nebenjob, um das Studium zu finanzieren. Dass man uns als Fachbereich/Hochschule gleichzeitig daran messen will, ob unsere Studierenden das Studium in der Regelstudienzeit abschließen oder nicht, ist von daher unsinnig. Erst bei der Anerkennung der faktischen Verhältnisse (so z.B. kann man sich in England von vorneherein als Teilzeitstudent einschreiben) werden die Leistungen der einzelnen Hochschulen gerecht beurteilt werden können. Geht man immer von der idealen Lage der Studierenden aus (d.h. der Vollzeitstudierende), dann sind die ganzen Statistiken über die mittleren Studiendauern das Papier nicht wert, auf denen sie gedruckt werden, weil sie einfach die Realität nicht ins Auge fassen.

Zum Thema Akzeptanz und Beteiligung: Hier ist es ganz wichtig, den entsprechenden Gruppen klar zu machen, was der Wert der Evaluation für sie sein kann. Dazu gehört auch, dass zumindest mittelfristig die Ergebnisse der Evaluation Auswirkungen auf die verfügbaren finanziellen Mittel haben werden. Es muss klar definiert sein, dass Evaluation bzw. das Ergebnis dieser Folgen hat.

Der wichtigste Punkt von Evaluation ist nach meiner Meinung der Kommunikationsprozess an sich, d.h. die Einbindung aller beteiligten Personen in den Diskussionsprozess, denn wer vorher nicht mit diskutieren konnte, wird hinterher ein Hemmnis bei Umsetzungsversuchen sein. Ich selbst habe die Rolle des Koordinators dieser Evaluation bei uns am Fachbereich übernom-

men, weil die Situation bei uns ein wenig festgefahren war. Man konnte 80 Prozent der Äußerungen mit sehr hoher Sicherheit vorhersagen, wenn man wusste, wer zu welcher Fraktion gehört und welche Meinung er vertritt. Deshalb haben wir uns entschlossen, die ganze Evaluation unabhängig von den vorhandenen Gremien durchzuführen. Post hoc muss ich sagen, dass dies eine gute Entscheidung war.

Hinsichtlich der Berichterstellung halte ich es für wichtig, eine breite Autorenschaft zu haben. Weiterhin haben wir entschieden, dass der Fachbereichsrat den Bericht über die interne Evaluation zur Kenntnis nimmt. Das ist genau die Kurve, die ich zu Anfang zeigte, zunächst eine Offenheit der Diskussion, am Ende eine Verbindlichkeit der Ergebnisse.

Kurz zum Nutzen der internen Evaluation. Der wesentlichste Nutzen ist, existierende, verkrustete Strukturen aufzubrechen, Diskussionsrunden zu schaffen, die ansonsten nie zusammengekommen wären, um so die interne Kommunikationskultur zu verbessern.

Neben der internen ist aber auch die externe Evaluation von großer Relevanz; nicht, weil wir der Meinung gewesen wären, wir hätten jetzt alles umsetzen müssen, was von außen kommt, sondern, weil man mit einem unabhängigen, unparteiischen, neutralen, externen Gesprächspartner kommunizieren kann. Gerade in Situationen, die sehr festgefahren sind, ist dies ein wichtiger Faktor (z.B. in der Diskussion um die Gestaltung des Grundstudiums). Ein weiterer Aspekt der externen Evaluation ist sichtlich der, dass gerade wir Deutschen mit unserem Hang zur Autoritätshörigkeit uns durch eine externe Evaluation eher angetrieben sehen, als durch einen internen Dialog. Wünschenswert wäre meiner Meinung nach der Einbezug ausländische Peers zum Zwecke der Internationalisierung sowie der Integration eines Wirtschaftsvertreters.

Im Anschluss an die Evaluation haben wir einen verbindlichen Maßnahmenkatalog ausgearbeitet, der die strategischen Ziele des Fachbereichs, wie Internationalisierung, Stärkung von F & E und derartige Dinge mehr, explizit benennt und auf dieser Basis Arbeitsaufträge für die einzelnen zuständigen Instanzen im Fachbereich formuliert hat. So sind die Gremien des Fachbereiches in die Pflicht genommen worden. Es wurden richtige Arbeitsaufträge einschließlich terminlicher Fristen formuliert. Wir haben genau gesagt, bis wann was zu tun ist, also einen Zeitrahmen gegeben und noch ein paar Randbedingungen benannt, und das zu den strategischen Zielen in Beziehung gesetzt. Diesen Maßnahmenkatalog haben wir dann durch den Fachbe-

reichsrat abstimmen lassen, um die nötige Verbindlichkeit zu garantieren. An der Stelle kann ich nur davor warnen, noch irgendeine Ergebnisoffenheit zuzulassen.

Zur Umsetzung der Maßnahmen ist insgesamt anzumerken, dass mit wenig Aufwand bereits viel Nutzen erzielt worden ist (z.B. der Aufbau des Inter- und Intranetzes). Wir haben zum Teil heftige Diskussionen um bestimmte Themen gehabt, aber auch dies wäre ohne die Evaluation nie in Gang gekommen. Inzwischen sind wir soweit, dass es einen Grundsatzbeschluss gibt, die Fächergruppen umzugewichten. Der Nutzen aus der Sicht des Fachbereichs umfasst also die Steigerung der Effizienz; höhere Effizienz bedeutet meistens mehr Spaß an der Arbeit und stärkt so die Innovationsfähigkeit. Insgesamt hat die Evaluation einfach die innovationswilligen und innovationsfähigen Kräfte innerhalb des Fachbereichs gestärkt, was sich natürlich positiv auswirkt.

Zuletzt möchte ich davor warnen, eine interne Evaluation einfach von vollkommen Unerfahrenen durchführen zu lassen; ich denke, für das Gelingen ist demgegenüber viel Erfahrung notwendig, um die Prozesse richtig zu steuern. Ohne eine Person, die mit ihrer vollen Arbeitskraft für die Evaluation zur Verfügung steht, sollte man eine solche gar nicht erst starten. Evaluation – so kann ich aus meiner Erfahrung resümierend festhalten - lohnt sich. Dabei sollte man sich aber die Freiheit nehmen, alles als einen intern gesteuerten Prozess zu begreifen. Mit dem entsprechenden Selbst- aber auch Verantwortungsbewusstsein lässt sich einiges realisieren. Ich denke, es geht einfach um ein Stück unternehmerisches Handeln und Denken. Das in die Hochschule zu bringen, ist unsere Aufgabe und Chance jenseits von Pflichtübungen mit vorgefertigten Schemata.

Evaluation an der Fachhochschule Kiel

Professor Dr. Urban Hellmuth
Fachhochschule Kiel

Im Gegensatz zu dem Erfahrungsbericht von Herrn Professor Wermser sind die Erfahrungen an unserer Fachhochschule in Kiel etwas anders gelagert, nicht zuletzt auch deshalb, weil ich in einem Studiengang beheimatet bin, der sich durch einige Besonderheiten auszeichnet. Wir sind ein sehr kleiner Studiengang mit 266 Studierenden und 12 Professoren insgesamt. Zwar gehört die Fachhochschule Kiel zur größten Fachhochschule des Landes, aber der Fachbereich Landbau ist der Kleinste unter den Fachbereichen und als externer Fachbereich in Rendsburg angesiedelt. Insgesamt gibt es innerhalb Deutschlands nur 11 Fachhochschulen, die diesen Studiengang anbieten, so dass wir damit die Möglichkeit einer sehr starken Profilierung haben. Wir haben Kontakt mit diversen Partnerhochschulen und kooperieren insbesondere mit der benachbarten Universität Kiel. So haben wir beispielsweise zusammen mit den anderen Fachhochschulen, die im Bereich „Landwirtschaft“ ausbilden, auf der wichtigsten Agrarmesse des Landes in Hannover einen gemeinsamen Stand, an dem wir unseren Bereich vorstellen und um Studierende werben. Eine weitere Besonderheit ist vielleicht noch die Entsprechung der durchschnittlichen Studiendauer (von 8,02 Semester) und der Regelstudienzeit. Wir haben ein einjähriges Vorpraktikum, und von daher sehr konsequente Kunden bei uns im Publikum.

Wir haben uns grundsätzlich dem Prinzip der internen/externen Evaluation und anschließenden Maßnahmen gewidmet. Die interne Evaluation haben wir nach 2-jähriger Laufzeit abgeschlossen und haben sie gekoppelt mit dem Lehrbericht, den wir nach dem HSG machen müssen. Beides wird in einem gemeinsamen Heft veröffentlicht. Die externe Evaluation wurde Oktober 1999 gestartet. Erst dann haben wir eine Partnerin, nämlich die Gesellschaft für Evaluation der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen, hinzugezogen. D.h. die interne Evaluation wurde von uns selbständig gemacht, so dass auch ein echter *Selbst*report nach unserem Verständnis erstellt wurde. Die Ergebnisse sollen eingebunden werden in die Studienreform, die wir regelmäßig durchführen und die derzeit aber (vielleicht auch unter der Diskussion um die neuen Abschlüsse) sehr stark von den Ergebnissen der Evaluation abhängen wird.

Eine weitere Besonderheit zeigt diese Folie, die aufweist, dass wir bereits schon einige Zeit mit der Frage der Untersuchung unseres Wertes im Berufsfeld konfrontiert sind. Wir führen seit der Einrichtung des Fachbereiches 1970 einen lückenlosen Nachweis über den Verbleib unserer Absolventen vom Tag der Zeugnisübergabe an. Dies war uns aus politischer Perspektive – Stichwort „Strukturdiskussion“ – sehr wichtig, damit wir nachweisen können, dass ein wesentlicher Teil der Absolventen in die Unternehmensleitung landwirtschaftlicher Betriebe geht, und der zweite wesentliche Teil der Absolventen sich auf eine enorme Bandbreite an Berufsfeldern verteilt. Dieser Befund hat seine Ursache darin, dass das Studium sehr ganzheitlich angelegt ist und mit sehr wenigen Vertiefungsrichtungen. Insgesamt betrachtet entspricht unser Studiengang den Kriterien der Modernität von Studiengängen, denn wir vereinen einen großen Anteil von ökonomischen Aspekten mit sehr vielen wissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Inhalten: Von der Tierzucht bis zur Bank und zur Schriftleiterin von Fachzeitschriften sind unsere Absolventen auf alle Bereiche der Arbeitswelt verteilt.

Wichtig für uns ist auch, dass fast alle FH-Abgänger am Tag ihrer Diplomierung einen Job haben. Das macht den Fachbereich über das reine Studium hinaus sicherlich attraktiv, so dass die klare Profilbildung unseres Fachbereiches (d.i. die Unternehmensleitung von Managementberufen in vor- und nachgelagerten Bereichen der Landwirtschaft) sowie die von uns gewährleistete ökonomische Ausbildung einen hohen Attraktivitätsgrad für die Bewerber besitzt.

Im Bewusstsein der Relevanz der eigenen Qualität hatten wir natürlich auch ein sehr großes Interesse, die Evaluation in unserem Hause vorzubereiten, obwohl Schleswig-Holstein auch heute noch nicht über eine entsprechende Agentur verfügt. Deshalb mussten wir diese Prozesse selbst in die Hand nehmen. In der heißesten Phase der externen und internen Evaluation, nämlich von 1996 bis 1998, war ich Prorektor der Fachhochschule und seitdem bin ich Dekan am Fachbereich Landbau. Alle Fachbereiche haben sich bei uns mit dieser Thematik beschäftigt. Unser Fachbereich Landbau hat dies sehr schnell aufgenommen, nicht nur weil er von der Struktur recht klein ist und wir damit schnell reagieren konnten, sondern auch weil wir in einer Notlage waren, da wir zu der Zeit relativ wenige Studienanfänger hatten.

Alle Unterlagen, die wir zur Verfügung gestellt bekamen (z.B. von der HIS u.ä.), haben wir bei der Erstellung des Berichts verwertet, sind dann aber auf eine eigenständige Methodik gekommen, weil sie dem Fachbereich, seiner Struktur und seiner Inhalte, gerecht werden muss. Das ist aber mittlerweile

ein vorweggenommenes Gutachten, welches im engen Sinne kein internes Bewertungspapier mehr ist; deswegen habe ich auch meine Skepsis, ob wir noch von einem Selbstreport reden sollten.

Inhaltlich gesehen haben wir mit unserer Erstsemesterbefragung eine sehr starke studierenden- und lehrbezogene Betrachtung der internen Evaluation. Die Studierendenbefragung zu den Lehrveranstaltungen geschieht anonym. Darüber hinaus haben wir ehemalige Studierende der Jahrgänge 1987 bis 1993 mit einer Rücklaufquote von 50 % der verschickten Fragebögen befragt. Des Weiteren haben wir Gespräche mit Arbeitgebern geführt.

In der Mitte unseres Berichtes, diese Seiten sind bewusst entsprechend farbig herausgehoben, findet man die Kernaussagen und Konsequenzen, also das Stärken/Schwächenprofil, in Form einer zusammenfassenden Darstellung. Vom Ministerium wurde unsere Vorgehensweise unterstützt. Ergänzt wird dieser interne Bericht durch den eigentlichen Lehrbericht nach HSG, der auch in der 2. Hälfte des Kompendiums enthalten ist, so dass wir dort die Standardfragen entsprechend nachvollziehen können.

Auf der Basis dieses Berichts - das als nächste Besonderheit - haben wir im Oktober die externe Evaluation in Gang bringen können. Zwei Besonderheiten möchte ich diesbezüglich nennen:

- Unser kleiner Fachbereich musste zunächst relativ mühsam eine Partneragentur suchen, die sich bereit erklärte, uns zu unterstützen. Wir haben die Geschäftsstelle Evaluation der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen gefunden und waren die ersten, die von der GEU begutachtet worden sind. Die Kosten beliefen sich auf 6.000,-- DM, deren Investition sich jedoch gelohnt hat, denn m.M. war dies ein sehr positiver Ansatz, für den wir auch vom Ministerium erhebliche Unterstützung bekamen, so dass wir dieses Verfahren annähernd kostenneutral durchführen konnten.
- Die externe Evaluation umfasste die typischen Inhalte, die von Ihnen ja bereits schon thematisiert wurden. Zum Jahresende soll das Gutachten fertiggestellt sein, so dass ich darüber noch nicht Konkretes berichten kann.

Evaluation, Qualitätsmanagement und Akkreditierung: Evaluation der Lehre an den Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen

Professor Dr. Peter Schulte
Rektor der Fachhochschule Gelsenkirchen

Sehr geehrte Damen und Herren,

angesichts der vorgerückten und knappen Zeit möchte ich meinen Vortrag konzentrieren auf eine knappe Positionsbestimmung zum Thema, auf vier konkrete Punkte und eine kleine Geschichte zum Schluss.

Zunächst zur Positionsbestimmung:

Qualitätssicherung erfordert ein permanentes Qualitätsmanagement. Die Evaluation der Lehre kann, richtig durchgeführt, ein erfolgreiches Instrument zur Qualitätssicherung der Lehre sein. In erster Linie ist die Evaluation der Lehre von denjenigen einzusetzen, die für die Qualität der Lehre verantwortlich sind. Dies sind diejenigen Wissenschaftler, die – zumeist als Fachbereich organisiert - einen Studiengang anbieten und realisieren. Priorität muss daher meines Erachtens als ständiges Instrument des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung die interne Evaluation haben.

Nun zu den vier konkreten Punkten:

1. Qualität einzelner Lehrveranstaltungen

Voraussetzung für die Qualität der Lehre im ganzen ist selbstverständlich eine gute Lehre einzelner Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen. Insofern sollten regelmäßige Lehrveranstaltungsbewertungen durch die Studierenden Bestandteil der Evaluation der Lehre sein.

Die Geschäftsstelle Evaluation in Nordrhein-Westfalen bietet die Durchführung dieser Lehrveranstaltungsbewertung allen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern im Rahmen einer DV-gestützten und vertraulich durchzuführenden Befragung mit anschließender standardisierter und automatisierter Auswertung an. Verantwortlich für die Initiierung und Durchführung der

Lehrveranstaltungsbeurteilung sind die Lehrenden selbst. Zu erkennen sind Stärken, möglicherweise auch Schwächen.

Damit aus den Ergebnissen der Lehrveranstaltungsbeurteilung Konsequenzen gezogen werden können, werden in Nordrhein-Westfalen Seminare und Workshops zur Didaktik sowie zu speziellen Themen zur verbesserten Durchführung der Lehre angeboten. Dies schließt Didaktikgrundseminare für neu berufene Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen ein.

2. Interne Evaluation

Dies ist meines Erachtens der wichtigere, der prioritäre Teil der Evaluation der Lehre. Der Fachbereich bzw. das Team, das die Qualität eines Studiengangs insgesamt zu verantworten hat, sollte bzw. muss dieses Instrument in eigener Verantwortung zur ständigen Qualitätssicherung im Rahmen eines permanenten Qualitätsmanagements einsetzen. Damit dies allerdings möglich ist, ist ein Verfahren notwendig, das hinsichtlich Arbeitsaufwand und Kosten zu bewältigen ist. Ein derartiges Verfahren ist von den Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen bzw. von der Geschäftsstelle Evaluation entwickelt.

Die Ergebnisse der internen Evaluation sind im wesentlichen und in erster Linie vom Fachbereich bzw. dem für den Studiengang verantwortlichen „Team Lehre“ zu verwenden, um Schwächen abzustellen und Stärken weiter auszubauen.

Die Durchführung der internen Evaluation erfordert die Beantwortung dreier Fragen, nämlich der Fragen:

- Wo wollen wir hin?
- Wo stehen wir?
- Was ist zu veranlassen?

Die erste Frage betrifft die Zieldiskussion. Es ist festzulegen, welches Qualitätsprofil Ziel der Ausbildung im Rahmen eines Studiengangs sein soll. Dies ist von den Verantwortlichen, also letztlich vom Fachbereich gemeinschaftlich festzulegen und zu tragen. Allerdings müssen diese Ziele selbst überprüfbar sein. Die Ziele können nämlich nicht Selbstzweck der Akteure eines Studiengangs sein, sie müssen vielmehr eine Konkretisierung der Interessen

und Wünsche der Gesellschaft, der Studierenden und der Region im Rahmen des Hochschulprofils sein.

Mit der zweiten Frage ist eine datengestützte Stärken- und Schwächenanalyse angesprochen. Die Daten können sowohl quantitativer Art sein, müssen aber auch Bewertungen durch Studierende, Absolventen und Berufspraxis beinhalten.

Über die Stärken- und Schwächenanalyse muss der Fachbereich intensiv diskutieren, um die dritte Frage, die Frage nämlich nach möglichen Maßnahmen und Konsequenzen auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse zu diskutieren. Inwieweit der Fachbereich die Ergebnisse der internen Evaluation in Lehrberichten an Außenstehende weitergibt, sollte seine Entscheidung sein. Innerhalb einer Hochschule allerdings kann es, insbesondere dann, wenn das Steuerungsinstrument der „Zielvereinbarung“ eingesetzt wird, notwendig sein, auf der Grundlage der internen Evaluation mit der Hochschulleitung über entsprechende Mittel zu verhandeln, die zur Sicherung der Qualität notwendig sind.

Die Geschäftsstelle Evaluation in Nordrhein-Westfalen bietet zur Durchführung der internen Evaluation Unterstützung und Service. Sie bietet die Möglichkeit einer internetbasierten Befragung verschiedener Zielgruppen mit standardisierter Auswertung bei voller Anonymität und Vertraulichkeit an. Sie bietet weiterhin die Vermittlung von Moderatoren bei Zieldiskussionen sowie bei Stärken- und Schwächendiskussion auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation an. Moderatoren können, ohne eigene Bewertungen und Meinungen zu äußern, sehr wertvoll sein, da sie in der Lage sind, Barrieren und einengende Betrachtungen („Betriebsblindheit“) verhindern zu helfen.

3. Externe Evaluation

Die externe Evaluation ist notwendig, damit die interne Evaluation durch Impulse und Bewertungen von außen dauerhaft als kritisches Instrument einer selbstverantworteten Qualitätssicherung erhalten bleiben kann. Bei der externen Evaluation geht es insbesondere um die Bewertung von Zielen im Rahmen gesellschaftlicher Relevanz und um die Beurteilung fachlicher Standards, der Stärken und Schwächen, der erreichten Qualität und der Angemessenheit von Maßnahmen.

Die Geschäftsstelle Evaluation der Fachhochschulen Nordrhein-Westfalen bietet die Organisation derartiger externer Evaluationen und die Vermittlung von Gutachtern aus den Hochschulen, aber auch aus der Praxis an.

4. Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Aus den Ergebnissen der Evaluation müssen selbstverständlich im eigenen Interesse Konsequenzen gezogen werden. Innerhalb einer Hochschule kann im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen eine konkrete Umsetzung erfolgen. Dies muss verbunden werden mit der Verteilung von Mitteln und Ressourcen.

Allerdings kann zumindest kurzfristig keine unmittelbare Konsequenz derart aus Evaluationsergebnissen gezogen werden, dass bei festgestellten Schwächen bezüglich der Qualität der Lehre die Mittel gekürzt werden. Vielmehr kommt es darauf an, die Mittelverteilung damit zu verbinden, dass aus den Ergebnissen der Evaluation richtige und angemessene Konsequenzen gezogen werden. Es kommt also zumindest kurz- und mittelfristig nicht darauf an, ob das Ergebnis der Evaluation gut oder schlecht ist; es kommt für die Mittelverteilung in Verbindung mit der Zielvereinbarung vielmehr darauf an, ob geeignete Konsequenzen aus Evaluationsergebnissen im Sinne der Qualitätssicherung gezogen werden.

Lassen Sie meinen kurzen Vortrag mit der angekündigten kleinen Geschichte enden: Das Thema Qualitätssicherung scheint gegenwärtig an deutschen Hochschulen ein aktuelles Modethema zu sein. Es ist tatsächlich aber bereits ein sehr altes Thema. Bereits Adam Smith, der Begründer der Nationalökonomie, hat als Dekan und Rektor der Universität Glasgow Leistungserhebungen durchgeführt und studentische Veranstaltungskritik initiiert. Da weder Kapital noch natürliche Ressourcen die Quelle nationalen Wohlstands seien, so Adam Smith, sondern allein die menschliche Arbeit, komme der Qualifizierung durch universitäre Ausbildung entscheidende Bedeutung zu. Mangelnde Lehrmotivation und Tendenz zur Mittelmäßigkeit bei der Wahrnehmung der Hochschulaufgaben sei eine fast unausweichliche Folge einer Gehaltszumessung, die keinen Zwang zur Leistung ausübe. Wolle oder könne man aber auf die staatliche und leistungsunabhängige Dotierung von Dozenten nicht verzichten, dann gebe es nur ein wengleich in seinen Auswirkungen beschränktes Mittel: Neben dem Gehalt ist, so Adam Smith, das Ansehen in seinem Beruf für den Dozenten ebenfalls sehr wichtig. Zudem ist er in gewisser Weise abhängig vom guten Ruf und von der Sympathie und

Dankbarkeit seiner Hörer. Er bedarf der öffentlichen Wertschätzung, zu der er offensichtlich am besten gelangt, wenn er sie durch den ganzen Einsatz seiner Fähigkeiten, seiner Sorgfalt und seines Fleißes auch wirklich verdient. Für diese Wertschätzung im Sinne einer objektiven Bewertung kommen, nach Adam Smith, drei Instanzen in Frage: Die eigenen Kollegen, Außenstehende und Studenten. Die ersten beiden Gruppen scheiden für Adam Smith aus. Bei den Dozenten „ist es wahrscheinlich, dass gemeinsame Sache gemacht wird. Man wird untereinander äußerste Nachsicht üben und keiner wird etwas einwenden, wenn der andere seinen Pflichten nicht nachkommen sollte, vorausgesetzt, er selbst kann die Seinen ebenfalls vernachlässigen“. Bei Außenstehenden besteht die Gefahr unqualifizierter Handhabung, insbesondere wenn es staatliche Stellen sind. Bleiben also für Smith tatsächlich nur die Studenten als ernst zu nehmende einschätzende Gruppe. Auf sie setzt Adam Smith eine gewisse Hoffnung den Wohlstandsfaktor Universität durch eine Art studentischer Veranstaltungskritik „mit den Füßen“ positiv zu beeinflussen.

Schlusswort

Professor Dr. Hans-Jürgen Block
Rektor der Fachhochschule Westküste

Von einem Resümee will ich absehen; eines ist jedoch ganz deutlich geworden. Durch die (von uns gar nicht erwartete) hohe Anzahl an Teilnehmern an dieser Tagung haben Sie dokumentiert, dass uns, den Fachhochschulen, dieses Thema besonders wichtig ist. Wir sind eine lernende Organisation, die sich bewusst hohe Ziele setzen muss, um weiter voran zu kommen. Unsere Erfahrungen, die heute hier vorgetragen wurden, sind so etwas wie ein Netzwerk. Jeder einzelne von uns hat die Aufgabe, aus diesem Netzwerk heraus aktiv zu werden und in seinem Fachbereich, in seiner Hochschule Ergebnisse von heute in die konkrete Situation vor Ort zu übertragen.

Wir sind guten Mutes, im nächsten Herbst ein neues modernes FH-Gebäude hier in Heide zu beziehen, und dort werden wir ohne den Aufwand, den wir hier treiben mussten, Ihnen sehr viel angenehmere Bedingungen für eine Fortsetzung dieses oder eines anderen Dialogs bieten. Sie sind jeder Zeit herzlich bei uns eingeladen (sei es für eine ähnliche Veranstaltung wie diese oder auch andere Dinge).

Danken möchte ich für Ihre Nachsicht und Geduld wegen der Überschreitung des zeitlichen Rahmens. Ich möchte dies verbinden mit einem Dank an das Team der Fachhochschule, welches uns die Tagung heute erst ermöglicht hat.

Herzlichen Dank für Ihre Anwesenheit und einen guten Weg nach Hause.

Teilnehmerverzeichnis

Arndt Peter, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg
Berger Michael, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Biedermann Bodo, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Kiel
Blechschmidt Jürgen, Professor Dr., Fachhochschule Lübeck
Block Hans-Jürgen, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Westküste
Blumendorf Peter, Professor Dr., Fachhochschule Hannover
Boltendahl Udo, Professor Dr., Fachhochschule Flensburg
Born Eberhard, Fachhochschule Lübeck
Boy Peter, Professor Dr., Dekan, Fachhochschule Flensburg
Braunhart Dirk, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Burger Hans-Jürgen, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg
Busch Wolf-Rainer, Professor Dr., Prorektor, Hochschule Wismar
Buß Sonja, Fachhochschule Gelsenkirchen, Geschäftsstelle Evaluation der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen
Careless Brian, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Flensburg
Di Pietro Stefano, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Düren Josef, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg
EGge Delf, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg
Fischer Joachim, Professor Dr., Fachhochschule Flensburg
Flink Andrea, Fachhochschule Ostfriesland
Fuchs Clemens, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Neubrandenburg
Goldacker Ursula, Hochschule Wismar
Goldbach Gertraud, Professor, Evangelische Fachhochschule Hannover
Gombler W., Professor Dr., Fachhochschule Ostfriesland
Großmann Uwe, Professor Dr., Hochschule Bremerhaven
Grünwald Mathias, Professor Dr., Fachhochschule Neubrandenburg
Hammer Ulrich, Professor Dr., Fachhochschule Hildesheim/Holzminden
Harms Dirk, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Wedel
Hellmuth Urban, Professor Dr., Dekan, Fachhochschule Kiel
Henning Klaus, Professor Dr., Fachhochschule Stralsund
Herrmann Maria-E., Professor Dr., Fachhochschule Osnabrück
Heussner Jörn, Dr., Fachhochschule Hamburg
Hoch Hans-Ulrich, Professor Dr., Fachhochschule Neubrandenburg
Hoffmann E.G., Professor Dr., Fachhochschule Kiel
Janus Ute, Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur
Jeske Michael, Professor Dr., Vizepräsident, Fachhochschule Hamburg
Ketelhut Barbara, Professor Dr., Evangelische Fachhochschule Hannover
Klaus Hans, Professor Dr., Fachhochschule Kiel
Klein Stephan, Professor Dr., Fachhochschule Lübeck

Klemkow Hans-Rainer, Professor Dr., Vorsitzender des Fachbereichstages
Maschinenbau
Klocke Martina, Professor Dr., Fachhochschule Kiel
Kneißler Ilona, Kanzlerin, Fachhochschule Westküste
Kornrumpf Joachim, Professor Dr., Prodekan, Fachhochschule Flensburg
Krause Manfred, Professor Dr., Fachhochschule Hannover
Kunze Hans-Günther, Professor Dr., Fachhochschule Lübeck
Lang Birger, Nordakademie
Laue Uwe, Professor Dr., Hochschule Wismar
Lenz-Strauch Heidi, Professor Dr., Fachhochschule Wilhelmshaven
Litz Joachim, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Lübeck
Maretis Dimitris, Professor Dr., Fachhochschule Osnabrück
Matthiesen Günter, Hochschule Bremerhaven
Mertens Ralf, Professor Dr., Fachhochschule Stralsund
Mönch Ronald, Professor Dr., Rektor, Hochschule Bremen
Morath Michael, Professor Dr., Fachhochschule Mainz
Moser Marion, Dipl.-Ing., Fachhochschule Neubrandenburg
Mülke Christoh, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates
Müller Reinhard, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg
Müller-Böling Detlef, Professor Dr., Centrum für Hochschulentwicklung
(CHE)
Nawrath Reiner, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Ohlenburg Harro, Professor Dr., Fachhochschule Ostfriesland
Paul Hans-Helmut, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Pich Wolfgang, Dipl.-Soz., Fachhochschule Hildesheim/Holzminen
Plate Georg, Professor Dr., Nordakademie
Pohl Joachim, Professor Dr., Prodekan, Fachhochschule Kiel
Pomikaldo Anna, Dr., Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Prepens Manfred, Professor Dr., Fachhochschule Lübeck
Rehn Marie-Luise, Professor Dr., Fachhochschule Osnabrück
Reimers Ernst, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Reimers Walter, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Kiel
Reuke Hermann, Geschäftsführer, ZEvA
Ruge Hans-Dieter, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Schlereth Michael, Professor Dr., Fachhochschule Stralsund
Schmidt Peter, Professor Dr., Hochschule Bremen
Schormann J., Professor Dr., Hochschule Bremen
Schrader Susann, Fachhochschule Westküste
Schreier Gerhard, Dr., Referat Q, Hochschulrektorenkonferenz
Schubert Klaus, Professor, Dekan, Fachhochschule Hamburg
Schulte Peter, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Gelsenkirchen

Schütte Hans-Dieter, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Solbrig Hermann, Professor, Hochschule Bremerhaven
Stegner Ralf, Dr., Staatssekretär, Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur Schleswig-Holstein
Stickling Claudia, Dipl.-Kff., Fachhochschule Osnabrück
Stock Gerd, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Kiel
Stockemer Josef, Professor Dr., Hochschule Bremerhaven
Strähle Erwin, Professor Dr., Fachhochschule Lübeck
Stuwe Michael, Professor Dr., Fachhochschule Westküste
Teifke Jürgen, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Westküste
Teschke Lothar, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg
Treber Dietrich, Fachhochschule Hamburg
Uth Hans-Joachim, Professor Dr., Fachhochschule Lübeck
Wabbel Dietmar, Kanzler, Fachhochschule Kiel
Wahmkow Christine, Professor Dr., Fachhochschule Stralsund
Waller Gerhard, Professor Dr., Fachhochschule Kiel
Wermser Diederich, Professor Dr., Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel
Werner Tanja, Fachhochschule Westküste
Wilk Eva, Professor Dr., Fachhochschule Hamburg