

# Voneinander lernen

Hochschulübergreifende Qualitätssicherung  
in Netzwerken und Verbänden

2. Nationales Expertenseminar zur  
Qualitätssicherung  
Bonn, 23./24. September 1999

Beiträge zu Hochschulpolitik 7/2000

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 7/2000  
*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](mailto:ruetter@hrk.de)  
Internet: [www.hrk.de](http://www.hrk.de)

Bonn, Juli 2000

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

## **Inhalt**

Begrüßung Aktuelle Fragen der Hochschulpolitik in Deutschland <i>Dr. Josef Lange</i>	5
Voneinander lernen - Einige Bemerkungen zum Stand der Qualitätssicherung in Lehre und Studium <i>Dr. Gerhard Schreier</i>	11
Fünf Jahre Erfahrungen im Verbund Norddeutscher Universitäten <i>Dr. Karin Fischer-Bluhm</i>	21
Fünf Jahre Erfahrungen der Zentralen Evaluationsagentur niedersächsischer Hochschulen (ZEvA) <i>Hermann Reuke</i>	31
„EvaNet“ als virtuelles Qualitäts-Netzwerk ( <a href="http://evanet.his.de">http://evanet.his.de</a> ) <i>Reiner Reissert, Peter Müßig-Trapp</i>	55
Der hessische Arbeitskreis „Qualitätsmanagement in der Lehre“ <i>Professor Dr. Monika Greif</i>	63
Geschäftsstelle für Hochschuldidaktik der Fachhochschulen in Baden-Württemberg <i>Hans-Peter Voss</i>	67
Academic Staff Development als Bestandteil von Qualitätssicherung <i>Dr. Brigitte Berendt</i>	75

Qualitätssicherung in der Entwicklung I Darmstadt – Kaiserslautern – Karlsruhe – Zürich <i>Professor Dr.-Ing. Johann Dietrich Wörner</i> <i>Professor Dr.-Ing. Bernd Sauer</i>	91
Qualitätssicherung in der Entwicklung II Nordrhein-Westfalen <i>Edna Habel, Sonja Buß</i>	99
Qualitätssicherung in der Entwicklung III Halle – Jena – Leipzig <i>Professor Dr. Klaus Dicke</i> <i>Professor Dr. Rolf Steyer</i> <i>Dr. Martin Winter</i> <i>Professor Dr. Christoph Kähler</i>	113
Qualitätssicherung in der Entwicklung IV Die geplante Evaluationsagentur Baden-Württemberg <i>Professor Dr. Hans Wolff</i>	121
Abschlussdiskussion	125
Teilnehmerverzeichnis	136

# Begrüßung

## Aktuelle Fragen der Hochschulpolitik in Deutschland

Dr. Josef Lange  
Generalsekretär der Hochschulrektorenkonferenz

Meine Damen und Herren, zunächst einiges zur quantitativen Entwicklung. An den rund 300 Hochschulen in Deutschland haben sich im Jahr 1998 etwa 280.000 Studienanfänger eingeschrieben. Die Kurve in Westdeutschland geht im wesentlichen auf die Entwicklung der Geburtenzahlen jeweils 20 Jahre vorher und auf Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zurück (siehe Folie 1). Wir hatten Anfang/Mitte der 80er Jahre in Westdeutschland erhebliche Probleme auf dem Arbeitsmarkt für Absolventinnen und Absolventen von Hochschulen, was zur Folge hatte, dass die jungen Leute nach dem Abitur zunächst in eine berufliche Tätigkeit gingen und dann nach zwei, drei, vier Jahren in die Hochschulen kamen. Das führte dazu, dass wir einen enormen Anstieg in den Jahren 1989 bis 1992 hatten. Wir haben seit 1994 eine stabile Entwicklung in Westdeutschland.

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

Die Entwicklung der Zahl der Studierenden dokumentiert dies erneut (siehe Folie 2). Für die neuen Länder ist ein kontinuierlicher Anstieg der Studie-

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

Wie sieht die weitere Entwicklung aus? Aufgrund einer Prognose der Kultusministerkonferenz, die sich auf die Entwicklung der Schülerzahlen in den weiterführenden Schulen stützt, erwarten wir einen Anstieg der Hochschulzugangsberechtigten um 15 bis 25 Prozent bis zum Jahre 2008, dann wird es einen leichten Rückgang in den Jahren 2009, 2010 geben (siehe Folie 3). Der erklärt sich aus einem massiven Rückgang der Geburtenzahlen in den ostdeutschen Ländern von 1988 bis 1995. Erst 1996 und 1997 gab es in den ostdeutschen Ländern erneut einen leichten Anstieg der Geburtenzahlen. Die Zahl liegt immer noch bei rund der Hälfte der Geburtenzahl in den 80er Jahren. Das heißt, die Hochschulen erwarten eine Steigerung der Studienanfängerzahlen um 15 bis 25 Prozent, je nachdem wie viele der Absolventinnen und Absolventen von weiterführenden Schulen dann tatsächlich in die Hochschulen gehen.

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

Was heißt dies konkret für die Entwicklung der Hochschulen in Deutschland? Von unseren rund 300 Hochschulen sind nur oder immerhin 65 Privathochschulen, aber in diesen rund 20 Prozent privaten Hochschulen sind drei Prozent der Studienanfänger und zwei Prozent der Studierenden, d.h. es handelt sich um kleine Hochschulen, die überwiegend von den Kirchen getragen werden und die für die Ausbildung der Gesamtzahl der Studierenden eine untergeordnete Rolle spielen. Es handelt sich also in Deutschland um ein staatlich gegründetes, staatlich reguliertes und staatlich finanziertes Hochschulsystem. Was die staatlichen Regulationen angeht, hatten wir in diesem Sommer eine grundlegende Änderung des Hochschulrahmengesetzes, das Vorgaben für die gesetzlichen Bestimmungen der Länder gibt. Auf einige wichtige Punkte will ich hinweisen. Die staatliche Finanzierung der Hochschulen soll sich in den nächsten Jahren an den Leistungen der Hoch-

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

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

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

Soweit die rechtliche Basis. Das Hochschulrahmengesetz wird in Landeshochschulgesetzen umgesetzt und wir haben in fast allen Ländern der Bundesrepublik Deutschland Diskussionen über Änderungen der Hochschulgesetze. In einer ganzen Reihe von Ländern sind Hochschulgesetze bereits geändert worden. Ich bin in diesem Jahr in sieben Landtagen zur Anhörung,

zur Vorbereitung von Änderungen von Hochschulgesetzen gewesen und sie sind sehr, sehr differenziert und gehen in den einzelnen Ländern in durchaus unterschiedliche Richtungen.

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

Die einzelne Hochschule mit bestimmtem Profil und Schwerpunkten wird nicht mehr die ganze Breite des Fächerspektrums und der Lehrangebote vorhalten können. Im regionalen Rahmen wird ein vollständiges Fächerangebot in Zukunft teils durch Wettbewerb, teils durch Kooperation mit Nachbarhochschulen sichergestellt werden. Wir bezeichnen das mit dem Schlagwort "Netzwerkbildung". Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von Beispielen in Deutschland, wo Universitäten und auch Fachhochschulen über Kooperationsvereinbarungen sicherstellen, dass die Studierenden an mehreren



Hochschulen eingeschrieben sein können, dass gemeinsame Studiengänge angeboten werden, dass Forschungseinrichtungen gemeinsam genutzt werden können, dass man zu einem stärker vernetzten Hochschulsystem kommt. Um einige Namen zu nennen: Die Universitäten Heidelberg und Mannheim waren, wenn ich es recht sehe, die ersten, die sich in einer Kooperationsvereinbarung eng zusammengeschlossen haben. Die traditionsreichen Universitäten Leipzig, Jena und Halle haben vor viereinhalb Jahren eine Kooperationsvereinbarung geschlossen. Im nordbayerischen Raum zwischen Erlangen, Nürnberg, Bayreuth und Bamberg gibt es seit dem vergangenen Jahr eine Kooperationsvereinbarung. Diese Entwicklung geht weiter. Eine etwas andere Entwicklung findet man in anderen Ländern. In Niedersachsen hat der Wissenschaftsminister gerade mitgeteilt, dass drei Fachhochschulen im Nordosten des Landes, die bislang zusammenarbeiteten, im Laufe der nächsten zwei Jahre zu einer Fachhochschule an drei verschiedenen Standorten zusammengefasst werden sollen. Das heißt wir haben eine ganz interessante Entwicklung in den unterschiedlichen Ländern. Im Land Rheinland-Pfalz gab es eine gegenläufige Entwicklung, nicht aus der Sicht des Wissenschaftsministers sondern von den Regionalpolitikern. Dort gab es eine Fachhochschule für das gesamte Land mit acht oder neun Standorten. Es war eine Entscheidung der Regionalpolitik, diese Fachhochschule des Landes in fünf selbständige Fachhochschulen aufzusplitten. Ich bin mir nicht sicher, ob dies eine zukunftsorientierte Lösung ist, aber das müssen wir hier nicht diskutieren.

Ein zweiter Aspekt der künftigen Hochschulentwicklung in bezug auf Lehre und Forschung: Wir werden zu mehr fachübergreifender Zusammenarbeit, zu mehr Interdisziplinarität kommen. Wenn man in die Forschung hineinschaut, dann kommen die spannenden Entwicklungen an den Schnittstellen der traditionellen Disziplinen auf. Wenn man in die Lehre schaut und die Anforderungen des Arbeitsmarktes betrachtet, sehen wir, dass nicht nur z.B. Maschinenbauingenieure gesucht werden, die alles über den Maschinenbau wissen, sondern sie sollen zusätzlich in der Lage sein, Projektmanagement zu machen, mit einer großen Anzahl von Menschen umzugehen, Personalführungs kompetenz zu haben, sie sollen nicht nur die Muttersprache sondern auch andere Sprachen kennen und andere Kulturen kennen, um in anderen Kulturkreisen zu arbeiten. Das heißt, wir haben fachübergreifende Zusammenarbeit, Interdisziplinarität in allen Aufgabenbereichen der Hochschulen. Aber eine breite Grundlage in der eigenen Disziplin muss vorhanden sein, denn wenn die Basis im eigenen Fach nicht gegeben ist, dann ist die fachübergreifende Zusammenarbeit in der Gefahr, zu leerem Gerede zu werden. Das führt dann nicht dazu, dass die jungen Leute wirklich wissen, worüber

sie reden und worum es geht.

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

# Voneinander lernen - Einige Bemerkungen zum Stand der Qualitätssicherung in Lehre und Studium

Dr. Gerhard Schreier  
Projekt Qualitätssicherung  
Hochschulrektorenkonferenz

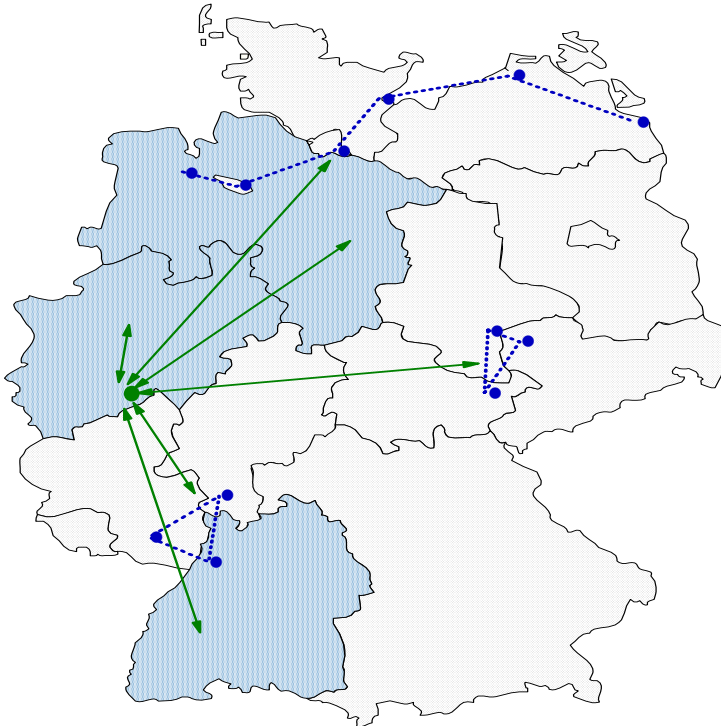
Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, unsere Zeit ist knapp, deshalb auch keine lange Vorrede, sondern nur ein paar Bemerkungen zur gegenwärtigen Situation der Qualitätssicherung in Lehre und Studium. Aber soviel Zeit muss sein für meinen Dank an Sie alle, dass Sie unserer Einladung zum zweiten Expertenseminar des Projekts Qualitätssicherung gefolgt sind.

In Deutschland haben wir ein gewisses Problem mit der ungleichen regionalen Entwicklung hochschulübergreifender Evaluationsverfahren. Etablierte Evaluationsagenturen, die in größerem Umfang über eigene Erfahrungen mit systematischen Evaluationen verfügen, finden sich im Norden Deutschlands: der Verbund norddeutscher Universitäten und die Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen. Beide wurden vor etwa fünf Jahren gegründet. Damit haben Sie auch gleich die beiden gegenwärtigen Organisationsmodelle für Agenturen: als länderübergreifendes Netzwerk einzelner Hochschulen oder auf Länderbasis mit allen Hochschulen.

Inzwischen ist eine kleine Zahl weiterer Evaluationsagenturen und -verbände hinzugekommen. Darunter sind zu nennen die beiden Einrichtungen, die von den Landesrektorenkonferenzen der Universitäten und der Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen gegründet wurden, ferner die Verbände Darmstadt-Kaiserslautern-Karlsruhe-Zürich sowie Halle-Leipzig-Jena, die sich ausschließlich oder unter anderem zum Zweck gemeinsamer Evaluationsverfahren unlängst zusammengeschlossen haben. In Baden-Württemberg stehen die Hochschulen und das Land in aussichtsreichen Verhandlungen über die Gründung einer Landesagentur für Lehrevaluation. Ich freue mich sehr, dass diese Einrichtungen bzw. Initiativen alle auf unserem diesjährigen Expertenseminar vertreten sind und berichten werden.

Den gegenwärtigen Stand der Entwicklung habe ich auf eine Folie übertragen und versucht, die Rolle von Projekt Q als "Netzwerkagent" mit den und für die Agenturen und Verbände darzustellen (siehe Schaubild).

### Evaluationsagenturen und -verbände in Deutschland



Erlauben Sie mir hierzu noch die Bemerkung, dass es hinsichtlich der Organisationsform für die hochschulübergreifende Qualitätssicherung – sei es als Agentur auf Länderbasis oder als länderübergreifendes Netzwerk – aus meiner Sicht keine Präferenz gibt. Beide Konzepte haben Vorteile, aber sicherlich auch gewisse Nachteile. Es muss auch nicht alles gleichförmig organisiert sein. Jeder mag für sich entscheiden, welche Organisationsform für seine Hochschule am ehesten geeignet ist. Wesentlich ist m.E. aber, dass die

Verfahren der Qualitätssicherung hochschulübergreifend organisiert sind und dass die operative Durchführung nach vergleichbaren Standards erfolgt. Diese Standards sind in den schon oft zitierten Empfehlungen des Wissenschaftsrates und der HRK definiert, im Übrigen aber in der Praxis bereits weiter entwickelt worden.

Unser diesjähriges Seminar soll aufzeigen, *weshalb* die genannte Grundsätze wichtig sind, *welche* Aufgaben und Funktionen Agenturen, Netzwerke und Verbände übernehmen, *wie* sie es machen und *was andere daraus lernen* können. Aus diesem Grunde steht es unter dem Motto „voneinander lernen“ und ist insofern Bestandteil der grundlegenden Aufgaben des Projekts Q:

- *Informationen* zusammenzutragen, aufzubereiten und zu verteilen,
- *den* Erfahrungsaustausch zu *fördern*,
- Verbände und Agenturen *länderübergreifend* zu *vernetzen*,
- eine Plattform zur konzeptionellen *Weiterentwicklung* anzubieten.

Wie notwendig das ist, belegt eine gerade abgeschlossene Umfrage der HRK über den Stand und die verschiedenen Maßnahmen der Qualitätssicherung in den Hochschulen. Derzeit befinden wir uns noch in der Auswertung und Nachrecherche, aber soviel kann man schon jetzt sagen:

1. Es gibt zahlreiche Initiativen auf Fachbereichsebene, teils auch nur einzelner Lehrender oder Gruppen von Studierenden, die vor allem Veranstaltungsbewertung betreiben. Hier ist viel Engagement vorhanden, auch wenn man feststellen muss, dass fast jeder seine "eigene Suppe" kocht. Mein Eindruck ist, dass es aus diesem Grund auch methodische Schwachstellen in der Studierendenbefragung gibt; im übrigen sind die Ergebnisse nur selten vergleichbar. Dennoch mag es sinnvoll sein, für die Detailverbesserung einzelner Lehrveranstaltungen diese Befragungen durchzuführen und die Ergebnisse rückzukoppeln. Derart gemessene "Kundenzufriedenheit" ist keineswegs unwichtig.
2. Auf unsere Frage nach "interner und externer Evaluation (gemäß Empfehlungen der HRK)" wird in den Antworten alles mögliche genannt, was in manchen Fällen höchstens entfernt in den Bereich des Evaluations-Instrumentariums gehört. Es ist nicht übertrieben, von einer chaotischen Vielfalt des Verständnisses oder - etwas akademischer formuliert – von einer erheblichen Unschärfe des Begriffs zu sprechen. Hier scheint noch viel Aufklärungsarbeit nötig zu sein.

3. In 523 der insgesamt 890 Antworten werden "wesentliche Veränderungen" in der curricularen Organisation, in der Betreuung Studierender, des Prüfungswesens etc. angekündigt. Das spricht dafür, dass die Ergebnisse von Qualitätsprüfungen Ernst genommen werden. Es stimmt mich hoffnungsfroh, dass wir auf sehr viel guten Willen fast aller Beteiligten bauen können und auf dieser Grundlage weitere Fortschritte bei der verstärkten Wahrnehmung eigenständiger Qualitätsverantwortung in den Hochschulen erzielt werden.

## **Diskussion**

### **Kähler**

Sie haben ausgeführt, Herr Lange, dass Institutionen nicht akkreditiert werden sollen. Wenn man jedoch den Akkreditierungsmarkt betrachtet, stellt man fest, dass Agenturen, sprich: Institutionen, akkreditiert werden.

### **Lange**

Es geht nicht um die Akkreditierung von Hochschulen, definiert als Institutionen. Die Frage nach der Akkreditierung von Hochschulen und damit implizit auch von Studiengängen haben die KMK und HRK negativ beantwortet, obwohl aus der Sicht der staatlichen Hochschulen angesichts der Entwicklung der privaten Gründungen sich hin und wieder die Frage stellt, ob wir nicht, ähnlich wie in Österreich, ein Akkreditierungsverfahren für private Hochschulen brauchen.

### **Sauer**

Sie haben diverse Ziele von Evaluation genannt. Gibt es denn Maßstäbe zur Bewertung des *Erreichens* dieser Ziele, also zur Bewertung des Weges?

### **Lange**

Die Ziele sind eher abstrakt formuliert. Die Wege zur Erreichung dieser Ziele sind innerhalb der bestehenden Evaluationsverfahren intern – extern

beschrieben. Welche Wege beschritten werden können, um aus Evaluationen oder aus Ergebnissen von Evaluationen Konsequenzen zu ziehen (z.B. im Hinblick auf die Ausstattung von Fächern mit Mitteln oder mit Personal) wird im Einzelfall in jeder Hochschule unterschiedlich sein. Aus persönlicher Perspektive möchte ich davor warnen, für den Zusammenhang Evaluation und Konsequenzen dieser allgemeine Werte vorzugeben.

### **Sauer**

Um es zu präzisieren: Es geht mir nicht um die Ziele, sondern um die Zielfunktion. Das heißt konkret: Bewerten wir an einer Universität die Erreichung des Studienabschlusses von x-Studierenden pro y-Professoren? Wird eine hohe Absolventenzahl pro Professor als gut bewertet? Oder wird die Qualität des Abschlusses berücksichtigt, so dass man zwar weniger Abschlüsse „produziert“, aber die Qualität des „Produktes“ besser ist? Oder ist eine rein wirtschaftliche Betrachtungsweise ratsam? Gibt es also eine Definition der Zielfunktion?

### **Lange**

Man kann sicherlich lange darüber diskutieren, was die Zielfunktion ist. Als einfachste Vorgabe würde ich die Frage setzen, wie die Hochschule, die Universität sowie Fachhochschule, ihre entweder per Gesetz oder eigenständig definierte Aufgabe (Leitbild) erfüllt. Besteht z.B. eine Aufgabe von universitären Studiengängen in der Lehre, dann kann diese unter verschiedenen Kriterien auf ihre Erfüllung hin betrachtet werden: und zwar sowohl quantitativ (auf der Grundlage der Fragen: Wie viele Studienanfänger kommen in welcher Zeit zu welchem Abschluss?) als auch qualitativ. Hier stellen sich Fragen wie z.B. die nach dem Verbleib der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt. Ist der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt auch jener, auf dem sich die Hochschulen als Institutionen bewähren müssen, dann hat eine Hochschule nach dem weiteren Verbleib ihrer Studierenden nach Abschluss ihres Studiums zu fragen. Ist ein großer Teil ihrer Absolventen nicht erwerbstätig, so kann man sicherlich sagen, dass sei die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung, aber das Problem an sich ist damit noch nicht thematisiert. Ist im Vergleich von Hochschulen eine insofern auffällig, als dass die Absolventen sehr viel längere Zeit benötigen, um in ein Arbeitsverhältnis hineinzukommen, dann ist dieses jedenfalls Anlass nachzufragen.

Eine zweite Frage ist sicherlich die nach dem Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag, sowohl aus quantitativer als auch qualitativer Perspektive. Will

man Qualität messen, dann hat man die fachlichen Standards, die eingehalten werden müssen. Das Spannungsverhältnis, in dem sich Evaluation (und noch sehr viel mehr Akkreditierung) bewegt, ist der "common sense" in der "community" auf der einen Seite und die Innovation auf der anderen Seite. Selbstverständlich haben Sie innerhalb einer community immer beharrende Kräfte (Strukturkonservatismus). Wenn Sie Neues verwirklichen wollen, müssen Sie in der Akkreditierung die Möglichkeit offenhalten, dass neue Dinge tatsächlich auch vorangehen können, denn wenn man manche Diskussionen mitverfolgt, dann wird deutlich, dass den Reformern oft ein großes Hemmpotential entgegensteht.

### **Habel**

Bezog sich die Frage gerade auf die Ziele der Evaluation oder die der Akkreditierung? Bei der Evaluation werden eigentlich keine Ziele von außen definiert, sondern die Gutachter orientieren sich an den Zielen, die die evaluierten Fächer selbst gesetzt haben. Die Tatsache, dass nach dem internen Evaluationsverfahren externe Peers hinzukommen, führt dazu, dass ein Fach sich davor hüten wird, die Ziele zu niedrig zu hängen. Darin besteht m.E. ein äußerst wichtiger Stellenwert der externen Peers.

### **Steyer**

Sie erwähnten den Vergleich von Universitäten z.B. hinsichtlich Absolventen und deren Unterkommen in Berufen. Sind denn irgendwelche Studien bereits angesetzt, die solche Daten zustande bringen könnten?

### **Lange**

Es gibt einige wenige Untersuchungen, die die HIS GmbH in repräsentativen Befragungen gemacht hat und darüber hinaus gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Untersuchungen, die auf Fachbereichs- und Hochschulebene gemacht werden, um in Erfahrung zu bringen, wo die Studierenden nach Abschluss ihres Studiums (oder nach Abbruch ihres Studiums) verbleiben. Im Hinblick auf die politische Diskussion, die wir als Hochschule führen, wünschte ich mir mehr solcher Studien in der Art, wie sie von der Universität Regensburg aus Anlass ihres 25-jährigen Bestehens gemacht wurde. Sie hat versucht, über einen Zeitraum von 15 Jahren zu verfolgen, in welchen Bereichen die Absolventinnen und Absolventen verblieben sind.



## **Fischer-Bluhm**

Die Anfrage von Herrn Steyer möchte ich nachdrücklich unterstützen, denn im Vergleich mit kooperierenden Hochschulen des europäischen Auslands ist die Informationslage der Hochschulen in der Bundesrepublik relativ unbefriedigend, weil wir keine flächendeckende Informationen über die Frage nach dem Absolventenverbleib haben, die ohnehin in unseren statistischen hochschulübergreifenden Erhebungen nicht berücksichtigt wird.

## **Sprecher**

Wenn aber - so möchte ich ergänzend hinzufügen - die einzelnen Universitäten diesen Verbleib der Absolventen autonom und ohne Rückbindung an das gesamte Hochschulnetz eruieren, dann ist eine Vergleichbarkeit damit noch in keiner Weise gegeben und von daher kann eine solche Statistik auch nicht einer Rangreihung von Universitäten nach ihrer Qualität dienen. Deshalb müsste an irgendeiner nationalen Institution ein Platz für eine solche Untersuchungen organisiert werden, damit wir überhaupt ein vernünftiges Kriterium haben.

## **Block**

Zwei Bemerkungen:

Erstens: Es gibt ein kleines Netzwerk von Hochschulen, und zwar alle schleswig-holsteinischen Fachhochschulen, die im Frühjahr 2000 zum dritten Mal eine Befragung nach dem Verbleib sämtlicher Absolventen starten. Mit einer Rücklaufquote von 50 Prozent, wie wir dies bei den ersten beiden Befragungen erreicht haben, gibt es eine ausgezeichnete Vergleichsbasis untereinander und im Vergleich mit den Vorjahren. Meines Erachtens ist eine solche Untersuchung zur Profilierung der Hochschulart sehr wichtig.

Zweitens: Ich glaube die Varianz zwischen den Hochschulen ist so klein im Vergleich mit der Varianz zwischen den Studiengängen, dass man daraus - wenn man statistisch sauber arbeitet - keine Erkenntnisse über etwaige Unterschiede in der Qualität der Ausbildung zwischen den Absolventen gewinnen kann.

## **Greif**

Wir haben von den hessischen Fachhochschulen zur Zeit auch eine solche Absolventenbefragung bei der HIS in Auftrag gegeben, weil wir davon überzeugt sind, dass hinsichtlich solcher Ergebnisse Mangel besteht. Allerdings versuchen wir über den rein quantitativen Charakter der Frage „Wer bleibt wo?“ hinaus durch offenere Fragestellungen etwas differenziertere Ergebnisse zu erhalten, die Anregungen geben, was im Studium verbesserungswürdig ist. D.h. unser Interesse richtet sich nicht nur auf die Frage, wo die Absolventen auf dem Arbeitsmarkt verbleiben, sondern auch auf die Frage, nicht zuletzt weil natürlich bei uns gerade in den dominierenden Fachrichtungen insb. bei den Ingenieuren noch sehr viele andere Gründe eine Rolle spielen als lediglich unsere Ausbildung, welchen Berufserfolg unsere Absolventen haben. Leider trägt das hessische Ministerium, da es den Nutzen einer solchen Umfrage nicht sieht, keine der anfallenden Kosten, so dass wir momentan alles auf eigene Kosten finanzieren.

## **Reissert**

Herr Lange hat bereits darauf hingewiesen, dass die HIS diese Absolventenuntersuchungen bundesweit durchführt. Wir haben bei den von HIS betreuten Evaluationen die Erfahrung gemacht, dass die fachbezogenen Absolventenuntersuchungen aus der Sicht der Fächer notwendig und wichtig sind.

## **Lange**

Die Bemühungen beim Hochschulstatistikgesetz, die nun schon einige Jahre zurückliegen, haben gezeigt, dass (und hier möchte ich die Aussage von Herrn Block unterstreichen) für wirklich verwertbare Aussagen, die Bestimmungen des Datenschutzes in diesem Land zu rigide sind. Insofern sind Statistiken Aufgabe der Hochschulen selbst, weil sie allein dort auch tatsächlich machbar sind. Das hängt natürlich vom Verhalten der Hochschulen im Wettbewerb ab, denn es wird immer solche geben, die sich darum zu kümmern wissen, was aus ihren Absolventinnen und Absolventen wird, weil sie sich beispielsweise als Ziel gesetzt haben, die wenigsten arbeitslosen Absolventinnen und Absolventen zu produzieren, aber es wird auch immer solche Universitäten und Fachhochschulen geben, die solche Dinge nicht in ihrem Aufgabenbereich ansiedeln. Dies wird im öffentlichen Wettbewerb sicherlich zur Sprache kommen müssen. Der Ansatz, über leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung aus der Detailsteuerung herauszukommen, wird meiner Meinung für die nächsten Jahre anhalten und zunehmen. Damit

wird der Druck auf die Hochschulen in gleicher Weise erhöht werden, wie er im schulischen Bereich bereits seit vielen Jahren und Jahrzehnten vorfindbar ist. Insofern sollte man sich nicht der Illusion hingeben, die Hochschulen könnten sich irgendwann aus dem Licht der Öffentlichkeit und damit auch der öffentlichen Kritik in ihre eigene ökologische Nische zurückziehen. Deshalb - so fordere ich - müssen wir solche Dinge rechtzeitig selbst in die Hand nehmen, bevor wir in diesen Bereichen "entmündigt" werden und wir dann als Hochschulen nicht mehr bestimmen können, in welche Richtung die Hochschulpolitik geht. Wir können nicht für uns in Anspruch nehmen, als Hochschulen neues Wissen zu generieren und in einer Wissensgesellschaft Wegweiser zu sein, wenn wir so wenig über uns selbst wissen, denn das macht uns unglaubwürdig.

### **Sprecher**

Ich habe die Ergebnisse ihrer Evaluation als Ermutigung empfunden. Ging Ihnen das ähnlich und waren Sie auch so positiv von den Ergebnissen überrascht?

### **Schreier**

Die Auswertung der Umfrage ist zwar noch nicht abgeschlossen und deshalb konnte ich nur eine grobe Auszählung der Umfrage bieten (insofern sind wir vor Überraschungen nicht gefeit), doch insgesamt bin ich von einer mehr als 50%-igen Resonanz positiv angetan.



# Fünf Jahre Erfahrungen im Verbund Norddeutscher Universitäten

Dr. Karin Fischer-Bluhm  
Geschäftsführerin des „Nordverbundes“

Im Folgenden werde ich drei Fragen beantworten, die zur Strukturierung des Meinungsaustausches in diesem Expertenseminar an mich gestellt wurden:

- (1) Welche institutionellen Lernprozesse hat der Verbund Norddeutscher Universitäten (Nordverbund) während der letzten fünf einhalb Jahre durchlaufen?
- (2) Welche Verbesserungsmöglichkeiten für die Evaluationsverfahren werden zur Zeit gesehen?
- (3) Auf welche Weise werden die Fachbereiche seitens des Nordverbundes in der Evaluation unterstützt bzw. für wie relevant wird diese Unterstützung gehalten?

Lassen Sie mich aber vorweg noch eine weitere Frage zur Diskussion stellen, schließlich trägt dieses Seminar den Titel „Hochschulübergreifende Qualitätssicherung in Netzwerken und Verbänden“ und es sind hier drei Hochschulverbände vertreten, die nicht gleichbedeutend mit der Rektorenkonferenz eines Bundeslandes (Halle-Jena-Leipzig, Darmstadt-Kaiserlautern-Karlsruhe-ETH Zürich und der Nordverbund) sind. Kooperationen im Wissenschaftsbetrieb sind nichts neues. Sie sind in der Forschung, in wissenschaftlichen Gesellschaften, Fakultätentagen usw. verbreitet. Aber in der Lehre und auf institutioneller Ebene zwischen Hochschulen waren sie bis zu Beginn der 90er Jahre in Deutschland – so weit ich weiß – unbekannt. Was bewegt die Personen, die diese Kooperationen tragen? Wo versprechen sie sich den persönlichen Gewinn, der sie zusätzliche Treffen, Reisen etc. in Kauf nehmen läßt? So weit ich weiß, gibt es zwei Felder, in denen sich institutionelle Kooperationen von Hochschulen entwickelt haben: die Qualitätssicherung und die Erweiterung des eigenen Lehrangebotes durch die Zusammenarbeit mit anderen Fakultäten. Auf der Grenzlinie zwischen Forschung und Lehre – der Promotionsförderung – ist es der Deutschen Forschungsgemeinschaft seit Ende der 80er Jahre gelungen, hochschulübergreifende Angebote in Graduiertenkollegs zu fördern. Aus den Kooperationen, die das

eigene Lehrangebot über die Zusammenschlüsse mit anderen Hochschulen erweitern wollen (Mannheim-Heidelberg, Halle-Jena-Leipzig, Bremen-Oldenburg), heißt es, die Verträge zu schließen und die Infra-Struktur bereit zu stellen, sei noch relativ einfach, die Kooperation aber mit Leben zu erfüllen, sei schon schwieriger, weil Lehrende und Studierende nur schwer zu überzeugen sind, für ein Lehrangebot zu reisen. Der Nordverbund, der sich u.a. für die Evaluationen zusammengefunden hat, lebt davon, dass die Hochschulleitungen die Kooperation schätzen und regelmäßig, zwei Mal im Jahr auf ihren gemeinsamen Sitzungen mit Leben füllen. Es kommt auch innerhalb der Evaluationen bzw. in ihrer Folge zu Kooperationen zwischen Studierenden und Lehrenden der verschiedenen Universitäten. Das geschieht punktuell, wenn z.B. auf den Auswerten Konferenzen gemeinsame Projekte verabredet werden. Die Evaluationen schaffen sozusagen Anlässe zur Verabredung gemeinsamer Projekte, es wird in keiner Weise Druck auf die Beteiligten ausgeübt, sie müssten kooperieren.

Ich würde auf diesem Seminar gern die Meinungen darüber austauschen, was Hochschulverbände zusammenhält und wer welche Interessen in der Kooperation entwickelt. Die Interessen müssen in Deutschland anders gelagert sein als in den USA, in denen sich Hochschulen schon lange zu regionalen Verbänden sowie zu Verbänden in Metropolen zusammengetan haben.

### **Vorbemerkung: Zur Evaluation im Nordverbund**

Der Nordverbund wird von den Universitäten Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock gebildet und besteht seit 1994. Seit vorigem Jahr evaluiert auch die Universität Greifswald im Verbund. Eines der Hauptthemen des Nordverbundes ist die gemeinsame Evaluation von Studium und Lehre mit dem Ziel, den Fachbereichen die Qualitätsverbesserung in diesem Bereich zu ermöglichen. Dabei wird kein "Ranking" der beteiligten Hochschulen intendiert, sondern jede Universität soll ihre Qualität von dem Standard aus weiterentwickeln, den sie bereits erreicht hat. Gemessen werden die Fachbereiche an ihren eigenen, in der Selbstevaluation beschriebenen Zielen. Die Fragen, die erörtert werden müssen, wenn man den Problembereich Studium und Lehre verantwortungsbewusst durchdenken möchte, werden in einem Frageleitfaden, der für alle Fächer entwickelt wurde, den Fachbereichen zur Beantwortung vorgelegt; sie werden auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Faches in einer einführenden Sitzung mit den Fachvertreterinnen und Fachvertretern abgestimmt. Bisher wurden 16 Studienfächer evaluiert. Beteiligt haben sich 69 Fachbereiche bzw. Institute; 81 ange-

sehene Persönlichkeiten ihres Faches und 16 Studierende haben sich in den Gutachterkommissionen engagiert.

Im Schnitt werden pro Jahr drei Studienfächer evaluiert. Es wird als selbstverständlich angenommen, sozusagen als zur Kultur der Institution Universität gehörig, dass sich ein Fach an jedem Standort an der Evaluation beteiligt. Natürlich gibt es immer wieder Ausnahmen, so dass nicht immer alle fünf bzw. sechs Hochschulen an einem Verfahren teilnehmen.

Der gesamte Prozess benötigt zwei bis drei Semester. Im jeweiligen Sommersemester gibt es eine Selbstevaluation, im Wintersemester ein "Peer-Review" mit einer Auswertenden Konferenz aller Beteiligten; im darauffolgenden Sommersemester werden, an jeder einzelnen Hochschule, zwischen evaluiertem Fach und Hochschulleitung Zielvereinbarungen abgeschlossen.

Als besondere Merkmale der Evaluation im Nordverbund sind zu nennen:

- Die Evaluation liegt ausschließlich in der Verantwortung der einzelnen Universitäten.
- Sie greift über die Grenzen der Bundesländer hinweg. Das erleichtert den Erfahrungsaustausch.
- In allen Phasen der Evaluation sind Studierende beteiligt.
- Gutachter arbeiten nach den Gepflogenheiten der DFG, das heißt, sie werden ohne Honorar tätig und sie beraten und beurteilen die Studienfächer.

## **1. Der institutionelle Lernprozess im Nordverbund**

Das erste Lernergebnis lautet: Es funktioniert, und zwar sowohl der Austausch über hochschulpolitische Themen untereinander als auch die Evaluation von Studium und Lehre! Als der Nordverbund 1994 begann, hat niemand mit einer so langen Periode der Kooperation gerechnet. Auch die Vereinbarung, die Evaluation gemeinsam zu betreiben, wurde zunächst nur auf drei Jahre getroffen, dann um vier Jahre verlängert.

Niemand wird zur Evaluation gezwungen, es gibt weder Strafen, wenn jemand nicht teilnimmt, noch Belohnungen, wenn jemand teilnimmt. Trotzdem ist so etwas wie ein Institutionskultur entstanden, in der die Meta-Reflexion der eigenen Praxis in Studium und Lehre zum guten Ton gehört. Ich will damit nicht ausdrücken, dass die Fachbereiche und Institute nach

Meta-Reflexion drängeln (nur einmal sind fünf Fachbereiche einer Disziplin gemeinsam an den Nordverbund herangetreten mit dem Wunsch, zu evaluieren). Aber die Evaluationen finden statt.

Ich persönlich kann auch nicht oft genug mein Erstaunen und meine Hochachtung den Gutachtenden gegenüber ausdrücken. Sie erklären sich bereit, viele Tage Arbeit und Energie in die Beratung und Beurteilung der evaluierten Fachbereiche zu investieren, ohne dass ihnen irgendein materieller Vorteil erwächst.

Auch wenn inzwischen Evaluation in mehreren Bundesländern gesetzlich vorgeschrieben ist, ist es verblüffend, dass mit den Evaluationen bisher immer auch ein Prozess der Studienreform in Gang gesetzt wurde. Bei den meisten verläuft es wie geplant, und wie es von Herrn Reissert so schön plastisch beschrieben wird: In der Selbstevaluation kommen alle Beteiligten zusammen, diskutieren heftig und führen eine Meinungsbildung zu neuen Maßnahmen herbei. Manchmal wird der Prozess der Meinungsbildung im Fachbereich/Institut erst in der Konfrontation mit der Gutachterkommission begonnen. Es ist auch schon vorgekommen, dass Studierende erst auf der Auswertenden Konferenz den letzten Anstoß erhalten haben, etwas in ihrem Fachbereich/Institut zu unternehmen. Aber wirklich immer kommt eine Meinungsbildung zur Studienreform zustande. Und die meisten vorgeschlagenen Maßnahmen werden auch umgesetzt. Der Nordverbund hat das Instrument der Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und evaluiertem Fachbereich für die Umsetzung der Maßnahmen aus der Evaluation entwickelt und es wird in jeder Universität regelmäßig angewendet. Das ist schon beachtenswert und der Erfolg war 1994 keineswegs vorhersehbar.

Das zweite Lernergebnis lautet: Das Umfeld für die Evaluation muss stimmen. Präsidenten, Akademische Senate und Dekane müssen die Ziele der Evaluation, das sind Selbstreflektion und Entwicklung von Qualität in den Fachbereichen, teilen. Kontroll- und Leitungsbedürfnisse müssen zurückgestellt werden, um eine offene Selbsteinschätzung, eine ehrliche Stärken/Schwächen-Analyse, nicht zu gefährden. Der notwendige Aufwand, der betrieben werden muss, um alle davon zu überzeugen, wurde am Anfang zu gering geschätzt.

Drittens: Evaluationen dürfen nicht zur Routine werden. Eine Meta-Reflexion der eigenen Praxis, die den eigenen Gegenstand verliert, weil sie ähnlich viel Zeit einnimmt wie die Praxis selbst, erscheint unsinnig, alle Lehrenden würden zu Forschern über Hochschullehre werden, statt z.B.



Nanostrukturen zu erforschen und zu lehren. Also müssen aufwendige Evaluationen mit Peer-Review in größeren zeitlichen Abständen durchgeführt werden, im Moment wird an sechs- bis achtjährige Abstände für die einzelnen Fachbereiche gedacht. Übrigens: die Betreuung von Evaluation durch eine Geschäftsstelle darf ebenfalls nicht in Routine verfallen, professionell im Sinne von unauffällig und effizient muss sie natürlich sein, aber die einzelnen Verfahren müssen von den Inhalten her angegangen werden als sei es die erste Evaluation – was aus der Perspektive der evaluierenden Fachvertreterinnen und Fachvertreter ja auch stimmt!

## **2. Verbesserungsmöglichkeiten für die Evaluationsverfahren**

Im Folgenden gehe ich sozusagen im Geiste ein Evaluationsverfahren durch und berichte, welche Verbesserungen im einzelnen im Laufe der Zeit vorgenommen wurden oder werden sollten. Das geschieht verständlicherweise aus der Sicht einer Geschäftsstelle, die die Evaluationen betreut.

Das Hauptinteresse der Fachbereiche in den ersten Selbstevaluationen war häufig darauf gerichtet, vollständige Informationen über die Meinungen, Lebensbedingungen und Studienabläufe der Studierenden zu bekommen. Und ich habe den Wunsch nach repräsentativen Befragungsergebnissen anfangs auch immer nach Kräften unterstützt. Dahinter stand das Bild: wenn die „Wahrheit“ über die Studierenden bekannt ist, entscheiden sich die Lehrenden automatisch, alles – entsprechend der neu gewonnen Information – neu zu ordnen und besser zu machen. Das war leider ein Trugschluss. Inzwischen wird mehr Wert darauf gelegt, in der Selbstevaluation Probleme zu generieren, d.h. zu ermitteln, wo die Studierenden und die Lehrenden Probleme sowie Möglichkeiten zu ihrer Lösung sehen. Standardisierungen von Vorgehensweisen und die Vorgabe von Fragebögen für die Studierendenbefragung während der Selbstevaluation werden deshalb vermieden. Es werden den Fachbereichen verschiedene Instrumente und Vorgehensweisen aufgezeigt, zwischen denen sie wählen können, und sie werden ermuntert, neue, der eigenen Situation angepaßte Instrumente zu entwickeln.

Ursprünglich wurde für alle drei evaluierte Fächer eines Jahres eine Auswertende Konferenz durchgeführt. Der Lerneffekt durch den Austausch mit den jeweiligen anderen Fächern auf der Auswertenden Konferenz wurde jedoch als minimal eingeschätzt. Darüber hinaus erforderten solche Konferenzen mit über 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die wechselnd in vollem Plenum, in drei Unterplena und mit 15 bis 18 Arbeitsgruppen tagten, einen

hohen logistischen und moderativen Aufwand. Deshalb gibt es nunmehr eine Auswertende Konferenz pro Fach. Für die Hochschulleitungen ist das insofern ein Nachteil, als sie nunmehr drei Termine im Jahr bereitstellen müssen.

Schaut man sich die Tagesordnung für eine Auswertende Konferenz an, so wirkt sie relativ schmal:

- ca. 3-stündige Aussprache mit den Gutachtenden
- ca. 2-stündige Vorstellung der Gutachtenergebnisse für die anderen Universitäten
- Diskussion der Frage: Welche Maßnahmen wollen Sie an Ihren Hochschulen zu Hause unternehmen? (ca. 3 Stunden)
- Was soll veröffentlicht werden aus diesen Evaluationsverfahren?
- Verbesserungsvorschläge für die nächsten Verfahren.

Die Erfahrung zeigt, dass für diese Konferenzen trotzdem zwei Tage benötigt werden, da erst der Abend mit der Möglichkeit zu Nebengesprächen die notwendige Distanz herstellt, um aus der Situation, eine Beurteilung zu empfangen, hinüber zu gehen in die Situation, Maßnahmen für die Zukunft zu benennen. Der Versuch, die Auswertende Konferenz an einem Tag durchzuführen und damit auf die abendliche Zäsur zu verzichten, wurde nur einmal gemacht und sofort wieder aufgegeben.

Auf die ersten beiden evaluierten Fächer wurde kein Druck ausgeübt, die Ergebnisse zu veröffentlichen. Das wurde für die nächsten Evaluationen geändert. Aber immer noch wird erst am Ende der Evaluation zwischen den Standorten und den Gutachtenden entschieden, was und auf welche Weise veröffentlicht wird. Nur die Tatsache, dass die Ergebnisse veröffentlicht werden, wurde zur Pflicht erhoben. Dieses Vorgehen ist enorm arbeitsaufwendig, hat aber den besonderen Vorteil, dass es zur Glaubwürdigkeit der genannten Ziele der Evaluation innerhalb der Hochschulen beiträgt und der anfänglich immer geäußerte Verdacht, hier sollten Informationen gesammelt werden, um Kürzungen vorzubereiten, dadurch wesentlich geringer geworden ist. Es wird in jedem evaluiertem Fach entschieden, ob entweder pro Universität ein Bericht mit Selbstbeschreibung, Gutachten und Zielvereinbarung veröffentlicht werden soll oder ein gemeinsamer Bericht herausgegeben wird, der die Ergebnisberichte jedes Standortes, die Gutachten und die Zielvereinbarungen enthält.

Der größte Lernprozess besteht in der Folgenpflege. Anfänglich wurde nach der niederländischen Methode verfahren: die Gutachterkommission kam

nach zwei Jahren wieder und überprüfte die Umsetzung der Empfehlungen bzw. der Selbstverpflichtungen. Das war jedoch problematisch: 1. War der Aufwand für die Gutachtenden enorm hoch. 2. Freute die Überprüfung zwar in dem Fall, in dem in einem Fachbereich viel geschehen war, alle Beteiligten, aber der Zeitaufwand war im Verhältnis zu der Nachricht, alle Vorhaben seien verwirklicht, zu groß. In dem Fall aber, in dem während der zwei Jahre nichts passiert war, versuchten die verschiedenen Koalitionen in einem Fach erneut, die Gutachterkommission für ihre je eigenen Interessen einzuspannen. Das empfanden alle Beteiligten als unwürdig. Deshalb wurde dazu übergegangen, die Ergebnisse einer Evaluation als Bestandteil der je eigenen Organisationsentwicklung einer Hochschule zu begreifen. Globalhaushalte, Dezentralisierung, Kontraktmanagement waren ohnehin Stichworte, die allseits diskutiert wurden.

An den Evaluationsergebnissen konnte geübt und entwickelt werden, was die Universitäten im Nordverbund unter einer Zielvereinbarung verstehen. Am Ende einer Evaluation beschließt der Fachbereich, welche Konsequenzen er aus der Evaluation ziehen will. Dann gibt es eine Vereinbarung zwischen dem Präsidenten oder dem Rektor der jeweiligen Universität und dem evaluierten Fach, in der festgelegt wird, welche Ziele, das sind meist fünf oder sechs, der Fachbereich verfolgt, welche Maßnahmen diesen Zielen zugeordnet werden, mit welchem Zeitplan die einzelnen Maßnahmen umgesetzt werden sollen und wer für die Durchführung der Maßnahme verantwortlich, also Ansprechpartner ist. Der zweite Bestandteil dieser Zielvereinbarung ist eine Einigung auf ein Controlling. Das heißt, die Beteiligten einigen sich auf eine Person, die die Termine überwacht, und darauf, sich nach einem Jahr wieder zu treffen, um zu überprüfen, ob die Ziele und Maßnahmen noch stimmen. In der Universität Hamburg fragt darüber hinaus der Akademischer Senat im Abstand von zwei Jahren nach den Ergebnissen aus den Evaluationen, die für andere Fachbereiche, die gerade nicht evaluiert werden, übertragbar sein könnten.

Diese Zielvereinbarungen sind für alle Beteiligten eine große Herausforderung: ein Denken und Sprechen in Hierarchien ist in diesen Vereinbarungen nicht mehr angebracht, entsprechend muss die Gesprächsführung und die Diktion der Zielvereinbarung gestaltet sein. Unter Partnern, die eine Vereinbarung unterzeichnen, ist die Sprache der Administration unangemessen. Es gab am Anfang Zielvereinbarungen, die etwa lauteten: Das Fach macht, das Fach tut, das Fach wird, und der Präsident regt an. Inzwischen lauten die Formulierungen eher folgendermaßen: Der Fachbereichsrat hat beschlossen

folgendes zu tun, der Präsident wird Sorge dafür tragen, dass die Prioritätenliste z.B. bei der Mittelvergabe für IuK entsprechend geändert wird.

Auch ist es schlicht eine intellektuelle Anstrengung, relativ leicht zu benennende Ziele wie z.B. dass die Corporate Identity in einem Fachbereich erhöht oder die Lehramtsausbildung verbessert werden sollte, mit konkret benennbaren Ergebnissen zu versehen, die auch für alle transparent gemacht werden können. Gilt für diesen Fachbereich die Corporate Identity als erhöht, wenn alle Lehrkörpermitglieder und mindestens zwei Drittel der Studierenden am jährlichen Ball teilnehmen oder reicht die Erarbeitung eines Leitbildes und Herausgabe eines Faltblattes über den Fachbereich? Ist die Lehramtsausbildung verbessert, wenn für Lehrerstudentinnen und -studenten separate Veranstaltungen angeboten werden? Oder gilt sie erst als verbessert, wenn die Prüfungsleistungen bessere geworden sind? Oder ist der Gradmesser die Zufriedenheit der Studierenden? Mir persönlich machen diese Diskussionen zur Zeit viel Spaß.

In der Diskussion ist im Moment die Frage, ob es zu den Zielvereinbarungen – wie bisher - Anreize oder auch Strafen geben soll. Die Wirksamkeitsanalysen haben ergeben, dass die Maßnahmen, die die Fachbereiche ergreifen, zwar nicht immer dem Sinn und Geist der Gutachterempfehlung entsprechen, doch das, was die Fachbereiche selbst beschlossen haben, auch umgesetzt worden ist. Bisher haben nur zwei Fachbereiche ihre Zielvereinbarungen nicht eingehalten. Sollte sich diese Zahl erhöhen, ist abzusehen, dass die Forderungen derjenigen Fachbereiche, die ihre Evaluationsergebnisse konsequent realisieren, lauten wird, die Säumigen finanziell negativ zu sanktionieren.

### **3. Womit werden die Fachbereiche bei der Evaluation unterstützt?**

Die Hochschulleitungen ermuntern zur Evaluation in einführenden Vorgesprächen, durch Einladungen von Gutachtern und Evaluierten und vor allem durch die Unterstützung der Folgen.

Darüber hinaus steht allen Beteiligten eine professionelle Geschäftsstelle zur Verfügung. Mit professionell meine ich hier: hauptamtlich, effektiv arbeitend und den Service und die Beratung so unaufdringlich in die Evaluation einbringend, dass Fachbereiche und Gutachter sicher sein können, dass sie ihre eigene Evaluation gestalten und die Inhalte bestimmen. Diese Geschäftsstelle achtet auch darauf, dass die Standards prozessorientierter Eva-

luation eingehalten werden; also darauf, dass Klarheit über die Ziele der Evaluation herrscht, dass die Verfahrensschritte allen bekannt sind, dass alle Lehrenden und Studierenden ermuntert werden, sich an dem Verfahren zu beteiligen und dass ein paar ethische Grundsätze für Evaluatoren eingehalten werden, also Beratung und Beurteilung, aber keine Abwertung einzelner. Als Service bietet die Geschäftsstelle die einführenden Treffen der Fachvertreterinnen und Fachvertreter zu Beginn eines Verfahrens, Hilfe bei der Gewinnung der Gutachtenden, die Einführung und Betreuung der Gutachterkommission, die Auswertende Konferenz und Hilfestellung bei denjenigen Folgen, die die Kooperation zwischen den Universitäten erfordern (s.o.), Koordination der Veröffentlichung.

Last but not least gibt es in jeder Universität Ansprechpartnerinnen und –partner, die sich mit den Evaluationsverfahren auskennen, die in Verfahrensfragen mit Rat und Tat zur Seite stehen und helfen, die Daten zusammenzutragen etc., die sog. Arbeitsgruppe Planung im Nordverbund. Sie wird in vier Universitäten durch je eine teilzeit- und befristet beschäftigte Mitarbeiterin unterstützt. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Planung sind seit fünf Jahren die selben Personen, über viele Diskussionen zu einer homogenen Meinung über die Evaluation gekommen und beraten neben ihren anderen – manche sagen: eigentlichen - Aufgaben seit nunmehr fünf Jahren die Evaluierenden in die gleiche Richtung, stellen kontinuierlich die gleichen Fragen, geben die gleichen Ratschläge: Was sind die Ziele Ihres Fachbereiches? Bitte fangen Sie die Perspektiven aller Beteiligten ein. Überprüfen Sie, ob die Praxis in Ihrem Fachbereich diesen Zielen entspricht. Seien Sie ehrlich mit Ihren Stärken und Schwächen. Denken Sie nicht nur an die Schwächen, vergessen Sie die Stärken nicht und nutzen Sie bitte den Frageleitfaden, um zu überprüfen, ob Sie alle relevanten Probleme im Bereich Studium und Lehre erfasst haben.

Wenn ich einschätzen sollte, wie wichtig diese Dienstleistungen für die Evaluationen sind? Ich würde sagen: Ohne den expliziten Willen der Hochschulleitungen zur Qualitätsverbesserung in Studium und Lehre und deren Einbettung in die Organisationsentwicklung der Universitäten im Nordverbund gäbe es weder Evaluationen noch die Umsetzung der Ergebnisse. Ohne die Arbeitsgruppe Planung und ohne die Geschäftsstelle gäbe es keine Evaluationen, ohne den oben skizzierten Gleichklang in der Beratung der Fachbereiche käme es dauernd zu Friktionen im Verfahren. Wenn die Fachbereiche Evaluationen in ausschließlich eigener Regie durchführen würden, müsste ja jeder Fachbereich wieder sowohl die Philosophie der Evaluation neu erdenken, als auch das Verfahrensdesign auf diese Philosophie abstim-

men und obendrein einen erheblichen Organisationsaufwand leisten. Ich möchte hier nicht überheblich erscheinen, aber ich denke, um nicht ineffektiv zu arbeiten, benötigen die Universitäten so etwas wie ein institutionelles Gedächtnis für Evaluationen.

# Fünf Jahre Erfahrungen der Zentralen Evaluationsagentur niedersächsischer Hochschulen (ZEvA)

Hermann Reuke  
Geschäftsführer der ZEvA

Nachdem die Hochschulrektorenkonferenz, der Wissenschaftsrat und die Kultusministerkonferenz schon vor einigen Jahren in Form von Stellungnahmen und anderen Äußerungen Empfehlungen zu Qualitätssicherung gegeben haben, haftet der Evaluation nun nicht mehr der Geruch des völlig Neuen, Unerhörten an. Der Erfahrungsaustausch über die Auswirkungen und Weiterentwicklung hat die Workshops, in denen noch über die Sinnhaftigkeit oder über die Grundsätze der Konzeptionen beraten wurde, abgelöst. Der Verdienst, den Erfahrungsaustausch organisiert zu haben, gebührt zweifellos der HRK. Im folgenden möchte ich über die Arbeit der ZEvA berichten. Der Titel meines Vortrags „Fünf Jahre Erfahrung der ZEvA“ spielt auf den Titel des im Rahmen des ersten nationalen Expertenseminars gehaltenen Vortrags an. Im vergangenen Jahr - anlässlich des ersten nationalen Expertenseminars - konnte ich über die Erfahrungen der ersten drei Jahre berichten, nun, ein Jahr später, bittet mich die HRK, über fünf Jahre Evaluationsagentur Auskunft zu geben.

## **1. Der Stand der ZEvA Ende des Jahres 1999**

Seit 1995/1996 wurden aus den großen Hauptstudienbereichen, also aus den naturwissenschaftlichen Fächern, aus den Ingenieurwissenschaften, aus den Sprach- und Kulturwissenschaften und aus den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften praktisch alle großen Fächer von uns evaluiert. Das bedeutet, dass wir etwa einhundert Fachbereiche besucht und Gutachten erstellt haben. Es fehlen noch einige wenige kleine Fächer. Das sind entweder die sogenannten „Orchideenfächer“ oder solche, die singular in Niedersachsen angeboten werden und die künftig noch evaluiert werden sollen.

Wir haben seit 1995 etwa 140 Gutachter für unsere Verfahren gewinnen können, davon sind etwa 80 Prozent sogenannte Fachvertreter, also Gutachter aus der jeweils zu evaluierenden Disziplin, etwa 14 Prozent Berufspraktiker, also Leute aus der Arbeitswelt und etwa 3 Prozent fachferne bzw.

fachfremde Gutachter. Die ausländischen Gutachter, die wir bei uns gewinnen können, machen einen Anteil von etwas mehr als 10 Prozent aus. Wenn man sich die Verteilung anschaut, dann kommen etwa 65 Prozent aus den Niederlanden, knapp 10 Prozent aus Großbritannien und Österreich und 20 Prozent aus der Schweiz. Eine Übersicht über die Verteilung aus den deutschen Bundesländern und den Hochschulen lässt eine gewisse „Südlastigkeit“ feststellen, die jedoch nicht geplant war. Der Erfahrungsbericht über die Arbeit der Agentur in den vergangenen Jahren hat vor dem Hintergrund der gesamten niedersächsischen Entwicklung zu erfolgen.

## **2. Qualitätssicherung in Wissenschaft und Forschung in Niedersachsen**

Von Arbeitsbeginn der ZEvA 1995 bis heute verfügt Niedersachsen inzwischen über ein glänzendes System zur Analyse und Einschätzung des Bildungssystems. 1998 hat sich die Landeshochschulkonferenz auf der Basis eines von uns entwickelten Berichtssystems zu einer einheitlichen Gliederung der vom Hochschulgesetz verlangten Lehrberichte verständigt. Damit ist uns auf der Ebene der Erfassung und Darstellung die Verzahnung von Evaluationsdaten gelungen. Und im Oktober 1997 wurde auf der Grundlage eines Beschlusses der Landesregierung eine wissenschaftliche Kommission eingerichtet. Diese 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 eine Evaluation der Forschung ein. Um die Kommunikation zwischen diesen beiden Einrichtungen zu gewährleisten, ist der wissenschaftliche Leiter der ZEvA auch Mitglied in der wissenschaftlichen Kommission. Beide Einrichtungen koordinieren Evaluationsverfahren an den niedersächsischen Hochschulen. Wir koordinieren 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, wie bereits dargelegt, an die Hochschulen selbst. Die Kommission führt eine ebenfalls fachbezogene und institutionenübergreifende Evaluation der Forschung durch, die neben den Hochschulen auch außeruniversitäre, aus Landesmitteln finanzierte Forschungseinrichtungen mit einbezieht. Die Ergebnisse dienen dieser Kommission als Grundlage für Strukturempfehlungen an das Land. Die teilweise zeitliche wie fachliche Überschneidung dieser beiden Evaluationssysteme bedingt die Notwendigkeit einer engen Abstimmung der Arbeit zwischen der ZEvA und der wissenschaftlichen Kommission. Diese Ab-



stimmung bezieht sich auf die Verwendung der Daten, auf den Aufwand und die Belastung der Hochschulen durch diese Verfahren und insbesondere auf das Zusammenführen der Ergebnisse. Schließlich hat die HIS GmbH im Auftrag der Landesregierung und in Abstimmung mit den Hochschulen 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 des Jahres 1999 oder 2000 vorzunehmen. Dieses Datenmaterial wird für die Evaluationen von erheblicher Bedeutung sein. Im Augenblick sind alle drei Einrichtungen dabei, sich noch einmal sehr genau anzuschauen, mit welchen Daten sie umgehen wollen und ob die Begriffsverwendung einheitlich ist.

Es wird ersichtlich, dass die Evaluation von Lehre und Studium nur einen Ausschnitt des Hochschulsystems betrachtet und in ein generelles System zur Qualitätssicherung und Steuerung im Hochschulbereich integriert wird. Dieser Vernetzungsprozess hat zwar jetzt erst begonnen, aber ich hoffe, dass er schon im nächsten Jahr erste Ergebnisse zeigen wird. Denn dann wird die Forschungsevaluation in den Fächern Chemie und Geschichte, das sind die ersten Fächer aus der Lehrevaluation aus dem Jahre 1996, beendet sein. Die Forschungsevaluation findet zu einem Zeitpunkt in den genannten beiden Fächern statt, in denen diese uns die Zwischenberichte über die Umsetzung der Lehrevaluation geliefert haben. So dass wir also hier auch die Ergebnisse tatsächlich zusammenführen können.

### **3. Evaluation von Lehre und Studium**

#### *a) Allgemeine Erfahrungen hinsichtlich der Evaluation von Lehre und Studium in Niedersachsen*

Ohne den Anstoß durch die ZEvA wäre in Niedersachsen kaum ein Evaluationsverfahren in Gang gekommen. Zwar haben Wissenschaftsrat und Hochschulrektorenkonferenz die bekannten Empfehlungen zur Qualitätssicherung gegeben, sie allein hätten nach unserer Überzeugung jedoch nicht ausgereicht, um Fachbereiche oder Hochschulen zu solchen Vorhaben anzuregen. Dazu bedurfte es eines nochmaligen Impulses und insbesondere einer aktiven Hilfestellung vor und einer intensiven Betreuung während solcher Verfahren. Das gilt auch für Evaluationsverfahren, die nicht den Anspruch einer landesweiten Evaluation von Lehre und Studium haben. Dass die von der Agentur angestoßenen Verfahren auf Akzeptanz gestoßen sind, führen wir

darauf zurück, dass diese Verfahren von den Hochschulen selbst getragen werden und nicht von staatlicher Seite koordiniert worden sind.

Die Qualitätssicherung in Lehre und Studium wird den Fachbereichen in dem Maße erleichtert, in dem Peergroups handlungsorientierte Empfehlungen geben. Eine qualitative Einschätzung und Beurteilung bestimmter Sachverhalte im Bereich von Lehre und Studium reicht in der Regel nicht aus, um Fachbereiche zu effektiven Studienreformen und Qualitätssicherungen anzuspornen. Auf konkrete Umsetzung gerichtete Empfehlungen machen es den Fachbereichen wesentlich leichter darauf zu reagieren und Maßnahmen zu entwickeln.

Die Umsetzung auch anspruchsvoller Ziele sollte von Beginn der Evaluation an Teil des Verfahrens sein, denn ein Zurücknehmen anspruchsvoller Ziele führt nach unserer Beobachtung nicht zu einer ernsthaften Verminderung des Aufwands. Das heißt, wenn Fachbereiche sich das erste Mal einem solchen Evaluationsverfahren stellen, ist der Aufwand ohnehin sehr groß. Das heißt auf der anderen Seite natürlich nicht, dass man nur mit Hilfe der Evaluation alle Strukturprobleme lösen kann, aber ich plädiere dafür, durchaus anspruchsvolle Ziele auch in der erstmaligen Evaluation anzustreben. Das heißt auch, und da würde ich die Erfahrung aus dem Nordverbund teilen, dass die Reflexion über die mit der Evaluation verbundenen Ziele und die Festlegung darauf am Beginn eine sehr große Rolle spielt und große Bedeutung hat.

Wir haben im Laufe der Verfahren die methodischen Anleitungen und Hilfestellungen ausgeweitet und erprobt. Zu Beginn der Verfahren 1995/96 haben wir uns auf die Vorlage eines Frageleitfadens für die interne Evaluation und eines sogenannten Peer-Leitfadens für die externe Evaluation beschränkt. Jetzt ist das Instrumentarium wesentlich differenzierter. In zusammengefasster Form wird dies im ersten Quartal des Jahres 2000 publiziert werden (Methoden und Materialien zur systematischen und flächendeckenden Evaluation. Schriftenreihe „Lehre an Hochschulen“ 15/00). 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.

In der Agentur ist seit 1995 ein Expertenwissen sowohl hinsichtlich methodischer Erfahrungen aber auch hinsichtlich inhaltlicher Aspekte von Lehre und Studium entstanden. Es besteht sowohl von den Fachbereichen und von den Gutachtern aber auch in diesem Sinne seitens „außenstehenden“ Wissenschaftsverwaltungen, Hochschulen und politischen Entscheidungsträgern

eine zunehmende Nachfrage nach diesem Wissen. Damit verbunden ist ein deutlicher Zuwachs an Verantwortung innerhalb der Agentur auch für die einzelnen Mitarbeiter und Referenten.

Die generellen Entscheidungsprozesse haben wir in diesen 5 Jahren nicht verändert bzw. nicht verändern müssen. Sie haben sich unserer Ansicht nach bewährt. Ich darf noch einmal daran erinnern, dass die ZEVA eine gemeinsame Einrichtung der niedersächsischen Hochschulen ist und zwar eine gemeinsame Einrichtung der Landeshochschulkonferenz, in der die Hochschulleitungen aus Universitäten und Fachhochschulen vereinigt sind. Wir haben eine Lenkungsgruppe aus fünf Mitgliedern, in der drei Hochschulmitglieder die Dominanz haben. Das vierte Mitglied kommt aus dem Wissenschaftsministerium und das Fünfte ist ein neutraler Experte. Er kommt zur Zeit aus der HIS GmbH. Es hat sich bewährt, dass die beteiligten Fachbereiche auf der Basis eines Strukturvorschlages der Agentur Personen für die Peergroup vorschlagen können. Letztlich benennt die Agentur die Gutachter, aber wir greifen natürlich zu einem großen Teil überwiegend auf die Vorschläge aus den Fachbereichen zurück. Schließlich hat es sich im Unterschied zum Nordverbund eine Art „Berichtssystem“ bewährt. Das heißt: Erst die Abschlussberichte erreichen die Öffentlichkeit, wobei jedoch von Beginn an klar ist, dass die Ergebnisse publiziert werden.

#### *b) Speziellere Notizen in skizzenhafter Form zu den Erfahrungen mit und um Evaluation*

Der anfängliche einsemestrige Turnus von Evaluation wurde auf einen Jahrestakt umgestellt, das heißt, wir evaluieren drei Fächer pro Jahr. Dabei erzwingt die intensivere Betreuung der Fachbereiche und der Gutachtergruppen eine Reduzierung der Verfahren. Dennoch werden wir die 1995 geäußerte Absicht sowie die Erwartungen der Hochschulen, in 5 bis 6 Jahren Lehre und Studium an den niedersächsischen Hochschulen (bis auf einige Ausnahmen) erstmalig evaluiert zu haben, umsetzen können. Durch die erheblich intensivere Betreuung und die in den ersten Verfahren gewonnenen Erfahrungen sind die Gutachten inzwischen detaillierter, in den Empfehlungen präziser und damit besser geworden.

Am Rande sollte nicht unerwähnt bleiben, dass (auch wenn dies ein ziemlich heikles Thema ist) unsere Gutachter inzwischen ein geringes Honorar erhalten. Die Peergroups (d.s. die Fachvertreter, fachferne Vertreter, Berufspraktiker und ausländische, evaluationserfahrene Peers) werden jetzt auch um

einen jungen Absolventen ergänzt, der damit vor dem Hintergrund zeitnaher Erfahrungen in der Peergroup mitwirkt.

Zwischen die Einführungsveranstaltungen und Gutachtervorbereitungen auf der einen und die externen Begutachtungen vor Ort auf der anderen Seite haben wir inzwischen Vorgespräche, „Pre-visits“, mit den Hochschulen gelegt, in denen organisatorische und den Ablauf der Peer-review betreffende Fragen an den jeweiligen Standorten erörtert werden, Informations- und Datenlücken noch vor der Peer-review geschlossen und ergänzende Wünsche der Gutachter an die Fachbereiche weitergegeben werden können. Es ist immer so, dass aus bestimmten Notwendigkeiten heraus und aus der Lektüre der Selbstreports einige ergänzende Gutachterwünsche entstehen.

Die methodischen Anleitungen und Vorschläge für die verschiedenen Verfahrensschritte wurden inzwischen ausgeweitet. Sie betreffen eine Checkliste für die Gutachter zur Auswertung der Selbst-Reports. Sie behandeln Empfehlungen für die Gesprächsführung der Gutachter mit den verschiedenen Zielgruppen an den Hochschulen. Sie enthalten 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 Gutachter inzwischen verbindlich eingeführt haben, mehr kürzere Pausen für die Gutachter während der Hochschulbesuche einplanen und bereits am Ende des ersten Besuchstages eine interne Klausur über den Tag angesetzt haben. Für die Abgabe der Stellungnahmen und für die Formulierung von Maßnahmen erhalten die Fachbereiche inzwischen ebenfalls einen Leitfaden, der ihnen die Gliederung und die Abfassung dieser Stellungnahme erleichtern soll.

Ein weiterer Punkt betrifft die quantitativen Daten und statistischen Angaben, denn dort wollen wir die Daten auf das unabweisbar Notwendige reduzieren. Momentan ist es so, dass die überwiegende Zahl, mehr als 80 Prozent der Daten, die wir verwenden, nicht eigens erhoben werden müssen, sondern in den Hochschulen vorliegen. Zugleich unternehmen wir nun mit der wissenschaftlichen Kommission und mit der HIS GmbH als Verwender solcher Daten eine weitere Abstimmung, die wir wiederum in einer Runde mit dem Wissenschaftsministerium und dem statistischen Landesamt besprechen wollen. Nach wie vor ist der Aufwand für die Präsentation dieser Daten relativ groß, und nach wie vor sind Gutachter relativ unsicher in der Interpretation von Daten.

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, also 1 Semester, inzwischen auf 8 Wochen verkürzt. Zugleich werden wir die Fachbereiche künftig bitten, die von ihnen beabsichtigten Maßnahmen mit einem noch präziseren Zeitplan zu versehen und für die Qualitätssicherung eine mittlere Perspektive von etwa 5 Jahren anzulegen. Besonders in großen Fachbereichen kommt es vor, dass einige Institute eine Stellungnahme verabschieden und uns diese zusenden. Da aber nach dem Gesetz die Fachbereiche und nicht die Institute verantwortlich sind für die Aufrechterhaltung der Lehre und da auch die Hochschulleitung sehr viel stärker in die Verantwortung eingebunden werden soll, achten wir sehr darauf, dass die Stellungnahmen über die Hochschulleitungen zu uns gelangen.

Eine weitere Beobachtung ist, dass wir nun in mehreren Hochschulverwaltungen Evaluationsbeauftragte haben, die die Verfahren betreuen und damit den Fachbereichen die Arbeit natürlich sehr erleichtern.

Der Ressourcenbedarf ist relativ gut kalkulierbar. Die eingangs von uns gehegte Befürchtung, die Kosten seien nur schwer vorhersehbar und der Aufwand für die Fachbereiche kaum bezifferbar, haben sich nicht bewahrheitet. Die anfangs noch anzutreffenden Vorbehalte und Widerstände wurden vor allem dadurch, dass das Verfahren durch die Landeshochschulkonferenz, also durch die Hochschulleitungen, eingeführt wurde, überwunden. Weiterhin sorgten die Transparenz des Verfahrens, die Einführungsveranstaltung mit den Fachbereichen und die Möglichkeit dieser Fachbereiche, Gutachter vorzuschlagen, für ausreichende Akzeptanz.

Ich habe eine ganze Reihe von Hinweisen, Leitfäden etc. aufgezählt. Alle diese Leitfäden werden allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. Es ist also nicht etwa so, dass wir einen Gutachterleitfaden nur den Gutachtern zeigen, sondern alle Beteiligten wissen, mit welchem methodischem Instrumentarium wir umgehen. Dabei schaffen die vorbereitenden Sitzungen Vertrauen der Gutachter in solche Verfahren, weil wir neben den organisatorischen Dingen in diesen Gutachtervorbereitungssitzungen auch schon über die Referenzrahmen für die Beurteilung diskutieren.

Gefragt war, auf welche Weise das Ministerium oder die Landesregierung diesen Prozess unterstützt, oder wie es darin eingebunden ist. Das MWK unterstützt die Agentur durch die Finanzierung der Grundkosten, einschließlich aller Kosten für die externe Begutachtung, und die Fachbereiche erhal-

ten Zuschüsse aus dem Wissenschaftsministerium für die interne Evaluation. Darüber hinaus unterstützt uns das Ministerium bei der Überprüfung bestimmter Daten. Die Fachbereiche erhalten fundierte Aussagen zu ihrer Situation und von den Peers entscheidende Hilfen bei der Strukturplanung.

Abschließend möchte ich zu der Frage der Rekrutierung der Peers einige Erläuterungen geben und dabei auch die Aspekte der Unabhängigkeit des Urteils auf der einen Seite und die Akzeptanz bei den Fachbereichen auf der anderen Seite berücksichtigen. Da die Gutachtergruppe im Einvernehmen mit den Fachbereichen zusammengestellt wird, stößt sie, wenn auch nicht jeder einzelne Gutachter, doch insgesamt im Fachbereich auf Akzeptanz. Wir haben bisher die Beobachtung gemacht, dass die Gutachter fast alle ein hohes Interesse, gelegentlich ein hohes Eigeninteresse, an diesen Verfahren haben, weil sie sich in der zukünftigen Rolle desjenigen, der evaluiert wird, sehen, und von daher gesehen auch Erfahrungen sammeln möchten. Sie fühlen sich fast ausschließlich als Vertreter ihres Fachs, bringen also ein gewisses Berufsethos mit und versuchen das Fach gegen Hochschulleitung und Ministerien zu stärken. Sie geben der Lehre in Abgrenzung von der Forschung einen sehr hohen Stellenwert. Bei dieser Trennung von Forschung und Lehre werden Sie sicherlich protestieren, weil Lehre und Forschung sich an den Universitäten nicht trennen lassen. Wir kennen diese Argumente selbstverständlich und haben sie mit den Fächern diskutiert. Deshalb betrachten wir auch die Forschung in diesen Verfahren, aber wir schauen uns das wissenschaftliche Profil und den wissenschaftlichen Hintergrund der Einrichtung an - die Forschungsschwerpunkte auf denen dann die Lehre aufgebaut ist. Des Weiteren betrachten wir, auf welche Weise Studierende in fortgeschrittenen Semestern an Forschung beteiligt werden. Aber wir schauen uns nicht einzelne Forschungsprojekte oder -vorhaben an.

Wir beobachten, dass innerhalb der Gutachtergruppe durchaus ein Druck zur Konsensbildung in der Urteilsfindung entsteht. Nach unserer Beobachtung haben es die Vertreter der Berufspraxis in diesen Gutachtergruppen nicht immer leicht. Vor allem dann, wenn sie nicht oder nicht mehr mit dem Hochschulalltag vertraut sind. In solchen Fällen haben sie es schwer, operationalisierbare Empfehlungen zu Qualitätssicherung zu geben. Eine gegenteilige Erfahrung haben wir mit fachfernen oder fachfremden Gutachtern gemacht, die von größerem Wert sind als ursprünglich angenommen, da sie vor allen Dingen durch den Vergleich mit ihrem eigenen Fach in der Regel eine fundierte Außenperspektive auf das Fach haben und Fragen stellen, die in der Disziplin selbst nicht mehr in dieser Schärfe formuliert werden.

#### 4. Ausblick

Es wird von uns im Frühjahr ein Handbuch publiziert werden, das das gesamte Verfahren noch einmal darstellt, einschließlich dieser etwas differenzierteren methodischen und organisatorischen Hinweise. Wir werden unseren Frageleitfaden, den wir in diesen viereinhalb Jahren eingesetzt haben, neu überarbeiten und dann werden wir in geringem Umfang auch außerhalb Niedersachsens evaluieren. Im kommenden Jahr werden wir eine grenzüberschreitende Evaluation des Fachs Physik betreiben, an der sich aus Nordrhein-Westfalen die Universität Duisburg, aus Belgien Gent, aus den Niederlanden die Universität Twente und aus Niedersachsen die Universität Hannover beteiligen werden.

Nachdem wir nun die Zwischenberichte der Fachbereiche, die zwei Jahre nach der externen Evaluation Umsetzungserfolge oder –misserfolge in den Fachbereichen dokumentieren, erhalten und in einer ersten Runde ausgewertet haben, werden sie zunächst unseren Gremien vorgelegt. Wie mit diesen Berichten der Hochschulen und den Auswertungen verfahren wird, das soll sich dann in der Lenkungsgruppe im kommenden Monat entscheiden. Wesentlich stärker als vorher setzen wir uns durch den Lauf der Verfahren mit der dritten Stufe der Evaluation, dem sogenannten „follow-up“, auseinander. Dazu zeichnen sich bereits weitere Veranstaltungen ab, die wir organisieren werden. Es gibt gemeinsame Desiderate aus Evaluationen verschiedener Fächer, wie beispielsweise die Bedeutung des Praxisbezugs im Bereich der Fachhochschulen, welche unabhängig von der Disziplin ähnliche Schwächen und Stärken aufweist, die alle zu beschreiben sind mit einer Einbettung der Praxissemester in das Curriculum und mit der Qualität der Betreuung der Praxissemester selbst. Als zweites Beispiel könnte der problematische Übergang zwischen Grund- und Hauptstudium dienen. Auf diesem Hintergrund wollen wir zu den in solcher Weise querschnittsorientierten Themen künftig unter den niedersächsischen Hochschulen einen Erfahrungsaustausch organisieren.

## **Diskussion**

### **Winkler**

Sind beide Organisationen, d.h. der Nordverbund sowie die ZEvA, von ihrer Form her Dauereinrichtungen mit entsprechender Abdeckung? Und wie ist die organisatorische Abdeckung speziell für den Nordverbund, bei dem ja verschiedene Bundesländer beteiligt sind? Ist der Nordverbund bisher nur im universitären Bereich tätig gewesen bzw. ist eine Ausweitung auf Fachhochschulen angedacht oder ausgeschlossen?

### **Reuke**

Bezüglich der Dauerhaftigkeit unserer Einrichtung muss ich Ihnen ausweichend antworten, denn wir haben insgesamt drei Stellen die als unbefristete Stellen eingerichtet sind und drei weitere, die einer zeitlichen Befristung unterliegen, für die wir Stellenmittel bekommen haben und die je nach Auftragsvolumen verringert oder ausgeweitet werden kann.

### **Fischer-Bluhm**

Die Vereinbarung zwischen den Universitäten im Nordverbund läuft zur Zeit auf vier Jahre und endet 2001. Ob die Vereinbarung wieder verlängert wird, kann ich nicht abschätzen. Ich selber bin eine unbefristet beschäftigte, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Hamburg und jeweils für die Vertragslaufzeit in die Geschäftsstelle abgeordnet. Mein Gehalt wird von allen fünf Hochschulen bezahlt. Insofern zahlt jede Universität über die tatsächlich anfallenden Kosten des einzelnen Verfahrens hinaus (Reisekosten, Konferenz- und Veröffentlichungskosten) 10.000,- DM overhead pro evaluiertem Fach. Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Planung, so wie Frau Teichmann, die hier neben mir sitzt und das Dezernat für Studium und Lehre in Rostock leitet, sind ebenfalls unbefristet beschäftigt. Aus dem Hochschulsonderprogramm III wurden in drei Hochschulen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halbtags zur Betreuung der Evaluationsprojekte in der Hochschule und zu Absolventenbefragungen befristet eingestellt.

Der Verbund ist offen für andere Hochschulen, insofern ist der Name irreführend.



## **Sprecher**

Ich habe in Ihren Vorträgen heraus gehört, dass Sie jeweils immer fächerorientiert evaluieren. Gibt es irgendeinen Versuch z.B. das Lehramtsstudium als solches, das ja eine eigene Qualität hat, zu evaluieren und gibt es irgendwelche Erfahrungen damit?

## **Reuke**

Wir haben bisher das Lehramtsstudium nicht evaluiert, doch im nächsten Jahr, also im Sommersemester 2000, ist die Evaluation der Lehramtsstudiengänge, d.h. Grund-, Haupt- und Real- und Sonderschulen, anvisiert. Bereits in der Vorbereitung ist dies aus mehreren Gründen ein schwieriger Prozess: Zum einen haben wir das Lehramt an Gymnasien. Diese Vertreter verstehen sich eher als Fachwissenschaftler denn als Lehrende, die in der Lehramtsausbildung tätig sind. Wir haben es bisher bei der Evaluation der Fächer so gehalten, dass das Lehramt für Gymnasien in die Fachevaluation integriert wurde. Bei dem jetzt anstehenden Verfahren wollen wir uns in der Tat dem Lehramt an Grund-, Haupt- Real- und Sonderschulen widmen. Ich kann Ihnen noch nicht differenziert sagen, wie die Konzeption sein wird, weil das u.a. davon abhängt, wie weit wir uns mit den Vorstellungen durchsetzen können. Unsere Vorstellungen gemäß würden die Grundwissenschaften dieser Lehramtsstudiengänge evaluiert sowie die Studierbarkeit des gesamten Studiums, d.h. seine Organisation. Die einzelnen Unterrichtsfächer sollen ausgespart bleiben. Da wir in Niedersachsen zwei bzw. drei verschiedene Typen der Lehrerausbildung haben, einmal solche die aus den pädagogischen Hochschulen hervorgegangen sind, dann solche, die die pädagogischen Hochschulabteilungen als Fachbereiche integriert haben und dann solche, die ohnehin sehr klein geblieben sind und fast nur Lehrerausbildung betreiben, bin ich nicht ganz sicher, ob wir diese Konzeption durchsetzen können, da zumindest die Hochschulen, die aus pädagogischen Abteilungen hervorgegangen sind, Wert legen auf eine noch engere Verzahnung mit den Fachdidaktiken, als wir das in der Konzeption vorgesehen haben. Wir haben einen relativ pragmatischen Ansatz und ich könnte Ihnen in 2 Monaten berichten, wie der Ausgang ist.

## **Fischer-Bluhm**

Im letzten Jahr wurden die Erziehungswissenschaften evaluiert. Darin wurden die Diplom- und Magisterausbildungen sowie die Grundschullehrerausbildung und die Sonderpädagogenausbildung analysiert. Aus dieser Evalua-

tion ist eine Arbeitsgruppe hervorgegangen, die sich um die Lehrerbildung kümmern will. Ob deren Arbeit in einer Evaluation der lehrerbildenden Studiengänge enden wird, weiss ich nicht, im Moment darüber diskutiert, was mit dem Praxissemester geschehen soll.

## **Winter**

Ich habe eine Frage an Herrn Reuke von der ZEVA und eine an Frau Fischer-Blum vom Nordverbund.

Die Frage nach der detaillierten Ausarbeitung von Checklisten für die Lektüre der Selbstreporte und für die Begehung etc. diskutieren wir gerade auch in der Unipartnerschaft Leipzig, Jena und Halle. Ein Argument gegen diese starke Ausdifferenzierung von Leitfäden war, dass die Gutachter sich eventuell bevormundet fühlen. Wie wird das in der ZEvA beurteilt?

Die Frage an Frau Fischer-Blum lautet: Der Charme des Nordverbundes ist doch, dass all die beteiligten Universitäten verschiedenen Bundesländern angehören. Nun hat sich eine zweite Hochschule aus Mecklenburg-Vorpommern dem Verbund angeschlossen. Hat dies Folgen auf die Evaluationen im Nordverbund? Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

## **Reuke**

Die Auswertung der methodischen Hinweise und Leitfäden ist in der Tat nicht ganz unproblematisch. Denn durch solche methodischen Anleitungen werden die Verfahren immer strukturierter und sind immer weniger offen für bestimmte Fragestellungen. Das ist eine Gradwanderung, der man sich wirklich bewusst sein muss. Insofern verfahren wir sehr behutsam und langsam und nehmen Richtlinien auch wieder zurück, wenn sie sich nicht bewähren. Ohnehin möchten wir diese Hilfen als Angebote an die Gutachter und Fachbereiche verstehen, denen es selbstverständlich freisteht, inwiefern und ob sie auf diese Angebote zurückgreifen. Nach unserer Erfahrung jedoch werden sie gerne angenommen. Auch bei den Fachbereichen ist diese Diskussion anzutreffen, dass Leitfäden zunächst abgelehnt werden, die von den Fachbereichen nur zur Not zu Hilfe genommen werden wollen. Am Ende stellt sich oft heraus, dass sie sich doch mit diesen Frageleitfäden relativ eng befasst haben. Dennoch gebe ich Ihnen Recht, dass es manchmal schwierig ist, einen Leitfaden für Gesprächsführung quasi vorzugeben. Manche Dinge lassen sich auch in Englisch sehr viel besser ausdrücken. So z.B. heißt ein solches Kapitel in angelsächsischen Leitfäden heißt: „How to ask questions“

- das klingt m.E. wesentlich weniger eindrucksvoll als der deutsche Titel: „Ein Leitfaden für die Gesprächsführung“.

### **Fischer-Bluhm**

In den Vorgesprächen mit den Gutachtenden nimmt der Austausch darüber, wie die Gutachtenden die Selbstbeschreibungen einschätzen, welche Fragen sie stellen wollen und welche Beurteilungskriterien verwendet werden sollen, den größten Raum ein. Ich achte beim Zuhören darauf, ob die allgemeinen, fächerübergreifenden Kriterien, die der Wissenschaftsrat formuliert hat, in den Beurteilungskriterien der Gutachtenden mit aufgehen. Hat der Fachbereich Ziele? Ist die Praxis in sich konsistent und kohärent mit den Zielen? Geht der Fachbereich verantwortungsbewusst mit den Ressourcen um? Manchmal gebe ich die Kriterien des Wissenschaftsrates explizit zur Diskussion.

Glücklicherweise ist ein Gutachter von der Universität Groningen in jeder Kommission, der meist freundlicherweise bei der Vorbereitung die Rolle übernimmt, die Vorgehensweise bei der Befragung und der Diskussion mit den Evaluierten zu erörtern.

Hinsichtlich der Integration zweier Hochschulen aus Mecklenburg-Vorpommern hatten alle erst große Hemmungen, genau wegen der Befürchtungen, die Sie angedeutet haben. Vor der ersten Evaluation in Greifswald sind die Rektoren und Präsidenten im Nordverbund gemeinsam mit den Rektoren Maess und Kohler an das Ministerium in Mecklenburg-Vorpommern herangetreten und haben dem Ministerium das Versprechen abgerungen, keine Argumente für die landesinterne Politik aus Evaluationen zu ziehen. Bisher funktioniert es.

### **Wolff**

Nochmals zum Zusammenhang zwischen Politik und den Evaluationsagenturen: Wer bestimmt die Themen bei der Evaluation der Forschung und welche Ziele hat man? Könnten Sie, Herr Reuke, ein typisches Ergebnis nennen, wie eine solche Empfehlung in handlungsorientierter Form aussieht?

### **Reuke**

Zur ersten Frage: Hinsichtlich der Evaluation der Forschung muss ich nochmals in Erinnerung rufen, dass die wissenschaftliche Kommission, die als

Teilaufgabe die Evaluation der Forschung hat, ein Beratungsgremium der Landesregierung ist. Das heißt zugleich, dass der Auftrag von dort kommt. Diese Aufträge umfassen z.B. Querschnittsthemen, etwa die Regionalisierung der Naturwissenschaften. Das sind Strukturempfehlungen an das Land. In diesen Forschungsevaluationen spielt die interne Evaluation eine geringe (um nicht zu sagen keine) Rolle. Das ist eine völlig andere Fragestellung und auch die Empfehlungsrichtung ist eine andere.

Die Fragestellungen selbst sind natürlich interessengeleitet, denn ansonsten würde Politik nicht mehr Politik sein.

Hinsichtlich der typischen Ergebnisse möchte ich beispielhaft die Organisation des Praxisbezuges an Fachhochschulen nennen. Die Evaluation hat hier offen gelegt, dass es häufig in der Tat Schwächen in der Betreuung der Praxissemester und in der Einbettung in das Curriculum gibt, was dazu führt, dass die Gutachter sich an den einzelnen Hochschulen damit befassen haben, ob die Lage des Praxissemesters in einem bestimmten Semester vernünftig ist, ob sie vernünftig in Theoriesemester eingebunden ist, ob das Prüfungssystem darum herum vernünftig organisiert ist usw. Gelegentlich haben wir das Phänomen beobachtet, dass Lehrstoff nach einem Praxissemester geprüft wird, der aber vor dem Praxissemester in der Hochschule abgeleistet wurde, so dass es sich um sehr ungünstige Prüfungsbedingungen handelt. Darüber hinaus kommen von uns jedoch auch handfeste Empfehlungen, z.B. die Organisation der Studienberatung und -betreuung zu ändern, das Prüfungssystem an einigen bestimmten Punkten zu ändern, statt Blockprüfungen studienbegleitende Prüfungen zu veranstalten. Des Weiteren befassen wir uns mit der Frage, in welchen Fächern der Einsatz von Lehrbeauftragten problematisch ist, z.B. wenn immer wieder wechselnde Lehrbeauftragte in Pflichtfächern eingesetzt werden, so dass das Prüfungsniveau nicht kontinuierlich gewährleistet ist. Darüber hinaus werden den Fachbereichen Hinweise und Empfehlungen zur Profilbildung gegeben, insbesondere in den Ingenieurwissenschaften. Wenn Sie bedenken, dass wir in Braunschweig und in Hannover zwei dicht nebeneinander liegende Universitäten mit teuren Ingenieurwissenschaften haben, dann sind Empfehlungen, wie z.B. für die Elektrotechnik in Braunschweig, sie sollen doch einen bestimmten Zweig der Elektrotechnik fördern, und für Hannover die Empfehlung, diesen Zweig nicht zu fördern und sich stattdessen einem anderen Zweig zu widmen, durchaus sinnvoll.

## **Sprecher**

Wie kann das Interesse der Fachbereiche an der Mitarbeit geweckt werden? Was kann einen relativ abgesicherten Fachbereich, der nicht durch schlechte Bedingungen auffällt (wie z.B. das Absinken der Studentenzahlen), sondern der sich ganz normal entwickelt, dazu veranlassen zu sagen: Wir stellen uns. Eine zweite, das „Procedere“ betreffende Frage: Wir haben ja sehr unterschiedliche Verfahren in Deutschland, wenn ich Begutachtungsverfahren des DFG, des Wissenschaftsrates oder bei manchen Landeskommissionen betrachte. Wie weit hält sich bei Ihnen in den einzelnen Phasen der Staat heraus. Ein mir vorliegender, vom Nordverbund verfasster Bericht über die Mathematik scheint mir eher zu zeigen, dass das wirklich Interessante darin unberücksichtigt bleibt. Wenn Sie wirklich nur das als Ergebnis erhielten, was in Ihrer Veröffentlichung steht, wäre ich um die Effizienz Ihres Verfahrens doch ein wenig besorgt. Gibt es andere, aufschlussreichere Berichte, und bleiben die total staatsfern?

## **Reuke**

Zur Frage nach der Weckung des Interesses der Fachbereiche kann ich natürlich nur aus der speziellen niedersächsischen Situation berichten. Zum einen haben wir landesweite Verfahren, das heißt, Fachbereiche tun sich schwer, sich aus diesem Verfahren auszuklinken, weil sie als Resultat in der abschließenden Publikation als Standort für ihr Fach schlicht nicht vorkommen. Das will sich kein Fachbereich leisten, weil er dann eine Benachteiligung innerhalb der landesweiten, strukturellen, konzeptionellen Bildungsplanungen fürchtet. Deshalb besteht ein relativ einfaches Eigeninteresse der Fachbereiche an der Beteiligung. Wir haben es bisher auch noch nie erlebt, dass sich ein Fachbereich ausgeschlossen hat.

Zweitens bekamen die Fachhochschulen in diesem Jahr und die Universitäten bekommen im nächsten Jahr Globalhaushalte. Die Fachbereiche selbst versprechen sich davon Hinweise für die Steuerung innerhalb der Hochschule.

Das sind nach meiner Beobachtung zwei wesentliche Motive für Fachbereiche, sich an der Evaluation zu beteiligen. Ich möchte ein drittes, eher intrinsisches Motiv nennen. Die Fachbereiche ahnen sehr genau, dass sie in bestimmten Bereichen zu wenig über sich selbst wissen. So z.B. ist in der Diskussion über den Abbruch des Studiums eine von den Fachbereichen gerne vertretene These, Studienabbrecher seien „Versager“. Dies ist jedoch eine

defensive Haltung, die zeigt, dass die Fachbereiche diesbezüglich mangelhaft informiert sind.

Hinsichtlich der Aktivität des Staates in unserem System ist festzuhalten, dass die staatlichen Vertreter weder an den Einführungsveranstaltungen noch an den Gutachtersitzungen, noch an der Peer-Review teilnehmen. Die Landesregierung und das Wissenschaftsministerium bekommen lediglich den von uns publizierten, auch der Öffentlichkeit zugänglichen Abschlussbericht. Dieser ist relativ detailliert und enthält alle kritischen Punkte aus den Gutachten und die Stellungnahmen der Fachbereiche.

### **Fischer-Bluhm**

Die Fachbereiche haben inzwischen glücklicherweise die Erfahrung gemacht, dass sie durch die Evaluation wesentlich argumentationskräftiger in der Auseinandersetzung innerhalb der Hochschule geworden sind. Und gerade Fachbereiche, die in sich ruhen und keine „Auffälligkeiten“ in ihrem Geschehen wahrnehmen, wollen mindestens ihren Status quo in den Verteilungskämpfen innerhalb der Hochschulen halten. Sie müssen bedenken, dass die meisten Universitäten im Nordverbund globalisierte Haushalte haben, die Debatten um Schlüssel für die Mittelverteilung ebenso wie für die von den Wissenschaftsministerien auferlegten Kürzungen also im eigenen Haus geführt werden. Wird da irgendwo gesagt, der Fachbereich habe sich der Evaluation von Studium und Lehre verweigert, sieht das niemand gern.

Die Ministerien sind in keinem Evaluationsverfahren beteiligt, sie erhalten die Veröffentlichung am Ende der Evaluation. Alle Ministerien haben versichert, dass solange die Qualitätssorge verantwortlich betrieben wird, sie sie für eine Aufgabe der Hochschulen halten. Die Ministerien sind lediglich an den Ergebnissen und das heißt an den daraus ableitbaren Maßnahmen interessiert.

### **Sprecher**

Worin sollte aber der Vorteil einer Evaluation für einen inneruniversitär gesehen schwachen Fachbereich liegen? Als Rektor kann ich behaupten: Die, die bei der Evaluation gut bewertet werden, haben doch ohnehin die besseren Argumente und die, die schlecht wegkommen, die hat man wahrscheinlich ohnehin schon im Blick. Eine Evaluation bestätigt doch nur noch einmal die eigene Einschätzung der Hochschulleitung und eröffnet die Möglichkeit einer legitimen Umschichtung der Ressourcen.

## **Fischer-Bluhm**

Es hat im Nordverbund bisher keine Gutachterkommission gegeben, die sich standardisiert geäußert hätte in dem Sinne, dieser oder jener Fachbereich ist gut, befriedigend oder schlecht. Die Empfehlungen der Gutachtenden sind im allg. problematisierend, d.h. sie machen Aussagen dazu, in welchen Problemfeldern dringend etwas passieren muss, manchmal mit Vorschlägen versehen, wie ein Problem gelöst werden könnte. Es geht in den Evaluationen eben nicht um die Umschichtung von Ressourcen von einem Fachbereich in den nächsten, sondern um die Frage, wie ein Fachbereich seine Qualität steigern kann. Niemand will die Fachbereiche und ihre Meinungsbildung niederdrücken oder entmündigen, sondern es ist die Entscheidung der Fachbereiche selbst, welche Maßnahmen sie tatsächlich einsetzen wollen. Wenn jemand versuchen würde, Gutachtende dazu zu bewegen, konkrete Vorschläge oder gar Vorschriften zu machen, dann gäbe es einen schönen Aufruhr und zwar sowohl seitens der Gutachtenden als auch seitens der evaluierten Fachbereiche. Und wenn klar ist, dass die Fachbereiche diejenigen sind, die die Konsequenzen aus den Evaluationen formulieren und tragen, dann kann eine Gutachterkommission auch eine Meinung äußern wie – um jetzt Nonsens-Beispiele zu wählen – die Universität Kiel sei besonders stark im Weinanbau, die Universität Hamburg im Hopfenanbau. Insofern würden sie dem Fachbereich Agrikultur in Hamburg nicht raten, den Weinanbau als weiteren Schwerpunkt ins Auge zu fassen. Natürlich haben die Hochschulleitung und der Akademische Senat in Hamburg mit einem solchen Gutachten in der Hand sehr viel mehr Fragen an den Fachbereich, wenn er Pläne zum Weinanbau vorlegt und Stellen zur Streichung im Hopfenanbau vorschlägt. Aber mehr auch nicht.

## **Sprecher**

Aber dennoch muss es ein Wechselverhältnis geben zwischen internen Anreizen, besser zu werden und etwas zu verändern, und der potentiellen (vielleicht nur mittelfristigen) Umsetzung angedrohter Einschnitten in die Ressourcensituation. Deshalb denke ich, kann man nicht einfach sagen: „Wir tun euch nichts.“

## **Fischer-Bluhm**

Das ist die Frage des Designs einer Evaluation. Ich würde umgekehrt sagen: die Entscheidung, ob eine Stelle gestrichen werden soll, ist vorrangig fiska-

lisch begründet. Wenn zum Beispiel die politisch Verantwortlichen für die Universität Hamburg beschlossen haben, dass sie über einen Zeitraum von vier Jahren jede zweite frei werdende Stelle abgeben muss, dann ist einer solchen Entscheidung nicht mit einer Evaluation beizukommen. Es handelt sich um eine rein finanzpolitische Auseinandersetzung. Welche Stelle dann tatsächlich gestrichen wird, hängt oft vom Zufall ab, nämlich ob eine Stelle gerade frei wird oder nicht.

Wird vor die finanzpolitisch motivierte Entscheidung eine Evaluation gesetzt, so handelt es sich um Politikberatung mit der Auflage, Vorschläge für die Schließung von Standorten o.ä. zu machen. Es ist unwahrscheinlich, dass eine solche Evaluation von der Universität selbst in Auftrag gegeben wird, wahrscheinlicher ist das Ministerium als Auftraggeber.

In einer prozessorientierten Evaluation, die auf Qualitätssicherung angelegt ist, begutachten vorrangig Fachkolleginnen und -kollegen, z.B. Physiker ihre Physiker-Kollegen, manchmal sind auch Vertreterinnen und Vertreter des Berufsfeldes dabei. Es ist unwahrscheinlich, dass von Fachkollegen die Schließung eines Standortes empfohlen wird, viel wahrscheinlicher ist, dass die Gutachter verantwortungsbewußt gemeinsam mit dem Fachbereich überlegen, wie finanzpolitische Vorgaben umgesetzt werden könnten, d.h. wenn verkleinert werden muss, wo dieses am unschädlichsten getan werden könnte. Wenn die Hochschulleitungen zusagen, aus einer Evaluation keine negativen finanziellen Konsequenzen abzuleiten, hebeln sie doch nicht alle politischen Vorgaben, die das Ministerium der Universität auferlegt, aus, sie sagen nur zu, dass offengelegte Schwächen nicht argumentativ in haushaltspolitischen Debatten benutzt werden.

## **Schreier**

Ich hätte gern gewusst , ob das Problem der Lehrerbildung auch ein Thema in Niedersachsen ist, denn meines Erachtens ist das ein hochinteressantes, hochkomplexes und spannendes Problem und ein von verschiedenen Interessen durchzogenes Feld.

Von Herrn Reuke wurde der Ressourcenbedarf angesprochen, aber nur insoweit präzisiert, als dass er als kalkulierbar eingeschätzt wurde. Meine Frage an Sie, Herr Reuke, die gelegentlich auch an uns herangetragen und zum Teil schon erörtert worden ist: Wie schlank kann das Verfahren sein, um aber gleichzeitig noch effizient zu sein und wo ist eine Grenze nach unten zu setzen? Dass Sie bereits versuchen, in der Datenerfassung sozusagen



gen die untere Grenze für sich zu definieren, halte ich für einen richtigen Weg, denn wenn man sich vorstellt, dass Evaluation Ressourcen verbraucht, ist natürlich auch die Frage nach Ökonomie und Sinn der Unternehmung zu stellen. Deshalb meine Frage: Kann man präziser fassen, was „gut kalkulierbar“ heißt? Ich weiß, dass es zwar Kostenbeschreibungen für den Bereich gibt, der die Agenturleistung betrifft, aber es sind keine Vollkostenrechnungen vorhanden. Das heißt, es ist bisher noch nicht erfolgt, Leistungen, die in den Fachbereichen erbracht werden, in irgendeiner Weise zu beziffern.

## **Reuke**

Die Grundkosten für die Agentur, wie ich sie eben beschrieben habe, sowie für die externe Begutachtung einschließlich der gesamten Gutachterkosten der Reisen liegen für das Land Niedersachsen bei jährlich etwa 900.000 DM. Die Fachbereiche, die sich an diesen Evaluationen beteiligen, verbrauchen ca. zwischen 500.000 und 700.000 DM. Die gesamten Kosten, die für das Land jährlich anfallen, belaufen sich auf insgesamt 1,5/1,6 Millionen. Damit sind die Kosten der Fachbereiche, da gebe ich ihnen Recht, nicht vollständig erfasst und auch da kann ich nur mit Näherungswerten arbeiten, aber nach meinem Dafürhalten betragen die Personalkosten für ein solches Evaluationsverfahren etwa ein halbes Personenjahr. Das kann man nun in verschiedene Währungen aufrechnen zusätzlich zu den Mitteln, die ich gerade genannt habe.

## **Schreier**

Vielleicht muss meine Frage präziser fassen. Es ist natürlich richtig, dass es immer einen Bereich gibt, der aus reinem Idealismus erfüllt wird. Wenn Studierende sich zusammensetzen und darüber diskutieren, was sie einbringen können, beispielsweise in Frageleitfäden, entsteht natürlich sofort das Problem, ob man das überhaupt in betriebswirtschaftliche Größen umrechnen kann. Was ich meine, ist: Was muss wirklich aufgewendet werden, damit man vernünftig das Verfahren abwickeln kann? Was entsteht tatsächlich an öffentlichen Kosten? Was investieren Einzelne zusätzlich privat?

## **Block**

Ich möchte versuchen, den Dissens aufzulösen. Wenn ich es richtig verstanden habe, fragt Herr Schreier nicht nach den Vollkosten im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Rechnung, wo man jede Stunde und jedes Telefongespräch einsetzt. Was Herr Schreier wissen möchte sind die Kosten, die zu-

sätzlich entstehen, wenn ich akzeptiere, dass zum Hauptamt eines Professors, eines akademischen Rats, eines wissenschaftlichen Mitarbeiters und vielleicht auch eines Studenten gehört, dass er sich um die Qualität der Lehre kümmert. Dann darf die zusätzliche Aktivität, die darin besteht, dass er auch mal an einem Wochenende ein Seminar zu dem Thema veranstaltet, nicht extra abgerechnet werden. Das ist ein Teil seines bezahlten Hauptamtes, wodurch sich die Kostenrechnung reduziert und ich glaube, dann haben wir einen Konsens. Das ist natürlich keine betriebswirtschaftliche Vollkostenrechnung.

### **Voss**

Wie wichtig ist es ihrer Erfahrung nach, Herr Reuke, dass die Gutachter in einer Peer-Evaluation aus anderen Bundesländern kommen? Es scheint mir so zu sein, dass die Peers in diesen Evaluationen selber sehr wertvolle Erfahrungen sammelten, so dass sie auch an den Hochschulen, von denen sie kommen, Diskussionsprozesse anstoßen konnten. Sie haben dann gewissermaßen eine katalytische Funktion an ihren Heimathochschulen. Ist es dadurch nicht so, dass das Land auf einen solchen Gewinn verzichtet vergibt, wenn es in diesen Verfahren überwiegend Gutachter von außerhalb einsetzt?

### **Valentin**

Nochmals zu den Veröffentlichungen der Evaluationsberichte: In welcher Form liegen diese Berichte sozusagen für Interessierte, und dazu zähle ich auch den Staat oder den Senat und die Ministerien, vor? Weil in Niedersachsen die Empfehlungen der Gutachter nicht nur an die Hochschulen gehen, stehen dort z. B. auch Prüfungsordnungen oder die Hochschulentwicklungsplanung auf dem Prüfstand, so dass über diese Gutachterempfehlungen auch Empfehlungen an das Ministerium gelangen, bestimmte Dinge anders zu regeln. Weil sich nicht alles im Handlungsbereich der Hochschulen regeln lässt, haben wir in Niedersachsen diese nicht personenbezogenen, aber doch sehr komprimierten Evaluationsberichte der Fächer als eine Information an das Ministerium und auch z. B. an das Parlament weitergereicht.

### **Winter**

Ich möchte nochmals eine Frage bezüglich der Evaluationsziele stellen. Der Zweck der Evaluationen, so wie sie im Nordverbund konzipiert sind, liegt in der Verbesserung der einzelnen Studienfächer. Eine Empfehlung der Gutachter könnte beispielsweise lauten: Das Lehrangebot im Grundstudium

muss zeitlich besser abgestimmt sein. Dies wäre eine konkrete Verbesserung, die das Fach selbst organisieren könnte. Auf derartige realisierbare Verbesserungsmaßnahmen konzentrieren sich die Evaluationsverfahren. Häufig liegen die Probleme von Studium und Lehre aber im strukturellen Bereich, wie z.B. aus nicht besetzte Lehrstühle oder ein fehlender räumlicher Zusammenhang der einzelnen Einrichtungen. Das wird dann möglicherweise auch von den externen Gutachtern entsprechend bewertet. Wie geht man nun mit derartigen Struktur-Empfehlungen um?

### **Winkler**

Meine Frage geht in eine ähnliche Richtung: Anhand der Literatur habe ich festgestellt, dass Lehrveranstaltungen keinesfalls in der Bewertung enthalten sind. Ist das bei einer Evaluation tatsächlich ausschließbar, sind Qualität der Lehrveranstaltung, hochschuldidaktische Probleme und dergleichen wirklich herausnehmbar?

### **Habel**

In Nordrhein-Westfalen wird zur Zeit an einem Konzept einer von den Fächern selbst gesteuerten Evaluation der Forschung gearbeitet. Ich hoffe, dass wir eine Empfehlung schon in diesem Jahr verabschieden werden. Ein Leit-faden für den internen Evaluationsbericht zur Evaluation der Forschung als Entwurf der Geschäftsstelle liegt schon vor. Er ist in der Arbeitsgruppe noch nicht diskutiert worden, aber einige Universitäten arbeiten schon mit ihm.

Zur Frage von Herrn Wolf, was für ein Interesse eigentlich schwache Fächer haben sich zu evaluieren: Ich bin nicht der Meinung, dass Fächer, die im Evaluationsverfahren schlecht abschneiden, keine Anschubfinanzierung zur Qualitätsverbesserung erhalten werden. Das wird nur dann der Fall sein, wenn die Hochschulleitung schon von vorneherein wenig Interesse an diesem Fach hat. Es ist durchaus denkbar, dass ein Fach für das Profil einer Hochschule hochrelevant ist, vielleicht auch in der Forschung sehr gute Ergebnisse hat, aber in der Evaluation der Lehre ein schwaches Ergebnis hat. In diesem Fall wären Anreize dringend nötig. Das heißt in den ersten Evaluationsrunden kann es durchaus auch ein Interesse der „schwachen“ Fächer sein, sich zu evaluieren, um zu erfahren, wo und was sie verbessern können, und um Chancen auf eine Anschubfinanzierung zu haben. Auch Hochschul-lehrer in Fächern mit Schwachstellen in der Lehre fühlen sich doch nicht immer sehr wohl in ihrer Haut.

Zur Frage von Herrn Weber: In Nordrhein-Westfalen gibt es schon eine Evaluation der Lehrerausbildung. Die Universität Dortmund hat flächendeckend alle Fächer evaluiert und dazu gehören natürlich auch die Lehramtsstudiengänge. Ich hoffe, dass wir in der Zukunft spezifische Evaluationskonzepte für diese hochkomplexen Studiengänge entwickeln, aber Erfahrungen in dem Bereich gibt es schon.

### **Fischer-Bluhm**

Um auf die Frage von Frau Valentin zu antworten: Tatsächlich ist es so, dass im ersten Jahr von allen Beteiligten getragen übrigens keine Veröffentlichung entstanden. Die ersten beiden Fächer galten sozusagen als Problemauf mit besonderem Vertrauensschutz. Erst seit dem zweiten Jahr werden die Ergebnisse der Evaluation veröffentlicht. Aus den Evaluationen in Wirtschaftswissenschaften, Informatik, Mathematik und Geowissenschaften sind gemeinsame Veröffentlichungen entstanden und liegen für jedermann zugänglich vor. Geschichte und Chemie werden von jeder einzelnen Universität veröffentlicht. Die Selbstdarstellung, das Gutachten und die Zielvereinbarung oder der Kontrakt, je nachdem, sind auf Anfrage auch für ebenfalls zugänglich.

In Kiel ist es noch etwas anders; dort wird grundsätzlich auch die Selbstbeschreibung mit an das Ministerium geschickt. Häufig betreffen Empfehlungen der Gutachter auch die Zuständigkeit des Ministerium, aber auch da dominiert seitens der Gutachterkommissionen eine vornehme, distanzierte Form mit dem Grundtenor, es sei folgendes Problem vorhanden und man möge entscheiden, welche Alternativen zu seiner Lösung gewählt werden sollen.

Gegenstand der Evaluationen sind tatsächlich vorrangig die fachbereichsinternen Gestaltungen des Lehrangebotes, der Beratung etc. , aber Fragen der Ausstattung und Struktur innerhalb eines Faches sind ebenfalls immer Gegenstand der Diskussion. Das kommt u.a. schon dadurch zustande, dass die Gutachtenden ja meist aus den südlicher gelegenen Bundesländern kommen – gemäß dem Grundsatz, Gutachter dürfen nicht an einer der Hochschulen im Verbund arbeiten. Diese Gutachter sind meist ziemlich betroffen über das Süd-Nord-Gefälle in der Ausstattung der Hochschulen. Und manchmal fragen sie sich halt, wie unter diesen Umständen im Norden überhaupt gearbeitet werden kann; Z.B. besonderes stark ist es in den Erziehungswissenschaften passiert, erst danach folgten die inhaltlichen Debatten zu Fragen wie: Gibt es ein Kerncurriculum? Was macht Ihr mit dem Praxissemester? Wie

betreut Ihr die Praktikanten? Was sind die Orientierungseinheiten? Gibt es Mentorensysteme? Wie ist der Übergang vom Grundstudium zum Hauptstudium und wie wichtig sind Euch die Diplomantinnen und Diplomanten neben der Lehrerbildung?

Feed-back-Verfahren in Lehrveranstaltungen sollte jeder Fachbereich für sich regeln. Manche Fachbereiche geben die Ergebnisse ihrer Lehrveranstaltungsevaluation als Anlage zur Selbstbeschreibung, manche nicht. Im Nordverbund wird explizit gesagt, dass die Beurteilung einzelner Lehrender nicht Gegenstand der Evaluation eines Studienfaches ist. Fast immer jedoch empfehlen die Gutachtenden den Fachbereichen Feed-back-Verfahren in den Lehrveranstaltungen einzuführen und die Ergebnisse im Lehrkörper und mit den Studierenden regelmäßig zu diskutieren.

## **Reuke**

Um es ein bisschen punktueller zu gestalten:

Zu Frage 1: Warum Gutachter außerhalb Niedersachsens und nicht aus Niedersachsen selbst? Die Evaluationen folgen immer dem Grundsatz, dass diejenigen, die evaluieren erstens in dem Fach keine Zuständigkeit haben, also keine Einwirkungsmöglichkeit auf das Fach haben, und zweitens durch die Evaluation nicht betroffen sein müssen. Da wir immer landesweit ein Fach evaluieren, bedingt dies, dass kein Gutachter aus Niedersachsen kommen kann.

Zu Frage 2: Wie gehen wir mit Strukturmaßnahmen um und sind diese auch Gegenstand der Evaluation? Es gibt eine ganze Reihe von Empfehlungen, deren Umsetzung nicht mehr in der Zuständigkeit der Fachbereiche liegt, sondern bei Hochschulleitungen oder bei den Landesregierungen, aber um wirklich klar zu machen, dass die Fachbereiche die Träger des Evaluationsverfahrens sind, sind auch die Fachbereiche gehalten, auch wenn Maßnahmen in den Zuständigkeiten außerhalb dieser Fachbereiche liegen, dennoch initiativ zu werden. Das bedeutet, mit der Hochschulleitung zu sprechen oder gemeinsam mit der Hochschulleitung mit der Landesregierung über bestimmte Fragen zu verhandeln. Die Empfehlungen richten sich also an die Fachbereiche, die dann initiativ werden müssen.

Zu Frage 3, die Frage nach der Qualität der Lehrveranstaltung. In der Tat werden auch in unseren Verfahren die Lehrveranstaltungen selbst (bis auf wenige Ausnahmen) nicht bewertet, und zwar aus zwei Gründen, zum einen

ist es einfach nicht leistbar in der kurzen Zeit der externen Begutachtung, und zum zweiten kann man ein bisschen Qualitätssicherung den Fachbereichen auch selbständig überlassen.

# „EvaNet“ als virtuelles Qualitätsnetzwerk (<http://evanet.his.de>)

Reiner Reissert, Peter Müßig-Trapp  
Hochschul-Informations-System (HIS) GmbH  
Hannover

## Reissert

Das Evaluationsnetzwerk, kurz EvaNet, hat das Ziel, den verschiedenen Evaluationsaktivitäten, die in der Bundesrepublik laufen, eine virtuelle Plattform zu geben, um den Austausch zwischen den Projekten voranzutreiben. Das EvaNet ist eine Zusammenarbeit zwischen HIS und der HRK. Die HRK hat uns freundlicherweise durch finanzielle Mittel, aber auch durch die sehr intensive Kooperation im Laufe des Verfahrens immer wieder unterstützt. Das EvaNet ist eine Adresse für alle Fragen, die mit Evaluation und Qualitätssicherung verbunden sind; es bietet eine breite Austausch- und Erfahrungsplattform, damit alle diejenigen, die sich mit der Evaluation beschäftigen, darauf zurückgreifen können. Das EvaNet, so wie es jetzt konzipiert ist, ist kontinuierlich weiterzuentwickeln. Das EvaNet ist kein abgeschlossenes Projekt, sondern es muss eine dynamische Fortentwicklung möglich sein. In seinem Zentrum steht der Gedanke, der heute auch im Mittelpunkt der Tagung steht: voneinander zu lernen. Das heißt, diejenigen, die relativ viele Erfahrungen mit Evaluation haben, haben die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Ergebnisse in das EvaNet einzuspeisen, um denjenigen, die im Umgang mit Evaluation noch unerfahren sind, ein abrufbares breites Wissen zur Verfügung zu stellen.

Im EvaNet werden die Projekte zur Evaluation und Qualitätssicherung dokumentiert, die bisher in der Bundesrepublik durchgeführt worden sind. So sind z.B. hier die rund zweihundert internen und externen Evaluationen sowie viele laufende Evaluationsprojekte zu finden. Der zweite große Bereich ist „Know-how“. Dieser Bereich gibt Antwort auf die Fragen: Welche Arten von Verfahren gibt es? Wie führt man eine Evaluation? Was kostet das? Außerdem werden eine Vielzahl von Arbeitsinstrumenten und Fragebogen zur Verfügung gestellt. In einem dritten Bereich werden die Ergebnisse der Evaluationen im EvaNet dokumentiert. Diese drei Bereiche sind sozusagen das Standardprogramm des EvaNets.

Darüber hinaus ist ein Forum eingerichtet worden, wo die Nutzer Fragen um, zur und über Evaluation diskutieren können.

Beim Aufrufen der „Site-Map“ erscheinen all die genannten Bereiche. Von der Site-Map gelangen Sie zu den Unterpunkten, wie z.B. im Bereich Know-how zu „Grundlagen und Allgemeines“ oder „Arbeitsinstrumente“. Suchen Sie spezielle Arbeitsinstrumente für die Praxis, können Sie selbstverständlich die entsprechenden Dokumente runterladen. Unter „Know-how“ finden Sie zudem alle Arbeitsinstrumente, die Sie für eine interne und externe Evaluation benötigen. Des Weiteren finden Sie die Handbücher zur Evaluation z.B. von HIS und der ZEVA und natürlich auch die Empfehlungen der HRK und des Wissenschaftsrates zur Evaluation.

### **Müßig-Trapp**

Es ist nicht unser Ehrgeiz jedes Dokument selber ins EvaNet zu stellen. Wir tun das, wenn jemand das nicht machen möchte, ansonsten verweisen wir per Links auf die anderen Homepages. Es ist also nicht unser Interesse sozusagen alles ins EvaNet zu saugen, wohl aber, dass man vom EvaNet aus auf all die vielfältigen Quellen zugreifen kann.

### **Reissert**

Es ist wichtig zu betonen, dass mit dem EvaNet nicht versucht wird, alles zu zentralisieren, sondern sicherzustellen, dass die Nutzer auf die Vielfalt des vorhandenen Wissens und der gesammelten Erfahrungen zurückgreifen können.

### **Müßig-Trapp**

Deshalb ist es im Moment ganz wichtig, dass möglichst viele Projekte im EvaNet eingetragen werden und deswegen steht auch an prominenter Stelle gleich auf der Home-page der Hinweis, man möge seine Projekte eintragen. Von dort landet man dann auf dem Anmeldeformular für die Projekte. Zunächst ist einzutragen, die Art des Evaluationsverfahrens, an welcher Hochschule es stattfindet und unter welcher Internet-Adresse die jeweilige Evaluationsaktivität recherchierbar ist. Außerdem trägt man die Adresse des Ansprechpartners ein und schickt alle Angaben ab. Diese Eintragungen sind notwendig, um überhaupt das Projekt im EvaNet anmelden zu können. Ein bestimmtes Mindestmaß an Informationen müssen eingetragen werden, sonst



wird der Eintrag gar nicht aufgenommen. So ist abgesichert, dass nicht völlig nutzlose Projekte eingetragen werden.

Natürlich ist es wichtig, dass die aufgenommenen Projekte auch auffindbar sind, also von daher noch einmal kurz einige Hinweise, auf welche Art und Weise recherchiert wird. Es gibt prinzipiell drei Zugangsmöglichkeiten. Die erste Recherchemöglichkeit besteht in einer Liste, in der alle Projekte alphabetisch aufgeführt sind. Weil die Datenbank mit zur Zeit 101 Einträgen noch relativ klein ist, gibt es zusätzlich sehr viele Testeinträge, die noch lückenhafte Informationen enthalten, die aber von uns bewusst stehen gelassen wurden, damit die Recherchemöglichkeiten getestet werden können. In der Liste werden die allerwichtigsten Daten zu den einzelnen Projekten, das sind Hochschulort, Hochschulname und die evaluierte Fächergruppe, ausgewiesen sowie Angaben gemacht zur Art der Evaluation (intern/extern), zum Stand der Evaluation. Das sind die Informationen, die man unabhängig vom Recherche-Weg immer als erstes zu sehen bekommt. Dann kann man spezifischere Informationen je nach Bedarf auswählen, z.B. nähere Angaben zu Kontaktpersonen. Will man sich mit jemandem in Verbindung setzen, der genaueres über ein entsprechendes Evaluationsprojekt weiß, dann ist auf den Eintrag „ASP“ zu klicken. Daraufhin öffnet sich ein weiteres Fenster, in dem die Einträge zu dem Ansprechpartner ausgewiesen werden. Es ist aber auch möglich, sich den kompletten Datensatz anzeigen zu lassen, bei dem sowohl der Ansprechpartner angegeben wird, als auch der gesamte Kranz von Daten, der zu so einem Projekt erfasst worden ist. Sofern weitere im Internet verfügbare Berichte zu dem jeweiligen Projekt existieren, würde an dieser Stelle ein Link, also ein Verweis auf den Bericht, erscheinen.

Die zweite Möglichkeit der Recherche im EvaNet geht über eine Landkarte. Im Moment sind überwiegend Niedersachsenprojekte eingetragen, aber zukünftig werden beim Anklicken des entsprechenden Bundeslandes alle dort stattfindenden und stattgefundenen Evaluationen erscheinen. Klickt man bspw. den Ort Hannover an, erscheint wiederum eine Liste für den Standort Hannover. Genau so wird es zukünftig auch für alle Hochschulstandorte funktionieren. Bei einem Klick auf das Symbol für das Bundesland Niedersachsen erhält man momentan bspw. 42 Einträge.

Die dritte, derzeit letzte Möglichkeit der Erschließung sind die Recherche-Tools. Mit dem Recherche-Tool „K“ für „Komplex“ soll zukünftig die Möglichkeit gegeben werden, selber auch komplexe Abfragen zu formulieren. Das ist im Moment bei den wenigen vorhandenen Einträgen noch nicht sinnvoll, ist aber zukünftig nützlich, weil die Möglichkeit der Kombination

verschiedener Kriterien besteht. Mit dem Recherche-Tool „E“ (einfach) kann man Selektionen nach vorgegebenen Kriterien festlegen: Man kann dort z.B. die Evaluationsart wählen, für die man sich interessiert, den Fachgruppenbereich, etc. Man kann des Weiteren bis auf Studienfachebene heruntergehen, die Evaluationsprojekte einzelner Länder wählen oder eine Auswahl zwischen Hochschulformen (Universitäten, Fachhochschulen, Gesamthochschulen, pädagogische Hochschulen) wählen und alle genannte Merkmale kombinieren, so dass eine ganz individuelle Auswahl erstellt werden kann.

## **Reissert**

Derjenige, der sich des öfteren im Internet bewegt, kennt natürlich diese Suchmöglichkeiten. Deshalb würde ich gerne nochmals auf den Bereich Ergebnisse eingehen. In diesem Bereich sind sowohl über methodische Erfahrungen einzelner Evaluationen sowie Fächerergebnisse informiert. Gerade im Bereich Ergebnisse ist es notwendig, eng mit den Agenturen zusammenzuarbeiten. So übernehmen wir z.B. von der ZEvA, die inzwischen über 100 Evaluationen durchgeführt hat, Pressemitteilungen zu den Fächerergebnissen und veröffentlichen diese im EvaNet. Wir hoffen, wie gesagt, dass wir von allen Agenturen und auch den Verbänden diese Meldungen bekommen, um die Ergebnisse virtuell konzentriert im EvaNet anbieten zu können.

Die Institutionen und Personen, die im Bereich der Evaluation tätig sind, haben wir in zwei Adressbüchern dokumentiert. Das sind die Agenturen, die auf diesem Feld tätig sind. Hier finden Sie Hinweise über die Aufgaben der Agenturen und über die Zielsetzung der dort stattfindenden Evaluationen. Zum anderen gibt es ein Adressbuch zu den Personen. Hier finden Sie diejenigen, die in dem Bereich der Evaluation tätig sind. Jeder von Ihnen kann sich dort als Person eintragen.

## **Müßig-Trapp**

Momentan ist es zwar so, dass die Adressen derjenigen, die sich in das Adressbuch eintragen, sofort im Netz verfügbar sind; wir müssen jedoch sehen, ob sich das bewährt. Für Außenstehende ist es nicht möglich, bestehende Einträge zu ändern, man kann sich lediglich weitergehende Daten bzw. den kompletten Datensatz anzeigen lassen. Das sind z.B. Telefonnummern, Fax, Postadresse und als ein inhaltlicher Aspekt ein Feld „weitere Arbeitsschwerpunkte“. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, in diesem Adressdatenbestand zu recherchieren (z.B.: Suche „Reissert“, „Zeige alle Personen aus Hannover“).

Weiter ist es möglich, auch kurzfristig bei uns Wünsche für Diskussionsforen anzumelden. Möchte beispielsweise jemand eine Diskussion von uns zur ISO-Zertifizierung anregen, dann könnte er ein solches Forum einrichten lassen. Des Weiteren wollen wir ein Verfahren anbieten, das die Vorteile der Mailing-Liste mit dem Diskussionsforum kombiniert. Man kann dann die Beiträge, die in dieses Forum gestellt werden, einerseits als E-Mail beziehen, gleichzeitig erscheinen sie aber auch im Web. Auf den Web-Seiten kann man direkt auf den Beitrag antworten. Im gleichen Augenblick wird an alle, die sich für diese Diskussion als Interessenten angemeldet haben, eine E-Mail verschickt. Umgekehrt soll ein „Reply“ auf eine solche Mail dann auch von den Web-Seiten angezeigt werden.

Zum Abschluss nochmals die für unseren Vortrag wesentliche Internet-Adresse: <http://evanet.his.de>

## **Diskussion**

### **Wolff**

Das EvaNet ist sicherlich ungeheuer hilfreich, dennoch möchte ich auf der anderen Seite auf Gefahren hinweisen. Die ganze Unternehmung ist hochpolitisch; wenn die Dynamik greift, von der Sie gesprochen haben, und irgend jemand das langfristig bezahlt, besitzt das System eine relativ hohe Eigen-dynamik. Die Adressaten, so denke ich, sollten doch eigentlich unsere Studenten sein und nicht nur die Ministerien oder die Universitäten. Wir befinden uns alle in einem gemeinsamen Markt und im Wettbewerb. EvaNet könnte zu einer öffentlichen Bühne werden und hochschulpolitisch brisant. Wer hat Ihnen, Herr Schreier, bei der HRK eigentlich den Auftrag erteilt, ist er intern oder ist es ein externer Beschluss?

### **Schreier**

Die HRK hat bereits Anfang 1997 eine solche länderübergreifende Verklammerung der verschiedenen Initiativen angeregt und hat deshalb angeboten, sich als Plattform zur Verfügung zu stellen. Daraufhin haben Bund und Länder längere Zeit darüber nachgedacht und kamen Ende 1998 zu einem positiven Ergebnis. Dadurch erhielten wir den Auftrag von Bund und Ländern bzw. genauer gesagt von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung. Diese Finanzierung aus HSB 3-Mitteln ist zunächst auf drei Jahre befristet, was am Ende des Jahres 2000 mit dem

Projekt geschehen wird, kann ich jetzt noch nicht genau sagen, aber ich bin guter Hoffnung, dass eine Fortsetzung unseres Projektes möglich ist. Die Mittel aus denen das, was HIS realisiert hat, finanziert worden ist, sind Projektmittel aus diesem Projekt, das die HRK durchführt.

Zur Frage der politischen Brisanz möchte ich auch noch kurz etwas bemerken. Was wir mit diesem Kommunikationssystem und dem Forum anbieten wollen, ist kein Ranking, auch nicht in einem eingeschränkten Sinne wie etwa ein vergleichender Studienführer, sondern das, was wir hier anstreben, ist zunächst einmal nur Transparenz auf dem Markt der Qualitätsverbesserung.

### **Fischer-Bluhm**

Ich sehe diese politische Brisanz, wie Sie sie eben beschrieben haben, eigentlich nicht, solange da dort Fakten zur Veröffentlichungen gelangen, die wir ohnehin auch auf dem Papiermarkt handeln.

Eine andere Frage betrifft jedoch die Veralterung der Informationen im EvaNet: Von welcher Seite aus wird eine solche Datenpflege vorgenommen? Gibt es eine Bringschuld für diese Veränderungen oder gibt es jemanden der sie holt?

Meine zweite Frage betrifft die Einteilung von verschiedenen Evaluationsprojekten in Lehrveranstaltungs-Evaluation, interne/extern Evaluation, I-ZAD extra, gesetzliche Lehrberichte. Allein bei dem Stichwort Lehrveranstaltungsbeurteilung müssten Sie doch in einer Flut von Informationen ersticken, wenn Sie wirklich alle hineinnehmen. Gibt es irgend jemanden, der diskutiert, wie so eine Einteilung zustande kommt, wie sie weiter entwickelt werden soll, usw.?

### **Schreier**

Auch die Einteilung verstehen wir als wiederum zu diskutierendes Forum, die es zu überprüfen gilt. Beispielsweise ist die Einteilung IZAD schon kritisiert worden, so dass wir das inzwischen herausgenommen haben.

Wer auch immer das EvaNet weiterführt, ob die HIS in Zusammenarbeit mit der HRK oder die HRK allein, wird man nicht davon ausgehen können, dass es eine Hohlschuld gibt. Vielmehr ist die Arbeit der verschiedenen Teilnehmer am EvaNet aufeinander angewiesen; so wie wir beim Aufbau des Net-

zes immer wieder Rückfragen an die Agenturen und Verbände gestellt haben, so ist auch bei der Aktualisierung der Instrumente und der Inhalte ein solcher Austausch eine wichtige Aufgabe, um das Weiterleben des Systems und die Pflege der Daten zu garantieren. Schon aufgrund der Quantität der Daten ist es notwendig, dass so ein System, wenn es wirklich funktionieren und hilfreich sein soll, kontinuierlich gepflegt werden muss.

Ein letzter Hinweis zu den Lehrveranstaltungsbeurteilungen: Ursprünglich waren im Projektantrag vorgesehen, dass Lehrveranstaltungsprojekte aufgenommen werden. Aufgrund der Vielzahl mussten wir dies jedoch beschränken auf solche Instrumente bei der Lehrveranstaltungsbeurteilung, von denen eine Agentur sagt, dieser oder jener Lehrveranstaltungsbogen ist besonders gut, und deshalb eine besondere Empfehlung zur Aufnahme ausspricht. Trifft man keine solche Begrenzungen, so sammelt man wie ein Eichhörnchen, auch wenn niemand sich diesen Vorrat abholt.



# Der hessische Arbeitskreis „Qualitätsmanagement in der Lehre“

Professor Dr. Moniko Greif  
Fachhochschule Wiesbaden

Als Vizepräsidentin der Fachhochschule Wiesbaden bin ich zuständig für die Gebiete „Evaluation“ und „Weiterbildung“. Als Professorin im Fachbereich Maschinenbau lehre ich in den Gebieten Produktionstechnik und Qualitätsmanagement und war beteiligt an dem hessischen Pilotprojekt „Exemplarische Fachanalyse im Fachbereich Maschinenbau“ im Jahr 1995/96. Des Weiteren bin ich Mitglied des hessischen Arbeitskreises „Qualitätsmanagement in der Lehre“, der eine hochschuldidaktische Arbeitsgemeinschaft an der Fachhochschule Wiesbaden zum Vorläufer hat, in der einige Mitglieder berufliche Erfahrungen im Qualitätsmanagement hatten. Auf dieser Basis entstand 1993/94 die Idee, sich mit der Frage zu befassen, was die ISO 9000 mit der Qualität der Lehre zu tun hat. So wurde ein Projekt beantragt, dessen Ergebnisse 1996 im Rahmen unserer hochschuldidaktischen Weiterbildung als Gemeinschaftsprojekt aller hessischen Fachhochschulen vorgestellt wurden. Im Anschluss an diese Veranstaltung hat sich spontan der „hessische Arbeitskreis“ gebildet, in dem das Thema „ISO 9000“ in der Lehre, insb. die Übertragung der Begriffe Kunde/Produkt auf die Hochschulsituation, in kontinuierlicher Form diskutiert werden sollte. Es fanden darüber hinaus weitere Veranstaltungen statt, so z.B. ein 2-tägiges Seminar in unserem Falkenstein. Dort entstand die Idee, den Kreis ein bisschen breiter zu fassen und eine Tagung unter dem Stichwort „TQL“, also „Tagung Qualitätsmanagement in der Lehre“, zu organisieren. Diese kann mit über 200 Teilnehmern bundesweit als durchaus erfolgreich Veranstaltung gewertet werden, auf der sehr viele Kontakte geknüpft wurden und ein großer Austausch stattfand. Jedoch hat sich für uns als Länderarbeitskreis gezeigt, dass es unseren Arbeitskreis vollkommen überfordert, über unsere Ressourcen hinaus ein überregionales Netzwerk aufzubauen. Deshalb beschränkten wir unsere Aktivitäten auf verschiedene Seminare, das sind Workshops mit Studierenden, Diskussionsnachmittage (diese nannten wir „Offenes Forum QM“) und die Einrichtung einer Homepage mit einem Diskussionsforum, ausschließlich auf unsere Region. Allerdings haben wir dieses Diskussionsforum relativ schnell wieder eingestellt, da dort relativ wenig passierte.

Unsere Themen betrafen im Wesentlichen QM-Konzepte, die Verknüpfung von Evaluation, das Qualitätsmanagement und Möglichkeiten zur Umsetzung der ISO 9000 an Hochschulen. Ein Fachbereich erarbeitete z.B. ein Qualitätsmanagement-Handbuch für ihren Fachbereich. Wir selbst haben uns mit Konzepten wie „TQM“ und „Selbstbewertung nach EFQM“ auseinandergesetzt und ein entsprechendes Pilotprojekt ins Leben gerufen.

Unsere Ziele betreffen die Verbreitung des Qualitätsgedankens durch Weiterbildung durch die Einrichtung eines Forums für den Erfahrungsaustausch in Hessen. Für unser Weiterbildungsprogramm gibt es inzwischen eine Kooperation mit rheinland-pfälzischen und saarländischen Hochschulen, die ebenfalls zu unseren Veranstaltungen eingeladen werden. Wir wollen die Evaluation in einen breiteren Qualitätszusammenhang stellen. Anders als in den Anfängen der Evaluation, in denen diese noch stark auf den Bewertungsaspekt beschränkt war, wollen wir ein Diskussionsforum für Weiterentwicklung von Qualitätsmethoden an den Hochschulen sein. D.h. laufende Experimente sollen dort weiter diskutiert werden.

Formal gibt es zwar keine Verknüpfung mit dem gemeinsamen Evaluationsverfahren der hessischen Fachhochschulen, dennoch sind auf personeller Ebene starke Überschneidungen vorhanden, und zwar sowohl in der Konzeption der Schulungen unserer Leute als auch hinsichtlich der Durchführung des Verfahrens. Deswegen möchte ich noch einen kleinen Exkurs zum Verfahren der Evaluation an den hessischen Fachhochschulen einfügen: Wir bei der „hessischen Rektorenkonferenz“, heute „Konferenz hessischer Fachhochschulpräsidenten“ genannt, haben 1997 ein Verfahren erarbeitet, welches 1998 unserem Ministerium vorgelegt wurde und von diesem im Wesentlichen so übernommen wurde. Dort wurde ein dreistufiges Verfahren vorgeschlagen, wobei das nicht unbedingt zeitlich hintereinander zu sehen ist, sondern durchaus auch die unterschiedlichen Stände an den einzelnen Fachbereichen berücksichtigt, die also in unterschiedlichen Stufen einsteigen können. Die erste Stufe ist sozusagen für „Anfänger“, um relativ schnell flächendeckend arbeiten zu können. Das war der Grund, warum wir gesagt haben, wir fangen erst einmal mit einer „Light-Version“ an, bei der es eine Check-Liste gibt, die als gemeinsames Verfahren von ihrem Umfang her relativ kurz gehalten ist. Natürlich haben wir dennoch gewisse Freiräume hinsichtlich der Beantwortung der Check-Liste gelassen, damit auch ein wenig experimentelle Freiheit garantiert werden kann, und um die Akzeptanz des Verfahrens zu fördern. Dieser erste kurze Anlauf ist notwendig, um die Akzeptanz und das Vertrauen des jeweiligen Fachbereichs in Evaluation



zu gewinnen, so dass erst dann auf der nächsten Stufe eine richtige Selbstbeschreibung notwendig wird.

Die Berichte selbst werden nachfolgend an den Rat oder den Präsidenten gesandt, jedoch nicht an das Ministerium. Der Präsident berichtet praktisch pauschal über die Ergebnisse. In diesem Bericht wird jedoch nicht Bezug genommen auf Einzelergebnisse von Lehrveranstaltungsevaluationen, sondern es werden allenfalls pauschale Aussagen gemacht, z.B. Aussagen über die Verfahrensart (intern/extern). Dazu kommen statistische Erhebungen (z.B. durch Absolventenbefragungen). Wir sind im Moment soweit, dass an einigen Hochschulen alle Fachbereiche komplett die erste Runde hinter sich haben. Nach gewissen Anfangswiderständen erfreut sich das Programm weitgehender Akzeptanz, so dass, bevor durch das hessische Hochschulgesetz vom November 1998 Evaluation zur Verpflichtung wurde, viele Bereiche schon die erste Evaluationsrunde hinter sich hatte.

Dennoch: Vor einer externen Begutachtung scheut das Ministerium die Kosten, die mit den externen Begutachtungen verbunden sind. Es ist ganz klar, dass die Fachhochschulen nicht in der Lage sind, diese Kosten, und damit meine nicht das Honorar, sondern allein Reisekosten der Gutachter, zu bezahlen. Deshalb wird die KHF beschließen, welche Fächer überhaupt in die externe Begutachtung kommen. Da die Selbstbeschreibungen momentan noch nicht ganz vorliegen, haben wir jetzt in diesem Verfahren noch keine einzige externe Begutachtung. Der Punkt 3, was bei uns nur ein Fachbereich macht, ist deswegen drin, weil wir die Verzahnung zu dem hessischen Arbeitskreis haben, denn ansonsten dieser Punkt mit Sicherheit nicht in das Konzept integriert. Gerade weil wir diese Verzahnung haben, weil viele von den Arbeitskreismitgliedern auch jetzt mit Evaluation und verschiedenen Projekten befasst sind, geht die Arbeitskreisarbeit manchmal etwas langsam. Aber, ich meine, im Evaluationsbereich ist unsere Arbeitskraft allemal gut angelegt; deswegen werden wir hoffentlich weiter an diesen Projekten arbeiten können.

## **Diskussion**

### **Berendt**

Mir ist nicht klargeworden, was Sie inhaltlich mit „Qualitätsmanagement der Lehre“ meinen. Wo sind die Abgrenzungen einerseits und die Gemeinsamkeiten andererseits mit hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung, bei

der man das doch anhand der Frage nach Zielen, Inhalten, Methoden und Medien sehr genau festmachen kann?

## **Greif**

Über Inhalte konkret habe ich auch nichts berichtet. Unser Kreis ist zwar mit hochschuldidaktischen Fragen gestartet, ist aber aufgrund der Anregungen sehr schnell zu dem Thema „ISO 9000“ gelangt. Zwar können Qualitätsmanagement-Systeme auch anders aussehen als nach der „ISO 9000“, aber von der Gesamtsicht her begreifen wir Qualitätsmanagement für einen Fachbereich oder für eine Hochschule in solcher Hinsicht. Gerade die neue „ISO 9000“, die prozessorientierter ist, begreifen wir als eine Möglichkeit, Qualitätsmanagement in der Art zu betreiben. Das bedeutet nicht, dass wir uns unbedingt von der DGQ oder dem TÜV zertifizieren lassen wollen. Grundsätzlich sehen wir Hochschuldidaktik als einen Punkt beim Qualitätsmanagement an, der alle Bereiche betrifft, eben nicht nur die Lehre direkt, sondern auch die Organisation.

# Geschäftsstelle für Hochschuldidaktik der Fachhochschulen in Baden-Württemberg

Hans-Peter Voss  
Fachhochschule Karlsruhe

Hochschuldidaktik hat eine lange Tradition an den Fachhochschulen in Baden-Württemberg. Vor fast 30 Jahren entstand aus einer Initiative engagierter Dozenten eine Didaktik-Arbeitsgruppe, die später als Studienkommission für Hochschuldidaktik an den Fachhochschulen in Baden-Württemberg an die Fachhochschulrektorenkonferenz angegliedert wurde. Das Wissenschaftsministerium unterstützt diese Arbeit seit dieser Zeit mit wachsendem Engagement. Vor etwa zehn Jahren wurde als Ergebnis der Empfehlungen der Strukturkommission „Fachhochschule 2000“ die Geschäftsstelle für Hochschuldidaktik an den Fachhochschulen des Landes Baden-Württemberg eingerichtet.

Die Studienkommission für Hochschuldidaktik wird aus den Didaktikbeauftragten der mehr als 20 staatlichen Fachhochschulen des Landes gebildet, die jeweils von dem Senat ihrer Hochschule für dieses Amt gewählt werden. Dies hat den großen Vorteil, dass unsere Arbeit an den Hochschulen selbst verankert ist und damit auch von ihnen aktiv unterstützt und mitgetragen wird. Wir müssen nicht versuchen, als randständige Einrichtung das Interesse bei den Hochschulen überhaupt erst zu wecken, sondern sind uns der vollen Unterstützung der Hochschulleitungen sicher.

Im Laufe der Zeit hat sich das Spektrum unserer Tätigkeiten immer mehr erweitert. Waren schon mit den sparsamen Anfangsmitteln in den ersten 20 Jahren des Bestehens der Studienkommission über 170 hochschuldidaktische Projekte durchgeführt worden, so erhielt diese „experimentelle Hochschuldidaktik“ mit Einrichtung des Programms „Leistungsanreizsysteme in der Lehre“ (LARS) eine neue Qualität. Im Rahmen dieses Programms können Professorinnen und Professoren Anträge auf Unterstützung durch Sach- und Personalmittel stellen. Auf diese Weise kann im Lehrbereich selbst experimentiert werden. Es werden neue Lehrmedien und Lehrmethoden entwickelt, die auch von Kolleginnen und Kollegen genutzt werden können, und die auf eigenen Workshops sowie auf einem in zweijährigem Rhythmus durchgeführten „Tag der Lehre“ vorgestellt werden. So entsteht eine innovative Lehrkultur in einem Netzwerk lebendigen Lernens.

Den Kern der hochschuldidaktischen Arbeit der Studienkommission bilden aber noch immer die hochschuldidaktischen Einführungskurse für neuberufene Professorinnen und Professoren sowie ein umfassendes Angebot an Seminaren und Workshops, das sich in den vergangenen zehn Jahren verdreifacht hat.

Eine Bemerkung zu unseren hochschuldidaktischen Einführungskursen: In diesen dreitägigen Veranstaltungen präsentiert jeder Teilnehmer einen Vorlesungsausschnitt und wird anschließend von den anwesenden Kolleginnen und Kollegen – die dabei die Rolle der Studierenden einnehmen – konstruktiv kritisiert. Wir mischen die Teilnehmer ganz bewusst bezüglich ihrer Lehrgebiete, damit das Augenmerk auf dem didaktischen Bereich liegt und die Professoren aneinander erleben, dass es ganz unterschiedliche Lehrstile gibt, die jeweils zur Einseitigkeit neigen. Wenn man immer nur eine Fachrichtung studiert hat und in dieser Lehrkultur groß geworden ist, merkt man häufig gar nicht, dass es andere Möglichkeiten des Ausdrucks gibt.

Neben methodischen Basisseminaren (etwa zu den Themen Stimmbildung, Kommunikationstraining, Visualisierungstechniken, Labordidaktik, Prüfungen) gibt es methodische Aufbauseminare (etwa zu den Themen Mind-Mapping, Screen-Design, Zukunftswerkstatt, Schlüsselqualifikationen) und fachdidaktische Workshops.

Das Problem der Fachdidaktik ist vielen Lehrenden zwar sehr bewusst, aber sie wissen nicht, wie sie damit umgehen sollen. Es gibt hier keine Empfehlungen. Jeder scheint Autodidakt und auf sich selbst gestellt zu sein. Das Problem besteht besonders darin, dass es für die Hochschule keine institutionalisierten Fachdidaktiken gibt (und geben kann). Deshalb sind fachdidaktische Arbeitskreise so wichtig, in denen sich Professoren gleicher Lehrfächer darüber unterhalten können, wie sie den Lehrstoff didaktisch auswählen, anordnen und aufbereiten. Wir sind gegenwärtig dabei, Möglichkeiten zum Austausch von Lehrmaterialien über das Internet aufzubauen.

Daneben gibt es ein Forum Rahmenbedingungen, in dem es um aktuelle Themen wie die Optimierung von Berufungsverfahren, die Erstellung von Lehrberichten oder die Evaluation und Akkreditierung von Studiengängen geht. Ziel dieses integrierten Bemühens um Lehrqualität ist die individuelle Bewusstseinsbildung für Fragen der Lehre, zugleich aber auch die Entstehung eines synergetischen Netzwerkes der Professorinnen und Professoren.

Meiner Meinung nach wird die Diskussion über Evaluation häufig zu stark abgekoppelt von Motivationsfragen, die für die Qualität der Lehre entscheidend sind, in der bisherigen Diskussion aber kaum in den Blick genommen werden.

So wird selten die Frage gestellt: wodurch sind Professorinnen und Professoren eigentlich dazu motiviert, eine ausgezeichnete Arbeit zu leisten? Und selbst wenn diese Frage gestellt wird, wird sie meist falsch und der Adressatengruppe unangemessen beantwortet: Selbst wenn man die Lehrleistung objektiv messen könnte, was mehr als fraglich ist, würde die Qualität der Lehre guter Professoren durch an der Lehrleistung orientierte Gehaltszuschläge nicht besser. Das Engagement der nicht mit Zulagen bedachten Professoren könnte aber aus dem Gefühl heraus, ungerecht behandelt und nicht ausreichend gewürdigt zu werden, zurückgehen. Der Gesamteffekt der Maßnahme wäre kontraproduktiv! Belastungsorientierte Besoldungszulagen nach objektiv ermittelbaren Kriterien können dagegen durchaus angemessen sein.

Bewusstseinsbildung für Qualität in der Lehre bedeutet Entwicklung von Lehrkultur. Und die Frage hiernach ist sehr viel umfassender, als die Frage, wie man geeignete Erhebungsinstrumente für die Qualität der Lehre entwickelt und handhabt.

Wir bemühen uns sehr bewusst darum, ein Katalysator für das Qualitätsbewusstsein in der Lehre, d. h. für die Entstehung von Lehrkultur an den Hochschulen zu sein.

Auf der Suche nach geeigneten Ansätzen stößt man auf das Konzept der „Lernenden Organisation“, welches von Peter Senge vom MIT vor etwa 10 Jahren entwickelt wurde und inzwischen in Amerika sehr intensiv diskutiert wird.

Darauf basierend habe ich mir die Frage gestellt, inwiefern die Hochschulen als Organisationen für Lernen nicht selbst zu Lernenden Organisationen werden könnten. Weil die Hochschulen in vielen Fällen nicht fähig sind, Lernprozesse wirksam zu fördern, sollte man die Vorschläge von Peter Senge auf den Hochschulbereich projizieren, um dann zu sehen, was davon umsetzbar ist und wie Lernprozesse angestoßen werden können.

Die eigentlichen Träger der Qualität der Lehre sind - jedenfalls gilt dies an der Fachhochschule mit ihrem praktisch fehlenden Mittelbau - die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer. Dies schlägt sich jedoch in den meis-

ten Evaluationsverfahren kaum nieder, da man dort einen sehr starken Schwerpunkt auf die strukturellen und auf die funktionalen Beziehungen der einzelnen Mitglieder und Organisationseinheiten der Hochschule legt, nicht aber auf das, was in der einzelnen Lehrveranstaltung wirklich geschieht. Wohl auch aus dem berechtigten Gefühl heraus, dass kein Messinstrument hier objektive Auskünfte gibt.

Es ist problematisch, wenn sich fast nur noch diejenigen Personen der Themen „Lehrqualität“ und „Evaluation“ annehmen, die man als Hochschulfunktionäre im weitesten Sinne betrachten könnte. Bei Ihnen besteht oft bereits ein erheblicher Abstand von den Lehrenden und ihren Problemen. Angemessener scheint es da, wenn man versucht, von der Basis der Professorenschaft her Qualitätsveränderungen in Gang zu bringen.

Nach Peter Senge gibt es fünf Grunddisziplinen, in denen eine Organisation stark werden muss, um das Prädikat „lernend“ zu verdienen.

Die erste wichtige zu stärkende Dimension ist die Persönlichkeitsentwicklung aller Beteiligten, insbesondere deren innere Motivation und Authentizität (Senge beschreibt diese Dimension mit dem Begriff der „Personal Mastery“).

Die zweite Dimension bezeichnet er als „Mental Models“, als „Mentale Modelle“. Dieser Bereich fasst zusammen, was mich in meinem Handeln bewegt, meine geronnenen Denk- und Verhaltensmuster sowie meinen Umgang hiermit.

Hierzu eine kurze Erläuterung. Wenn ein Professor neu an eine Fachhochschule berufen wird, dann hat er oft denkbar ungünstige Arbeitsvoraussetzungen. Wenn er aus der Industrie berufen wird, hat er meist das Lehren nicht gelernt. So kann es geschehen, dass er beim Berufsantritt ein mentales Modell von Lehre aktiviert, welches er noch in seiner eigenen Universitätszeit erworben hat. Damit liegt er in den meisten Fällen völlig neben einer Form von Lehre, die eigentlich für den Hochschultyp Fachhochschule möglich und nötig ist: der Arbeit in kleinen Gruppen, in denen Wissen problem- und praxisorientiert vermittelt wird. Insofern beeinflussen erworbene mentale Modelle die Art, wie ein Lehrender seine Rolle als Professor ausfüllt.

Drittens hält Senge die Disziplin der „Vision“, d.h. der Ausrichtung, der Zielorientierung, der Gemeinschaftsperspektive, für wesentlich. Dies betrifft auch vieles, was heute unter dem Stichwort „Leitbild“ breit diskutiert wird.

Problematisch ist es, wenn ein Leitbild von Professoren häufig als etwas Aufoktroiertes empfunden wird, als etwas, das nicht der Hochschulpraxis und den Erfahrungen im Umgang mit den Studierenden entspringt.

Der Bereich des "Team Learning", des "Teamlernens", d.h. der Kommunikation, der Kooperation und der Synergie (die daraus entsteht) ist die vierte Disziplin, in der sich eine Organisation weiterbilden und schulen muss, damit sie insgesamt zu einer lernenden Organisation wird.

Im Idealfall entwickeln die einzelnen Mitglieder der Organisation, zumindest aber die Führungskräfte, dann mehr und mehr die fünfte Disziplin des "Systems Thinking", des "Systemdenkens". Sie berücksichtigen dann viele Aspekte des Ganzen gleichzeitig in ihrem Handeln und haben eine "Vogelperspektive" auf das Gesamtsystem verinnerlicht.

Jenseits einer eher funktionalen und strukturellen Betrachtungsweise (mit vor allem steuerungspolitischen Interessen), möchte ich für einen ganzheitlichen, systemischen Blickwinkel auf die Frage der „Qualität der Lehre“ plädieren, bei dem Hochschuldidaktik die Aufgabe eines Katalysators hat - sowohl für die Entwicklung der Lehrqualität des Professors, als auch für die Hochschulentwicklung insgesamt. Jede Entscheidung an einer Hochschule lässt sich unter hochschuldidaktischen Gesichtspunkten betrachten.

Geht man davon aus, dass die Professoren die Hauptleistungsträger an der Hochschule sind, dann ist noch einmal zu fragen, wodurch sie selbst motiviert sind, d.h. worin ihr Antrieb zur Erzeugung von Qualität eigentlich besteht.

Auf den hochschuldidaktischen Einführungskursen für neuberufene Professorinnen und Professoren, die ich seit einigen Jahren gemeinsam mit einem Karlsruher Professor leite, erhalte ich einen sehr guten Einblick in die Motivationsstruktur der Lehrenden. Sie wird vor allem durch ein starkes persönliches Interesse an dem vertretenen Fach, durch die Freude an selbstbestimmten Gestaltungsprozessen und durch den Wunsch bestimmt, eigene Expertise an junge Menschen weiterzugeben.

Die Einsatzbereitschaft und der Leistungswille sind beim Eintritt in das Hochschulsystem sehr hoch. Dieser Enthusiasmus ist die wichtigste Ressource für gute Lehre. Alles was ihn fördert ist gut für die Lehre, und alles, was den Enthusiasmus schwächt, ist schlecht für die Lehre. Alle Maßnah-

men zur Qualitätsförderung lassen sich letztlich auf diese Wirkung hin befragen. Wir sehen unsere wichtigste Aufgabe darin, diesen Enthusiasmus durch Hilfestellungen, Fortbildungsangebote und Projektmittel zu stärken.

Leider führt der Mangel an Sozial- und Lehrkultur an vielen Hochschulen mit der Zeit dazu, dass die anfängliche Begeisterung durch mangelhafte Kommunikationsstrukturen und frustrierende Erlebnisse zerstört wird. Wenn die Professoren dies spüren und merken, dass sie all das Positive, was sie einbringen wollten, nicht einbringen können, sind Resignation und langfristig auch innere Emigration die Folge.

Die ganze öffentliche Auseinandersetzung, die darauf hinausläuft zu sagen: Professoren sind eigentlich leistungsunwillig und müssen erst gedrängt oder künstlich motiviert werden, sich einzusetzen, untergräbt ihre primäre Motivation und damit die eigentliche Triebfeder zur Erzeugung von Qualität. Die Folgen sind fatal. Es gibt kaum eine Berufsgruppe, in der es so leicht möglich ist, in für andere nicht kontrollierbarer Weise das Hauptaugenmerk seiner Tätigkeit zu verschieben, wie innerhalb der Professorenschaft. Gerade weil die Leistung im Hörsaal und in der Betreuung nicht objektiv messbar ist, bleibt die Hochschule darauf angewiesen, dass sie freiwillig und gern erbracht wird. Als Professor habe ich (mit gutem Grund!) die Möglichkeit zur Ausübung von Nebentätigkeiten. Gerade für Fachhochschulprofessorinnen und -professoren ist diese Möglichkeit zum Erhalt des Praxisbezuges und der Aktualität des Wissens zwingend erforderlich. In dem Moment, in dem ich das Gefühl habe, meine Tätigkeit an der Hochschule wird sinnlos, weil ich nicht mehr genügend Unterstützung und Anerkennung erfahre, weil ich Ideen nicht mehr umsetzen kann, sinkt die Motivation drastisch ab. Deshalb muss mit dem Enthusiasmus der Professoren sehr sorgsam und vorsichtig umgegangen werden. All unsere Aktivitäten sind darauf ausgerichtet, ihn zu erhalten und systematisch zu stärken.

Bedenkt man, dass sich mentale Modelle über die eigene Tätigkeit und ihre Standards gerade in der Anfangsphase des Lehrens ausprägen, und bedenkt man ferner, dass diese Anfangsphase stark durch den Zwang zur Improvisation in der Lehrtätigkeit geprägt ist, dann führen schlechte äußere Bedingungen am Anfang unmittelbar zu einem unterdurchschnittlichen Leistungsniveau relativ zu den eigentlichen didaktischen Möglichkeiten und Fähigkeiten.

Aus diesem Grund erheben die Studienkommission und die Arbeitsgruppe „LARS“ seit vielen Jahren die Forderung, die Eingangsphase der Professo-



ren stärker unter hochschuldidaktische Impulse zu stellen. Deshalb gibt es von Seiten der Arbeitsgruppe LARS und der Studienkommission an Fachhochschulen in Baden-Württemberg die Forderung, eine Deputatsreduktion für diese Einführungsphase zu gewähren. Dieser Nachlass könnte mit der Verpflichtung verbunden sein, exemplarisch eine Veranstaltung so auszurichten, wie es den eigenen didaktischen Idealvorstellungen entspricht.

In den letzten zehn Jahren wurden über 600 innovative „LARS“-Projekte durchgeführt, deren Ergebnisse zu einem großen Teil auf verschiedenen Veranstaltungen präsentiert worden sind. Wir führen alle zwei Jahre einen Tag der Lehre durch, der jeweils etwa drei- bis vierhundert Besucher hat und als Innovationsforum und als Ideenbörse für die Professoren dient.

Zuletzt haben wir von der Arbeitsgruppe „LARS“ eine Ausschreibung mit dem Titel „Exzellente Skripten“ an die Hochschulen geschickt, in der die Fachschaften aufgefordert waren, uns mitzuteilen, welche Professoren aus ihrer Sicht besonders gute Skripten erstellt haben. Die davon in Kenntnis gesetzten Professoren wurden dann gebeten, uns diese zukommen zu lassen. Gerade hier wurde deutlich, dass die Kommunikation zwischen Studierenden und Professoren sehr einseitig und unbefriedigend verläuft. Nun erhalten Professoren positive Rückmeldung in Form eines Preises für gut gestaltete Skripten. Die Resonanz zeigt, dass hier eine Anerkennungsmöglichkeit neue Motivation freisetzt.

Einen vielleicht noch stärkeren Anreiz gibt es seit einigen Jahren in Form des Landeslehrpreises. Anfangs waren die Professoren zurückhaltend und skeptisch gegenüber diesem Instrument, doch inzwischen wissen sie es zu schätzen, wenn der Minister eine ganze Laudatio lang nur positiv über Leistungsträger an den Fachhochschulen spricht. Durch das Sozialprestige in Form öffentlicher Wertschätzung wird sowohl die Hochschule als auch die Motivation des einzelnen Professors gestärkt.

Insgesamt lässt sich festhalten: Die hochschuldidaktische Arbeit, die wir für die Fachhochschulen in Baden-Württemberg leisten, erfreut sich einer sehr hohen Akzeptanz innerhalb der Professorenschaft. Zur ihrer Grundphilosophie gehört es, dass wir einen hohen Respekt vor der Persönlichkeit der Lehrenden haben, d.h. dass wir keine Besserwisserie betreiben, sondern versuchen, für didaktische Fragen zu sensibilisieren. Wir versuchen, die didaktischen Freiheitsgrade und die Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen, indem wir Methoden vorstellen und einen Austausch untereinander ermöglichen. Über das LARS-Programm fördern wir die Erprobung didaktisch neu-

er Ansätze, wodurch das Experimentieren mit neuen Wegen in der Lehre ermöglicht wird. Damit wird Ermüdigungserscheinungen und dem Nachlassen des Enthusiasmus in der Professorenschaft entgegengewirkt. Indem wir eine Fülle von Seminaren, Diskussionsveranstaltungen und Workshops anbieten, indem wir „Tage der Lehre“ durchführen, indem wir in Form einer Publikationsreihe die Ergebnisse hochschuldidaktischer Projekte veröffentlichen und indem wir die oben genannte Projektbörse in Angriff genommen haben, fördern wir die Kommunikation zwischen den Lehrenden.

In all diesen Maßnahmen kommt immer wieder unsere Grundüberzeugung zum Tragen, dass die Stärkung des Enthusiasmus' der Lehrenden im Mittelpunkt stehen muss. Bei allen strukturellen, funktionalen und organisatorischen Überlegungen zur Förderung der Lehrqualität darf dieser Punkt nicht in Vergessenheit geraten.

Auf der Suche nach messbaren Indikatoren für Qualität dürfen prinzipiell nicht messbare Größen nicht übersehen und in Mitleidenschaft gezogen werden!

# Academic Staff Development als Bestandteil von Qualitätssicherung

Dr. Brigitte Berendt  
Freie Universität Berlin  
Arbeitsstelle Hochschuldidaktische Fortbildung und  
Beratung

Das komplexe Thema beschränke ich auf wenige Aspekte:

1. Einleitende Bemerkungen: Academic Staff Development (ASD) als Feld internationaler und nationaler Kooperation und Vernetzung
2. ASD im Zusammenhang mit Lehrevaluationen
3. Notwendigkeit von Netzwerken für ASD
4. Einige Schlussfolgerungen.

Zur Ergänzung verweise ich auf die Ihnen vorliegenden Materialien und die ausgewählten Veröffentlichungen.

## **1. Einleitende Bemerkungen**

Das Thema meines Vortrages steht in engem Zusammenhang mit Lehrevaluation und mit der Notwendigkeit von Netzwerken. Seit mehr als 20 Jahren ist "Academic Staff Development" ( in deutscher Übersetzung Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung) ein Feld internationaler und nationaler Kooperation und Vernetzung. Am Beispiel der von mir geleiteten Arbeitsstelle Hochschuldidaktische Fortbildung und Beratung der Freien Universität bzw. meiner persönlichen Aktivitäten möchte ich dieses verdeutlichen. Die Abbildung 1 gibt einen Überblick; hier einige Einzelheiten:

- Im Rahmen des "European Network Staff Development in Higher Education/ENSDHE" der UNESCO bin ich nationale Koordinatorin. Dieses Netzwerk arbeitet eng mit Netzwerken in Afrika, in arabischen Staaten und Lateinamerika zusammen.
- Zur Vorbereitung der UNESCO-Weltkonferenz hatte mich die UNESCO als einzige europäische Expertin um vergleichende Forschungen über die Situation in West- und Osteuropa gebeten. Die Ergebnisse habe ich in dem Arbeitspapier "Academic Staff Development in Europe – Re-

levance, Types of Programmes and Suggestions for Discussion" zusammengefasst Dieses konnte ich im Zusammenhang mit der internationalen Podiumsdiskussion über "Staff Development. A Continuing Mission" zur Diskussion stellen.

- Auch habe ich als Leiterin der FU-Arbeitsstelle verschiedene Kooperationsprojekte mit der Europäischen Gemeinschaft und der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE) durchgeführt.
- Wie Sie der Abbildung 1 entnehmen, bestehen auch seit 1978 internationale Arbeitsbeziehungen im Zusammenhang mit Konferenzen, in denen Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung einen zentralen Stellenwert hat. Die FU-Arbeitsstelle war mehrfach Veranstalterin derartiger Konferenzen.
- Abbildung 1 gibt auch einen Überblick über Aktivitäten der Arbeitsstelle auf der nationalen Ebene. Hier soll insbesondere auf den von der Arbeitsstelle initiierten nationalen Arbeitskreis "Qualifizierung für die Lehre an Hochschulen" verwiesen werden. Das vom Arbeitskreis erarbeitete Kerncurriculum wurde zusammen mit einer Darstellung über den nationalen und internationalen Stellenwert des Auf- und Ausbaus der Lehrkompetenz sowie Empfehlungen und Forderungen 1990 auf der Jahrestagung des nationalen Dachverbandes AHD "Herausforderungen der Studienreform – Lösungen der Hochschulforschung" vorgestellt und ist in den hier verteilten Materialien enthalten.

## **2. Academic Staff Development im Zusammenhang mit Lehrevaluationen**

*Hierzu meine These 1:*

Erfahrungen und kritische Analysen in manchen Ländern, z.B. Großbritannien, zeigen, dass Lehrevaluationen nur dann sinnvoll sind, wenn fehlende oder unzureichende Lehrkompetenzen erworben, bzw. verbessert werden können und die Hochschulen dieses institutionell und finanziell auch absichern.

Diese institutionelle und finanzielle Absicherung erfolgte in westeuropäischen Ländern vor allem durch hochschuldidaktische Programme und Einrichtungen. In Großbritannien und auch in den skandinavischen Ländern wurden sogenannte "Staff Development Units" neben "Audit Units" (die sich mit Evaluationen befassen) eingerichtet.

## 2.1 Argumente (Beispiele)

Zur weiteren Information verweise ich auf die in den verteilten Materialien und Anlage 1 enthaltene Übersicht über Veröffentlichungen und Empfehlungen (u.a. von KMK, HRK, WISSENSCHAFTSRAT; Europäischer Rektorenkonferenz CRE, UNESCO) betreffend die Förderung der Lehrkompetenz bzw. den Nachweis der didaktischen Befähigung bei Einstellungen und Berufungen. Sie stehen im Kontext der Diskussionen um die Verbesserung der Qualität von Hochschulen und Hochschullehre, die verstärkt seit 1987 geführt werden.

Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung ist danach neben Lehrevaluation als wesentliche Maßnahme besonders unter Bedingungen der Massenuniversität ausgewiesen. Hier einige wesentliche Argumente:

Veränderungen der Lehr- und Lernprozesse in Lehrveranstaltungen können durch Lehrevaluation allein nicht erreicht werden. Nur hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildungsseminare mit ihrer Analyse von Problemen konkreter Unterrichtspraxis und der Diskussion von Lösungsansätzen relevanter hochschuldidaktischer Forschungs- und Arbeitsergebnisse können zur Erarbeitung von Verbesserungen und Innovationen laufender oder geplanter Lehrveranstaltungen führen.

Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung, so die Europäische Rektorenkonferenz, ist der wesentliche Hebel durch den der für effektive Lehre grundlegende "shift from teaching to learning" realisiert werden kann.

Das heißt, *effektive Lehre* setzt erfolgreiche Lernprozesse durch aktive Einbeziehung der Studierenden voraus. Die Moderation von Lernprozessen ist deshalb wesentliche Aufgabe der Lehrenden neben der Informationsvermittlung.

Dieser sog. Paradigmenwechsel von Lehren zum Lernen entspricht wesentlichen Ergebnissen der kognitiven Psychologie seit mehr als 20 Jahren. Erwerb von Wissen kann danach nicht durch einen Stimulus-Response-Ansatz beschrieben werden. Erfolgreiches Lernen setzt voraus, dass die Lernenden Prozessoren von Informationen sind. Das heißt, neues Wissen und Verstehen wird erst durch die Verbindung zu persönlichen Erfahrungen und Vorwissen für Lernende "bedeutsam". Ihre aktive Mitarbeit ist wichtig, da nur so Wis-

sen im Gedächtnis verankert und bei der Lösung von Problemen angewandt werden kann.

Die umfangreichen Forschungen über studentisches Lernen (z.B. aus Großbritannien, Schweden, jetzt auch aus der BRD) kommen zu den gleichen Ergebnissen. Darüber hinaus machen diese Forschungen auch deutlich, dass der Erwerb sog. Schlüsselqualifikationen durch Formen aktiven Lernens oder teilnehmerzentrierte Lehrmethoden besonders gefördert wird. Derartige Schlüsselqualifikationen sind z.B. Motivation zu lebenslangem Lernen, kritisches Denken, Kreativität im Sinne von Problemlösungsfähigkeiten - nicht nur in Standardsituationen, soziale Fähigkeiten wie Kommunikation und Kooperation. Hochschuldidaktische Aus- und Fortbildungsseminare und -programme haben sich als besonders geeignet erwiesen, die genannten Forschungsergebnisse mit Änderung von Unterrichtspraxis im Sinne effektiver Lehre zu verbinden. (Einzelheiten enthält mein kürzlich verfasster Aufsatz "Was ist gute Hochschullehre ?" für das Sonderheft Hochschullehre der Zeitschrift für Pädagogik).

## *2.2 Programme hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung im Überblick*

Die Entwicklung von Programmen hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung begann in Westeuropa vor 30 Jahren, vor allem in Großbritannien, den Niederlanden und der Bundesrepublik. *Ziele* waren und sind:

- Erwerb von Kenntnissen (z.B. über studentisches Lernen, Planung von Lehrveranstaltungen, Rhetorik),
- Umsetzung in didaktisches Handeln,
- Veränderung von Einstellungen (z.B. Motivation zur Anwendung des Wissens und zu Innovationen).

Heute, im Jahr 1999, existieren derartige Programme in fast allen Ländern Westeuropas, in Großbritannien sogar flächendeckend. In der Bundesrepublik Deutschland gibt es 17 hochschuldidaktische Einrichtungen, eine davon ist die Arbeitsstelle Hochschuldidaktik an der Freien Universität Berlin mit einem Angebot zu 30 Themenbereichen. Zusätzlich sind 34 weitere Initiativen in der Bundesrepublik zu verzeichnen, die i.d.R. auf bewährte Konzepte und entsprechende Dozenten zurückgreifen.

Es gibt eine Vielfalt von Angeboten mit unterschiedlicher Dauer. Programme mit ein- bis dreitägigen Werkstattseminaren sind besonders häufig. Abbildung 2 zeigt als Beispiel das von mir entwickelte Phasen-Modell, das sich seit Jahren vor allem bei der Durchführung zweitägiger fachbezogener hoch-

schuldidaktischer Werkstattseminare an in- und ausländischen Hochschulen bewährt hat.

Das Modell verbindet Theorie und Praxis: Teilnehmende bringen in Phase 1 Probleme ihrer Unterrichtspraxis (z.B. bezogen auf die Planung von Seminaren, die Motivierung und Aktivierung in juristischen Arbeitsgemeinschaften) ein. In Phase 2 werden insbesondere relevante Lösungsansätze auf der Grundlage der o.a. Forschungsergebnisse vorgestellt und Übungen hierzu durchgeführt. In den weiteren Phasen werden Alternativen für konkrete Lehrveranstaltungen der Teilnehmenden erarbeitet und zur Diskussion gestellt. Diese Alternativen werden anschließend in der realen Unterrichtspraxis erprobt.

Neben den Werkstattseminaren über unterschiedliche Themenbereiche gibt es postgraduale Studiengänge über ca. 2 Jahre. In Großbritannien können diese an mehreren Hochschulen mit einem Diplom oder einem Master-Zertifikat abgeschlossen werden. Am Interdisziplinären Institut für Hochschuldidaktik der Universität Hamburg wird z.Zt. der Studiengang "Lehrkompetenz in Wissenschaft und Weiterbildung" erprobt.

Charakteristische Merkmale erfolgreicher Programme im Sinne hoher Akzeptanz bei Lehrenden sind:

- Maßnahmen und Themenschwerpunkte sind an den Bedürfnissen/Problemen der Lehrenden und der Institution orientiert.
- Werkstattseminare stehen im Mittelpunkt.
- Die Werkstattseminare werden ergänzt durch Selbststudienmaterialien, Beratung, ggf. gemeinsame Projekte, teilweise durch Portfolios, Hospitationen, Evaluationen von Lehrveranstaltungen.

### **3. Notwendigkeit von Netzwerken für ASD**

*These 2:*

Zur Qualitätssicherung und -entwicklung der Lehre, insbesondere auch zur Gewährleistung flächendeckender Angebote, sind Netzwerke für "Academic Staff Development" unabdingbar. Sie dienen u.a. der Verbindung von Ressourcen, der eigenen Weiterbildung und der Beratung von Hochschulen mit keiner oder wenig Erfahrung.

Netzwerke in der skizzierten Art. haben sich auf internationaler und nationaler Ebene bewährt. Hier einige Beispiele für erfolgreiche bewährte Strategien:

- UNESCO-European Netzwerk Staff Development in Higher Education/ENDSHE seit 1985: Befragungen; Synopse der Ansätze; jährliche nationale Aktionspläne, Berichte und Bibliographien; Newsletter; Konferenzen der nationalen Koordinatoren; bilaterale Projekte und Austausch von hochschuldidaktischen Fortbildnern; Kontaktmaßnahmen mit dem arabischen, afrikanischen und lateinamerikanischen Netzwerk (Koordination des Netzwerks durch CEPES).
- Verbund Lehren und Lernen hochschuldidaktischer Einrichtungen (1981-1987 mit Anschubfinanzierung durch das BMBW): außer Befragungen und jährlichen Berichten Hospitationen, Co-Teaching, Fortbildung der Fortbildner; Symposium; Faltblatt und ausführlicher Katalog; Vorstellung des Programms und Diskussion bei der WRK (Koordination des Netzwerks durch die FU-Arbeitsstelle).
- Der von mir im SS 1998 initiierte und koordinierte nationale AHD-Arbeitskreis "Qualifizierung für die Lehre an Hochschulen": Berichte, 4 Arbeitssitzungen jährlich, Materialienaustausch; wie oben erwähnt Vorstellung und Diskussion der Arbeitsergebnisse (Analyse der Rahmenbedingungen, Empfehlungen, Kerncurriculum) bei der nationalen Jahrestagung 1999 "Herausforderungen der Studienreform – Lösungen der Hochschulforschung".

Nach meinen Erfahrungen (auch aus der Mitarbeit beim Aufbau eines arabischen und afrikanischen Netzwerks) ist es jeweils besonders wichtig, dass Netzwerke von einer Hochschule koordiniert werden, die im Arbeitsbereich Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung in Lehre, Forschung, Entwicklung und Beratung ausgewiesen und anerkannt ist.

#### **4. Einige Schlussfolgerungen**

*These 3:*

In Übereinstimmung, insbesondere mit UNESCO, der europäischen Rektorenkonferenz und dem Hochschulrahmengesetz, seiner Novellierung, ist im Hinblick auf die Herausforderungen der Hochschulen im 21. Jahrhundert festzustellen: Qualifizierung für Forschung und Lehre sind von gleicher Wichtigkeit. Eine entsprechende Personalpolitik, unterstützt durch geeignete



Programme der Hochschulen zum Erwerb erforderlicher Lehrkompetenz, ist erforderlich.

Diese Feststellungen weisen hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung als notwendigen Bestandteil von Qualitätssicherung aus und geben m.E. geeignete Hinweise zur Umsetzung der unter 2 angegebenen Empfehlungen von KMK, HRK und WISSENSCHAFTSRAT.

Abschließend ist zu fragen: Entsprechen die Realitäten dem zunehmenden hohen Stellenwert hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung? Die Realitäten verändern sich langsam aber stetig.

- Teilweise schreiben Habilitationsordnungen den Besuch hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen vor (z.B. an mehreren medizinischen Fakultäten).
- Bemerkenswert ist die Zunahme der Nachfrage von Habilitierenden und Mitgliedern des wissenschaftlichen Mittelbaus. Die Zahl der Anmeldungen an der von mir geleiteten Arbeitsstelle liegt bei 500-600 jährlich. Bei besonders nachgefragten Veranstaltungen müssen Interessierte abgewiesen werden.
- Die Zunahme der Nachfrage hat schließlich zu den bereits erwähnten 34 zusätzlichen Initiativen geführt.

Im Gegensatz hierzu steht in vielen Fällen die mangelhafte langfristige finanzielle Förderung und institutionelle Absicherung:

Beispiel 1: Kampf um die Wiederbesetzung freiwerdender Stellen hochschuldidaktischer Einrichtungen.

Beispiel 2: Schwierigkeiten, erfolgreiche neue Initiativen zu institutionalisieren.

Beispiel 3: Schwierigkeiten, eine finanzielle Unterstützung des Projekts "Bundesweite Vernetzung qualifizierter hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung" zu erreichen.

Ich halte diese Beispiele in der gegenwärtigen angespannten Finanzsituation für typisch: Die Prioritäten bei Entscheidungen mit finanziellen Auswirkungen sind einfach andere. Ist das aber so, so ist meine Schlussfolgerung: Werden sogar qualifizierte hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildungsprogramme unzureichend finanziell gefördert und nicht institutionell abgesichert, so wird im 21. Jahrhundert die Lehre im wesentlichen in traditionellen Formen (vorwiegend: Einweg-Kommunikation) mit traditionellen Inhalten

durchgeführt. Forschungsergebnisse über studentisches Lernen und erprobte Innovationen (z.B. Formen aktiven Lernens oder teilnehmerzentrierter Lehrmethoden) für effektive Lehre geraten in Vergessenheit. Ergebnisse von Reformdiskussionen zur Qualitätssicherung und -entwicklung seit 1987 werden Makulatur.

Veranstaltungen wie dieses Expertenseminar sowie weitere gemeinsame Anstrengungen scheinen mir erforderlich, um die skizzierte Entwicklung zu verhindern. Voneinander lernen bedeutet auch die gemeinsame Erkenntnis:

Verschiedene einander ergänzende Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung sind unabdingbar, um die Qualität der Hochschulen und ihrer Lehre aufrechtzuerhalten und zu verbessern. Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung ist dabei der Bestandteil, der in besonderem Maße die Lehr-evaluationen sinnvoll macht. Lehr-evaluationen allein, ohne die Möglichkeit, fehlende oder unzureichende Lehrkompetenzen zu verbessern, laufen Gefahr, als Datenfriedhöfe bestenfalls Alibi-Funktionen zu haben.

#### **Literatur in Auswahl:**

- AHD (Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik), Bielefelder Memorandum zur Stärkung der Lehre an Hochschulen. In: Webler, W.-D.; Otto, H.-U., Der Ort der Lehre in der Hochschule. AHD-Jahrestagung 90. Weinheim 1991, 80-93.
- AHD, Qualifizierung für die Lehre - Braunschweiger Erklärung des AHD-Vorstandes. Bielefeld 1993/1994.
- AHD, Studienreform im Gefolge der HRG-Novelle. Rostocker Erklärung (Entwurf). Bielefeld 1999.
- Berendt, B., Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung/Stellenwert - Erfahrungen - Angebote. In: RAABE Verlag (Hrsg.): Handbuch Hochschullehre. Bonn 1994, 1 – 20.
- Berendt, B., Qualifizierung für die Lehre durch Hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung - Neue Entwicklungen in der BRD und anderen Ländern Europas. In: Handbuch Hochschullehre. Bonn 1996, 1-29.
- Berendt, B./ Kovac, V., Hochschuldidaktische Aus-, Fort- und Weiterbildung in Großbritannien 1996/1997. In: Handbuch Hochschullehre. Bonn 1997, 1-31.
- Berendt, B., Academic Staff Development in Europe -Relevance, Types of Programmes and Suggestions for Discussion prepared as a panelist for the thematic debate. In: UNESCO (Eds.): World Conference on Higher Education. Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action. Volume IV: Higher Education Staff Development: A Continuing Mission. Paris 1999, 30-40.
- CRE/UNESCO-CEPES (Eds.Barrows, L.C. and Barblan, A., Fayant, C., O'Mahony, M.), A European Agenda for Change for Higher Education in the XXIst Century. Results of the European Regional Forum. Palermo 1997. In: A European Agenda for Change for Higher Education in the XXIst Century. Bucharest, Paris, Geneva 1997, 11.
- Davies, J.L., Comparative Analysis of 20 Institutional Case Studies. Preparatory paper for the European Agenda for Change. Paris, Geneva 1997, 58; 20-30.

- Fielden, J., Higher Education Staff Development: A Continuing Mission. In: UNESCO (Eds.), World Conference on Higher Education. Higher Education in the Twenty-first Century. Vision and Action. Volume IV: Higher Education Staff Development: A Continuing Mission. Paris 1999, 11-22.
- KMK, HRK, Umsetzung der Studienstrukturreform. Bonn 1993, VII-VIII; 1-10.
- UNESCO (Eds.), Higher Education Staff Development: Directives for the 21st Century. Paris 1994.
- UNESCO (Eds.), General Conference: A Recommendation Concerning the Status of Higher Education Personnel. In: Doc. 29c/12-18 July, 1997. Paris 1997 (Pos. VIII, III.4; VII 33, 34; IX 42).
- Webler, W.-D., Professionalisierung an Hochschulen: Zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für seine künftigen Aufgaben in Lehre, Prüfung, Forschungsmanagement und Selbstverwaltung. In: Das Hochschulwesen 3 (1993) 119-126; 139-144.
- WISSENSCHAFTSRAT, Empfehlungen zur Förderung des Hochschullehrernachwuchses. In: Empfehlungen zur Doktorandenausbildung und zur Förderung des Hochschullehrernachwuchses. Köln 1997, 149-150.

### Verzeichnis der Abbildungen:

Abb. 1:

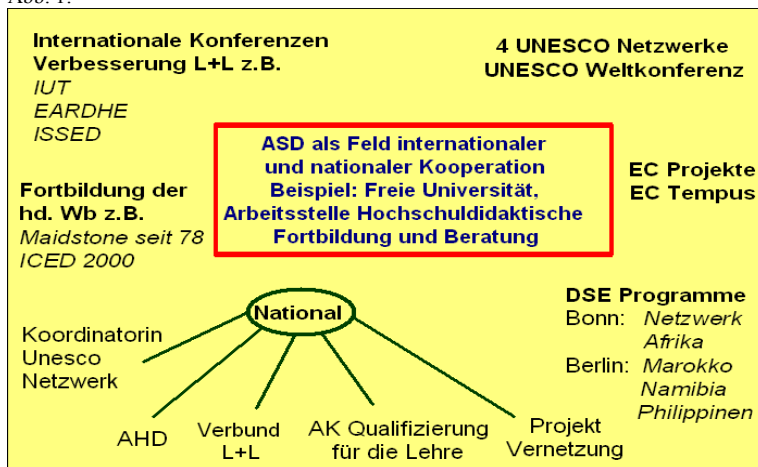
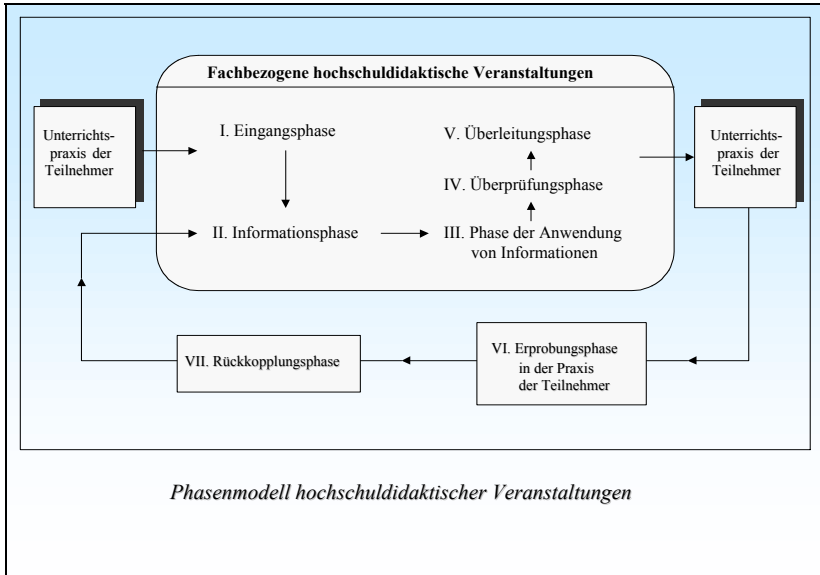


Abb. 2:



## Diskussion

### Sprecher

Zwei Bemerkungen zu dem Vortrag von Herrn Voss: Sie haben bei der Lehrevaluation die Hochschuldidaktik und hochschuldidaktischen Umfragen vermisst. Das scheint mir ein Missverständnis zu sein. Alle Lehrevaluationen, die wir machen, umfassen die Frage nach dem Erfolg der Lehrveranstaltungen. Um aber nicht einzelne Professoren "an den Pranger zu stellen", ziehen wir generelle Bemerkung zur Qualität vor.

Aus den praktischen Erfahrungen als Prorektor für Lehre und Studium, ergibt sich, dass manches, was überhaupt nicht bis zu mir gelangt, in den Fakultäten außerordentlich wirksam ist. Dinge, die im Lehrbericht überhaupt nicht erschienen sind, sind unter der Hand dennoch bekannt, so dass oftmals mit Beginn des folgenden Semesters einige Dinge plötzlich in Ordnung

gebracht worden sind, ohne eine schwarz auf weiß gedruckte Mägenlliste erstellt zu haben.

Als besonders positiv schätze ich Ihren Einsatzpunkt bei den neuen Professuren ein. Denn dort setzen wir auch in Leipzig an, indem wir freiwillige Hilfe anbieten. Das schafft insgesamt eine Atmosphäre der positiven Unterstützung und des positiven Anreizes.

### **Voss**

Vielen Dank für die Bemerkung. Ich hatte es auch nicht so verstanden, dass das in die Berichte hineinkommen sollte. Ich denke, dass die studentischen Befragungen zur „Lehrhygiene“ des Einzelnen gehören und ihre Ergebnisse prinzipiell auch dort verbleiben sollten. Deshalb halte ich überhaupt nichts davon, dass man an den Ausgang solcher Veranstaltungskritiken irgendwelche administrativen Maßnahmen knüpft; denn das würde leicht zu opportunistischen Anpassungsreaktionen führen, die sinnlos sind oder das Bemühen um mehr Lehrqualität konterkarieren. Ein solches Beispiel ist etwa die Feststellung eines Professors aus Nordrhein-Westfalen, dass er in seinem Lehrportfolio stets die Ergebnisse einer Wiederholungsbefragung nenne, als er festgestellt habe, dass eine wiederholte Befragung der Studierenden im Durchschnitt positiver ausfällt als die Erstbefragung. Ein solches Lehrportfolio für das Ministerium entscheidet mit darüber, ob ein Professor nach C2 oder C3 eingestellt wird. Deshalb bin ich strikt dagegen, Ergebnisse von Veranstaltungsevaluationen zu einem Faktor in Steuerungsprozessen zu machen.

### **Wolff**

Eine Bemerkung zu dem Vortrag von Frau Berendt: Bei uns in Ulm haben wir die Mitarbeiter vom pädagogischen Lehrstuhl gebeten, zu helfen. Da diese ihre Hilfe von finanziellen Angeboten abhängig machten, haben wir ein Pilotprojekt mit entsprechenden Geldern von der Hochschulleitung aus organisiert. Als Ergebnis ließ sich feststellen, dass bei entsprechender Vergütung in Kombination mit Leistungsnachweisen eklatante Unterschiede bei Vorlesungen im zeitlichen Vergleich diagnostizierbar sind. Inwieweit besteht bei Ihnen eine solche Nachweispflicht?

## **Berendt**

Bereits vor über 30 Jahren habe ich – ursprünglich Juristin – angefangen, mich für Erziehungswissenschaften zu interessieren, um genau solche Veränderungen zu bewirken. Unsere Arbeit ist immer wieder erfolgreich evaluiert worden – zuletzt durch eine interne, sodann auch externe Evaluationskommission des Akademischen Senats. Darüber hinaus evaluieren wir u.a. dadurch, dass wir systematisch nachfragen, was sich durch Teilnahme an unseren Veranstaltungen verändert, d.h. verbessert hat.

Bei uns an der Freien Universität gibt es im übrigen eine sehr lange Tradition von Evaluation auf ganz verschiedenen Ebenen. Eine Ebene von studentischer Seite aus, bei der die Studenten die Evaluation machen und jedes Semester Empfehlungen für oder gegen die jeweilige Lehrveranstaltung aussprechen, die andere Ebene geht von dem durch den Präsidenten initiierten “Projekt Pro Lehre” aus.

## **Schreier**

Frau Berendt, Sie sagen, dass Sie durch Ihren Senat evaluiert werden. Das ist für mich eine neue Perspektive, bei der mich die genauere Verfahrensweise und die finanzielle Unterstützung interessieren würde, da ja normalerweise Evaluationen an bestimmte Verfahren und Eckwerte geknüpft sind.

Vielleicht noch eine provozierende These in Bezug auf den Vortrag von Herrn Voss: Der Enthusiasmus der Lehrenden, in anderen Bereichen würde man sagen die Motivation von Mitarbeitern, ist natürlich eine zentrale Ressource überall da, wo es auf die Personen ankommt. Wenn man sich zurückerinnert, wieviel Enthusiasmus in den Siebzigern, vor allem in den frühen siebziger Jahren, in den Hochschulen in Deutschland vorhanden war, und wenn man sich zugleich erinnert, was in weiten Teilen für ein Chaos geherrscht hat, eine Desorganisation der Fakultäten, dann lässt sich ohne weiteres feststellen: Die gesamte Performance einer Institution muss nicht unbedingt korrelieren mit dem Engagement und dem Enthusiasmus der Einzelnen.

## **Berendt**

Ich fasse den Begriff der Evaluation etwas weiter, so dass ich unter Evaluation auch eine Art Berichtspflicht gegenüber dem Finanzgeber oder gegenüber dem eigenen Kuratorium verstehe. So sind bereits früher nach bestimm-

ten Kriterien, die jeweils der akademische Senat oder das Kuratorium aufgestellt hat, Stellen verlängert oder gestoppt worden.

### **Schreier**

Meine Nachfrage nochmals ergänzt: Einen Bericht, den man als Selbstbericht abgibt, würde ich noch als Evaluation bezeichnen, denn dazu gehört, dass jemand von außen die Lehrqualität anhand von überprüfbaren und belegbaren Fakten überprüft.

### **Voss**

Zum Vergleich mit den 68er Zeiten: Ich denke, dass Chaos tatsächlich viel Kreativität beinhalten kann - sowohl auf der Seite der Lehrenden, als auch auf der Seite der Studierenden. Das Problem dieser Zeit bestand jedoch darin, dass es Verhärtungen auf einer anderen Ebene, nämlich der ideologischen Ebene, gegeben hat. Und ich denke, dass wir heute davor ganz gut geschützt sind, weil wir Hochschuldidaktik auf eine sehr pragmatische Art und Weise betrachten und wirklich von den Bedürfnissen der Lehrenden ausgehen. Demgegenüber haben es manche Einrichtungen in der damaligen Zeit versäumt, sich als wertvollen, integralen und notwendigen Bestandteil einer permanenten Lehrverbesserung zu profilieren; und deswegen hat man sie auch vielerorts - und wie man heute sagen kann, vorschnell - wieder abgeschafft, als sie politisch nicht mehr in das Gesellschaftsbild hinein passten. Das Modell einer lernenden Organisation und die damit verbundene Verknüpfung der Individuen sowie der freie Austausch zwischen ihnen bringen selbst Organisationsprozesse in Gang, die das Gegenteil von Chaos sind. Deshalb handelt es sich bei einer lernenden Organisation nach diesem Modell keineswegs um etwas von außen aufgeprägtes, sondern um eine natürlich gewachsene Ordnung, deren Ausgangspunkt der einzelne bildet.

Ich halte es für wichtig, dass man einerseits kreative Freiräume schafft, aber andererseits auch bestimmte Formen einhält. D.h. Tradition und persönlicher Enthusiasmus müssen sich gegenseitig ergänzen. Um mit Thomas Mann zu sprechen: Zwischen den Polen Uniform und Überform, also zwischen Chaos und erstarrter Ordnung, liegt irgendwo die Hochform, die es in Kenntnis beider Extreme und ihrer Gefahren für die Hochschulen zu finden gilt.

## **Steyer**

Eine Frage zur Finanzierung an Herrn Voss: Wie finanzieren Sie die Referenten, die Teilnehmenden und damit letztlich Ihre eigene Organisation?

## **Voss**

Die Geschäftsstelle wird aus dem Landeshaushalt finanziert. Sie ist an der Fachhochschule Karlsruhe angesiedelt, ist aber zuständig für alle staatlichen Fachhochschulen des Landes Baden-Württemberg. Wir haben einen Etat, aus dem die Veranstaltungen, die wir durchführen, bezahlt werden. Ich selbst bin der Leiter der Geschäftsstelle, zusätzlich gibt es eine Halbtagskraft, die die Reisekosten der Seminarteilnehmer bearbeitet und in dieser Funktion zusätzlich für das Programm zur Förderung der Technik- und Wissenschaftsethik an den Fachhochschulen in Baden-Württemberg zuständig ist. Daneben sind bei uns eine Halbtagschreibkraft sowie eine Ganztagsmitarbeiterin für das Programm LARS angestellt.

Der Arbeitsgruppe LARS gehören zwei Rektoren, eine Professorin, vier Professoren und zwei Berater an, so dass bei entsprechend sorgfältiger Vorbereitung der einzelnen Sitzungen ein effizientes Arbeiten möglich ist.

Die Teilnahme an den Fortbildungsveranstaltungen der Studienkommission wird als eine Dienstaufgabe angesehen, wobei die Professoren die Veranstaltungen, die ausfallen, in der Regel nachholen. Die Teilnehmer erhalten eine Erstattung von Aufwendungen für Anreise und Unterkunft nach dem Landesreisekostengesetz. Für die Referenten haben wir eine Honorarregelung, die sie im allgemeinen einigermaßen zufriedenstellt.

## **Fischer-Bluhm**

Ich möchte an Herrn Kähler anknüpfend nochmals darauf aufmerksam machen, dass die Nachfrage nach richtiggehender Ausbildung besonders unter den Nachwuchswissenschaftlern/innen zu steigen scheint, so dass wir langfristig etwas tun müssen.

## **Sprecher**

Das Anbieten solcher Kommentations- und Didaktiktrainings halte ich für sehr sinnvoll, vor allem auch angesichts der stetig steigenden Nachfrage nach diesen Veranstaltungen. Und ich finde gerade auch Ihre erste These,



was die Kombination von Lehrveranstaltungsevaluationen und solchen Trainings betrifft, sehr sinnvoll, da erst dann das Qualitätsentwicklungskonzept zu Ihrem praktischen Ziel kommt.

### **Greif**

Unsere hessischen Universitäten klagen auch immer, dass die Professoren an diesen Veranstaltungen kaum teilnehmen, es sind hauptsächlich ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter. Für Neuberufene haben wir so eine Art Mindestvoraussetzung eingeführt, d.h. sie müssen eine 8-tägige Schulung absolvieren. Dennoch darf nicht unbeachtet bleiben, dass die Qualität des Studiums und der Lehre deutlich mehr ist als eine Summe von didaktisch guten Veranstaltungen.

### **Berendt**

Diejenigen, die jetzt Professoren sind, sitzen in den Gremien, im akademischen Senat, im Kuratorium usw. Wenn diese Professoren bereits von Beginn an hochschuldidaktisch geschult werden, dann hat das auch Auswirkungen auf die curriculare Entwicklung, da sie maßgeblich teilhaben an Erneuerungen der Curricula.



# Qualitätssicherung in der Entwicklung I Darmstadt – Kaiserslautern – Karlsruhe – Zürich

Professor Dr.-Ing. Johann-Dietrich Wörner  
Präsident der Technischen Universität Darmstadt  
Professor Dr.-Ing. Bernd Sauer  
Universität Kaiserslautern

## **Wörner**

Bevor ich auf die Qualitätssicherungsmaßnahmen von Hochschulen im Verbund eingehen kann, scheint es mir wichtig, einige Definitionen festzuschreiben. Gerade der Begriff "Evaluation" wird - wie die letzten Vorträge zeigen - divergent verwendet: Unter "Evaluation der Lehre" soll im Folgenden keine Messung der Lehrqualität verstanden werden, sondern der Prozess ihrer Untersuchung zwecks Verbesserung, wobei das natürlich *unter anderem* auch Lehrveranstaltungskritik beinhalten kann. Unter Akkreditierung verstehe ich die Festlegung von Mindeststandards und die Überprüfung ihrer Einhaltung im Interesse der Qualitätsgarantie und Transparenz. Evaluation sollte sich nach meinem Verständnis immer aus mindestens zwei Elementen zusammensetzen: der internen und der externen Evaluation. Erstere hat an unserer Universität, der TU Darmstadt, eine 8-jährige Tradition, indem alle Fachbereiche wiederkehrend einen Studienbericht erstellen, der über die Entwicklung in der Lehre am Fachbereich Auskunft gibt. Die Berichte werden im zentralen Ständigen Ausschuss für Lehr- und Studienangelegenheiten diskutiert und akzeptiert, oder aber zur Nachbesserung mit konkreten Auflagen zurückverwiesen. An diese Evaluation sind keinerlei Restriktionen oder Zwangsmaßnahmen geknüpft, weil "Verbesserung" als permanenter Prozess, davon bin ich überzeugt, nicht als Zwangsmaßnahme zu betreiben ist. Aus den Studienberichten der Fachbereiche wird zentral, anonymisiert und zusammenfassend ein Studienbericht der Hochschule erstellt, der dem Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst zugesandt wird.

Zusätzlich zu diesen im zweijährigen Rhythmus erstellten Berichten ist eine externe Evaluation (in längeren Zeitabständen) notwendig, um Korrektur und Ergänzung durch den "Blick von außen" zu gewährleisten. Nach kritischer Analyse anderer externer Evaluationsmaßnahmen haben wir ein Modell für das externe Verfahren gewählt, das unter Beteiligung mehrerer

Hochschulen aus drei Bundesländern und unter Moderation der ETH Zürich stattfindet. Problematisch an einer *landesinternen*, d.h. sich nur auf das Bundesland Hessen beschränkenden Evaluation ist die Tatsache, dass wir hier nur *eine* Technische Universität haben. Wir haben dann noch die Gesamthochschule Kassel, die zwar ein ähnliches Profil, aber andere Studienstrukturen aufweist; ansonsten dominieren in Hessen die stärker klassisch orientierten Universitäten Marburg, Gießen und Frankfurt. Deshalb haben wir mit den technischen Universitäten Darmstadt, Kaiserslautern und Karlsruhe einen länderübergreifenden Verbund Hessen - Rheinland-Pfalz - Baden-Württemberg gebildet und bedienen uns der Erfahrungen der ETH Zürich, die solche Evaluationsverfahren seit vielen Jahren gemeinsam mit der EPF Lausanne durchführt. Finanzielle Unterstützung hat das Projekt durch das Hessische Ministerium für Wissenschaft und Kunst gefunden.

Ziel des Projektes ist es, die Qualität der Lehre zu sichern und zu verbessern, Transparenz in den Lehr- und Studienbetrieb zu bringen, eine solide Informations- und Datenbasis für die Weiterentwicklung der Fächer zu schaffen, den Studien- und Prüfungsablauf zu optimieren, zur Profilbildung des Faches beizutragen und den effizienten Einsatz der Ressourcen zu dokumentieren. Die Struktur des Evaluationsverfahrens ist eine "top down-Struktur", Lenkungsausschuss, Projektleitung, Evaluationskommission und Evaluationsausschüsse in den einzelnen Fachbereichen/Fakultäten sind ihre Organe. Die wichtigste Arbeitsebene stellt dabei die Evaluationskommission dar: Sie besteht aus je zwei Hochschullehrern der drei zu evaluierenden Hochschulen, je einem wissenschaftlichen Mitarbeiter und je einem Studierenden. Den Vorsitz hat ein Professor des entsprechenden Faches der ETH Zürich inne. Innerhalb der Fachbereiche/Fakultäten sind die Evaluationsausschüsse die Arbeitsebene, die mit der Evaluationskommission zusammenarbeiten. Über diesen Gremien steht die Projektleitung, die stärker für das Gesamtverfahren zuständig ist und an der alle Evaluationskommissionen "angedockt" sind. Den Vorsitz dieses Gremiums führt der Rektor der ETH Zürich. Der Lenkungsausschuss mit den jeweiligen Präsidenten/Rektoren hat als übergeordnetes Gremium die Richtlinienkompetenz für das Verfahren.

Zum Verfahren selbst: Erfahrungen liegen bisher mit dem Fach Maschinenbau vor. Die schwierigste Aufgabe stellte für den Verbund die Abstimmung des Frageleitfadens für den internen Bericht dar. Dieser muss auf das Fach abgestimmt sein und Fachspezifika widerspiegeln. Auch lässt sich der Bereich der Lehre nur sehr ungenügend fassen, wenn nicht gleichzeitig ein Blick auf die Forschungspraxis und das Forschungsprofil im Fachbereich und auf die Umsetzung von Forschung in Lehre gerichtet wird.

Anhand des Frageleitfadens ist der interne Bericht zu erstellen, welcher der Evaluationskommission übergeben wird. Die im Anschluss daran stattfindende Begehung durch die Gutachterkommission, die aus den jeweils nicht evaluierten Universitäten besteht (die jeweils zu evaluierende Universität tritt in den Ausstand), findet ihren Niederschlag in einem Arbeitsbericht, der den Fachbereichen bzw. Fakultäten zur Stellungnahme übersandt wird. Die jeweilige Hochschulleitung diskutiert die Ergebnisse mit der Gutachterkommission einerseits und dem Fachbereich andererseits. Im Ergebnis werden Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen/Fakultäten abgeschlossen, in welcher konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre und zur strukturellen Weiterentwicklung des Faches festgelegt und verbindlich gemacht werden. Dieses Verfahren wird alle fünf bis sechs Jahre wiederholt, während in der Zwischenzeit das interne Evaluationsverfahren natürlich weiterlaufen muss.

Innerhalb des Frageleitfadens ist neben Fragen, die in allen Leitfäden üblich sind, uns ganz besonders die Frage wichtig: "Was willst Du als Fachbereich, als Professor, als Lehrender Deinen Studierenden bieten? Welche Bildung sollen sie haben, wenn sie die Hochschule verlassen, welche Berufsbilder verstecken sich dahinter? Wie soll das Profil des Studiengangs und des Fachbereichs aussehen?" Der Frageleitfaden hat also mehrere Teile und betrifft über die eben formulierten Zielfragen hinaus folgende Bereiche:

- Einsatz von Lehr- und Lernmethoden, fachübergreifende Aspekte, Schlüsselqualifikationen
- Aktualität des Lehrstoffs, Weiterbildung der Lehrenden
- Personaleinsatz und Integration der Studierenden in den Lehrablauf in Form von Tutorien o.ä.
- Aufbau der Lehrpläne, Studienabläufe, Information, Studierbarkeit
- Prüfungen, Prüfungsabläufe
- Ausstattung
- Einbezug der Forschung in die Lehre
- Forschungsprofil
- Postgradualer Bereich
- Internationalität von Forschung und Lehre
- Strategien für die Zukunft
- Grundlegende Daten zum Lehrbetrieb und zur Forschung, Personalstatistik

## **Sauer**

Gerade der letzte Punkt, d.h. das Problem der Vergleichbarkeit von statistischen Zahlen, ist zu berücksichtigen, denn Zahlen sind immer ein zu interpretierendes Material. Dies ist eine generelle Schwierigkeit, der wir uns stellen müssen und die wir im Bewusstsein behalten müssen, da die rein mathematische Berechnung und Aussagekraft häufig nicht der Hochschulwirklichkeit entspricht. Die Zahlen alleine, ohne jegliche Interpretation, sind also kaum von Wert.

## **Diskussion**

### **Wörner**

Das besondere Problem externer Evaluation betrifft den mit dem Wort "extern" zusammenhängenden Kontext. Der Nutzen externer Evaluation steht außer Frage, problematisch ist die Frage, inwieweit sie extern sein soll, damit sie einerseits unabhängig ist, und wie dicht sie fachlich "dran" sein muss, damit andererseits auch die notwendige fachliche Kompetenz gewährleistet ist. Ich bin nicht sicher, ob das so eindeutig festlegbar ist. Ich will nicht ausschließen, dass jemand, der gar nicht aus dem Hochschulbereich stammt, an der Evaluation zu ihrem Nutzen teilnehmen kann; das bleibt zu erproben. Gleichzeitig möchte ich jedoch - und hier schließe ich mich einem Wort unseres Bundespräsidenten Rau an - auf die Gefahr hinweisen, die Wissenschaft total zu ökonomisieren. Diese Gefahr sehe ich, je weiter wir die externe Evaluation aus dem Hochschulbereich auslagern und je stärker die Tendenz wird, dass nur noch das statistische Zahlenmaterial zur Geltung kommt, um eine vermeintlich marktgerechte Ausbildung zu garantieren. Eine Balance zwischen all diesen Polen zu finden, ist unsere große Herausforderung.

### **Wolff**

Die Idee, Herr Wörner, Zürich in das externe Evaluationsverfahren mit einzubinden, sowie die Beschränkung der teilnehmenden Universitäten auf eine recht überschaubare Zahl halte ich für sehr gelungen. Damit haben Sie das sog. Krähenproblem etwas gemildert, denn wer würde sich, wenn er z.B. als Darmstädter in Karlsruhe oder Kaiserslautern ist, in Gegenwart einer wiederum übergeordneten Institution komisch, damit meine ich unzureichend, verhalten? Ich schätze, durch Ihr Konzept haben Sie diese Mechanismen

schon gut abgefangen. Dennoch habe ich eine eher strategische Frage deswegen: Sie haben sich ja bewusst jetzt nur auf die Lehre konzentriert; war denn die Evaluation von Forschung überhaupt diskutiert worden und wo liegen die Gründe dafür, dass Sie es nicht machen?

### **Wörner**

Ich habe in meinem Vortrag auf die verschiedenen Verfahren und Ebenen - Evaluation, Akkreditierung, Forschungsbewertungsverfahren - hingewiesen. Bei der Forschung vertraue ich tatsächlich auf den Wettbewerb. Die Forschungsvorhaben sind allesamt extern begutachtete Vorhaben, und solange wir dieses Verfahren nicht ernsthaft in Frage stellen, DFG, AIF, etc., meine ich, dass diesem Bereich nicht so wesentliches Augenmerk gewidmet werden muss, wie das in der Lehre notwendig ist. Denn: Bei der Lehre fehlt ein wettbewerbsorientiertes Verfahren.

Ich weiß, dass es immer kritisch gesehen wird, wenn ich das sage, ich habe es auch in Darmstadt in der Zeitung vorgebracht und mir gleich eine Rüge eingefangen, aber dennoch: Für mich sind die Studierenden zwar sehr wichtig in dem Prozess, aber sie sind nicht die, die letztendlich die Qualität von Lehre zu dem Zeitpunkt, zu dem sie studieren, beurteilen können. Sie können es lediglich hinterher - vielleicht ein, zwei Jahre nach dem Studium. Deshalb sollten die Absolventen bzw. bereits Berufstätige stärker in die Verfahren eingebunden werden.

### **Dicke**

Ich bin Ihnen dankbar für den Hinweis, dass die geringe Größe des Verbundes einen Beitrag zur Erhöhung der Interpretationsfähigkeit der Zahlen ist. Das heißt ja auch, dass dabei die Individualität des einzelnen Zuschnitts in den Universitäten deutlicher zum Tragen kommt. Ich glaube, das ist ein ungeheuer wichtiger Aspekt, dass nicht über die große Zahl Idealisierungstendenzen Raum greifen.

Sie haben dargestellt, dass der Fokus ihres Verfahrens auf strategieorientierter Selbstreflexion liegt. Haben Sie diesbezüglich eine Rückmeldung? Evaluieren Sie sozusagen das, was mit diesen Strategien, die formuliert werden, passiert, sei es auf Seiten der Landesregierungen, der Universitätsleitungen oder der Fakultäten selber?

## **Wörner**

Von der hessischen Landesregierung haben wir einen Vertreter des Wissenschaftsministeriums da, der das besser ausdrücken kann. Wir versuchen, dies tatsächlich intern zu handhaben. Bei unserem Verbund haben wir noch keine Erfahrung, weil er erst letztes Jahr gegründet worden ist und seine Arbeit aufgenommen hat. Das Verfahren wurde nicht gleich flächendeckend aufgenommen, sondern wir haben einen Fachbereich ausgesucht, und zwar den Fachbereich Maschinenbau. Die Akzeptanz in den jeweiligen Universitäten hierfür war außerordentlich hoch.

Ihre Frage impliziert, was passiert, wenn die anderen Universitäten sehen, wie man es besser macht und ob man so nicht Gefahr läuft, eventuelle Wettbewerbsvorteile zu verlieren. Diese möglicherweise bestehende Tendenz und Gefahr der Konkurrenzbildung haben wir abfedern können. Ob die aus dem Verfahren resultierenden Konsequenzen wirklich umgesetzt werden, werden wir in Kürze sehen. Bei dem Verfahren der internen Evaluation haben wir den Beweis bereits angetreten. Es ist ganz offensichtlich, dass es insbesondere in den starken Fachbereichen erhebliche Effekte durch dieses interne Evaluationsverfahren auf freiwilliger Basis gab. So hat der Fachbereich Maschinenbau in Darmstadt einen "runden Tisch" für die Lehre eingerichtet und eine ganz intensive Diskussionsebene erreicht, durch die sich tatsächlich einiges im bestehenden Studiengang geändert hat; darüber hinaus sind aus diesen Entwicklungen heraus neue Studiengänge kreierte worden. Ob das externe Verfahren genauso gut bzw. besser funktioniert, kann ich heute noch nicht beantworten, dazu sollten wir vielleicht in ein bis drei Jahren noch einmal eine Expertensitzung einberufen, auf der ich Ihnen Näheres berichten kann.

## **Berendt**

Auf der Grundlage dieser Diskussionen um Verbesserung der Qualität der Lehre und der Hochschulen gab es ja eine ganze Fülle von Empfehlungen, u.a. der Hochschulrektorenkonferenz, der Kultusministerkonferenz, der Europäischen Rektorenkonferenz, der UNESCO, des Wissenschaftsrats, etc. Ich habe als Resümee deshalb gestern in einer These zusammengefasst, dass Lehrevaluationen nur dann sinnvoll sind, wenn fehlende oder unzureichende Lehrkompetenzen erworben bzw. verbessert werden können, und die Hochschulen dieses institutionell und finanziell absichern, nämlich durch das, was wir als "Academic-Staff-Development-Programm" bzw. "Einrichtungen hochschuldidaktischer Aus- und Weiterbildung" bezeichnen. Meine konkrete



Frage: Sie haben sich auf den Schwerpunkt Lehre konzentriert und da wäre es naheliegend zu fragen, inwieweit Sie die Querverbindung zu den Möglichkeiten, solche Kompetenzen zu erwerben bzw. zu verbessern, ziehen.

### **Wörner**

Die TU Darmstadt hat seit langer Zeit eine hochschuldidaktische Arbeitsstelle, die in dieser Richtung tätig ist. Aber ich glaube, der wichtigste Punkt bei diesen ganzen Evaluationsinstrumenten ist, dass, wenn wir erst das Bewusstsein für die Relevanz dieser Vorgänge innerhalb der Hochschule gestärkt haben, auch der Selbsterneffekt äußerst groß ist und der Prozess selbst sehr motivierend wirkt. Und das haben wir mit der internen Evaluation bereits geschafft, natürlich nicht flächendeckend, denn auch mit einem Weiterbildungsangebot kann nicht automatisch aus jedem mittelmäßig begnadeten Lehrer ein hervorragender Lehrer werden. Deshalb müssen wir mehr dazu kommen, dass sich zuerst das Bewusstsein der Professoren für ihren Be-Ruf, denn als Professor bekommt man ja nicht irgendeinen Job, sondern einen Ruf, verändert: Man sollte sich also berufen fühlen. Dies zu wecken, dabei kann das Verfahren vielleicht mithelfen. Deshalb sollte es auch nicht von der Verwaltung oder vom Präsidenten der jeweiligen Hochschule aufoktroiert werden, sondern hier muss genau andersherum vorgegangen werden, nämlich bottom up. D.h., auf der Fachbereichsebene muss Bereitschaft und Motivation geweckt werden, erst dann wird eine solche Einrichtung auch angenommen. Die hochschuldidaktische Arbeitsstelle in Darmstadt hat eine relativ gute Positionierung und die wird durch solche Verfahren natürlich gestärkt.

### **Sprecherin**

Sie haben natürlich recht, dass die Studierenden nicht das endgültige Urteil über eine Qualität von Lehre und Studium abgeben, aber dennoch noch sind sie urteilsfähig und auch urteilsberechtigt. Eines der wichtigsten Urteile über die Lehre, nämlich über die aktuelle Wirkung der Lehre, wie sie jetzt angeboten wird, kann nur von den Studierenden selbst kommen. Insofern würde ich nie darauf verzichten, die Meinung der Studierenden einzuholen, auch wenn das Abstimmen oder die endgültige Meinungsbildung darüber, wie Qualität der Lehre weiter gesichert werden soll, immer noch einmal hinterfragt werden muss.

## **Wörner**

Offensichtlich gerate ich mit meinen Äußerungen schnell in eine Richtung, in die ich gar nicht will. Ich kann Ihnen nur sagen, dass ich selber selbstverständlich für meine Lehrveranstaltung immer Fragebogen benutze. Aber ich frage nicht, war die Veranstaltung gut oder schlecht, war ich persönlich sympathisch, habe ich ab und zu ein Witzchen erzählt, sondern ich benutze die Fragebogen zur inhaltlichen Weiterentwicklung, d.h. ich frage ganz gezielt danach, ob der Stoff so dargestellt wurde, dass man mir inhaltlich folgen konnte, oder ob ich es möglicherweise hätte anders machen können. Was ich hinsichtlich des Studentenurteils sage, ist, man kann nicht einfach abstimmen "gut - schlecht". Das ist mir zu wenig, da ein solches Urteil simplifizierend und damit missverständlich ist. So kann man zwar durchaus Referenz darüber erhalten, ob etwas gelernt wurde oder ob nicht, oder ob etwas anders hätte dargestellt werden können, aber ich bezweifle, dass Studierende vor dem Erlernen des Sachgegenstandes Aussagen über die Relevanz des Stoffes treffen können.

# Qualitätssicherung in der Entwicklung II Nordrhein-Westfalen

Edna Habel

Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten in NRW,  
Universität Dortmund

Sonja Buß

Geschäftsstelle Evaluation der Fachhochschulen in  
NRW, Fachhochschule Gelsenkirchen

## **Habel**

### **1. Zielvorgaben bei der Einrichtung der Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW**

Die Gründung der Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW - GEU - im Januar 1997 steht im Zusammenhang der Einrichtung der Arbeitsgruppe Evaluation der Landesrektorenkonferenz der Universitäten NRW im Dezember 1996. Mit der inhaltlichen und organisatorischen Betreuung sowie der Geschäftsführung der Arbeitsgruppe Evaluation nahm die Geschäftsstelle im August 1997 - nachdem die Stelle der Leiterin besetzt war - ihre Arbeit auf.

Laut Protokoll der Konstituierenden Sitzung der Arbeitsgruppe Evaluation vom 9. Dezember 1996 sieht die Landesrektorenkonferenz NRW die Aufgabe der Arbeitsgruppe Evaluation darin, „die bisherigen Evaluationsprojekte zu prüfen, ein für die Hochschulen des Landes geeignetes Konzept zu entwickeln und schließlich Verfahrensvorschläge zu dessen Umsetzung zu machen.“

Die Landesrektorenkonferenz definiert zudem zwei Rahmenbedingungen für künftige Evaluationsverfahren:

- (1) Die Hochschulen behalten die Evaluation in der Hand.
- (2) Die Verfahren bleiben vom Aufwand her praktikabel.

Insgesamt reagierte die Landesrektorenkonferenz mit der Einrichtung der Geschäftsstelle Evaluation - GEU - auf Ergebnisse des mit der Landesregierung geführten Dialogs zur "Funktionalreform". Das damalige Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes war insbesondere daran interessiert, dass der Informations- und Erfahrungsaustausch über Verfahren, Ergebnisse und Probleme der Evaluationen an Hochschulen gefördert wird und für die weitere Entwicklung Empfehlungs- und Beratungskompetenz zur Verfügung steht.

## **2. Tätigkeitsbereiche der Geschäftsstelle**

Der folgende Bericht bezieht sich auf eine Arbeitsphase von ca. zwei Jahre. Es können fünf Tätigkeitsbereiche der Geschäftsstelle unterschieden werden:

### *2.1 Unterstützung der Arbeitsgruppe Evaluation: Entwicklung der Konzepte, Erstellen der Instrumente*

Bei der Konstituierung der Arbeitsgruppe Evaluation im Dezember 1996 war jede Universität des Landes durch einen Vertreter bzw. eine Vertreterin repräsentiert. Die Gruppe war von der Landesrektorenkonferenz damit beauftragt worden, eine Empfehlung zur Evaluation von Studium und Lehre sowie darauf aufbauend einen Gegenstandskatalog für den internen Evaluationsbericht zu erstellen.

Nach Verabschiedung dieser Empfehlung im Dezember 1997 sowie des entsprechenden Gegenstandskatalogs im Januar 1999 beauftragte die Landesrektorenkonferenz die Arbeitsgruppe, ein Konzept zur Evaluation der Forschung zu entwickeln. Gleichzeitig wurde eine Neuformierung und Verkleinerung der Arbeitsgruppe beschlossen. Neben den sieben Mitgliedern der Arbeitsgruppe nimmt auf Wunsch der Arbeitsgruppe ein Vertreter des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalens an den Sitzungen teil. Die Empfehlung zur Evaluation von Forschung und Lehre liegt als Entwurf vor und wird voraussichtlich noch in diesem Jahr verabschiedet.

### *2.2 Begleitung von Evaluationsverfahren*

Zur Zeit begleitet und koordiniert die GEU die folgenden Evaluationsverfahren:

- Eine Verbundevaluation der Sozialwissenschaften an den Universitäten Bochum, Duisburg und Münster, gefördert durch das MSWWF. Über die eigentliche Evaluation hinausgehend wird in diesem Verfahren die sozialwissenschaftliche Methodenkompetenz der beteiligten Fachvertreter dazu genutzt, das Verfahren systematisch und handlungsorientiert darzustellen und auszuwerten, so dass als Ergebnis eine Handreichung zur Evaluation vorliegen wird, die an den Fachern und Hochschulen des Landes zur Verfügung gestellt werden kann.
- Eine Evaluation des Fachbereichs Erziehungswissenschaft, Psychologie und Sport an der Universität Essen, gefördert durch das MSWWF.
- Ein Europäisches Pilotprojekt unter Beteiligung der Länder Bremen, Flandern, Niederlande, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen im Bereich Evaluation und Leistung: ein Vergleich der Verfahrensweisen und Qualitätskriterien. In diesem, zur Zeit anlaufenden Projekt, das von den beteiligten Ländern finanziert wird, wird das Fach Physik an jeweils einer technisch orientierten Universität jedes Landes evaluiert. In Nordrhein-Westfalen beteiligt sich die Gerhard – Mercator Universität Duisburg an dem Verfahren.

### *2.3 Erstellen weiterer Instrumente*

Im Zusammenhang der laufenden Verfahren hat die Geschäftsstelle auf Anforderung der Universitäten einige Instrumente und Informationspapiere zur Unterstützung der Evaluationen erstellt. Bislang liegen die folgenden Papiere vor:

- Interviewleitfaden zur Studierendenbefragung.
- Interviewleitfaden zur Befragung der Lehrenden / Koordinatoren in der Lehre.
- Entwurf einer Rahmenvereinbarung zwischen Fach und Rektorat, die insbesondere für die Verbundevaluation Sozialwissenschaften Klarheit und Transparenz gewährleisten sollte. In dieser Vereinbarung, die vom Rektor und vom Dekan unterzeichnet wird, werden die wichtigsten Modalitäten der Evaluation vereinbart: Ziele des Verfahrens, Tenor des internen Evaluationsberichts, Adressaten der Evaluationsergebnisse, mögliche sowie ausgeschlossene Konsequenzen der Evaluation, die Frage der Vertraulichkeit, Modalitäten der Veröffentlichung und der Informationen an das Ministerium.
- Entwurf eines Gegenstandskatalogs „Evaluation der Forschung“
- Auswahlbibliographien

## *2.4 Information und Beratung*

Allen Universitäten des Landes sind die Empfehlung zur Evaluation von Studium und Lehre sowie der Gegenstandskatalog zugegangen. Gleichzeitig gab es eine Fülle von Anfragen der Rektorate sowie unterschiedlicher Fächer. Beratungstermine haben an mehreren Universitäten stattgefunden. Insgesamt sind bisher über 700 Empfehlungen und Gegenstandskataloge auf Anfrage verschickt worden. Diese Materialien werden in durchaus unterschiedlicher Weise für Evaluationsverfahren genutzt.

## *2.5 Positionierung der Geschäftsstelle*

Ein weiteres Ziel der GEU in den vergangenen zwei Jahren war, sich unter den etablierten Evaluationsagenturen zu positionieren.

Ein erster Schritt war die Organisation der Auftakttagung im Juli 1998 sowie die Erstellung des Tagungsbandes „Evaluationen an NRW-Hochschulen. Reform von innen“. Zudem wurde die Geschäftsstelle auf Tagungen beispielsweise der HRK – Referat Q, der Deutschen Gesellschaft für Biometrie, der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Ausbildung vorgestellt.

Zur Zeit wird ein Europäisches Netzwerk Qualitätssicherung vorbereitet, dem die GEU voraussichtlich beitreten wird.

## **3. Rahmenbedingungen NRW**

Wie bereits an anderer Stelle berichtet (s. Edna Habel, Evaluation an den nordrheinwestfälischen Universitäten – ein Werkstattbericht. Beitrag auf der Tagung ‚Leitbildorientierte Evaluation von Studium und Lehre – Ein strategisches Element der Qualitätssicherung?‘ Humboldt-Universität zu Berlin. Bonn 2000.) findet „Evaluation“ von Lehre und Studium im weitesten Sinne an allen Universitäten des Landes statt, allerdings in unterschiedlicher Art und Weise, in unterschiedlichem Ausmaß sowie mit unterschiedlichen Konsequenzen. Deutlich ist, dass die Universitäten der Empfehlung der Landesrektorenkonferenz, das zweistufige Verfahren der internen und externen Evaluation sowie Evaluationen im Verbund durchzuführen, nur zögerlich folgen. Im folgenden wird die Frage diskutiert, inwiefern in Nordrhein-Westfalen zur Zeit gegebene Rahmenbedingungen diese Entwicklung möglicherweise mitgestalten.

### *3.1 Qualitätspakt*

Zur Zeit ist die Situation in NRW durch den sogenannten Qualitätspakt zwischen dem Land NRW und den Hochschulen geprägt. Dieser sieht vor, dass die Hochschulen im Laufe der nächsten 10 Jahre landesweit 2000 Stellen abbauen sollen. Darüber hinaus werden die Hochschulen einer Qualitätsüberprüfung - vom Ministerium leider und fälschlicher Weise als Evaluation bezeichnet - durch einen externen Expertenrat unterzogen. Die Ergebnisse dieser Qualitätsüberprüfung werden eine Grundlage für die Entscheidung sein, wie viele Stellen die einzelnen Hochschulen abzugeben haben. Ziele des Ministeriums sind die stärkere Profilbildung der einzelnen Hochschulen, die Konzentration auf Stärken, die Kooperation von Hochschulen sowie Qualitätssteigerungen in Forschung und Lehre.

Für den von jeder Hochschule zu erstellenden Bericht an den Expertenrat sind eine Bestandsaufnahme sowie Strukturüberlegungen unumgänglich.

Bereits die Ankündigung des Qualitätspaktes zu Beginn dieses Jahres führte dazu, dass Universitäten des Landes geplante Verbundevaluationen verschoben. Zum einen ist die Bereitschaft, Schwachstellen offen zu legen angesichts der avisierten Stellenstreichungen gesunken. Zum anderen binden die notwendigen Strukturüberlegungen, -diskussionen und -entscheidungen viele Kräfte. Schließlich verstärken staatliche Verfahren, deren Ziel die Kürzung von Ressourcen ist - dazu gehört auch die Überprüfung der Chemie an allen Universitäten des Landes - die Vorbehalte der Universitäten gegen Evaluationen.

### *3.2 Gesetzliche Vorgaben*

In dem derzeit geltenden Universitätsgesetz von 1995 ist Evaluation noch kein Thema. Quasi als Vorstufe der Evaluation von Studium und Lehre wird "die Erstellung des alle zwei Jahre vorzulegenden Lehrberichts" im § 27 zur Aufgabe des Dekans oder der Dekanin erklärt. Ausgestaltung und hochschulinterne oder externe Nutzung der Lehrberichte werden nicht expliziert.

Der Entwurf des neuen Hochschulgesetzes NRW, das voraussichtlich 2000 in Kraft tritt, sieht erstmals eine Verpflichtung der Hochschulen zur Evaluation vor. Der §6 Evaluation definiert

- den Gegenstand der Evaluation: Forschung, Lehre, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Gleichstellung von Männern und Frauen;

- den Zweck der Evaluation: Sicherung und Verbesserung der Qualität;
- die Verpflichtung aller Mitglieder und Angehörigen der Hochschule, sich an der Evaluation zu beteiligen;
- die Verpflichtung, Studierende zu ihrer Einschätzung der Lehrveranstaltungen und Studiengänge zu befragen;
- als Sollbestimmung die Beteiligung hochschulauswärtiger Sachverständiger;
- die Verpflichtung zur Veröffentlichung der Ergebnisse.

Laut Entwurf wird es Aufgabe jeder Hochschule sein, das Verfahren in einer Ordnung zu regeln.

Das neue Hochschulgesetz grenzt den Begriff „Evaluation“ somit inhaltlich ein, ohne sich auf ein spezifisches Verfahren festzulegen. Offen bleibt auch, wie die Einbeziehung von Follow-up-Maßnahmen sichergestellt werden kann.

### *3.3 Position der Landesrektorenkonferenz*

In Sitzungen der Landesrektorenkonferenz NRW gibt es mittlerweile einen regelmäßigen Berichtspunkt „Evaluation“. Für diesen Berichtspunkt informiert die GEU den Vorsitzenden. Die Texte der Arbeitsgruppe und der GEU werden der LRK zur Verabschiedung vorgelegt und vom Vorsitzenden der LRK nach der Annahme an die Universitäten des Landes weitergeleitet. Dabei ist davon auszugehen, dass "Beschlüsse der Landesrektorenkonferenz, die sich auf die Selbstverwaltungsrechte ihrer Mitglieder auswirken, (...) als Empfehlungen (ergehen)." (Homepage der LRK NRW) Die Landesrektorenkonferenz NRW versteht sich nicht als eine Institution, die zentral steuernde Funktionen für die Universitäten des Landes wahrnimmt. Dies gilt natürlich auch für den Bereich der Evaluation.

## **4. Zusammenfassung: Evaluationen an den Universitäten NRW**

Die Heterogenität der Evaluationsansätze an den Universitäten des Landes ist m.E. auch ein Reflex der oben dargelegten Rahmenbedingungen.

Der vorliegende Entwurf des Hochschulgesetzes NRW verspricht Klärungen in Bezug auf den Zweck der Evaluationen, den Objektbereich sowie die Beteiligung der Studierenden. Neben der Evaluation von Studium und Lehre wird die Evaluation der Forschung, der Förderung des wissenschaftlichen



Nachwuchses sowie der Gleichstellung der Geschlechter vorgeschrieben. Nach wie vor haben die Universitäten die Freiheit, die Evaluationsverfahren jeweils hochschulspezifisch zu gestalten. Insofern sind in Nordrhein-Westfalen landesweit uniforme "Evaluationen aus einem Guß" nicht zu erwarten.

Die Arbeitsgruppe Evaluation der Landesrektorenkonferenz NRW erarbeitet Konzepte und erstellt Instrumente für Evaluationsverfahren. Diese werden der Landesrektorenkonferenz zur Verabschiedung vorgelegt. Die verabschiedeten Papiere sind Vorschläge und Empfehlungen an die Adressen der Universitäten bzw. ihrer Fakultäten und Fachbereiche. Die Landesrektorenkonferenz leitet sie an die Hochschulen des Landes weiter, empfiehlt in der Regel ihre Nutzung und verweist auf die Unterstützungsmöglichkeiten der Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW - GEU.

Die GEU ist eine Serviceeinrichtung zur Unterstützung der Evaluationen an den Universitäten des Landes sowie zur Beratung der Universitäten. Mit ihrer Einrichtung war und ist keine Absicht verbunden, Evaluationsverfahren zentral zu steuern.

## **5. Perspektiven**

Ich möchte auf zwei für die zukünftige Entwicklung m.E. besonders relevante Aspekte hinweisen:

- Die an den Universitäten in Nordrhein - Westfalen zur Zeit gegebene Evaluationsentwicklung in ihrer pluralen Eigentümlichkeit birgt aus meiner Sicht gleichermaßen Chancen wie Gefahren. Chancen liegen in der Möglichkeit, aus dem europäischen Ausland bekannte Fehlentwicklungen durch standardisierte Evaluationsverfahren zu vermeiden. Eine Gefahr sehe ich, wenn die Pluralität der Verfahren dazu führen würde, dass an den einzelnen Universitäten oder gar in einzelnen Fächern des Landes „das Evaluations – Rad“ jeweils neu erfunden würde. In diesem Zusammenhang wäre auch zu klären, wie die Orientierung an mittlerweile national wie international gegebene Qualitätsstandards für Evaluationen im Hochschulbereich gewährleistet werden könnte. Falls die Universitäten dies wünschen, könnte hier eine zukünftige Aufgabe der Geschäftsstelle liegen.

- Der zweite Aspekt steht im Zusammenhang der Konsequenzen von Evaluationen. Hier ist ein Dilemma zu konstatieren. Zum einen ist davon auszugehen, dass Evaluationen für die Universitäten und die einzelnen Fächer erst dann ihren Sinn haben, wenn eine Umsetzung der Gutachterempfehlungen als dritte Säule in die Verfahren integriert ist. Gleichzeitig gilt allerdings, dass die Befürchtungen, Ergebnisse der Evaluation könnten externe wie interne Haushaltsentscheidungen beeinflussen, an den Universitäten weit verbreitet sind. Hier müssen m.E. Wege gefunden werden, um die jeweiligen Rahmenbedingungen der Evaluationsverfahren, die Vorgehensweisen sowie mögliche Konsequenzen für alle Beteiligten von Beginn an transparent zu machen. Die von der GEU entworfene Rahmenvereinbarung zwischen dem evaluierten Fach und dem Rektorat (s. 2.3) ist ein Versuch, Transparenz zu schaffen.

## **Buß**

Es ist bereits sehr viel Energie von den Hochschulen in die Evaluation gesteckt worden. Viele Fachbereiche an den Fachhochschulen sind sehr aktiv, führen sowohl Studierendenbefragungen als auch Absolventenbefragungen durch. Es ist aber oft so, dass die Verfahren und Instrumente zur Evaluation immer wieder neu entwickelt werden müssen, weil es keine Übersicht darüber gibt, welche Evaluationsaktivitäten es im Land gibt. Deswegen muss immer wieder viel Energie, Zeit und Arbeitsaufwand investiert werden, um diese Verfahren neu zu entwickeln. Aus dem Grund wurde eine Geschäftsstelle für Evaluation an Fachhochschulen eingerichtet. Eine Aufgabe der Geschäftsstelle ist es, die laufenden Evaluationsaktivitäten zusammenzuführen, damit die Energie, die bisher zu einem großen Teil dazu verwandt wird, immer wieder neue Verfahren und Instrumente zu entwickeln, dazu genutzt werden kann, die Verfahren und Instrumente, die bereits bestehen, weiter zu entwickeln.

Grundlage meiner Tätigkeit ist die Empfehlung zur Evaluation von Lehre und Forschung, die von der Landesrektorenkonferenz der Fachhochschulen im Mai 1998 veröffentlicht wurde.

Das Evaluationsverfahren, welches die Landesrektorenkonferenz empfiehlt, basiert auf drei Zielrichtungen. Erstens muss die Verantwortung für die Evaluation dort liegen, wo auch die Verantwortung für die Lehre liegt, nämlich dezentral in den Fachbereichen. Zweitens ist das Verfahren, welches entwickelt wurde, ein Verfahren, das als Instrument zu verstehen ist und das permanent zur Qualitätssicherung in den Fachbereichen eingesetzt werden sollte. Weil drittens Evaluation dezentral verantwortet werden muss, und weil sie als Prozess verstanden werden sollte, der permanent läuft, sollte das Verfahren kostengünstig und wenig arbeitsaufwendig sein.

Die Landesrektorenkonferenz empfiehlt, dass die Fachbereiche mindestens alle zwei Jahre eine interne Evaluation durchführen sollten. Drei Fragestellungen dienen hier als Grundlage:

1. Was wollen wir? Der Fachbereich sollte eine interne Zieldiskussion führen.
2. Wo stehen wir? Das meint eine Stärken- und Schwächen-Analyse auf der Grundlage geeigneter Daten.
3. Was müssen wir tun? Welche Maßnahmen müssen ggf. ergriffen werden als Konsequenz aus dieser Stärken- und Schwächen-Analyse?

In Form eines Lehrberichts, der einen entsprechenden Datenanhang enthält, sollten Antworten auf diese drei Fragen formuliert werden. Jedes zweite Mal sollte zu der internen Evaluation ein externer Moderator hinzugezogen werden, der das ganze Verfahren betreut, um auszuschließen, dass sich mit der Zeit eine „Betriebsblindheit“ einschleicht sowie zur Beseitigung oder Verhinderung von Blockaden. Mindestens alle sechs bis acht Jahre sollte zusätzlich eine externe Begutachtung erfolgen, wobei die aus der internen Evaluation gewonnenen Ergebnisse um die bewertende Perspektive von außen erweitert werden sollte. Grundlage dieser externen Evaluation sind dann die Ergebnisse, die bei der internen Evaluation in den Fachbereichen gewonnen wurden.

Die Fachbereiche spielen in diesem Verfahren eine äußerst wichtige Rolle, da sie die Verantwortung für das Evaluationsverfahren tragen. Dabei ist es wichtig, dass die Ziele, die ein Fachbereich sich setzt, in Einklang stehen mit den Zielen der Profilbildung der Hochschule insgesamt. Deswegen sollten die Hochschulleitungen sich regelmäßig mit den Fachbereichen zusammensetzen und die Profilbildung der Hochschule überdenken sowie entsprechende Zieldiskussionen führen. Die Hochschulleitungen sollten Sorge dafür tragen, dass Evaluation überhaupt in den Fachbereichen stattfindet. Sie sollten durch Bereitstellung entsprechender Ressourcen Evaluationsmaßnahmen ermöglichen und sie sollten, wenn entsprechende Ergebnisse vorliegen, helfen, diese auch umzusetzen.

Die Geschäftsstelle ist die erste Anlaufstelle für die Fachhochschulen bei allen Fragen zum Thema Evaluation. Sie unterstützt die Fachhochschulen des Landes bei der Planung und Umsetzung von Evaluationsaktivitäten und bietet entsprechende Dienstleistungen an.

Eine dieser Dienstleistungen ist die Bereitstellung von Fragebögen im Internet. Zur Durchführung der internen Evaluation werden von den Fachbereichen geeignete Daten benötigt, sowohl quantitative als auch qualitative. Die quantitativen Daten sind relativ leicht durch die Hochschulverwaltung zur Verfügung zu stellen. Es sind hauptsächlich Daten aus der Hochschulstatistik (z.B. Ausstattung, Personal, Studierendenzahlen, aber auch Daten zur Prüfungssituation, Studienerfolg, Studiendauer usw.) Bei den qualitativen Daten sieht das ein bisschen schwieriger aus, da es sich hier um Daten handelt, die in der Regel einer Bewertung bedürfen. Die Landesrektorenkonferenz hat diesbzgl. Empfehlungen gegeben, welche Bewertungen einbezogen werden können bzw. sollten. Mehrfach ist der Wunsch an die Geschäftsstelle

herangetragen worden, die Erhebung und Auswertung dieser qualitativen Daten zu vereinfachen. Das wurde in Form eines Projektes aufgegriffen. Dazu wird die Plattform Internet genutzt. Ab dem Wintersemester 1999/2000 werden die Fragebögen zur Studierenden- und zur Absolventenbefragung im Internet zur Verfügung stehen. Die Fachbereiche haben dann die Möglichkeit, von sich aus eine Befragung durchzuführen. Sie können sich die Zielgruppe (Studierende, Absolventen, Erstsemester, höhere Semester) sowie den Befragungszeitraum selber wählen und haben zudem die Möglichkeit, fünf weitere Fragen hinzuzufügen, die nur ihren Fachbereich betreffen. Wenn dann der Befragungszeitraum abgeschlossen ist, können die Daten von dem Hauptserver heruntergezogen und in einem Auswertungsprogramm ausgewertet werden. Ein Standardauswertungsprogramm ist in diesem Gesamtverfahren implementiert und kann von den Fachbereichen beliebig erweitert werden.

Zu diesen Daten haben selbstverständlich nur die berechtigten Personen, sprich der Fachbereich oder eine von ihm berechnigte Person, Zugang. Die Dateien und Daten verbleiben beim Fachbereich. Die Befragung ist anonym und erfolgt mittels Kenn-Nummern. Die Datenschutzbeauftragte des Landes Nordrhein-Westfalen ist in das Verfahren eingebunden, um Vertraulichkeit und Datenschutz sicherzustellen.

Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage stark sein wird, weil es sich um ein Projekt handelt, welches auf Nachfrage der Hochschulen selber entwickelt wurde. Zudem erfordert das beschriebene Verfahren sehr wenig finanzielle und personelle Ressourcen und bietet dennoch Raum für individuelle Fragen der Fachbereiche. Wir ermöglichen außerdem mit diesem Verfahren den Vergleich auf Fachebene; für diese Entscheidung wären ggfs. die Fachbereichstage zuständig.

Zur Umsetzung der Evaluationsempfehlung der LRK werden Moderatoren für das interne und Gutachter für das externe Evaluationsverfahren benötigt. Die Geschäftsstelle baut derzeit entsprechende Personenpools auf. Bei der Vermittlung von Moderatoren ist die LRK von dem Prinzip ausgegangen, dass ein Moderator nicht im eigenen Fachbereich und auch nicht an der eigenen Hochschule moderieren sollte. Moderatoren für die internen Evaluationsgespräche in den Fachbereichen sollten von einem gleichartigen bzw. vergleichbaren Fachbereich einer anderen Hochschule kommen – denkbar wären auch Personen aus dem Nichthochschulbereich, bspw. Verbandsvertreter oder Unternehmensberater. Bisher sieht es so aus, dass in dem Moderatorenpool der Geschäftsstelle aus jeder Fachhochschule des Landes min-

destens eine Person zur Verfügung steht. Wir werden diese Personen innerhalb von Schulungsseminaren auf ihre künftige Moderatoren- bzw. Moderatorinnen-Tätigkeit vorbereiten. Dort werden die wichtigsten Grundtechniken der Moderation vermittelt, es wird ein hochschulpolitischer Hintergrund zum Thema Evaluation in Bezug auf die Empfehlung der Landesrektorenkonferenz gegeben.

Des Weiteren gibt es einen Pool von Fachgutachtern. Diese Fachgutachter sollen die Peer-Tätigkeit im Rahmen der externen Evaluation übernehmen. Auch hier ist es gelungen, aus jeder Fachhochschule des Landes und aus jedem Fachgebiet der Fachhochschulen mindestens eine Person zu gewinnen, die sich zu dieser Aufgabe bereit erklärt hat, so dass das ganze Fächerspektrum der Fachhochschulen Nordrhein-Westfalens abgedeckt ist. Beide Personenpools sind offen und können bei Bedarf und bei Interesse erweitert werden.

Ich bin gebeten worden, noch etwas zu den Rahmenbedingungen bzw. zu den hauptsächlichen Hindernissen und Vorbehalten zur Evaluation zu sagen. Dazu möchte ich zunächst noch einmal die drei Zielrichtungen des Evaluationskonzeptes der LRK betonen, nämlich dass erstens das Instrument Evaluation eigenverantwortlich und im eigenen Interesse derjenigen eingesetzt werden muss, die die Lehre zu verantworten haben, und dass sind die Fachbereiche. Zweitens, dass Evaluation als Verfahren zur Qualitätssicherung eingesetzt werden soll und somit als Prozess zu verstehen ist, nicht als eine einmalige Angelegenheit. Aus den genannten Gründen muß das Evaluationsverfahren drittens kostengünstig und wenig arbeitsaufwendig sein.

Mit der Empfehlung der Landesrektorenkonferenz sind die Voraussetzungen dafür geschaffen worden. Bei der Umsetzung dieser Empfehlungen ist es wichtig, dass die Fachbereiche entsprechende Unterstützung bekommen. Für alle Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen müssen zentral entsprechende Stellen geschaffen werden. Diese Stellen sollen dann auf dezentraler Ebene sozusagen als Partner der Fachbereich angesiedelt werden, also da, wo Lehre gemacht und verantwortet wird. Die Aufgabe der Stelleninhaber besteht in der Unterstützung des Evaluationsprozesses, und zwar im Netzwerk und in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle. Die von der Geschäftsstelle angebotenen Dienstleistungen sind auf eine solche Zusammenarbeit abgestimmt. Es ist jetzt Sache der Hochschulleitungen, den Fachbereichen den Service solcher Stellen zu ermöglichen. Die Aufgabe der LRK besteht darin, dahingehend zu motivieren, dass der Prozeß der Evaluation als dauerhaftes Qualitätsmanagement in den Hochschulen intensiviert wird.

## **Diskussion**

### **Berendt**

Mir ist aus diesen beiden Vorträgen die Vielschichtigkeit des Begriffes Evaluation noch einmal deutlich geworden. Ferner wurde mir klar, dass durch konkurrierende Träger und konkurrierende Verfahren unterschiedliche Ergebnisse zustande kommen. Meine ganz konkrete Frage: Gibt es bereits Erfahrungen in Nordrhein-Westfalen, wie die Fächer damit umgehen, dass sie von unterschiedlichen Trägern der Evaluation und ihren unterschiedlichen Verfahren vollständig widersprüchliche Aussagen bekommen?

### **Habel**

Ich lege großen Wert darauf, dass der Begriff „Evaluation“ vorbehalten wird für eine selbstgesteuerte Evaluation der Universitäten. Überprüfungen, die im staatlichen Auftrag vorgenommen werden, sind keine Evaluation, sie haben ganz anderen Zweck, da geht es im wesentlichen um Stellensparnis. D.h. es geht dort um Effizienzüberprüfungen im ganz anderen Sinne.

### **Schulte**

Es gab in Nordrhein-Westfalen im staatlichen Auftrag bisher *keine* Evaluation, mit einer Ausnahme: Herr Webler hat in jeder Fachhochschule einen exemplarischen Lehrbericht erstellt. Aber ich glaube, das war keine Evaluation im engeren Sinne.

### **Habel**

Evaluationen sind Verfahren der Hochschulen, die diese selbst in der Hand haben. In Nordrhein-Westfalen evaluieren sich unterschiedliche Fächer, unterschiedliche Hochschulen nach unterschiedlichen Verfahren. Und das ist der Punkt, und da wäre ich sehr dankbar, wenn es nachher zu einer ausführlichen Diskussion kommen wird. Hier haben wir Heterogenität, die ich als positiv empfinde, weil es Ausdruck auch der Wünsche der Universitäten ist. Gleichzeitig ist aber zu fragen, wie schaffen wir es, zu umgehen, dass jeder das Rad neu erfindet und wie schaffen wir vor allem, Dilettantismus zu umgehen, das wäre ganz schrecklich.

**Winkler**

Aus welchen Grund sind die getrennten Evaluationsdienststellen, also differenziert nach Universitäten und Fachhochschulen, entstanden?

**Schulte**

Die getrennte Einrichtung von Evaluations-Geschäftsstellen für Universitäten und Fachhochschulen war von den Rektoren der Universitäten so gewollt.

**Sprecher**

Sollen denn auch die Praxissemester innerhalb des Studiums evaluiert werden, gehört das Praxissemester mit zur Evaluation der Studieneinrichtung oder nicht?

**Sprecher**

Vom Ministerium ist dies bei HIS in Auftrag gegeben worden. Und als dann HIS anfang zu arbeiten, haben es die Fachhochschulen auch erfahren.



# Qualitätssicherung in der Entwicklung III

## Halle – Jena – Leipzig

Professor Dr. Klaus Dicke  
Universität Jena

Professor Dr. Rolf Steyer  
Universität Jena

Dr. Martin Winter  
Universität Halle

Professor Dr. Christoph Kähler  
Universität Leipzig

### **Kähler**

Wir, an den ostdeutschen Universitäten des Landes, haben einen gravierenden Umsturz hinter uns. Lange Zeit hat das Ministerium nur mit der Einrichtung von Gründungskommissionen regiert, während die Universitäten selbst so gut wie keine Autonomie besaßen. Unser vorrangiges Ziel ist es deshalb, den Fachbereichen deutlich zu machen, dass wir Autonomie gewinnen müssen, d.h. Selbstreflexion und Selbststeuerung anstreben müssen. Dabei könnte die Evaluation, auch die Selbstevaluierung, ein Instrument sein. Das ist besonders deswegen wichtig, weil wir an der Universität Leipzig mit 25.000 Studierenden, 2.100 Mitarbeitern und 47 Fächern in den Bereich der Massenfächer kommen. Das heißt, dass wir schon massive Qualitätsprobleme schlicht dadurch bekommen, dass die Masse der Studierenden anständig versorgt werden muss.

Als wir im Dezember 1997 unser Amt als Universitätsleitung übernommen hatten, mussten wir uns sofort mit den massiven Studentenprotesten des Herbstes 1997 und ihren Forderungen auseinandersetzen. In Unterredungen der Universitätsleitung und den Studierendenvertretern wurde vereinbart, dass die Studierenden im Rahmen ihrer Fachschaften einen Katalog über Mängel und Probleme des Fachbereichs erstellen.

Daneben wurden die sächsischen Universitäten durch eine überaus detaillierte Lehrberichtsverordnung von 1997 gezwungen, kleine und große Lehrberichte an das Ministerium zu schicken, das jedoch mit diesem Material

nichts, aber auch gar nichts anzufangen weiß. Damit standen wir vor dem Problem, dass diese Pflicht zur Berichterstattung nicht zu einem Berichtswesen - wie bereits in der alten DDR bekannt - verkommt.

Ferner wurde in Leipzig der erste geisteswissenschaftliche Lehrstuhl Deutschlands nach ISO 9000, konkret nach ISO 9004 II zertifiziert. Dies warf die Frage auf, ob überhaupt, und wenn ja, wie Erkenntnisse aus diesem Experiment übertragbar wären auf Vorgänge an anderen Fakultäten, die zum Teil bereits als Massenfakultäten unter Überfüllung leiden.

Zur Entwicklung des gemeinsamen Evaluierungsverbundes haben nichts zuletzt externe Faktoren beigetragen. Durch die relative Nähe dreier alter und damit klassischer Universitäten (Jena, Halle und Leipzig), die im Profil gut vergleichbar sind und die gute Kooperationsmöglichkeiten aufweisen, bot sich eine gegenseitige Beratung nahezu von selbst an, nichts zuletzt deshalb, weil alle drei Universitäten unterschiedlichen Bundesländern angehören und so eine länderübergreifende gegenseitige Beratung nahe lag, da die drei Nachbaruniversitäten nicht um dieselben Landesmittel konkurrieren.

Ein äußerer begünstigender Faktor war die Möglichkeit, dass wir Projektstellen über HSP 3 schaffen konnten. Diese Konstruktion schuf zeitgleich Kapazität für ähnliche Überlegungen in Halle und Leipzig und mit einer gewissen Verzögerung hat sich auch Jena dem angeschlossen. Dabei verband uns die gemeinsame Grundanschauung, dass Qualität der Lehre nichts ist, was von oben nach unten sogenannten faulen Professoren aufoktroziert werden kann. Vielmehr kann ein nachhaltiger Erfolg nur erreicht werden, wenn eine Atmosphäre der Freiwilligkeit, der Selbstverpflichtung und des Vergnügens am eigenen Lehrerfolg geschaffen wird. Hilfestellungen der Universitätsleitung können dazu beitragen und die allgemeine Akzeptanz fördern, aber keine von sich aus erzeugen.

In diesem Zusammenhang waren uns natürlich die Berichte aus und der Erfahrungsaustausch mit dem Nordverbund außerordentlich hilfreich, weil unser Modell, wie wir auch heute noch einmal begriffen haben, am deutlichsten in die Nähe des Nordverbundes tendiert und weniger stark in die landesspezifische der ZEVA. Wir haben Kollegen gehabt, die sich im Nordverbund als Experten beteiligt haben und von daher auch mit einer gewissen Begeisterung zurückkamen und sagten, dies könnten wir eigentlich auch. So war es dann auch in unseren Selbstverwaltungsgremien relativ einfach, deutlich zu machen, dass - wenn Planungssicherheit besteht - mit eigener Initia-

tive der Fakultäten ein Prozess der Selbstreflexion und der Selbstverpflichtung in Gang gesetzt werden könnte.

Wir fangen zwar in diesem Herbst erst mit der Evaluierung von zwei Fachgruppen, Sportwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften, an, doch stehen gemeinsam nutzbare Erfahrungen infolge von bereits an der Universität Leipzig erstellten, verschiedenartigen Lehrberichten zur Verfügung. Diese sind jährlich als kleine und in einem Jahr auch als große Berichte von nahezu allen Fakultäten abgegeben worden. Die Erfahrungen mit den kleinen und großen Lehrberichten waren sehr gemischt, vor allem deshalb, weil sie bisher sowohl in der Universitätsleitung als auch im Ministerium nichts bewirkt haben. Deshalb haben wir, um wenigstens die Universitätsleitung zum Handeln zu bewegen, seit einem Jahr Beratungsrunden eingerichtet, wo eine Auswertung stattfindet und Maßnahmen festgelegt werden. Zugleich haben wir festgestellt, dass es nicht sinnvoll ist, von überlasteten oder mit anderen Aufgaben beschäftigten Ministerialen eine hilfreiche Reaktion zu erwarten.

Ihre Funktion haben diese Berichte natürlich zunächst im Prozess ihres Entstehens in den Fakultäten gewonnen, da diese sich zum ersten Mal offiziell und methodisch selbst überprüfen mussten. Schon diese internen Debatten unter Kollegen wie unter Lehrenden und Lernenden haben (ohne jeden Eingriff von außen) einiges zur Klärung und Abstellung von Missständen beigetragen. Eine weitere Funktion erhielten die Berichte im Auswertungsgespräch mit der Universitätsleitung, wo nach den langen Phasen administrativer Kürzung des Apparats Fakultäten zum ersten Mal erlebt haben, dass nicht nach Kürzungsmöglichkeiten gefragt wurde, sondern nach gemeinsamen Möglichkeiten zur Verbesserung. In zwei Fällen in Leipzig reichten die Reaktionen darüber hinaus: Die Physik wurde bei uns durch den Wissenschaftsrat und die Veterinäre durch eine Kommission, die von der Europäischen Kommission eingesetzt war, evaluiert. In beiden Fällen hat sich die fachlich-kollegiale Beratung als eher hilfreich erwiesen. So war das Ergebnis der Veterinäre in Bezug auf Europa mehr als aner kennenswert, wobei aber dennoch auf Möglichkeiten hingewiesen wurde, gute Ressourcen besser zu organisieren.

Ein zweites Element, auf das wir verweisen können, ist die nach ISO 9000 zertifizierte geisteswissenschaftliche Professur. Sicher, man kann Lehre nicht einfach formalisieren und dann Zertifikate ausstellen, Universität kann nicht simplifizierend mit den Begriffen „Betrieb – Produkt – Kunde“ erfasst werden, vielmehr handelt es sich hier um eine Metapher, die als Modell auch

hilfreich sein kann. Denn die interne Durchsetzung stärker betriebswirtschaftlich orientierte und auf klarer Selbstevaluation basierender Studiengänge führt dazu, Lehrberichtsverfahren prozessorientierter zu gestalten. Auch wenn die Struktur der Fragen nach den Prozessabläufen mit ihrem Schema „Planung – Durchführung - Resümee – Verbesserung“ relativ einfach ist, hat sich diese in unseren Lehrberichten als hilfreich erwiesen. Denn dieses Schema kann man entsprechend anwenden auf die Studienorganisation, Studieninhalte, Leistungsnachweise, Prüfungen, Absolventen, etc. Wir haben in kleinen Anfängen für andere Lehrstühle eine Qualitätsmanagement-Agentur im bzw. beim Lehrstuhl für Erwachsenenbildung gegründet. Meiner Meinung nach wird sich dadurch Qualitätsmanagement auf horizontaler Ebene in alle Zweige der Universität hinein fortpflanzen.

Nach meiner Beobachtung ist es noch weitgehend offen, wie sich die hochschulpolitische Landschaft in Zukunft ordnen wird. Zur Zeit sehe ich die Tendenz, neue Gremien und Kompetenzen zu schaffen, ohne dass bisherige Institutionen, wie z.B. unsere Ministerien, etwas von ihren Kompetenzen abgeben. Uns wird das amerikanische Vorbild der amerikanischen Universitäten vorgehalten, ohne dass zugleich deutlich wird, dass die starke auf den Wettbewerb ausgerichtete Administration amerikanischer Universitäten erstens einen Markt hat, auf dem man Preise nehmen kann, und zweitens Kompetenzen, die in Deutschland bisher bei den Ministerien monopolisiert sind. Wenn wir also auf die Akkreditierung als zweite Stufe zur Evaluation zukommen wollen, dann muss klar sein, wer Kompetenzen abgibt. Es kann nicht eine weitere zusätzliche Institution geschaffen werden, die den Prozess unnötig blockieren würde. Zu viele Institutionen in dem Zusammenhang haben den Nachteil, dass eine Einigung meist problematisch wird.

Des Weiteren ist die Frage der Finanzierung von Akkreditierung und Evaluation zu erörtern. Wer betreibt dieses Geschäft neben Forschung, Lehre und Selbstverwaltung vor Ort? Ich verweise nur auf die enormen Stellenkürzungen der letzten Jahre, um die prekäre Finanzlage zu umreißen.

Zuletzt ist auch die Frage nach den Trägern von Evaluation und Akkreditierung noch offen. Ich tendiere dazu, sachlich geordnete Verbünde zu schaffen, die miteinander kooperieren und das Ganze eher auf kollegialer Ebene zu halten. Des Weiteren ungeklärt sind für mich die verfassungsrechtlichen Fragen, die wir ganz schnell bei Zulassungsstreitigkeiten auf dem Tisch haben. Ich habe deutlich die Differenz in meinem Verantwortungsbereich zwischen der Aufforderung nach Artikel 12 Grundgesetz, möglichst viele Studierende „durchzuschleusen“, und den sich zunehmend entwickelnden

Qualitätsstandards. Die Politik wird sich hier deutlicher hinsichtlich ihrer Zielvorstellungen für die Universitäten äußern müssen: Massenuniversität oder qualitativ hochwertige Studiengänge.

## **Steyer**

Ich möchte Erfahrungen der Universität Jena zum Thema Qualitätssicherung ergänzen. Im Wesentlichen geht es um die Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in der Lehre. Dies wird bei uns

- in Form von Rückmeldungen der Studierenden wie auch, um die Lehrveranstaltung selber zu optimieren. Dann aber auch eben die
- in Form von Rückmeldungen von Studienorganisationen
- in Form von Absolventenbefragungen

durchgeführt. Des Weiteren haben wir begonnen, Weiterbildungsangebote für Lehrende zu organisieren. Hinsichtlich der Lehrveranstaltungsevaluation sind wir soweit, dass wir Fragebögen, automatische Auswertungsverfahren und Rückmeldeverfahren an die Dozenten entwickelt und erprobt haben.

Nur ein paar Beispiele: Innerhalb der Fragebögen haben wir unterschieden zwischen Ziel- und Stellgrößen. Der Gesamteindruck ist sicherlich eine Zielgröße. Wichtiger in der Gesamtbeurteilung sind jedoch Absolventenbefragungen, um die Qualität der Lehre von denen beurteilen zu lassen, die bereits berufstätig sind und im Nachhinein vielleicht eine etwas „geläuterte“ Sicht des Ganzen haben. Die gesammelten Rückmeldungen geben Auskunft über die globale Einschätzung über das Profil der Stärken und Schwächen anhand der verschiedenen Antworten, die gegeben worden sind. Die Lehrenden haben dann die Möglichkeit, die Kritik in ihre Lehre zu integrieren. Letztlich sollten diese Rückmeldungen zwischen Lehrenden und Studierenden besprochen werden, um den Lehrenden detailliertere Informationen zukommen zu lassen.

Bisher werden die Daten ausschließlich an die Dozenten zwecks Rückmeldung und Besprechung mit den Studierenden weitergeleitet. Weil die statistischen Zahlen der Fächer untereinander aufgrund der Verschiedenartigkeit der Fächer und Veranstaltungen kaum eine Vergleichbarkeit der Fächer untereinander zulassen, halte ich auch die Idee, der Verwaltung diese Zahlen zwecks Mittelzuweisung zukommen zu lassen, für ungünstig.

Über die Verwendung der Daten – über ihre Rückmeldefunktion hinaus – wird kontrovers diskutiert. Die letztendlichen Diskussionen und Entscheidungen im Senat sind dazu noch nicht gefallen. Ich hoffe, dass sie das ganze Unternehmen als Angebot zwecks Verbesserung der Lehre einstufen und dass es nicht zu einem Verwaltungsinstrument oder Mittelzuweisungsinstrument verkommt.

## **Dicke**

Noch einiges ergänzend: Jena ist, man kann das ruhig so bezeichnen, auf einen fahrenden Zug aufgesprungen; gleichzeitig hat unsere Universität – um im Bild zu bleiben – einen zusätzlichen Wagon angehängt, insbesondere was die Gestalt der Projekte betrifft. Wir legen großen Wert darauf, jeden einzelnen Schritt, der mit Evaluierung zu tun hat, ob das nun Lehrveranstaltungsevaluation ist oder Studienevaluation ist, wissenschaftlich zu begleiten.

Es gibt Fakultäten, in deren Struktur das Gespräch über diese Dinge deshalb relativ schwierig herzustellen ist, weil sie aus einzelnen Fachsäulen bestehen. In diesem Kontext könnten die Fachvereinigungen durchaus bei dem Initiieren dieses Gesprächs eine Rolle spielen.

Von Anbeginn meiner Vorlesungstätigkeit an habe ich immer Lehrevaluationen über mich ergehen lassen, und zwar an drei verschiedenen Universitäten mit jeweils drei verschiedenen Methoden. Die Ergebnisse waren für mich, das sage ich nicht aus Eitelkeit, in hohem Maße erfreulich, aber nur unter einer Randbedingung wirklich ergiebig. Und diese Randbedingung war, dass es zu einem Gespräch über diese Ergebnisse kam. Das ist etwa in Jena bei der Politikwissenschaft der Fall. Die Fachschaft veröffentlicht die Ergebnisse und bevor sie veröffentlicht werden, kommt ein Vertreter bzw. derjenige, der den Artikel schreibt, zu dem Betreffenden und diskutiert die Ergebnisse mit ihm. Da habe ich gelernt. Das heißt mit anderen Worten, solche Gespräche zu initiieren, das, denke ich, ist in der Tat das wichtigste Ziel und auch hier können da, wo es vielleicht die Universitätsleitung nicht kann oder auch die Fakultät nicht kann, Fachvereinigungen ganz gut wirken.

Zwei weitere Punkte ganz kurz. Ich kann nur mit Nachdruck noch einmal auf das hinweisen, was Herr Voss gestern gesagt hat: Der Enthusiasmus ist eine Ressource. Gerade die Spitzenforscher, die ich kenne, zeichnen sich dadurch aus, dass es ihnen gelungen ist, in ihren Lehrveranstaltungen den Enthusiasmus, den sie bei ihren eigenen Forschungen empfinden, den Stu-

dierenden zu vermitteln. Das wirklich zu thematisieren, halte ich für in der Tat das Wichtigste an diesem ganzen Unterfangen.

Ferner halte ich in dem ganzen Evaluations-Geschäft die Öffentlichkeitsarbeit für unerlässlich. Alle an der Evaluation Beteiligten (dazu gehören auch die Landesregierungen) müssen immer wieder und immer wieder informiert werden. Wir werden deshalb in Jena mit dem Verbund am 26. November im Rahmen der Fünfjahresfeier unseres Universitätenverbundes einen Vormittag ausschließlich auf dieses Thema verwenden.

## **Winter**

Ich will kurz erklären, warum die Universität Halle den Evaluationsverbund mit initiiert hat. Die Partnerschaft zwischen den Universitäten Leipzig, Jena und Halle besteht bereits seit fünf Jahren. Bislang standen Lehrkooperationen und die Möglichkeit für Studierende, unbürokratisch Veranstaltungen an den anderen Hochschulen zu belegen, im Vordergrund. Da lag die Idee nahe, „Lehrevaluationen in der Universitätspartnerschaft“ (LEU) durchzuführen. Geplant sind zeitgleiche Evaluationen von Studienfächern an den drei Hochschulen in dem bekannten dreistufigen Verfahren. In der ersten Stufe geht es um eine Selbstevaluation der Studienfächer anhand gemeinsam bestimmter Qualitätsziele. Resultat dieser Eigenevaluation ist der Selbstreport. Aufbauend auf den Selbstevaluationsberichten aus den drei Universitäten wird in der zweiten Stufe dann eine externe Gutachtergruppe in Halle, Jena und Leipzig die Lehrsituation in diesen Studienfächern beraten und Empfehlungen erarbeiten. In einer dritten Stufe sollen dann auf Basis dieser Empfehlungen zwischen den evaluierten Studienfächern und den jeweiligen Universitätsleitungen Vereinbarungen über die Sicherung und, wo notwendig, der Verbesserung der Studienqualität getroffen werden.

Zweitens war sich Landesrektorenkonferenz in Sachsen-Anhalt in der Ablehnung einer landesweiten staatlichen Evaluationsagentur einig. Lehrevaluation und Qualitätssicherung von Studium und Lehre sollten in die Verantwortung der Hochschulen gestellt werden. Dies entspricht auch dem oft zitierten Postulat der Hochschulautonomie.

Drittens: In Sachsen-Anhalt gibt es noch keine Lehrberichtsverordnung, in der sehr detailliert geregelt ist, was in den Lehrberichten zu stehen hat, wie das beispielsweise in Sachsen der Fall ist. Unser Anliegen war, einer derartigen Verordnung des Ministeriums zuvorzukommen und eigene Evaluationsprojekte ins Leben zu rufen. Mit dieser Initiative wollten wir die Chance

ergreifen, in akademischer Eigenverantwortung Evaluations- und Verfahrensgrundsätze selbst zu bestimmen. Deshalb suchten wir die Kooperation mit unseren Partneruniversitäten Leipzig und Jena, die den Nachbarbundesländern Sachsen bzw. Thüringen angehören.

Noch eine Bemerkungen zur Unterscheidung von Lehrbericht und Selbstevaluationsbericht bzw. Selbstreport: Zwar ähneln sich die Gliederungen von Lehrbericht und Selbstreport sehr, doch besteht ein großer Unterschied in der Zielsetzung von Lehrberichten und universitären Evaluationsverfahren. Der Zweck der Lehrberichte liegt in der Rechenschaftslegung gegenüber dem Kultusministerium und damit letztlich der Kontrolle der Universität durch das Ministerium. Der Gesetzgeber bzw. das Ministerium schreibt den Hochschulen vor, Lehrberichte zu schreiben. Mittlerweile ist die Lehrberichtspflicht fast in allen Landeshochschulgesetzen verankert - auch in Sachsen-Anhalt. Das dreistufige Evaluationsverfahren - so wie wir es in der Universitätspartnerschaft realisieren wollen - dient hingegen der Qualitätssicherung und -entwicklung. Der Selbstreport ist letztlich das Produkt eines offenen Diskussionprozesses der internen Evaluation. Dieser Bericht informiert - durchaus selbstkritisch - über die Studienqualität, das heißt über die Stärken und Schwächen des Studienfachs. Auf diesem Bericht baut dann die Begehung der Studienfächer durch die externen Gutachter auf. Der Selbstreport ist also ein Baustein im dreistufigen Evaluationsprozess zur Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre. Demgegenüber legt die Universität im Lehrbericht gegenüber dem vorgesetzten Ministerium Rechenschaft darüber ab, was im Bereich Studium und Lehre geleistet wurde.

Wie gesagt, unterliegt die Universität Leipzig bereits einer detaillierten ministeriellen Lehrberichtsverordnung. Herr Kähler hat bereits ausgeführt, wie in Leipzig das aufwendige Lehrberichtsprozedere in ein Verfahren der selbstorganisierten Qualitätsverbesserung umgewidmet wird.



# Qualitätssicherung in der Entwicklung IV

## Die geplante Evaluationsagentur Baden-Württemberg

Professor Dr. Hans Wolff  
Universität Ulm

In Rekurrenz auf die inhaltliche Struktur der Veranstaltung lässt sich feststellen: Bei der Evaluation geht es überwiegend darum, die Organisation der Fächer und deren Zusammenwirken in einer Universität oder Fachhochschule für den Abnehmer hinsichtlich ihrer Qualität darzustellen. In diesem Zusammenhang sind auseinanderzuhalten: das Fach als solches und die Vorlesungen oder Übungen als solche, und des Weiteren die Evaluationsverbände einerseits und die von den Ländern initiierten Maßnahmen andererseits.

Evaluierung gab es natürlich in Baden-Württemberg auch. Bereits vor einigen Jahren haben wir mit Hilfe der HIS die Chemie und die humanistischen Fächer evaluiert. Das Ergebnis war für das Ministerium aus deren Sicht kontraproduktiv und sah sich deshalb genötigt, eine Hochschulstrukturkommission einzusetzen. Diese hat alle Universitäten in ausgewählten Fächern evaluiert. Infolge dieser Evaluation gab es innerhalb der Fachbereiche in Baden-Württemberg außerordentlich viele Diskussionen. Der Ansatz war natürlich mehr ein Planungsansatz. Auf einer Sitzung mit der Hochschulstrukturkommission haben wir uns dann jedoch verständigt, dass man von diesem planerischen Ansatz wegkommen müsste. Diese Entwicklung wurde überlagert von dem Solidarpakt (in Nordrhein-Westfalen Qualitätspakt genannt).

In Baden-Württemberg wird ein neues Universitätsgesetz geplant, das am 1.1.2000 in Kraft treten wird. Bereits im Sommersemester 1998 hat die Landesrektorenkonferenz einen Entwurf erarbeitet, in dem wir die Eckwerke für die Reform eines Universitätsgesetzes vorgelegt haben und in dem wir uns ganz klar zu einer Evaluation bekannt haben. Leider zu spät: Wir hätten die Initiative auch als Rektoren dieses Landes ergreifen müssen und dann einen Verbund baden-württembergischer Universitäten machen müssen. Das haben wir verpasst. Jetzt hat das Land die Initiative ergriffen und wir haben Mühe, unseren Einfluss geltend zu machen.

Das Hochschulrahmengesetz Baden-Württembergs sieht Evaluation vor. Wir haben uns am 8. Oktober zur Vorbereitung dieses Gesetzes im Staatsministe-

rium getroffen; lediglich eine Stunde wurde für das Thema Evaluation aufgebracht. Nach weiteren zwei Monaten wurde innerhalb eines Briefes darum gebeten, eine gemeinsame Arbeitsgruppe der Landesrektorenkonferenzen und des Ministeriums einzurichten, um eine Evaluationsagentur zu gründen. Nach mehreren Arbeitspapieren des Ministeriums, Grundsatzgesprächen und konstituierenden Sitzungen der Arbeitsgruppe kann man durchaus feststellen, dass wir auf dem Weg der Installierung und Fortentwicklung von Evaluation sind.

Zum Ansatz selbst: Wir haben in Baden-Württemberg verschiedene Hochschulformen, als da wären Universitäten, Fachhochschulen und Pädagogische Hochschulen. Die Berufsakademien und die Musikhochschulen sind bewusst ausgeklammert worden. Die Lehrevaluation wird an den drei erstgenannten Hochschularten stattfinden und kann auch hochschulartenübergreifend und eher fächerbezogen erfolgen.

Die Organisation ist wie folgt geplant. Es gibt eine reine Evaluationsagentur, getragen durch die Hochschulen und das Land. Die Kosten werden im wesentlichen vom Land getragen. Man hat etwa die Daten aus Niedersachsen genommen, hochgerechnet für unseren Fall. Alles, was von externer Seite geschieht, übernimmt das Land, alle internen Verläufe übernehmen wir bei den Evaluationen selbst. Jedoch werden wir auch dort voraussichtlich Zuschüsse bekommen.

Die Lenkungsgruppe wird aus einem strategischen Gremium bestehen, nämlich aus Repräsentanten der Landesrektorenkonferenz und des Ministeriums sowie Externer. Zudem gibt es einen Landesforschungsbeirat, der jedoch sehr vom Ministerium dominiert wird. Wir werden uns dagegen wenden, dass das Ministerium *via* Landesforschungsbeirat so großen Einfluss auf das hat, was in der Forschung evaluiert werden soll. Daneben besteht die Evaluationsagentur, die dem üblichen Bild entspricht, wie Sie es kennen.

Grundsätzliches ist in Anlehnung an Niedersachsen vorgesehen, alle fünf bis sechs Jahre regelmäßig alle Fächer einer Evaluation zu unterziehen. Momentan findet eine solche intensive Evaluation in nur wenigen Ländern statt. Man stelle sich vor, alle Bundesländer würden mit dergleichen Intensität voranschreiten, da gäbe es eine außerordentliche Belastung für die externen Gutachter, denn die Gutachter für Norddeutschland kommen aus Süddeutschland angereist und andersherum. Ohne Zweifel stößt damit ein solches externes Gutachtersystem auf seine Grenzen. Verbesserungen wären z.B. in der Weise möglich, dass (und hier profitiere ich von meinen Erfah-

rungen in der Qualitätssicherung der Industrie) man grundsätzlich feststellen kann: Wenn die Produktion gut ist, muss nicht alle zehn Minuten wieder die Qualität geprüft werden. Solche Dinge der Flexibilisierung sollte man hier auch einführen, damit das Verfahren nicht zu bürokratisch wird. Deshalb möchte ich vorschlagen, dass man ein Screening vorweg macht und sich auf die auffälligsten Fachbereiche konzentriert. Dabei müssen sich jedoch alle Fachbereiche *prinzipiell* bewusst sein, evaluiert werden zu können. Allein die Tatsache, dass solche Systeme existieren, bewirkt eine Verbesserung. Zusätzlich zur Auffälligkeit eines Bereiches könnte man ein Zufallsprinzip einführen. Während also unser Ministerium eher dem niedersächsischen Modell zuneigt, bin ich davon überzeugt, dass sich auf Dauer hohe Verbürokratisierung der Vorgänge nur vermeiden lässt mit einem anlassbezogenen Screening in Kombination mit dem Zufallsprinzip.

Damit möchte ich keineswegs gegen die Arbeit der Agenturen sprechen, diese ist für mich vielmehr äußerst positiv, das schließt aber nicht aus, dass wir das Gesamtsystem und die Strategie verbessern könnten. Das ist unser Bestreben von Seiten der LRK (ich spreche jetzt im Namen aller baden-württembergischen Universitäten). Ein übergeordnetes, hochschulübergreifendes Know-how muss vorhanden sein, d.h. die Lehrevaluation umfasst alle einbezogenen Hochschularten, dabei finden jedoch aufgrund der verschiedenen Ausbildungsziele der Hochschularten auch in Fächern, die hochschulartenübergreifend angeboten werden, grundsätzlich getrennte Evaluationsverfahren für die einzelnen Hochschularten statt. Auch in Norddeutschland könnten aufgrund der organisatorischen Bündelung unter dem Dach einer Evaluationsagentur in geeigneten Fällen von der strategischen Leitungsebene im Einverständnis mit den beteiligten Hochschulen auch hochschulartenübergreifende Evaluationen angestoßen werden.

## **Diskussion**

### **Dicke**

Eine Nachfrage: Sie haben gesagt, dass die Kosten für die Evaluationsagentur im wesentlichen vom Land getragen. Können Sie den Budgetansatz beziffern?

## **Wolff**

Es gibt zwei Modellrechnungen, die im Papier stehen. Die ungefähre Größenordnung ist im Bereich von deutlich mehr als einer Million, aber weniger als drei Millionen anzusiedeln.

## **Voss**

Ich finde es sehr positiv, dass die Universitäten für gemeinsame Evaluationen aufgeschlossen sind. Sie haben gesagt, dass Sie bedauern, nicht früher von sich aus gesagt zu haben, dass Sie Evaluation machen wollen. Im Bereich der Fachhochschulen gibt es ja die gestern erwähnte Studienkommission für Hochschuldidaktik und diese hat sich schon vor längerer Zeit bereit erklärt, als Evaluationsagentur zu fungieren und eigene Leitlinien für die Evaluation entwickelt. Inzwischen sind zwei solcher Evaluationen durchgeführt worden (der Fachbereich Augenoptik der FH Aalen und die FH Kiel als Ganze sind evaluiert worden).

Das Ministerium hat ebenfalls parallel dazu Evaluationen (in Verbindung mit HIS) angestoßen. Es fasst das von der Studienkommission entwickelte Modell aber nicht als Konkurrenz auf. Selbst wenn sie eine Evaluation angestoßen hätten, wäre wohl trotzdem zusätzlich noch eine Initiative vom Ministerium ausgegangen. Man weiß also nicht, ob man damit das Heft wirklich in der Hand behalten hätte.

# Abschlussdiskussion

## Schreier

Noch kurz zu dem Vortrag von Herrn Professor Wolf: Ich hege große Sympathien dafür, über die Verschlinkung von Evaluationsprozessen nachzudenken. Ich könnte mir denken, dass man in die Richtung, die Sie angedeutet haben, durchaus auch eine Lösung findet, indem man auf bestimmte Indikatoren gestützte Auffälligkeiten zum Anlass nimmt, vertiefte Verfahren der Begutachtung durchzuführen. Das Problem könnte jedoch möglicherweise darin bestehen, dass man sich nicht einigen kann, welche Indikatoren bei welchen Schwellenwerten Anlass sind, das zu machen. Deshalb könnte man vielleicht in der *ersten* Runde ein komplettes Verfahren (d.h. das, was die ZEvA gerade durchgeführt hat) durchführen, um Erfahrungen zu sammeln und wo man feststellt, was zu beachten ist. In der *zweiten* Runde könnte man dann in ein etwas schlankeres Verfahren hineingehen und dann nur noch bei bestimmten Auffälligkeiten nachprüfen. Bei gleichzeitigem Einbau einer gewissen Zufallsvariablen ist dann auch gewährleistet, dass sich niemand zu sicher fühlen kann, dass er nicht vielleicht doch, trotz Unauffälligkeit, nicht vielleicht doch mit einbezogen wird. Ein durchaus denkbares und überlegenswertes Modell!

Ich hätte dann noch eine grundsätzliche Bemerkung: Wir stellen immer wieder fest, dass die Begriffe, mit denen wir umgehen, im Alltagshandel innerhalb der Hochschulen sehr rasch unklar werden. Gerade der Begriff „Evaluation“ hat die Tendenz, unklar verwendet zu werden, weil viele Leute den Begriff benutzen und sehr unterschiedliche Dinge darunter verstehen. Wenn wir also untereinander von Evaluation sprechen, sollten wir daran denken, dass mit den Empfehlungen, die der Wissenschaftsrat und die HRK vor ein paar Jahren veröffentlicht haben, Eckpunkte definiert wurden, was Evaluation konkret bedeutet. D.h. bei studentischen Bewertungsverfahren handelt es sich, egal, ob die Studenten das selber machen oder die Lehrenden bzw. der Fachbereich, nicht um eine Evaluation, sondern eben um „studentische Bewertung“ oder um „studentische Beurteilung“. Auch bei Lehrberichten handelt es sich nicht um Evaluation. Ich weiß zwar, dass ich durch diese kurze Erklärung nicht alle Irrtümer und Missverständnisse ausräumen kann, aber es wäre außerordentlich hilfreich, wenn wir als Expertengruppe, die sich hauptsächlich mit Evaluation beschäftigt, die Terminologie präzise verwenden würden.

In den Mantel eines Absolventen einer nordrhein-westfälischen Universität geschlüpft würde ich Frau Habel gerne fragen: Verstehe ich Sie richtig, dass die Landesrektorenkonferenz der Universitäten Nordrhein-Westfalens eine Agentur ins Leben gerufen hat, aber eigentlich betont hat, wesentliche Änderungen sollen nicht geschehen?

Sie haben gesagt, es gibt keinen Konsens über das Verfahren. Gibt es nicht eine Empfehlung der Landesrektorenkonferenz zur Evaluation? Insofern empfinde ich da einen Widerspruch.

Eine letzte Bemerkung: Ich bin auch nicht dafür, dass Evaluationsverfahren unmittelbar als Entscheidungen über die Mittelverteilung dienen. Aber ich bin sehr sicher, dass wir einen Punkt erreichen werden, wo dauerhafte, schlechte Ergebnisse die Frage aufwerfen werden (sollen), ob man einem Fachbereich nicht zugunsten anderer und besserer Fachbereiche mit Mittelkürzung drohen sollte. Wohl gemerkt, ich spreche davon, dass die Hochschulen darüber selber die Entscheidungen treffen müssen, ob sie einen Bereich, der erkennbar weder die Bereitschaft noch die Fähigkeit zeigt, Mängel abzustellen. Deshalb habe ich eine Evaluation, die damit nichts zu tun hat, mit „platonischer Evaluationsphilosophie“ betitelt. Ich glaube, wir sollten realistisch genug sein, uns nicht vorzustellen, dass auf immer und ewig Evaluation und Profilenentscheidungen und Schwerpunktsetzungen innerhalb einer Hochschule nicht zusammenkommen können.

## **Habel**

Ich fange bei der ersten Frage an. Die Zielvorstellungen bei der Einrichtung der Geschäftsstelle Evaluation der Universität habe ich ja bereits in meinem Referat skizziert. Eine der Rahmenbedingungen für zukünftige Evaluationen aus Perspektive der LRK war, dass die Hochschulen Herren der Verfahren bleiben. Ob und welche Veränderungen geschehen, liegt entsprechend im Verantwortungsbereich der einzelnen Universitäten, nicht der LRK. Um Ihre Frage aufzugreifen: Die LRK stellt sich nicht gegen Änderungen oder gegen die Implementation von Evaluationsverfahren, aber sie sieht sich nicht als Steuerungsinstanz für diese Änderungen. Ich persönlich könnte mir durchaus eine stärkere Steuerung durch die LRK vorstellen. Und zwar in dem Sinne, dass die Rektoren bspw. beschließen, dass bestimmte Fächer im Land sich als Pilotprojekt evaluieren. Aber dies entspricht nicht dem Selbstverständnis der LRK.

Zur zweiten Frage: Ich habe gesagt, es gibt keinen Konsens über die Verfahren. Gleichwohl gibt es eine Empfehlung der Landesrektorenkonferenz; diese Empfehlung muss jedoch nicht praktiziert werden aufgrund ihres empfehlenden Charakters. Deshalb ist es zur Zeit so, dass die Qualität von Studium und Lehre, teilweise aber auch von Forschung und Organisation bewertet wird, aber nicht unbedingt in zweistufigen Verfahren.

Zum dritten Punkt: Evaluation und Mittelverteilung. Ich bin nicht der Meinung, dass Evaluationen, deren Ergebnisse nicht unmittelbar in die interne Mittelverteilung eingehen oder dem Ministerium zugehen, um Basis ministerieller Finanzentscheidungen zu werden, „platonische“ Verfahren sind. Was wir anstreben ist, dass die evaluierten Fächer und das Rektorat – basierend auf die Ergebnisse der Evaluation, d.h. zentral auf die Empfehlungen der Gutachter – Zielvereinbarungen treffen. Bestandteil dieser Vereinbarungen können auch Anschubfinanzierungen für spezifische Maßnahmen sein. Erst wenn die Fächer ihre eigene Misere nicht beheben, wenn vereinbarte Maßnahmen nicht durchgeführt werden, gesetzte Ziele nicht erreicht werden, sind Konsequenzen in der internen Mittelverteilung möglich. An der Universität Dortmund wird zur Zeit ein Modell der leistungsbezogenen Mittelverteilung nach einem „Drei-Töpfe-Verfahren“ entwickelt. Nach diesem Modell werden neben anderem von den Fächern realisierte Maßnahmen zur Umsetzung der Gutachterempfehlungen „belohnt“. Somit kommen dann die Evaluationsergebnisse – allerdings mittelbar – zum Tragen.

## **Winter**

Die Verfahren zur Evaluation stehen mittlerweile im Grundsatz fest. Das betrifft sowohl die Ebene der Lehrveranstaltungsevaluationen, da ist es ja vor allem die sozialwissenschaftliche Fundierung, als auch die Ebene der Studiengänge und der Studienfächer. Da gibt es das zwei- oder dreistufige Verfahren mit interner und externer Evaluation. Natürlich gibt es auch Möglichkeiten der Modifikation.

Eine Frage möchte ich nochmals aufnehmen, nämlich die offene Frage nach der Finanzierung nach HSP 3. Herr Dr. Lange hat gestern in seinem Vortrag ganz kurz dieses Thema angeschnitten, und jetzt möchte ich einfach wissen, ob es Informationen darüber gibt, was da geplant ist.

## **Sprecher**

Da müsste man die Vertreter aus Ministerien fragen, denn die müssten wissen, was im Hinblick auf die Fortsetzung von HSP 3 geplant ist, oder ob überhaupt etwas geplant ist.

## **Sprecher**

Es ist in der Tat so, dass Bund und Länder zur Zeit über Nachfolgeaktivitäten des Hochschulsonderprogramms 3 beraten. Das Hochschulsonderprogramm 3 als solches endet mit dem Jahr 2000, die Nachfolgeaktivitäten sollen im Jahr 2001 beginnen. Es wird jedoch kein HSP 4 geben, sondern es werden jeweils getrennte Programme zwischen Bund und Ländern vereinbart. Die werden zum Teil vom Bund alleine finanziert, zum Teil werden sie gemischt, d.h. von Bund und Ländern, finanziert; das ist jedoch noch nicht endgültig beraten. Es gibt einen Bereich, der als Arbeitstitel die Überschrift „Innovative Strukturen im Hochschulbereich“ trägt. Da geht es nach der Intention des Bundes, und das haben die Länder akzeptiert, darum, die innovativen Ansätze des Hochschulrahmengesetzes umzusetzen. Es enthält zwei Schwerpunkte: einerseits die Internationalisierung der Ausbildung, andererseits die Effizienzsteigerungen in den Leitungsstrukturen zwecks Verbesserung des Hochschulmanagements. In dem Zusammenhang spielt Evaluation eine Rolle, denn in dem Programmteil „Verbesserungen der Strukturen im Hochschulbereich“ wird es möglich sein, Evaluationsprojekte von den Ländern einzubringen und dann in finanzieller Hinsicht gemeinsam mit dem Bund durchzuführen. Die Laufzeit der Nachfolgeprogramme ist noch nicht definitiv ausgehandelt; es gibt jedoch eine gewisse Übereinstimmung zwischen Bund und Ländern, das auf fünf bis sechs Jahre anzulegen. Das würde, was die Evaluation angeht, doch eine sehr fundierte Erprobung und Entwicklung über einen längeren Zeitraum ermöglichen. Das Programm als solches – das ist selbstverständlich - soll natürlich auch regelmäßig evaluiert werden.

## **Reuke**

Ich möchte kurz auf den Punkt der Zahlen, d.h. der statistischen Angaben und der quantitativen Daten in diesem Evaluationsverfahren, zu sprechen kommen. Es geht nicht darum, neue Zahlen und Daten zu generieren und zu erheben, sondern vielmehr darum, klarzumachen, dass es wichtiger ist, die vorhandenen Zahlen einer seriösen Interpretation zugänglich zu machen. In Niedersachsen haben wir derzeit eine Situation, in der in einem schleichen- den Übergang eigentlich nur für statistische Zwecke gemachte Angaben für



Planungszwecke gebraucht werden. Das heißt, die Hochschulen, die bisher Angaben aus statistischen Gründen geliefert haben und diesen Angaben mehr oder weniger zu Recht wenig Bedeutung beigemessen haben, weil das für sie ja überhaupt keine Auswirkungen hatte, befinden sich jetzt gelegentlich in der Situation, dass in den Ministerien mit diesen Zahlen gerechnet wird. Deswegen meine ich, nützt es wenig, eine eher resignative Haltung einzunehmen und sich zu weigern, mit diesen Zahlen und statistischen Angaben umzugehen. Ich denke, es ist durchaus legitim diese Zahlen zu interpretieren und zu kommentieren und damit zu einem Teil der Evaluationsverfahren zu machen, auch wenn das schwierig sein mag.

### **Fischer-Bluhm**

Ich wollte fragen, ob es vielleicht an der Zeit sein könnte, darüber nachzudenken, welchen Standards unsere Evaluationen in der Bundesrepublik folgen sollen. Wir haben zwar die Empfehlung des Wissenschaftsrates und die der Hochschulrektorenkonferenz, aber inzwischen hat sich die Landschaft stark ausdifferenziert. Von daher denke ich, dass wir sozusagen den Sachverstand der hier Anwesenden und vielleicht noch ein paar Anderer zusammenschalten sollten, um Standards für Evaluationsverfahren in Hochschulen zu entwickeln. Gäbe es - das als Anfrage an die HRK - denn die Möglichkeit, im Projekt Q dazu eine Arbeitsgruppe einzurichten?

### **Schreier**

Ich sehe durchaus Möglichkeiten in diesem Zusammenhang. Ein solcher Vorschlag enthält jedoch auch ein paar Prämissen, die unausgesprochen sind, und zwar insbesondere, dass wir uns generell noch darüber zu verständigen hätten, was denn solche Standards wären; das betrifft die Verfahrensstufen, die dazu gehören, und die Grundsätze, nach denen das erfolgen soll. Wir haben nicht solche schönen handlungsorientierten Materialien wie *How to ask questions* usw., aber ich muss gestehen, ich bin im Moment noch etwas unsicher, ob wir dies im Rahmen des Projekts Q ansiedeln sollten. Ich werde einen entsprechenden Vorschlag dem Präsidium der HRK als Bestandteil evtl. einer fortgeschriebenen Empfehlung zur Evaluation vorlegen, in der im übrigen der operationale Bereich nach dem Entwurf, wie er im Moment vorliegt, sehr viel konkreter enthalten ist. D.h. man wird sehr viel deutlicher sagen, welche Bestandteile und Elemente auch die Praxis der Evaluation ein wenig zur Fortentwicklung der Kodifikationen in den Empfehlungen führen. Im Lichte dieser Entwicklung und der zugrundeliegenden Papiere dies ein wenig konkreter zu fassen und dies als Vorschlag dann

letztlich dem Plenum der HRK vorzulegen, das wird sozusagen die zweite Stufe der Empfehlungen der HRK zur Evaluation sein. Da könnte durchaus ein solcher Vorschlag enthalten sein – eine gemeinsame Diskussion und Besprechung der Sache vorausgesetzt.

### **Wolff**

Ich möchte noch zu einem, für mich ganz wichtigen Punkt kommen. Auf der Jahreshauptversammlung der Deutschen Forschungsgemeinschaft wurde, als es um die Forschungsförderung ging, von Seiten der Universitäten die Sorge angesprochen, dass von politischer Seite aus immer stärker ein „Top-down-Prozess“ stattfindet. Das trägt die Gefahr in sich, dass eine Gruppierung festlegt, für welche Leistungen finanzielle Förderungen bereit stehen und für welche nicht. Ich denke, die Gefahr im Bereich der Lehre würde gar nicht mal so hoch sein, obwohl sie sicherlich auch da ist. Aber gefährlich wird es im Bereich der Forschung. Deswegen wenden wir uns sehr stark dagegen, dass interessierte Kreise in unserem Ministerium versuchen wollen, ganz autonom für sich mit ausgewählten Leuten aus der Hochschullandschaft oder aus der Industrie wissenschaftspolitisch zu bestimmen haben, welche Fächer mit welchem Ziel untersucht werden. Dies ist eine riesige Gefahr des „Top-down-Prozesses“. Dieser Gefahr wollen wir begegnen, indem wir rechtzeitig eigene Initiative zeigen und übernehmen. Deshalb bitte ich alle, sozusagen aufzustehen und mitzumachen.

### **Schreier**

Ich halte diesen Punkt für wichtig. Die Hochschulen können Objekt der Evaluation sein oder Subjekt, wobei sie natürlich eigentlich Subjekt sein sollten. Dann müssen sie aber auch über die Finanzierung nachdenken und über Konsequenzen, wenn sie im Prozess der Qualitätssicherung Probleme erkennen. Es muss kosten- und ressourcenmäßig vertretbar sein.

### **Habel**

Zur Frage nach der Forschungsevaluation von Herrn Wolff: Das, was für die Evaluation der Lehre gilt, gilt natürlich verschärft für die Evaluation der Forschung, nämlich dass die Indikatoren und die Kriterien, an denen die Fächer gemessen werden, von den Fächern selber zu definieren sind. Hier sind entsprechende Prozesse und Umfragen gefragt. Ein solches Modell gibt es schon, und zwar gab es eine Delphi-Umfrage, ein Verfahren zur Konsensbildung innerhalb des Fachs Psychologie über Kriterien zur Evaluation

der Forschung. Es handelt sich um eine Expertenbefragung, die mit Wissenschaftlern an deutschen Psychologischen Instituten durchgeführt wurde. (S. Leo Montada/G. Krampen/P. Burkhard, Persönliche und soziale Orientierungslagen von Hochschullehrern/innen der Psychologischen Institute mit Hauptfachausbildung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Psychologische Rundschau 50 (1999) 69-89.)

Ganz wesentlich wird insbesondere für die Evaluationen der Forschung sein, den unterschiedlichen Fachkulturen gerecht zu werden. So habe ich mir sagen lassen, dass für Kunsthistoriker die Erstellung eines Katalogs für eine berühmte Ausstellung eine herausragende Forschungsleistung ist. Bei Ingenieuren sehen die Dinge natürlich anders aus. Ein weiterer Aspekt betrifft die Gefahr, dass in Evaluationsverfahren die Forschung besonders hoch bewertet wird, die sowieso im Mainstream angesiedelt ist. Schließlich sollten wir verhindern, dass standardisierte Evaluationsverfahren dazu führen, dass vorwiegend geforscht wird, was hoch bewertet wird. Deshalb brauchen wir flexible Verfahren, die einer stetigen Reflexion unterzogen werden.

### **Schulte**

Es gibt natürlich inzwischen auch die Aussage, dass so bekannte Forscher wie Einstein über die Evaluation nie Geld bekommen hätten, weil sie nie gut bewertet worden wären. Aber ich glaube, dass eignet sich fürchterlich schlecht als Einwand gegen die Evaluation. Ich glaube, wir kommen gar nicht daran vorbei, Subjekt unserer eigenen Interessen zu werden, da wir sonst Objekte von außen vorgegebener Interessen werden. Wenn ich böse wäre, Frau Habel, dann würde ich sagen, das, was Sie wiedergegeben haben als Meinung der Rektoren der Universitäten in Nordrhein-Westfalen zur Evaluation, ist die Rechtfertigung für den Qualitätspakt.

### **Habel**

Zunächst einmal habe ich selbstverständlich nicht die Meinung der Rektoren der nordrhein-westfälischen Universitäten wiedergegeben, das kann ich gar nicht. Im übrigen sehe ich in dem, was ich gesagt habe, in keiner Weise eine Rechtfertigung des Qualitätspaktes.

## **Schulte**

Nein, ich habe gesagt, dass die Argumente, die Sie zur Handhabung der Evaluation an Universitäten in Nordrhein-Westfalen genannt haben, verstanden werden können als Argumente zur Rechtfertigung des Qualitätspaktes.

## **Habel**

Das sehe ich genau umgekehrt. Ich habe in meinem Referat die staatlichen Überprüfungen – den Qualitätspakt sowie die Überprüfung der Chemie – als eine der Rahmenbedingungen für den zögernden Einstieg in Peer Reviews Verfahren benannt. Für diese Sichtweise kann ich auch Evidenzen anführen: Neben den Sozialwissenschaften haben ursprünglich zwei weitere Fächer eine Verbundevaluation nach dem Konzept der Arbeitsgruppe Evaluation geplant. Sie haben diese Vorhaben mit dem Hinweis aufgegeben, sie wollten zunächst den Qualitätspakt hinter sich bringen. Auch in anderen Fällen sind Entscheidungen, nicht zu evaluieren, mit den Verfahren des Landes begründet worden.

Zu dem viel zitierten Beispiel um Einstein: Ich denke, man sollte einzelne Genies, die den Rahmen sprengen, nicht als Argument gegen Evaluation heranziehen. Denn wir haben immer ungemein wenig Genies und im Vergleich dazu sehr viele „normale“ Wissenschaftler und um die geht es.

## **Reissert**

Ich würde gern noch mal die Anregung von Frau Fischer-Blum zu den Qualitätsstandard zur Sprache bringen, und dazu noch mal auf das EvaNet verweisen. Für uns ist es natürlich sehr wichtig, dass die Texte, die wir dort aufgenommen haben, auch von Ihnen allen hier am Tisch näher angeguckt werden. Das kann natürlich nicht die Diskussion einer Standardisierung vorweg greifen, aber man könnte so kann sozusagen eine Vorsortierung oder Sammlung schaffen, auf deren Basis man dann weiter diskutieren kann. Also deshalb nenne ich die Internet-Adresse noch einmal: <http://evanet.his.de>

## **Sprecher**

Wir haben jetzt schon ein sehr breites Evaluationsgeschehen und da spielen natürlich auch die Verbünde eine sehr wichtige Rolle. Herr Schulte, Sie hatten eingangs gesagt, dass das Ziel dieses ganzen Unterfangens auch sein müsse, an den Fachbereichen selbst so etwas wie ein langfristig angelegtes

Qualitätsmanagement zu installieren und das ist natürlich durch punktuelle Evaluationen in diesem Sinne noch nicht gegeben. Da stellt sich mir die Frage, was leisten die Verbände bzw. was können sie leisten, wenn sie hochschul- und auch fachbereichsübergreifend arbeiten.

### **Sprecher**

Ich persönlich halte die Frage für wichtiger als alle anderen, weil ich glaube, dass nur dann, wenn die Hochschulen in die eigene Verantwortung genommen werden, Qualitätssicherung als ständige Aufgabe wahrgenommen wird. Das setzt voraus, dass ich um den Qualitätsstandard, den ich erreichen oder nicht erreiche, weiß, und zugleich über *ständige* Informationen verfüge, wie weit entfernt ich davon bin oder wie nah dran ich bin. Das ist in der Wirtschaft selbstverständlich als Prozess der ständigen Qualitätssicherung und das ist auch die entscheidende Aufgabe für die Universitäten. Um das zu erreichen, braucht man sicherlich auch die externe Evaluation inklusive allen Dingen, die diskutiert worden sind. Aber wenn die Hochschulen nicht Objekt werden wollen (oder bleiben wollen), sondern Subjekt, was vernünftig wäre im Sinne einer verantworteten Autonomie, dann müssen sie auch die Konsequenzen daraus ziehen.

### **Wolff**

Ich weiß nicht, ob die Frage nicht noch konkreter dahingehend gestellt war, ob die Fachbereiche nicht selbst sich ein Know-how aufbauen sollten, also dass Personen direkt damit befasst sind. Dies können wir jedoch, so glaube ich, nicht leisten, und zwar sowohl aus personellen als auch aus finanziellen Gründen. Dennoch ist nicht abzustreiten, dass die Verantwortung stärker in die Hände der Hochschulen gelegt werden muss, etwa in Form einer zentralen Stelle an der jeweiligen Universität; dort können sich dann auch die Personen engagieren, die sich besonders mit dem Thema beschäftigen (sollten), wie z.B. die Studiendekane.

### **Sprecher**

Ich denke, etwas anders als Herr Wolff, dass die Verbände es schaffen könnten, den Fachbereichen das Gefühl zu geben, dass hier kein bottom-up- bzw. top-down-Prinzip herrscht, sondern dass das Verfahren auf gemeinsamer Aktivität beruht. Dabei muss es überschaubar bleiben, damit man sich nicht in einem unüberschaubaren Bereich verliert, und es muss unterstützt werden.

Wir können keine Evaluierung und auch keine Evaluierung durch Peers betreiben, wenn wir dafür keine Mittel in der Hand haben.

### **Fischer-Bluhm**

Ob Verbünde dazu beitragen können, Qualitätsmanagement in den Fachbereichen oder Fakultäten zu verankern, hängt davon ab, wie komplex Sie das Qualitätsmanagement ansiedeln. Wenn Sie das britische oder das australische System meinen oder die Selbstreflexionskultur der USA, dann können Verbünde und Evaluationen dazu beitragen, dies irgendwann in 40 oder 50 Jahren zu erreichen. Im Moment sind wir hochzufrieden darüber, dazu beigetragen zu haben, dass Lehrveranstaltungsevaluation nicht mehr gescheut, sondern mehr und mehr zur Routine wird und vor allen Dingen zum Gespräch zwischen Lehrenden und Studierenden führt.

Der nächste Schritte, den die Fachbereiche jetzt gehen, ist derjenige, der auch in Halle, Jena und Leipzig offenbar angegangen wird, nämlich zur Studienorganisation und zur Verknüpfung zwischen den Lehrveranstaltungen, Seminaren und Vorlesungen sich ebenfalls Rückmeldungen von Seiten der Studierenden zu holen.

### **Sprecher**

Es war nicht die Rede davon, dass jeder Fachbereich das alleine schafft (schaffen soll). Die Frage war, inwiefern die Fachbereiche in eigener Verantwortung als Subjekt Qualitätsmanagement betreiben, weil sie ja auch die Verantwortung für die Qualität der Lehre haben. Und ich glaube nicht, dass irgend jemand behaupten will, dass die Verantwortung, die entscheidende Verantwortung für die Qualität der Lehre nicht beim Fachbereich liegt oder bei dem Team, das für die Lehre verantwortlich ist.

Ein weiterer Punkt betrifft die Verschlinkung der Prozesse und die Frage, wie im Verbund Instrumente kostengünstig und ohne allzu hohen Personaleinsatz genutzt werden können, so dass die Fachbereiche ihrer Verantwortung gerecht werden können. Hier gibt es entscheidende Dinge, die noch überlegt und weiterentwickelt werden müssten.

Ich glaube, hochschulübergreifende Qualitätssicherung in Netzwerken und Verbänden mit ihren Instrumente, Verfahren und Techniken einerseits und die Dezentralisierung der Verantwortung andererseits sind die Perspektiven,

die wir zukünftig verfolgen sollten, um so als Fachbereich selbst Subjekt der Qualitätssicherung zu werden.

### **Fischer-Bluhm**

Alle Verbände und alle Evaluationsverfahren tragen im Moment automatisch, dazu bei, das Qualitätsmanagement voranzutreiben und in den Fachbereichen das Bewusstsein dafür im Handeln zu verankern. Aber der Unterschied zwischen dem, was wir hier in Deutschland im Moment tun können und dem, was international an Hochschulen im allgemeinen als Qualitätsmanagement bezeichnet wird, ist enorm groß und den können wir erst in 30, 40 Jahren in Angriff nehmen.

### **Sprecher**

Nur einige Anmerkungen zu der Frage nach dem Verhältnis von zentralen/hochschulübergreifenden Strukturen und dem, was hochschulintern oder in Fachbereichen passieren kann. Das, was die Verbände oder die Agenturen tun, kann keineswegs einfach auf die Fachbereichsebene delegiert werden, da das Entscheidende ja darin liegt, dass es hochschulübergreifende Qualitätsbewertungsmechanismen sind. Genau das ist doch das Besondere einer solchen Qualitätsbeurteilung, ansonsten bräuchten wir das externe Verfahren ja gar nicht. Das schließt aber nicht aus, dass aus den Verfahren selbst - möglicherweise auch mit Unterstützung, Beratung, Expertise aus den Agenturen - die Fachbereiche das, was sie an Ergebnissen zurückgemeldet bekommen, in Verfahren umsetzen.

## Teilnehmerverzeichnis

- Berendt**, Brigitte, Dr., Leiterin der Arbeitsstelle Hochschuldidaktik, FU Berlin
- Block**, Hans-Jürgen, Professor Dr., FH Westküste
- Bremer**, Thomas, Professor Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- Buß**, Sonja, Geschäftsstelle Evaluation der Fachhochschulen in NRW, FH Gelsenkirchen
- Dicke**, Klaus, Professor Dr., Friedrich-Schiller-Universität Jena
- Federkeil**, Gero, Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates, Köln
- Fedrowitz**, Jutta, Dr., CHE, Gütersloh
- Fischer-Bluhm**, Karin, Dr., Verbund norddeutscher Universitäten, Universität Hamburg
- Greif**, Moniko, Professor Dr.-Ing., FH Wiesbaden
- Habel**, Edna, Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW, Universität Dortmund
- Hieber**, Sabine, ORRin, Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Kähler**, Christoph, Professor Dr., Universität Leipzig
- Kalous**, Angela, Universität Karlsruhe
- Müßig-Trapp**, Peter, Hochschul-Informations-System GmbH
- Reissert**, Reiner, Hochschul-Informations-System GmbH
- Reuke**, Hermann, Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen
- Sauer**, Bernd, Professor Dr.-Ing., Universität Kaiserslautern
- Schulte**, Peter, Professor Dr., FH Gelsenkirchen
- Steyer**, Rolf, Professor Dr., Friedrich-Schiller-Universität Jena
- Sundermann**, Elisabeth, TU Darmstadt
- Teichmann**, Sabine, Dr., Universität Rostock
- Valentien**, Dietlinde, Ministerialrätin, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur
- Voss**, Hans-Peter, Geschäftsstelle der Studienkommission für Hochschuldidaktik an Fachhochschulen, FH Karlsruhe
- Weber**, Wolfgang, Professor Dr., Universität Gesamthochschule Paderborn
- Winkler**, Norbert, Professor Dr., FH Aachen
- Winter**, Martin, Dr., Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- Wolff**, Hans, Professor Dr., Universität Ulm
- Wörner**, Johann-Dietrich, Professor Dr.-Ing., Präsident der TU Darmstadt
- Yoshikawa**, Yumiko, Dr., National Institution for Academic Degrees