

Wettbewerb – Profilbildung – Evaluation.

Qualitätssicherung von Lehre und Studium
in Gegenwart und Zukunft

Fachtagung der Universität Ulm
und der Hochschulrektorenkonferenz
Ulm, 11./12. Mai 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 6/2001
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz

Redaktion: Claudia Wolf, Waldemar Dreger, Andrea Goyke
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887181
e-mail: wolf@hrk.de, für Bestellungen: ruetter@hrk.de
Internet: www.hrk.de

Bonn, Mai 2001

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

Inhaltsverzeichnis

Begrüßung

Professor Dr. Hans Wolff

Rektor der Universität Ulm

7

Eröffnung

Professor Dr. Klaus Landfried

Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

9

Grußwort

Klaus von Trotha

Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst, Baden-Württemberg

15

Vortrag

Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in Lehre
und Studium als Elemente von Wettbewerb und Profilbildung

Professor Dr. Hinrich Seidel

*Wissenschaftlicher Leiter der Zentralen Evaluations- und
Akkreditierungsagentur Hannover*

23

Diskussion

37

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 1

Das Verhältnis von Hochschule und Staat bei der Qualitätssicherung

Professor Dr. Horst Callies

Universität Hannover

43

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 1

Impulsreferat

Professor Dr. Klaus Landfried

Präsident der HRK

53

Koreferate

Professor Hans Rainer Friedrich

Bundesministerium für Bildung und Forschung

59

Professor Dr. Wolfgang Jäger

<i>Rektor der Universität Freiburg</i>	67
<i>Hartmut Wörner</i> <i>Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst,</i> <i>Baden-Württemberg</i>	73
Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 2 Erfahrungen und Erkenntnisse, Folgen und Schlussfolgerungen aus der Evaluation der Lehre – Ingenieurwissenschaften <i>Professor Dr. Klaus Habetha</i> <i>Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen</i>	81
Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 2 (Soweit diese der Redaktion vorlagen)	
Impulsreferat <i>Professor Dr.-Ing. Kurt Feser</i> <i>Universität Stuttgart</i>	91
Koreferat <i>Professor Dr.-Ing. Jörg Wauer</i> <i>Universität Karlsruhe</i>	99
Kommentar <i>Professor Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Erich Plate</i> <i>Universität Karlsruhe</i>	103
Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 3 Erfahrungen und Erkenntnisse, Folgen und Schlussfolgerungen aus der Evaluation der Lehre – Geisteswissenschaften <i>Professor Dr. Joachim Metzner</i> <i>Rektor der Fachhochschule Köln</i>	111
Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 3 (Soweit diese der Redaktion vorlagen)	
Impulsreferat <i>Professor Dr. Horst Brunner</i> <i>Universität Würzburg</i>	123
Kommentar <i>Professor Dr. phil. Heinz Duchhardt</i> <i>Universität Mainz</i>	127

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 4

Brauchen wir europäische/internationale
Standards für die Qualitätsbewertung der Lehre?

Professor Dr. Peter Frankenberg

Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz

131

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 4

(Soweit diese der Redaktion vorlagen)

Folien zum Koreferat

Professor Dr.-Ing. Otto Herrmann

Universität Twente, Niederlande

143

Folien zum Kommentar

Dr. Gerhard Schreier

Projekt Q, HRK

151

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 5

Was erwarten Studierende, „Abnehmer“ und Geldgeber von
Qualitätssicherung im Hochschulbereich?

Professor Dr. Johann Schneider

Mitglied des Akkreditierungsrates

155

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 5

(Soweit diese der Redaktion vorlagen)

Folien zum Impulsreferat

Axel Güpner

Leiter Konzernstab Personal, Dresdner Bank AG

167

Koreferat

Dr. Klaus Herberger

*Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst,
Baden-Württemberg*

171

Folien zum Kommentar

Dr. Rudi Zagst

Geschäftsführer der Risklab GmbH

181

Diskussion

187

Podium: Zukunft der Qualitätssicherung

Einleitungsvortrag

Professor Dr. Jürgen Lüthje
Präsident der Universität Hamburg und Sprecher
des Verbundes Norddeutscher Universitäten

193

Diskussionsbeiträge

Rebecca Schmidt, stud.rer.nat
Vertreterin der Studierenden

201

Professor Dr. Karl-Heinz Hoffmann
Vorsitzender des Akkreditierungsrates

202

Professor Dr. Ulrich Gäbler
Rektor der Universität Basel

206

Dr. Werner A. Borrmann
Vice President Europe der A.T.Kearney Intl.

209

Offene Diskussion

213

Teilnehmerverzeichnis

221

Begrüßung

*Professor Dr. Hans Wolff
Rektor der Universität Ulm*

Meine Damen und Herren, ich darf Sie und insbesondere natürlich den Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, Sie, lieber Herr Landfried, sehr herzlich hier auf unserem Campus, in unserer Universität und hier im Hörsaal der Medizinischen Klinik begrüßen.

„Eine Universität unter einem Dach“ – das war das Motto bei der Gründung unserer Universität. Architektonisch spiegelt sich dieses Motto im fächerübergreifenden Gebäude wider, inhaltlich in der Strategie unserer Universität, die noch heute gilt: die Interdisziplinarität. Diese war schon in der Denkschrift von 1967 der Kern unserer Verfassung.

Erstens möchte ich mich bei der HRK und damit bei Ihnen, Herr Präsident Landfried, bedanken, dass Sie mein Angebot, diese Tagung hier in Ulm stattfinden zu lassen, spontan angenommen haben. Das Thema dieser Veranstaltung – „Wettbewerb – Profilbildung – Evaluation. Qualitätssicherung von Lehre und Studium in Gegenwart und Zukunft“ – ist von außerordentlichem Interesse, nicht nur auf Hochschulebene, sondern auch in der Öffentlichkeit. Ich bedanke mich auch bei Herrn Dr. Schreier, der die Hauptarbeit bei der Organisation hatte, indem er sehr erfolgreich um Referenten geworben hat, denen ich hier ebenfalls danken möchte.

Zweitens danke ich meinen Mitarbeitern, den lokalen Organisatoren Herrn Wartinger und Frau Kempf.

Drittens möchte ich mich natürlich bei denjenigen bedanken, die durch Referate, Moderation und auch in anderer Weise aktiv an dieser Tagung teilnehmen.

Viertens möchte ich den Teilnehmern danken, dass Sie unser Angebot, das wir gemeinsam mit der HRK anbieten, angenommen haben. Darüber freuen sich beide Veranstalter, die HRK und die Universität Ulm.

Abschließend möchte ich nochmals betonen, dass wir sehr gern Gastgeber einer solchen Tagung sind, die eines der zentralen Themen der aktuellen Hochschulpolitik aufgreift und behandelt, die so exzellente Vortragende aufweisen kann und an der so engagierte und kenntnisreiche Persönlichkeiten teilnehmen.

Ich wünsche uns allen, dass die Ergebnisse dieser Tagung in der Tat dann auch in unsere tägliche Arbeit hineinreichen werden.

Eröffnung

Professor Dr. Klaus Landfried
Präsident der Hochschulrektorenkonferenz

Lieber, verehrter Herr Kollege Wolff, verehrte Kolleginnen und Kollegen, meine Damen und Herren.

Wandel der Hochschulen

Vor 191 Jahren legte Wilhelm von Humboldt in Preußen – durch die Neugründung der Berliner Universität – den damals z.T. ziemlich widerstrebenden Universitäten das neue Ideal einer Ausbildung zur Berufsfähigkeit durch Wissenschaft auf, getragen durch eine überwiegend zweckfreie Forschung einzelner freier Geister. Dieses idealistische Konzept, das schon in der historischen Wirklichkeit mit allerlei menschlichen wie allzu menschlichen Widerigkeiten zu kämpfen hatte, kann in unserer Epoche, die von einer – weltweit zu beobachtenden – Ausweitung der Hochschulbildung gekennzeichnet ist, zwar eine orientierende Wirkung entfalten, bietet aber im Detail keine allgemein gültigen Rezepte mehr. Heute steht uns Adam Smith wieder näher, der meinte, Grund der Misere der englischen Universitäten seiner Zeit sei der fehlende Wettbewerb. Und Smith klagte damals: „In the University of Oxford, the greater part of the public professors have for these many years given up altogether even the pretence of teaching.”

Mehr Wettbewerb um öffentliche Mittel

Wettbewerb ist keine Zauberformel, aber jedenfalls ein besseres Regulierungsprinzip als bürokratische Verordnungen oder eine eventuell falsch verstandene Kollegialität. Freilich ersetzt Wettbewerb nicht die Fähigkeit und Bereitschaft, Außerordentliches zu leisten, wie Peter Graf Kielmansegg einmal zutreffend festgestellt hat. Die deutschen Hochschulen befinden sich national und international in einem zunehmenden und unausweichlichen Wettbewerb um wissenschaftliches Ansehen, um den besten Nachwuchs, um die nötigen Mittel. Der Vorsitzende der Landesrektorenkonferenz Baden-Württemberg, Herr Kollege Jäger, hat erst kürzlich wieder darauf hingewiesen. Staatlich finanzierte Hochschulen sind weder Elfenbeintürme noch glückselige Inseln, sondern Teil und Spiegelbild der Gesellschaft. Als – wie

Werner Thieme es ausdrückte – „Kostgänger des Staates“ –, die sie übrigens nicht immer waren, denn es gab Zeiten, da finanzierten sich die Universitäten selbst aus Honoraren, Drittzuschüssen und eigener Vermögensverwertung, wann wieder? – stehen sie in einem Wettbewerb mit anderen Politikbereichen um knappe öffentliche Mittel. Die früher uneingeschränkte Leistungsvermutung zugunsten der Hochschulen trägt in der öffentlichen Diskussion nicht mehr weit. „In God we trust. But all others have to prove their quality.“

Heute müssen also die Hochschulen über die optimale Verwendung der ihnen zugewandten Mittel transparent Rechenschaft geben. Dies können sie, von wenigen Ausnahmen abgesehen, bisher noch nicht; zum einen nicht, weil die museale Art der kameralistischen Rechnungslegung sie behindert, zum anderen, weil die Prinzipien der Alimentation oder Bedarfsdeckung nicht nach Kosten für Leistung oder gar nach Wirtschaftlichkeitserfolgen haben fragen lassen.

Qualitätssteigerung durch Wettbewerb

Zunehmender Wettbewerb ist eine der wesentlichen Quellen für die steigenden Bemühungen um Qualitätssicherung im Hochschulbereich. Es gab schon immer Wettbewerb unter den Hochschulen, nämlich Wettbewerb bei der Besetzung von Professuren, Wettbewerb um die öffentlichen und privaten Drittmittel oder auch Wettbewerb um die Studierenden in den Fällen, in denen Industrieverbände Alarm schlagen wegen drohenden Nachwuchsmangels oder in denen der Staat nur Studierendenzahlen als Kriterium der Mittelvergabe verwendet.

Wettbewerb erzeugt heilsamen Leistungsdruck, sofern Erfolge, aber auch Misserfolge, spürbare Folgen haben für die Verteilung staatlicher Haushaltsmittel auf die Hochschulen und innerhalb der Hochschule. Denn in einem nicht preisregulierten, aus politischen Gründen auch leider nicht bankrottfähigem System ist mehr Motivation und Leistungsorientierung nur durch eine an Leistungen und Einsatz geknüpfte Verbesserung der Arbeitsbedingungen, unter anderem auch durch eine Mittelvergabe erreichbar, die – bei einer angemessenen Grundausrüstung – an Kriterien der Leistung, Belastung und Qualität in Forschung und Lehre orientiert ist.

Inzwischen gibt es in einigen Bundesländern, z.B. in Rheinland-Pfalz, aber auch in Baden-Württemberg, eine Mittelverteilung nach Leistungs- und Bewertungskriterien. Die Frage, was denn in den Hochschulen die zu bewertende Leistung sei und welche Leistungsindikatoren heranzuziehen seien, wird

trotz grundsätzlicher und erfolgreicher Beantwortung z.B. in Kanada immer wieder neu gestellt, auch von denen, die von historisch „gewachsenem Unrecht“ – so der rheinland-pfälzische Wissenschaftsminister Zöllner –, profitiert haben.

Insgesamt werden die Hochschulen dann im Verteilungskampf um öffentliche wie private Mittel am besten bestehen, wenn sie die Wählerschaft und damit Parlament wie Regierung von ihren Leistungen als „Zukunftswerkstätten“ der Gesellschaft überzeugen können.

Wettbewerb braucht Profilbildung

Profilbildung ist dabei nötig, damit die einzelne Hochschule im Wettbewerb ihre je eigene Position erfolgreich besetzen kann. Die Schärfung des spezifischen Leistungsprofils der Hochschule verlangt angesichts knapper Ressourcen die Entscheidung über Vorrangiges und vor allem über Nachrangiges. Schwerpunkte zu setzen, ohne dabei neuen, eventuell noch schwachen „Pflänzchen“ die Wachstumschancen zu nehmen – mit dem Ziel also, „closed shops“ zu vermeiden –, gehört zur Kunst weitsichtiger Entwicklungsplanung. Gerade sie ist eine Führungsaufgabe der Hochschulleitung im ständigen Dialog mit der gesamten Hochschule.

Profil- und Schwerpunktbildung wird und muss notwendigerweise eine stärkere regionale, aber auch internationale Vernetzung und Arbeitsteilung der Hochschulen zur Folge haben. Ansätze dazu sind vorhanden: Regionale Kooperation z.B. zwischen den Universitäten Heidelberg und Mannheim, Marburg und Gießen oder Leipzig, Halle und Jena. Berlin und Brandenburg wären auch ein gutes Feld dafür. Hinzutreten muss jedenfalls die gemeinsame Nutzung des digitalen Netzes, wie sie von baden-württembergischen Universitäten jetzt entwickelt wird.

Profilbildung erfordert Evaluation und Akkreditierung

Wenn künftig vor allem die Hochschulen und weniger die Staatsverwaltung für die Güte der Lehrangebote einstehen, benötigen sie andere Verfahren der Qualitätssicherung als rechtlich einwandfreie Genehmigungsbescheide. Die Erwartung, zwischen Staat und Hochschulen ausgehandelte Rahmenprüfungsordnungen sicherten einheitliche und vor allem hohe Qualitätsstandards, hat sich in der Praxis als trügerisch erwiesen. Gravierender aber ist, dass das Instrument Rahmenprüfungsordnung schwerfällig, aufwändig, zeitraubend und entwicklungshemmend und damit in einer Welt des raschen

Wandels – zumal in der Wissenschaft – weniger denn je geeignet ist. Wenn zwischen Einsetzung einer zentralen Fachkommission zur Erarbeitung einer Rahmenordnung bis zur Einführung neuer Prüfungsordnungen in den Fachbereichen teils mehr als zehn Jahre vergehen und dabei vielen Personen in zahlreichen Gremien viele graue Haare wachsen, ist der Nutzen mehr als zweifelhaft.

Eine der Wissenschaft angemessenere Form der Qualitätssicherung in einer stärker durch Wettbewerb und Profilbildung geprägten Hochschule kann nach internationalen Standards nur die interne und externe Evaluation sein. Hierzu haben HRK und Wissenschaftsrat Vorschläge ausgearbeitet. Auf dieser Tagung gibt es zwei Workshops, in denen über Praxiserfahrung mit diesem Instrument gesprochen werden wird. Das ist doch ein Fortschritt. Ferner werden die meisten unter Ihnen wissen, dass die Hochschulen und das Land Baden-Württemberg derzeit in Verhandlungen über die Errichtung einer Evaluationsagentur stehen. In Deutschland gibt es bereits einige wenige erfolgreich arbeitende Einrichtungen dieser Art. In den Beiträgen der Kollegen Seidel und Lühje wird hierüber berichtet.

Für die aufgrund des § 19 HRG neu eingeführten gestuften Studiengänge – Bachelor/Bakkalaureus und Master/Magister (neuen Typs) – haben sich KMK und HRK verständigt, erst gar keine Rahmenprüfungsordnungen einzuführen. An deren Stelle tritt zunächst auf drei Jahre eine Akkreditierung durch fachlich geeignete, sich auf Fachwissenschaft und Berufspraxis stützende Agenturen. Deren Eignung wird durch den seit Mitte 1999 bestehenden länderübergreifenden Akkreditierungsrat geprüft. Sein Vorsitzender, Herr Kollege Hoffmann, wird morgen mitdiskutieren und weitere Erläuterungen geben.

Evaluation ganz ohne Konsequenzen, auch wenn schon der Weg ein Teil des Zieles ist, wäre den beträchtlichen Aufwand, den sie trotz der nötigen Beschränkungen auf Wesentliches zweifellos immer noch verursacht, nicht wert. Sind bei einer Evaluation deutliche Schwächen erkennbar geworden, so sind die Verantwortlichkeiten zu klären und sowohl dem Fachbereich insgesamt als auch den betroffenen Hochschullehrern „Bewährungsfristen“ zur Beseitigung der Schwächen einzuräumen. Danach ist eine erneute Bewertung anzusetzen. Erbringt diese kein neues Urteil, werden auch finanzielle Einschnitte unausweichlich. Bei positiven Ergebnissen gilt das Umgekehrte: Fachbereich wie Hochschullehrer erhalten zusätzliche Mittel bzw. eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen. Allerdings müssen wir uns vor Über-

treibungen hüten, damit wir uns nicht in ein Volk von Vollzeitevaluatoren verwandeln und sich eventuell neue große Evaluationsbürokratien entwickeln. Versuchungen dieser Art sind in Deutschland vorhanden, denn Perfektion ist bei uns Gesetz. Ich habe mir einmal das Evaluationsergebnis eines Fachbereichs an einer entlegenen Universität angesehen – 480 Seiten – ich weiß nicht, wie viele Leute diesen „Roman“ gelesen haben. Längerfristig können also nach den internen die nachfolgenden externen Evaluationen auch stichprobenartig und ohne allzu großen bürokratischen Aufwand durchgeführt werden. Die Beteiligung von „peers“, die keine persönlichen Interessen vertreten, ist dabei eine wichtige Voraussetzung für das Niveau der Gutachten.

Nutzen für die Hochschule

Und wozu das Ganze? Ruiniert nicht das Evaluieren die wissenschaftliche Freiheit? Zum Beispiel die Freiheit vor Frage- und Antwortverboten, an denen gerade die deutsche Universitätsgeschichte keinen Mangel hatte? Lässt sich der Betrieb nicht für politische und ökonomische Zwecke missbrauchen? Meine sehr vorläufigen Antworten müssen kurz sein, aber sie können vielleicht Ihre Diskussionen fördern. Nein, die Freiheit wird bei Anwendung wissenschaftsadäquater Sorgfalt und gesunden Menschenverstandes nicht ruiniert. Internationale Erfahrungen lassen dies Urteil zu. Ja, Missbrauch ist immer möglich, wie auch schon zu Hegels Zeiten der Missbrauch des „guten, alten Rechts“ ebenso wenig ausgeschlossen war wie der des damals noch neuen Konstitutionalismus. Risiken müssen wir beachten, aber keine Angst vor ihnen haben. Was aber den Nutzen angeht, den Qualitätssicherung von Studium, Lehre und Forschung durch Begutachtung für die Hochschulen entwickeln kann, so will ich nach dem erneuten Hinweis auf transparente, eben nicht bloß quantitative Leistungsbilanzen die gewandelte Rolle der Hochschulen in der Gesellschaft hervorheben. Ich tue dies mit den Worten eines erfahrenen Kollegen von Herrn Minister von Trotha: „Hochschulen sind keine bloßen Wissensfabriken, sie sind Sachwalter von Wissenschaft und Kultur und haben die über die Tagesbedürfnisse hinausreichende Aufgabe der Bewahrung, Erschließung und Vermittlung von Bildung für eine werthafte Orientierung künftiger Generationen. Wer sich dabei Veränderungen verschließt, wird verlieren, wer nicht versucht, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.“ (Hans Zehetmair, bayerischer Wissenschaftsminister, am 29.1.1997 vor dem Bayerischen Landtag).

Abschließend will ich meinen Dank aussprechen; zum einen an Bund und Länder für die Förderung des Projekts Qualitätssicherung der HRK, in dessen Rahmen diese Tagung stattfindet; ferner der Universität Ulm für ihre

Gastfreundschaft und die ausgezeichnete Zusammenarbeit bei der Vorbereitung; allen Referentinnen und Referenten aus dem In- und Ausland und schließlich Ihnen allen für Ihr Interesse und die Zeit, die Sie investieren. Ich wünsche uns allen interessante und ertragreiche Diskussionen.

Grußwort

Klaus von Trotha
Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst,
Baden-Württemberg

Guten Morgen, meine Damen und Herren, lieber Herr Präsident Landfried, lieber Herr Wolff.

Ich bin außerordentlich dankbar, dass die Tagung hier in Ulm stattfinden kann. Sie kommt zu einem Zeitpunkt, wo wir in Baden-Württemberg eine intensive Diskussion über die Frage der Qualitätssicherung führen. Um Akzeptanz und Motivation zu sichern, wurde die konkrete Umsetzung der Evaluation nicht in Form bestimmter Regelvorgaben in das Gesetz aufgenommen. Akzeptanz und Motivation wollen wir dadurch erreichen, dass wir uns mit den verschiedenen Rektorenkonferenzen über die Operationalisierung dieser Frage verständigen möchten.

Der Freiburger Rektor kennt die Probleme aus aktuellem Anlass in der Medizin. Daran kann man sehr schön deutlich machen, was Qualitätssicherung bedeuten muss, und dass diese auch institutionell so einfach zu realisieren ist. Früher hatte ich die Fachaufsicht über jeden Operationstisch dieses Landes. Seit unserer Novellierung haben wir mit dem Ziel der Autonomie diese Kompetenz den Kliniken übertragen. Sie sind jetzt selbstständige Einrichtungen.

In der Krankenversorgung ist nicht mehr der Minister Verantwortlicher, sondern der Klinikumsvorstand, der vom Aufsichtsrat überwacht wird. Erst, wenn der Klinikumsvorstand feststellt, dass fachaufsichtlich etwas zu beanstanden ist, muss ich auf der Grundlage der Akten und Berichte entscheiden, ob ich rechtsaufsichtlich oder dienstaufsichtlich entsprechend tätig werden kann. Die Möglichkeit einer jederzeitigen Überprüfung gibt es nicht mehr - das macht die Sache komplizierter. Gerade vorhin hatte ich eine Pressekonferenz zu einem Problemfall in der Medizin. Von den zehn Fragen, die ich gestellt bekam und die ich nicht vorher kannte, hat mir nur eine Probleme gemacht: Wie erfolgt eigentlich die Qualitätssicherung in der Medizin? Mein

Verweis auf die Ärztekammer hat keinen sehr großen Eindruck gemacht. Hieran wird deutlich, wie wichtig die Qualitätssicherung in allen Bereichen der Hochschulen ist.

Das Zauberwort „Qualität“ ist mittlerweile in aller Munde. In der Wirtschaft ist die Qualität ein zentraler Faktor, um am Markt zu bestehen. Man wird heute kaum noch ein Unternehmen finden, das ohne eine Zertifizierung, etwa nach den einschlägigen Regelwerken ISO 9000 – 9004 erfolgreich agieren kann. Das Stichwort „Total Quality Management“ geht jedem Manager leicht über die Lippen – wie auch das der „Operationalisierung“. Auch das Bildungssystem ist mittlerweile von der Diskussion über Qualität und Verfahren zur Qualitätssicherung erfasst worden, denn die Globalisierung der Welt und damit verbunden eine Globalisierung des Bildungsmarktes im Wettbewerb hat sich mit rasanter Geschwindigkeit vollzogen. Wir merken es eigentlich am deutlichsten bei den sogenannten Corporate Universities, die die global players einrichten und bei denen die deutschen Universitäten noch nicht im wünschenswerten Maß beteiligt sind. Ich habe in diesem Zusammenhang die Hochschulrektorenkonferenz zu loben, weil sie mit ihrem seit 1998 laufenden „Projekt Qualitätssicherung“, das ja im Auftrag der BLK durchgeführt wird, eine Schrittmacherfunktion übernommen hat. Und ich freue mich sehr darüber, dass eine der zentralen Fachtagungen im Rahmen dieses Projekts hier an der baden-württembergischen Hochschule stattfindet.

In einem intensiven Diskurs zwischen den Rektorenkonferenzen der Universitäten, der pädagogischen Hochschulen und den Fachhochschulen sowie meinem Haus wird dieses Thema derzeit aktuell diskutiert, um in Kürze zu einer endgültigen politischen Entscheidung zu kommen.

Ziel ist es, ein System zur flächendeckenden, periodischen Evaluation von Lehre und Forschung zu etablieren. Dabei hat die Diskussion in Baden-Württemberg gezeigt, dass das Thema trotz der teilweise schon seit Jahren vorliegenden Empfehlungen renommierter Wissenschaftsorganisationen, der verdienstvollen Tätigkeit des „Projekts Q“ der Hochschulrektorenkonferenz und der Vielzahl internationaler Vorbilder noch keineswegs erschöpft ist. Es besteht durchaus noch ein Bedarf an fundierter Information und vertiefter Diskussion über die Qualitätssicherung im Hochschulbereich. Trotz aller Vorarbeiten konnte noch kein Konsens über die Zielsetzung und Ausgestaltung von Evaluationssystemen erzielt werden, insbesondere nicht bezüglich der Austarierung der Verantwortlichkeiten von Hochschule und Staat. Aber wir sind nah an der Ziellinie. So ist es in Baden-Württemberg trotz der Be-

kenntnisse aller Beteiligten zur Qualitätssicherung im Hochschulbereich auch nach über einjährigen Verhandlungen noch nicht gelungen, eine tragfähige Vereinbarung über die Ausgestaltung eines flächendeckenden, systematischen Evaluationsverfahrens zu treffen. Probleme ergeben sich dabei nicht mit der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen oder der pädagogischen Hochschulen, aber mit der Rektorenkonferenz der Universitäten.

Dabei weist der Titel dieses Kongresses, der die Stichworte „Wettbewerb – Profilbildung – Evaluation“ zueinander in Beziehung setzt, in die richtige Richtung. Er verdeutlicht, dass Qualitätssicherung durch Evaluation und Hochschulreform miteinander in einem ganz engen Zusammenhang stehen.

Mit der dritten Stufe der Novellierung des baden-württembergischen Hochschulrechts, die bekanntlich am 1. Januar dieses Jahres in Kraft getreten ist, haben wir die Weichen für ein auf den Prinzipien des Wettbewerbs und der Profilbildung beruhendes Hochschulsystem gestellt. Dies bedeutet, dass die Hochschulen in stärkerem Maße eigenverantwortlich handeln, während der Staat sich durch den Abbau von Mitwirkungsrechten im operativen Bereich weitgehend aus der Detailsteuerung zurückzieht.

Mit dieser Veränderung der Aufgabenverteilung zwischen Hochschulen und Staat müssen neue Strategien der Qualitätssicherung und der Qualitätsbewertung einher gehen. Die Leitungsebenen in den Hochschulen benötigen Informationen und Bewertungen über die Qualität der Aufgabenerfüllung, um die größere Eigenverantwortung für die strategische Steuerung der Hochschulen in einer differenzierten Hochschullandschaft auch wahrnehmen zu können. So lange die Hochschulen jedoch überwiegend mit öffentlichen Mitteln finanziert werden, trägt der Staat die Gesamtverantwortung für die Entwicklung des Hochschulsystems. Es wäre ein grundlegender Irrtum anzunehmen, die demokratisch legitimierten Verfassungsorgane könnten sich gegenüber den Hochschulen zurücknehmen auf die Rolle einer besseren Verrechnungsstelle. Diesbezüglich gibt es schon Befürchtungen bei den Abgeordneten. Parlament und Regierung können ihre auch in Zukunft bestehende Zuständigkeit für die strategische Ebene der Planung, der Steuerung und der Kontrolle der Gesamtentwicklung des Hochschulsystems nur dann wahrnehmen, wenn sie über eine tragfähige übergreifende Informationsbasis zu den für die Entwicklung des Hochschulsystems relevanten Gesichtspunkten verfügen.

Wenn man sich, wie es in Baden-Württemberg geschehen ist, vor dem Hintergrund dieser Grundsätze näher mit der Frage auseinandersetzt, wie die unterschiedlichen Verantwortungsebenen von Hochschulen und Staat im Bereich der Qualitätssicherung miteinander austariert werden sollen, dann wird man feststellen, dass es ein grundsätzliches Problem gibt, das noch nicht abschließend geklärt worden ist. Sollen beide Zielebenen, die hochschulinterne Qualitätssicherung und die an der staatlichen Gesamtverantwortung ausgerichtete hochschulübergreifende Qualitätssicherung, in einem System miteinander verbunden werden, in dem Hochschule und Staat partnerschaftlich zusammenwirken? Oder ist Qualitätssicherung im eigentlichen Sinne allein Aufgabe der Hochschulen und damit eine Beteiligung des Staats an einem Evaluationssystem und die Verwertung von Evaluationsergebnissen durch ihn ausgeschlossen?

Im Rahmen eines Grußwortes kann man diese komplexen Fragen, die an das Grundverständnis aller Beteiligten rühren, nicht umfassend behandeln. Deshalb will ich mich darauf beschränken, Ihnen einige wenige Thesen mit auf den Weg zu geben.

Erstens: Qualitätssicherung ist nicht ausschließlich Sache der Hochschulen. Der Staat benötigt für die Wahrnehmung seiner übergreifenden Verantwortung für das Hochschulsystem unter anderem auch vergleichende qualitätsbezogene Bewertungen durch externe Fachleute. Wir haben bei der internen Mittelverteilung durchaus quantitative Maßstäbe einvernehmlich formuliert, aber jetzt geht es auch um ergänzende qualitative Maßstäbe. Mit anderen Worten: der Rückzug des Staates aus dem operativen Geschäft bedeutet nicht, dass er nichts mehr über die Leistungsfähigkeit der staatlichen Hochschulen wissen muss. Der Auftrag zur Etablierung der evaluations-basierten Qualitätssicherung richtet sich somit an Hochschulen und Staat gemeinsam. Evaluation mit Peer Review kann deshalb nicht ausschließlich dem Bereich der Hochschulautonomie zugeordnet werden, sondern ist ein unverzichtbarer Teil des staatlichen Hochschul-Controllings. Ein System, das anlassbezogene Evaluationen an einzelnen Standorten in den Vordergrund stellt und der übergreifenden Betrachtung der Profile und der Leistungen der Hochschule keine oder nur eine untergeordnete Funktion zubilligt, würde unseres Erachtens zu kurz greifen. Dies – damit keine Missverständnisse entstehen – bedeutet aber nicht, dass das Evaluationsverfahren etwa wissenschaftsfern und/oder staatsnah ausgestaltet werden soll. Selbstverständlich sollen die entscheidenden Fremdbegutachtungen von Peers, von Wissenschaftlern, durchgeführt werden, die der wissenschaftlichen Community

angehören und nicht etwa durch Beamte, welcher Art auch immer. Auch die Verfahrensstandards müssen selbstverständlich wissenschaftliche Standards sein.

Ich fordere, dass die übergreifende Gesamtverantwortung des Staates für die Qualität des Hochschulsystems nicht ausgeblendet, sondern bei der inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung eines wissenschaftsnahen Qualitätssicherungssystems berücksichtigt wird.

Zweitens: Die Zielebenen der hochschulinternen und hochschulübergreifenden Qualitätssicherung können in einem von Hochschule und Staat gemeinsam getragenen Verfahren bzw. System miteinander verknüpft werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind: Auf der einen Seite muss der Staat zur Selbstbeschränkung bereit sein. Dieser Punkt ist sehr wichtig. Evaluation darf nicht als Instrument umfassender staatlicher Kontrolle der Hochschulen missbraucht werden. Die Evaluationsorganisation muss primär von den Hochschulen gesteuert werden. Auf der anderen Seite müssen sich die Hochschulen einer übergreifenden Bewertung durch Fremdgutachter stellen und den Staat als Partner im Bereich der Qualitätssicherung akzeptieren. Die Durchführung der Eigenevaluation obliegt also dem betroffenen Fach, die Fremdevaluation erfolgt durch unabhängige Fachleute, die Peers.

Drittens: Evaluationsergebnisse müssen im Rahmen der staatlichen Hochschulfinanzierung mindestens mittelfristig verwertbar sein. Die Aussage, dass Evaluation nicht ohne Konsequenzen bleiben darf, ist mittlerweile fast schon eine Binsenweisheit. Dies muss nicht sofort, aber eben auf mittlere Sicht auch im Verhältnis zwischen Staat und Hochschule gelten. Konkret müssen übergreifende Evaluationsergebnisse auf Grund eines berechenbaren und transparenten Verfahrens im Rahmen der Instrumentarien der leistungsorientierten Hochschulfinanzierung verwertet werden können. Aber nicht nur dort. Damit ist keine unmittelbare, etwa eine automatische Verknüpfung von Evaluationsergebnissen und Hochschulfinanzierung – zum Beispiel nach britischem Muster – gemeint, sondern die Möglichkeit, aus Evaluationsergebnissen im Rahmen künftiger Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule Konsequenzen zu ziehen.

Viertens: Das Rückgrat des Evaluationssystems wird gebildet durch die Kontinuität der Qualitätssicherung. Die Evaluation muss regelmäßig und unabhängig von einem Anlass stattfinden. Nur ein zyklischer Prozess gewährleistet die notwendige Nachhaltigkeit. Dabei sollte trotz der unbestreitbaren

Aufwendigkeit der Evaluationsverfahren eine Überprüfung pro Fach in einem Abstand von rund fünf bis acht Jahren erfolgen. Insgesamt wären vier bis sechs Evaluationen im gesamten Berufsleben eines Professors möglich. Das scheint mir machbar, zumutbar und auch zuträglich zu sein.

Wir beabsichtigen in Baden-Württemberg, dem Ministerrat in den nächsten Wochen ein Konzept für die Einrichtung eines flächendeckenden Evaluationssystems vorzuschlagen, das von einer unabhängigen Evaluationsagentur getragen werden soll. Auf Seiten der Universität gibt es noch gewisse Vorbehalte gegen das von mir vorgetragene Konzept. In den jüngsten Verhandlungen wurde jedoch deutlich, dass Hochschulen und Land ein großes gemeinsames Interesse an einer gemeinsamen Lösung haben und bereit sind, auf die Interessen und Verantwortlichkeiten des jeweiligen Partners im Rahmen einer Kompromisslösung einzugehen. Ich bin zuversichtlich, dass es uns gelingt, noch in diesem Monat eine Grundsatzvereinbarung abzuschließen. Eine entscheidende Weichenstellung könnte im Rahmen eines Spitzengesprächs, wie wir es geplant haben, getroffen werden. Ein erneutes Scheitern der Verhandlungen wäre negativ für alle Beteiligten, denn es könnte mich nicht von dem Ziel abbringen, ein hochschulartenübergreifendes, evaluationsbasiertes Qualitätssicherungssystem noch in dieser Legislaturperiode zu etablieren. Als Ultima Ratio bliebe nur die Option, die Mehrheit für die gesetzliche Verankerung eines solchen Verfahrens zu suchen. Dies wäre ein Selbstläufer. Ich bin sogar gedrängt worden, dies gesetzlich zu regeln, wo ich doch lieber einer nichtgesetzlichen, aber einvernehmlichen Regelung den Vorzug geben möchte. Es wird uns hoffentlich gelingen, einen gemeinsamen Weg zu finden, so wie das bereits beim Solidarpakt oder der leistungsorientierten Mittelverteilung der Fall war. Denn ich bin der Überzeugung, dass gerade im Hinblick auf die Veränderung der Rahmenbedingungen des Hochschulsystems im Bereich der Qualitätssicherung dem partnerschaftlichen, ideologiefreien Zusammenwirken von autonomen Hochschulen und Staat die Zukunft gehört.

In Baden-Württemberg haben wir mit der Novellierung der Hochschulgesetze den Einstieg in eine neue Zeit vollzogen, in eine Öffnung auch gegenüber der Gesellschaft. Nun müssen wir gemeinsam die veränderten Rahmenbedingungen mit Leben füllen, d.h. die Veränderung hin zu mehr Wettbewerb und Profilbildung auch tatsächlich vollziehen.

Lassen Sie uns diesen Prozess nicht als Bedrohung, sondern als Chance begreifen und die neuen Instrumentarien gemeinsam nutzen und weiter entwi-

ckeln. Dabei kann diese Fachtagung zum Thema der Qualitätssicherung als einer der Stützpfeiler des zukünftigen Hochschulsystems wichtige Impulse liefern.

Deshalb noch einmal: Ich danke der Hochschulrektorenkonferenz, insbesondere ihrem Präsidenten. Ich danke der Universität Ulm und insbesondere natürlich ihrem Rektor für die Organisation und Durchführung dieser Veranstaltung und wünsche uns allen spannende und fruchtbare Diskussionen sowie zwei angenehme Tage in einer traditionsreichen Stadt mit einer modernen Universität – die Voraussetzungen sind alle gegeben. Ich erhoffe uns einen großen Erfolg.

Vortrag

Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in Lehre und Studium als Elemente von Wettbewerb und Profilbildung

*Professor Dr. Hinrich Seidel
Wissenschaftlicher Leiter der Zentralen
Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover*

Herr Minister von Trotha, Herr Kollege Landfried, Herr Kollege Wolff,
meine sehr verehrten Damen und Herren.

Wettbewerb – Profilbildung – Wertschätzung

Alle Hochschulen befinden sich in einem ständig an Intensität zunehmenden Wettbewerb. Es ist vornehmlich, allerdings nicht ausschließlich, ein Wettbewerb um ihre jeweilige Wertschätzung. Dabei werden sie untereinander und mit anderen öffentlichen und privaten Einrichtungen verglichen. Es geht um die Wertschätzung durch unsere Gesellschaft als Ganzes und durch Teile der Gesellschaft, nämlich Menschen, die Meinungen formen und Menschen, die Entscheidungen herbeiführen. Das gilt für die scientific community, für Menschen in Parlamenten und Regierungen, für Menschen in entsprechenden Positionen in Parteien und Verbänden in den unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und besonders auch für Familien, in denen heute Entscheidungen über die Wahl von Studienorten und Studienfächern von morgen fallen.

Jedermann ist es bewusst, dass es die „vollständige Universität“ nicht gibt, sie nie gegeben hat und dass es sie auch gar nicht geben kann. Deshalb ist die Diskussion über die besonderen Strukturen einzelner Hochschulen, kurz über ihr jeweiliges Profil, immer stärker in die Reihe der zentralen Themen in der Hochschuldebatte gerückt. Auch hier geht es um die Wertschätzung des jeweiligen Profils einer Hochschule.

Im Wettbewerb und bei der Profilbildung spielt die Wertschätzung offenbar eine ganz zentrale Rolle. Es geht im Kern um die Frage nach der Qualität der Hochschule in ihren vielen Aspekten. Diese Frage betrifft das föderal strukturierte Gesamtsystem in der Bundesrepublik ebenso wie die Hochschulsysteme einzelner Bundesländer, die Betonung der eigenen Besonderheit durch Profilbildung und Wettbewerb zwischen den Ländern ebenso wie innerhalb eines Landes. Bislang hat es auf diesen Ebenen nur relativ unscharfe oder grobe, allerdings gleichwohl nicht bedeutungslose Antworten auf die Frage nach der Qualität gegeben und geben können. Damit kommen wir aber auf die Ebene einer einzelnen Hochschule, ohne den Zusammenhang mit den anderen Hochschulen des jeweiligen Bundeslandes und anderer Bundesländer aus den Augen zu verlieren. Eine einzelne Hochschule ist in sich noch ein sehr komplexes System, so dass wir weitere Teilbereiche betrachten müssen.

Qualität in Lehre und Studium

Der Teilbereich, der in dieser Tagung betrachtet wird, betrifft im Wesentlichen die Qualität von Lehre und Studium. Ich greife also die Bereiche Lehre und Studium heraus und versuche dort, den Qualitätsbegriff anzuwenden.

Was wird eigentlich beurteilt? Personen, die lehren und Personen, die lernen, also Hochschullehrer und Studierende? Studieninhalte und einzelne Sachverhalte? Aus meiner Sicht muss die Kernfrage anders lauten: Wie ist die Qualität der Strukturen? Lassen Sie mich zu zeigen versuchen, warum dieser Ansatz der zentrale und umfassendste ist.

Immer wieder, und das hat schon der Wissenschaftsrat vor Jahren getan, ist auf die von ihm so definierte Multidimensionalität des Qualitätsbegriffs hingewiesen worden. Sie wird sofort evident, wenn die Sicht der Betroffenen ins Zentrum rückt. Ich formuliere dazu die folgenden Sätze bewusst sehr zugespitzt:

Was wollen Studenten?

- Studenten wollen ein Studium, das ihnen gute Chancen am Arbeitsmarkt für ein Berufsleben eröffnet. Aber auch ein Studium, das ihnen Spaß macht, das sie gerne wahrnehmen. Es muss auch interessant sein. Für viele Studierende ist auch der Aspekt der Nützlichkeit für die Gesellschaft ein ganz wichtiger Aspekt.

Was wollen Eltern, was ist für sie Qualität?

- Eltern wollen ein Studium, das ihren Kindern vor allem gute Lebenschancen eröffnet.

Was erwarten denn Wissenschaftler, was ist für sie Qualität?

- Wissenschaftler sagen, die Qualität einer Hochschule ist dann gegeben, wenn ein besonders blendender wissenschaftlicher Nachwuchs für sie hervorgebracht wird, der auch an ihren eigenen, besonderen wissenschaftsbezogenen Interessen ganz oder teilweise ausgerichtet ist.

Was wollen die Politiker, was ist für sie Qualität?

- Politiker wollen ein Studium, das mit wenigen Haushaltsmitteln besonders viele geeignete Kandidaten für den Arbeitsmarkt hervorbringt. Wichtig für sie ist zudem, dass sie selbst für ein erfolgreiches Studium als vornehmlich verantwortlich oder zumindest mitverantwortlich gelten.

Was will die Wirtschaft?

- Für die Wirtschaft ist ein Studium dann qualitativ hochwertig, wenn es für den jeweiligen Wirtschaftszweig besonders gut verwendbare Absolventen gibt, die ein möglichst kurzes „training on the job“ benötigen, da die einzelne Firma in dieser Zeit noch in die junge Frau oder den jungen Mann, die den Job bekommen haben, investieren muss.

Was wollen die Hochschulen?

- Hochschulen wollen unter anderem ein Studium, das durch dessen besonderes Profil die jeweilige Hochschule besonders wettbewerbsfähig macht. Meist wird dabei sehr abstrakt und gelegentlich auch „gebetsmühlenhaft“ auf das Postulat der Untrennbarkeit von Forschung und Lehre hingewiesen.

Andere Betroffene, besonders Parteien, Gewerkschaften, Verbände der Arbeitgeber wären hier noch zu nennen, wie auch andere Gruppierungen, z.B. Kirchen oder weltanschauliche Gruppierungen.

Daraus wird sicher klar, dass nur ein allgemeiner, struktureller Ansatz die verschiedenen Interessenlagen einzelner Gruppen von Betroffenen in sinnvoller und angemessener Weise berücksichtigen und darüber hinaus dem Gemeinwohl dienen kann. Denn die Hochschulen sind Einrichtungen, die auch für das Gemeinwohl eine große Aufgabe übernehmen.

Im Folgenden will ich Ihnen jetzt das von uns benutzte Verfahren der Evaluation von existierenden Studiengängen zur Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität sowie das Verfahren der Akkreditierung zur Prüfung der Mindestqualität und deren Weiterentwicklung von neu beabsichtigten Studiengängen vorstellen.

Es geht einmal um die existierenden und einmal um die neuebeabsichtigten Studiengänge. Bei der Evaluation haben wir Elemente aus den niederländischen Verfahren weiterentwickelt. Bei der Akkreditierung haben wir uns intensiv mit den Vorstellungen der Hochschulrektorenkonferenz und der Kultusministerkonferenz sowie den daraus abgeleiteten Überlegungen des Akkreditierungsrates auseinandergesetzt.

Evaluation und die „Einheit von Forschung und Lehre“

Die Evaluation zielt vorrangig auf Qualitätssicherung und die Weiterentwicklung, d.h. auf die Verbesserung der Lehre und der damit verbundenen Studienbedingungen. Daneben muss sie auch als ein Instrument der Rechenschaftslegung angesehen werden. Die Rechenschaft gilt gegenüber den Hochschulträgern und der Öffentlichkeit in ihren vielen Schattierungen, aber auch hochschulintern. Innerhalb eines Bundeslandes sollte die Evaluation flächendeckend, d.h. alle Hochschulen erfassend, systematisch und periodisch erfolgen. Einen Einwand, dem wir zu Beginn einer Diskussion sehr häufig begegnen, will ich gleich vorweg behandeln: nämlich den Einwand, man könne auch in der Evaluation Forschung und Lehre nicht trennen und deshalb sei eine Lehrevaluation allein widersinnig.

Forschungsevaluation richtet sich sehr stark auf einzelne Projekte und auf Personen als Individuen oder als Leiter von Forschungsgruppen. Die Evaluation von Forschungsstrukturen an den Hochschulen tritt bislang eher zurück. Es gibt nur sehr wenige Beispiele, bei denen Forschungsstrukturen an Hochschulen systematisch als Strukturen untersucht und bewertet worden sind. Lehrevaluation richtet sich dagegen besonders auf Strukturen. Im Mittelpunkt der Untersuchungen stehen die Studiengänge und deren Curricula, für die nach Lage des geltenden Rechts die Fachbereiche und damit immer das Kollegium eines Faches als Ganzes verantwortlich und rechenschaftspflichtig ist. Hier geht es also um die strukturelle Verantwortung einer Hochschule oder von Teilen ihrer Gliederung.

Wo sind denn nun bei der Lehrevaluation die Brücken zwischen Forschung und Lehre? Ich nenne im Folgenden nur drei:

- Da kein Studiengang auf der Welt ein Fach vollständig in endlicher Zeit lehren kann, wird das Forschungsprofil eines Faches das Profil der Lehre in fachlicher Hinsicht stets maßgeblich beeinflussen. Es wird also immer forschungsbezogene, thematische und curriculare Besonderheiten in Lehre und Studium geben.
- Für jeden Studiengang muss die Frage beantwortet werden, wann Studierende damit vertraut gemacht werden, dass auch die Wissenschaft selbst sich immer in einem ständigen Entwicklungsprozess befindet. D.h., auch die Lehre eines Faches steht immer in ständiger Entwicklung. Wann und wie werden Studierende schon während des Studiums mit diesem Charakteristikum, mit dem Entwicklungsprozess in der Forschung vertraut gemacht und an ihr in geeigneter Weise beteiligt?
- Wann werden Studierende schon während des Studiums mit einem Instrumentarium versehen, damit sie in Form von Seminararbeiten und Examensarbeiten in die Forschungsprobleme der Fächer sinnvoll eingebunden werden können?

Es gibt viele weitere Verknüpfungen. Bei aller notwendigen Entwicklung der stärkeren Strukturierung von vorhandenen und zukünftigen Studiengängen halte ich daneben immer auch drei Elemente des Studiums als strukturelle Konstanten für unverzichtbar:

- Erstens: Jedes Studium muss auf den wissenschaftlichen Grundlagen des Faches beruhen, d.h. im Curriculum muss das Prozesshafte von Wissenschaft zum Ausdruck kommen.
- Zweitens: Das Selbststudium, das das Charakteristikum der zentraleuropäischen Tradition im Studium war, muss in jedem Studium eine große Rolle spielen. Dieses Selbststudium kann aber nur sinnvoll gestaltet werden, wenn die Studierenden durch gute personelle Betreuung und Begleitung von Wissenschaftlern dazu angeleitet werden. Das heißt nicht Schulbetrieb. Aber es heißt, dass die Studierenden im Studium die Chance haben, während eines Semesters regelmäßig mit Wissenschaftlerinnen oder Wissenschaftlern über ihr Fach und die

Fortschritte, die sie im Studium erreicht haben, zu diskutieren. Das ist der Kernpunkt aller Bemühungen um Studienverbesserungen. Wenn es nicht gelingt, diesen Kontakt herzustellen, dann können wir so viele formale Verbesserungen vorschlagen, wie wir wollen – dann gehen wir an diesem Kernpunkt vorbei.

- Drittens: Die Berührung mit der Forschung muss schon im Studium, u.a. in der von mir oben erwähnten Weise stattfinden.

Grundzüge der Evaluation von Lehre und Studium

Die Evaluation ist insbesondere sinnvoll, wenn sie einen formativen Charakter hat. Sie muss also gestaltend wirken und deshalb auch selbst ein ständiger Prozess sein. Herr von Trotha hat dies ja in anderer Weise hier schon deutlich gemacht. Evaluation fragt nach den Ursachen für die Stärken eines Studiengangs und macht Vorschläge für deren Weiterentwicklung. Sie fragt aber ebenso nach den Ursachen für die Schwächen eines Studiengangs und macht Vorschläge für deren Behebung. Sie fragt noch einmal, welche Bildungs- und Ausbildungsziele ein Studiengang verfolgt und welche Qualität diese Ziele haben. Werden diese Ziele erreicht? Und wenn ja, auf welche Weise? Das sollte in jedem Studiengang durch diejenigen, die für diesen Studiengang verantwortlich sind, von Zeit zu Zeit kritisch hinterfragt werden.

Das ganze Verfahren ist nur dann erfolgversprechend, wenn es in handlungsorientierte Empfehlungen an die für die Studiengänge Verantwortlichen mündet. In der Regel sind die Fachbereiche nach der Lage der Gesetze in vielen Ländern diejenigen Einrichtungen der Hochschulen, die gesetzlich für die Studiengänge verantwortlich sind, wobei die Fächer nicht immer identisch mit den Fachbereichen sind, in die sie eingeordnet werden.

Da es keine Qualitätsmaßstäbe gibt, brauchen wir Verabredungen, Rückkopplungen und Vergleiche. Deshalb spreche ich jetzt über die methodischen Schritte des in der ZEvA erprobten Verfahrens, die detailliert in unserem Handbuch „Methoden und Materialien zur Evaluation“ dargelegt werden (Näheres: vgl. „Handbuch zur Evaluation von Lehre und Studium“, Schriftenreihe „Lehre an Hochschulen“ 15/00, hg. ZEvA Hannover 2000). Ich gehe also nicht auf diese operationalen Details ein, sondern nur auf grundsätzliche Dinge.

Die Evaluation erfolgt in drei aufeinander folgenden Schritten, die flächendeckend und systematisch organisiert werden. Flächendeckend heißt, dass

ein Fach an denjenigen Hochschulen eines Bundeslandes evaluiert wird, an denen es angeboten wird – unabhängig von der Hochschulart. Es ist nach unseren Erfahrungen eigentlich relativ gut gelungen, in einem gemeinsamen Verfahren Studiengänge an Fachhochschulen und Universitäten in unserem Arbeitsbereich zu evaluieren. Systematisch bedeutet, dass die Evaluationsverfahren nach einem einheitlichen und vergleichbaren Schema ablaufen. Damit ergibt sich ein guter Überblick über die Gesamtsituation eines Faches in einem Bundesland.

Die drei Schritte bestehen aus:

- interner Evaluation, d.h. Selbstevaluation,
- externer Evaluation durch Peers und
- der Umsetzung der Evaluationsergebnisse.

Die interne Evaluation, die im Ergebnis an jedem Hochschulstandort zu einem Selbstreport führt, muss von allen Betroffenen erarbeitet werden, d.h. von Hochschullehrern, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Studierenden. Dabei ist es wichtig, u.a. folgende Fragen zu beantworten:

- Welche Bildungsziele verfolgen die Studienangebote des Faches?
- Sind diese Ziele dokumentiert und den Lehrenden, Studierenden und Studieninteressierten zugänglich?
- Wie konkretisiert sich die Internationalisierung in den Ausbildungszielen, von denen häufig äußerst plakativ gesprochen wird?
- ~~Wie?~~ welche wissenschaftlichen, fachlichen und überfachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und Qualifikationen sollen die Studierenden in den verschiedenen Studienphasen und nach Beendigung des Studiums verfügen?
- Wie wird das Erreichen dieser Ziele überprüft?

Es folgen weitere Fragen z.B. zu den Themen:

- Beschreibung des Curriculums
- der Organisation von Lehre, Studium und Prüfungen
- Zahlenangaben über Studierende und Studienverläufe

- Absolventenverbleib und Arbeitsmarkt

Dinge also, mit denen die unmittelbar Betroffenen zu tun haben.

Die externe Evaluation darf nicht von Personen durchgeführt werden, die von deren Ergebnis unmittelbar betroffen sind. Sie darf auch nicht – und das ist ganz wichtig – von Menschen durchgeführt werden, die Entscheidungsbefugnisse über den zu evaluierenden Studiengang haben. Beide Aspekte sind Grundvoraussetzung für das Gelingen des Verfahrens. Deshalb wird sie über eine Peer-Review vorgenommen. Diese bietet dem Fach einen dialogischen Prozess mit anerkannten Expertinnen und Experten an, aus dem Vorschläge zur Unterstützung, Sicherung und Verbesserung der Qualität von Studium und Lehre hervorgehen können. Die Beurteilung der Peers – durch ihren Abschlussbericht schriftlich fixiert – ist eine komplementäre Außenperspektive zu der Selbsteinschätzung des Faches. Bezüglich der Selbsteinschätzung des Faches haben auch die Peers eine persönliche Meinung zu dem, was sie sehen und wahrnehmen. Im Peer-Report kommt dann auch diese persönliche Meinung zum Ausdruck – ähnlich wie bei der Forschungsbeurteilung, etwa im DFG-Verfahren. Diese komplementäre Außenperspektive sollte mit dem Selbstreport als weitere Basis zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Qualität genutzt werden.

Die Umsetzung der Evaluationsergebnisse ist der dritte methodische Schritt. Er bringt die Betroffenen wieder in den Handlungsstrom zurück. Und er bedeutet gleichzeitig, dass Verantwortung und Rechenschaftslegung an die Fachbereiche und damit an die Hochschulen zurückgegeben werden. Damit zeigen sich die drei miteinander verknüpften strukturellen Elemente jeder Hochschulautonomie oder jeder Autonomie überhaupt besonders gut. In unserer Gesellschaft und in den Hochschulen kann Autonomie nämlich nur dann realisiert werden, wenn sie Freiheit bedeutet, die verknüpft ist mit dem Element der Verantwortung und der Pflicht zur Rechenschaftslegung. Nur so kann die Freiheit auch wirklich ausgeübt und gerechtfertigt werden.

Die Hochschulen müssen zu den Reports der Peers Stellung nehmen. Sie müssen Maßnahmen vorstellen, die sie ergreifen wollen, um die Vorschläge der Peers umzusetzen bzw. begründen, warum sie einzelne Vorschläge nicht aufgreifen wollen.

Die jeweilige Hochschulleitung ist stark gefordert, sich mit den Befindlichkeiten ihrer Fächer auseinanderzusetzen. Im Regelfall müssen jetzt Zielvereinbarungen zwischen den für die Studiengänge zuständigen Fachbereichen und der Hochschulleitung über die Sicherung der Qualität und deren Weiterentwicklung getroffen werden. Diese sollten einen Zeitraum von sechs bis sieben Jahren umfassen, bis dann eine neue Evaluationsrunde einsetzen kann.

Die Abschlussberichte einer für ein Bundesland flächendeckenden und systematischen Evaluation eröffnen natürlich ausgezeichnetes Material für das Thema unserer Tagung. Das gilt einmal für den Wettbewerb analoger Fächer verschiedener Hochschularten, aber auch für den Wettbewerb verschiedener Hochschulen eines Bundeslandes untereinander. Dabei spielen die Profilbildung ebenso wie das Ergebnis der Evaluation eine entscheidende Rolle. Dies ermöglicht auch einen Wettbewerb der verschiedenen Fachbereiche innerhalb einer einzelnen Hochschule, zumal heute das „große Heil“ für die Hochschulen in der Einführung von Globalhaushalten gesehen wird. In die damit verbundene Pflicht oder Aufgabe zur internen Mittelverteilung werden Evaluationsergebnisse einfließen. Anschließend werden mit Sicherheit höchste Ansprüche an die Gelassenheit und an die Weisheit der Menschen in der Hochschulleitung und in den zentralen Gremien gestellt, die mit diesem Prozess ausführend befasst sind.

Es wird immer deutlicher, dass in die Globalzuweisung an eine Hochschule als Ganzes durch Legislative und Exekutive der landesweite Vergleich einfließen wird.

Umgestaltung und neue Strukturen von Studiengängen

Die Hochschulen in Deutschland stehen untereinander im Wettbewerb – jedes Jahr um etwa 1,8 Millionen studierende junge Frauen und Männer. Dieser Wettbewerb betrifft zum Beispiel 1,8 Millionen mal die Wahl des Studienortes. Das Profil und die Qualität des Studienangebotes sind für diese Wahl wichtige, wenn auch nicht ausschließliche Elemente. Zu dem Profil einer Hochschule oder genauer, eines Studienganges gehört sicher immer folgendes Element: ein gut strukturiertes Studienangebot, das in endlicher Zeit studiert werden kann und das gute Perspektiven für die kommenden Jahrzehnte des Arbeitslebens für junge Frauen und Männer eröffnet. Man kann damit rechnen, dass die Absolventinnen und Absolventen, die heute unsere Hochschulen verlassen, das Studium als eine der ganz wichtigen Voraussetzungen für ihr erfolgreiches Arbeitsleben benötigen. Dieses dauert

nach heutiger Einschätzung bis zu 35 Jahre. Was wissen wir eigentlich über dieses zukünftige Arbeitsleben? Einiges sicher, anderes unsicher oder überhaupt nicht.

Sicher wissen wir:

- Die Struktur der Arbeitswelt durchläuft einen ständig akzelerierenden Prozess der Veränderung. Das liegt ganz wesentlich an dem unaufhaltsam voranschreitenden Entwicklungsprozess der Wissenschaft. Die Wissenschaft wird unablässig weiter entwickelte oder neue Technologien hervorbringen, die die Arbeitswelt in einer Art ständiger Evolution kontinuierlich verändern. Dieses Prozesshafte aus der Wissenschaft reicht heute viel stärker als früher in die Arbeitswelt hinein.
- Die Europäisierung und z.T. auch die Globalisierung werden immer stärker ein konstitutives Merkmal der Arbeitswelt sein und sich in sehr schneller Folge weiterentwickeln, in bestimmten Bereichen auch sehr langsam. Aber es geht unaufhaltsam voran.
- Aus den beiden Aussagen folgt automatisch: Flexibilität bezüglich der Veränderung innerhalb des Arbeitsfeldes einer Arbeitswelt und auch Mobilität werden in immer stärkerem Maße von zukünftigen Absolventinnen und Absolventen in der Arbeitswelt gefordert.
- Nur ein kleiner Teil der Hochschulabsolventen wird direkt in der Forschung benötigt. Der größere Teil geht in die Entwicklung, die Produktion oder nach wie vor in die großen Dienstleistungsbereiche der öffentlichen Hand, wie Schulen, medizinische Versorgung oder Justiz.

Unsicher oder in vielen Bereichen sogar unwissend sind wir bei Voraussagen über die zukünftigen Inhalte der Arbeit in den kommenden 35 Jahren. Was ist die Antwort der Hochschulen angesichts dieser Sachverhalte? Sie alle kennen die politische Vorwegnahme der Antwort durch wenige Berufene und viele Schwätzer mit ihren Trivialkommentaren.

Die wesentliche Aussage betrifft die Studienstruktur: Die Hochschulen werden in zwei großen Blöcken organisierte, klar gegliederte Studienangebote machen müssen, die in endlicher Zeit, nämlich in fünf Jahren zu einem wissenschaftlichen Abschluss führen. Sie werden das in den nächsten beiden

Jahrzehnten auch weitgehend machen. Dabei bedenken Sie bitte, wenn eine junge Frau oder ein junger Mann mit 19 oder 20 Jahren an die Hochschule kommt und über fünf Jahre des Lebens nachdenkt, dass dies 25 % des bisherigen Lebens sind. Das ist eine große zeitliche und lebensinhaltliche Perspektive. Dabei wird nach einem Grundstudium von drei (oder vier) Jahren und einem für Universitäten mehr an theoretischen Grundlagen orientierten, für die Fachhochschulen einem mehr an der Praxis orientierten Studium ein erster auch berufsqualifizierender Abschluss, das Bachelor-Examen, erreicht.

An das Grundstudium schließt sich in dem gleichen oder einem verwandten Fach – und das ist neu – ein weiteres zweijähriges speziell orientiertes Studium an, das nach insgesamt fünf Jahren zu einem zweiten berufsqualifizierenden und zugleich wissenschaftlichen Abschluss, dem Master-Examen oder Magisterexamen führt. Man wird wahrscheinlich terminologisch hier den Mastertitel beibehalten, um nicht eine Vermischung mit den jetzigen Magistergraden der bisherigen Magisterstudiengänge zu erhalten. An dieses Grundstudium soll sich in dem gleichen oder wiederum einem verwandten Fach dann ein Promotionsstudium anschließen können.

Die in Grenzen freie Wahl für das Masterstudium im Anschluss an das Bachelor- oder Magisterexamen bedeutet strukturelle Flexibilität. Die Bereitschaft zur Anerkennung von Leistungen der Studierenden, ich betone ausdrücklich nicht der Lehrenden, über Anerkennung ihres zeitlichen Aufwandes durch Kreditpunkte bedeutet Mobilität beim Wechsel eines Faches in ein verwandtes Fach oder beim Wechsel des Studienortes. Wenn dann noch die drei von mir erwähnten klassischen Elemente eines Studiums gewahrt bleiben sollen, dann ist dieses ohne Selbsttäuschung nur möglich bei erheblich höherem Betreuungsaufwand. Dieser ist eine der unverzichtbaren Voraussetzungen für die Einführung der neuen Studiengänge. Dieser Punkt muss als ein wesentlicher Punkt erkannt werden, um den Erfolg dieser neuen Studiengänge in Aussicht stellen zu können. Deshalb nenne ich noch einmal die drei von mir schon erwähnten konstanten Elemente eines wissenschaftlichen Studienganges:

- die wissenschaftliche Grundlegung des Curriculums
- das wissenschaftliche Selbststudium
- die Berührung mit der Forschung bzw. bei den Fachhochschulen mit der Entwicklung und Forschung schon im Studium

Es ist anzunehmen, dass so skizzierte neu strukturierte Studiengänge sich innerhalb der nächsten zehn, in einigen Hochschulen vielleicht auch inner-

halb von zwanzig Jahren durchsetzen werden. Es gibt Hochschulen, die schon in sehr starkem Maße diese Studiengänge anstreben. Zur Zeit gibt es etwa 250-400, also eine ständig steigende Zahl, von allerdings insgesamt 8.000 Studiengängen. Immerhin 400 von 8.000, das ist schon ein gewisser Prozentsatz! Bei der ZEvA lagen bisher etwa zehn Anträge auf Akkreditierung vor, jetzt sind es schon vierzehn. Die überwiegende Zahl – zwei Drittel etwa – kam von Fachhochschulen und ein Drittel von Universitäten. Man kann also nur partiell auf Erfahrungen für diese neuen Strukturen zurückgreifen. Vor allem ist das bisherige System der Rahmenprüfungsordnungen völlig ungeeignet für die Beurteilung der zugehörigen neuen Prüfungsordnungen. Man braucht für jeden neu projektierten Studiengang die Überprüfung der Qualität des geplanten Angebots. Das sind wir den Studierenden schuldig, die sich diesen neuen Studiengängen anvertrauen. Sie müssen absoluten Vertrauensschutz genießen. Nur, wenn der Standard des Angebots ein Mindestmaß erreicht, darf der Studiengang anerkannt oder akkreditiert werden, so dass, sofern noch erforderlich, die staatliche Genehmigung erfolgen kann.

Wettbewerb und Profilbildung durch Akkreditierung neu gestalteter Studiengänge

Ausführlich habe ich auf den Prozesscharakter der Evaluation hingewiesen. Aber auch in diesem Prozess gibt es Fixpunkte. Ein solcher Fixpunkt ist ganz selbstverständlich methodischer Art. Die Feststellung der Qualität zu dem bestimmten Zeitpunkt der jeweiligen Evaluation ist Ausgangspunkt für das weitere Verfahren.

Für einen neuen Studiengang stehen eine ganze Reihe von Fragen im Zentrum:

- Welchen Wert hat der neue Hochschulgrad, der angestrebt wird?
- Welchen Standard haben die Prüfungen, die zu dem beabsichtigten Grad führen?
- Wie sieht das Studienangebot, also das Curriculum aus, das Studierende prüfungsfähig machen soll?
- Wie kommt man zu diesem Studienangebot?

Dazu bedarf es der Formulierung der Ausbildungsziele, an der nicht nur Hochschullehrer, sondern auch Studierende und Vertreter der Berufspraxis beteiligt sein müssen. Erst wenn diese Ziele feststehen, kann man zu einem sinnvollen Studienangebot kommen, das die unerlässliche Voraussetzung für das Bestehen einer Prüfung ist.

In der Akkreditierung werden die in den vier Fragen sehr zugespitzten Sachverhalte festgestellt, ohne zunächst nach deren Ursachen zu fragen und ohne zunächst Hinweise zur Sicherung der Qualität und ihrer Weiterentwicklung zu geben. Die Akkreditierung hat also nicht, wie die Evaluation, einen prozesshaften, formativen Charakter, sondern vielmehr einen normativen Charakter, der einen Zustand beschreibt, ohne nach dessen Ursachen zu fragen. Dieser Zustand wird an Mindeststandards gemessen. Es läuft also im Kern alles auf die Beantwortung der ersten Frage hinaus: Welchen Wert hat eigentlich der Hochschulgrad oder das Examen, das ich mache, um diesen Hochschulgrad, den ich anstrebe, zu erreichen? Deshalb geht es im Prinzip zunächst einmal um die Überprüfung, ob dieser Mindeststandard garantiert ist. Damit wird den Studierenden eine Mindestqualität des Studiums ihrer Wahl garantiert und ihren zukünftigen Arbeitgebern ein Mindeststandard an erreichten Studienleistungen. Dabei steht natürlich immer noch das Bestreben der endgültigen Ablösung des starren Systems der Rahmenprüfungsordnungen im Hintergrund.

Ich persönlich mache die Voraussage, dass Wettbewerb und Profilbildung auch auf dem Gebiet der neu gestuften Studiengänge sehr bald über die Mindeststandards hinaus Platz greifen werden. Das wird spätestens dann der Fall sein, wenn die beim ersten Mal positiv, aber nur befristet akkreditierten neuen Studiengänge sich vor einer Reakkreditierung befinden, auf die sie unabdingbar angewiesen sind, einer Evaluation stellen müssen. Diese beinhaltet eine sorgfältige Bewertung der bisherigen Erfahrungen. Es ist deutlich geworden, dass die Evaluation den Wettbewerb und die Profilbildung stärkt.

Auch methodisch gibt es zwischen Evaluation und Akkreditierung Verbindungen. Ich nenne drei Beispiele:

Erstens: In der Darstellung der Ausgangslage braucht man viele Informationen, die auch in den Selbstreports der Evaluation eine Rolle spielen. Das Problem der Datenerhebung ist kein triviales Problem. Fragt man die Fachbereiche, in denen die Fächer beheimatet sind, die Hochschulleitung oder die zentralen Verwaltungen der Hochschulen, die sich mit den Fachbereichen in

Zahlen vergleichen, oder die Landesstatistik sowie die zuständigen Beamten in den Ministerien, so bekommt man bis zu sechs verschiedene zahlenmäßige Aussagen zu den gleichen Daten. Es war für uns in der ZEvA ein großes Problem, mit diesem Phänomen umzugehen. Wir haben uns dann in einem langen Diskussionsprozess darauf verständigt, so lange miteinander zu sprechen, bis die maximale Abweichung für qualitative Aussagen 5% beträgt.

Zweitens: Die Beurteilung des Akkreditierungsantrages muss durch eine Peer-Begutachtung gestützt werden. Die Auswahl der Peers muss nach den gleichen Prinzipien wie bei der Evaluation erfolgen. Es darf kein Peer aus dem betroffenen Bundesland beteiligt sein. Es darf niemand beteiligt sein, der vielleicht in Berufungsverhandlungen mit einer betroffenen Hochschule steht. Und es sollten möglichst Persönlichkeiten aus dem Ausland beteiligt sein. Es sollte auch jemand aus der Berufspraxis gewonnen werden – ein ganz schwieriges Problem, da viele Menschen aus der Berufspraxis immer an die Hochschule zur Zeit ihres eigenen Exams denken. Deshalb hat es sich bewährt, Berufspraktiker zu gewinnen, die im Nebenamt auch mit den Hochschulen weiterhin in Kontakt stehen, z.B. Versicherungsmathematiker, die als Lehrbeauftragte tätig sind.

Drittens: Die Evaluation hat natürlich viel weitergehende Ziele als die Akkreditierung. Die Akkreditierung richtet sich auf einen bestimmten Studiengang an einer bestimmten Hochschule. Die Evaluation richtet sich auf das Prozesshafte innerhalb eines ganzen Bundeslandes. Nach Meinung vieler Experten kann die Evaluation die Akkreditierung einschließen, umgekehrt ist das nicht möglich.

Schlussbemerkung

Evaluation und Akkreditierung können sehr gute Instrumente für die Profilbildung beim Wettbewerb der Hochschulen wie der Bundesländer untereinander sein. Wirksam sind diese Instrumente aber nur, wenn die Hochschulen ihre Freiheit mit aller Kraft wahrnehmen, bei ebensolcher Wahrnehmung ihrer Verantwortung und ihrer Pflicht zur Rechenschaftslegung.

In den Hochschulen gibt es Lehrende und vor allem Lernende, die ihr zukünftiges Arbeitsleben auch mit dem Gelernten gestalten müssen, auch wenn dieses zu Anfang des Arbeitslebens stärker sein wird als im späteren Arbeitsleben. Das Studium muss ein in endlicher Zeit studierbares und gut strukturiertes Angebot beinhalten, das, um es wahrzunehmen, auch von den Studierenden ein hohes Maß an Verantwortung verlangt, d.h. die Erkenntnis, dass

sie ein gutes Angebot bekommen, das sie auch wirklich nutzen müssen. Dabei müssen die Studierenden während ihres Selbststudiums sorgfältig betreut werden. Damit sich die Hochschulen auch dessen bewusst sind, was ihre Absolventen in der Berufspraxis erwartet, müssen sie in einem ständigem Dialog mit den Vertretern der Arbeitswelt ihre Angebote für diese – das sind im Wesentlichen die Wirtschaft und der öffentliche Dienst, aber auch die freien Berufe – entwickeln und überprüfen lassen. Dies ist nur möglich durch die Beteiligung aller Betroffenen an den Prozessen von Evaluation und Akkreditierung.

Diskussion

Callies

Ich will nur auf zwei Dinge hinweisen: Ich fand es besonders wichtig, dass im Zusammenhang dieses Berichtes auf die Notwendigkeit von Maßnahmenprogrammen und Zielvereinbarungen verwiesen worden ist. Ich spreche als jemand, der an Konzepten von Evaluationen beteiligt und auch selbst Objekt einer Evaluation war. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es nach dem Abschluss der Evaluation und auch der Stellungnahme des Faches – auch woanders, nicht nur im eigenen – eben nicht zu einem Maßnahmenprogramm und einer Zielvereinbarung gekommen ist. Eine Zielvereinbarung und ein Maßnahmenprogramm, die sowohl das Fach betreffen wie auch die Leistung der Universitätsleitung, gegebenenfalls auch des Landes. Die Tatsache, dass es nicht dazu gekommen ist, hat rückwirkend und im Hinblick auf Akkreditierungsvorgänge höchst negative Folgen gehabt unter dem Gesichtspunkt: „Was bringt das eigentlich? Wir werden doch nur benutzt, um Daten für ministerielle Maßnahmen zu gewinnen.“ Mir erscheint deswegen dieser Punkt ganz besonders wichtig.

Zweitens eine Frage, die immer wieder und häufig geäußerte Vorbehalte anspricht – ich selbst teile sie nicht, aber ich möchte sie hier öffentlich machen: Führt unser Evaluationsprogramm für die Verfahren, führen die Akkreditierungsvorgänge nicht zu einem Ausverkauf von kompetenten Peers? Wie wird die Entwicklung sein? Ich verbinde das mit der Frage, Herr Seidel, welche Erfahrungen haben Sie mit der Möglichkeit, kompetente Peers – denn darauf kommt es an – zu gewinnen, nachdem so viele Fächer von Ihnen evaluiert worden sind?

Seidel

Hier sitzen ja kompetente Peers, die bei uns tätig waren, im Saal. Vielleicht könnten Sie auch etwas dazu sagen. Ich muss sagen, dass dieses Verfahren, so wie wir es durchgeführt haben, – Herr Luthje wird sicher über ein anderes Verfahren berichten – ganz wesentlich auf der Kollegialität basiert. Und mir ist ganz klar, dass die Begeisterung, die einmal in einem ersten Verfahren in einem Bundesland da war, weil es neu war, nicht auf Dauer langfristig in sechzehn Bundesländern stattfinden kann.

Das heißt erstens: Wir müssen Verfahren entwickeln, um auch in der Evaluation gewonnene Erfahrungen dazu zu benutzen, die Verfahren zu konzentrieren. Und zweitens: Auch die Arbeit als Gutachter ist zwar eine hohe Ehre, aber eine hohe Ehre muss auch belohnt werden. Ich sage es ganz klar: Sie gewinnen auf die Dauer keine Gutachter, wenn nicht ein anständiges Tagesgeld oder Honorar gezahlt wird. Das gilt für viele Bereiche. Denken Sie doch einmal an Ihre Damen und Herren aus den Wirtschaftswissenschaften, aus den Rechtswissenschaften, für die sind solche Dinge selbstverständlich. Wir haben eine Tradition in Deutschland, in der Forschungsevaluation, dass diejenigen, die als Gutachter tätig sind, dieses unentgeltlich tun – in der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Aber dieses Verfahren kann auf Dauer, glaube ich, so nicht durchgehalten werden, ohne dass man über eine vernünftige, sinnvolle Honorierung nachdenkt. Und das heißt auch, dass die Hochschulen nicht nur bei der Akkreditierung finanzielle Aufwände für die Akkreditierungsverfahren, die ja Gebühren kosten, treiben müssen, sondern dass sie auf Dauer auch für die Evaluation bereit sein müssen, finanzielle Aufwendungen zu tätigen. Und es ist für mich eine spannende Frage zu sehen, ob es den Hochschulen das wert ist.

Sprecher

Wir haben diese Frage natürlich jetzt bei der Einrichtung einer neuen Evaluationsagentur auch im Kreise der Kollegen zusammen mit den Fachhochschulen diskutiert. Im Laufe meines Lebens habe ich mich sehr mit Qualitätskontrolle in der Wirtschaft beschäftigt. Wir müssen solche Methoden wie etwa Screening auch verwenden. Und die, sagen wir mal, die Dichte einer Prüfung nachgedeutet den Peers, aufgrund von Selbstreports, das kann ja variieren. Man muss nicht in jedem Fall den gleichen Aufwand leisten. Man muss da natürlich nicht Gefahr laufen, die Vergleichbarkeit zu verlieren, das ist wiederum ein neues Spiel. Aber ich denke, wir kommen gar nicht umhin, hier moderne Verfahren anzuwenden, die wir ganz grob mit

hier moderne Verfahren anzuwenden, die wir ganz grob mit Screening bezeichnen können. Da haben wir uns inzwischen auch schon intern ganz gut geeinigt, wie man so etwas machen könnte. Die Gefahr besteht dann natürlich, dass eine Vergleichbarkeit möglicherweise beeinträchtigt wird. Ich glaube, das war die zweite Frage: Entwicklung und Erfahrung?

Sprecherin

Dass die Evaluation in den Fachbereichen in bestimmten Zeitabständen immer wieder zu erfolgen hat, finde ich auch richtig. Was sind Ihre Erfahrungen damit? Wenn Evaluationen durchgeführt werden in einem Fachbereich: Wie waren Ihre Erfahrungen in der Verbesserung von der ersten zur zweiten, von der zweiten zur dritten Evaluation? Lohnt es sich, das immer wieder in entsprechenden Zeitabständen zu machen oder fehlt Ihnen da bis jetzt die Zeiterfahrung?

Seidel

Da fehlt uns bisher die Erfahrung. Die ZEvA hat 1995 begonnen. Wir haben bisher insgesamt ca. 140 Studiengänge evaluiert. Viele natürlich parallel, bei großen Fächern. Aber die ersten neuen Verfahren werden in ein bis zwei Jahren anlaufen. Wir haben aber eine ganze Menge Rückmeldungen über die Wirkung der Evaluation des ersten Durchlaufs, die allerdings sehr unterschiedlich sind. Es gibt Fächer, die extrem zurückhaltend waren und es gibt Fächer, die die Evaluation sehr progressiv aufgenommen haben, weil sie diese und insbesondere den Selbstreport benutzt haben, um ihn auch nach außen zu tragen, als Dokument ihres eigenen Tuns. Ich muss dazu noch sagen, der Selbstreport bleibt ausschließlich in der Verfügungsgewalt der jeweiligen Fachbereiche, und das würde ich auch Baden-Württemberg sehr raten. Die Fachbereiche sind ja die Orte, die per Gesetz für die Studiengänge zugänglich sind. Es gibt aber eine Menge Fachbereiche, die von sich aus ihre Reports sogar ins Internet gestellt und öffentlich zugänglich gemacht haben. Den Gesamtbericht der Evaluation können Sie im Buchhandel von sämtlichen Verfahren kaufen, die bei uns gemacht worden sind. Die sind also absolut öffentlich. Es gibt einen großen Gegensatz zwischen den Selbstreports und dem Gesamtbericht. Wir können sagen, dass in einer ganzen Reihe von Fächern, insbesondere schon angestoßen durch die Selbstevaluationen, erste Veränderungsprozesse einsetzten. Und bei den Fächern, wo das stark war, war auch die Diskussion mit den Peers stark und hat dann zu weiteren Entwicklungen geführt. Ich will Ihnen auch nicht verhehlen, dass in einem großen Bundesland mit über 20 Hochschulen die Haltung, auch der zentralen

Gremien und der Hochschulleitung diesem Prozess gegenüber sehr unterschiedlich ist. Zum Teil ausgesprochen offen, zum Teil etwas zurückhaltend, mehr im Sinne eines Schutzverhaltens gegenüber ihren eigenen Fächern. Das ist individuell sehr verschieden. Aber die Erfahrungen insgesamt sind eigentlich die, dass ein Prozess angesetzt worden ist, der im ganzen Land ein Diskussionsklima geschaffen hat. Auf einmal wurde ein Tabu durchbrochen: nämlich, dass Frau Kollegin A mit Herrn Kollegen B doch häufig nicht darüber gesprochen hat, warum sie diese Lehrveranstaltung gerade so im Rahmen des Curriculums gestaltet. Und das ist ein enormer Fortschritt.

Sprecher

Herr Seidel, ich habe vorhin in der Pressekonferenz meine Überzeugung dargestellt, dass, grob geschätzt, 80 % der Effekte, die bei solchen Evaluationen eintreten, eigentlich darin bestehen, dass allein schon die Existenz einer solchen Evaluationsagentur, die auf einen zukommen kann, das schon besorgt. Die eigentliche Durchführung trägt natürlich auch etwas dazu bei. Meine Frage wäre, ob sie das ungefähr teilen.

Es ist ja so, dass beide Systeme real existierend noch nebeneinander stehen: Die staatliche Kontrolle auf dem altbekannten Behördenweg, was ja zum Teil dazu führt, dass Verwaltungsverfahren mehrjährig dauern, wenn es bloß um Namensänderungen geht, plus dann das von Ihnen vorgesehene Akkreditierungs- und Evaluierungsverfahren. Wie können Sie sich vorstellen, dass man da einen möglichst fließenden Übergang hinkriegt? Sie sagen ja, Sie streben an, die Rahmenprüfungsordnung zum Beispiel zu ersetzen durch ein Akkreditierungs- und Evaluierungsverfahren, ohne dass z.B. kleinere Universitätseinrichtungen, kleinere Fachbereiche, überfordert werden, sowohl personell als auch vielleicht durch die Qualifikation. Denn viele Universitätseinrichtungen verfügen auch nicht über das PR-geschulte Personal, um zum Beispiel solche Berichte auch in der angemessenen Form zu publizieren.

Seidel

Zu dem letzteren muss ich sagen, da kenne ich eigentlich kein Pardon. Wer an einer Universität oder an einer Fachhochschule tätig ist, in einer sehr anspruchsvollen Tätigkeit, der muss in der Lage sein, über das zu reden und zu schreiben, was sie oder er tut. Das muss einfach ein Bestandteil des professionellen Lebens sein, das gilt für alle Hochschularten. Das ist der eine Punkt.

Und der zweite Punkt – jetzt komme ich aber zu der Frage „alte und neue Prozesse“: Die Bundesländer verhalten sich unterschiedlich. Herr von Trotha hat sehr nachdrücklich auf die Verantwortung des Landes hingewiesen, und ich bin gespannt, wie sich das bei den Strukturen, die hier entstehen, konkret ausdrücken wird. Wir haben es in Niedersachsen – und ich kann ja nur über dieses Beispiel wirklich ausführlich aus eigener Erfahrung sprechen – erreicht, dass die Hochschulen, organisiert über die Landeshochschulkonferenz, die übrigens alle Hochschularten umfasst, mit der Landesregierung ein Agreement darüber herbeigeführt haben, dass die Evaluation in der Hand der Hochschulen liegt. Dass es eine Lenkungsgruppe gibt, die das gesamte Verfahren steuert. In dieser Lenkungsgruppe ist auch ein Vertreter aus der Hochschulverwaltung wegen der Kopplung beteiligt. Der Minister oder das Ministerium und später dann auch ganz offiziell die Landesregierung haben sich bereit erklärt, dieses Verfahren zu finanzieren um den Preis, dass alle Ergebnisse öffentlich gemacht werden und dass in der Lenkungsgruppe abgesprochen wird, welche Fächer wann evaluiert werden. Das hängt mit bestimmten Entwicklungsprozessen, mit einer Arbeitsökonomie zusammen und nicht damit, dass man hier jemanden koordinieren wollte. Und das ist eigentlich in Niedersachsen ganz gut gelungen. Es ist auch zu Problemen in Studienfächern oder besonders in einem Studienfach gekommen, das Sie alle kennen. Das eine ganz herausragend staatlich gesteuerte Abschlussprüfung hat, nämlich die Jurisprudenz. Die Evaluation der Jurisprudenz hat zu dem Ergebnis geführt, dass es in sämtlichen juristischen Fachbereichen überhaupt gar keinen Bestandteil des Studiums gibt, der prüfungsrelevant ist in dem Sinne, dass die Studienleistung in die Prüfungsleistung einbezogen wird. Das haben die Evaluatoren – alles sehr renommierte Juraprofessoren – herausbekommen, das steht auch im Bericht. Ich finde das ein so unglaublich Aufsehen erregendes Ergebnis. Und als die Evaluatoren mit den Herren vom Landesjustizprüfungsamt zum Beispiel über die Frage sprachen, ob man denn nicht in einem modernen Europa gewisse internationale Elemente in das Curriculum aufnehmen müsste, sagte einer der Herren des Prüfungsamtes: „Wissen Sie, ich bin seit 35 Jahren Richter. Weniger, als ich Finger an der Hand habe, habe ich Fälle gehabt, wo ich internationales Recht gebraucht habe. Das lassen sie mal.“ Darauf einer der Evaluatoren: „Wer in Hamburg das Examen machen will, der muss was von internationalem Handelsrecht verstehen, Herr Kollege.“

Aber Sie sehen, die Diskussion ist da offen. Ich erzähle das nicht als Kuriosum, sondern ich erzähle es als einen Fall, an dem sich besonders deutlich macht, wie diese Diskussion auch Entwicklung zumindest beeinflussen kann.

Ich bin nicht ganz sicher, ob dies in jedem Falle so sein wird, aber ich hoffe es jedenfalls.

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 1

Das Verhältnis von Hochschule und Staat bei der Qualitätssicherung

Moderation:

*Professor Dr. Horst Callies
Universität Hannover*

Impulsreferat:

*Professor Dr. Klaus Landfried
Präsident der HRK*

Koreferate:

*Professor Hans Rainer Friedrich
Bundesministerium für Bildung und Forschung*

*Professor Dr. Wolfgang Jäger
Rektor der Universität Freiburg*

*Hartmut Wörner
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst,
Baden-Württemberg*

Professor Dr. Horst Callies
Universität Hannover

Ich stelle nun das Resümee der Arbeitsgruppe „Das Verhältnis von Hochschule und Staat bei der Qualitätssicherung“ vor. Zuerst werde ich ein paar Hinweise auf das geben, was Referenten und Co-Referenten – das ist nicht ganz ohne Interesse – gesagt haben und dann anschließend aus der Diskussion berichten.

Ich beginne mit dem Statement von Präsident Landfried. Er ist davon ausgegangen, dass Wettbewerb – von dem ja bekanntermaßen jeder spricht – und Qualitätssicherung eng miteinander verbunden sind und dass der Wettbewerb Handlungsfreiheit und Handlungsfähigkeit bei den Hochschulen voraussetzt. Er meint, dass dieses unter anderem – ich gebe jetzt die konkreten Fälle an – durch Vermögensfähigkeit der Hochschulen, Möglichkeit der Rücklagenbildung und Beschränkung des Staates nur auf die Rechtsaufsicht möglich ist und davon abhängt, dass verlässliche, mittelfristige Mittelzuweisung erfolgt und es einzuhaltende Zielabsprachen gibt. Die Sicherung des Handelns der Universitäten könnte im Haushaltsbereich durch die Rechnungshöfe gewährleistet sein.

Im Hinblick auf die Evaluationsvorgänge selbst hat er die Meinung vertreten, dass der Staat bei der Installierung der Evaluation mitwirken kann, ansonsten diese aber eine Angelegenheit der Hochschule zu sein hat. Unbestritten war für ihn, dass der Staat sehr wohl aus dem Ergebnis der Evaluation für sein planendes Handeln Schlüsse ziehen kann. Er ist außerdem der Meinung, dass Evaluation und Akkreditierung insofern zusammen zu sehen sind, als bei zeitnahen Vorgängen Materialien, die für den einen wie für den anderen Bereich erhoben worden sind, im jeweils anderen Bereich eine Rolle spielen können.

Der erste Co-Referent war Professor Friedrich aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung. Er ging davon aus, dass heute aus vielen Gründen die Autonomie der Hochschule neu zu diskutieren ist und auch diskutiert wird. Er hat in diesem Zusammenhang von der Übereinstimmung zwischen Bund und Hochschulrepräsentanten berichtet, dass der Wettbewerb – wenn man ihn denn will, – und man will ihn –, Deregulierung nötig macht. Allerdings ist es nach der Neufassung des HRG jetzt an den Ländern, die für die

Deregulierung notwendigen Freiräume zu schaffen. Das fordert von den Hochschulen Verantwortungsübernahme, Rechenschaftslegung und die Bereitschaft, Zielvereinbarungen mit dem Staat zu treffen. Der Staat ist aber von bestimmten Kontrollfunktionen nicht zu entlasten. Diese Kontrollfunktionen kann er unter anderem durch die Herstellung rechtlicher Rahmenbedingungen für das Hochschulmanagement erreichen.

Spezieller auf die Qualitätssicherung eingehend, stellte der Co-Referent Folgendes fest:

Erstens: Die Hochschulen müssen Erfolge und Misserfolge im Zusammenhang mit der Evaluation offen diskutieren lassen. Die zentrale Frage ist seiner Meinung nach nicht, ob der Staat Ergebnisse benutzt, sondern ob die Hochschulen ihrerseits in der Lage und willens sind, Evaluationen in Selbstdiskussionen zu realisieren, also die Ergebnisse zu realisieren. Wichtig waren auch seine Hinweise auf die unterstützende Funktion des Bundes im Problembereich der Qualitätssicherung. Bekanntermaßen hat der Bund dabei einige wichtige materielle Unterstützungen gewährt. Er hat das Q-Projekt im Rahmen der HRK materiell erheblich unterstützt und ausgeführt, dass es durchaus denkbar ist, dass der Bund weiterhin und zusätzlich Mittel für Projekte zur Verfügung stellt, die der Weiterentwicklung der Evaluationsinstrumentalien dienen: also die Weiterführung der Evaluation der Evaluation. Ich komme auf diesen Punkt nachher noch einmal zu sprechen. Und er hat sehr deutlich die Notwendigkeit der flächendeckenden Evaluation nicht nur in innerbundesrepublikanischen Gegebenheiten begründet gesehen, sondern auch insofern, als nach seiner Erfahrung die Bundesrepublik im Hinblick auf die Evaluation auch von außen unter Druck steht.

Professor Jäger berichtete von Auseinandersetzungen zwischen den Hochschulen und dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Baden-Württemberg im Bereich der Evaluation und Qualitätssicherung. Das Ministerium habe ein allzu staatsnahes Konzept vorgelegt: unter anderem in der Zusammensetzung und Kompetenzzuweisung der für die beiden Aufgaben zu schaffenden Agentur. Die Hochschulen seien jedoch dezidiert der Meinung, dass Qualitätssicherung und Evaluation – bei aller Verantwortung gegenüber dem Staat – primär deren ureigenste Aufgabe seien. Im übrigen könne und dürfe es keinen direkten Zusammenhang zwischen Evaluation und Mittelzuweisung geben. Nachdem der Streit zwischen Ministerium und Hochschulen sich anfangs auch um die Frage gedreht habe, ob die Evaluations-Agentur öffentlich-rechtlich – so das Ziel des Ministeriums – oder pri-

vaterechtlich – so die Überzeugung der Hochschulen – organisiert werden sollte, sei man sich nun einig, dass diese auf jeden Fall politikfern und mit einer „schlanken“ Bürokratie ausgestattet werden sollte. Sie dürfe keinen Monopol- und Behördencharakter erhalten, sondern müsse inhaltliche und regionale Offenheit ausstrahlen. Professor Jäger deutete an, dass man auf eine Einigung mit dem Ministerium zusteure, wobei zwischen den Universitäten und den anderen Hochschulen des Landes aber noch Abstimmungsbedarf bestehe.

Dann hat noch ein Vertreter des hiesigen Ministeriums als Co-Referent über die Positionen des Ministeriums berichtet. Interessant zu hören war, dass die Rolle des Staates bei der Schaffung und dem Betreiben der Evaluationsagentur eher die Rolle eines Juniorpartners zu sein hätte. Allerdings kann dieser Juniorpartner für seine Gesamtentwicklungsmaßnahmen die Daten benutzen, die aus der Evaluation gewonnen werden. Wichtig scheint mir gerade im Vergleich mit anderen Evaluationsagenturen, dass Baden-Württemberg offenbar stärker eine Verbindung von Lehre und Forschung beim Evaluationsvorgang in den Blick nehmen möchte, mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, diese aber nicht in zwei Vorgänge differenzieren möchte. Danach denkt man nicht an unmittelbare Verknüpfung von Evaluationsergebnis und Mittelverteilung.

Die Kernaussagen der Diskussion:

Abgesehen von notwendigen Klärungen kreiste die Diskussion um zwei Bereiche: Einmal um den Aspekt der Bereitschaft der Universitäten, sich an einer Evaluation zu beteiligen und zweitens um den Punkt, mit den Distanzen und Ablehnungen umzugehen, die es von einigen Fachvertretern oder Fächern im Rahmen von Evaluationsplänen gibt.

Zum ersten Punkt: Es ist deutlich geworden, dass die Universitäten – d.h. ihre Fachbereiche und Fächer – sich offen und von Anfang an mitwirkend für die Evaluation einsetzen und an ihr mitarbeiten müssen. Würden sie die Bereitschaft verweigern, die Evaluation vor Ort durchzuführen – und es gibt einige Beispiele für diesen Fall –, könnten sie nicht mehr mit der gleichen Intensität fordern, dass die Evaluation eine Angelegenheit der Hochschulen sein muss. Wenn es zum Teil mangelnde Bereitschaft, Hinderungen oder Verschleppungen gibt, kann man diese Forderung politisch nur noch eingeschränkt vertreten. In diesem Zusammenhang ist auch deutlich geworden, dass die Hochschulen bereit sein müssen – und sie tun das ja an vielen Stellen –, von Erfahrungen anderer im Ausland und Inland zu lernen.

Es gab im Wesentlichen Übereinstimmung darüber, dass schnell gute deutsche Agenturen zu entwickeln seien, auch so, dass diese Agenturen Partner im Ausland finden oder ihrerseits Partner ausländischer Evaluationsagenturen sein können.

Viele Kolleginnen und Kollegen stehen noch in Distanz zu dem Gedanken und der Durchführung der Evaluation. Es stellte sich die Frage: Was machen die Hochschulen wirklich konkret, wenn sie fordern, dass die Evaluation eine Hochschulangelegenheit ist? Die Angst wurde als Grund für diese Distanzen genannt. Es bedarf also einer intensiven Aufklärung und tatsächlich auch der Festlegung, dass es eine unmittelbare Verknüpfung von Evaluation und Mittelzuweisung nicht geben sollte.

Es ist auch darauf hingewiesen worden, dass die Begrifflichkeit abstößt, mit der im Rahmen der Evaluationsdiskussion gearbeitet wird. Diese Begrifflichkeit ist nicht immer klar, so dass sich immer wieder die Frage stellt: Wie motiviert man eigentlich die Verantwortlichen, wie motiviere ich meinen Dekan? Es ist auch erwähnt worden, dass im Rahmen der Evaluationsvorgänge die in den Universitäten selbst vorhandenen Kapazitäten und dort entwickelten Methoden – zum Beispiel im Bereich der Bildungsstatistik – in zu geringem Maße herangezogen werden.

Zum Schluss wurde deutlich gemacht, dass die Evaluation lokal bezogen durchgeführt werden soll, aber so, dass die Erhebungen in Vergleiche einbezogen werden können. Lokal bezogen heißt erst einmal die Messung an den einzelnen eigenen Zielsetzungen der jeweiligen Einrichtung.

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 1

Impulsreferat

Professor Dr. Klaus Landfried
Präsident der HRK

Sehr geehrte Damen und Herren,

schon Wilhelm von Humboldt, dessen Schriften man heutzutage anscheinend eher beschwört als liest, erklärte in den „Grenzen der Wirksamkeit des Staates“: „Die, welche einmal die Staatsgeschäfte verwalten, sehen immer mehr und mehr von der Sache weg und nur auf die Form hin ... Daher nimmt in den meisten Staaten von Jahrzehnt zu Jahrzehnt das Personal der Staatsdiener und der Umfang der Registraturen zu und die Freiheit der Untertanen ab.“

Hochschule als Veranstaltung des durch Vorschriften verwaltenden Staates

Gesetzgeber, Ministerialverwaltungen und Rechnungshöfe haben die institutionelle Eigenverantwortung der Hochschulen seit Mitte der 60er Jahre durch immer detailliertere Gesetze, Rechtsverordnungen und bürokratische Kontrollverfahren eingeschränkt. Die Hochschulen wurden in erheblichem Maße auf starre und komplizierte Verfahrenswege festgelegt und damit in ihren Gestaltungsmöglichkeiten behindert. So erfolgten Erlass, Aufhebung oder Änderung von Hochschulsatzungen, insbesondere von Studien- und Prüfungsordnungen, sowie die Einführung oder Änderung von Studiengängen in den meisten Bundesländern nur im zeitraubenden Zusammenwirken von Hochschule und Staat. Zu gering waren die Möglichkeiten der Hochschulen und zu gering die Anreize, eigenständig Lehr- und Forschungsprogramme mit profilbildenden Schwerpunkten zu entwickeln sowie die dazu erforderlichen Entscheidungen selbst zu treffen. Staatliche Steuerung mittels Vorschriften-Kaskaden und Intervention charakterisierte die in Deutschland herkömmliche Rollenverteilung zwischen Staat und Hochschule.

Qualitätssicherung erfolgte (und erfolgt noch in den meisten deutschen Ländern) unter diesen Bedingungen in erster Linie durch Vorgaben für und Genehmigung von Prüfungsordnungen durch den Staat (ex ante-Steuerung).

Dabei werden von den Paragraphenmeistern aber fast nur formale Dinge geprüft, nicht die Inhalte, von denen sie ohnehin wenig verstehen. Die geringe Effektivität der Rahmenprüfungsordnungen habe ich bereits heute Vormittag charakterisiert.

Eigenverantwortliche Hochschulen im Wettbewerb

In einem bemerkenswerten Vortrag hat Peter Graf Kielmansegg – langjähriges Mitglied des Wissenschaftsrates – schon 1984 den Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Leistungs- (wir können auch sagen: Qualitäts-) steigerung in Lehre und Forschung systematisch dargelegt. Er nennt vier konstitutive Elemente und zugleich Voraussetzungen für einen erfolgreichen Wettbewerb zwischen den Hochschulen:

1. sie benötigen Handlungsfreiheit,
2. sie müssen handlungsfähig sein,
3. das System und seine Leistungen müssen transparent sein,
4. es bedarf plausibler Mechanismen der Verteilung von Leistungsprämien.

Hochschulen müssen sich heute im nationalen, vor allem aber zunehmend im internationalen Wettbewerb behaupten. Nur Institutionen, die sich rasch auf neue Entwicklungen in Wissenschaft und Forschung einstellen und reagieren können, haben eine Chance, in diesem Wettbewerb zu bestehen. Das verträgt sich grundsätzlich nicht mit enger staatlicher Vorab-Kontrolle und Reglementierung nach den herkömmlichen Prinzipien.

Qualitätssicherung und neue Steuerungsmodelle

Internationale Erfahrungen zeigen, dass sich erfolgreiche Instrumente für die Sicherung der Qualität des Studiums zunehmend an deren Ergebnissen orientieren (ex post-Steuerung). Hier hilft die Evaluation der Lehre (unter Einbeziehung der Einschätzung der Absolventen, was ihr Studium angeht, und ihrer beruflichen Entwicklung) als Instrument der Bestandsaufnahme, Bewertung und Verbesserung.

Ohne Erweiterung der institutionellen Selbstverantwortung in akademischer, finanzieller, personeller und organisatorischer Hinsicht kann Wettbewerb nicht funktionieren. Weitgehende Fremdbestimmung und Wettbewerb sind unvereinbar. Welche Bedingungen müssen also gegeben sein? Die Hochschulen benötigen:

1. mehr Finanzautonomie, d.h.

- mehr Selbständigkeit bei Sach-, Personal-, Haushalts-, Liegenschafts- und Bauangelegenheiten durch mehrjährige Globalhaushalte oder übergangsweise großzügige gegenseitige Deckungsfähigkeit von Haushaltstiteln mit Übertragbarkeit,
- Vermögensfähigkeit,
- leistungs- und belastungsorientierte Mittelverteilung für alle Aufgabenbereiche mit Augenmaß, d.h. nicht total,

2. mehr personelle Eigenverantwortung, d.h. Übertragung möglichst vieler Personalzuständigkeiten vom Staat auf die Hochschulen,

3. mehr organisatorische Eigenverantwortung. Voraussetzung dafür ist die Übernahme von persönlicher Verantwortung innerhalb der Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen. Entscheidungskompetenz und vor allem persönliche Verantwortung müssen in der Hochschulleitung und in den Fachbereichen derart verknüpft werden, dass die Folgen des Handelns zurechenbar sind. Darüber hinaus müssen Beratungs-, Entscheidungs- und Kontrollfunktionen schärfer getrennt werden.

Mit der Novelle des HRG und auch in einigen Ländergesetzen wurde die richtige Richtung eingeschlagen. Wesentlich ist aber, dass die neu gewonnenen Freiheiten nicht durch Verwaltungshandeln in den Ministerien konterkariert wird.

Wenn Sie in Länder schauen, in denen die Hochschulen inzwischen als Landesbetriebe geführt werden, ohne das enge Korsett der Kameralistik, in Ländern mit Globalhaushalten, die echte Rücklagenbildung erlauben, mit interner Verteilung eines guten Teils der Mittel nach Leistung und Belastung der Fachbereiche, die selbstbestimmt Prioritäten setzen können, dann liegen die Vorteile auf der Hand. Die größten Probleme damit haben die Meister der Paragraphenkunst in den Ministerien, weil sie jetzt nicht mehr in jede Kleinigkeit hineinregieren können. Evaluation ist insoweit nur ein Teil dieses Paradigmenwechsels von der ex ante- zur ex post-Steuerung. Diese Änderungen sind ein Schritt zu einer modern geführten Hochschule, in der mehr als bisher nach dem transparenten und effizienten Einsatz der Ressourcen gefragt wird.

Neue Rollenverteilung zwischen Hochschule und Staat

Mehr Eigenverantwortung für die Hochschulen bedeutet Beschränkung des Staates auf vertraglich flankierte Globalsteuerung und Rechtsaufsicht. Der Staat handelt dabei mit den Hochschulen mittelfristige Zielvereinbarungen aus. Was u.a. in Berlin, Niedersachsen und Baden-Württemberg über Hochschulverträge und Solidarpakt in Gang gekommen ist, zeigt, wohin der Weg gehen sollte. Zielvereinbarungen können auch dem gelegentlich vorgetragenen Bedenken abhelfen, mehr Finanzautonomie der Hochschulen im Rahmen von Globalhaushalten verträge sich nicht mit der Budgetverantwortung der Parlamente, da diese in die Sanktionierung der Verträge einbezogen werden sollten.

Hochschulen können Zielvereinbarungen aber nur dann akzeptieren, wenn diese gekoppelt sind mit einer mittelfristig verlässlichen Finanzierung. Denn die Glaubwürdigkeit der Finanzminister der Länder ist bei den Hochschulen so weit gesunken, dass die Hochschulen und ihre Mitglieder ihnen bei staatlichen Zusagen nicht mehr so leicht vertrauen.

Die Forderung nach größerer Handlungsfähigkeit für die Hochschulen bedeutet nicht etwa schrankenlose Freiheit, sondern Freiheit, um Verantwortung wahrzunehmen; Verantwortung für die Zielbildung, die strategische Planung und für das konkrete Handeln, um die Ziele zu erreichen. All dies setzt Transparenz von Kosten und Leistungen und Rechenschaftslegung der Hochschulen gegenüber Politik und Öffentlichkeit voraus. Die alten Zöpfe der Kameralistik müssen abgeschnitten und durch eine kaufmännische Buchführung mit Kosten-/Leistungsrechnung und jährlicher Bilanzierung ersetzt werden. Dass Rechnungshof bzw. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften den Hochschulen dabei auf die Finger sehen, ist selbstverständlich. In einem staatlichen finanzierten Hochschulsystem werden die Hochschulen überwiegend von den steuerzahlenden Bürgern unterhalten. Zu Recht kann daher erwartet werden, dass sie Rechenschaft darüber geben, wie sie mit ihren Pfunden umgegangen sind.

Evaluation und Akkreditierung

Wichtig ist, dass die Verfahren der Qualitätssicherung sich an internationalen Standards orientieren, weil das die Wettbewerbsarena ist, in der sich deutsche Hochschulen bewähren müssen. Evaluation kann aber sachgerecht nur in der Selbstverantwortung der Wissenschaft, d. h. der Hochschulen organisiert werden. Das Plenum der HRK hat diesem Grundsatz entsprechende

Handreichungen zur Evaluation der Lehre im Februar zustimmend zur Kenntnis genommen. Darin ist u.a. klargestellt, dass Evaluation der Lehre

- nur fachbezogen erfolgen kann,
- hochschulübergreifend organisiert sein sollte,
- interne Selbstevaluation und externe Begutachtung durch Fachkollegen nicht getrennt werden können,
- alle Beteiligten im Fachbereich in die Evaluation und in die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung einbezogen werden müssen,
- die Fachbereiche für die Umsetzung der Schlussfolgerungen verantwortlich sind, aber verbindliche Verabredungen mit der Hochschulleitung erfolgen sollen.

Auf Evaluation beruht auch die Akkreditierung von neuen Studiengängen, die nach § 19 HRG eingerichtet werden, also von Bachelor-/Bakkalaureus- und Master-/Magister-Studiengängen. Auch wenn diese Art der Akkreditierung zunächst nur die Einhaltung von fachlichen Mindeststandards prüft und im Ergebnis nur eine „Ja“- oder „Nein“-Entscheidung ausspricht, müssen ihr materielle Prüfungen der Qualität zugrunde liegen. Akkreditierungen auf Höchstniveau werden dadurch keineswegs ausgeschlossen. Ein nach den Regeln der Kunst bereits evaluierter Fachbereich muss nicht kurz danach erneut extern begutachtet werden, wenn er eine Akkreditierung beantragt. Eine doppelte Belastung der Fachbereiche und eine mehrfache Inanspruchnahme von Gutachtern für den letztlich gleichen Zweck wäre unsinnig. Schließlich wollen und dürfen wir kein „Volk von Evaluatoren“ werden. Gerade hier gilt der Grundsatz des effizienten Mitteleinsatzes.

Der Weg zu neuen Formen der Qualitätssicherung und zu einem wirklich partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen bleibt steinig. Er ist auch mit manchen vorgefassten Meinungen gepflastert, von denen Albert Einstein einmal gesagt hat, sie seien schwieriger zu zertrümmern als ein Atom. Ich bleibe Optimist, dass wir mit der Herausforderung wachsen, auch wenn zunächst nur kleine Schritte gegangen werden. Schon Konfuzius wusste: „Es ist besser, eine Kerze anzuzünden als auf die Dunkelheit zu schimpfen.“

Koreferat

Professor Hans Rainer Friedrich Bundesministerium für Bildung und Forschung

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich freue mich, dass ich heute die Gelegenheit habe, neben Herrn Professor Landfried und Herrn Wörner als Vertretern von Hochschulen und Ländern die Position des Bundes zum Verhältnis von Hochschule und Staat bei der Qualitätssicherung im Hochschulbereich darzustellen. Je nachdem, ob man die Aspekte der internen Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung der Hochschulen oder den Aspekt der Rechnungslegung (Accountability) gegenüber Öffentlichkeit und Zuwendungsgebern in den Vordergrund stellt, werden sich die Einschätzungen und Erwartungen voneinander unterscheiden. Gerade weil ich in dieser Arbeitsgruppe unterschiedliche Positionen erwarte, möchte ich ein Zitat von Lee Iacocca an den Anfang stellen: „Über alles andere können wir streiten, aber Qualität darf nicht Gegenstand unserer Auseinandersetzungen sein.“ Lassen Sie mich mit einigen Thesen beginnen:

Die Hochschulen erhalten *mehr Autonomie*, weil der Staat auf Detailvorgaben verzichtet. Aber: Autonomie heißt nicht absolute Freiheit, *sondern Verpflichtung zu Rechnungslegung und Transparenz*. Die traditionelle Ex-ante-Steuerung wird durch Output-Kontrolle ersetzt. *Qualitätssicherungsverfahren* und *Zielvereinbarungen* bieten die nötigen Instrumente.

Die *erfolgreiche Leitung einer Hochschule verlangt heute stärker auch Denken und Handeln im Sinne einer „Entrepreneurship“*. Der Prozess zum *modernen Hochschulmanagement* steht in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern jedoch noch eher *am Anfang*.

Die *Bundesregierung* sieht es aufgrund der Bedeutung des Themas als freiwillig übernommene Verpflichtung an, Hilfestellung für die entsprechenden strukturellen Veränderungen in den Hochschulen zu leisten. Wir haben deshalb für weitere drei Jahre die Kosten für „das Projekt Q“, wie es in Insiderkreisen inzwischen kurz und bündig heißt, zu 100 Prozent übernommen.

Autonomie der Hochschulen

Die Frage der Abgrenzung der Einflussbereiche zwischen Hochschule und Staat ist so alt wie die Hochschulen selbst. Ich will in der Geschichte nicht bis zu den Wurzeln der mittelalterlichen Universitäten zurückgehen, sondern nur kurz an die Universitätserneuerung im frühen 19. Jahrhundert als eine Phase großer Selbstständigkeit der Hochschulen erinnern, die nach wie vor eng mit dem Namen Wilhelm von Humboldt verbunden ist. Kernpunkte seiner Universitätskonzeption waren neben der Einheit von Forschung und Lehre vor allem die weitgehende innere Autonomie der staatlich getragenen Universitäten und ihre Selbstverwaltung durch die Lehrstuhlinhaber. Auch wenn die Reform vom Staat ausging, stand in ihrem Mittelpunkt doch die Stärkung der Autonomie und Freiheit der Hochschulen. Da diese klassische humboldtsche Universität aber überhaupt nicht auf die effiziente Ausbildung größerer Studierendenzahlen vorbereitet war, die die Arbeit der Hochschulen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bestimmte, nahm die Regulungsdichte im Laufe der Zeit wieder zu.

Gegenwärtig leben wir in einer Zeit der Rückbesinnung auf die Autonomie der Hochschulen bei gleichzeitiger *Neubestimmung der Rolle des Staates* in einem modernen Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Tradierte Verfahren, z.B. zur Erstellung von Rahmenprüfungsordnungen in Fachkommissionen, haben sich vielfach als aufwendig, kompliziert und zeitraubend erwiesen. Gleichzeitig werden zunehmend neue Anforderungen an die Hochschulen gestellt. Sie sollen ein eigenes Profil ausbilden, untereinander in Wettbewerb treten und auch international wettbewerbsfähig sein. Im Rahmen der Diskussion über die Reform des Hochschulsystems Ende der 90er Jahre haben Bund, Länder und Hochschulen einen breiten Konsens darüber erzielt, dass die notwendigen Voraussetzungen hierfür Deregulierung, Leistungsorientierung und die Schaffung von Leistungsanreizen sind.

Der Bund hat 1998 mit der Vierten Novelle zum Hochschulrahmengesetz hierfür den Grundstein gelegt. Das Hochschulrahmengesetz wurde auf einen Kernbestand von Vorschriften beschränkt, der für ein Hochschulsystem des 21. Jahrhunderts unbedingt bundeseinheitlich geregelt werden muss. Die Liste der weggefallenen Regelungen ist lang. Erhalten wurden lediglich Regelungen zur Rechtsform der Hochschulen, zum Selbstverwaltungsrecht der Hochschulen, zur Rechtsaufsicht des Landes bzw. zur weitgehenden Aufsicht des Landes, soweit die Hochschulen staatliche Aufgaben wahrnehmen.

Die Bundesregierung hat damit einen nicht unbeträchtlichen Teil ihrer Hausaufgaben gemacht. Es ist nun an den Ländern, die neuen Freiräume zur Gestaltung ihrer Hochschullandschaft zu nutzen und gleichzeitig den Hochschulen bei der Umsetzung des Bundesrechts in Landesrecht größere Autonomie einzuräumen. Die in den letzten Jahren bereits entstandenen Landeshochschulgesetze zeigen, dass auch die Länder – bei allen Unterschieden im Detail – den Weg zu Deregulierung und Stärkung der Hochschulautonomie konsequent beschreiten.

Dieses eindeutige Bekenntnis zur Autonomie als Grundprinzip der Organisation des Hochschulwesens beinhaltet jedoch *keine* Absage an staatliche Einflussnahme in diesem Bereich. Selbstverständlich hat auch der Staat seinen Teil der Verantwortung für den Hochschulbereich zu tragen. Dies ergibt sich schon aus der vom Bundesverfassungsgericht aus Artikel 5 des Grundgesetzes abgeleiteten Verpflichtung des Staates, Wissenschaftseinrichtungen zu schaffen und dauerhaft zu unterhalten, da ohne sie ein freies Forschen und Lehren in dem für einen hochentwickelten Staat wünschenswerten Umfang gar nicht möglich wäre. Notwendig ist eine Neuaustarierung von Entscheidungszuständigkeiten und Verantwortung im Verhältnis von Hochschulen und Staat.

Rechenschaftspflicht und Transparenz

Wer Autonomie für sich in Anspruch nimmt, muss gleichzeitig bereit sein, die *volle Verantwortung für sein Handeln* zu tragen und *Rechenschaft* abzulegen. Dies gilt in besonderem Maße für die Hochschulen, die im öffentlichen Auftrag tätig sind und fast ausschließlich vom Staat, das heißt von der Allgemeinheit, finanziert werden. Allein 1997 sind aus Mitteln von Bund und Ländern fast 49,3 Mrd. DM (49290 Mio. DM, Quelle Grund- und Strukturdaten 1998/99) in das deutsche Hochschulsystem geflossen. Ausgaben für gemeinsame Forschungsförderung sind hierbei noch nicht berücksichtigt. Als demokratisch legitimierter Vertreter der Bürger und Steuerzahler kann und muss der Staat Rechenschaft über die effiziente Verwendung dieser Mittel einfordern.

Autonomie ist also nicht grenzenlose Freiheit, sondern Selbstverantwortung kombiniert mit Verpflichtung zu Transparenz. An die Stelle der staatlichen Fremdbestimmung der Hochschulen bis in Details hinein tritt Globalsteuerung durch *Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen*. Die „Vertragspartner“ bringen im Vorfeld ihre Vorstellungen ein und „verhandeln“ die in einem festgelegten Zeitraum zu erreichenden Ziele als Partner. Die

Fixierung der ausgehandelten Ziele stellt sicher, dass die Kontrolle des Staates erhalten bleibt. Die Verantwortung für die Erreichung der vereinbarten Ziele wird in Zukunft primär bei den Hochschulen liegen.

Modernes, entscheidungsfähiges Hochschulmanagement

In einer großen und komplexen Organisation wie einer Hochschule kann Verantwortung nur von einem *modernen, entscheidungsfähigen Hochschulmanagement* wahrgenommen und getragen werden. Aufgabe der Hochschulen und ihrer Mitglieder ist es, sich der größeren Verantwortung, aber auch den größeren Gestaltungsmöglichkeiten durch zweckmäßige Gestaltung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation zu stellen. Aufgabe des Staates ist es, die Rahmenbedingungen für diesen Prozess zu schaffen, ihn zu erlauben und zu fördern.

1. Straffe Entscheidungsstrukturen

Hierzu gehören zunächst Entscheidungsstrukturen, die Unternehmergeist fördern und nicht verhindern. Pluralistisch zusammengesetzte demokratische Gremien, in denen in wechselnden Konstellationen Mehrheitsentscheidungen getroffen werden, sind für Entscheidungen über Exekutivmaßnahmen nur bedingt geeignet. Für die Hochschulen heißt das, dass die demokratischen Gremien auf die Kernfunktionen Wahl, Beratung und Kontrolle des Hochschul- und Fachbereichsmanagements konzentriert werden müssen. Die Novelle des Hochschulrahmengesetzes hat den Ländern auch hierfür jeglichen Handlungsspielraum eröffnet. Etliche Landesgesetzgeber haben von dieser Möglichkeit bereits Gebrauch gemacht.

Bund, Länder und Hochschulen sind sich über den zu beschreitenden Weg einig. Der Umdenkprozess ist in großen Teilen vollzogen. Dennoch ist es mit Schlagworten wie dem von der „starken Hochschulleitung“ nicht getan. Es braucht bei aller Bereitschaft Zeit und Übung, bis neue Verhaltensweisen Alltag werden. Der Staat will den Hochschulen Hilfestellung leisten. Im Rahmen der Nachfolgeaktivitäten zum Hochschulsonderprogramm III werden Bund und Länder in einem Programm zur Förderung struktureller Innovationen im Hochschulbereich in den Jahren 2001 bis 2003 180 Mio. DM bereitstellen. Gefördert werden sollen u.a. die Entwicklung und Erprobung neuer Strukturen für die Leitung von Hochschulen, für das Zusammenwirken von Hochschulen untereinander und mit staatlichen Stellen, die Entwicklung und Erprobung von Controlling-, Führungs- und Informationssystemen und die Nutzung von Qualitätssicherung, Evaluation, Akkreditierung und Hoch-

schulmarketing zur Entwicklung der Strategiefähigkeit der Hochschulen. Entsprechende Projekte werden von den Ländern ausgewählt.

2. Qualitätsbewusstsein, Qualitätssicherungsverfahren

Auf Seiten der Hochschulen muss der Wille vorhanden sein, sich einer ernsthaften Diskussion ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Schwächen zu unterziehen und dies auch in der Öffentlichkeit deutlich zu machen. Das Wissen um die Qualität der eigenen Arbeit ist unerlässliche Grundvoraussetzung für alle Entscheidungs- und Veränderungsprozesse. Qualität und Leistung sind die Leitmotive der Hochschulreform. Sie finden sich in vielen Neuerungen wieder. Dies gilt für das Recht der Hochschulen, Studierende selbst auszuwählen, ebenso wie für die Reform des Dienstrechts oder die leistungsorientierte Hochschulfinanzierung.

Ich möchte betonen: Aus meiner Sicht geht es bei Qualitätssicherung nicht um die Frage, ob der Königsweg in Akkreditierung, Evaluationsverfahren oder anderen Verfahren wie Zertifizierung nach ISO 9000 ff liegt. All diese Verfahren greifen nur unterschiedliche Facetten des Themas auf, sie ergänzen sich und werden künftig zunehmend in eine *umfassende Qualitätssicherungsstrategie der Hochschulen* integriert. Ebenso wenig geht es bei Evaluationen – und hierüber reden wir heute ja – vorrangig um die Frage, ob Ergebnisse vom Staat als Leistungskriterien bei der Mittelvergabe herangezogen werden, obgleich das Thema häufig zu eng unter diesem Aspekt diskutiert wird. Wichtiger ist Ehrlichkeit im Umgang mit den eigenen Schwächen und Stärken als Grundlage für Denk- und Entscheidungsprozesse. Die zunehmende Einführung und Verfestigung von Qualitätssicherungsverfahren belegen, dass dies den Hochschulen bewusst ist.

Aus Sicht des Bundes ist es dabei unwesentlich, inwieweit der Staat Einfluss auf die Arbeit von Evaluierungsagenturen nimmt. Dies muss zwischen den betroffenen Ländern und Hochschulen entschieden werden. Entscheidend ist, dass es unabhängig von der jeweiligen Organisationsform transparente, wiederkehrende Evaluationsverfahren mit externer Beteiligung gibt, die allen Beteiligten zeigen, wo sie stehen. Die wesentlichen Ergebnisse von Evaluationen sollten öffentlich sein, aus ihnen müssen Konsequenzen gezogen werden. Evaluation ist unabdingbares Element einer modernen und kritischen Selbststeuerung der Hochschulen.

Das Interesse des Bundes, der Blick über nationale Grenzen

Was ist nun das spezielle Interesse des Bundes im Bereich der Qualitätssicherung? Schließlich geht es doch bei Evaluationen um Fragen des laufenden Studienbetriebs der Hochschulen, und damit um Aufgaben der Länder und der Hochschulen. Dies ist mir bewusst. Dennoch halte ich eine Unterstützung der Entwicklungen, die in den letzten Jahren erfolgreich begonnen haben, durch die Bundesregierung für wesentlich.

Qualitätssicherung liegt im Interesse der Hochschulen, sie geht von der Basis aus. Das ist der richtige Ansatz. Gleichzeitig ergibt sich daraus aber auch, dass Tempo und Inhalte der Entwicklung ohne weitere Koordinierung je nach Standort sehr unterschiedlich sein können. Entsprechend ihrer politischen Schwerpunktsetzung haben einige Länder bereits vor mehreren Jahren damit begonnen, die Einrichtung von Evaluationsagenturen in ihrem Zuständigkeitsbereich zu fördern. Ich erinnere nur an die Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen und die Evaluationsgeschäftsstellen für Universitäten und Fachhochschulen in Nordrhein-Westfalen. Baden-Württemberg befindet sich gerade in intensiven Diskussionsprozessen mit den Hochschulen über die Einrichtung einer Agentur. Diese Entwicklungen sind ausdrücklich zu begrüßen. Dennoch ist das Ziel eines flächendeckenden Netzes von Qualitätssicherungseinrichtungen in der Bundesrepublik Deutschland noch lange nicht erreicht. Dies muss aber unser Ziel sein, wenn die deutschen Hochschulen im internationalen Konzert bestehen sollen.

Qualitätssicherung ist kein rein nationaler Prozess. Insbesondere auf Ebene der Europäischen Union gewinnt das Thema immer mehr an Bedeutung. Qualität ist Bestandteil des Bologna-Nachfolge-Prozesses. Auf der Basis der vom Ministerrat der Europäischen Union am 24. September 1998 verabschiedeten Empfehlung betreffend die europäische Zusammenarbeit zur Qualitätssicherung in der Hochschulbildung hat sich im März 2000 in Brüssel das European Network for Quality Assurance in Higher Education (Enqa) gegründet. Etliche unserer direkten Nachbarn, z.B. die Niederlande, sind uns im Bereich Qualitätssicherung noch um Einiges voraus. Evaluationsverfahren werden dort zum Teil schon seit Mitte der 80er Jahre als zentrales Steuerungselement eingesetzt.

Deutschland, seine Hochschulen und seine Studierenden brauchen Qualitätssicherung, um im Zeitalter der Globalisierung bestehen zu können. Die größten Ressourcen unseres Landes liegen in den Köpfen. Die Greencard-Diskussion der letzten Wochen hat eindrucksvoll ins Gedächtnis gerufen, wie

wichtig zukunftsorientierte, qualitativ hochwertige und international wettbewerbsfähige Ausbildung in Zukunftstechnologien für den Standort Deutschland ist. Deutsche Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen konkurrieren in einem Europa der offenen Grenzen verstärkt mit Mitbewerbern aus anderen Ländern, die häufig jünger sind und selbstverständlich im Englischen kommunizieren. Für sie ist die Qualität ihrer Ausbildung ein wichtiges Argument auf dem Arbeitsmarkt. Nicht zuletzt wird Ausbildung selbst künftig wohl zu einem wichtigen Exportgut und Verkaufsargument im Wettbewerb der Bildungsanbieter untereinander werden. Hochschulen anderer Länder werben im jeweiligen Land sowie in Dependancen oder per mediengestütztem Fernstudium im Heimatland der Studieninteressenten um Studierende.

Vor diesem Hintergrund engagiert sich auch die Bundesregierung im Bereich Qualitätssicherung. Mit der Verankerung von Evaluation in § 6 des Hochschulrahmengesetzes wurde zunächst die rechtliche Grundlage für weitere Initiativen geschaffen. Gemeinsam mit den Ländern hat die Bundesregierung im Rahmen des Hochschulsonderprogramms III in den letzten Jahren insgesamt 120 Mio. DM für Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre bereit gestellt. Das Folgeprogramm zur Förderung struktureller Innovationen im Hochschulbereich habe ich Ihnen bereits vorgestellt.

Für besonders wichtig halte ich es, den eigentlichen Akteuren, den Hochschulen, Information und Hilfestellung an die Hand zu geben. Deswegen hat der Bund gemeinsam mit den Ländern das Projekt Q bei der Hochschulrektorenkonferenz ins Leben gerufen, ohne das diese Tagung heute nicht stattfände. Das Projekt dient der Information und dem Erfahrungsaustausch im ganzen Bundesgebiet. Hierdurch trägt es zu einer gewissen Einheitlichkeit der Evaluationsverfahren und zur Sicherung von Mindeststandards bei, fördert Synergieeffekte und beobachtet die Entwicklung von Evaluationsverfahren in anderen Ländern. Die Arbeitsfelder reichen von der Mitarbeit im Europäischen Qualitätsnetzwerk über die Bereitstellung von Informationen bis hin zur Organisation von Tagungen. Für die Praktiker unter Ihnen möchte ich besonders auf das Internetangebot EvaNet hinweisen, das die HIS GmbH im Rahmen des Projektes Q entwickelt hat. EvaNet informiert einfach und unbürokratisch über Veranstaltungen, Projekte, Know-How und Literatur im Bereich der Qualitätssicherung. Das Projekt verläuft erfolgreich, doch: noch ist Qualitätssicherung nicht zum selbstverständlichen Instrument aller Hochschulen geworden. Die Bundesregierung wird deshalb in den nächsten Jahren jährlich eine Mio. DM zur Verfügung stellen, damit das Projekt Q fortgesetzt

werden kann. Sie versteht sich als Begleiter der Hochschulen auf dem langen Weg zu Qualitätssicherung und Autonomie und wird auch in Zukunft weiter Hilfestellung leisten.

Ich möchte mit einem Zitat des französischen Dichters Pierre Augustin Caron de Beaumarchais schließen: „Qualität ist das letzte, was man für eine lebhaft Diskussion braucht“. Ich bin da anderer Meinung. Qualität und ihre Sicherung in Lehre und Studium sind als Thema für uns alle so wichtig, dass sie uns heute und morgen lebhaft Diskussionen beschern werden. Ich wünsche der Tagung einen guten Verlauf!

Koreferat

*Professor Dr. Wolfgang Jäger
Rektor der Universität Freiburg*

Sehr geehrter Herr Präsident,
meine sehr geehrten Damen und Herren,

das Thema „Evaluation von Forschung und Lehre“ ist nicht grundsätzlich neu. Es wird derzeit zwischen dem Ministerium und der Landesrektorenkonferenz in Baden-Württemberg kontrovers diskutiert. Kontrovers deshalb, weil zwischen Land und Universitäten unterschiedliche Vorstellungen über das „WIE“ von Evaluationen an den Universitäten bestehen. Nicht neu ist also das Thema „Evaluation von Forschung und Lehre“. Neu ist aber – und hierauf werde ich den Schwerpunkt meines kurzen Beitrags legen – das in Baden-Württemberg aufgetretene Spannungsverhältnis zwischen Staat und Hochschulen und hier zwischen Staat und Universitäten im Besonderen. Sein Anknüpfungspunkt findet sich im neuen Universitätsgesetz des Landes Baden-Württemberg, das zum 01.01.2000 in Kraft getreten ist und auf das ich noch eingehen werde.

Zuvor seien mir einige Bemerkungen zum bisherigen Stand erlaubt. Einige Universitäten haben seit Jahren einzelne Fächer oder auch ihren gesamten Lehrbereich einer Eigenevaluation zugeführt. Auch Fremdevaluationen fanden in einer Reihe von Fächern statt, teilweise aus Eigeninitiative, teilweise nach Absprache mit dem Ministerium. Bei der Förderung von Forschung wurden traditionell Anträge zu Einzelprojekten, Schwerpunkten und Sonderforschungsbereichen einer vorausgehenden und einer periodisch wiederkehrenden Qualitätsprüfung unterzogen. Die Gesamtzahl erlangter begutachteter Drittmittelprojekte lieferte ein verlässliches Bild der Qualität der Forschung an einer Universität. Dies wird neuerdings auch durch Publikationen, etwa der DFG, transparent gemacht. In der Medizin sei auf den Wissenschaftsrat verwiesen, der flächendeckend und bei der Einrichtung neuer Fächer fallweise institutionelle Evaluationen vornimmt. Man mag darüber streiten können, ob diese Anstrengungen bislang ausreichend gewesen sind. Die internationale Entwicklung legte es jedoch nahe, ein flächendeckendes System zur Evaluation von Lehre und Forschung zu etablieren, damit nicht zuletzt auch ein

Vergleich der Universitäten im gemeinsamen Wettbewerb möglich wird. Diesen Anforderungen werden sich die Universitäten stellen. Das neue Baden-Württembergische Universitätsgesetz schreibt nunmehr, wie dies im Hochschulrahmengesetz auch der Fall ist, die Bewertung von Forschung und Lehre als Aufgabe der Universitäten fest. Das Gesetz gibt konkrete Vorgaben für die Ausgestaltung des Evaluationsverfahrens:

- Es soll eine Bewertung der Qualität durch Selbst- und Fremdevaluation stattfinden.
- Diese soll regelmäßig durchgeführt werden.
- Bei der Evaluation der Lehre müssen die Studierenden beteiligt werden.
- Die Evaluationsergebnisse sollen veröffentlicht werden.

Diese Vorgaben im Gesetz waren zu erwarten. So wurde in den vergangenen Jahren von verschiedenen Wissenschaftsorganisationen bzw. unabhängigen Beiräten die Einrichtung regelmäßiger Evaluationsverfahren gefordert. Die HRK hat bereits mit Entschließung vom 03.07.1995 eine zweistufige fachbezogene Lehrevaluation empfohlen. Damit sollte dem Ziel der Qualitätsverbesserung und Effizienzsteigerung, die im Autonomiebereich der Universitäten durchzuführen ist, Rechnung getragen werden. Auch der Wissenschaftsrat und der Landesforschungsbeirat haben sich bereits 1996 für die flächendeckende Einführung von Evaluationsverfahren ausgesprochen.

Die Landesrektorenkonferenz des Landes Baden-Württemberg begrüßt die mit dem neuen Universitätsgesetz getroffene Regelung. Den eben genannten vier Punkten zur Ausgestaltung des Evaluationsverfahrens wird uneingeschränkt zugestimmt. Die Landesrektorenkonferenz hält die verbindliche Einführung von Qualitätssteuerungssystemen an den Universitäten des Landes für ein wesentliches Element der Stärkung im Wettbewerb und misst einem internationalen Benchmarking einen hohen Rang für ihre Weiterentwicklung bei.

Divergenzen – und damit bin ich bei dem angesprochenen Spannungsfeld – mit dem Land Baden-Württemberg, vertreten durch das Wissenschaftsministerium, gibt es bei der Frage nach dem Vollzug des gesetzlichen Auftrags. Lassen Sie mich daher – zum besseren Verständnis – zunächst einmal die Sicht des Wissenschaftsministeriums kurz skizzieren und sodann die Vorstellung der Landesrektorenkonferenz, die davon in wesentlichen Gesichtspunkten abweicht. Vorab möchte ich jedoch noch einmal betonen, dass auch die

Universitäten des Landes sich grundsätzlich darüber einig sind, dass die Zielsetzung eines Evaluationssystems möglichst weitgehend verwirklicht werden muss. Dieses System muss effizient sein, d.h. der Aufwand für die Evaluation darf nicht außer Verhältnis zu seinem Nutzen stehen. Die Zielsetzung des Evaluationssystems kann nur auf der Basis eines Interessenausgleichs erfolgen. Dieser Interessenausgleich muss die Spannungsfelder zwischen der Wissenschaftsfreiheit auf der einen Seite – Stichwort: hochschulinterne Qualitätssicherung – und der gesellschaftlichen Verantwortung der Wissenschaft – Stichwort: Transparenz und Rechenschaftslegung – auf der anderen Seite in Einklang bringen. Die Universitäten nehmen mit der Evaluation von Forschung und Lehre eine Verantwortung gegenüber dem Land als Träger der Institution und gegenüber der Öffentlichkeit wahr.

Nach diesen grundsätzlichen Bemerkungen jedoch zurück zu der vom Ministerium für Wissenschaft und Kunst vorgeschlagenen Evaluationsorganisation. Danach soll das Evaluationsverfahren durch eine Evaluationsagentur gesteuert werden. Empfohlen wird – nach Aussage des Ministeriums – die Einrichtung einer Stiftung des öffentlichen Rechts.

Dem Stiftungsrat als strategischem Lenkungsgremium sollen neben einem Vorsitzenden aus dem Hochschulbereich, der durch Staat und Hochschule gleichermaßen legitimiert ist, Mitglieder der Rektorenkonferenzen, hochschulexterne Mitglieder sowie drei vom Wissenschaftsminister benannte Mitglieder angehören. Sechs von den 12 Mitgliedern können nicht ohne Zustimmung des Ministeriums benannt werden.

Vorgesehen ist, die Evaluation in einem Turnus von etwa 5-8 Jahren flächendeckend und zweistufig durchzuführen. Auf der 1. Stufe mündet eine hochschulinterne Selbstevaluation in einen sogenannten „Selbstreport“. Die Universitäten haben diesen der Evaluationsagentur vorzulegen. Auf der zweiten Stufe erfolgt eine Fremdevaluation durch fachspezifische Gutachtergruppen. Dabei soll dem geplanten Stiftungsrat die maßgebliche Aufgabe zukommen, die Umsetzung der von Hochschulen und der Landesregierung festgelegten übergreifenden Anforderungen an das Evaluationssystem zu gewährleisten.

Dem Stiftungsrat käme damit eine wesentliche Bedeutung zu, da er die Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Führung der Stiftungsgeschäfte überwachen soll. Bei wesentlichen Entscheidungen, die der Stiftungsrat zu fällen hat, behält sich das Ministerium ein Vetorecht vor,

so z.B. bei der Besetzung des Stiftungsvorstandes, also des Geschäftsführers. Dies gilt auch für andere wichtige Personalentscheidungen. Meine Damen und Herren, ich möchte Sie nicht weiter mit Einzelheiten und juristischen Feinheiten behelligen. Die gemachten Ausführungen waren notwendig, um erkennen zu können, dass das Ministerium und damit das Land Baden-Württemberg sich einen erheblichen Einfluss in der Evaluationsagentur sichern möchte. Und gerade dies ist der Ansatz der Landesrektorenkonferenz. Sie geht von der Erwartung aus, dass Evaluation von Forschung und Lehre an Universitäten nach Maßgabe der neuen Bestimmungen nicht gegen die Universitäten durch den Staat geregelt werden dürfen.

Aus Sicht der Landesrektorenkonferenz hat das Ministerium bei Evaluationen von Forschung und Lehre in der Universität nur eine geringe Mitwirkungsbefugnis. Indessen steht die Wahrnehmung dieser Aufgaben den einzelnen Universitäten unter der Rechtsaufsicht des Ministeriums zu. Hierbei wird nicht verkannt, dass die Universität mit der Evaluation von Forschung und Lehre eine Verantwortung gegenüber dem Land als Träger der Institution und gegenüber der Öffentlichkeit hat. Evaluation in Forschung und Lehre, ich darf es noch einmal betonen, sind notwendige Grundlagen für eine Studienreform, für die Entwicklung fachbereichs- und hochschulübergreifender Aktivitäten in Forschung und Lehre sowie für die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten und innovativen Lehrprogrammen. Es ist somit eine gemeinsame Verpflichtung der Universitäten und der staatlichen Instanzen – unter Berücksichtigung der prinzipiellen Eigenverantwortlichkeit der Universitäten. Im Bereich von Evaluationen ist daher ein Zusammenwirken der Universitäten erforderlich.

Bei der im Universitätsgesetz festgelegten Rechtspflicht zur Evaluation ist die Einrichtung der eben beschriebenen Evaluationsagentur in Form einer Stiftung des öffentlichen Rechts nicht zwingend. Dennoch ist es ein sinnvoller Weg, die verschiedenen Bereiche in einer Evaluationseinrichtung organisatorisch zusammenzuführen. Nur so können die Universitäten die ihnen übertragene Aufgabe der Evaluation sachgerecht und effizient bewältigen. Bei der Rechtsform einer solchen Agentur, wie die Landesrektoren es fordern, sowie bei der Besetzung der Leitungs- und Aufsichtsgremien ist der Eigenverantwortlichkeit der Universitäten Rechnung zu tragen. Dies gilt insbesondere auch für Entscheidungen über die Durchführung von Evaluationen. Diese Eigenverantwortung schließt die Evaluation der Forschung ein, die neben der Evaluation im Lehrbereich nicht in den Hintergrund gerückt werden darf. Qualitätssicherung muss das vorrangige Ziel der Evaluation

bleiben. Die Zuständigkeit der Universitäten für diese Prozesse stellt die Klarheit der Resultate und die Umsetzung der Ergebnisse nicht in Frage. Das neue Universitätsgesetz basiert denn auch auf der Grundposition, dass Qualitätssicherung in der Kompetenz der Universitäten liegt.

Ein zweiter, wesentlicher Kritikpunkt bezieht sich auf das inhaltliche Verhältnis von Evaluation und Politik. Eine Vermengung der Zielsetzungen von Evaluation einerseits und Entwicklungsplanung und Forschungspolitik andererseits kann nicht gut geheißen werden, weil sie nicht die erwünschten Verhaltensweisen in Zusammenhang mit Evaluationen bewirken kann. Dies gilt dementsprechend auch für die vorgesehene *direkte* Verknüpfung von Evaluationsvorgang und Mittelzuweisung.

Die Forderungen der Landesuniversitäten gehen daher dahin, dass Evaluation im Wesentlichen Aufgabe der Universitäten ist. Eine staatliche Mitwirkung, wie sie in der vom Ministerium vorgeschlagenen Evaluationsagentur vorgesehen ist, verstößt gegen das geltende Recht.

Die LRK hält daher eine Grundsatzvereinbarung der beteiligten Universitäten für einen möglichen Weg zur Strukturierung der Evaluationsprozesse und deren gemeinschaftlicher Organisation. Für besondere Untersuchungs- und Bewertungsaufträge des Staates, die nicht unter die Eigenverantwortung der Universitäten fallen, sind gegebenenfalls – entgegen den Vorschlägen des Ministeriums – separate Regelungen zu treffen. Die Umsetzung von Ergebnissen aus einer erfolgten ersten Evaluation obliegt den betreffenden Hochschulen.

Die LRK hält das Konzept, dass Hochschulleitungen nach 2 Jahren über eingeleitete Maßnahmen und deren Auswirkungen berichten sollen, für richtig. Allerdings, und dies möchte ich nochmals hervorheben, kann dem Vorschlag, den Prozess der Qualitätssicherung an Universitäten mit Hilfe eines Lenkungsausschusses oder Stiftungsrats mit einer, wie beschrieben, universitären *Minderheit* zu betreiben, nicht zugestimmt werden. Insgesamt wird daher vorgeschlagen, eine schlanke, bürokratieferne und problemnahe Institutionalisierung der Steuerung nach dem Prinzip der Selbstorganisation in der Form von Lenkungsgremien vorzusehen: eines getragen von der LRK, ein weiteres auf der Ebene der anderen Hochschularten. Eine Evaluationsagentur der Universitäten Baden-Württembergs darf keine monopolähnliche Position besitzen. Jede Universität muss grundsätzlich die Möglichkeit haben, einen Evaluationsprozess auf eine andere Agentur zu übertragen. Auch

muss die zu errichtende Agentur prinzipiell für eine überregionale Ausweitung bezüglich beteiligter Universitäten und bezüglich der Erlangung von Einzelaufträgen von außerhalb Baden-Württembergs offen sein. Damit könnte eine substanzielle Verbesserung von Vergleichsgrundlagen und eine stärkere Professionalisierung bewirkt werden. Letztendlich muss sich eine solche Evaluationsagentur möglichst schnell in Richtung eines kompetitiven Anbieters auf einem Markt entwickeln, auf dem Evaluationsdienstleistungen angeboten und nachgefragt werden. Eine solche Agentur kann also von Anfang an keinen Behördencharakter besitzen. Als mögliche Organisationsformen kommen daher die Gesellschaft des bürgerlichen Rechts sowie die Gründung eines eingetragenen Vereins oder auch die durch weitgehende Satzungsfreiheit gekennzeichnete GmbH in Frage.

Zusammenfassend möchte ich daher festhalten, dass Evaluation primäre Aufgabe der Universitäten ist und dass diese sich uneingeschränkt zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Forschung und Lehre bekennen. Ihre ausschließliche Intention ist es, entsprechend dem Gesetzeswillen tätig zu werden und gemäß den Vorgaben im Gesetz die Evaluation durchzuführen. Dabei geht die LRK von der Erwartung aus, dass Evaluation von Forschung und Lehre an Universitäten nach Maßgabe der neuen Bestimmungen nicht gegen die Universitäten durch den Staat geregelt werden darf. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Koreferat

Hartmut Wörner

*Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst,
Baden-Württemberg*

I.

Wenn man – wie ich das vor ca. 1 $\frac{3}{4}$ Jahren bei einer HRK-Fachtagung in Kaiserslautern getan habe – beginnt, sich näher mit der evaluationsbasierten Qualitätssicherung zu befassen, dann gewinnt man zunächst den Eindruck, dass es auf diesem Feld kaum noch ungelöste Grundsatzfragen gibt. Wohl durchdachte Empfehlungen des Wissenschaftsrats (Empfehlungen zur Stärkung der Lehre in den Hochschulen durch Evaluation vom 19.1.1996) und Entschlüssen der HRK (Entscheidung „Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre“ v. 3.7.1995; „Evaluation der Lehre – Sachstandsbericht mit Handreichungen“ v. 21./22.2.2000) liegen vor; im benachbarten Ausland und in Norddeutschland existieren seit Jahren Referenzsysteme und in Eckwertepapieren und bei den einschlägigen Fachtagungen bekennen sich fast alle Beteiligten zur Notwendigkeit der systematischen Evaluation.

Es ist jedoch keineswegs so, dass die Etablierung von Evaluationssystemen in der Bundesrepublik keine konzeptionellen Probleme mehr aufwerfen würde. Vielmehr sind sich die verschiedenen Beteiligten noch keineswegs über die Zielsetzung und Ausgestaltung der Qualitätssicherung durch Evaluation einig, sondern verbinden höchst unterschiedliche Erwartungen mit ihr. Hinzu kommt, dass der Bereich der Qualitätssicherung häufig nicht im Zusammenhang mit der beginnenden Neuordnung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen betrachtet wird.

Dies sind keine Einschätzungen, die durch Aktenstudium am Schreibtisch eines Ministerialbürokraten gewonnen wurden, sondern lebendige Erfahrung aus einem über ein Jahr währenden Verhandlungsprozess zwischen dem baden-württembergischen Wissenschaftsministerium und den Landesrekorenkonferenzen der Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und Fach-

hochschulen über die Etablierung eines flächendeckenden Qualitätssicherungssystems in Baden-Württemberg.

Dabei hatten alle Einzelprobleme, die den Verhandlungspartnern in Baden-Württemberg zu schaffen machten und machen, ihre Wurzel in der Kardinalfrage, die uns heute hier zusammengeführt hat, nämlich dem Verhältnis von Staat und Hochschulen bei der Qualitätssicherung im wissenschaftlichen Bereich, insbesondere der Verortung der Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Hochschulautonomie und staatlicher Gesamtverantwortung. Diesbezüglich bleiben die einschlägigen Empfehlungen und Entschlüsse relativ blass.

Wenn man über die konkrete Ausgestaltung eines hochschulübergreifenden Qualitätssicherungssystems verhandelt, so muss man konkrete Antworten auf folgende zentralen Fragen finden:

- Soll ein evaluationsbasiertes Qualitätssicherungssystem auch der Gesamtentwicklung des Hochschulsystems durch Regierung und Parlament dienen? Wenn ja: welche Beteiligungs- und Informationsrechte werden dem Staat in diesem Zusammenhang zugestanden?
- Dürfen Evaluationsergebnisse auch im Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen verwertet werden oder spielt sich Qualitätssicherung ausschließlich auf der Ebene der Hochschulen ab?
- Können die unterschiedlichen Verantwortungsebenen von Staat und Hochschulen durch ein gemeinsames Qualitätssicherungsverfahren „bedient“ werden oder muss hier eine klare Trennlinie gezogen werden?

Herr Minister von Trotha hat zu diesen Problemen in seinem Grußwort thesenartig bereits Stellung genommen und dabei den engen Zusammenhang zwischen der Ausräumung der hochschulinternen und der hochschulübergreifenden Qualitätssicherung und der Neuordnung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen im Zuge der Hochschulreform betont. Ich erlaube mir, den aktuellen Stand der Überlegungen des baden-württembergischen Wissenschaftsministeriums nochmals in aller Kürze im Erinnerung zu rufen:

Erster Punkt: Evaluationsbasierte Qualitätssicherung im Hochschulbereich ist unseres Erachtens nicht nur nach innen gerichtet, sondern muss auch das Verhältnis zwischen den Hochschulen und das Außenverhältnis zwischen

Hochschulen und Staat einbeziehen. Evaluation hat zwei Zielebenen: die hochschulinterne und die hochschulübergreifende Qualitätssicherung.

Wird die übergreifende Transparenz ausgeblendet, so wird der auf ein autonomeres, wettbewerblicheres Hochschulsystem ausgerichtete Reformprozess auf Dauer gefährdet. Warum ist dies so?

Parlament und Regierung tragen gegenüber der Gesellschaft die Verantwortung für eine sachgerechte Verwendung der öffentlichen Mittel und können sich deshalb nicht auf eine reine „Zahlmeister-Rolle“ beschränken. Stärkung der Hochschulautonomie bedeutet eben nicht „freie Marktwirtschaft“, sondern Rückzug des Staates aus der operativen Ebene und Beschränkung auf die Kernverantwortung der Entwicklung des Hochschulsystems als Ganzes. Der Staat braucht für die Wahrnehmung dieser Aufgabe auch Informationen und Bewertungen über die Qualität von Lehre und Forschung.

Ist eine solche übergreifende Transparenz nicht oder nur in Teilbereichen gegeben, so wird sich das auf die Entwicklung der Hochschulautonomie nicht positiv, sondern negativ auswirken, weil die politischen Entscheidungsinstanzen darauf eigentlich nur mit einer Rückkehr zur Reglementierung im Detail reagieren können.

Zweiter Punkt: Der Anspruch des Staates auf Partizipation an der Qualitätssicherung ist aber durch die Reichweite seiner Verantwortung gegenüber den autonomen Hochschulen klar *begrenzt*. Er bezieht sich deshalb nur auf die qualitätsbezogenen Informationen und Bewertungen, die er zur Wahrnehmung seines verfassungsrechtlich verankerten strategischen Gesamtauftrags benötigt.

Dritter Punkt: Die hochschulinterne und hochschulübergreifende Zielebenen der Qualitätssicherung sollten weitgehend durch *ein* periodisches, hochschulübergreifendes Verfahren „bedient“ werden. Eine horizontale Aufteilung des Gesamtbereichs der Qualitätssicherung in hochschulinterne und „staatsbezogene“ Evaluationsverfahren (vgl. z.B. Detlef Müller-Böling, Die entfesselte Hochschule, Gütersloh 2000, S. 95 ff) ist einem solchen Modell unterlegen, weil es einen einheitlichen Untersuchungsgegenstand, z.B. die Qualität der Lehre in einem bestimmten Fach, künstlich aufspaltet.

Letzter Punkt: Hochschulen und Staat sollten zur Umsetzung des Qualitätssicherungsauftrags nach Möglichkeit in einer gemeinsamen Evaluationsorgani-

sation kooperieren. Dabei hat sich der Staat auf die Rolle eines „Juniorpartners“ zu beschränken, dessen Einwirkungsmöglichkeiten auf die Berücksichtigung der für die Gesamtentwicklung des Hochschulsystems benötigten Grundstandards beschränkt ist. Im Übrigen ist Evaluation ausschließlich Angelegenheit der scientific community.

II.

Wir haben versucht, in Baden-Württemberg aus dieser „Grundphilosophie“ die inhaltlichen und organisatorischen Eckpunkte eines landesweit agierenden Qualitätssicherungssystems zu entwickeln und sind dabei zu einer Konzeption gelangt, die ich hier in möglichst geraffter Form skizzieren möchte. Viele Elemente des Modells stimmen mit den in den Niederlanden und in Niedersachsen bestehenden Evaluationssystemen überein:

- Die Evaluation ist *fächerbezogen* und *zweistufig* ausgestaltet. Der Staat ist an der Durchführung des Evaluationsverfahrens nicht beteiligt.
- *Evaluationsgegenstand* sind Lehre und Forschung unter Einbeziehung der Gesichtspunkte „Nachwuchsförderung“ und „Gleichstellung von Frauen und Männern“.
- Die Evaluation ist *hochschulübergreifend* angelegt.
- Die Evaluation *im Abstand* von etwa 5 - 8 Jahren zu *wiederholen*.
- Die Evaluation soll sich an den spezifischen *Profilen und Zielsetzungen* der evaluierten Fächer *ausrichten*.
- Die Evaluation soll von einer *Evaluationsagentur* gesteuert werden.

Näher eingehen möchte ich auf die vorgesehene Austarierung der Verantwortungsbereiche von Hochschulen und Staat innerhalb des Systems:

Erster Aspekt: *Übergreifende inhaltliche Anforderungen*, die in jeder Fremdevaluation an jedem Standort – d.h. hochschulübergreifend, vergleichend – behandelt werden müssen, gibt es nur insoweit, wie qualitätsbezogene Informationen und Bewertungen für die *Gesamtentwicklung des Hochschulsystems durch den Staat* relevant sind. Soweit dies nicht der Fall ist, besteht Flexibilität für eine individuelle Ausgestaltung des Evaluationsprozesses im Hinblick auf das Ziel der hochschulinternen Qualitätssicherung. Es gibt also innerhalb des Systems einen „Firewall“ zwischen den Zielebenen der hochschulbezogenen und der hochschulübergreifenden Qualitätssicherung.

Aus dieser Gestaltung ergibt sich auch der *Umfang der Veröffentlichung* der Ergebnisse der Fremdevaluation: Allgemein zugänglich gemacht werden ausschließlich die auf der Grundlage übergreifender Vorgaben gewonnenen Evaluationsergebnisse; darüber hinausgehende Teile des Berichts der Gutachter stehen ausschließlich zur Disposition der Hochschule(n).

Zweiter Aspekt: Die Konsequenzen der Evaluation sind differenziert ausgestaltet. Das heißt:

- Auf *Hochschulebene* werden die Konsequenzen der Evaluation in internen Zielvereinbarungen festgelegt.
- Im Verhältnis zwischen *Staat und Hochschulen* werden Evaluationsergebnisse ab der *zweiten Evaluation* in die Verhandlungen über Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen und in die Fortentwicklung des Systems der leistungsorientierten Mittelverteilung einbezogen.

Das bedeutet insbesondere, dass es eine unmittelbare, *automatische* Verknüpfung von Evaluationsergebnissen mit der Mittelverteilung, wie sie z.B. in Großbritannien im Bereich der Grundlagenforschung praktiziert wird, nicht geben soll.

Dritter Aspekt: die Verteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Hochschulen und Staat findet auch in der *organisatorischen Ausgestaltung* des Evaluationssystems ihren Ausdruck.

- Durch die organisatorische Unabhängigkeit der Evaluationsagentur wird deutlich, dass sie verschiedenen Managementebenen zuarbeitet.
- Das Evaluationssystem wird – entsprechend der Bedeutung der Zielebenen der hochschulinternen Qualitätssicherung – über die Mehrheit im Lenkungsgremium weitgehend von den Hochschulen gesteuert. Damit wird eine wissenschaftsnahe Ausgestaltung des Evaluationsverfahrens sichergestellt.
- Durch seine Vertretung im Lenkungsgremium und durch die doppelte Legitimation des Vorsitzenden und der externen Mitglieder ist sichergestellt, dass der *Staat* als „Juniorpartner“ seine Verantwortlichkeit für die

qualitative Gesamtentwicklung des Hochschulsystems wahrnehmen kann.

IV.

Zum Abschluss meines Referats komme ich von der Vision eines solchen auf dem Grundgedanken der Kooperation zwischen Hochschulen und Staat beruhenden Qualitätssicherungssystems zurück zur Realität.

Zwar haben die Rektorenkonferenzen der Pädagogischen Hochschulen und der Fachhochschulen das Evaluationskonzept ohne Einschränkung gebilligt. Die Landesrektorenkonferenz der Universitäten konnte das Modell dagegen trotz bestehender Bereitschaft zur systematischen Evaluation nicht mittragen, weil es ihrer Vorstellung von einer hochschulautonomen Qualitätssicherung nicht entspricht.

Ich bin sehr froh darüber, dass bei einem Gespräch zwischen Landesrektorenkonferenz und Ministerium in der vergangenen Woche der Verhandlungsfaden neu geknüpft werden und die Chance für einen fairen Kompromiss gewahrt werden konnte. Wenn in den nächsten Wochen doch noch ein Konsens erreicht werden kann, so wird dieser sicherlich in einigen Punkten von dem Konzept abweichen, das ich Ihnen heute vorgestellt habe. (Auf der Grundlage eines gemeinsamen Eckwertepapiers der beteiligten Rektorenkonferenzen vom 29.5.2000 wurde im Juli 2000 die Stiftung Evaluationsagentur Baden-Württemberg errichtet. Aktuelle Informationen bietet die Homepage www.evalag.de). Es steht jedoch zu hoffen, dass sich der Grundgedanke einer Kooperation von Hochschulen und Staat durchsetzt. Ich muss gestehen, dass ich die Angst vor einer zu starken staatlichen Machtposition, die die Universitäten mit diesem Modell verbinden, bis heute rational nicht voll nachvollziehen kann. Ähnliche Befürchtungen könnte doch eigentlich auch der Staat hegen, der sich im Tausch gegen die Zusage der Wahrung eines begrenzten Katalogs von Standards und einer Minderheitsposition in dem Qualitätssicherungssystem in seinen Entscheidungen sehr stark von der scientific community, die das Evaluationsverfahren prägen wird, abhängig macht.

Ich glaube, dass beide Seiten unter dem Strich von einem solchen Kooperationsmodell profitieren werden. Ein gemeinsam getragenes Qualitätssicherungssystem, auf dessen Realisierung in Baden-Württemberg ich trotz aller

Schwierigkeiten hoffe, könnte ein wichtiger Meilenstein im Rahmen der Weiterentwicklung des Verhältnisses zwischen Staat und Hochschulen sein.

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 2

Erfahrungen und Erkenntnisse, Folgen und Schlussfolgerungen aus der Evaluation der Lehre – Ingenieurwissenschaften

Moderation:

*Professor Dr. Klaus Habetha
RWTH Aachen*

Impulsreferat:

*Professor Dr.-Ing. Kurt Feser
Universität Stuttgart*

Koreferate:

*Professor Dr.-rer.nat. Andreas Schlachetzki
TU Braunschweig*

*Professor Dr.-Ing. Jörg Wauer
Universität Karlsruhe*

Kommentare:

*Professor Dr.-Ing. Josef Wehberg
Fachhochschule Hannover*

*Professor Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Erich Plate
Universität Karlsruhe*

Professor Dr. Klaus Habetha
RWTH Aachen

Die erste Frage in der Arbeitsgruppe 2 lautete: Was ist zur Organisation, Ablaufplanung und zur Begleitung durch die Agentur zu sagen? Der Ablauf und auch die Agentur waren hilfreich. Allerdings wurde festgestellt, dass der Aufwand für eine solche Evaluation erheblich ist. In einem Fall wurde unzureichende Unterstützung durch die Hochschulverwaltung moniert, was zum Teil vielleicht auch durch Fragen bewirkt worden ist, die sehr schwer zu realisieren waren, wo sich dann die Hochschullehrer selbst hineinhängen mussten. Es wäre vielleicht zu empfehlen, den Fragenkatalog noch einmal zu überarbeiten.

Allerdings sind in der Diskussion ganz deutlich Bedenken gegenüber Agenturen allgemein geäußert worden. Sie werden, selbst wenn sie das nicht sind, doch als sehr staatsnah angesehen. Es wurde festgestellt und auch über ein Beispiel berichtet, in dem es eben auch ohne Agentur geht, nämlich durch Selbstorganisation der Hochschulen. Als Vorschlag kam auch, dass die Fakultäten und Fachbereichstage in die Agenturen beziehungsweise das Verfahren eingebunden werden könnten, um ein wenig mehr Staatsferne zu erzielen.

Außerdem wurde gesagt, dass die Akkreditierung und die Evaluation auf jeden Fall deutlich getrennt gehalten werden sollten.

Der Aufwand ist erheblich, weshalb der Wunsch geäußert wurde, den Aufwand für Evaluation zu begrenzen. Es sind in Einzelfällen Summen von 25.000,-- bis 30.000,-- DM zur Unterstützung gezahlt worden, was aber keineswegs die Kosten und den Aufwand wirklich deckt. Man könnte vielleicht auch den Umfang der Berichte beschränken. Als warnendes Beispiel wurde ein Fall aus den USA diskutiert, in dem sich 15 % der Arbeitskraft der Hochschullehrer nur auf die Evaluation konzentriert. So sollte es sicher nicht sein.

Die Zusammenarbeit der Gutachter untereinander und mit den Fächern wurde allgemein als problemlos angesehen. Im Verhältnis von Selbstevaluation und externer Evaluation besteht ein Übergewicht für die Selbstevaluation. Sie ist eigentlich der wichtige Teil einer Evaluation, denn das Gespräch im

Fach über die eigenen Probleme ist von großer Bedeutung, wird in der Regel jedoch nicht ohne Anstoß geführt. Das wurde als das Positive angesehen. Die Gutachter bilden mehr die neutralen Außenstehenden, mit denen man Probleme diskutieren kann und die natürlich manches klarer sehen, wodurch dann Fragen oder Probleme leichter lösbar werden. Man muss jedoch erst einmal selbst darüber sprechen, und in der Regel sind die Hochschullehrer in der Lage, ihre Probleme zu identifizieren. Dabei ist die Mitwirkung der Gruppen sehr wichtig. Allerdings gibt es bei Studierenden gelegentlich Vorbehalte und zwar der Furcht wegen, dass solch ein Bericht mit vielen Kennzahlen dem Ministerium eine Handhabe bietet, in die Hochschule hinein zu kürzen. Positiv wird natürlich auch von den Studierenden die Verbesserungsmöglichkeit gesehen, die letztlich in diesem Verfahren steckt. Ein deutliches Misstrauen gegenüber der staatlichen Seite ist dort zu sehen. So sind in einem Fall die Studenten dem Evaluationsbericht genau aus diesem Grunde nicht beigetreten.

Dann gab es eine Frage nach Hinweisen für Einsteiger. Man sollte Informationen bei verwandten Fächern, Fakultäten oder Fachbereichen, insbesondere vom gleichen Fach einholen. Die Leitfäden für die Selbstevaluation sollte man durchaus an das Fach anpassen.

Auch wurde gefragt, ob man das Verfahren optimieren kann. Einhellig wurde gesagt, man sollte eine gewisse Forschungsevaluation einschließen, ganz im Gegensatz zu dem, was Herr Seidel gestern gesagt hat. Es wurde für unabdingbar gehalten, weil Forschung und Lehre einander bedingen. Man kann nicht nur die Lehre alleine evaluieren, und Verbesserungen sind häufig nur durch Strukturänderungen zu erreichen. Dann muss man auch in die Forschung gehen. Man muss vielleicht nicht die Qualität jedes einzelnen Forschers prüfen, aber man muss zumindest die Forschungsstruktur eines Fachbereichs oder einer Fakultät mit betrachten. Denn die Forschung bestimmt den Charakter des Faches, das man den Studierenden letztlich anbietet. Auch der Bezug zur Praxis, der je nach Standort unterschiedlich sein kann, ist wichtig. Außerdem können große Persönlichkeiten vorhanden sein, die natürlich wichtige Faktoren sind, mit denen man rechnen muss. All das muss Gegenstand der Diskussion sein. Insofern war unsere einhellige Meinung: Forschung dazu! Es sollte fach- und hochschulübergreifende Teile der Fragebogen geben, um die Transparenz zu erhöhen. Durchgehend ist das sicher nicht möglich, weil die Fächer alle verschieden sind sowie jeder Standort verschieden ist. Aber wenn man vielleicht einen gewissen Kern hat, würde das

auch einer Hochschulleitung ermöglichen, Fächer zu vergleichen bei aller Einschränkung, die an solch einer Stelle zu machen ist.

Die letzte Frage war: Kann und soll solch ein Verfahren flächendeckend eingeführt werden? Da waren sowohl Bedenken als auch Resignation deutlich spürbar: „Wir werden es wohl sowieso nicht verhindern können.“ Die deutliche Meinung war, dass Eigeninitiative vorzuziehen sei. Die Evaluation kann nur in kleinen Gruppen von Fächern oder von Hochschulen stattfinden und das könnten die jeweiligen Betroffenen auch selbst organisieren, z.B. mit Hilfe der Hochschulleitung.

Ein Beispiel ist das Land Nordrhein-Westfalen, wo Fächer mit dreizehn Fachbereichen vorhanden sind. Diese kann man sicher nicht gleichzeitig evaluieren. Von Flächendeckung kann keine Rede sein, denn wenn ein Gutachter dreizehn Fachbereiche besuchen soll, dann muss er mindestens ein Vierteljahr dafür opfern, und das kann nicht gehen. Insofern müssen es wohl kleinere Gruppen sein, und das könnte auch von den betroffenen Hochschulen organisiert werden. Andererseits wird die Hilfe für die Selbstevaluation und die Gutachter schon als wichtig angesehen. Es gibt durchaus auch positive Aspekte in den Agenturen. Der Bericht der Gutachter sollte allerdings mehr oder weniger agenturfrei sein, um die verschiedenen Verhältnisse an einigen Standorten besser erfassen zu können. Allerdings wurde auch der Nutzen einer Evaluation generell hinterfragt, wenn auch niemand gegen die Evaluation war. Die ganze Sache war sehr gespalten. Die Ziele der Evaluation erscheinen immer noch unklar. Das muss vielleicht so sein, weil noch zu wenig Erfahrung vorhanden ist. Es konnten eigentlich kaum Fälle außer Trivialitäten angeführt werden. Die These, dass bisher die Evaluation zu Verbesserungen geführt hat, ist vielleicht noch verfrüht. Darüber könnte man dann in fünf oder zehn Jahren sprechen.

Die Diskutanten waren sehr gemischt – zusammengesetzt aus Evaluatoren, Evaluierten und zukünftigen Evaluierten. Es war also durchaus alles vertreten und die zukünftigen Evaluierten fragten, was dabei herauskommen solle. Ist bei Ihnen etwas herausgekommen? Wenn man so genau fragt, dann muss man bisher sagen, dass es noch zu früh ist. Es gibt zwar Diskussionsraum für die Studierenden, aber letztlich sind das kleine Fische.

Es wurde auch heftig diskutiert, ob eine Vergleichbarkeit mit der ISO 9000 ff-Zertifizierung in der Wirtschaft besteht. Darüber war keine Einigkeit zu

erzielen. Ob Studierende im Sinne eines Produktes eines Wirtschaftsunternehmens aufzufassen sind, wurde sehr bezweifelt.

Außerdem wurden Bedenken geäußert, dass relativ zu dem Verhältnis Bachelor und Master – das hatte Herr Seidel gestern auch als sehr positiv angesehen – später die Evaluation nur noch dann gut ausgehen könne, wenn ein Bachelor an der jeweiligen Fakultät vorhanden ist. Gerade im Ingenieurbereich wurde durchaus strittig diskutiert, ob das sinnvoll ist. Ein Master für ausländische Bachelor ist unbestritten, aber ob ein Bachelor für deutsche Studierende sinnvoll ist, das wurde sehr hinterfragt. Die Frage, ob die Industrie solche Leute überhaupt einstellt, hängt wiederum garantiert von der Konjunkturlage ab. Momentan würde das sicher so sein, wenn es aber wie Mitte der 90er Jahre ist, dann würden die Bachelor sicher nicht unterkommen. Diese Frage ist keineswegs entschieden und müsste weiterhin verfolgt werden. Zusammenfassung: Was soll unsere zukünftige Idealvorstellung sein?

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 2

(Soweit diese der Redaktion vorlagen)

Impulsreferat

Professor Dr.-Ing. Kurt Feser
Universität Stuttgart

Vorbemerkung

Lassen Sie mich zuerst einige allgemeine Gedanken zu meinen Erfahrungen mit der Evaluation der Lehre und zu der momentanen Diskussion über den Aufbau eines Ingenieurstudiums ausführen. Am Ende meiner Ausführungen will ich konkret auf die Fragestellungen für unsere Arbeitsgruppe, wie sie die HRK formuliert hat, eingehen. Ich werde dabei nicht auf Details eingehen, die bereits im Evaluationsbericht der ZEvA ausgeführt sind.

Die Ingenieurwissenschaften, von mir im Wesentlichen aus der Sicht der Elektrotechnik und Informationstechnik betrachtet, sind die Basistechnologien einer modernen Infrastruktur. Für den Dienstleistungs- und Produktionsstandort Deutschland gehört die Ausbildung in den Ingenieurwissenschaften zu den Schlüsselkomponenten unserer Industriegesellschaft. Die Universitäten und Fachhochschulen im Lande haben eine wichtige Aufgabe im Erhalt von hochqualifizierten Arbeitsplätzen in Deutschland zu leisten. Es ist auch im Zeitalter des Internets so, dass dort, wo die entsprechende Qualität der Ausbildung geleistet wird, auch die entsprechenden Arbeitsplätze entstehen. Dies gilt im lokalen Bereich ebenso wie im globalen Wettbewerb.

Die Ingenieurwissenschaften sind international. Mit der Globalisierung der Wirtschaft muss eine Globalisierung der Ausbildung einhergehen. Dies bedeutet, dass die Ausbildungsgänge weltweit kompatibel sein müssen. Hier haben wir in Deutschland eine besondere Aufgabe, da unser duales Ausbildungssystem in den Ingenieurwissenschaften mit dem weltweit gängigen angelsächsischen System nicht unbedingt kompatibel ist.

Andererseits hat sich unser duales Ausbildungssystem in der Praxis hervorragend bewährt und ist auch weltweit bestens anerkannt. Ich bin der Auffassung, dass sich das bewährte Ausbildungssystem mit wenigen Schritten erheblich modernisieren und in die internationalen Ausbildungsgänge integrieren lässt. Dabei müssen wir auch unser duales System den Erfordernissen eines integrierten Studiums anpassen, z.B. ist der Übergang von einer Fachhochschule an eine Universität in vielen Fällen nicht optimal festgelegt. Ich

halte wenig von der momentan zu beobachtenden Bachelor- und Masterhysterie, wo jede Fachhochschule und jede Universität versucht, diese Studiengänge, teilweise in Englisch, einzuführen. Ein abgestimmtes Vorgehen wäre hier sicher sinnvoller.

Es ist dabei sicherlich auch zu beachten, dass ausländische Studierende ihr Grundstudium, in der Regel ein Bachelorstudium, im Heimatland durchführen und erst anschließend ein vertieftes Studium, z.B. ein Masterstudium bzw. ein Promotionsstudium an einer renommierten Universität im Ausland anstreben. Hierfür müssen die entsprechenden Voraussetzungen für deutsche Studenten, die ins Ausland gehen und für ausländische Studenten, die sich bei uns weiterbilden wollen, geschaffen werden.

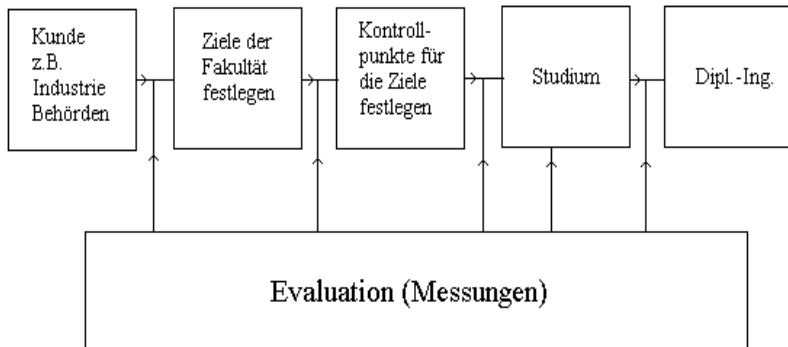
Ausbildungsziele

Jede Ausbildungseinheit sollte ihre Ausbildungsziele formulieren. Aus meiner Erfahrung mit der Evaluation von Universitäten werden die Ausbildungsziele selten klar dargestellt. Es findet sich meist kein Hinweis darüber, welches wissenschaftliche Niveau bei der Ausbildung angestrebt wird, bzw. in welcher Weise sich das Studium an einer Universität von dem an einer Fachhochschule unterscheidet. Es sollte die Realisierung und Sicherung des höchstmöglichen wissenschaftlichen Niveaus in Forschung und Lehre das vorrangige Ziel einer universitären Ausbildung sein. Die Bildung von Forschungsschwerpunkten, die über die Fakultätsgrenzen gehen, ist ein Weg zu dem gesteckten Ziel.

Erfahrungen und Erkenntnisse mit der Evaluation

Die Evaluation einer Ausbildungseinheit in den Ingenieurwissenschaften sollte Lehre *und* Forschung berücksichtigen. Bei der Evaluation der Lehre ist die Selbstevaluation, d.h. die Selbsteinschätzung und -wahrnehmung, der wichtigste Bestandteil. Die Peer-Reviewer haben eine mehr beratende Funktion und bringen eine gewisse Neutralität in die Diskussion. Wenn die Selbstevaluation sorgfältig und gewissenhaft durchgeführt wurde, sind in der Regel die Schwachstellen erkannt und es bedarf „nur“ ihrer Umsetzung. Die Lehre sollte als eine Dienstleistung verstanden werden, für die man heute zuerst die angehenden Studierenden anwerben muss. Die Qualität der Lehre ist dann für die Nachfrage der Industrie für die neu ausgebildeten Arbeitskräfte verantwortlich. Die Selbstevaluation sollte nach einem gewissen Schema erfolgen. Wichtig erscheint eine klare Zielsetzung einer Fakultät in ihrer Ausbildung, die auch niedergeschrieben wird und regelmäßige Kontrollen, ob diese Ziele erreicht werden. Diese Kontrollen sollten möglichst zu

einem frühen Zeitpunkt in einem Studium erfolgen. Das Erfassen aller Vorgänge in einem Studium (Anmeldungen, Vorlesungen, Seminare, Prüfungen, etc.) in einer schriftlichen und strukturierten Form lässt Schwachstellen sehr gut erkennen und beseitigen, vor allem wenn der Ablauf eines Studiums aus der Sicht der Professoren und aus der Sicht der Studierenden festgehalten, diskutiert und abgeglichen wird. Damit ergibt sich für eine Evaluation ein formaler Aufbau, wie er auch für Akkreditierungen von z.B. Prüffeldern eingeführt ist.



Dieser formale Aufbau einer Evaluation erscheint für die Qualitätssicherung wichtig. Das Ergebnis einer Selbstevaluation löst oft Erstaunen aus „Ist doch klar“!

An den Universitäten sollte eine Evaluation der Forschung eingeschlossen sein. Aus dem Ergebnis sollte sich eine Schwerpunktbildung ableiten. Die einzelnen Universitäten sollten ihre Forschungsschwerpunkte und die Vertiefungsrichtungen darauf aufbauen. Kernkompetenzen und Profilbildung im zukünftigen Ausbildungswettbewerb sind als Ergebnis darzustellen.

Erfahrungen

Die Ingenieurausbildung in Deutschland hat eine anerkannt hohe Qualität und ist weltweit geschätzt. Auch der Grad „Dipl.-Ing.“ bzw. „Dr.-Ing.“ ist in der Industrie im In- und Ausland angesehen. Speziell in Deutschland ist von der Industrie das duale System „Fachhochschulen“ und „Universitäten“ anerkannt und gewollt. Ca. 2/3 der Ingenieure durchlaufen die mehr praktisch orientierte Fachhochschulausbildung, während 1/3 der Ingenieure die mehr theoretisch orientierte, breiter angelegte Ausbildung der Universitäten erhal-

ten, wovon sich ca. 10 bis 20% über die Promotion, speziell für die Forschung und den Hochschullehrernachwuchs qualifizieren können.

In den Ingenieurwissenschaften werden die Professoren in der Regel aus der Industrie berufen, die Habilitation ist eher selten. Die praktische, mindestens 5-jährige Industrieerfahrung wird als ein wesentlicher Bestandteil in der Ausbildung zum Hochschullehrer angesehen. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zur weltweiten Praxis der Auswahl von Professoren in den Ingenieurwissenschaften. Die so gewonnenen Hochschullehrer kennen die Anforderungen der Industrie, haben eine hervorragende Praxisnähe, zeichnen sich oft durch gute Industriekontakte aus und sprechen die gleiche Sprache. Die pädagogische Eignung der Professoren kann durch gezielte Maßnahmen nach der Berufung weiterentwickelt werden.

Neben der Lehre arbeiten die Mitarbeiter in deutschen Universitäten sehr intensiv in der Forschung. Die Bedeutung der Forschung an den Universitäten wird eher zunehmen, da Industriebetriebe oft ihre eigenen Forschungsabteilungen reduzieren (was im Grunde falsch ist). Drittmittelforschung ist an den Universitäten auch für die Erfüllung der Lehraufgaben wichtig. Um die guten Studierenden für die Forschung gewinnen zu können, ist eine entsprechende Bezahlung, wie bei einem Einstieg in die Industrie notwendig. Dies ist momentan in den Ingenieurwissenschaften gegeben und garantiert auch über die Promotion und anschließende Industrietätigkeit den qualifizierten Hochschullehrernachwuchs.

Das Studium an den Universitäten ist stark strukturiert und weitgehend standardisiert. Es gliedert sich in ein Grundstudium und ein darauf aufbauendes Hauptstudium. Das Grundstudium wird mit einer Prüfung (Vordiplom) abgeschlossen, die keinen berufsqualifizierenden Abschluss darstellt, aber die Möglichkeit zu einem Hochschulwechsel bietet ohne Fächer nacharbeiten zu müssen. Das für alle Fachrichtungen gemeinsame Grundstudium beinhaltet in der Regel die theoretischen Grundlagen (Mathematik, Informatik, Physik, Elektrotechnik bzw. Mechanik), die für das Fachgebiet als notwendig erachtet werden. Die Wahlmöglichkeiten sind auf ein bis zwei nicht-technische Fächer beschränkt. Im Hauptstudium werden in der Regel mehrere Vertiefungsrichtungen angeboten, die sich aus den Forschungsschwerpunkten der Fakultäten ableiten sollten. Diese Aufteilung, zuerst vertiefte theoretische Ausbildung und anschließend die fachspezifische und mehr technikbezogene Qualifizierung, bedingt, dass das Vordiplom nicht berufsqualifizierend ist und bedeutet den wesentlichen Unterschied zur Bachelor-/Master-Ausbildung. Prüfungen sollten grundsätzlich nach jedem Semester angeboten werden, um einmal die Eignung für ein gewähltes Studium möglichst früh ab-

schätzen zu können und um ein Studium nicht unnötig zu verlängern. Im Hauptstudium sollte der Wahlanteil gegenüber dem Grundstudium deutlich erhöht sein. Ein Anteil des Studiums speziell im 7. und 8. Semester sollte im Ausland durchgeführt werden können und ohne Verlängerung der Studienzeit integrierbar sein. Die Fakultät sollte die Kontakte zu ausländischen Universitäten pflegen. Mit einem Auslandsaufenthalt kann die sprachliche Kompetenz erweitert werden. Besonders geeignet sind Wahlvorlesungen, Studienarbeiten und Industriepraktika.

Die Integration von Bachelor-/Master-Studiengängen in unser Ausbildungssystem ist momentan in voller Diskussion und hat sich durch den Rückgang der Zahl der Studierenden und damit der fehlenden Auslastung an vielen Hochschulen verstärkt. Für die Ingenieurwissenschaften sollte eine Integration der neuen Abschlüsse in unser bewährtes Ausbildungssystem möglich sein. Die Ausbildungsziele unserer Fachhochschulen (FH) und Berufsakademien (BA) entsprechen in etwa den Ausbildungszielen einer Bachelor-Ausbildung, während der deutsche Universitätsabschluss etwa einer Master-Ausbildung gleichgesetzt werden kann. Wenn wir diese Entsprechungen einführen, dann benötigen wir nur noch einen Übergang von FH/BA- und Bachelor-Absolventen in die Universitäten. Hier könnte man sich ein getrenntes Studium vorstellen, das sich aus Pflichtfächern aus dem Grundstudium und dem Hauptstudium zusammensetzt und selbstverständlich durch Wahlpflichtfächer, Praktika und Diplomarbeit ergänzt wird, so dass einschließlich einer Diplomarbeit ein maximal viersemestriges Studium zum Dipl.-Ing. oder Master-Abschluss führen könnte.

Durchaus zu überlegen und als Ziel zu formulieren ist das Anbieten von internationalen Studiengängen. Aus meiner Sicht ist dies nur für Masterstudiengänge interessant und sollte auf Gebiete beschränkt bleiben, wo eine entsprechende Lehr- und Forschungskompetenz vorhanden ist. Die Master-Studiengänge, teilweise mit Vorlesungen in englischer Sprache, sollten der Profilbildung einer Universität und Fakultät dienen und ihre Kernkompetenzen sichtbar machen. Für diese Studiengänge sollten Gebühren verlangt werden und eine Beteiligung der lokalen Industrie, zumindest in Form von Industriepraktika, angestrebt werden.

Erkenntnisse

Die Evaluation der Lehre kann für eine Fakultät sehr hilfreich sein. Besonders die Selbstevaluation sollte für die Fakultät klare Strukturen und Verantwortlichkeiten aufzeigen, die in einem Struktur- und Entwicklungsplan einer Fakultät und der Universität festgehalten werden. Alle Abläufe in der Orga-

nisation wie in der Lehre lassen sich nachvollziehen und sind für jeden offensichtlich. Schwachstellen können aufgezeigt und eliminiert werden. Hierfür und für die Durchführung einer regelmäßigen Kontrolle hat sich die formale Evaluation in bestimmten Zeitabständen mit externen Gutachtern bewährt.

Die Betreuung der Studenten in den ersten Semestern und die Hinführung an die fachlichen Themen des Studiums erscheinen mir verbesserungsbedürftig. Es ist notwendig, den Studierenden möglichst frühzeitig (z.B. im 1. Semester) ein ingenieurwissenschaftliches Fach bzw. einen Überblick über die Anwendung und Arbeitsmethoden einer Fachrichtung zu vermitteln, um ihre Begeisterung für das gewählte Studium zu erhöhen. Besonders geeignet für diese Aufgabe erscheinen Praktika, speziell Projektpraktika in kleinen Gruppen, die ab dem 1. Semester angeboten werden. Auch Exkursionen und Einführungsveranstaltungen mit Diskussionen können zur Klarstellung und Wertschätzung der Studienrichtung beitragen und die Abbrecherquote möglichst niedrig halten bzw. den Wechsel einer Studienrichtung möglichst früh herbeiführen.

Nicht an jeder Universität/Fakultät sollten alle möglichen Vertiefungsrichtungen angeboten werden. Bei der großen Anzahl von Universitäten sollten benachbarte Fakultäten ihre Forschungsschwerpunkte koordinieren und darauf aufbauend die Vertiefungsgebiete in ihrem Lehrangebot anbieten (wobei die Zahl der Studierenden zu berücksichtigen ist). Durch die gegenseitige Anerkennung des Vordiploms können Studenten nach dem Vordiplom die Universität wechseln und ihre Vertiefungsrichtung wählen. In Zukunft sollten die Kernkompetenzen der jeweiligen Fakultäten/Universitäten gestärkt und ausgebaut werden, um der Profilbildung im Wettbewerb begegnen zu können.

Wenn man die Begründungen für die teilweise langen Studienzeiten mit Studierenden diskutiert, kommt man zu der Überzeugung, dass auch ein Teilzeit-Studium eine durchaus interessante Alternative sein kann. Entsprechende Überlegungen sollte man ausarbeiten. Auch die gezielte Weiterbildung von in der Praxis stehenden Ingenieuren in Kompaktkursen sollte eine Aufgabe der Hochschule sein. Hier ist sicherlich noch ein Handlungsspielraum.

Folgen

Für welche Aussagen ist eine Evaluation geeignet? Sicherlich können viele Fragen zum Studium aus einer Evaluation abgeleitet werden, wie z.B. nicht

aufeinander abgestimmte Vorlesungen, zu lange Studiendauer, fehlende Fachgebiete etc. Der Struktur- und Entwicklungsplan sollte auf den Ergebnissen einer Evaluation aufbauen und die Erkenntnisse umsetzen. Eine Mittelverteilung über die Evaluation der Lehre ohne eine entsprechende Berücksichtigung der Forschung ist nicht sinnvoll. Die Profilbildung der Hochschulen sollte ihre Kernkompetenzen herausarbeiten und der Öffentlichkeit darstellen.

Antworten auf die Fragen der HRK

Lassen Sie mich zum Abschluss nochmals sehr kurz und konkret auf meine Erfahrungen aus Evaluationsverfahren eingehen. Dabei will ich auf meine persönliche Einschätzung zu den von der HRK vorgeschlagenen Stichworten antworten:

Organisation und Ablaufplanung

Der von der niedersächsischen Evaluationsagentur geplante Ablauf und die Organisation der zweitägigen Begehung ist für eine Evaluation eine sehr gute Basis. Aus meiner Sicht muss man sich überlegen, ob nicht eine Evaluation der Forschung, der Lehre und besonders der Profilbildung der Fakultät/Universität und der Auswahl der Vertiefungsrichtungen dienlich wäre.

Vorbereitung und Begleitung durch die Evaluationsagentur

Die notwendigen Unterlagen wurden rechtzeitig zur Verfügung gestellt und die Vor-Ort-Begleitung der Evaluation war organisatorisch optimal abgestimmt.

Zusammenarbeit der Peers sowie zwischen den Peers und dem Fachbereich

Zwischen Herrn Kollegen Rupprecht und mir klappte die Zusammenarbeit gut, auch wenn wir grundsätzlich andere Positionen zum Ausbildungsinhalt bis zum Vordiplom bezogen und deshalb zwei getrennte Berichte abliefern. Das Vertrauen zwischen den Peers und dem Fachbereich war meiner Meinung nach jeweils gegeben, die Anmerkungen wurden konstruktiv aufgenommen und diskutiert.

Verhältnis zwischen Selbstevaluation des Fachbereichs und externer Evaluation der Peers

Die Selbstevaluation ist der wichtigste Teil der Evaluation und muss mit der notwendigen Sorgfalt ausgeführt sein. Die meisten Diskussionspunkte sind im Selbstevaluationsbericht bereits erwähnt und benötigen nur noch der eingehenden Diskussion. Hierbei können die Peers durch die getrennte Diskussion mit den einzelnen Gruppen die Schwachstellen aufzeigen und bera-

tend diskutieren. Durch die nicht durchgeführte Evaluation der Forschung können bestimmte Aussagen nicht konkret hinterfragt werden.

Möglichkeiten der Optimierung

Die Evaluation der Lehre ohne die Evaluation der Forschung berücksichtigt nicht alle Aspekte. Eine Besichtigung aller Institute war in den 2 Tagen nicht möglich, ist aber für eine Evaluation der Lehre ein wichtiger Baustein. Eine Profilbildung von Fakultäten lässt sich nur über die Evaluation der Forschung erreichen. Die Ausbildungsziele und ihre Kontrolle sollten klar und konkret formuliert sein.

Hinweise für Einsteiger

Die zeitliche Planung für die Evaluation und den Vor-Ort-Besuch sind sicherzustellen. Die Ziele einer Evaluation sollten klar genannt sein. Ein Leitfaden für die Erstellung der notwendigen Unterlagen für die Fakultäten ist sehr hilfreich. Die Wichtigkeit der Selbstevaluation sollte dabei herausgestellt werden.

Gesamteinschätzung: Kann und soll dieses Verfahren flächendeckend in Deutschland eingeführt werden?

Die Evaluation der Lehre ist ein wichtiges Hilfsmittel, um die Qualität der Ausbildung sicherzustellen und um Fehlentwicklungen korrigieren zu können. Zur Evaluation der Lehre gehört auch die Evaluation der Forschung, um weitergehende Schlussfolgerungen für den Struktur- und Entwicklungsplan einer Fakultät/Universität ziehen zu können. Es ist Aufgabe der Hochschulen, qualifizierte Studienabgänger für die deutsche Wirtschaft zur Verfügung zu stellen. Lehre und Studium an einer Universität sollten auf der Forschung aufbauen. Hochwertige Forschung an den deutschen Universitäten ist im globalen Wirtschafts- und Wissenschaftswettbewerb notwendig.

Für den zukünftigen Wettbewerb von Ausbildungseinrichtungen und ihrer Profilbildung ist eine Evaluation unerlässlich und sollte deshalb eingeführt werden.

Koreferat

*Professor Dr.-Ing. Jörg Wauer
Universität Karlsruhe*

Autonomie der Hochschulen, also die schrittweise Entlassung aus staatlicher Detailsteuerung, setzt voraus, dass die Hochschulen zur Übernahme von Verantwortung willens und in der Lage sind. Dies gilt nicht nur für den inneruniversitären Bereich, sondern auch und gerade gegenüber der Gesellschaft, die das Bildungssystem mit nicht unerheblichen Mitteln finanziert. Autonomie ist ohne die Rechenschaftspflicht der Hochschulen über ihre Aktivitäten in Forschung und Lehre nicht denkbar. „Evaluation“ als Prozess der Qualitätssicherung und -verbesserung mit den Schritten Bestandsaufnahme/Bewertung, Konzeptentwicklung, Umsetzung und Überprüfung ist ein wesentlicher Faktor für den Aufbau einer Qualitätskultur in den Hochschulen. Dabei stehen Fragen nach Zielsetzung, geeigneten Verfahren, Ergebnissicherung und Umsetzung im Vordergrund, ergänzt um den Aspekt von „Aufwand“ und „Ertrag“.

In verschiedenen Bundesländern existieren bereits Verfahren zur Evaluation. Das hier vorgestellte Projekt „Evaluation der Lehre im länderübergreifenden Verbund“ baut auf den vorhandenen Erfahrungen auf: Drei Universitäten mit vergleichbarer Fächerstruktur evaluieren ihre Fächer und bedienen sich dabei der Kompetenz einer in diesem Bereich besonders erfahrenen Universität, der ETH Zürich, die die Arbeit in den einzelnen Phasen begleitet und modelliert.

Für die beteiligten Universitäten verbinden sich mit dem gewählten Verfahren mehrere Vorteile. Es kombiniert interne mit externer Evaluation und es optimiert den Prozess des voneinander Lernens: Hochschullehrer, wissenschaftliche Mitarbeiter und Studierende sind im Wechsel an den beiden Partneruniversitäten als Gutachter tätig. Im Gegenzug werden sie von ihren Partnern an der eigenen Universität evaluiert. Last but not least lassen sich so die Kosten für die Evaluation in überschaubaren Größenordnungen halten.

Am 2. Februar 1999 haben die Präsidenten/Rektoren der TU Darmstadt, der Universitäten Kaiserslautern und Karlsruhe sowie der ETH Zürich eine Ver-

einbarung unterzeichnet, die die Rahmenbedingungen für das gemeinsame Projekt festschreibt. Die beteiligten Universitäten haben sich dabei verpflichtet, auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens und gegenseitiger Offenheit, im Sinne des „Wettbewerbs mit fairen Regeln“, fächerspezifische Evaluationsverfahren vorzunehmen. Die Ergebnisse werden vertraulich behandelt, über die Weitergabe von Berichtsteilen an die Ministerien und an die Öffentlichkeit wird einvernehmlich entschieden. Nicht „Ranking“ ist das oberste Ziel, sondern das gegenseitige „voneinander Lernen“ im Dienste und im Interesse der Qualitätssteigerung.

Das Projekt zielt folgerichtig darauf:

- die Qualität der Lehre zu sichern und zu verbessern,
- Transparenz in den Lehr- und Studienbetrieb innerhalb des Fachbereichs/der Fakultät und gegenüber der Öffentlichkeit zu bringen,
- eine solide Informations- und Datenbasis für Planungen und Entscheidungen bei der Weiterentwicklung der Fächer zu schaffen,
- den Studien- und Prüfungsablauf zu optimieren,
- zur Profilbildung des Fachbereichs/der Fakultät und der Hochschule auf nationaler und internationaler Ebene beizutragen,
- den effizienten Einsatz der Ressourcen zu dokumentieren.

Und so läuft das Verfahren:

1. Die zu evaluierenden Fächer erstellen einen internen Bericht auf der Grundlage eines abgestimmten Frageleitfadens.
2. Diese Berichte werden der Gutachterkommission (Peers, aus jeder Hochschule zwei Hochschullehrer, ein wissenschaftlicher Mitarbeiter, ein Studierender) vor der Begehung übergeben.
3. Die Gutachterkommission hält sich an jeder Universität zwei Tage „vor Ort“ auf und führt Gespräche mit der Hochschulleitung und den Mitgliedern des Fachbereichs/der Fakultät.
4. Die Kommission erstellt einen Bericht, benennt Stärken und Schwachstellen und schlägt Maßnahmen vor. Die Fachbereiche/Fakultäten nehmen Stellung zu diesem Bericht.
5. Die Hochschulleitung diskutiert Bericht und Stellungnahme mit den Fachbereichen/Fakultäten und schließt eine Zielvereinbarung ab, die konkrete Maßnahmen mit zeitlicher Perspektive beinhaltet.
6. Die Zielvereinbarung wird im Entscheidungsgremium der Universität

verabschiedet.

7. In der nächsten Evaluationsrunde (nach 4 – 5 Jahren) werden die Umsetzung der Maßnahmen und ihre Auswirkungen überprüft und Festlegungen für die weitere Entwicklung getroffen.

Den Anfang machte das Fach Maschinenbau/Verfahrenstechnik. Der Schlussbericht ist soeben fertig gestellt und den Hochschulleitungen übersandt worden. Ein Überblick über die erzielten Ergebnisse findet sich in übersichtlicher Form weiter unten. Auf der Grundlage des Berichts werden im Laufe der nächsten Monate Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereich/Fakultät abgeschlossen. Nach Ablauf eines Jahres findet ein Treffen der Evaluationskommission statt, das der Verständigung über eingeleitete Maßnahmen, erste Ergebnisse und Erfahrungen dient.

Bereits im Frühjahr dieses Jahres ist das Verfahren für das Fach Elektrotechnik gestartet worden; das Fach Chemie wird im Herbst dieses Jahres folgen.

Ergebnisse

1. Ergebnisse im Vergleich zur klassischen Evaluation eines/einer Fachbereichs/Fakultät und seines/ihrer Studienangebots durch eine Evaluationsagentur:
 - „Voneinander lernen“ durch Unterschiede insbesondere in den Bereichen
 - Forschungs- und Lehrprofil,
 - Berufungspraxis,
 - Ausstattung/Auslastung/Betreuungsrelation,
 - Struktur und Organisation des Lehrangebots und des Prüfungswesens,
 - Organisation des/der Fachbereichs/Fakultät und seiner/ihrer Gremien,
 - Kommunikation und Entscheidungswege

und Diskussion der Vor- und Nachteile sowie der Auswirkungen auf Studienzeiten, Absolventenquote und Zukunftsorientierung des Studienangebots sehr ausgeprägt;

- Objektivierung durch externe Moderation ebenfalls gesichert;
- geringerer bürokratischer und finanzieller Aufwand.

2. Ergebnisse in Form von Schlussfolgerungen und Empfehlungen für den/die Fachbereich/Fakultät Maschinenbau der drei Universitäten:

- Allgemeingültig für alle drei Universitäten:
 - großer Erneuerungswille ist sichtbar,
 - evaluierte Fachbereiche/Fakultäten stehen unter großem finanziellen Druck (bei dem bereits stattfindenden Wiederanstieg der Anfängerzahlen werden negative Folgen nicht ausbleiben),
 - notwendige sächliche, personelle und räumliche Ressourcen sind gemeinsam mit den Hochschulleitungen sicherzustellen,
 - angemessenes Verhältnis zwischen langfristiger Grundlagenforschung und praxisorientierter Forschung/Technologietransfer droht zugunsten kurzfristiger Engineering-Aufgaben aus der Balance zu geraten,
 - Image des Ingenieurstudiums bedarf dringend einer Verbesserung (konzertierte Aufklärungs- und Marketing-Maßnahmen),
 - Curriculum weist relativ wenige Fächer aus dem „Business“-Bereich auf,
 - Aktivitäten auf Weiterbildungssektor sind zu verstärken,
 - relativ hohe Verschulung im Grundstudium, eventuell Flexibilisierung.
- Gültig für einzelne Universitäten:
 - Zukunftsträchtige Bereiche auf- bzw. ausbauen,
 - Internationalität in Forschung und Lehre verstärken,
 - Kommunikationsstrukturen verbessern, Transparenz von Entscheidungsprozessen verstärken, Entscheidungswege modernen Anforderungen anpassen,
 - Berufungsverfahren durch Lehrprobe ergänzen
 - Fachbereichsgrenzen abbauen, interdisziplinär verstärken.

Kommentar

*Professor Dr.-Ing. Dr.-Ing. E.h. Erich Plate
Universität Karlsruhe*

Unter Anleitung der Zentralen Evaluationsagentur Niedersachsens wurden im Juni 1997 die Fachbereiche Bauingenieurwesen im Lande Niedersachsen evaluiert. Über die Struktur der Evaluationskommission und das Vorgehen bei der Evaluation hat Frau Dr. Herrmann im Heft 8/1999 der Beiträge zur Hochschulpolitik ausführlich berichtet, so dass ich auf Einzelheiten des Verfahrens nicht eingehen muss, sondern mich auf eigene Erkenntnisse und Gedanken zum Verfahren und seinen Ergebnissen beschränken kann.

Die Evaluation wurde durchgeführt durch eine Gruppe bestehend aus drei Fachhochschuldozenten, 2 Vertretern der Universitäten und zwei Vertretern der Industrie. Zusätzlich wurde die Gruppe durch Mitarbeiter der Evaluationsagentur unterstützt, die ein Protokoll bei den jeweiligen Begehungen erstellte – allerdings nur zu den Teilen, die gemeinsam von allen Gutachtern besucht wurden. Die gemeinsamen Teile betrafen die allgemeinen Erfahrungen der verschiedenen Gruppierungen der Universität: Dozenten, Mittelbau und Studierende, während Einzelbefragungen durch die Gutachter während Einzelbegehungen stattfanden.

Die Evaluation erfolgt in der Weise, dass je ein Professor als Berichterstatter für jede Fachhochschule und Universität benannt wurde, der die Ergebnisse der Evaluation in einem Bericht zusammenfasste. Das Protokoll der ZEVA wurde dem Berichterstatter als Unterlage für seinen Abschlussbericht zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus gingen die eigenen Beobachtungen und Erfahrungen des Berichterstatters in den Bericht ein.

Ziel der Evaluation war nur eine Beurteilung der Lehre und der dafür erforderlichen Ausstattung der Universitäten und Fachhochschulen. Entsprechend war die Beurteilungsbasis nur der vorliegende Lehrplan und seine jetzige oder zukünftig geplante Umsetzung, sowie eine Ermittlung des Bedarfs an Ausstattung mit Räumen und Versuchsanstalten (die bei Bauingenieuren für Forschung und Lehre eine besondere Bedeutung haben) für die Durchfüh-

rung des Lehrplans. Die Fachbereiche hatten diesen Bedarf in ihrem Bericht zur Selbstevaluation bereits zusammengestellt.

Die Evaluation ist sicherlich für die Evaluierer genau so nützlich gewesen, wie für die Evaluierten, und auch ich habe einige Erkenntnisse über das eigene Fachgebiet aus dem Vergleich mit den evaluierten Fachbereichen gewonnen, die ich mitteilen möchte. Ich möchte in der kurzen mir zur Verfügung stehenden Zeit auf drei Punkte hinweisen, die ich für wesentlich halte. Das sind die neue Gemeinsamkeit, die im evaluierten Fachbereich durch den gemeinsam zu bestehenden Prozess der Evaluation entsteht, als zweites die Frage der Rolle der Evaluierung in der Qualitätskontrolle, und schließlich die Berücksichtigung der Wechselwirkung von Lehre und Praxis. In einem Schlusswort möchte ich noch kurz auf den Unterschied zwischen Deutschen Ordinarien und Amerikanischen Full Professors in den Bauingenieurfächern hinweisen, der dringend durch eine Reform ausgeglichen werden sollte.

Die Rolle der Evaluation für die Koordinierung innerhalb eines Fachbereichs

Die besondere Rolle der Selbstevaluation und des daraus resultierenden Berichts für die Bewusstseinsbildung auf gemeinsame Aufgaben sei besonders hervorgehoben. Fachbereiche, die mit Nachdruck eine Strukturanalyse betrieben hatten, waren bereits durch die Selbstevaluation auf manche Defizite gestoßen, die ohne diesen Bericht nicht offenbar geworden wären, und sie hatten sich auch um Änderungen bei Missständen bemüht. Diese Selbstevaluation erscheint mir als der wesentlichste Teil der Evaluation. Ich habe (nicht nur bei dieser Gelegenheit) häufig beobachtet, dass die Lehrstühle bzw. Institute ein sehr ausgeprägtes Eigenleben entwickelt haben, dass oft die Kontakte zu Fachkollegen desselben Gebietes an anderen Universitäten des In- und Auslandes weit enger waren als innerhalb eines Fachbereiches. Es scheint mir eine wichtige zukünftige Aufgabe der Strukturreform der Universitäten zu sein, die Zusammengehörigkeit der Fachbereiche zu stärken. In angelsächsischen Ländern wird dies durch die starke Position von Department head oder Dean gewährleistet, der oder die den ganzen Fachbereich zu optimieren hat, und einen Institutspartikularismus nicht zulässt. In unseren ganz anders strukturierten Fachbereichen wird dem Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit durch den Prozess der Selbstevaluation wenigstens teilweise Rechnung getragen.

Aber auch die Evaluation selber kann wichtige Impulse setzen. Manche Lehrpläne entstehen durch eine einfache Addition der Wünsche der ver-

schiedenen Fachrichtungen innerhalb eines Fachbereichs: ich habe immer den lapidaren Satz eines (inzwischen längst emeritierten) Kollegen im Sinn, der in einer Diskussion zur Erstellung eines neuen Lehrplans zu seinen Kollegen sagte: „ich brauche für die Anliegen meines Faches x Stunden Vorlesung und Übungen in der Grundausbildung, und in den weiterführenden Fächern y Stunden (zur Auslastung der Planstellen – Mitarbeiter: hier spricht die Kapazitätsverordnung). Alles andere könnt ihr machen wie ihr wollt!“. Die Beurteilung eines Fachkollegen aus einer anderen Universität kann hier als ein relativ objektiver Schiedsspruch für innerhalb des Fachbereichs bestehende Meinungsverschiedenheiten über die Bedeutung eines Teilgebiets und seine Berücksichtigung im Lehrplan dienen.

Es ist ja eine Besonderheit der Lehrpläne von Fachbereichen der Technischen Universitäten, dass die Lehrpläne meistens nicht individuell nach den Wünschen und Interessen der Studierenden gestaltet werden. Natürlich müssten diese Wünsche mit dem Ausbildungsziel eines Berufsbildes in Einklang stehen, aber während in anderen Ländern diese Übereinstimmung nur über Minimalforderungen an gemeinsame Grundlagen erreicht wird, wird in den Deutschen Bauingenieur fakultäten ein sehr umfangreiches und fachlich breit gestreutes Pflichtvorlesungspaket mit relativ wenig Wahlmöglichkeiten gefordert. Das wirkt sich ohne Zweifel verlängernd auf die Studiendauer aus. Denn da die Anzahl von Prüfungen durch die ministeriell zu genehmigenden Prüfungsordnungen beschränkt ist, werden zur Abdeckungen des breiten Ausbildungsstoffes Gruppenprüfungen durchgeführt, die ein sehr breites Wissen voraussetzen und daher dazu führen, dass Studenten pro Semester nur eine Prüfung ablegen.

Evaluation als Qualitätskontrolle

Wichtigstes Ziel einer Evaluation eines Fachbereichs sollte sein, den Mitgliedern des Lehrkörpers einen Eindruck zu verschaffen, wo sie im Vergleich zu gleichartigen Instituten in Deutschland und in anderen wichtigen Ländern stehen, damit sie daraus Konsequenzen für die zukünftige Lehrplangestaltung wie auch für die Berufungspolitik ableiten. Diese Aufgabe setzt jedoch eine umfassendere Untersuchung der Fachbereiche voraus, als in der begrenzten Zeit und nach dem Mandat der Evaluationskommission möglich war. Somit war ein Problem der von uns durchgeführten Evaluation, dass die Forschung nicht einbezogen wurde. Auch die Qualität der Lehre wurde nicht durch eigene Beobachtungen evaluiert. Und schließlich war auch die Beurteilung der Personalausstattung kein Thema, da bereits vor der Begehung die durch

den Niedersächsischen Landtag geforderten Stellenkürzungen berücksichtigt worden waren, so dass hierzu keine Stellungnahme gefordert wurde.

Eine vollständige Beurteilung wäre in der Kürze der für die Evaluation zur Verfügung stehenden Zeit von weniger als zwei Tagen allerdings auch gar nicht möglich gewesen: eine Evaluation der von uns durchgeführten Art kann nur in Stichproben stattfinden. Eine Evaluation, die die Qualität des Fachbereiches beurteilt, ist wohl auch ein Unterfangen, für das derzeit noch keine geeigneten Kriterien vorliegen. Es ist mir aber sehr deutlich geworden, dass die Kriterien für Fachhochschulen und Universitäten sehr verschieden sein müssen.

Das sollten wir auch berücksichtigen, wenn wir an eine Übertragung des angelsächsischen Systems auf deutsche Verhältnisse denken. Wenn wir heute in die Diskussion über die Einführung von BS und MS Kursen in die Universitäten und Fachhochschulen eintreten, dann ist dies zwar eine in vieler Hinsicht begrüßenswerte Entwicklung, (hierzu gibt es viel zu sagen, insbesondere, dass diese Ausbildungsstruktur eine ganz andere Weise des Studierens und der Studienorganisation erfordert, als das bei uns üblich ist) es darf aber dabei der Unterschied zwischen beiden Einrichtungen nicht verwischt werden: dies wäre zum Schaden beider Bildungseinrichtungen. Der Unterschied liegt ja nicht in der Qualität der Ausbildung, sondern in ihrer Funktion, die durch die Gleichsetzung der Abschlüsse zum Schaden beider Institutionen nicht mehr erkennbar ist. Vielleicht ist heute die Zeit gekommen, wo die Politik wieder den Mut fasst zur Elitenbildung, und diese angestammte Rolle wieder den Universitäten zuweist. Die Wertigkeit der Fachhochschule wird ja nicht dadurch herabgesetzt, dass sie eine andere Aufgabe als die Universität hat.

Das wird besonders in der Forschung deutlich. Es war mir ein Erlebnis, während der Evaluation die wichtige, aber sehr verschiedene Rolle von technischen Universitäten und Fachhochschulen in der technischen Forschung an exzellenten Beispielen demonstriert zu bekommen. Da war einerseits das hervorragende Laboratorium für Rohrleitungen an der FH Oldenburg, wo man alle Facetten des Rohrleitungsbaus von den Materialien bis zu den Verbindungen und Verlegungsaspekten praxisnah beleuchtet und in Lehrgängen die Erfahrungen vor allem der mittelständischen Industrie zur Verfügung stellt. Maßgeblich für eine sachgerechte Bearbeitung dieser Thematik sind handwerkliche Erfahrung und Erfindungsgabe. Am anderen Ende des Forschungsspektrums für das Bauwesen stehen die Untersuchungen des Instituts

für Mechanik der Universität Hannover, wo auf hohem theoretischen Niveau komplexe Bauwerksstrukturen aus Baustoffen mit nicht-linearen Materialeigenschaften mit Hilfe selbstentwickelter numerischen Methoden bemessen werden. Maßgeblich für eine sachgerechte Bearbeitung sind hier umfassende mathematische Grundkenntnisse und die Fähigkeit, einen hohen konzeptionellen Schwierigkeitsgrad zu bewältigen.

Aber nicht nur vom Inhalt her sind die Forschungen an Universitäten und Fachhochschulen verschieden, sondern man konnte auch erkennen, dass an den besuchten Fachhochschulen gar nicht die Voraussetzungen bestehen, um eine Forschung nach internationalen Standards durchzuführen – und wenn es einem Fachhochschuldozenten gelingt, dennoch trotz beengter räumlicher Verhältnisse und fehlender Unterstützung durch technisches Personal und theoretisch geschulter Mitarbeiter Forschung auf hohem Niveau zu betreiben, so kann dies nur unter Aufopferung seiner freien Zeit und mit geringen Mitteln geschehen. An den Fachhochschulen ist selbst das eigene Arbeitszimmer des Dozenten nicht immer vorhanden, und die Laboratorien sind zumeist einfache Einrichtungen, um den Studierenden Grundprozesse vorzuführen. Zwar haben auch die Universitäten Bedarf für Verbesserung der räumlichen Situation: ohne ständige Wartung und Verbesserung der Ausrüstung sind nun mal Vorlesungssäle und Forschungslaboratorien nicht zu erhalten, und die bei den Ingenieuren immer stärker als Qualitätskriterium gewertete Drittmittelforschung kann nur über zusätzlich von der Universität zur Verfügung gestellte Räume bewältigt werden.

Die Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis

In den Ingenieurfachbereichen darf eine Qualitätsevaluation nicht nur Lehre und Forschung berücksichtigen, sondern sie muss auch die Zusammenarbeit mit der Praxis als ein wichtiges Kriterium einschließen. Viele forschende Ingenieure beziehen die Anregungen für ihre Forschungen aus Problemen der Praxis, und sie bringen die praktischen Erfahrungen aus ihrer Nebentätigkeit in ihre Vorlesungen ein. Es wäre wegen der raschen Entwicklung der Praxis sehr zum Schaden der Ausbildung, wenn die Zusammenarbeit mit der Praxis nicht bestünde. Die übliche Praxis, für die konstruktiven Fächer ausgewiesene Fachleute aus der Praxis zu berufen, hat in Deutschland eine lange Tradition zum Nutzen von Universität und Praxis. Es sind dies in der Regel Fachleute, die eine längere Zeit als Assistenten oder Oberingenieure an den Universitäten verbrachten, um dann mit Mitte bis Ende 30 in die Industrie zu gehen, wo sie oft in gehobene Positionen aufgestiegen sind, ehe sie an die Universitäten zurück berufen werden. Allerdings ist durch die Veränderung

in der Wirtschaft, wo der Aufstieg in das Top-Management meistens eine Entfernung von der technischen Praxis bedeutet, dieser Weg heute nicht mehr so leicht zu beschreiten. Und dort, wo eine solche direkte Beziehung noch besteht, müssen Gehaltseinbussen in Kauf genommen werden, die früher durch den ideellen Vorteil ausgeglichen wurde – heute eher durch Nebentätigkeit. Nach dem Selbstverständnis einer Universität muss in ihr jedoch auch gleichberechtigter Platz sein für den reinen Theoretiker, der durch tiefeschürfende Grundlagenforschung Grundlagen für die Technologie von Morgen legt. Dieser wäre an einer Fachhochschule fehl am Platz.

Ein Fachbereich einer Universität muss Theorie und Praxis in eine gesunde Mischung bringen, um eine optimale Ausbildung zu gewährleisten. Die Mischung hängt nicht nur von den Anforderungen des Lehrplans ab, der flexibler gestaltet sein sollte, sondern auch von den zur Verfügung stehenden Dozenten: nicht immer wird es möglich sein, einen Kreis von Dozenten gleichen Könnens und gleichen Engagements zusammenzuführen – und nicht immer wird jeder seine Schaffenskraft unverändert von Beginn seiner Karriere bis zum Ende erhalten können.

Schlussbemerkung

Meine Kommentare spiegeln meine Meinung wieder, dass die deutschen technischen Universitäten eher reformbedürftig sind als die Fachhochschulen, die ihren Platz in der deutschen Bildungslandschaft relativ unangefochten halten. Das Problem der Bauingenieurausbildung an Deutschen Technischen Universitäten ist die fehlende Flexibilität. Durch die Lehrstuhl- und Institutsstrukturen bestehen Erbhöfe in den Fakultäten fort und fort und nur in deren Rahmen bestehen Möglichkeiten zur Einführung neuer Konzepte. Dagegen haben sich in den USA die Bauingenieur fakultäten längst in Fakultäten für Bau- und Umweltingenieure umgewandelt, mit Lehrplänen, die aus dem breiten Angebot aller Fachbereiche zusammengestellt werden. Sie folgen Ausbildungszielen, die neuesten Ansprüchen genügen, und die die Sonderwünsche der gut durch die Mitglieder des Lehrkörpers beratenden Studierenden berücksichtigen.

Die Lehrpläne dienen dort nicht nur der Deckung des Praxisbedarfs, sondern sie führen in der PhD und MS Ausbildung auch an die neuesten Forschungsergebnisse heran – während unsere Doktorandenausbildung in der Regel eine Selbstausbildung von wissenschaftlichen Autodidakten ist. Es bedarf schon eines Engagements des Leiters eines Instituts mit dreißig und mehr Mitarbeitern, welches weit über das zu verlangende Maximum an Arbeitseinsatz

hinausgeht, wenn er oder sie darüber hinaus neben Vorlesungsverpflichtungen und Drittmittelwerbung auch noch kreative Forschung selber betreiben will. Um internationale Leistungen zu bringen, muss er in Konkurrenz treten mit seinen amerikanischen Kollegen der Graduate Schools der großen Forschungsuniversitäten der USA, die mit 3 - 6 Std. Vorlesung pro Woche in vielleicht nur zwei Dritteln des Jahres mit zwei oder drei Graduate Students Forschung treiben und nebenbei einen Tag der Woche mit Nebentätigkeit zubringen. Ich möchte meine Ausführung damit schließen, dass ich meine Bewunderung dafür ausspreche, dass ich bei der Evaluation Kollegen angetroffen habe, die den Einsatz gebracht haben, der es ihnen ermöglicht international zu bestehen. Die Politik wäre gut beraten, wenn sie dies diesen Kollegen einfacher machen würden.

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 3

Erfahrungen und Erkenntnisse, Folgen und Schlussfolgerungen aus der Evaluation der Lehre – Geisteswissenschaften

Moderation:

*Professor Dr. Joachim Metzner
Rektor der Fachhochschule Köln*

Impulsreferat:

*Professor Dr. Horst Brunner
Universität Würzburg*

Koreferat:

*Professor Dr. Ernst Burgschmidt
Universität Würzburg*

Kommentar:

*Professor Dr. phil. Heinz Duchhardt
Universität Mainz*

Professor Dr. Joachim Metzner
Rektor der Fachhochschule Köln

Die Arbeitsgruppe war recht breit zusammengesetzt. Neben den klassischen geisteswissenschaftlichen Fächern waren auch Vertreter im Bereich der Theologie dabei. Auch der Bereich der nichttechnischen Fächer der Fachhochschulen sowie der Musikhochschulbereich waren vertreten. Wir hatten das große Glück, drei Kollegen mit Gutachtererfahrung, also Peers, als Referenten zu haben. Das hat in Übereinstimmung mit Interessen der Arbeitsgruppe dazu geführt, dass wir uns sehr stark auf die Frage des Peer Reviews konzentriert und andere Fragen darum herum angeordnet haben.

Professor Brunner aus der Germanistik hat das Impulsreferat gehalten. Wie die beiden anderen Referenten auch, konnte er auf konkrete Erfahrungen mit Evaluierung in Niedersachsen als Gutachter für ZEvA-Aktivitäten aufbauen. Er hat unter Zustimmung der Kollegen deutlich gemacht, dass der z.B. von dieser Agentur eingeschlagene Verfahrensweg insgesamt als positiv und richtungsweisend beurteilt werden kann. Hervorgehoben wurde unter anderem die ungewöhnliche Treffsicherheit, mit der es Gutachtern im Rahmen dieser Evaluierungsmaßnahmen gelungen ist, die Stärken und Schwächen evaluierter Fachbereiche aufzudecken; „also relativ schnell und trotz Widerständen herauszubekommen, wie der Hase läuft“ –so wurde formuliert. Hervorgehoben wurde aber auch die Möglichkeit, zu vernünftigen Evaluierungsergebnissen zu gelangen, auch wenn sich Fachbereiche in einer Situation schwerer Kommunikationsstörungen befinden. Peer Review in den Geisteswissenschaften wurde von allen Referenten auch als Möglichkeit und Chance diskutiert, die besonderen Rahmenbedingungen dieser Fächer herauszuarbeiten und in ein politisches und/oder öffentliches Bewusstsein zu heben. Bedingung hierfür ist natürlich, dass das Evaluierungsvorhaben diese Möglichkeit, sich ausführlich mit den Rahmenbedingungen der Lehre in konkreten Fächern zu befassen, auch zulässt und dass eine Agentur zum Schluss im Bericht auch diese Teile nicht in irgendeiner Weise glättet oder weglässt.

Vor dem gleichen Erfahrungshintergrund hat dann Professor Burgschmidt aus der Anglistik eine Reihe von ganz konkreten Fragen und Problemen aufgelistet und mit uns diskutiert, die sich für ihn aus seinen Aktivitäten ergeben haben. Ich will nur einige Stichworte nennen:

Erstens: Auch hier gibt es eine interessante Übereinstimmung mit dem, was Herr Habetha gerade berichtete. Auch bei uns wurde von allen Seiten eigentlich immer wieder betont, dass die Evaluierung der Lehre zwar anderen Gesetzlichkeiten folgen muss als die der Forschung, eine Evaluierung der Lehre ohne Berücksichtigung der Forschung aber tunlichst nicht zu unternehmen sei. Man muss, wie das Herr Habetha schon formuliert hat, Sorge dafür tragen, dass Forschungsaspekte in die Evaluierung der Lehre angemessen Eingang finden.

Zweitens: Es sollte mehr als bisher bei der Evaluierung auf die Erfolge eines Fachbereichs geachtet werden. Stärkenförderung, so wurde gesagt, muss Vorrang haben vor Schwächenbeseitigung. Das hat natürlich etwas mit Evaluierungskultur und mit Motivation zu tun.

Drittens: Bei der Beurteilung von Lehre ist es nach wie vor wichtig, zwischen Bildungs- und Ausbildungszielen oder Bildungs- und Ausbildungsinhalten zu unterscheiden. In den meisten Fragebögen, die Agenturen erarbeitet haben, wird dies hinten angestellt. Es klingt vielleicht etwas überholt, aber es ist gerade bei geisteswissenschaftlichen Fächern wichtig, auf diese Differenzierung klug und sachgerecht abzuheben.

Viertens: Die Rolle der Studierenden bei der Evaluierung scheint nach den Worten der Kollegen, die Erfahrungen haben, noch immer nicht hinreichend konkret geklärt zu sein. Da wurde eine ganze Reihe von Fragen erörtert und es scheint doch so, dass hier für die nächsten Jahre Handlungsbedarf und Diskussionsbedarf besteht.

Und fünftens: Auch die konkrete Arbeit der Peers, der Gutachter, muss nach den Erfahrungen der letzten Jahre weiterentwickelt werden. Es scheinen genügend Erfahrungen aus dem ersten Durchgang, den ersten Versuchen, aus den ersten erfolgreichen Unternehmungen im Peer-Review vorzuliegen, um sagen zu können, wie sich in einer zweiten und mehr auf Breite und Flächendeckung angelegten Phase die Arbeit von Peers darstellen sollte.

Herr Kollege Duchhardt aus der Geschichtswissenschaft, der ZEVA-Erfahrung, aber auch Erfahrungen in der Evaluierung außeruniversitärer Forschungseinrichtungen hat, gab anschließend einen Einblick in einige grundsätzliche Fragen, die sich aus dieser ersten Phase des Peer-Reviews in Deutschland ergeben haben. Einige grundsätzliche Überlegungen:

Erstens: Wenn Evaluierung gelingen soll, dann müssen die Evaluierungsinteressen offen gelegt werden. Das ist ein Gemeinplatz. Diese Transparenz der Interessen und Ziele, obgleich alle Welt sie fordert, ist in der Praxis oft immer noch nicht hinreichend gegeben. Das gilt vor allem für Auftraggeberinteressen bei Evaluierung.

Zweitens: Wenn es zu flächendeckender, periodischer Evaluierung in Deutschland kommt oder kommen soll, dann stellen sich natürlich eine Reihe von gravierenden Problemen, auch Rekrutierungsprobleme. Woher sollen genügend gute Peers kommen? Wie kann man verhindern, dass sie sich verschleiben? Es sei an der Zeit, ein etwas grundsätzlicheres Organisationsmodell für die Frage zu entwickeln, woher man die richtigen Leute bekommen und wie man sie behalten soll.

Drittens: Die Fragenkataloge zur Evaluierung, so wie sie im Augenblick kursieren und angewandt werden, berücksichtigen zum Teil die Spezifika einzelner Fächer und Institutionen in den Geisteswissenschaften nicht hinreichend. Es wird zu sehr ins Allgemeine gefragt und zu wenig auf die zum Teil gravierenden strukturellen Unterschiede und Merkmale der Fächer abgehoben. Wie kann man auf der einen Seite zum Beispiel die Besonderheit von Neugründungen oder ehemaligen Neugründungen und Traditionseinrichtungen berücksichtigen, also diesen Besonderheiten gerecht werden? Wie kann man den Unterschied zwischen Massenfächern und kleinen Fächern in diesem breiten Feld der Geisteswissenschaften angemessen berücksichtigen? Und hier vielleicht sollte man auch noch einmal nach den Unterschieden zwischen den Hochschularten und ihren spezifischen Evaluierungsaspekten fragen.

Diese drei Referate mit den eben beschriebenen Stichworten haben eine breite Diskussion angestoßen. Ich will nur einige wichtige Diskussionsaspekte herausheben:

Erstens: Es wurde über die Frage der Eigengesetzlichkeit der internen Evaluierung im Unterschied zum Peer-Review gesprochen und vor allen Dingen über die Frage, wie sich das Thema „Interne Evaluation“ verändert, wenn man weiß, dass anschließend Peer-Review angesagt ist. Wenn man davon ausgeht, dass dies zwei Phasen oder zwei Schritte eines gesamten Komplexes sind, der schließlich zu Ergebnissen, wie etwa Zielvereinbarungen führen soll, dann verändert sich – so die Erfahrungen auch der Teilnehmer aus der

Arbeitsgruppe – der Blick auf die interne Evaluierung und dies muss man berücksichtigen.

Zweitens: Besonders intensiv und kritisch, aber letztlich mit positiver Tendenz wurden die möglichen Verbindungen von Evaluation und leistungsbezogener Mittelverteilung diskutiert. Ein akzeptables Modell hierfür existiert allerdings nach Meinung der Arbeitsgruppe noch nicht. Gerade bei den Geisteswissenschaften müssten bei einer Verbindung von Evaluation und leistungsbezogener Mittelverteilung zahlreiche Fachunterschiede und unterschiedliche Bedingungen, unter denen Lehre stattfindet, berücksichtigt werden. Es wird also ein komplexes Modell entstehen müssen. Aber der Weg hierzu ist bereits beschritten und dieses Modell ist nicht nur eine Schreckvorstellung.

Drittens: Bezüglich der Breite des Teilnehmerkreises wurden erhebliche Unterschiede in der Entwicklung einer Evaluationskultur in den einzelnen Ländern und in den einzelnen Hochschulen konstatiert. Zur Zeit scheint diese Kluft eher noch größer zu werden. Bei den einen ist das Wort noch tabu, bei den anderen gibt es geradezu schon den Versuch, interne Evaluation zu überspringen und gleich mit Peer-Review anzufangen. In Deutschland sind zur Zeit offensichtlich sehr unterschiedliche Geschwindigkeiten zu verzeichnen.

Neuerdings ist auch ein sich veränderndes Verständnis von Evaluation zu konstatieren. Zum Beispiel wird unter Evaluation mehr eine Zertifizierung als eine Möglichkeit der Selbstvergewisserung und des kritischen Dialogs verstanden. Die Evaluation wird im Wettbewerb mit anderen Fachbereichen zum Teil schon als eine TÜV-Plakette verstanden. Das irritiert natürlich gerade bei den Geisteswissenschaftlern, die mit Stichworten wie ISO 9001 nicht auf Antrieb etwas anfangen können. Die Veränderungen in unserem Evaluationsverständnis werden aber auch in anderer Richtung, so wurde prognostiziert, weitergehen. Evaluation als Teil von akademischem Controlling fordert auch von den geisteswissenschaftlichen Fächern eine neue und verstärkte Auseinandersetzung mit der Frage nach ihren Zielen. In diesem Zusammenhang wird das Funktionalisieren von Evaluierung im Rahmen größerer Controlling-Diskussion oder größerer Controlling-Aspekte Evaluation sicherlich verändern.

Als Gesamteinschätzung, wenn man sich die nach einer breiten und bunten Diskussion erlauben darf, kann man vielleicht aus unserem Gespräch Folgendes ableiten:

Peer-Review, d.h. gutachterliche Beurteilung, die auf interner Reflexion aufbaut, wird – nach Einschätzung der Mehrheit in der Arbeitsgruppe – in den nächsten Jahren wohl ein fester, allmählich auch immer stärker akzeptierter allgemeiner Bestandteil von Evaluationskultur werden. Dieses Element bedarf noch sehr sorgfältiger Diskussion und vor allen Dingen fächerbezogener Präzisierung. In organisatorischer Hinsicht, was also die Frage der Bildung von Gutachtergruppen angeht, bildet sich die Frage heraus, wie man einen Evaluationstourismus vermeidet. Diese Fragen stellen sich in einer gewissen Zuspitzung gerade bei geisteswissenschaftlicher Evaluierung. Es bedarf aber auch einer Präzisierung im Hinblick auf die Persönlichkeitsprofile von Peers. Da müssen wir noch einmal nachdenken: Was sollen denn das eigentlich für Leute, für Persönlichkeiten sein – auch im Hinblick auf Rollenverständnisse von Gutachtern.

Ein großes Fragezeichen wurde abschließend hinter den auch in unserem Veranstaltungstitel thematisierten Zusammenhang von Evaluation und Wettbewerb gesetzt. Qualitätsfragen und Wettbewerbsfragen hängen zusammen, aber Wettbewerb der Fächer kann nach Meinung der Arbeitsgruppe letztendlich doch nur heißen, dass man sich bemüht, gemeinsam besser zu werden. Und dabei wird und soll nach unserer Einschätzung Evaluation eine wirksame, ja wahrscheinlich auch entscheidende Hilfe sein.

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 3

(Soweit diese der Redaktion vorlagen)

Impulsreferat

Professor Dr. Horst Brunner
Universität Würzburg

Wenn ich es richtig verstanden habe, soll es im Impulsreferat darum gehen, die Diskussion anzuregen. Ich soll meine Erfahrungen aus dem einen Evaluationsverfahren, an dem ich als Gutachter teilgenommen habe – sehen Sie es mir nach, wenn ich den neudeutsch-hochstaplerisch-überflüssigen Begriff des Peers nicht gebrauche –, kurz und konkret darlegen und einige persönliche Einschätzungen von mir geben. Zu allgemeinen Aussagen komme ich dabei nicht, denn diese werden ja gerade die Aufgabe der Arbeitsgruppe sein.

Ich nahm Anfang 1999 an der Evaluation der Germanistik an den niedersächsischen Universitäten Braunschweig, Göttingen, Hannover und Osnabrück teil. Die Gutachtergruppe bestand aus sechs Personen: zwei Neugermanisten, davon einer aus einer Forschungseinrichtung außerhalb der Universität, einem Sprachwissenschaftler, einem Altgermanisten und zwei Fachdidaktikern. Die Gutachter – zwei davon bereits emeritiert – kamen aus Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen; der ausländische Kollege aus den Niederlanden hatte sich kurzfristig wegen Krankheit abgemeldet. Begleitet wurden wir von einer Mitarbeiterin der Zentralen Evaluationsagentur in Hannover, die sich als Reisemarschallin, Protokollantin usw. hervorragend bewährte. Die Kommission hatte sich Ende 1998 in Hannover erstmals getroffen. Dabei hatte sich herausgestellt, dass wir wahrscheinlich miteinander „können“ würden – ein Eindruck, der sich dann als richtig herausstellte. Die Gruppe erwies sich als sehr homogen, der Umgang während der beiden anstrengenden Reisewochen war von großem Respekt, aber auch von Freundschaftlichkeit bestimmt.

Grundlage der Evaluationen, die an jedem Ort zwei voll Arbeitstage beanspruchten, waren die von den Universitäten erarbeiteten und vorgelegten Selbstreports, ferner der von der Agentur versandte Leitfaden. Evaluiert wurden Lehre und Studium, nicht die Forschung; gleichwohl wurden größtenteils natürlich Angaben über Forschungsaktivitäten mit eingereicht – Lehre und Forschung lassen sich nicht so leicht voneinander trennen. Da die Gutachter Universitätsleute mit mannigfachen Erfahrungen nicht zuletzt in

der Selbstverwaltung waren, traten im internen Vorgespräch die Schwachpunkte der Selbstreports, auch wenn sie gut kaschiert waren, rasch zu Tage. Die Evaluation am Ort begann mit einem Gespräch mit der Universitätsspitze, weitere Gesprächspartner waren die Arbeitsgruppe, die den Bericht erarbeitet hatte, die Studienkommission, die Frauenbeauftragte, die Studierenden, der Mittelbau, die Professoren. Am Ende stand ein weiteres Gespräch mit der Universitätsspitze, dann wurden in einer Zusammenkunft aller Gruppen die Eindrücke der Kommission in vorläufiger Fassung bekannt gegeben. In den nächsten Wochen schloss sich die Verschriftlichung des Gutachtens durch den jeweiligen Sprecher der Gutachtergruppe am Ort an – wir ließen diese Aufgabe unter uns rotieren, ich selbst war für Osnabrück zuständig. Den vorläufigen Abschluss bildete eine erneute Sitzung in Hannover, die der Schlussredaktion gewidmet war. Nunmehr warten wir auf die Vorlage des gedruckten Berichts durch die Agentur; er wird auch Stellungnahmen zu einzelnen Punkten von Seiten der Universitäten enthalten. (Der Evaluationsbericht erschien im Sommer 2000).

Soweit mein kurzer Bericht über das Verfahren. Nunmehr zu einigen Eindrücken und Überlegungen. Was die Organisation durch die Agentur in Hannover und das Verfahren selbst angeht, so kann ich nur loben. Organisation und Verfahren sind dort offenbar so gut eingespielt, dass man als Gutachter das Gefühl hatte, in den besten Händen zu sein. Ein solch professioneller Hintergrund scheint mir aber auch nötig, damit die Gutachter sich auf die wichtigen Fragen konzentrieren können. Die Gutachter waren sich einig, dass es ihre Aufgabe sein sollte, dem Fach Germanistik an den unterschiedlichen niedersächsischen Standorten zu helfen, die bestmögliche Ausbildung für die Studierenden zu bieten. Als Sparkommissare oder Ähnliches verstanden sie sich überhaupt nicht. Offenbar war schon die Erstellung des Selbstreports für alle Standorte soetwas wie ein Anstoß zur Selbstbesinnung und zur Selbstüberprüfung, möglicherweise auch eine Art Zwang, endlich wieder einmal miteinander über Grundsätze des Studiums und der Studienorganisation zu reden. Denn es ist leider nicht so, dass in dieser Hinsicht allorts Gesprächsbereitschaft besteht. Defizite auf diesem Gebiet vermochte die Kommission sehr schnell herauszufinden. Ob unsere Bemühungen überall auf Dauer zu mehr Kommunikation der Universitätsangehörigen untereinander führen, ist freilich fraglich. Immerhin wurde klar, dass Außenstehende relativ leicht in der Lage sind, bestehende Barrieren zu durchbrechen. Möglicherweise überraschen wird den einen oder anderen die Mitteilung, dass die einzige „alte“ Universität, die am meisten von den traditionellen Strukturen bewahrt hat, in vieler Hinsicht den besten Eindruck gemacht hat. Die Neugründungen der

sechziger/siebziger Jahre erschienen nicht nur vielfach miserabel ausgestattet, sondern auch strukturell konfus. Sie leiden darunter, dass so mancher, der dort hauptamtlich tätig ist – ich meine damit nicht ausschließlich Professoren –, sein Amt und seine Aufgaben mit einer gewissen Beliebigkeit interpretiert – da lässt man sich über Jahre hin zu Forschungszwecken von der Lehre beurlauben und hält das für Profilschärfung der Universität; da werden absonderliche Spezialgebiete Grundlage von Lehrveranstaltungen und Examina; da gibt es, noch ganz im Geist der unseligen siebziger Jahre, in den Staatsamina nur die Noten 1 oder 2 bzw. keine Noten auf Seminararbeiten und Zwischenprüfungen. Ich will aber nicht übertreiben: vielfach fanden wir unser Fach in einem Zustand vor, dem das ehrliche Bemühen um sinnvolle Effektivität nicht abgesprochen werden kann. Der Evaluationsbericht spricht die Gravamina mit aller Deutlichkeit an. Die Kommission hat dort, wo es ihr nötig schien, Strukturverbesserungen vorgeschlagen, sie hat sich auch nicht gescheut, auf Einzelheiten einzugehen, sie hat den Finger auf offenbare Wunden gelegt, sie hat aber auch gelobt. Dabei war sie in der glücklichen Lage, von niemandem am Ort abhängig zu sein. Das hatte den Vorteil, dass lokale Macht, die bestimmte Konstellationen hervorgebracht hatte, für sie ohne Bedeutung war. Ich will dafür nur ein Beispiel geben: Wir alle kennen den Fall, dass es einer Persönlichkeit an einem Institut gelingen kann, etwas durchzusetzen, was von außen betrachtet gar nicht vernünftig ist, sondern nur einer persönlichen Obsession geschuldet wird. Von solchen Dingen ließ die Kommission sich keinesfalls beeindrucken. Welche Konsequenzen aus dem Bericht gezogen werden, muss man freilich abwarten.

Das niedersächsische Evaluationsverfahren erscheint mir ziemlich optimal. Freilich wird beinahe alles davon abhängen, was die Universitäten aus den Anregungen machen. Die Gutachter verstanden sich – wie schon gesagt – nicht als Sparkommissare. Wenn das Fach materiell und personell für seine Aufgaben nicht hinreichend ausgestattet ist, so haben wir dies deutlich zum Ausdruck gebracht. Es hat sich seit ungefähr zwanzig Jahren so eingebürgert, dass die Politiker insbesondere die Geisteswissenschaften als einen Bereich betrachten, den man ohne weiteres materiell plündern kann. Dabei ist ihnen augenscheinlich nicht aufgefallen, dass die Qualität der Schule und damit aller weiteren Bildung und Ausbildung von der Qualität der Ausbildung der Lehrer abhängt. Allzuvielen Dilettanten, ja Übelwollenden sind auf diesem Gebiet politisch tätig. Im Falle der Germanistik kommt hinzu, dass schlaue Ökonomen ausgerechnet haben, dass dieses Fach, das die vierthöchste Zahl von Studierenden aufzuweisen hat, über 80.000, sich angeblich überhaupt nicht rechnet. Man fragt sich freilich, ob die Tätigkeit studierter Germanisten

in Verlagen und Zeitungen, in Bibliotheken und Theatern usw. etwas ist, was man generell vernachlässigen kann und sollte. Sollte es durch die Evaluationen möglich werden, die verbreitete Geringschätzung der Geisteswissenschaften, in einer Epoche, in der zunehmend Geldgier als oberste menschliche Tugend gilt, zu stoppen, wäre schon einiges erreicht. Dass die Universitäten und die Fächer alles tun müssen, um aus den ihnen gegebenen Möglichkeiten vor allem auch im Hinblick auf die Ausbildung der jungen Leute das Bestmögliche zu machen, versteht sich für mich ganz von selbst.

Ich wäre durchaus dafür, das niedersächsische Evaluationsverfahren flächendeckend einzuführen. Aber der Aufwand wäre natürlich gewaltig, auch der finanzielle Aufwand, denn zum Nulltarif ist dies nicht zu haben. Man muss auch fragen, ob in Zukunft – nicht zuletzt angesichts des Bildes, das Politiker und Koryphäen der Bildungspolitik wie der Präsident der Rektorenkonferenz, der Präsident der DFG und andere vom deutschen Professor zeichnen – noch Professoren bereit sein werden, praktisch zum Nulltarif gegen freie Kost, Logie und Bahnreisen 2. Klasse, derartige Aufgaben zu übernehmen. Ich fürchte, dass angesichts der Universitätspolitik, wie sie sich immer mehr abzeichnet, die Identifikation der Professoren mit „ihrer“ Einrichtung drastisch abnehmen und die Bereitschaft, gemeinnützige Aufgaben – wie kostenlose Gutachten oder eben auch Evaluationen – zu übernehmen, schwinden wird. Als mäßig bezahlter Angestellter wird man es sich überlegen, auf diesem Gebiet zusätzlich tätig zu werden. Daher fürchte ich, dass es ein derart sinnvolles Institut wie das niedersächsische Evaluationsverfahren künftig wohl nicht flächendeckend geben wird.

Kommentar

Professor Dr. phil. Heinz Duchhardt
Universität Mainz

1. Evaluationen haben im universitären und außeruniversitären Raum eine gar nicht hoch genug zu veranschlagende Funktion, indem sie Selbstreflexionen über Strukturen und Projekte in Gang setzen und somit einen heilsamen Druck auslösen, ein Lehrsystem, ein Projekt, einen Forschungsverbund wirklich selbst auf den Prüfstand zu stellen. Über allen Erkenntnisgewinn der initiiierenden Stelle hinaus fördern anstehende Evaluationen ganz elementar das Problembewusstsein und im Einzelfall sogar die Veränderungsbereitschaft der zu evaluierenden Einrichtung.

2. Evaluation der Lehre allein ist problematisch. Lehre und Forschung sind als eine Interaktion zu verstehen, die sich im Idealfall ständig erneuern sollte. Dem hat jede Lehren-Evaluation Rechnung zu tragen.

3. Evaluationen können unterschiedliche Richtung haben: die Bestätigung der Dignität der Arbeit einer Einrichtung mit moderaten Verbesserungsvorschlägen, das Durchforsten von Wissenschaftssystemen mit dem Ziel der Umleitung von Ressourcen, der „Profiländerung“, am Ende vielleicht gar die Auflassung einer Einrichtung. Die Arbeit der Evaluationsgruppen leidet in aller Regel darunter, dass die initiiierenden Einrichtungen mit ihren politischen oder hochschulpolitischen Zielen hinter dem Berg halten, was bei den Peergruppen nicht selten zu Missverständnissen im Sinn des zumindest den Status quo um jeden Preis Erhalten-Wollens führt. Auch in den Geisteswissenschaften muss die Erkenntnis Platz greifen, dass nicht jedes Forschungsprojekt, nur weil es schon mehrere Jahrzehnte betrieben wird, Überlebensschutz genießt oder dass ein Curriculum, das in der Nachkriegszeit entwickelt wurde, allenfalls marginaler Retuschen bedürftig ist.

4. Da in der heutigen Evaluationspraxis die Peers in aller Regel aus den ohnehin stark belasteten Gruppen der DFG-Fachgutachter und der hervorragenden Fachvertreter genommen werden, besteht die Gefahr, dass gerade die Besten eines Fachs „verschlissen“ werden; irgendwann erlahmt bei jedem Peer die Bereitschaft, sich für solche aufwendigen Verfahren ein achtendes,

zwölftes oder zwanzigstes Mal zur Verfügung zu stellen. Zumindest zwei Forderungen leiten sich daraus ab: das Gesamttabelleau der Evaluationen irgendwo zentral zu erfassen und das Prinzip der Periodizität nicht überzustrapazieren.

5. Nach meiner subjektiven Erfahrung zeigen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen, die über Alter, Tradition und damit wissenschaftliche Dignität verfügen, gegenüber Peergruppen stärkere Vorbehalte als junge Hochschulen, die die Evaluation als Chance begreifen, sich ihre Innovationsbereitschaft öffentlich attestieren zu lassen und bei der veranlassenden Stelle „Punkte zu sammeln“. Allen Einrichtungen ist im Vorfeld nachdrücklich zu verdeutlichen, dass Evaluierungsgruppen nicht für den Papierkorb arbeiten, sondern im Regelfall wissenschaftspolitischen Entscheidungsträgern zuarbeiten, allen Einrichtungen ist auch zu verdeutlichen, dass an Leistungskontrollen und ihrer Periodizität auf absehbare Zeit kein Weg vorbeiführt – auch wenn in den Geisteswissenschaften immer der Vorbehalt mitschwingen mag, dass Forschungsprojekte sich nicht in input-output-Kategorien fassen lassen und die Studienverweildauer nicht in jenem Fach das Maß aller Dinge sein kann.

6. Das ist ein wichtiger Gesichtspunkt, der mich davor warnen lässt, die Vorgaben und Fragen allzu sehr fachübergreifend zu schablonisieren und standardisieren. Ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit muss gewährleistet sein, aber es muss auf der anderen Seite immer möglich sein, die Spezifika eines Instituts oder eines Projekts mit ins Gewicht fallen zu lassen.

7. Es zählt zu den sozialen Grundmustern, dass Institute und Leistungsgemeinschaften ihre eigenen Schwächen und Defizite gegenüber Dritten zu vertuschen suchen. Peergruppen müssen mit dem Forschungsdiskurs bzw. den Wissenschaftsstrukturen eng vertraut sein und Sensibilität mit Hartnäckigkeit paaren. Die Solidarität innerhalb einer zu evaluierenden Einrichtung darf nicht dazu führen, dass die Schwachpunkte unentdeckt bleiben. In dieser Hinsicht ist der – kritische, nicht etwa blauäugige – Dialog mit den Betroffenen, also den Studierenden, besonders wichtig.

8. Das System der Evaluation durch die Fachgenossen des eigenen Landes ist überdenkenswert, weil kollegiale Rücksichtnahmen und Überlegungen, den Verantwortlichen der zu evaluierenden Einrichtungen bei nächster Gelegenheit mit veränderten Rollen gegenüber zu sitzen, zu eher „weichen“ Einschätzungen und Empfehlungen führen. Denkbare Alternativen wären, sich

professioneller Agenturen oder generell ausländischer Kollegen zu bedienen. Auf jeden Fall sind alle „Nähen“ zwischen Peers und den zu evaluierenden Einrichtungen strikt zu vermeiden; Mitgliedschaften in Einrichtungen oder ein spezifisches Nahverhältnis (Lehrer-Schüler, gemeinsame Projekte oder Herausgeberschaften u.ä.) disqualifizieren für die Übernahme eines Peer-Auftrags.

9. Wissenschaftliche Beiräte verstehen sich nicht selten als permanente Evaluierungsgruppen. Das führt zu Missverständnissen und gelegentlich zum Gegenteil einer konstruktiven Zusammenarbeit. Zu überlegen ist, bei außeruniversitären Einrichtungen die Arbeit der Beiräte mit evaluieren zu lassen.

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 4

Brauchen wir europäische/internationale Standards für die Qualitätsbewertung der Lehre?

Moderation:

*Professor Dr. Peter Frankenberg
Vizepräsident der HRK*

Impulsreferat:

*Dr. Peter Milton
Quality Assurance Agency of Higher Education,
Großbritannien*

Koreferat:

*Professor Dr.-Ing. Otto Herrmann
Universität Twente, Niederlande*

Kommentare:

*Dr. Gerhard Schreier
Projekt Q, HRK*

*Professor Dr.-Ing. Georg Obieglo
Rektor der Fachhochschule Reutlingen*

Professor Dr. Peter Frankenberg
Vizepräsident der HRK

Peter Milton kommt von der Quality Assurance Agency, welche zuständig ist für England, Schottland, Wales und Nordirland. Da schloss sich uns natürlich die erste Frage an nach europäischen, internationalen Standards. Haben wir denn überhaupt schon für die 16 Bundesländer so etwas wie deutsche Standards für die Evaluation? Wir haben einen ersten Ansatz in einem etwas anderen Feld, nämlich dem Akkreditierungsrat. Es stellt sich die Frage nach Mindeststandards oder Standards überhaupt. Peter Milton ging dann auf die Schwierigkeiten ein, die es im europäischen Kontext gibt, also bei einem Vergleich von Evaluation und bei der Erarbeitung von Standards. Es gibt eine unterschiedliche Entwicklung des Hochschulsystems und damit Hochschultypen, die nicht unbedingt vergleichbar sind.

Dieses zeigte sich dann auch bei dem zweiten Vortrag von Professor Herrmann. Die niederländischen Hochschulen etwa sind nicht mit den deutschen Fachhochschulen direkt vergleichbar. Es gibt Hochschultypen in Deutschland, die es im internationalen Bereich so nicht gibt. Auf der anderen Seite gibt es im internationalen Bereich Universitäten, die es so in Deutschland auch nicht gibt. In Frankreich gibt es die Grandes Écoles, die eigentlich von ihrem Selbstverständnis her nirgendwo anders existieren. Dabei sieht man, wie schwierig Vergleiche sind, wenn man diese Dinge nicht berücksichtigt.

Das zweite: Es gibt, wie er es ausdrückte, eine sehr unterschiedliche „Culture of Public Accountability“. Das heißt, die Rechenschaftspflicht staatlich finanzierter Einrichtungen gegenüber dem Finanzier ist unterschiedlich ausgebildet und er meinte, auf dem europäischen Kontinent weit weniger als seit der Thatcher-Zeit in Großbritannien.

Das dritte Problem sei die Bereitschaft, Evaluation an Ressourcen zu binden. Im europäischen Kontext versucht man in Großbritannien jetzt etwa mit den Niederlanden zusammenzuarbeiten und der wichtigste Versuch ist der, die Peers international zu rekrutieren. Das ist schon ein Schritt in eine europäische Richtung, denn wenn die Peers international rekrutiert werden, werden sich die europäischen Standards ohne große Organisation ergeben. Das ist notwendig, damit man nicht in kleinen Gruppen Mindestergebnisse von Evaluationen vereinbart. Es wurde klargemacht, dass es sich in Großbritannien

eben zeigt, dass in Fächern, die gut organisiert sind wie in der Physik, gewisse Evaluationsresultate nicht unterschritten werden – bei keiner evaluierten Einrichtung. Bei strittigeren Fächern, wie den Geisteswissenschaften, gibt es extreme Ausreißer in Großbritannien. Dieses kann man nur durch internationale Peer-Rekrutierung, von Peers aus dem jeweiligen Ausland heilen. Dann wäre ein erster Schritt zur Europäisierung getan.

Zudem war für uns interessant, dass man in Großbritannien einen Wechsel im Vorgehen hat. Erstens wird man versuchen, die verschiedenen Evaluationen zeitlich zusammenzufassen, also auch research and teaching assessment, um nicht einer Fakultät in jedem Jahr mit einer anderen Evaluation zu begegnen. Zweitens wird man das Verfahren vereinfachen. Bei einer Erstevaluation soll es immer den Self Study Report und den Peer-Review geben. Wenn allerdings eine Einrichtung als exzellent evaluiert worden ist, wird man sich bei der Zweitevaluation auf eine einfachere Überprüfung verständigen, die nicht das ganze Verfahren durchzieht. Er nannte dann als Beispiel Colleges der Cambridge University und der Oxford University. Es ist natürlich selbstredend, dass dort die Qualität sehr hoch ist. Dies beruht auch auf der Reputation und darauf, was hinter den Ergebnissen steckt. Und man wird sehr viel mehr Wert auf die Qualität von akademischen Standards legen als auf Einzelergebnisse.

Professor Herrmann aus den Niederlanden ist Elektrotechniker und Mitglied der Kommission für Lehre der Universität in Twente. Dort spielt die Kommission für Lehre, was die Folgerungen aus den Evaluationsergebnissen betrifft, eine sehr große Rolle. Er hat in seinem Co-Referat über die regelmäßige Evaluation berichtet, die alle fünf Jahre stattfindet. Vor allen Dingen aber auch über eine erste internationale Evaluation 1992 in der Elektrotechnik, um ein internationales Benchmarking zu haben. Es gibt Hochschulen, die sich zu einem Evaluationsverbund zusammenschließen; in diesem Fall, um gewisse Standards untereinander auch festzulegen, zu überprüfen und zu garantieren – eine Art Quality-Management in einer Gruppe. Wir werden später noch kurz darauf zurückkommen, wenn wir uns fragen, wie dies im europäischen Kontext organisiert werden könnte. Man hat den Vergleich zwischen den Hochschulen von Belgien, den Niederlanden, Deutschland, der Schweiz und Schweden dabei gezogen. Es ging zunächst einmal darum, dass man die minimalen Standards für die Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen untereinander festgelegt hat und damit ein wichtiges Ziel im europäischen Kontext im Auge hat. Die Studierendenmobilität sollte dadurch garantiert werden, dass man von vornherein die Qualitätsstandards der ande-

ren Seite kennt. Dies ist gleichzeitig ein wesentlicher Aspekt für die Stakeholders – die Studierenden auf der einen Seite und die Abnehmer von Absolventen auf der anderen Seite. Damit man weiß, von wo Studierende kommen, die an verschiedenen europäischen Hochschulen studiert haben, wie vergleichbar die Standards, Prüfungen und Ähnliches gewesen sind. Dieses hat auch Professor Obieglo betont, der in der Hochschule in Reutlingen mehrere internationale Studiengänge hat, bei denen es natürlich unabdingbar ist, dass man gemeinsame, internationale Studiengänge auch gemeinsam über die Hochschulen der verschiedenen Länder evaluiert. Wobei es eben nicht unbedingt europäische Hochschulen sind. Die Notwendigkeit ergibt sich daraus, dass Unternehmen eben international rekrutieren. Viele Unternehmen sind heute eigentlich schon gar nicht mehr europäische, sondern globale Unternehmen und daher auch im globalen Markt der Absolventen aktiv. Es kam in der Diskussion das schöne Beispiel von Herrn Gäbler aus Basel, dass auch Unternehmen sagen: „Wir nehmen nur noch Stanford. Alles andere kommt für uns nicht mehr in Frage.“ Damit muss man zurecht kommen. Man muss eventuell etwas dagegen setzen. Man muss aber auch wissen, dass Unternehmen, die einen Sitz etwa in Deutschland haben, keineswegs daran denken, primär deutsche Absolventen zu nehmen, sondern dass gerade sie darauf angewiesen sind, ein Bild von der Qualität von Hochschulen im internationalen Kontext zu haben und die Studierenden auf der anderen Seite dieses genauso haben.

Abschließend ist Herr Dr. Schreier von der HRK, der sich bei uns sehr stark mit den Fragen Akkreditierung und Evaluation beschäftigt hat, auf den organisierten europäischen Kontext eingegangen. Es gibt oder gab 1994/1995, also nach dem Beispiel der Elektrotechnik, ein europäisches Pilotprojekt zur Evaluation der Lehre. Und es gibt aus dem Jahre 1998 Empfehlungen des Rates der Europäischen Union, die im Wesentlichen darauf abzielen, dass es gewisse Verfahrensstandards gibt, die einheitlich in der Europäischen Union sind, damit die Evaluationen vergleichbar werden.

Wir sind dann im Wesentlichen in der Diskussion auf diesen Dualismus eingegangen: Nämlich eine Art der Möglichkeit organisierter europäischer oder internationaler Qualitätsstandards auf der einen Seite und die Realität der europäischen, internationalen Welt auf der anderen Seite. Diese Realität sieht so aus, dass sich Fakultäten in erster Linie zu Verbänden zusammenschließen. In diesen Verbänden werden Akkreditierung und Evaluation vorgenommen, d.h. Evaluation, um die Akkreditierung zu erneuern, um gemeinsame Qualitätsstandards zu setzen. Dieses sind konkurrierende Netzwerke,

die sich selbst mit 1, 2, 3, 4, oder 5 Sternen auszeichnen, aber dafür auch gewisse Qualitätsstandards setzen, die sie kontrollieren. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften etwa gibt es das europäische Netzwerk CEMS, welches nur einen Vertreter pro Nation zulässt sowie jetzt die Konkurrenzunternehmen AACSB, aus Amerika kommend, die weltweit Mitgliedshochschulen unter gewissen Qualitätsstandards akkreditieren. Daraus ergeben sich wieder Verbünde gemeinsamer Studiengänge. Auf jeden Fall Verbünde gemeinsamer Evaluationen nach mehreren Jahren, die auch unter Berücksichtigung nationaler Besonderheiten Qualitätsstandards einhalten, etwa die Qualität des Lehrpersonals. Es darf nur ein gewisser Prozentsatz der Lehrenden unter einer gewissen Qualifikationsstufe sein. Lehre durch Nichtpromovierte z.B. wird im größeren Ausmaß nicht gestattet, wenn man dort Mitglied sein will.

Man kann davon ausgehen, dass sich eine Art europäisches oder weltweites Internet zur Qualitätsbewertung etabliert, und zwar eine Selbstorganisation von Netzen, die noch nicht einmal Selbstorganisation von Netzen von Universitäten und Hochschulen sind, sondern von Fachbereichen und Fakultäten. Natürlich gibt es auch hier eine Hierarchisierung. Einerseits innerhalb der einzelnen Hochschulen, denn sie haben dann Fachbereich und Fakultäten, die nicht zu internationalen, hochrangigen Netzwerken gehören und andere Fachbereiche, die diese Zugehörigkeit aufweisen. Damit wird innerhalb der einzelnen Hochschulen der Blick von der einen zur anderen Seite gewandt werden und natürlich eine starke Konkurrenz zwischen diesen Netzwerken entstehen. Wir haben in der Regel – nicht so in Deutschland – eine Tendenz zur Selbstauswahl der Studierenden. Niemand käme je auf die Idee, die Professoren über die ZVS zu verteilen. Das wäre dann allerdings auch zu viel der Gründlichkeit in unserem deutschen System, so dass diese Netzwerke eine immer größere Rolle im Wettbewerb um Studierende spielen – letztlich auch im Wettbewerb um die Professoren. Das sind auch Wettbewerbe um Ressourcen.

Im Resümee kann man sagen: Wie kommt man eben zu einer europäischen Ebene? Es mag europäische Standards geben, die durch die EU-Kommission formuliert werden. Die Realität ist weiter; es gibt die europäischen Netzwerke, die zu globalen Netzwerken werden. Es wird eine europäische Einigung dahin geben müssen, dass die Peers, egal von wem Evaluation organisiert wird, international zu rekrutieren sind. Nicht wegen des Mangels an Peers, sondern weil ein internationales Benchmarking notwendig ist. Man kann nur hoffen, dass man dieses in Deutschland nicht zu kleinräumig organisiert.

Eine saarländische Akkreditierungs- und Evaluationsagentur mit nur saarländischen Peers etwa wäre sicherlich nicht so europäisch und international für das Benchmarking angelegt, wie es sein sollte.

Abschließend wurde noch einmal die Evaluation als solche thematisiert, wobei niemand den Sinn von Evaluation anzweifelte, gerade aus den Ländern nicht, in denen es üblich ist, inzwischen solche Verfahren eingerichtet zu haben. Es zeigt sich hier gerade am Beispiel von Großbritannien, dass die unmittelbare Koppelung von Evaluationsergebnissen auch in der Lehre dazu führt, dass man, wenn man im System nach unten sinkt, keine Erholungsfunktion hat. Denn dort ist die Zahl der Studierenden und der Studienplätze an die Evaluationsergebnisse gebunden, und es werden Studiengebühren gezahlt bzw. an die Studierenden Geld bezahlt. Wer schlecht ist, hat eigentlich nur die Chance, fast noch schlechter zu werden. Und dieses führt dann zu Ergebnissen, wie man sie in der Times lesen konnte: Eine einseitige große Anzeige des Unternehmerverbandes von Großbritannien mit der Überschrift: „Wir rekrutieren keine Absolventen aus folgenden britischen Universitäten: ...“ Das ist natürlich ein gewisses Zeichen, wohin der Bildungsmarkt im Wettbewerb im Extremen gehen kann. Aber auch ein Signal dafür, dass man bei aller Notwendigkeit von Evaluation, die jeder unterstrichen hat, dafür Sorge tragen muss, dass Schlechte auch wieder besser werden können und nicht nur das Gute hervorragend bleibt, sondern dass die Hochschulen- und das ist im europäischen Kontext ein Unterschied zu den USA, den alle betont haben und erhalten wollten – im Mittel Qualitätsstandards haben, die nicht die Ausschläge nach unten geben, die es in den USA gibt. Allerdings fehlt uns etwas, was genauso wichtig oder für die Entwicklung der Gesellschaft vielleicht noch wichtiger ist: Wir gestatten leider auch nicht die absoluten Spitzen, die sich allerdings langsam in diesen freien Netzwerken herausbilden werden.

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 4

(Soweit diese der Redaktion vorlagen)

Folien zum Koreferat

*Professor Dr.-Ing. Otto Herrmann
Universität Twente, Niederlande*

Erfahrungen mit 9 Jahren Evaluation von Forschung, Studium und Lehre an den niederländischen Universitäten

O. Herrmann

**Lehrstuhl Signale und Systeme
Fakultät Elektrotechnik**

**Universität Twente
Enschede, Niederlande**

Zeitplan der Evaluationen

Fakultäten Elektrotechnik:

1991 Studium und Lehre (1986 - 1991)

1992 IPR - EE (1986 - 1991) – außer der Reihe

1994 Forschung (1989 - 1993)

1997 Studium und Lehre (1992 - 1996)

1999 Forschung (1994 - 1998)

**Im Auftrage des Ministeriums für Unterricht und Wissenschaften
unter Verantwortung der
Vereinigung der niederländischen Universitäten (VSNU)**

IPR- EE Evaluation (1992)

Aufgabe:

**Evaluation und Vergleich von Studium und Lehre im Fach
Elektrotechnik in verschiedenen Europäischen Ländern**

Besuchte Universitäten:

Belgien:	Gent und Louvain
Deutschland:	München und Darmstadt
England:	Imperial College London, Bristol
Niederlande:	Delft, Eindhoven, Twente
Schweiz:	ETH Zürich
Schweden:	Chalmers, Lund

IPR- EE Evaluation (1992)

Zielvorstellungen der Kommission:

- To check whether a faculty meets the minimum requirements set (e. g. ABET) for graduation in Electrical Engineering
- To evaluate the equivalence of the certificates (not ranking!)
- To formulate recommendations about the possibility of establishing a European system for accreditation

IPR- EE Evaluation (1992)

Leitsatz der Kommission:

“The committee has refrained from sketching the lay-out of an ideal department; we are convinced that the differences in the EE- programmes that we encountered are not a defect but an important richness of our European systems. Therefore the departments should be valued against the particular “colour” they have chosen for themselves.”

.....

Notwendigkeit Europäischer Standards für die Qualitätsbewertung

Für den Austausch von Studenten und Doktoranden zwischen den Universitäten innerhalb Europas ist das gegenseitige Vertrauen in die Gleichwertigkeit der in einem anderen Land abgelegten Prüfungsleistungen und der dort erworbenen Zertifikate unbedingt erforderlich.

Dies gilt auch für das Vertrauen der Industrie in die Qualität der Absolventen.

Zusammensetzung der Kommissionen

• Für Studium und Lehre

- 3 Universitätsprofessoren (mind. 1 Nicht-Niederländer)
- 2 Industrievertreter
- 1 Student
- 1 Mitarbeiter der VSNU als Sekretär

• Für Forschung

- 5 - 7 europäische Wissenschaftler
- 1 Mitarbeiter der VSNU als Sekretär

Ablauf der Evaluationen

- **Vorbereitung durch Kommission und Fakultäten**
- **Besuch der Kommission bei den Fakultäten**
- **Berichterstattung der Kommission**
- **Festlegung der Ergebnisse durch die VSNU**
- **Verarbeitung der Ergebnisse durch die betreffenden Studienrichtungen der Universitäten**

Arbeitsaufwand der Fakultäten (1)

- **Für die Evaluation der Forschung**
 - **Vorbereitung eines Forschungsberichtes**
 - **Interne Registrierung der für die Evaluation wichtigen Daten aller Forschungsgruppen**
 - » **Anzahl der Dissertationen, Veröffentlichungen, Patente, Diplomarbeiten**
 - » **Umfang der extern finanzierten Forschungsprojekte**
 - » **Umfang der Drittmittelforschung**
 - » **usw.**
 - **Jährliche interne Evaluation der Forschungsergebnisse aller Projekte und Diskussion der Ergebnisse**

Arbeitsaufwand der Fakultäten (2)

- **Für die Evaluation von Studium und Lehre**
 - Vorbereitung eines Berichtes nach den Vorgaben der Evaluationskommission
 - Laufende Überwachung und Verbesserung der Qualität der Lehre
 - » unter Mitwirkung von
 - Fakultätsdirektor für die Lehre (Hochschulgesetz)
 - Ständige Kommission für die Lehre (Hochschulgesetz)
 - Qualitätskommission (Hochschulgesetz)
 - Fakultätsmitarbeiter für die Lehre
 - Prüfungsamt
 - Hochschulinstitut für Didaktik
 - Unterkommissionen und Beauftragte für Praktika, Gruppenprojekte, multidisziplinäre und internationale Lernprojekte, Industriepraktika, Studienanfänger, usw.

Visitation, nicht nur Evaluation

- **Ziel ist nicht allein die Verbesserung der Qualität, sondern auch Rechenschaftslegung gegenüber dem Staat**
 - Folge einer Strukturreform, die den Universitäten eine weitgehende Selbständigkeit gegenüber dem Ministerium gebracht hat:
 - » Pauschale Mittelzuweisung, in die die Leistungen in Forschung und Lehre über Modellrechnungen wesentlich eingehen
 - » Freier Einsatz der finanziellen Mittel im Rahmen mittelfristiger Vereinbarungen mit dem Ministerium
 - » Arbeitgeberstatus für alle Mitarbeiter der Universität

Konsequenzen aus der Evaluation (1)

Das Ministerium erwartet, dass die Fakultäten den Empfehlungen der Evaluationskommissionen sorgfältig nachkommen.

- Zwei Jahre nach einer Evaluation werden die Fakultäten von einer Visitationskommission des Ministeriums gefragt, welche Konsequenzen sie aus den Empfehlungen der Kommission gezogen haben.**
- Fakultäten, die keine entsprechenden Reaktionen nachweisen können, drohen finanzielle Konsequenzen bis zur Schließung ganzer Studiengänge. Nicht nur in der Theorie!**

Konsequenzen aus der Evaluation (2)

- Die Universitäten verwenden die Ergebnisse für die Zuweisung von Sondermitteln an die Fakultäten und zur Abstimmung der Aktivitäten zwischen den Fakultäten.**
- Die Fakultäten verwenden die Ergebnisse bei der Beurteilung des Personals, bei der mittelfristigen Finanzplanung und bei der langfristigen Planung der Studiengänge.**
- Es gibt unerwartete Nebeneffekte.**

Die Situation nach 9 Jahren Evaluationen

- Die Erfahrungen mit Evaluationen in den Niederlanden sind - zumindest im Bereich der Ingenieurwissenschaften - durchweg zustimmend. Es wird allgemein anerkannt, dass sie auf die Qualität von Studium, Lehre und Forschung einen positiven Einfluss haben.
- Die Universitäten haben sich damit abgefunden, dass Evaluationen nicht nur zur Verbesserung der Qualität stattfinden, sondern dass die Ergebnisse auch zur Kontrolle der Qualität durch die Gesellschaft dienen. Diese Meinung wird auch durch die Mehrheit der Hochschullehrer geteilt.
- Die positive Einstellung ist nur unter den Randbedingungen des niederländischen Hochschulrechtes zu verstehen, das den Universitäten eine weitgehende Autonomie zubilligt.

Literatur

Die Richtlinien für die Evaluation aller Fächer, die Zeitplanung und die Ergebnisse werden von der

“Association of Universities in The Netherlands (VSNU)”

veröffentlicht (überwiegend in englischer Sprache).

Sie sind im Internet unter der Adresse

[http:// www. vsnu. nl](http://www.vsnu.nl)

und in gedruckter Form erhältlich.

Folien zum Kommentar

Dr. Gerhard Schreier
Projekt Q HRK

Projekt Qualitätssicherung —

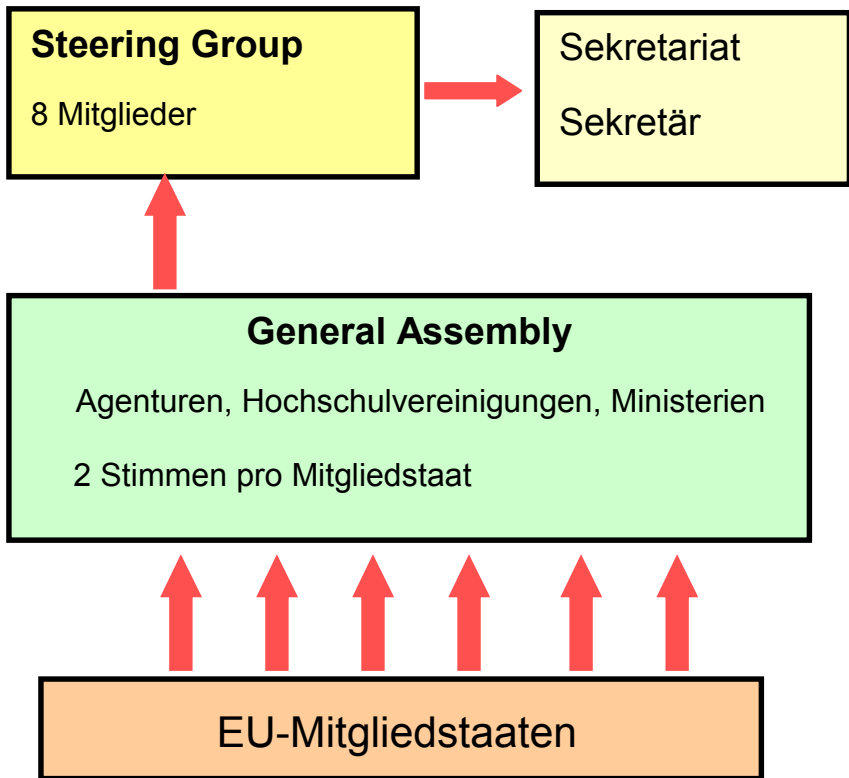


Empfehlung des Rats der EU

- transparente Qualitätsbewertungssysteme
- angemessene Verfahren
- geeignete Folgemaßnahmen
- Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten
- Zusammenarbeit / Vernetzung der Agenturen

Struktur ENQA

European Network for Quality Assurance



Ziele ENQA



- Informations- und Erfahrungsaustausch
- Bündelung von Sachverstand und Beratung ("best practice")
- Unterstützung von Hochschulen bei der Zusammenarbeit in der Qualitätssicherung
- Förderung der Kontakte zwischen Experten



Weitere Informationen:

<http://www.enqa.net>

Zusammenfassung der Arbeitsgruppe 5

Was erwarten Studierende, „Abnehmer“ und Geldgeber von Qualitätssicherung im Hochschulbereich?

Moderation:

*Professor Dr. Johann Schneider
Mitglied des Akkreditierungsrates*

Impulsreferat:

*Axel Güpner
Leiter Konzernstab Personal, Dresdner Bank AG*

Koreferate:

*Niko von Stillfried
Biotechnologische Studenten Initiative*

*Dr. Klaus Herberger
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst,
Baden-Württemberg*

Kommentare:

*Professor Dr. Dr. h.c. mult. Peter Ulmer
Universität Heidelberg*

*Dr. Rudi Zagst
Geschäftsführer der Risklab GmbH*

Professor Dr. Johann Schneider
Mitglied des Akkreditierungsrates

Wir sind mit der Arbeitsgruppe 5 eine „Stakeholder-Arbeitsgruppe“ gewesen. Die Thematik war sehr eng gefasst: „Was erwarten Studierende, Abnehmer und Geldgeber von Qualitätssicherung im Hochschulbereich?“ Ich könnte die Arbeitsgruppe so zusammenfassen: Sie erwarten die Sicherung von Qualität. Wir haben uns natürlich mit großen Überschneidungen zu den Themen der anderen Arbeitsgruppen auch anderen Problemen gewidmet. Deswegen versuche ich das auch in drei Punkten zusammenzufassen.

Die Ausgangsfrage lautet: Was erwarten die Abnehmer von der Qualitätssicherung? Wir haben dann in einem zweiten Komplex diskutiert, worin denn nun die Qualität besteht. Das ist eine sehr spannende Frage, die aber im Prinzip offen und endlos ist. Und wir haben in einem dritten, etwas zusammenfassenden Punkt auch gefragt: Wie muss denn Qualitätssicherung eigentlich aussehen, wenn diese Erwartungen erfüllt werden?

Zum ersten Punkt: Was erwarten die Abnehmer von Qualitätssicherung? Natürlich Qualität und dazu gibt es schon eine ganze Reihe von differenzierten Stellungnahmen. Am eindeutigsten war der Vertreter des Staates, Herr Herberger, der ganz deutlich gesagt hat: Es konkurrieren im Wettbewerb nicht nur die Hochschulen untereinander, sondern auch die Länder und dann auf höherer Ebene die Staaten. Pointiert heißt das: Baden-Württemberg will die besten Hochschulen haben. Nicht nur die einzelne Hochschule will gut sein, sondern auch das Land. Und da gibt es eine globale Verantwortung des Landes, dass die Gelder, die in die Hochschulen hineingehen, auch genau in diesem Sinne verwandt werden. Es ist das Hauptinteresse des Landes, also der Geldgeber, die Gelder so einzusetzen, dass wir dies im Sinne unserer bildungspolitischen Globalverantwortung dann auch vertreten können.

Das hat natürlich zwei Konsequenzen, auf die ich mich beschränken will. Einmal ist die Zielsetzung in gewisser Weise durch den öffentlichen Bildungsauftrag vorgegeben. Das ist also nicht nur das Schielen nach dem Arbeitsmarkt, sondern es gibt umfassendere Zielsetzungen. Etwa die Frage der Gleichstellung. Diese Art Dinge müssen bei der Qualitätssicherung mit abgefragt werden, weil es zur Qualität der öffentlichen Bildung gehört, ganz bestimmte übergreifende Fragestellungen auch aufzugreifen und zu realisieren.

Das zweite ist, dass Evaluation und Qualitätssicherung natürlich Konsequenzen haben müssen. Denn wenn die Zielsetzung die ist, dass Baden-Württemberg – und das kann man natürlich für jedes andere Land auch sagen – die besten Hochschulen haben will, dann soll Qualitätssicherung oder Evaluation auch Konsequenzen haben. Wobei die Konsequenzen nicht nur einseitig oder restriktiv finanzieller Art sein sollen. Das ist ja schon in der Arbeitsgruppe 4 angesprochen worden. Es hat also nicht nur den Sinn, Abwärtsspiralen zu ermöglichen, wobei andererseits auch vollkommen klar ist: Wo Wettbewerb ist, gibt es Gewinner und Verlierer. Damit muss man dann auch leben, nur die Verlierer sollen nicht irgendwann einmal an einem bestimmten Punkt aus dem Wettbewerb ausscheiden. Das heißt, dass die Konsequenzen für den Staat auch die sein können, aktiv an der Problemlösung mitzuwirken. Also auch positiv, denn die Hochschulen sind ja damit nicht alleingelassen, sondern sie sind in staatlichen und nicht zuletzt auch in finanziellen Rahmenbedingungen eingebettet. Wenn die Evaluation ergibt, dass es an diesen Bedingungen liegt, dass die Qualität nicht gut ist, dann fühlt sich der Staat seinerseits auch in der Verpflichtung, positiv zur Lösung der Probleme beizutragen. Ich glaube, es ist eine sehr optimistisch stimmende Einstellung, dass alle gefragt sind, wenn man die Defizite analysiert hat – vielleicht auch auf dem Hintergrund, dass man ohnehin die Stärken hervorkehren sollte.

Was können und was müssen sie dazu beitragen, dass die Qualität dann auch bei diesen etwas schwächer evaluierten Einrichtungen wieder steigt und gesichert wird? Die Wirtschaft selbst hat eine etwas ambivalente Einstellung zu diesen hochschulinternen Qualitätssicherungsmaßnahmen. Sie sagt einerseits, dass es für sie als Abnehmer der Absolventen – nicht der Hochschule als solcher – eigentlich auf die Qualität der Absolventen ankommt, und nicht darauf, ob der Fachbereich oder der Studiengang in irgendeiner Form zertifiziert ist oder der Absolvent hinter seinem Diplom noch das Evaluationsergebnis seines Studiengangs hat. Die Wirtschaft ist dort interessenorientiert genug zu sagen, dass das Ergebnis einer Evaluation sich ja nicht unbedingt auf den einzelnen Absolventen niederschlägt. Man muss sich schon den einzelnen Absolventen ansehen.

Die Vertreter der Wirtschaft kamen aus nur einer Branche. Wir hatten einen Bankfachmann und jemanden aus den Finanzdienstleistungen, was nicht genau identisch ist, aber große Überschneidungen aufweist. Laut Herrn Zagst kommt es darauf an, welche Signale man aus den Hochschulen aufnimmt. Er

hat nicht nur die Absolventen im Auge gehabt, sondern auch die Weiterbildung und die Forschungsergebnisse. Ein wichtiges Signal von Qualitätssicherung könnte es nach außen sein, dass eine Hochschule ihre Stärken in den verschiedenen „Geschäftsbereichen“ hervorhebt und die Kernkompetenz herausstreicht. Man setzt Signale und gibt das Profil an. Dann kann man auch schreiben, dass dies durch Evaluation, Qualitätssicherung, vielleicht sogar mit Zertifizierung nach 9000 ff gemacht wurde. Das wären schon Signale, die bei den Abnehmern – vornehmlich bei Weiterbildung und Forschungsergebnissen – eine bestimmte Rolle spielen können. Der wichtigste Punkt, den ich unter dem zweiten noch mal ausführlicher berichten werde, ist, dass die Wirtschaft sagt: Wenn Qualitätssicherung stattfindet, dann möchten wir gerne, dass das ein lebendiger Teil der Hochschule wird. Sie versprechen sich von der Einführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen ein höheres Qualitätsbewusstsein in allen Schritten und in allem, was die Hochschulen tun. Es geht nicht nur um das Ausfüllen von irgendwelchen Formularen oder den Besuch von irgendwelchen Peers, sondern um das Einbauen dieses Qualitätsbewusstseins in den Alltag der Hochschule.

Herr von Stillfried betonte aus der studentischen Perspektive in erster Linie, dass es für ein erforderliches Qualitätsmanagement der Hochschullehre essentiell ist, die Studierenden bei allen Schritten dieses Prozesses aktiv einzubinden. Ich habe das auf Grund meiner eigenen Erfahrungen mit Evaluation positiv aufgenommen, weil es nicht nur in dem Sinne einer formalen Befragung gemeint war. Er hat betont, dass die Studierenden bei Planung, Vorbereitung, Durchführung und Umsetzung eine wichtige Rolle spielen und diese auch mit Engagement übernehmen, wenn sie wissen, dass sie als ernstgenommene Partner aktiv an diesem Prozess mitwirken und ihr Feedback wirklich gefragt ist. Das ist eine Dimension die weit über die bloße punktuelle Qualitätssicherung hinausgeht: Es geht um die Rolle der Studierenden. Es ist nicht nur so, dass wir Lehre anbieten die von den Studierenden abgenommen wird, die wiederum vom Arbeitsmarkt abgenommen werden. Alle drei Teile sind mit unterschiedlichen Beiträgen Co-Produzenten desselben Produkts und müssen dementsprechend im Qualitätsmanagement kooperieren. Wer das nicht versteht, geht eigentlich an dem Begriff der Qualität vorbei.

Beim zweiten Punkt, worin nun die Qualität besteht, will ich mich ganz kurz fassen. Denn das ist ein Thema, das die Hochschulen permanent beschäftigen muss, wenn sie ihr Fenster zur Welt offen halten und sehen wollen, was eigentlich verlangt wird. Für mich war entscheidend – auch das ist nicht neu –, dass seit einigen Jahren die Softskills in der Hitparade steil nach oben

gestiegen sind. Es war eine heftige Diskussion, warum überhaupt nicht mehr von Fachwissen die Rede ist, denn vor 10, 15 Jahren hätten dort die Arbeitgeber immer etwas moniert, und zwar jeder etwas anderes. Die Hochschulen waren gut beraten, sich nicht auf jeden einzelnen Anspruch einzustellen. Baden-Württemberg hat jedoch diese Richtung vielleicht manchmal angedacht und teilweise auch realisiert. Das Fachwissen spielt in der Diskussion heute keine Rolle mehr, sondern wird unterstellt, ebenso wie eine relativ gleiche und zufriedenstellende Qualifikation unterstellt wird. Es geht eher darum – und vielleicht war das ein gewisser Touch aus der Bankenwelt und dort aus der Zielgruppe „Führungskräfte“ –, dass man nach der Fähigkeit der Selbstdarstellung fragt. Auch die vielen anderen Dinge, wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz usw. werden am wenigsten als Lieferung der Hochschulen erkannt. Es gab in der AG eine lange Diskussion, wie man das denn macht. Ist das wieder ein weiterer Leistungsnachweis oder werden nur noch Rollenspiele oder nur Projektstudium gemacht? Was geht da auf Kosten des anderen? Das kostet Zeit.

Ein anderes Beispiel gab der Vertreter der Dresdner Bank, Herr Güpner: „Studierende, die in der Selbstverwaltung tätig waren, haben gelernt, Positionen zu vertreten, sich selbst darzustellen, sind konfliktfähig, haben gelernt, sich als gleichberechtigte Partner zumindest einzuklagen.“ Sagen wir es einmal so: Ob sie dann so behandelt werden, ist eine andere Frage. Dazu kam natürlich der Einwand des Studierenden: „Machen Sie mal zwei Semester ASTA, dann ist das mit dem 25-jährigen, der internationale Erfahrung und all diese Qualifikationen mitbringt, eben vorbei. Dann ist er schon mal 27. Und wenn die Leute sich auch noch in anderen Fragen engagieren!“ Hier muss die Hochschule sicherlich einen Weg finden, diese Softskills als systematisch reflektiertes hidden curriculum in der Struktur der Lehre zu berücksichtigen und nicht als Additiv noch einmal darauf zu setzen. Das ist sicherlich ein Problem. Die schärfste Variante dieser Problematik ist die: Viele Studierende kommen mit einer gewissen Reife und Fähigkeiten in die Hochschulen und es besteht manchmal die Gefahr – ich bin da ganz vorsichtig – dass diese eher zerstört werden, als dass sie nur nicht entwickelt werden. Das ist eine Dimension, die wir alle kennen und die nichts Neues darstellt. Signifikant ist die Tatsache, dass in den letzten Jahren diese Dimensionen verstärkt von der Wirtschaft thematisiert werden.

Ich komme zum dritten Punkt: Wie muss Qualitätssicherung stattfinden? Auch hier hat natürlich die staatliche Seite die ausformuliertesten Vorstellungen. In der Arbeitsgruppe selber gab es da allerdings kaum Diskrepanzen.

Die Zweistufigkeit, die Fachgebundenheit, alles, was immer wieder diskutiert wird, ist eigentlich unstrittig. Auch dass es Konsequenzen geben muss, über die ich schon gesprochen habe. Das müssen nicht nur Strafkationen oder finanzielle Dinge sein. Es kann auch eine kooperative Problemlösung sein. Die allzu direkte Verbindung von Evaluation und Konsequenzen wurde natürlich auch abgelehnt, weil sonst der Widerstand gegen solche Aktionen wächst. Im Verfahren selbst bestehen die wenigsten Meinungsunterschiede.

Der zweite Punkt, den ich beim ersten eigentlich schon erwähnt habe, ist der Begriff des „Co-Produzenten“, d.h. die Qualitätssicherung ist auf ein kontinuierliches Verfahren konzentriert. Wäre sie nur auf einen Punkt oder auf ein alle fünf Jahre stattfindendes Verfahren konzentriert, würde das zu kurz greifen. Gerade die Wirtschaftler haben immer gesagt: „Wir möchten in den Hochschulen die Philosophie erspüren, die dahinter steckt, die in den Köpfen sein muss.“ Es reicht nicht, einen Evaluationsbeauftragten oder ein Qualitätssicherungsteam zu haben. Wenn das nicht in die Köpfe derer hineingeht, die gemeinsam etwas machen, dann wird es einfach nur ein weiteres bürokratisches Verfahren.

Die Frage bei den Peers ist, wie groß der Kreis derer ist, die eingearbeitet und qualifiziert sind und eine Anerkennung im Kollegium haben. Es ist ja ein dialogisches Verfahren und nicht ein TÜV-Verfahren, wohin man demütig geht und hofft, dass die Fehler nicht alle entdeckt werden, sondern es muss ein gemeinsames Interesse vorhanden sein. Es war auch das Ergebnis der Arbeitsgruppe, dass es dieses gemeinsame Interesse geben muss, dass es formuliert und dass Kooperationsformen gefunden werden müssen.

Einzelbeiträge der Arbeitsgruppe 5

(Soweit diese der Redaktion vorlagen)

Folien zum Impulsreferat

Axel Güpner

Leiter Konzernstab Personal, Dresdner Bank AG



Best People for Top-Business

Qualitätssicherung im Hochschulbereich

Die Anforderungen aus Sicht der Arbeitgeber



Dresdner Bank

Die Beraterbank

Qualitätssicherung im Hochschulbereich:

- Aktuelle Entwicklungstendenzen in der Finanzbranche...

Konversion der Finanzbranche

- ▶ Globalisierung
- ▶ technische Revolution
- ▶ verändertes Nachfrageverhalten

- ▶ neue Wettbewerber
- ▶ neue Produkte
- ▶ neue Zielgruppen und Märkte

- ▶ Wandel von der klassischen Universalbank
- ▶ Big Player und/oder Nischenanbieter
- ▶ Rückgang Filialen und Filialjobs

Hintergrund/Rahmen

Geschäftslogik

Unternehmen

Entwicklungssprung

- ▶ Spezialisierung
- ▶ Professionalisierung
- ▶ Technologisierung
- ▶ Vertriebsintensivierung

Qualitätssicherung im Hochschulbereich:

- ...generieren neue Berufsprofile und Anforderungen

Entwicklungssprung der Branche

- ▶ Mobiles Banking
- ▶ Direct Banking
- ▶ Homebanking
- ▶ Remote Banking
- ▶ Electronic Banking
- ▶ ...

vor 1960	2000
10% Beratung	25% Beratung
90% Filialservice	25% E-Banking
	25% Filiale
	25% Selfservice

Quelle: A.T. Kearny

Neue Herausforderungen und Anforderungen auf allen Feldern



Qualitätssicherung im Hochschulbereich:

- Wie die Top-Arbeitgeber sich ihren Nachwuchs vorstellen...

- Aktuelle Studie der Universität St. Gallen (Dezember 1999), in deren Rahmen 180 CEO's der größten Unternehmen Europas befragt wurden: „**Welche Qualifikationen haben für kommende Führungskräfte die größte Bedeutung?**“

1. Social Competence (33%)
2. Physical and Psychological Flexibility/Mobility (9%)
3. Lifelong Learning (8%)
4. Communication Skills
5. Solid Values, Self-Starter, Enthusiasm, Pragmatism, Curiosity, Visionary Strength
6. Strategic Thinking, Determination, Efficiency, Ability to work in a team



Qualitätssicherung im Hochschulbereich:

- Worauf die Dresdner Bank besonderen Wert legt...

- Internationales Denken mit gleichermaßen intensivem Verständnis für lokale Märkte
- Schnelligkeit und permanente Veränderungsbereitschaft (mentale Mobilität)
- Vorhandenes Wissen nutzen und immer wieder aufs Neue intelligent miteinander verknüpfen können
- ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und hohe Beratungskompetenz
- konsequente Kundenorientierung im Denken und Handeln (vom internen und/oder externen Kunden in Produkte und Prozesse denken)
- unternehmerisch denken und sich selbst als Unternehmer betrachten („Selbst-GmbH“)



Qualitätssicherung im Hochschulbereich:

- Mögliche Wege zur Vermittlung dieser neuen Lerninhalte (1.)

- Handlungsorientiert schnell Neues Lernen durch Arbeit in Fallstudien und Projekten
- auf Menschen zugehen, Kommunikationsfähigkeiten entwickeln durch Teamarbeit oder Rollenspiele
- situationsgerecht, selbstbewußt auftreten durch erleben praxisnaher Situationen (z. B. über studentische Unternehmensberatung)
- in Produkten und Lösungen denken durch Erwerb von Methodenkompetenzen und Problemlösungstechniken



Qualitätssicherung im Hochschulbereich:

- Mögliche Wege zur Vermittlung dieser neuen Lerninhalte (2.)

- Ergebnisorientierung und Kostenbewußtsein durch kaufmännisches Wissen für alle Fachrichtungen
- selbständiges arbeiten und kontinuierliches (weiter)lernen durch offene Aufgabenstellung
- Selbstmotivation, Stressbewältigung durch mentales Training



Koreferat

*Dr. Klaus Herberger
Ministerium für Wissenschaft, Forschung
und Kunst, Baden-Württemberg*

Das Thema unserer Arbeitsgruppe richtet sich an drei Adressaten: die Studierenden, die „Abnehmer“ und die Geldgeber. Zu den Erwartungen der Studierenden haben wir Herrn von Stillfried gehört, Herr Güpner – auch wenn ein Vertreter der Banken – hat nicht für die Geldgeber, sondern für die Abnehmerseite gesprochen. Mir bleibt also die Aufgabe, die Erwartungen des „Geldgebers“ an Qualitätssicherung im Hochschulbereich zu formulieren.

I. Zur Rolle des Staates bei der Qualitätssicherung

Bund und Länder geben in der Bundesrepublik jährlich rd. 32 Mrd. DM für den Hochschulbereich aus. Im Land Baden-Württemberg beläuft sich der Betrag auf etwa 3,8 Mrd. DM. Traditionell haben wir in der Bundesrepublik ein staatlich getragenes Hochschulsystem, das sich von Hochschulsystemen anderer westlicher Industriestaaten nicht nur in der Frage der Finanzierung, sondern auch in der verfassungsrechtlichen Absicherung von Rechtspositionen einzelner Hochschulmitglieder deutlich unterscheidet. Ohne den verfassungsrechtlichen Gesichtspunkt zu vertiefen, weise ich auf die Freiheit von Wissenschaft, Forschung und Lehre nach Artikel 5 Abs. 3 Grundgesetz (GG), die freie Wahl von Beruf und Ausbildungsstätte nach Artikel 12 Abs. 1 GG und schließlich den allgemeinen Gleichheitssatz nach Artikel 3 GG hin. Diese Artikel verbürgen jeweils starke Rechtspositionen des Grundrechtsträgers gegenüber dem Staat. Der Staat ist also durch eine Reihe von verfassungsrechtlich vorgegebenen Verpflichtungen im Bereich des Hochschulwesens gebunden.

Zur Beschreibung der Rolle des Staates bei der Qualitätssicherung und zu seinen damit verbundenen Erwartungen ist es deshalb absolut unzureichend, ihn nur in der Funktion des Geldgebers zu sehen. Der Staat ist nicht nur der Financier, er hat die Rolle des Garanten für die Funktionsfähigkeit eines Systems, das in der heutigen „Wissengesellschaft“ von existenzieller Bedeutung ist. Ich werde mich deshalb bei meinen weiteren Ausführungen nicht auf

die Erwartungen des Staates in seiner Rolle als Geldgeber beschränken, sondern die wichtigen Aufgaben des Staates im Rahmen seiner politischen Gesamtverantwortung für das Hochschulsystem mit einbeziehen. Lassen Sie mich auch noch eine weitere Anmerkung zu der unserer Arbeitsgruppe vorgegebenen Fragestellung machen.

Nicht nachvollziehbar ist für mich, warum die Erwartungen der unmittelbar von der Qualitätssicherung Betroffenen, der Hochschullehrer, nicht Gegenstand der Erörterung in unserer Arbeitsgruppe sind. Ich weiß nicht, ob das Zufall ist. Haben Hochschullehrer keine Erwartungen gegenüber der Evaluation? Für mich drängt sich hier der Eindruck auf, Hochschule und Hochschullehrer seien die Akteure, während die „Abnehmer“, die Studierenden und der Geldgeber Staat die Rolle von Zuschauern einnehmen, die ihre Erwartungen formulieren. Dieser Eindruck hat durchaus einen ernsteren Hintergrund. Wir haben im Augenblick in Baden-Württemberg eine sehr intensive Diskussion zwischen dem Ministerium und der Landesrektorenkonferenz in der Frage, wer für die Qualitätssicherung verantwortlich ist. Die Position des Wissenschaftsministers hierzu ist bereits im Eröffnungs-Grußwort deutlich zum Ausdruck gekommen: Qualitätssicherung ist nicht nur eine Aufgabe der einzelnen Hochschule, vielmehr hat der Staat – in seiner Rolle als Geldgeber und in seiner Rolle als Verantwortlicher für den Gesamtbereich des Hochschulsystems – die Verpflichtung, sicherzustellen, dass die Qualität an den staatlichen Hochschulen möglichst hohen Anforderungen entspricht.

Es wird immer wieder der Gesichtspunkt hervorgehoben, dass die Hochschulen zueinander im Wettbewerb stünden. Das ist jedoch nur ein Aspekt. Übersehen wird oft, dass – vielleicht noch in stärkerem Maße – auch das einzelne Bundesland in einem Wettbewerb steht und ein Eigeninteresse an einem möglichst hochwertigen Hochschulsystem hat. Im Bereich der Qualitätssicherung sind Staat und Hochschulen also notwendigerweise Partner, die gleiche Ziele und gleiche Interessen verfolgen – nur jeweils auf unterschiedlichen Aggregationsebenen.

II. Staatliche Globalziele

Konkrete Erwartungen zu einzelnen Fragestellungen lassen sich am besten verdeutlichen, wenn man die globalen Ziele als Projektionsebene voranstellt. Was sind solche globalen Ziele eines Landes?

Die Hochschulpolitik in Baden-Württemberg möchte

- die erfolgreichsten Hochschulen in der Bundesrepublik
- die besten, in Forschung und Lehre national und international anerkannten Professoren
- einen jungen, kreativen und innovativen Nachwuchs
- Studenten, denen das Studieren Spaß macht und die in angemessener Zeit ihr Studium erfolgreich zum Abschluss bringen.

Solche Ziele sind schnell formuliert und finden in der Regel auch überall Beifall. Entscheidend ist, dass solche Zielsetzungen nicht nur Gegenstand von Sonntagsreden sind, sondern sich kontinuierlich in politischen Entscheidungen niederschlagen. Aufgrund der inzwischen zunehmend entstandenen Transparenz über die Finanzierung und die Leistungsfähigkeit von Wissenschaftssystemen – ich denke hier beispielsweise an die verschiedenen Rankings aus den vergangenen Jahren oder vergleichende Finanzstatistiken über die Aufwendungen in Bildung, Forschung und Entwicklung – lässt sich deutlich ablesen, dass das Land Baden-Württemberg es mit den beschriebenen globalen Zielen Ernst meint. Bei allen genannten Zielen spielt das Element „Qualität“ eine herausragende Rolle.

Qualität ist nicht etwas, was einfach da ist, man muss sich intensiv darum bemühen, dafür kämpfen. Die demographische Entwicklung, steigende Studienberechtigungen, verfassungsrechtliche, aber auch politische Rahmenbedingungen (*Stichworte: Pflicht zur erschöpfenden Kapazitätsnutzung, Numerus-clausus-Rechtssprechung, Beschluss der Ministerpräsidenten zur Offenhaltung der Hochschulen, Studentenboom in den 80er Jahren, Untertunnelungstheorie, Verengung der Handlungsspielräume in den öffentlichen Haushalten*) haben es uns bundesweit in der Vergangenheit schwer gemacht, dem Prinzip „Qualität“ hinreichend Rechnung zu tragen. Trotz dieser schwierigen äußeren Rahmenbedingungen war in Baden-Württemberg „Qualität“ immer ein zentrales Kriterium bei politischen Entscheidungen und bei der Bereitstellung von Mitteln.

III. Bisherige Erfahrungen und gesetzlicher Auftrag zur Durchführung von Maßnahmen der Qualitätssicherung

Es gab in der Vergangenheit in Baden-Württemberg eine Reihe von Einzelinitiativen zur Bewertung von Qualität, sei es durch die Studierenden – z.B. im Bereich der Rechtswissenschaften „Prüf den Prof“ – oder durch einzelne Fachbereiche; einbezogen waren manchmal nur einzelne Studiengänge, teilweise wurden aber auch mehrere gleichartige Studiengänge an verschiedenen

Hochschulen nebeneinander evaluiert. Im Jahre 1995 wurden von der Landesrektorenkonferenz unter dem Vorsitz des damaligen Rektors der Universität Heidelberg, Professor Ulmer, zwei Kommissionen für die Fächer Chemie und Romanistik eingesetzt, deren Abschlussberichte allerdings erst eineinhalb Jahre später vorgelegt wurden. Das Ministerium unterstützte diese beiden Evaluationsverfahren durch Bereitstellung der notwendigen finanziellen Mittel.

Das Vorhaben wurde sehr bald überlagert von der Tätigkeit der von der Landesregierung im Herbst 1996 eingesetzten Hochschulstrukturkommission, die den Versuch einer Bestandsaufnahme für elf der wichtigsten Fächer bzw. Fächergruppen an den baden-württembergischen Universitäten unternahm. Wie soll man rückblickend diese verschiedenen Aktivitäten im Vergleich zu den damit jeweils verbundenen Erwartungen bewerten? Wenn ich einmal die Arbeit der Hochschulstrukturkommission ausklammere, die nicht als Evaluationskommission eingesetzt worden war, dann waren diese einzelnen Evaluationsmaßnahmen zur Sensibilisierung für die neue Aufgabenstellung wichtig und hilfreich. Um jedoch eine nachhaltige Wirkung zu entfalten, fehlte ihnen die systematische Einbettung in eine generelle Zielsetzung. Ich möchte deshalb vermuten, dass sie zu einer Verbesserung der Qualität in den einzelnen Fächern eher wenig beigetragen haben. Es waren erste Erfahrungen mit einer neuen und ungewohnten Aufgabe.

Mit dem Inkrafttreten der Novelle des Hochschulrahmengesetzes vom 20. August 1998 hat die Qualitätssicherung an den Hochschulen einen veränderten Stellenwert erhalten. Der neu eingefügte § 6 HRG sieht vor:

„Die Arbeit der Hochschulen in Forschung und Lehre, bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie der Erfüllung des Gleichstellungsauftrags soll regelmäßig bewertet werden. Die Studierenden sind bei der Bewertung der Qualität der Lehre zu beteiligen. Die Ergebnisse der Bewertungen sollen veröffentlicht werden“.

In der amtlichen Begründung (BT-Drs. 13/8796 vom 20.10.1997, Seite 16) nennt der Bundesgesetzgeber die Gründe für die gesetzliche Regelung:

„Eine systematische und regelmäßige Evaluation des Studienbetriebs wird von allen hochschulpolitisch Verantwortlichen für erforderlich gehalten. Durch die Ergebnisse der Lehrevaluation sollen Grundlagen geschaffen werden

- für die Information der Studienbewerber,
- für die Fortentwicklung von Inhalten und Formen der Lehre im Rahmen der Studienreform,
- für die Qualitätssicherung und
- für die vorgesehene staatliche Hochschulfinanzierung und hochschulinterne Mittelverteilung nach erfolgsorientierten Kriterien“.

Im jeweiligen § 4a der vier baden-württembergischen Hochschulgesetze (UG, PHG, KHG und FHG) übernimmt der Landesgesetzgeber im Wesentlichen wortgleich die bundesrechtliche Regelung in das Landesrecht, hinzugefügt ist lediglich die Ergänzung „durch Eigen- und Fremdevaluation“.

IV. Erwartungen an ein System der Qualitätssicherung

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Erwartungen des Landes an ein System der Qualitätssicherung an den Hochschulen, in dessen Mittelpunkt die Eigen- und die Fremdevaluation als systematische Verfahren stehen, in drei Themenfeldern zusammenfassen:

1. Erwartungen an die Inhalte eines Evaluationsverfahrens
2. Erwartungen an Struktur und Verfahren eines Evaluationssystems
3. Erwartete positive Langzeiteffekte.

1. Erwartungen an die Inhalte eines Evaluationsverfahrens

Jede willentlich gesteuerte Veränderung nimmt ihren Anfang bei der Erkenntnis der gegenwärtigen Situation. Qualitätssicherung verlangt also inhaltlich zunächst, nicht mehr die Augen vor den Realitäten des Studienalltags zu verschließen, sondern die Studiensituation auf Stärken und Schwächen hin zu analysieren, um dann auf der Grundlage dieser Erkenntnis die notwendigen Veränderungsprozesse einzuleiten.

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit ergeben sich folgende Erwartungen an die inhaltliche Ausgestaltung eines Qualitätssicherungssystems:

- a) Erfassung und Bewertung des Studien- und Lehrangebots unter folgenden Gesichtspunkten:

- klare Definition der Studieninhalte und Leistungsziele unter Einbezug der Anforderungen des Beschäftigungssystems und unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen in der Wissenschaft?
- sinnvolle zeitliche und inhaltliche Verknüpfung der Lehrangebote unter Einbezug fächerübergreifender Veranstaltungen?
- Berücksichtigung aktueller Entwicklungen in der Forschung im Rahmen der Lehrangebote?
- gute didaktische Vermittlung der Lehrinhalte?
- ausreichende persönliche Betreuung der Studierenden durch wissenschaftliches Personal der Hochschule?

b) Erfassung und Bewertung der Motivationsstrukturen und des Studienerfolgs:

- Zahl der Studienbewerber, der Studienabbrüche und der Studienfachwechsel?
- Zufriedenheit der Studierenden mit den Studienbedingungen, dem Lehrangebot und dem Engagement der Dozenten?
- Studiendauer, Erfolgsquote, Prüfungsergebnisse?

c) Erfassung und Bewertung der räumlichen, investiven, personellen und finanziellen Infrastruktur im Hinblick auf die gegenwärtigen und die künftig geplanten Aufgaben des Faches.

d) Erfassung und Bewertung der Kooperationsstrukturen zwischen verschiedenen Fächern innerhalb der Hochschule (Interdisziplinarität) und hochschulübergreifend.

2. Erwartungen an Struktur und Verfahren eines Evaluationssystems

Die angesprochenen materiellen Erwartungen an die Qualitätssicherung sind nur realistisch, wenn speziell für diese Aufgabe ein funktionsfähiges System eingerichtet wird. Die Durchführung von Maßnahmen der Qualitätssicherung steht nach der gesetzlichen Regelung nicht im Belieben der einzelnen Fakultät oder des einzelnen Fachbereichs, auf der anderen Seite lassen sich die mit der Evaluation verfolgten Ziele nur schwer erreichen, wenn innerhalb der Fakultät oder des Fachbereichs keine Akzeptanz für das Verfahren besteht. Wichtig erscheint, dass die interne Evaluation als Chance begriffen wird, sich selbstkritisch mit dem erreichten Stand in Forschung und Lehre ausei-

inanderzusetzen, und die Fremdevaluation vor allem als Beratung durch kompetente Kollegen und Sachverständige angenommen wird. Insoweit unterscheiden sich qualitätssichernde Evaluationen deutlich von Evaluationsverfahren, die Grundlage einer Entscheidung über die Bewilligung von beantragten Fördermitteln sind.

Die Erwartungen an ein systematisches und professionelles Evaluationssystem sind mit folgenden Kriterien verbunden:

a) Systematisch und kontinuierlich angelegtes Verfahren

- Die Evaluation der Lehre ist keine „Prüfung“ – auch wenn sie manchmal so empfunden werden mag –, sondern eine Art von Vorsorgemaßnahme – so wie wir beispielsweise in regelmäßigen Abständen zum Arzt oder Zahnarzt gehen, um sicher zu sein, dass uns nichts fehlt. Solche Vorsorgemaßnahmen sind nur wirksam und erfolgversprechend, wenn sie systematisch und kontinuierlich stattfinden. Das gilt auch für die Qualitätssicherung.

b) Zweistufigkeit

- Selbstevaluation ist die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Leistungen und Ergebnissen auf der Grundlage eines festen Katalogs quantitativer Daten und Kennwerte, die ihrerseits eindeutig und belastbar sein müssen. In einem längeren Abstand von 5 – 8 Jahren folgt eine Fremdevaluation durch externe Peers, die in erster Linie eine Beratungsfunktion haben.

c) Fachbezogen

- Qualitätssicherung für den Bereich von Lehre und Studium verlangt einen klaren Bezug zu einem wissenschaftlichen Fach, unter dessen Verantwortung die einzelnen Studiengänge angeboten werden. Dienstleistungsverknüpfungen zu anderen Fächern werden im Rahmen der Betrachtung des Faches mitberücksichtigt.

d) Hochschulübergreifend

- Die eigene Leistungsfähigkeit lässt sich am besten beurteilen im direkten Vergleich mit anderen. Fremdevaluationen sind deshalb hochschulübergreifend anzulegen.

3. Erwartete positive Langzeiteffekte

Systematisch angelegte Verfahren der Qualitätssicherung haben nicht nur – wie einmalige Evaluationsverfahren – einen Kurzeffekt, sie schaffen bei allen Beteiligten ein Qualitätsbewusstsein, so dass eine Art von Qualitätskultur entsteht. Man kann sich darüber streiten, ob dieser Prozess mit finanziellen Anreizen und Restriktionen verbunden sein soll oder nicht. Evaluationsverfahren, die nicht einmal potenziell mit finanziellen Konsequenzen verbunden sind, können sehr schnell als reine Sandkastenspiele in Misskredit geraten. Auf der anderen Seite ist eine rein mechanistische Verwendung von Evaluationsergebnissen im Rahmen der Mittelverteilung ebenfalls problematisch. Angemessen erscheint der Mittelweg, mit Evaluationsverfahren zunächst ohne eine Koppelung an finanzielle Konsequenzen zu beginnen; für spätere Evaluationsrunden aber dürfen finanzielle Konsequenzen nicht ganz ausgeschlossen werden.

Von diesen Prämissen geht das baden-württembergische Konzept zum Aufbau einer Evaluationsagentur aus, deren Gründung zur Zeit in Abstimmung zwischen dem Wissenschaftsministerium und den Rektorenkonferenzen der Universitäten, Pädagogischen Hochschulen und Fachhochschulen vorbereitet wird (Die „Stiftung Evaluationsagentur Baden-Württemberg“ wurde inzwischen durch Beschluss der Landesregierung im Juli 2000 eingerichtet; vgl. Satzung, GBl.2000, 537ff). Über die konkrete Ausgestaltung eines Systems finanzieller Reaktionen auf Evaluationsergebnisse gibt es allerdings noch keinerlei inhaltliche Festlegung. Dies ist ein sensibler Punkt, der zu gegebener Zeit, d.h. nach einer ersten Evaluationsrunde, mit den Hochschulen noch erörtert werden muss. Wer jedoch Autonomie der Hochschulen, Eigenverantwortung und Wettbewerb will, der muss auch die den Wettbewerb bestimmenden Mechanismen akzeptieren. Zu diesen Mechanismen gehört, dass Wettbewerber gewinnen und verlieren können. Meines Erachtens sollte man dennoch den finanziellen Aspekt bei der Diskussion über Verfahren der Qualitätssicherung nicht zu sehr in den Vordergrund stellen, weil die Frage einer leistungs- und belastungsorientierten Finanzierung der Hochschulen – vollkommen unabhängig von der Existenz eines Evaluationssystems – separat zu betrachten ist. In Baden-Württemberg wird ein solches Verfahren zur leistungsorientierten Mittelverteilung gerade eingerichtet und erprobt. Grundlage für die Mittelverteilung nach diesem System sind quantitative

Parameter, die nach Maßgabe der jeweiligen Entwicklung zu Umverteilungen zwischen den Hochschulen führen werden. In diesem Kontext könnten qualitätsorientierte Parameter allenfalls eine ergänzende Funktion einnehmen, wobei die Hauptschwierigkeit in der Operationalisierung der Parameter liegen dürfte.

Wenn Sie mich fragen, bei welchem Punkt meine Erwartungen an die Wirkung eines Qualitätssicherungssystems am höchsten sind, dann würde ich antworten: ich erhoffe mir am meisten von einer Veränderung des Qualitätsbewusstseins; dies ist entscheidend.

Aristoteles beschreibt in seiner Nikomachischen Ethik sehr detailliert, wie er sich den Erwerb von Tugenden vorstellt. Er zieht dabei u.a. einen bildhaften Vergleich zu einem Sportler, der sich am Anfang seines Trainings plagt, mit zunehmendem Trainingserfolg aber immer mehr Freude an der gewachsenen Leistungsfähigkeit findet, was wiederum seinen Trainingserfolg steigert. Diesen kontinuierlichen Rückkoppelungseffekt erwarte ich mir auch von einer systematischen Qualitätssicherung, die am Anfang als lästig empfunden werden mag; sind aber erst einmal positive Veränderungen erkennbar, dann wird sich bald ein Gefühl der Zufriedenheit bei allen Beteiligten über die erreichten Fortschritte einstellen. Wie so oft gilt auch hier die einfache Erkenntnis: *Der Weg ist das Ziel*.

Folien zum Kommentar

Dr. Rudi Zagst
Geschäftsführer der Risklab GmbH

Profilgebung

Klare Definition und Gewichtung der Geschäftsfelder

Forschung

Grundlagenforschung

- Knowledge Transfer Uni $\Leftrightarrow$ Uni
- Theoret. und anwendungsorientierte F&E

Angewandte Forschung

- Knowledge Transfer
Uni $\Leftrightarrow$ Industrie
- Drittmittelprojekte
- Industriekooperationen



Grundausbildung

- Knowledge Transfer
Uni $\Leftrightarrow$ Studenten
- Vorlesungen, Seminare
- Diplomarbeiten etc.

Weiterbildung

- Knowledge Transfer
Uni $\Leftrightarrow$ Professionals
- Studium Generale
- Öffentl. Vorträge
- Executive Programs

Lehre

Strukturierung

Umsetzung eines klar strukturierten Qualitätsmanagement Prozesses

- Bestimmung der **Qualitätsmerkmale und Qualitätsziele** für die verschiedenen Geschäftsfelder der Universität
- Umsetzung einer allgemein anerkannten **Qualitätsmessung**
 - Quantifizierung der Qualitätsmerkmale (Q-Indikatoren), so dass geeignete Signale über die Güte und den Zielerreichungsgrad der einzelnen Geschäftsfelder gegeben werden (Profilgebung)
 - Aggregation der Q-Indikatoren zu einem Q-Index, um eine Qualitätsvergleichbarkeit zu ermöglichen
- Einsetzung eines outputorientierten **Qualitätsmanagements**
- Regelmässige Durchführung einer fundierten **Qualitätskontrolle**

Bestimmung der Qualitätsmerkmale und Qualitätsmasse

Beispiel: "Grundlagenforschung"

Qualitätsmerkmale

- Knowledge Transfer Uni-Uni (Forschungsk Kooperationen)
- Erschliessung und Weiterentwicklung neuer Forschungsgebiete
- Publikationen
- Renomee der Forschung
- Anleitung des Forschungsnachwuchses zur F&E
- Betreuung von Doktorarbeiten, Habilitationen etc.
- Durchführung von wissenschaftlichen Konferenzen, Seminaren und Workshops

Qualitätsmessung

- *Anzahl Gastprofessoren, Forschungsk Kooperationen*
- *Anzahl Forschungspreise*
- *Anzahl und Qualität der Publikationen (Citation Index)*
- *Anzahl Promotionen, Habilitationen*
- *Aktualität, Breite und Tiefe der Forschung*
- *Anzahl wissenschaftlicher Konferenzen, Seminare und Workshops*

Bestimmung der Qualitätsmerkmale und Qualitätsmasse

Beispiel: "Angewandte Forschung"

Qualitätsmerkmale

- Knowledge Transfer Uni-Industrie (Industriekooperationen)
- Erschliessung und Weiterentwicklung angewandter Forschungsgebiete
- Drittmittelprojekte
- Patente
- Renomee der angewandten Forschung
- Betreuung von Werkstudenten, Praxisdiplomarbeiten, -promotionen etc.
- Durchführung von Praxisseminaren und Workshops
- Engagement von Professoren in Industrieunternehmen und gesellschaftlichen Gremien (Berater, Aufsichtsrat etc.)

Qualitätsmessung

- *Anzahl Industriekooperationen*
- *Volumen der Drittmittelprojekte*
- *Anzahl Patente*
- *Anzahl und Qualität der Publikationen*
- *Anzahl Werkstudenten, Praxisdiplomarbeiten, -promotionen*
- *Anwendungsorientierung der Forschung*
- *Anzahl Praxisseminare und Workshops*

Bestimmung der Qualitätsmerkmale und Qualitätsmasse

Beispiel: "Grundausbildung"

Qualitätsmerkmale

- Knowledge Transfer Uni-Studenten
- Forschungsnähe der Ausbildung
- Breite der Ausbildung, Bildungsmöglichkeiten, Persönlichkeitsbildung
- Praxisausrichtung durch Integration von Industriestandards
- Geradlinigkeit der Ausbildung, Lernintensität, Lernmethodik
- Renomee der Ausbildung
- Qualität der Diplomarbeiten, Doktorarbeiten etc.
- Eigenständigkeit, Research Labs, Anleitung zum eigenständigen Arbeiten und zur Problemanalyse
- Praxis- und Auslandserfahrung der Studenten

Qualitätsmessung

- *Anzahl Gastprofessoren, Lehraufträge (an Praktiker)*
- *Anzahl einbezogener Industriestandards*
- *Anzahl Lehr-, Diplomarbeiten-, Promotionspreise etc.*
- *Studienzeiten*
- *Qualität der Diplomabschlüsse (Mittel, Gini-Koeffizient o.ä. der Abschlussnoten)*
- *Prozentsatz der Studenten mit Praxis- und Auslandserfahrung*
- *Prozentsatz der Absolventen mit Führungsaufgaben*

Bestimmung der Qualitätsmerkmale und Qualitätsmasse

Beispiel: "Weiterbildung"

Qualitätsmerkmale

- Knowledge Transfer Uni-Professionals ("Prof(essor) meets Prof(essional)")
- Öffentliche Vortragsreihen
- Weiterbildungsseminare
- Executive Education (Nachdiplomstudiengänge)
- Durchführung von praxisnahen Konferenzen, Seminaren und Workshops
- Renomee des Weiterbildungsangebotes

Qualitätsmessung

- *Aktualität, Breite und Tiefe der Weiterbildungsveranstaltungen*
- *Anzahl Weiterbildungsseminare, Vorträge, Nachdiplomstudiengänge etc.*
- *Anzahl und Breite der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen*
- *Volumen der Einnahmen durch Weiterbildungsveranstaltungen*
- *Qualität der Ausbildungsunterlagen (Case Studies, Bücher etc.)*

Qualitätsmanagement und Qualitätskontrolle

Umsetzung eines strukturierten Qualitätsmanagement Prozesses

- Bestimmung der **Qualitätsmerkmale und Qualitätsziele** für die verschiedenen Geschäftsfelder der Universität
- Umsetzung einer allgemein anerkannten **Qualitätsmessung**
 - Einsetzung eines outputorientierten **Qualitätsmanagements**
 - Halten bzw. Erhöhung des Q-Index durch die Schaffung von entsprechenden Anreizen, Motivations- und Kontrollmechanismen
 - Einführung einer geeigneten Organisationsform sowie entsprechender Managementkapazitäten
 - Regelmässige Durchführung einer fundierten **Qualitätskontrolle**
 - Erfolgsanalyse des Zusammenspiels von Anreizmechanismen und deren Wirkung
 - Dokumentation, Reporting und Performancebeurteilung
 - Jährlicher Soll-Ist Vergleich mit Ableitung einer Jahresbeurteilung
 - Aufstellung eines Entwicklungsplanes und Definition der Zielerreichungskontrolle (Anpassung bzw. Neuausrichtung des Profils)

Fragen und Antworten

- **Was muss Evaluation leisten?**

Definition der Qualitätsmerkmale, Qualitätsmessung, Schaffung der Voraussetzung für ein hochwertiges Qualitätsmanagement

- **Wie sehen Sie Ihre Rolle in diesem Prozess?**

Mitwirkung bei der Definition des Anforderungsprofils an angewandte Forschung und Qualität der Absolventen sowie Unterstützung des Know How Transfers Uni-Industrie

- **Sind die Absolventen auf mögliche Berufsfelder genügend vorbereitet?**

I.d.R. Nein. Problem: Schwerfälligkeit der Universitäten behindert das schnelle Reagieren auf neue Herausforderungen

- **In wie weit sollen sich Universitäten überhaupt an der Praxis ausrichten?**

Wissen und Ausbildung ist zu einem Marktprodukt geworden. Auf diesem "Heimatmarkt" muss man entweder aggressiv tätig werden oder Marktanteile abgeben.

- **Was sind die dringlichsten Verbesserungen und größten Ärgernisse?**

Mangelnde Profilgebung, mangelnde Zielverfolgung, unvollständiges oder fehlendes Anreizsystem, mangelnde Endprodukt- und Kundenorientierung

- **Was sind die wichtigsten Vorzüge, was sollte unbedingt beibehalten werden?**

Unabhängigkeit der Forschung, Öffentlichkeit der Forschungsergebnisse, freier (nicht notwendigerweise kostenloser) Knowledge Transfer

Diskussion

Callies

Ich würde gerne schnell auf das reagieren, was Herr Herberger gesagt hat, und mache mich damit zum Sprachrohr von Herrn Friedrich, der von ähnlichen Erfahrungen berichtet hat. Er sieht – als Vertreter eines Bundesministeriums – die Situation in Deutschland global von außen und hat mehrfach darauf hingewiesen, dass die Bundesrepublik unter diesem Gesichtspunkt unter Druck steht. Wir haben dann gefragt, was er denn mit „unter Druck stehen“ meint. Er meint, dass in Diskussionen innerhalb solcher Netzwerke bei der Besetzung von bestimmten Funktionen die Bundesrepublik immer leer ausgeht, weil die politischen oder ministerialen Repräsentanten sagen können: „Da gibt es ein bisschen was und wir sind eigentlich noch nicht weiter.“ Und deswegen die Mahnung von Herrn Friedrich, die dann auch akzeptiert worden ist, sich sowohl um solche Funktionen zu bemühen, diese aber auch durch eine größere Übersichtlichkeit und Transparenz der Aktionen vorzubereiten.

Sprecher

Zunächst einmal zu Ihrer Aussage, Herr Herberger: Es gibt eben verschiedene Organisationsansätze, die man beide braucht. Das eine ist die Notwendigkeit bei staatlich finanzierten Hochschulen, gemeinsam Evaluation zu organisieren und dort Netzwerke aufzubauen. In Deutschland besteht ein sehr lückenhaftes Netz, weil noch längst nicht alle Bundesländer einen solchen Ansatz haben. Zum anderen besteht die Gefahr, dass man wirklich zu klein gekammert arbeitet, und das Saarland war sicherlich ein Extrembeispiel. Zumindest die Zusammenschlüsse von Bundesländern zu einer gemeinsamen Organisation von Evaluation wären sinnvoll. Meines Erachtens könnte man sich sogar mit kulturverwandten anderen Staaten verbinden. Man kann sich ja durchaus vorstellen, dass Schweizer auch in Baden und bei den Schwaben mit evaluieren können. Wenn es aber zu klein organisiert wird, besteht die Gefahr, dass es „im kleinen Topf untereinander gekocht wird“ und dass man die Negativergebnisse hat, die schon in Großbritannien deshalb existieren, weil die Gruppen der Peers schon zuvor verabredet hatten, Ergebnisse, jedenfalls Mindestergebnisse, nicht zu unterschreiten. Das ist eine Notwendigkeit. Daneben wird es immer eine Selbstorganisation von Hochschulen geben, die sagen: „Wir wollen uns eine besondere Auszeichnung geben“. Das

sind aber verschiedene Organisationsformen, wobei die eine eigentlich die Voraussetzung für die andere ist. Die eine muss unter Mitwirkung von staatlicher Seite in erster Linie garantieren, dass gewisse Mindestqualitäten nicht unterschritten sind. Die Hochschulen selber und der staatliche Finanzier müssen eine gewisse Garantie von Qualität geben, die er überprüft oder die beide gemeinsam überprüfen. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist die Frage, wie wir eigentlich garantieren, dass die Qualität durch zweierlei Dinge an den Hochschulen zustande kommt, nämlich durch die Qualität der Lehrenden und Forschenden auf der einen Seite und durch die Qualität der Studierenden auf der anderen Seite. Ich sehe, Herr Wolff, Sie haben schon etwas Efeu hier auf dem Campus, das heißt also, dieses Zeichen wächst in Ulm schon heran, womit ich jetzt nicht pro domo für die baden-württembergischen Hochschulen gesprochen haben will und behaupte, da sei mehr Efeu als woanders. Das System, das wir haben, nämlich zunächst einmal die Verpflichtung, die Studienplätze auszunutzen, unabhängig von der Qualifikation des Studierenden durch die höchst richterliche Rechtsprechung auf der einen Seite und die zentrale Verteilung von Studierenden primär nach Kriterien, die wenig mit der Studierfähigkeit, zum Teil mehr mit Wohnortnähe und Ähnlichem zu tun haben, – das sind Dinge, die man im internationalen Kontext überhaupt nicht versteht. Bis Sie das einem Amerikaner beigebracht haben, vergeht eine gewisse Zeit. Das heißt, wir müssten meiner Ansicht nach dieses System von curricularen Normwerten, Kapazitätsverordnung und Verteilung der Studierenden durch die ZVS überwinden, wenn wir es schaffen wollen, wirklich in gemeinsamer Verantwortung für die Qualität der Hochschulen einzustehen. Deshalb habe ich etwas lapidar formuliert, uns fehlt gerade noch die zentrale Verteilung von Professorinnen und Professoren an die Hochschulen, damit ja keine Qualitätsunterschiede irgendwo erscheinen können. Das ist ein riesiger Wettbewerbsnachteil, den wir einfach in Deutschland haben.

Habetha

Vielleicht einen kleinen Kommentar zu Ihrer internationalen Frage. Die Technischen Universitäten Darmstadt, Kaiserslautern und Karlsruhe evaluieren sich unter Federführung der ETH Zürich. Die ETH wird dabei nicht evaluiert. Ein Schweizer ist immer der Leiter der Kommission und die Evaluation ist im Maschinenbau schon geschehen. Das soll jetzt in E-Technik fortgesetzt werden. Es ist sicher ein mögliches Modell, das von den Universitäten selbst durchzuführen.

Schneider

Nur einen kurzen Satz zu der Auswahl der Studierenden. Wir haben verschiedene Ebenen der Zielsetzungen und es gibt auch eine hochschulpolitische Zielsetzung, eine bildungspolitische Zielsetzung. Wenn es zur Zielsetzung gehört, möglichst breit das Begabungspotential auszunutzen, dann ist auch das eine Zielsetzung, und daran kann ich auch Hochschulen messen. Ich kann eine andere Philosophie fahren und sagen: „Wir sind eine selektive Instanz, wir haben die breite Entwicklung bis zur Sekundarstufe II und nachher wird aussortiert.“ In der Praxis sieht das sehr bunt aus. Als die Ingenieurstudiengänge vollgelaufen sind, wuchs so eine selektive Neigung generell. „So, wir haben genug, und jetzt wird aussortiert.“ Heute ist fast jeder begabt, wird gehätschelt und wird zum Studierende gebracht, weil wir so wenige haben. Das heißt also, pure Interessenlage steuert bildungspolitische Grundsatzdebatten. Es gehört zur Qualitätssicherung von Bildungspolitik, dieses Problem anders zu diskutieren und zu lösen, als mit dem Blick auf den Arbeitsmarkt. Das ist eine Sache, die jede Gesellschaft für sich entscheiden muss. Es ist ja auch ein Unterschied, ob ich sagen kann, ich habe die Spitzenleute, aber ich suche mir noch weitere Spitzenleute über green cards. Ich fülle meine Defizite, die durch meine Institutionen bedingt sind, durch Einwanderung. Wenn man da eine andere gesellschaftspolitische Position hat, dann muss man sich um diese defizitären Institutionen kümmern. Nivellierung oder Gleichheit können auch bildungspolitische Ziele sein, die man realisieren muss. Sie nicht als Ziel, sondern als Mittel zu sehen, finde ich zu kurz gegriffen.

Seidel

Ich würde gerne noch einmal einen Gesichtspunkt aufgreifen. Es ist gesagt worden, es sei erfreulich oder überraschend gewesen, wie schnell die Peers die Probleme bemerkt hätten. Herr Duchhardt gehörte zu der Gruppe, die bei uns evaluiert hat. Es war für uns wirklich überraschend, wie schnell die Punkte, die wir zum Teil selbst wussten, auch von den Peers gemerkt und dann objektiviert wurden und damit überhaupt erst der Anstoß zur Verbesserung kam. Aber das ist nur der Vorspruch. Ich vermute, dass man in der ersten Runde dieser Evaluierung in der Regel eine gute Peer-Auswahl hat. Das wird bei den weiteren Branchen, befürchte ich, nicht mehr so gut gehen können. Auf jeden Fall stellt sich damit die Frage, welche Qualitäten die Peers haben müssen. Sie müssen im Grunde die persönliche und akademische Quadratur des Kreises darstellen. Sie müssen gute Wissenschaftler sein, und zwar solche, die auch anerkannt werden, die in dem einzelnen Fach

akzeptiert sind. Sie müssen sehr viel Erfahrung mit hochschulpolitischen Situationen haben und mit unterschiedlichen Gruppen umgehen können. Meine Frage, die ich gestern morgen gestellt habe, ist immer noch nicht hinreichend beantwortet: Wie wird sich die Auswahlmöglichkeit der Peers, die wirklich gut sein müssen, unter einer ganzen Reihe von Gesichtspunkten, von denen ich einen hier genannt habe, in der Zukunft wirklich darstellen?

Podium: Zukunft der Qualitätssicherung

Einleitungsvortrag

Dr. Jürgen Lüthje
Präsident der Universität Hamburg,
Sprecher des Verbundes Norddeutscher Universitäten

Wer die Zukunft der Qualitätssicherung zum Thema macht, muss auch von Qualitätsentwicklung sprechen – denn schließlich geht es nicht nur darum, Qualität zu sichern, sondern sie auch weiter zu entwickeln. Neben einem Überblick zu den Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung im Verbund Norddeutscher Universitäten werde ich Fragen zur Zukunft der Qualitätsentwicklung aufwerfen und anschließend die zur Zeit angewandten Verfahren der Qualitätsentwicklung in ihren Perspektiven behandeln.

Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung im Verbund Norddeutscher Universitäten

Der Nordverbund evaluiert seit 1994 jährlich 2 bis 3 Studienfächer mit dem Ziel, die Qualität in Studium und Lehre umfassend und regelmäßig zu prüfen, zu sichern und zu optimieren. Ihm gehören die Universitäten Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock an. Diese Universitäten haben als erste in Deutschland vergleichend Evaluationen durchgeführt. Sie verstehen die Evaluation als Teil ihrer Organisationsentwicklung und stellen durch Zielvereinbarungen sicher, dass aus der Evaluation Konsequenzen gezogen werden.

Die ZEvA hat das Evaluationsverfahren des Verbundes in modifizierter Form übernommen, allerdings unterscheidet sich der Verbund Norddeutscher Universitäten vom niedersächsischen Verbund durch folgende Merkmale:

- Der Nordverbund ist in Autonomie und auf Eigeninitiative der Hochschulen zustande gekommen und wird allein von den Hochschulen gesteuert. Die Ministerialinstanzen akzeptieren dieses Verfahren als hochschuleigenes und verzichten in Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg darauf, ein staatlich initiiertes System aufzubauen.

- Der Nordverbund arbeitet länderübergreifend. Da werden landesspezifische Aspekte sichtbar. Vor allem wird vermieden, dass ein Land aus den Evaluationsergebnissen unmittelbare Konsequenzen beispielsweise für Haushaltsentscheidungen ableitet. Das ist bei einem länderübergreifenden Verbund weniger wahrscheinlich, wenn auch nicht völlig ausgeschlossen.

Die Evaluation im Nordverbund kombiniert die Selbstbegutachtung mit der Evaluation durch eine externe Kommission, orientiert sich also an dem niederländischen Verfahren – wie übrigens auch die ZEvA. Mit dieser Kombination von Selbstevaluation und Außenbegutachtung haben wir sehr positive Erfahrungen gemacht:

- Das Verfahren regt den Dialog in den Fächern und den Erfahrungsaustausch zwischen den Fächern der verschiedenen Hochschulen an.
- Es stößt die hochschulübergreifende Diskussion über Entwicklungen in den Studiengängen an, die ohne Evaluationsverfahren – so die Rückmeldung aus den beteiligten Fächern – nicht zustande kommen würde.
- In einigen Fächern greift die Kooperation über die Evaluation hinaus. Sie führte z.B. in der Chemie zwischen den beteiligten Hochschulen zur Abstimmung von Großgeräteanträgen; in den geisteswissenschaftlichen Fächern werden bestimmte, nur an einer Hochschule vertretene Fachgebiete für Studierende anderer Hochschulen zugänglich gemacht.

Der Evaluationsverbund erzielt also Wirkungen weit über die Evaluation hinaus. So wird die Umsetzung der Evaluationsempfehlungen durch Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und evaluierten Fächern festgelegt. Dabei wird auch die Frage gestellt, zu welchen Veränderungen die Fächer welche Unterstützung aus den Hochschulhaushalten oder seitens der Universitätsleitung benötigen. Dieses System der Zielvereinbarungen, das sich im Laufe der Jahre entwickelt hat, ist inzwischen zu einem festen Bestandteil des Evaluationsverfahrens geworden.

Für die Evaluation im Nordverbund ist kennzeichnend, dass in allen Verfahrensstufen die Studierenden beteiligt werden. Auch in der externen Evaluationskommission sind in der Regel zwei studentische Vertreterinnen oder Vertreter beteiligt.

Bisher wurden insgesamt 12 Fächer evaluiert, in zwei Jahren wird das gesamte Fächerspektrum, das diese Universitäten anbieten, evaluiert sein. Für die Universität Hamburg ergibt sich dann noch die besondere Aufgabe, für kleine Fächer wie z. B. die orientalischen und afrikanischen Sprachen und Kulturen, Archäologie, Altorientalistik und Äthiopistik Kooperationspartner zu suchen, weil diese Fächer an den anderen Universitäten des Nordverbundes nicht vorhanden sind. Auch bei der Ausgestaltung dieser Evaluation werden wir die dargelegten Prinzipien anzuwenden versuchen.

Die Einzelschritte des Verfahrens im Nordverbund sind folgende: Das Evaluationsverfahren beginnt mit der Selbstbeschreibung, es folgt die externe Begutachtung, die in Empfehlungen durch die Gutachtenden einmündet und den Fachbereichen zugesandt wird. Bevor die Empfehlungen endgültig formuliert und daraus Zielvereinbarungen abgeleitet werden, gibt es zwischen der Gutachtergruppe und allen beteiligten Fächern eine gemeinsame auswertende Konferenz, in der die Möglichkeit besteht, etwaige Missverständnisse, streitige Punkte und Fehler noch einmal im direkten Dialog zu klären. Zugleich werden zwischen den verschiedenen Fächern der beteiligten Hochschulen Transfermöglichkeiten diskutiert und Erfahrungen mit bestimmten Problemlösungen ausgetauscht. Häufig zeigt sich, dass eine Mehrheit der beteiligten Hochschulen die Problemlösung einer bestimmten Hochschule für besonders interessant hält und übernimmt. Ebenso werden aber auch Unterschiede betont, wenn die Fächer darin ihre Profilstärke sehen. Interessanterweise führt die gemeinsame Evaluation nicht zur Angleichung der Studienkonzepte, sondern vielmehr zur Herausarbeitung von Unterschieden. Daraus entwickelt sich eine klare Tendenz zur Profilbildung in den jeweiligen Fachbereichen.

Fragen zur Zukunft der Qualitätsentwicklung

Für die weitere Entwicklung sind grundlegende Entscheidungen zu treffen:

1. Wird die Qualitätssicherung primär als Aufgabe des Staates oder vorrangig als Aufgabe der Hochschulen und damit als Selbstverwaltungsaufgabe angesehen? Beides ist legitim. Auch dem Staat kann man nicht das Recht absprechen, nach der Qualität der Hochschulen zu fragen und sich gegebenenfalls dieser Qualität zu vergewissern – schließlich finanziert er die Hochschulen. Es wäre eine unrealistische und unangemessene Position der Universitäten, dem Staat den Qualitätsnachweis zu verwehren. Der Staat ist aber an die Wissenschaftsfreiheitsgarantie gebunden. Diese steht einer Vergewisserung über die Leistung und Qualität der Hochschulen nicht entgegen, er-

fordert jedoch freiheitssichernde Verfahren. Höchst fraglich ist aber, ob der Staat klug ist, wenn er die Qualitätsmessung zur eigenen Aufgabe macht und die Evaluation als staatliche Qualitätsaufsicht versteht. Wenn die Hochschulen nachweisen, dass sie in der Lage sind, diese Aufgabe selbst zu organisieren und effizient zu betreiben, ist der Staat gut beraten, den Hochschulen die Evaluation zu überlassen. Erst wenn es diese Bereitschaft unter den Hochschulen nicht gibt oder die Evaluation nicht wirksam wahrgenommen wird, ist es Aufgabe des Staates, eigene Impulse zu geben. Es macht einen bedeutenden Unterschied, ob ein Evaluationssystem aus freiem und eigenem Entschluss der Hochschulen entsteht oder aufgrund staatlicher Initiative. Mental und psychologisch schaffen diese Wege eine völlig unterschiedliche Ausgangsposition. Erst die Passivität und Abwehrhaltung der Hochschulen in Deutschland gegenüber der Qualitätsentwicklung haben den Staat zum Handeln herausgefordert. Wir können nicht einfach davon ausgehen, dass der Staat seine finanziellen Aufwendungen für Wissenschaft und Bildung fraglos im Vertrauen auf die bestmögliche Verwendung dieser Mittel bereitstellt. Dieses Vertrauen muss durch eine funktionsfähige Selbstverwaltung erworben und begründet werden.

2. Welchem Ziel dienen die Evaluations- oder die Qualitätssicherungs- und -entwicklungsverfahren? Dienen sie der Qualitätsentwicklung durch Lernen und Selbstkorrektur der Einrichtung sowie der handelnden Akteure oder dienen sie vorrangig dem externen Leistungsvergleich? Auch insoweit sind beide Ziele legitim. Aber man kann nicht einfach beides miteinander verbinden. Wenn ein Verfahren dem Leistungsvergleich dient, dann verhält sich jede diesem Leistungsvergleich ausgesetzte Einrichtung mit guten Gründen so, dass sie ihre Leistungen bestmöglich herausstellt. Sie wird möglichst keine Fehler und Schwächen einräumen, weil das positionsschädigend wäre, und zugleich wird sie die eigenen Leistungen in den leuchtendsten Farben darstellen. Wenn hingegen das Ziel eines Verfahrens die Qualitätsentwicklung durch eigenes Lernen, durch Selbstkorrektur und eigene Verbesserungsanstrengungen sein soll, ist es klüger, dieses System von unmittelbaren negativen Konsequenzen freizustellen. Erst Angstfreiheit erzeugt die Bereitschaft, Fehler und Schwächen offen zu benennen und sie der Qualitätsentwicklung zugänglich zu machen. Man kann den Berichten des Nordverbundes entnehmen, dass die Fächer wie auch die externen Gutachtenden in erfreulich offener Weise Schwächen und Probleme ansprechen. Diese Offenheit wurde erst mit der Zusicherung ermöglicht, insbesondere auf der Haushaltsebene keine unmittelbaren negativen Konsequenzen zu ziehen und mit dem Einräumen von Schwächen und Mängeln keine Gefährdung der Fächer zu bewirken.

3. Was wird unter Qualität verstanden? Besonders wichtig scheint mir, sich von einem statischen Qualitätsbegriff zu verabschieden, weil Qualität nur in Grenzen objektiv messbar ist. Der Wesenskern von Qualität besteht in der Übereinstimmung von Erwartungen und Leistung. Diese Übereinstimmung kann nur durch Kommunikationsprozesse zwischen den Abnehmern und den Erbringern einer Leistung, vor allem auch zwischen den vielen an der Leistungserbringung Beteiligten zustande kommen. Zentrales Element jedes qualitätssichernden Verfahrens muss demnach die Kommunikation zwischen den am Leistungsprozess beteiligten Akteuren und den Abnehmern der Leistung sein. Im Falle von Studium und Lehre muss sie einen höchst komplexen Zusammenhang umfassen, nämlich einerseits die Kommunikation zwischen den Lehrenden und den Studierenden sowie andererseits diejenige zwischen Lehrenden, Studierenden und Berufswelt. Dieses überaus komplexe Kommunikationssystem muss das Verfahren der Qualitätsfeststellung und -entwicklung abbilden.

Methoden der Qualitätsentwicklung

Ein Blick auf die zur Zeit angewandten Verfahren der Qualitätsentwicklung zeigt, welche spezifischen Beiträge zur Qualitätssicherung jedes dieser Verfahren leisten kann.

In vielen Hochschulen und Fächern ist die Evaluation von einzelnen Lehrveranstaltungen mittlerweile üblich. Diese Veranstaltungsevaluation hat einen hohen Stellenwert als Rückmeldung der Studierenden an die Lehrenden, sie bietet jedoch keine hinreichende Grundlage für die Bewertung von Lehrqualität, vor allem der Qualität von Studiengängen. Die eigentliche Qualität von Studiengängen entsteht nicht allein aus der Qualität einzelner Lehrveranstaltungen. Obwohl diese eine Grundvoraussetzung darstellt, ergibt sich die Qualität eines Studienganges aus der Wechselwirkung zwischen Lehrveranstaltungen, aus deren effektiver Koordination und aus der Kooperation zwischen Lehrenden sowie der zwischen Lehrenden und Studierenden. Diese komplexe systemische Dimension der Studiengänge erreicht man nur, wenn die Praxis und die Ziele eines Faches oder eines Studienganges zum Gegenstand der Evaluation gemacht werden.

Insofern empfiehlt sich ein Stufensystem der Qualitätssicherung. Die Qualität der einzelnen Lehrveranstaltungen kann durch Veranstaltungsevaluation positiv beeinflusst werden, zusätzlich müssen aber auch die Studienfächer oder Studiengänge evaluiert werden. Das sollte in regelmäßigen Abständen

und in möglichst ökonomischen Verfahren bei Vermeidung aufwendiger Bürokratie geschehen. Von diesen Stufen der Evaluation zu unterscheiden ist die Akkreditierung als externe Überprüfung und Gewährleistung der Mindeststandards von Studiengängen. Ich plädiere für eine strikte Trennung von Evaluierung und Akkreditierung, weil die Verbindung dieser Funktionen auf die Evaluation zurückwirkt und ein eher erfolgsorientiertes und taktisches Verhalten in Bezug auf die Feststellung von Stärken und Schwächen fördert. Qualitätsentwicklung sollte darum eine institutionelle Trennung von Akkreditierung und Evaluation anstreben.

In den verschiedenen Verfahren zeichnet sich die Notwendigkeit elementarer Weichenstellungen ab: Eine Grundentscheidung betrifft den Grad der Beteiligung von Studierenden am Qualitätsentwicklungsverfahren. Aus den Erfahrungen des Nordverbundes lässt sich ableiten, wie wichtig die Impulse der Studierenden für die Evaluation sind. Dazu müssen die Studierenden allerdings ihre Zurückhaltung gegenüber den praktizierten Verfahren der Qualitätsentwicklung aufgeben und sich als offene und selbstbewusste Kooperationspartner auf diese Verfahren einlassen. In wenigen Fächern haben die Studierenden das Verfahren boykottiert. Dahinter standen politische Motive und Befürchtungen wie etwa die Angst vor Stellenstreichungen. In den Fächern, in denen die Studierenden die Evaluation aktiv unterstützten – und das ist die weitaus überwiegende Zahl –, hat dies sehr positive Auswirkungen auf die Evaluation gehabt.

Eine weitere Weichenstellung betrifft die Konsequenzen der Evaluation. Da ich die unmittelbare Verbindung von Qualitätsentwicklung und Ressourcensteuerung nicht für zweckmäßig halte, weil sie die Qualität der Qualitätsentwicklung verändert und beeinträchtigt, befürworte ich vor allem den Abschluss von Zielvereinbarungen. Sie fördern das Zusammenwirken von Hochschulleitung und Fakultät oder Fachbereich bei der Umsetzung von Empfehlungen, gewährleisten dadurch die Wirksamkeit der Evaluation und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse der Evaluation akzeptiert werden.

Bedeutsam für die Weiterentwicklung des Evaluationssystems ist schließlich auch die Frage nach einer Vergütung der Gutachter-Tätigkeit. Der Wunsch nach einer Bezahlung der externen Evaluatoren ist verständlich. Soweit mir bekannt, setzt der Nordverbund inzwischen als einzige Evaluationsorganisation ausschließlich auf die Selbstorganisation der Wissenschaft, zahlt also keine Honorare. Die Rückmeldung von inzwischen mehr als 100 Gutachten-

den besagt, dass sie persönliche Honorare nicht für erforderlich halten, wohl aber eine unkomplizierte Kostenerstattung sowie eine aufmerksame Betreuung und Anerkennung. Die Gutachtenden stellen fest, dass sie von der Teilnahme am Evaluationsverfahren ebenso profitieren wie die Fächer – und zwar im Sinne eines Erfahrungsgewinns für das eigene Fach. Insofern hoffe ich, dass die nach wie vor gut funktionierende Selbstverwaltungskultur etwa der Deutschen Forschungsgemeinschaft auch im Rahmen der Evaluationssysteme etabliert werden kann. Damit soll die Evaluation als zusätzliche Belastung keineswegs unberücksichtigt bleiben – das könnte etwa durch befristete Reduzierung des Lehrdeputats geschehen. Die Tatsache, dass jemand zur Mitwirkung in einem Evaluationsverfahren berufen wurde, sollte über Entlastung und Reputation hinaus als Leistungsindikator anerkannt werden – wie beispielsweise die Wahl als Fachgutachter der DFG. Das wäre im Vergleich zur Vergütung die wissenschaftsadäquatere Lösung.

Für die Zukunft der Qualitätsentwicklung wird des weiteren zu klären sein, inwieweit neben der Lehre auch die Forschung in die Evaluation einbezogen wird. Kein mir bekanntes Verfahren betrachtet *nur* die Lehre oder *nur* die Forschung. Auch die Evaluationen der Studienfächer im Nordverbund bezieht die Forschung mit ein, soweit sie für die Lehre bedeutsam ist. Darüber hinaus ist die Beschreibung des Fächerprofils einschließlich des Forschungsprofils ein unverzichtbarer Teil der Informationen für die Gutachtenden. Sie ist aber nicht Bestandteil einer Leistungsmessung oder eines Leistungsvergleiches zwischen den Universitäten. Ich plädiere dafür, in der Studiengangsevaluation den Akzent eindeutig auf die Lehrqualität zu legen – ohne allerdings die Forschung völlig auszuklammern –, damit die Lehre keinesfalls auf den zweiten Rang der Prioritätenskala rutscht. Schließlich existiert im Hinblick auf die Forschung ein höchst wirksames Qualitätsentwicklungssystem im Rahmen der Deutschen Forschungsgemeinschaft, das möglicherweise noch verbessert werden kann, nicht aber der Ergänzung durch ein weiteres, konkurrierendes System bedarf.

Perspektiven der Qualitätsentwicklung

Brauchen wir eine internationale oder europäische Koordination der Qualitätsentwicklung? Benötigen wir Standards für die Beurteilung oder brauchen wir Standards für Verfahren? Mittlerweile hat sich in Europa *ein* weit verbreiteter Verfahrenstyp herausgebildet – das modifizierte niederländische Verfahren. Es könnte zum europäischen Verfahrensstandard werden, wenn man die Standardisierung bewusst auf das Verfahren und nicht auf die Kriterien bezieht. Die Kriterien müssen jeweils fachspezifisch sowie kulturspezi-

fisch entwickelt werden, sie entziehen sich nach meiner Überzeugung einer inhaltlichen Standardisierung auf europäischer Ebene. Insofern ist zu erwarten, dass sich allmählich europäische Verfahrensstandards herausbilden, nicht aber ein verbindliches Verfahren, das alle Fächer und alle Länder erfasst. Die notwendige europäische Dimension wird in die Evaluation und in die Qualitätsentwicklung vielmehr über eine Vielfalt von Netzwerken einfließen. In dem Maße, in dem Gutachtende aus anderen europäischen Ländern beteiligt werden, entsteht gleichsam ein „Rückkoppelungssystem“ von Transfereffekten und Verständigungen über eine gemeinsame Sicht von Qualität. Dieses Netzwerkverfahren ist erfolgversprechender und wahrscheinlich wirkungsvoller als der Versuch, eine zentrale Koordination aufzubauen, die dann europaweit Standards organisiert oder womöglich verordnet.

Schließlich muss die Diskussion über Qualitätsentwicklung klären, unter welchen Bedingungen Hochschulen in der Bundesrepublik die Chance haben, den Qualitätsanforderungen zu entsprechen, die heute weltweit als Spitzenstandard gelten. Ob die Bewertung als Spitzenstandard zu Recht oder zu Unrecht vorgenommen wird, ist nicht entscheidend. Im Reputationswettbewerb und im internationalen Marketing der Hochschulen sind diese Maßstäbe längst eine Tatsache und damit wird die Beantwortung der aufgeworfenen Frage unvermeidlich. Bereits in naher Zukunft wird es neben den Akkreditierungssystemen, die gegenwärtig in Deutschland aufgebaut werden, um qualitative Mindeststandards zu gewährleisten, internationale Systeme geben, die durch Allianzen zwischen Hochschulen oder Hochschuleinrichtungen – zumeist auf Fächerebene – eine qualitative Differenzierung anstreben und der Profilierung als Spitzenuniversitäten dienen. Wie sich die deutschen Hochschulen dieser Entwicklung stellen können, um international in allen Ligen mitzuspielen, andererseits aber durch eine wirksame Kartellaufsicht verhindert werden kann, dass sich geschlossene Leistungsmonopole bilden, wird entscheidend für die Zukunft der Qualitätsentwicklung in unserem Hochschulsystem sein.

Diskussionsbeiträge

*Rebecca Schmidt, stud.rer.nat.
Vertreterin der Studierenden*

Ich würde mich gerne auf die studentische Sicht konzentrieren, damit diese hier nicht untergeht. Vorweg möchte ich sagen, dass Evaluation oder auch Qualitätssicherung als Chance verstanden werden sollte, damit alle Beteiligten gemeinsam eine Verbesserung des Ist-Zustands erreichen können. Dann ist die Frage, welche studentischen Anforderungen es zum einen an die Ziele und zum anderen an die Durchführung der Evaluation gibt. Bei den Zielen würde ich gerne darauf abheben, dass es für Studierende, also insbesondere, wenn sie bereits studieren, nicht so wichtig ist, wie die Hochschulen in einem Leistungsvergleich abschließen. Viel wichtiger ist, dass durch diesen Prozess konkrete Verbesserungen vor Ort entstehen.

Ich denke, das ist auch ein Punkt, an dem sich die Interessen der Studierenden mit denjenigen der Gesellschaft treffen. Es geht nicht nur darum, dass nach einer Veröffentlichung der aktuellen Ergebnisse nicht studentische Völkerwanderungen zum jeweils besten Hochschulstandort durch die Republik ziehen, sondern es geht insbesondere um die Notwendigkeit einer Qualitätssicherung in der Breite und nicht nur mit einzelnen Spitzen, wenn man auf die Dauer nicht auf diesen Fachkräfteimport, der jetzt heftigst diskutiert wird, angewiesen sein will. Das ist ja in der Arbeitsgruppe 4 diskutiert worden. Kooperation ist, um das zu erreichen, manchmal vielleicht sinnvoller als der hier so viel zitierte Wettbewerb zur Durchführung von Evaluation. Es gilt für Studierende wie für alle anderen beteiligten Gruppen auch, dass die Motivation, also die Bereitschaft, sich an solchen Prozessen zu beteiligen, dann besonders groß ist, wenn einerseits sie und auch ihre Beiträge wirklich ernst genommen werden und zum anderen die Ergebnisse dann auch tatsächlich Konsequenzen haben. Wenn man also den Eindruck hat, daraus wird was und das ist nicht nur Papierproduktion für den Papierkorb.

Gerade in dem ersten Punkt gibt es aus studentischer Sicht noch heftige Defizite. Ich möchte kurz an das Beispiel von Professor Seidel zur Evaluation in Jura anknüpfen, dass nämlich die Prüfungen mit den Inhalten des Studiums nicht wirklich etwas zu tun haben. Das Ergebnis ist zwar bedauerlich, aber nicht verwunderlich. Wenn man die Papiere der entsprechenden Bun-

desfachschaftstagungen kennt, hätte man das auch früher wissen können. Insofern ist es für uns wichtig, dass Studierende von Anfang an ernstgenommene Partner in diesem Prozess sind, und zwar durchgängig, also bis zum Ende hin. Dabei geht es nicht nur um die Erhaltung der Motivation engagierter Studierender, sondern darum, dass sonst wichtige Fragestellungen und Ansätze verloren gehen. Insofern ist es für uns als Zukunftsperspektive zum einen wichtig, dass Studierende am Prozess beteiligt werden. Das ist vorhin einmal mit dem Begriff „Co-Produzent“ umschrieben worden. Zum anderen ist es uns wichtig, dass Quantität und Qualität keine Widersprüche sind, sondern dass beides möglich ist.

Lüthje

Ich schlage vor, dass im nächsten Schritt Herr Hoffmann, der als Beauftragter der Hochschulrektorenkonferenz und der Kultusministerkonferenz gegenwärtig das Akkreditierungssystem aufbaut, den Stand und die Ziele dieses Systems referiert, um diesen Impuls noch aufzunehmen. Dann können wir noch einmal weiterführend zu den beiden Sichtweisen – der studentischen Perspektive und der institutionellen Sicht von Herrn Hoffmann – Stellung nehmen.

Professor Dr. Karl-Heinz Hoffmann Vorsitzender des Akkreditierungsrates

Ich möchte in diesem einführenden Statement kurz berichten, was der Stand der Akkreditierung im Augenblick ist. Akkreditierung ist im Laufe der Diskussion immer wieder fast simultan mit Evaluation genannt worden. Das ist eigentlich nicht unsere Auffassung im Akkreditierungsrat. Wir neigen mehr zu der Trennung zwischen Evaluation und Akkreditierung, wie sie Herr Lüthje vorgenommen hat, obwohl es natürlich Überschneidungen gibt, zu denen wir später noch etwas sagen müssen. Evaluation wird vom Akkreditierungsrat oder zumindest von der Mehrheit der Mitglieder als ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung gesehen, das aus der Hochschule herauskommt und in die Hochschule gehört und in der eben auch über die Schwächen stärker diskutiert werden wird, als das in der Akkreditierung erfolgt. Die Akkreditierung ist eine Beobachtung von außen, in der von außen Maßstäbe angelegt werden. Die Hochschule wird natürlich versuchen, sich so gut wie möglich zu verkaufen, was nicht immer zur Qualitätsdiskussion innerhalb der Fachbereiche führt.

Der Akkreditierungsrat ist eine Einrichtung auf Initiative der HRK und der KMK. Die Hauptaufgabe des Akkreditierungsrats besteht darin, Agenturen zu prüfen, zu akkreditieren. Eine weitere Aufgabe ist in der Vereinbarung von HRK und KMK dem Akkreditierungsrat zugewachsen, nämlich auch im Einzelfall Studiengänge zu akkreditieren, und zwar nur in besonders begründeten Ausnahmefällen, wenn auf Antrag eines Landes eine solche Akkreditierung vorzunehmen ist. Wir sind nicht sonderlich glücklich darüber, dass wir auch die Studiengänge selbst akkreditieren sollen, obwohl es nicht schlecht ist, wenn man auch an der Basis Erfahrungen sammelt. Aber der Akkreditierungsrat sieht sich als eine Art Aufsichtsbehörde über die Agenturen, und wenn wir selbst in das Akkreditieren der Studiengänge hineingehen, fällt natürlich die Aufsichtsbehörde. Trotzdem ist es ganz nützlich, wenn man gewisse Verfahrensweisen einfach einmal ausprobiert und vorgibt und damit auch möglicherweise eine gewisse Vorbildfunktion wahrnehmen kann.

Der Stand des Aufbaus der Akkreditierung sieht so aus, dass sich vor etwa einem Jahr im Juli der Akkreditierungsrat konstituiert hat. Er besteht aus Hochschullehrern, also Mitgliedern der Universitäten und der Fachhochschulen und aus Mitgliedern, die dem Arbeitnehmerbereich zuzurechnen sind, also Vertreter der Gewerkschaften. Er besteht zudem aus Mitgliedern der Vertreter der Länder und aus zwei studentischen Mitarbeitern. Auch der Akkreditierungsrat ist der Meinung, dass auf allen Ebenen Studenten beteiligt werden sollen, also auch auf der Peer-Ebene. Wir werden demnächst einen Studiengang akkreditieren müssen. Da werden wir Studenten von Anfang an auch in den Peer-Gruppierungen beteiligen. Es ist nicht ganz einfach, Studenten zu finden, die auch – wie die Studenten immer sagen – die Legitimation der Studierenden haben, für die Studierenden zu sprechen. Wie das zu erledigen sein wird oder wie das zu machen sein wird, darüber haben wir sehr viel diskutiert. Die Studenten werden einen studentischen Pool bilden, in dem solche studentischen Vertreter sind, die an einer Beteiligung an diesem Verfahren interessiert sind, natürlich über gewisse Fachkenntnisse verfügen und über gewisse Erfahrungen, also schon einen gewissen Überblick haben, und wir werden den Agenturen diesen Pool anbieten, so dass sie aus diesem Pool die studentischen Vertreter wählen können. Der Akkreditierungsrat selbst, sofern er in die Akkreditierung von Studiengängen eintreten wird, wird sich aus diesem Pool bedienen.

Der nächste Schritt war, dass wir relativ lange über Mindeststandards und Kriterien diskutiert haben. Das ist inzwischen entweder auf der Web-Seite des Akkreditierungsrates einzusehen oder es gibt auch entsprechende ge-

druckte Literatur, die Sie sich dazu kommen lassen können. Im Februar und April dieses Jahres wurden die ersten beiden Agenturen akkreditiert. Das ist die ZEvA, über die ja schon häufig die Rede war. Die zweite Agentur ist eine internationale Agentur, die schon länger auch im Ausland – im Wesentlichen Österreich und Schweiz – tätig ist, nämlich die FIBAA, die wirtschaftsbezogene Studiengänge akkreditiert. Es stehen weitere Agenturen vor der Tür. Es wird in der nächsten Woche über eine Agentur diskutiert werden, die vom VDI und dem Fachverband der Informatiker beantragt wurde. Das ist der Zeitrahmen, in dem eine solche Akkreditierung erfolgt, bisher in der Regel zwei Sitzungen von sechs bis acht Wochen.

Ich habe etwas Sorge, wenn ich schaue, wie die Agenturen angesiedelt sind. Wir haben im Augenblick überwiegend staatliche Initiativen zur Gründung von Agenturen. Die ZEvA würde ich in dem Fall auch dazurechnen. Es ist natürlich schwierig für eine Agentur, wenn nicht gerade der VDI dahintersteht, auch die finanziellen Ressourcen aufzubringen, um eine Agentur zu starten. Aber es wird sicher bei staatlichen Initiativen erforderlich sein, dass der Staat – das würde ich so ähnlich sehen wie Herr Luthje das vorhin in einem anderen Zusammenhang sagte – sich nach einiger Zeit wieder zurückzieht, denn wir wollen nicht das alte System ersetzen durch ein gleichartiges oder gleichgelagertes neues. Das wird man beobachten müssen. Der erste Studiengang wird im Mai behandelt werden.

Was soll die Akkreditierung? Sie soll Transparenz, Vergleichbarkeit herstellen. Da bin ich nicht ganz der Meinung der jungen Studentin bezüglich Ihrer Andeutung, was die Absicht der Studenten im Qualitätssicherungsverfahren darstellt. Wir wollen – das war auch ein interessanter Aspekt, den Herr Luthje vorhin schon angesprochen hat – nicht die Vielfalt beschneiden, sondern sie erst ermöglichen. Wenn man so eine Agentur hat, ist immer auch die Gefahr gegeben, dass sie ihre Maßstäbe hat, nach denen die Studiengänge beurteilt werden. Dadurch ergibt sich eine Nivellierung. Das soll auf jeden Fall vermieden werden. Folglich sind die Kriterien, die wir erarbeitet haben und die Sie nachlesen können, relativ weit gefasst. Sie sind kein enges Korsett, so dass eine Vielfalt auch unter der Akkreditierung ermöglicht wird.

Qualität sichern und fördern und Internationalität unterstützen – auch da denken wir eher, dass die Entwicklung in Richtung Netzbildung gehen wird und wir uns auch selbst in solche Netzwerke einbringen werden.

In dem Zusammenhang eine Bemerkung zu Herrn Lüthje: Auch der Akkreditierungsrat hofft und wünscht sich die Entwicklung, dass es keine Vergütung für Peers geben wird. Ich denke, dass sich das in Deutschland auch machen lassen wird. Aber wenn wir die Internationalität wollen und auch Peers von außerhalb holen, wird das schwierig sein. Die Grundprinzipien basieren auf den Beschlüssen der KMK und der HRK. Das Akkreditierungssystem – ich rede von einem System, weil es doch in Zukunft sicher ein Geflecht von Netzwerken sein wird – wird also aus diesen Agenturen bestehen, deren Aufgabe es sein wird, Vielfalt, Flexibilität und Qualität zu sichern. Diese Agenturen werden einem Qualitätscheck durch den Akkreditierungsrat unterworfen. Wir vergeben das Siegel an die einzelnen Agenturen. Das ist ein Siegel des Akkreditierungsrates, das diese Agenturen verliehen bekommen und das sie dann den einzelnen Studiengängen geben können. Die Vergabe des Siegels ist immer in allen Fällen zeitlich befristet. Wir vergeben dieses Qualitätssiegel zum Teil mit Auflagen entsprechend unseren Kriterien, die wir erarbeitet haben. Es sind durchaus auch harte Auflagen dabei und entsprechend ist auch die zeitliche Befristung recht unterschiedlich. Studiengänge, die durch uns akkreditiert werden und damit auch Vorgabe für die Agenturen sind, sind durch diese vier Stichpunkte gekennzeichnet, die ich genannt habe. Es kommt nicht darauf an, dem einzelnen Studiengang vorzuschreiben, was er nun macht, was z.B. in der Mathematik oder der Physik wann gemacht werden muss, sondern es kommt auf die Gesamtkonzeption des Studiengangs an, die überprüft werden soll. Es soll auch überprüft werden, ob die selbst definierten Ziele, die ein Fachbereich erreichen will, mit diesem Studiengang realistisch sind und ob sie zielbringend sein können. Wir prüfen die Ressourcenausstattungen. Hinter der Bewertung dieser Studiengänge steht das niederländische Modell und anschließend die Fassung in der entsprechenden Kommission. Das Hauptziel ist transparent bzw. die Zielwerte sind transparent: Qualität und Internationalität.

Lassen Sie mich zum Abschluss noch kurz auf zukünftige Perspektiven eingehen: Wir wollen keine Doppelung von vorhandenen oder gar neuen Prüfungsverfahren. Ich habe nicht über die institutionelle Akkreditierung, also Akkreditierung ganzer Hochschulen, geredet, die der Wissenschaftsrat betreiben will. Man wird auch genauer überlegen müssen, wie man die Evaluation weiter abgrenzt oder was man auch in die Akkreditierung übernehmen kann. Es ist natürlich nicht sinnvoll, eine erfolgte inhaltliche Überprüfung eines Studiengangs durch Evaluationsprozesse noch einmal durch die Akkreditierung zu starten. Der Staat hat sich die Genehmigungsverfahren oder die Genehmigungspraxis nach wie vor vorbehalten. Die Stellung von

Akkreditierung zu staatlichen Genehmigungsverfahren ist im Moment nicht befriedigend geklärt, daran wird man weiter arbeiten müssen. Gegenwärtig werden im wesentlichen neue Studiengänge akkreditiert. Es stellt sich daher die Frage, ob bei erfolgreicher Durchführung dieses Modell später auch auf andere, bereits existierende Studiengänge durchschlägt. Auch darüber wird man diskutieren müssen. Vielen Dank.

Lüthje

Dies war ein Blick von innen auf die Zukunft der Qualitätsentwicklung. Wir haben zwei Gesprächspartner, die von außen auf unser bundesrepublikanisches Hochschulsystem blicken. Ich möchte Herrn Gäbler bitten, aus Schweizer Sicht, einer kulturverwandten, aber nicht kulturidentischen Hochschullandschaft, seine Eindrücke von der Situation und seine Vorstellungen zur Zukunft einzubringen und dann Herrn Borrmann als Vertreter der Wirtschaft, seine Wahrnehmung zu schildern. Herr Borrmann ist Vice President Europe der A.T. Kearney Intl.

Professor Dr. Ulrich Gäbler Rektor der Universität Basel

Meine sehr verehrten Damen und Herren, vielleicht ist es gut, wenn ich mich am Anfang kurz vorstelle. Ich bin gebürtiger Österreicher, wie Sie das meiner Sprache entnehmen können, lebe aber seit meinem Studienabschluss im Ausland. Ich war in der 80er Jahren zehn Jahre lang Professor in Amsterdam und bin dadurch mit dem niederländischen System vertraut. 1989 war ich dort auch selbst Objekt einer Evaluation. Seit 1989 lehre ich an der Universität Basel. Seit vier Jahren bin ich Mitglied des Rektorats und seit fast zwei Jahren Rektor. Ich möchte davon absehen, Sie mit den Eigenheiten des Hochschulsystems und des Evaluationssystems eines kleinen Landes wie der Schweiz zu langweilen oder zu konfrontieren. Ich möchte mir gestatten, in der Art und Weise vorzugehen, dass ich meine Erfahrungen aus den Niederlanden und der Schweiz auf das Referat von Herrn Lüthje anwende und zugleich dann auch Stellung nehme zum Votum von Frau Schmidt. Zum Votum von Herrn Hoffmann werde ich mich nicht äußern, weil es so hoch spezialisiert ist, dass ich dazu nicht viel sagen kann.

Zuerst zum ausführlichen Votum von Herrn Lüthje. Ich kann es von A bis Z unterschreiben. Es ist zukunftsweisend und nach vorne gerichtet. Es trägt der

Situation, unseren akademischen Institutionen wie auch den Bedürfnissen des Staates und der Gesellschaft Rechnung. Erlauben Sie mir, Herr Lühje, trotzdem eine Anmerkung. Es scheint mir in der aktuellen Situation wichtig, noch klarer mit den Begriffen umzugehen. Herr Lühje hat den Begriff Qualitätsentwicklung eingeführt. Im Programm steht auch Qualitätssicherung; daneben gibt es Qualitätsverbesserung, Qualitätskontrolle. Als erstes müssen wir uns für die Diskussion über die Ziele dieser Prozesse verständigen. Es ist nämlich ein Unterschied, ob ich Qualitätskontrolle anstrebe oder Qualitätsentwicklung.

Für die Diskussion ist es zudem wichtig, die Trägerschaft der Qualitätsentwicklung, der Qualitätssicherung oder der Qualitätskontrolle zu beachten. Der Prozess wird unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob der Träger der Staat, eine Agentur oder eine Universität, ein Verbund, wie eben von Herrn Lühje vorgestellt, oder eine Fakultät ist. Es muss Klarheit darüber bestehen, wer die Träger und wer die Mitspieler sind oder – wie hier auch schon gesagt wurde – die Co-Produzenten.

Auch die Wahl der Instrumente ist von Bedeutung. Man muss sich die Frage stellen, ob die gesteckten Ziele besser mit qualifizierten Daten oder mit Besuchskommissionen erreicht werden.

Im Weiteren sind die Konsequenzen zu bedenken, die mit diesem Verfahren verbunden sind. Wir haben hier über Mittelallokation gesprochen und darüber, dass in der Universität selber Solidarität und Selbstkritik steigen. Was Herr Lühje dazu sagte, ist mir außerordentlich sympathisch. Es deckt sich mit dem, was ich auch anstrebe.

Zuletzt muss in diesen Prozessen von Anfang an das Verfahren klar und deutlich sein. In den Niederlanden gibt es dafür ein Protokoll. Alle Mitspielenden wissen, welche Funktion sie haben, wann was öffentlich gemacht wird, welche Rechte und Pflichten alle haben. Verfahrenssicherheit ist ein ganz entscheidender Faktor. Ich denke, Herr Lühje, das ist ungefähr das, was Sie auch meinen. Ich bin überzeugt, dass die Beachtung dieses Aspekts zukunftsweisend für alle Beteiligten ist.

Zum Votum von Frau Schmidt: Ich finde es außerordentlich wichtig, dass sie deutlich sagt: Es gibt hier Interessen, und die Interessen müssen auf den Tisch gelegt werden. Auch Herr von Trotha war gestern sehr deutlich, was die Interessen angeht – ob es uns als Mitglieder der Universität oder Verant-

wortliche passt oder nicht. Die Interessen müssen auf den Tisch, sonst kommen wir nicht weiter. Frau Schmidt hat zudem darauf hingewiesen, dass die Studierenden am Prozess beteiligt werden müssen. Das ist für mich in der Sache völlig unbestritten. Nur ist es für mich zu wenig, Studierende am Prozess zu „beteiligen“. Wichtiger wäre für mich, in den Universitäten oder Hochschulen selber zu überdenken, welche Rolle Studierende haben. Das ist eine außerordentlich einschneidende Frage. Und sie greift ins Herz der Wissenschaft. Nach meiner Überzeugung ist Wissenschaft – das Generieren von Wissen – ein sozialer Prozess. Nicht ein Prozess, wo Lehrende wissen, wie es geht, sondern wo Lehrende und Lernende gemeinsam Lehrende und Lernende sind. Das heißt, nicht nur in der Evaluation, sondern auch im Prozess des sogenannten Lehrens verschwindet der Unterschied zwischen Lernenden und Lehrenden. Auch die Lehrenden lernen. Wenn wir Ernst machen wollen mit dem Grundsatz der Universitäten als „Learning Organisation“, muss diese Haltung sich durchsetzen sowohl in der Lehre als auch in der Forschung. Wenn Forschung ohne soziale Komponente ist, wenn Forschung nicht darauf ausgerichtet ist, sozial zu werden, ist sie autistisch und weder für die Universität noch für die Gesellschaft von Nutzen.

Wissen, das der Gesellschaft dient, wird in einem sozialen Prozess generiert. Die Studierenden sind dabei ein entscheidender Faktor. Aus diesem Grund ist die Evaluation der Spezialfall der Beteiligung von Studierenden an dem, was an der Universität geschieht, was zu den Kernaufgaben der Universität gehört. Es ist weder etwas Aufgesetztes noch Politisches. Studierende sind nicht nur Co-Produzenten – sie sind Produzenten von Wissen an der Universität.

Dr. Werner A. Borrmann
Vice President Europe der A.T. Kearney Intl.

Meine Damen und Herren, ich sitze hier in absoluter Unterzahl als „Feigenblatt“ für den Markt. Darum möchte ich mir auch erlauben, ein wenig provozierender zu sein, um einfach ein paar Akzente zu setzen. Wir reden hier über das Stichwort Qualität. Wenn ich das mit wirtschaftlichen Augen betrachte, dann muss ich immer wieder feststellen: Die Qualitätskosten des deutschen Ausbildungssystems sind zu hoch. Qualitätskosten in diesem Sinne sind Studienabbrüche, Studienwechsel, Studiendauer und schlechte Noten am Ende eines langen Studierprozesses. Wenn man das alles nur auf die Hälfte reduzieren würde, könnten wir eine Menge neuer Lehrstühle einrichten und noch mehr Stipendien ausloben und allen ginge es besser.

Ich sitze hier als Vertreter der Wirtschaft, weil es mir ein großes Anliegen ist, dieses ganze System zu verbessern. Denn als Vertreter eines weltweit tätigen Beratungsunternehmens, das in den letzten 15 Jahren an der Spitze der Wachstumspyramide stand, nämlich jedes Jahr weltweit mit 25 - 30% gewachsen ist, sind wir ständig darauf angewiesen, herausragend motivierte und qualifizierte neue Kollegen in großer Anzahl zu gewinnen. Und in keinem Land der Welt ist das so aufwendig, wie hier bei uns in Deutschland. Die schöne, aber aufwendige Komplexität des deutschen Ausbildungssystems macht die Akquisition neuer Kollegen zu einer Suche nach den Stecknadeln im Heuhaufen.

Zum Thema Qualitätssicherung oder Entwicklung: Das Thema ist ein permanenter Prozess. Ich gebe hier ein paar Erfahrungen aus der Wirtschaft, wo seit vielen Jahren Qualität im Wettbewerb groß geschrieben wird und das manchmal ungeliebte Stichwort Zertifizierung immer wieder auftaucht. Die meisten Unternehmen, die sich z.B. nach ISO 9000 zertifizieren ließen, hatten außer viel Arbeit nicht viel davon. Warum ist das so? Sie haben nach bestimmten technokratischen Verfahren ihr Augenmerk auf ein Ziel gelegt, das eigentlich nur vordergründiger Natur war. Sie hatten das Ziel, ein Prüfsiegel zu bekommen und sobald dieses da war, wurden schöne Broschüren darüber angefertigt und die dicken Wälzer mit den Arbeitsunterlagen wurden in den Schrank gestellt. In vielen Fällen ist das ganze Organisationssystem nach relativ kurzer Zeit im Grunde wieder dorthin zurück gefallen, wo es vorher schon war. Mit anderen Worten: Wenn man Qualität nicht als permanente Qualitätsentwicklung betrachtet, sollte man sich diesen ganzen Prozess besser sparen.

Hier eine andere Allegorie aus der Wirtschaft: Wenn ein Unternehmen sich an den Qualitätsprozess heranwagt, dann kann man die Prozesse in folgende Prozesstypen unterscheiden:

- Qualität der Beschaffung
- Qualität der Forschung und Entwicklung
- Qualität des Produktionsprozesses
- Qualität des Vermarktungsprozesses

Übertragen wir diese Gedanken auf unsere heutige Diskussion, dann reden wir hier über die Qualität des Forschungs- und Entwicklungsprozesses und des Produktionsprozesses, nämlich über das Vermitteln und gemeinsame Weiterentwickeln von Wissen. Die Qualität des Beschaffungsprozesses wird so gut wie gar nicht angesprochen, weil sie nach dem deutschen Grundgesetz kaum möglich ist. Ich spreche hier das selbstständige Aussuchen des „Produktionsmaterials“, nämlich der Studierenden, an, die in diesem Fall gleichzeitig auch „Kunden“ ihrer Universität sind. Und bezüglich der Qualität des Vermarktungsprozesses stehen deutsche Universitäten in aller Regel meilenweit hinter den Anstrengungen zurück, die Universitäten in anderen Ländern aufwenden.

Qualität des Vermarktungsprozesses heißt, dafür zu sorgen, dass die Studierenden erstens mit guten Abschlüssen ausgestattet sind, damit nicht auch sie zum Feigenblatt werden und behaupten, sie bekämen ja keinen Job, wenn Sie keine guten Noten hätten. Die Grundvoraussetzungen für gute Abschlüsse werden im Auswahlprozess, sowie im Wissenserarbeitungs- und Wissensvermittlungsprozess geschaffen. Zweitens müssen sich die Universitäten aktiver bemühen, die Studierenden an die Wirtschaft oder die anderen Organisationen, die sie aufnehmen sollen, heranzubringen. Hierfür muss ein aktiverer Dialog mit der Unternehmenswelt eröffnet werden.

In diesen vier Prozesstypen ist noch viel zu erarbeiten. Ein Erfolgsgrundsatz aus den Erfahrungen der Wirtschaft für diesen Hochschulbereich ist sicherlich: Nicht erst einmal damit anfangen, Bürokratien dafür aufzubauen, sondern den Spaß am Tun, die Motivation für das Machen in die Universitäten hineinzutragen. Hier und heute wird ja viel davon gesprochen, den Staat draußen zu halten. Bezahlen soll er schon, aber dann soll er sich verabschieden. Von Herrn Seidel haben wir gestern gehört, dass bis zu 50 % aller Studierenden irgendwann im öffentlichen Bereich landen. Wenn dies so ist,

könnte man durchaus schlussfolgern und akzeptieren: Warum sollte der Staat seine eigene Ausbildungseinrichtung – seine eigene Nachwuchsschulung – nicht ein wenig dominieren und korrigieren.

Gestern wurde immer wieder die Frage gestellt: Was nutzt es überhaupt, diesen Prozess zu starten? Diejenigen, die das gefragt haben, ehrt es bereits, dass sie hier sind, weil sie sich informieren können. Information ist ebenso wie der Austausch gemeinsamer Erfahrungen mit Vertretern der Wirtschaft das Ziel einer solchen Veranstaltung. Lassen Sie mich meine Empfehlungen in vier Punkten zusammenfassen:

Erstens: Wenn man etwas zum Stichwort Qualität verbessern möchte, muss man erst einmal definieren, was das überhaupt ist. Das heißt, die Verbesserung an sich muss eindeutig und sehr konkret definiert werden.

Zweitens: Das so Definierte muss messbar sein. Ist es nicht messbar, kann man es nicht fassen und anschließend auch nicht beurteilen.

Drittens: Das, was gemessen wird, muss so signifikant sein, dass es sich lohnt, diesen ganzen Prozess überhaupt zu starten und durchzustehen, denn „ohne Schweiß kein Preis“. Wenn behauptet wird, dass dieser Schweiß nicht unbedingt bezahlt wird, sondern dass er möglicherweise auch noch bis zu 15% der Arbeitszeit der Prozessbeteiligten erfordern würde, dann mag sich sowohl mancher Studierende als auch Professor sagen, dann studiere er lieber etwas schneller oder schreibe noch ein zusätzliches Buch oder mache noch ein zusätzliches Gutachten. Aus der privaten, persönlichen Sicht wäre er dann besser gestellt, als in diesen langwierigen Prozess einzusteigen.

Viertens: Es muss ein Leistungsanreiz für die Prozessbeteiligten geschaffen werden. Diese müssen entsprechend motiviert werden. Denn nur auf die Eigenmotivation zu hoffen, reicht nicht aus. Die Eigenmotivierten sitzen wahrscheinlich heute hier, und hier gibt es heute viele leere Plätze. Es geht nicht darum, die Elite, die sich in jedem Studiersystem eines jeden Landes sowieso durchsetzen würde, noch besser zu machen. Das ist gar nicht erforderlich. Es geht darum, die Normalverteilung stärker nach links zu verschieben und nicht solange zu warten, bis eines Tages alle deutschen Studierenden in ausländische Hochschulen abgewandert sind.

Lüthje

Herzlichen Dank, Herr Borrmann. Wenn Sie das Stichwort Markt nennen, dann kommen wir natürlich sehr schnell zu der Erkenntnis, dass wir einen

unvollständigen Markt haben, der zwar Abnehmer kennt, aber keine Preise und damit keine Rückkopplung, die ein Markt braucht, wenn er als Markt funktionieren soll. Diese Provokation durch Herrn Borrmann bringt noch einmal eine ganz neue und notwendige Dimension in unser Gespräch.

Ich möchte aber auch eine eigene Provokation hinzufügen und an den Beitrag von Frau Schmidt anknüpfen. Wir haben bisher in der Qualitätsentwicklung die Rolle des Staates nur als Aufsichtsinstanz und Akteur, der von außen auf die Hochschulen einwirkt, betrachtet. Wir müssen aber auch fragen, was eigentlich aus den Jura-Evaluationen und deren Ergebnissen – Ähnliches können Sie für Medizin oder Pharmazie sagen –, wird, aus Evaluationsergebnissen also, bei denen der Staat der Adressat eventueller Kritik an Ausbildungsregelungen ist, z.B. bei staatlichen Prüfungsordnungen? Was wird aus Evaluationsempfehlungen, bei denen völlig evident ist – und die Gutachterkommissionen es auch aussprechen –, dass hier nicht mehr die Hochschule allein die qualitätssichernden oder -entwickelnden Maßnahmen treffen können, sondern zwingend auf staatliches Handeln angewiesen sind? Wie kann man in solchen Fällen den Staat in Verantwortung nehmen. Ich habe auf diese Frage noch keine Antwort, möchte sie aber in die Diskussion einbringen.

Offene Diskussion

Gäbler

Ich möchte auf das Votum von Ihnen, Herr Borrmann, eingehen und Ihnen widersprechen. Und zwar im ersten Punkt, wenn Sie sagen, Sie sind hier das Feigenblatt für den Markt. Das ist schlicht und einfach nicht wahr, weil wir Angehörigen von Universitätsleitungen alle am Markt operieren. Wir sind nämlich abhängig von Marktmechanismen, etwa bei der Drittmittelerwerbung. Das gilt auch bei der Mittelallokation. Das heißt, auch wir in den Universitäten repräsentieren Markt und operieren am Markt. Allerdings hat dieser Markt, in dem wir uns bewegen, auch seine eigenen Gesetze, seine eigenen Nuancen. Es gibt auch nicht „die“ Wirtschaft und „den“ Markt. Innerhalb der Wirtschaft und des Marktes gibt es auch Unterschiede. Wenn Sie davon sprechen, es geht an den Universitäten nur um Vermitteln und um Produzieren von Wissen, ist das einfach nicht wahr. Wir sind nicht dazu da, Human Capital zu maximieren oder zu optimieren. Wir sind auch nicht dazu da, Menschen präzise nach den Marktbedürfnissen zuzuschneiden. Wir gehen allerdings mit Menschen um. Wir versuchen, individuelle Biographien weiterzubringen, die Lernfähigkeit von Menschen zu erhöhen. Wir helfen, dass Menschen sich entwickeln können, damit sei dann in der Gesellschaft mehr oder weniger, wie Sie formuliert haben, einen Platz und auch – ich bin so idealistisch – einen Sinn ihres Lebens finden. Denn das ist nicht die schlechteste Aufgabe von Universitäten und Hochschulen, Menschen auch Lebenssinn zu vermitteln.

Es wurde heute auch von Geltung gesprochen. Es ist sehr schwierig, Geltung von Universitäten zu messen. Wie dem auch sei, man kann nicht umhin anzuerkennen, dass Universitäten auch Marktmechanismen unterworfen sind, ohne dass sie sich wirtschaftlichen Interessen unterordnen dürfen.

Borrmann

Ich kann Sie beruhigen. Ich habe mich als physisch vorhandenen Vertreter des Marktes hier gesehen. Ich weiß nicht, wie viele es sonst noch hier im Raum gibt. Was als gut bezeichnet wird ist immer relativ. Mein Beruf ist es, das Gute und Bessere immer noch besser zu machen. Wir arbeiten nicht für die schlechten Unternehmen, die kurz vor der Pleite stehen, sondern für diejenigen, die immer noch besser werden wollen, da der Wettbewerb eben-

falls nicht stehen bleibt. Mit anderen Worten: Selbst wenn ein baden-württembergischer Unternehmensvertreter meint, die Ausbildung sei hier nicht so teuer, dann kann ich nur darauf antworten: Wir sollten überlegen, wie wir sie trotzdem als System immer noch produktiver machen können. Der einzige Maßstab der für uns zu gelten hat, ist der globale Ausbildungswettbewerb. In diesem Sinne möchte ich hin und wieder auch den Studierenden widersprechen: Es ist nicht gut, in der Schule oder in der Familie so zu tun, als gäbe es keinen Wettbewerb. Es ist auch nicht angebracht, später in der Universität so zu tun, als gäbe es keinen Wettbewerb, um dann plötzlich in das Berufsleben einzusteigen und festzustellen, da gibt es ja so etwas wie Konkurrenz. Wenn hier gesagt wurde, wir bräuchten etwas Zusätzliches wie soziale Kompetenz, dann heißt das nur in anderen Worten: Es ist nicht mehr unbedingt der Wettbewerb des Einzelnen, sondern der Wettbewerb des Teams. Die Teamfähigkeit zu verbessern und gemeinsam stärker zu sein ist das Ziel und nicht als einzelner Überflieger einen neuen Weltrekord zu laufen.

Witt

Herr Hoffmann hat gefragt: Wie kommt man denn dazu, legitimierte Studierende zu finden, die im Akkreditierungsprozess und im Evaluierungsprozess dann auch als Peer tätig werden können. Dazu will ich die naheliegende Information mitgeben: Fragen Sie einfach bei den entsprechenden Bundesfachschaftstagungen nach. Denn jede Studienrichtung hat eine eigene Bundesfachschaftstagung, dazu dann auch die kompetenten Leute, nämlich diejenigen, die im jeweiligen Fachbereich dann auch Gutachten stellen können.

Ich bin schon etwas erschrocken, Herr Borrmann, über das, was Sie gesagt haben. Das ist eine Sicht von Wirtschaft, die, wie ich dachte, längst überholt ist. Erst einmal sind die Qualitätskosten zu hoch. Das ist nachweisbar. Ich finde es geradezu erstaunlich, mit welcher geringen Kosten oder mit welcher Unterfinanzierung die Hochschulen in den vergangenen Jahren Erhebliches geleistet haben. Schließlich hängt es auch damit zusammen, dass die Hochschulen gut ausgebildet haben. Sie finden eben an den Hochschulen hochqualifiziert und auch in der Breite hochqualifiziert ausgebildete Studenten, auf die Sie bauen müssen. Eine Hochschule ist einfach kein Wirtschaftsunternehmen. Das wurde ja gerade von Herrn Gäbler auch schon gesagt. Wir haben nun einmal die Aufgabe, natürlich für die Wirtschaft auszubilden. Also für den Abnehmer, aber nicht alleine. Ich finde schon, dass es gleichwertig danebensteht, einen Menschen auszubilden. Sie brauchen ja keine Roboter in Ihrer Firma, sondern Sie wollen Menschen haben. Roboter

Roboter in Ihrer Firma, sondern Sie wollen Menschen haben. Roboter brauchen Sie auch, aber dafür solche Menschen, die sie machen und sie bedienen. Das ist genau das Dilemma, in dem wir uns befinden. Wir können, auch wenn wir uns noch so anstrengen werden, die Qualität nicht voll messbar machen. Das ist nicht mit Zahlen alleine zu erfassen, was hier die Hochschulen zu leisten haben. Wenn wir das auf Zahlen reduzieren, dann erfüllt die Hochschule einfach nicht die Aufgabe, die sie hat.

Der nächste Punkt: Ich weiß nicht, wie Sie darauf kommen, dass an den Hochschulen kein Wettbewerb stattfindet. An anderer Stelle wird sogar in den Schulen geklagt, dass schon zu viel Wettbewerb stattfindet und dass die menschlichen Qualitäten schon unter den Schülern verloren gehen, so dass der eine dem anderen nicht mehr hilft und die sozialen Komponenten nicht mehr entsprechend vorhanden sind, wie sie vorhanden sein sollten. Wie werden denn Hochschullehrer berufen? Natürlich im Wettbewerb. Und wenn Hochschullehrer – was leider so ist – erst mit 40 oder älter Hochschullehrer werden, da unterliegen sie natürlich einem strikten Auswahlprozess. Es ist wieder eine andere Frage, wie wir diesen Prozess verbessern können, der nicht immer funktioniert und vielleicht auch nicht optimal ist. In der Wirtschaft ist auch nicht alles so, wie es vielleicht sein sollte. In Ihrer Firma stimmt es vielleicht. Aber mir geht es um die Gesamtsicht. Wenn BMW gerade für 4 Pfund eine Firma verkauft hat, die sie vor zwei Jahren erworben hat, dann können Sie nicht sagen, dass das optimale Management ist. Solche Beispiele ließen sich mannigfach aufzählen. Ich denke nicht, dass sich eine Hochschule allein an Maßstäben der Wirtschaft messen lassen darf. Auch nicht in der Form, wie Sie es gerade ausgedrückt haben – sicher provozierend – und ich wünsche mir, dass Sie es nicht ganz so gemeint haben, wie Sie es ausgedrückt haben.

Sprecher/in

Herr Luthje hat unter anderem gesagt, dass die Evaluationsergebnisse keine Konsequenzen für Ressourcenentscheidungen haben sollten. Das scheint mir problematisch, wenn man die Betrachtungsweise umkehrt. Alle Hochschulen haben Strukturentscheidungen zu treffen. Dabei gibt es nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer. Da ist die Frage, wenn man solche Entscheidungen zu treffen hat, warum man da nicht auf die Evaluationsergebnisse zurückgreifen sollte, denn sonst hat man ja nur die äußeren Kriterien, wie Studierendenzahl, Bedarf usw. Das wäre eine offene Frage. Es wurde erwähnt, man solle stattdessen auf Zielvereinbarungen zurückgreifen. Da ist die Frage, ob

das nicht das gleiche ist, ob die Zielvereinbarung nicht letztlich solche Ressourcenentscheidungen sind. Das ist doch vermutlich so etwas wie eine Daumenschraube, die man in bestimmten Fächern anlegt. Also ist das möglicherweise eine Frage der Rhetorik?

Sprecher/in

Ich möchte gerne den einen Aspekt von Transparenz und Kommunikation, der hier zur Sprache gebracht wurde, noch einmal unterstreichen. Ich denke, Transparenz und Kommunikation ist wirklich notwendig, und zwar in verschiedener Hinsicht zwischen den Universitäten, zwischen Universitäten und Öffentlichkeit und inneruniversitär. Damit ich nicht den Eindruck mache, als sei ich nur ein Idealist und hätte überhaupt kein ökonomisches Flair, möchte ich Ihnen doch gerne sagen, Herr Borrmann, wir sind wahrscheinlich die einzige Universität im deutschen Sprachgebiet, die ein Quartalsreporting eingeführt hat. Die Universitätsleitungen bekommen spätestens am sechsten Arbeitstag des neuen Quartals einen Überblick über alle Fakultäten, d.h. ein Vergleich zwischen Ist-Stand und Soll-Stand sowie der Personalstand im Vergleich mit dem letzten Jahr. Es wird hochgerechnet auf das Ende des Jahres. Das dient auch der Transparenz in der Universität, wenn man weiß, wie die Mittel wo ausgegeben werden. Das möchte ich mit Nachdruck unterstreichen. Es ist eine Voraussetzung für den Wettbewerb, dass Transparenz und Kommunikation vorhanden sind. Wir haben in der Universitätslandschaft noch stets Monopole, und die müssen wir beenden. Deswegen sind die Evaluationen so wichtig, da sie eben nach völlig transparenten Verfahren gemacht werden.

Was die Ressourcenallokation betrifft, worüber Herr Lühje gesprochen hat, möchte ich vielleicht einen klärenden Hinweis geben. Der Nordverbund ist in verschiedenen Trägerländern initiiert. Das sind verschiedene Träger und sobald sie über Ressourcenallokation sprechen, müssen sie die Trägerfrage ansprechen. Das heißt in dem Nordverbund, wenn sie evaluieren, dann müssten sich alle Länder verpflichten, diese Evaluation in irgendeiner Weise relevant zu machen für Mittelallokation in den einzelnen Bundesländern. Weil das äußerst schwierig ist, sollte man diese Art von Evaluation von der Mittelallokation trennen und dann die Evaluation wirklich dafür gebrauchen, wofür sie Herr Lühje definiert hat. Ich bin sehr dankbar, dass im Akkreditierungsrat diese Meinung auch besteht. Sie darf gebrauchen, was wirklich zum Credo des niederländischen Evaluationssystems gehört: Trennen von der Mittelallokation. Evaluation zielt im Wesentlichen auf Verbesserung der

Zustände in der eigenen Universität, in einem Institut. Und die Mittelverteilung kann natürlich quantifizierende Daten aus dem Evaluationsprozess gebrauchen. Aber der Prozess selber dient nicht der Mittelallokation. An den Evaluationsprozess dürfen keine unmittelbaren Sanktionen gebunden sein, sonst ist der Geist draußen. Sonst bekommen Sie in der Universität nicht das Klima des Vertrauens. Sie bekommen das Klima, das an unseren Universitäten geherrscht hat und zum Teil noch herrscht, nämlich das Klima „Die da oben, wir da unten“. Wir sagen nicht, wo wir eigentlich stehen. Wir versuchen, mit den Anträgen im nächsten Jahr noch etwas mehr herauszuholen. Dieses Klima muss verschwinden. Sonst werden wir es nicht schaffen.

Borrmann

Ich fange einmal mit den Begriffen Leistung und Wettbewerb an und mit der Frage: Kann man denn überhaupt unterschiedliche Leistungsträger oder Leistungsniveaus miteinander in Wettbewerb bringen? Dann würde ich ganz simpel sagen: Natürlich kann man das, denn nur aus diesem Vergleich heraus würde derjenige, der häufiger verliert, entweder den Spaß verlieren, überhaupt noch weiter zu machen oder am Anfang trainieren und sich bessere Ressourcen suchen, und zwar in der ganzen Breite. Dass das nicht über Nacht geht, ist klar. Wenn wir das Thema Qualität nur einmal auf den Forschungs- und Entwicklungsprozess und den Lehrprozess reduzieren: Bis sich dann herumspricht, dass eine Universität wirklich besser geworden ist, braucht man wahrscheinlich zwei bis drei Studierendengenerationen. Wenn man auf der anderen Seite sagt, ich mache etwa alle sechs bis acht Jahre einen Evaluationsprozess, dann heißt das zumindest nach dem Soll-Zustand, dass sich nur etwa alle 1 ½ Studierendengenerationen überhaupt ein solcher Prozess abwickelt. Es ist enorm wichtig, die Prozessfähigkeit auf das höchste Niveau zu bringen – das kann man auch aus der Wirtschaft lernen. Das heißt, die Infrastruktur der Hochschulen, aber auch die Art, wie gelehrt, geforscht und gelernt wird und sich auch gemeinsam weiter entwickelt wird. Insofern ist ja der einzelne Studierende ein selbstinduzierendes Entwicklungssystem und nicht nur ein Material, was von Maschinen, sprich Professoren, bearbeitet wird oder dem Wissen in den Kopf hineingestopft wird, und damit kommt man nicht aus.

Studiengebühren: Als ich noch studierte, musste ich hier in Deutschland Studiengebühren bezahlen. Ich bin auch nicht der Meinung, dass hier nicht gut studiert wird, keineswegs. Ich bin auch nicht der Meinung, dass wir schlechte Professoren haben. Aber mein Bestreben ist: Alles, was schon gut

ist, kann noch besser werden. Darum habe ich provozierend gesagt, wir sollten nicht warten, bis alle Studierenden aus Deutschland in anderen ausländischen Universitäten studieren. Bei Herrn Gäbler z.B.: Nicht weit weg, sie müssen nur über die Grenze hüpfen und haben ein wunderschönes Lern- und Lehrumfeld mit Studiengebühren zwar. Es mangelt ja in unserer Volkswirtschaft hier in Deutschland keineswegs an Geld. Geld ist im Überfluss vorhanden. Man muss es nur richtig kanalisieren, man muss es nur richtig anzapfen. Noch eine provozierende These kann ich sagen. Was nichts kostet, ist nichts wert. Wenn jemand wirklich vor der Devise stehen würde, in 3 oder 3 ½, maximal 4 Jahren fertig zu sein, dafür einen Kredit aufzunehmen, um sicher zu sein, dass die Unternehmen oder die Organisationen ihm zumindest die Hälfte davon am ersten Tag der Einstellung sofort zurückerstatten, dann würden wir doch wahrscheinlich anders denken als zu sagen: Ich habe ein Anrecht auf ein freies Studium und das nutze ich dann aus, wenn ich will. Da liegt ein bisschen der Hase im Pfeffer. Insofern kann ich sagen: Ich hätte nichts dagegen, für meine Kinder Studiengebühren zu bezahlen und ich weiß, dass viele andere Eltern auch so denken. In der Regel sind es sogar die Eltern, die es sich eigentlich gar nicht leisten können, auch noch mehr Geld zu bezahlen. Also dieser klassische deutsche Mittelstand, dessen elterliches Bestreben darin besteht, dass die Kinder es besser haben als die Eltern. Das ist auch manchmal im Wertegefüge unserer Gesellschaft, was Egomane und Eigensüchtelei etwas in den Hintergrund drängt. Zu den Fragen der Transparenz ist ganz entscheidend: Ich provoziere ja nicht ohne Grund, um als Gegenreaktion zu hören, wir sind doch gar nicht so schlecht. Sondern ich provoziere, um eine Diskussion in Gang zu setzen, wo natürlich zunächst ein kleiner Stachel sitzt. Wo aber auch Nachfragen entstehen, was wir denn lernen könnten, um weiterzumachen, und diese Motivation des Übertragens von Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen ist ebenfalls wichtig. Warum sollen die Universitäten das ganze Rad von Neuem erfinden. Die meisten Räder sind schon gebaut, wir müssen sie nur rollen lassen.

Schmidt

Ich wollte noch etwas aufgreifen, das mir an verschiedenen Beiträgen aufgefallen ist. Ich habe den Eindruck, dass wir vor allen Dingen auch eine Debatte brauchen, was Hochschulen überhaupt leisten sollen. Sollen sie reine Ausbildungsbetriebe sein, so wie es Herr Borrmann etwas provozierend formuliert hat oder haben Hochschulen nicht auch noch eine deutlich größere Rolle? Bevor diese Diskussion nicht geführt wurde, bevor nicht definiert wurde, was Hochschulen eigentlich leisten können, ist es auch schwierig, den Quali-

tätsbegriff wirklich festzumachen. Denn wenn ich nicht weiß, was Qualität ist, tue ich mich natürlich schwer, diese zu überprüfen.

Diese Kommentare zu den Studiengebühren – auch wenn es ein anderes Thema ist – kann ich nicht so stehen lassen. Zum einen warne ich davor, Studiengebühren als Allheilmittel zu sehen. Ich denke, dass das eine Debatte ist, mit der man sich auch ganz andere Probleme wieder beschafft. Ich möchte dazu eine Anmerkung machen: Wenn man die Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks betrachtet, ist es so, dass wir gerade im IT-Bereich einen überdurchschnittlich hohen Anteil von Studierenden aus sozialschwachen Schichten haben und die Gefahr, die bei Studiengebühren ja immer gegeben ist, ist dann, dass aus diesen Schichten weniger Leute an die Hochschulen kommen. Das ist sowieso ein Bereich, in dem uns die Leute fehlen.

Es ist auch nicht klar, dass die Studiengebühren nun unmittelbar zu den Leistungen korreliert sind. Ich wage zu bezweifeln, dass das so ist, denn dann müssten in den USA gerade an den teuren Universitäten lauter Nobelpreisträger entstehen und die meisten Nobelpreisträger kommen auch in den USA immer noch aus anderen Ländern. Sie werden dort eingekauft, d.h. sie sind im Grunde Greencard-Leute. Mehr möchte ich zu den Studiengebühren nicht sagen.

Voraussetzungen für den Wettbewerb: Die Voraussetzungen sind sicher nicht so zu sehen, wie Sie es vermutlich andeuten wollten. Ich glaube, es ist ein falscher Ansatz, dass man erst einmal gleiche Bedingungen haben muss und dann erst über Wettbewerb sprechen kann. Die Begriffe Transparenz und Kommunikation müssen als Voraussetzung ganz zentral sein und dann kann man einen Weitspringer durchaus mit einem Hochspringer messen. Wenn einer 1,50 m hoch springt, dann ist er sicher schlechter als einer, der 8 m weit springt. Das ist etwas, was der Akkreditierungsrat zum Beispiel nicht in den Mittelpunkt seiner Arbeit stellt.

Hoffmann

Vielleicht eine Bemerkung dazu. Die Agenturen müssen jährlich einen Report schreiben über eine Auswertung ihrer Tätigkeit.

Jetzt aus der Schweizer Erfahrung: Die Akkreditierung hat einen einzigen Sinn: ein Gütesiegel zu geben, damit diese Institution respektive der Studiengang für staatliche Finanzierung in Frage kommt. Wenn eine Universität

einen neuen Studiengang einrichten will, dann sollte dieser akkreditiert werden, damit der Staat etwas bezahlt.

Wir streben durchaus eine Vielfalt von Agenturen an. Es soll nicht ein Monopol einer einzigen Agentur geben, sondern es wird ein Wettbewerb unter den Agenturen angestrebt, so dass es dann auch verschiedene Qualitäten von Agenturen geben wird. Wir prüfen gewisse Standards, die Agenturen zu erfüllen haben, um diese Aufgaben übernehmen zu können. Wir wollen gerade auch in der Zertifizierung einen Wettbewerb haben.

Teilnehmerverzeichnis

- Adler** Guido, Professor Dr., Universität Ulm
Appel Erwin, Professor Dr., Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Arnold Ulf, Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Aubele Richard, Professor Dipl.-Ing., Prorektor, Fachhochschule Esslingen - Hochschule für Technik
Auner Norbert, Professor Dr., Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt am Main
Bäuerle Peter, Professor Dr., Universität Ulm
Beck Reinhilde, Professor Dr., Fachhochschule München
Bender Rainer, Professor Dr.-Ing., Prorektor, Fachhochschule Offenburg (Hochschule für Technik und Wirtschaft)
Binder-Hobbach Jutta, Professor Dr.-Ing., Vizepräsidentin, Fachhochschule Worms
Borrmann Werner A., Dr., Vice President Europe, A. T. Kearney Intl.
Bosse Ulla, Dr., Präsidentin, Universität Hildesheim
Bossert Martin, Professor Dr.-Ing., Universität Ulm
Bracher Franz, Professor Dr., Ludwig-Maximilians-Universität München
Brunner Horst, Professor Dr., Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Burgschmidt Ernst, Professor Dr., Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Callies Horst, Professor Dr., Universität Hannover
Claus Volker, Professor Dr., Universität Stuttgart
Döller Gabriele, Dr., Akademische Oberrätin, Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Duchhardt Heinz, Professor Dr. phil., Johannes Gutenberg-Universität Mainz
Fabel Oliver, Professor Dr., Prorektor, Universität Konstanz
Fahlbusch Hanns, Universität Konstanz
Fahrenholz Uta, Dr., Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)
Feser Kurt, Professor Dr.-Ing., Universität Stuttgart
Fischer Werner, Professor Dr.-Ing., Rektor, Fachhochschule Karlsruhe (Hochschule für Technik)
Foschepoth Josef, Dr., Präsident, AKAD Hochschule, Stuttgart
Fouckhardt Henning, Professor Dr., Universität Kaiserslautern

Friedrich Hans Rainer, Min.Dir. Professor, Bundesministerium für Bildung und Forschung

Fries Marlene, Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst

Fritsch Dieter, Professor Dr.-Ing., Prorektor, Universität Stuttgart

Gäbler Ulrich, Professor Dr., Rektor der Universität Basel

Gatzoflias Angela, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Gaus W., Professor Dr., Universität Ulm

Gehring Wolfgang, Universität Ulm

Geml Richard, Professor Dr., Fachhochschule Kempten (Hochschule für Technik und Wirtschaft)

Gessner Peter, Professor Dr., Universität Ulm

Gierschik Peter, Professor Dr., Universitätsklinikum Ulm

Großinsky, Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)

Großmann Hans Peter, Professor Dr., Universität Ulm

Günther Klaus-Peter, PD Dr., Universität Ulm

Güpner Axel, Leiter Konzernstab Personal, Dresdner Bank AG

Haas Fabian, Dr., Universität Ulm

Habetha Klaus, Professor Dr., Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

Hägele Peter, Professor Dr., Universität Ulm

Harder Olaf, Dipl.-Ing., Fachhochschule Konstanz (Hochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung)

Häßler, Steffen, Brigachtal-Überrachen

Hennen Manfred, Professor Dr., Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Herberger Klaus, Ltd. Ministerialrat Dr., Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

Herrmann Otto E., Professor Dr.-Ing., Zierenberg

Herrmann Doris, Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover

Hieber Sabine, Bundesministerium für Bildung und Forschung

Hilzenbecher, Dr., Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

Hinger Klaus-Jürgen, Professor Dr.-Ing., Fachhochschule Heilbronn (Hochschule für Technik und Wirtschaft)

Hippchen Jürgen, Dr., Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Hoffmann Karl-Heinz, Professor Dr., Vorsitzender des Akkreditierungsrates, Stiftung Caesar

Hofmann Roland, Professor Dr., Evaluationsbeauftragter, Fachhochschule Darmstadt

Hopbach Achim, Dr., Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Ivers-Tiffée Ellen, Professor Dr., Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)
Jäger Wolfgang, Professor Dr., Rektor, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau
Kalous Angela, Leiterin Abteilung für Akademische Angelegenheiten, Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)
Klotz Günther, Professor Dr., Universitätsklinikum Ulm
Klump Rainer, Professor Dr., Universität Ulm
Knorr Heribert, Dr., Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg
Kölpin Thomas, Professor Dr., Fachhochschule Amberg-Weiden
Kottenbrock Irene, Dipl.-Ing., Universität Stuttgart
Kottmann Karl, Professor, Fachhochschule Esslingen (Hochschule für Technik)
Kratz Werner, Professor Dr., Universität Ulm
Kusch Werner, Dr., Technische Universität München
Landfried Klaus, Professor Dr., Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Lechner Alfred, Professor Dr., Fachhochschule Regensburg
Leinfelder Reinhold, Professor Dr., Ludwig-Maximilians-Universität München
Lichtenberg Gerd, Professor Dr., Fachhochschule Albstadt-Sigmaringen (Hochschule für Technik und Wirtschaft)
Lindner Jürgen, Professor Dr.-Ing., Universität Ulm
Lohrengel Burkhard, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Heilbronn (Hochschule für Technik und Wirtschaft)
Lüthje Jürgen, Professor Dr., Präsident der Universität Hamburg
Mackenstedt Ute, Professor Dr., Universität Hohenheim
Marre Reinhard, Professor Dr., Universitätsklinikum Ulm
Marti Othmar, Professor Dr., Universität Ulm
Melenk Hartmut, Professor Dr., Pädagogische Hochschule Ludwigsburg
Metzner Joachim, Professor Dr., Rektor der Fachhochschule Köln
Milton Peter, Dr., Quality Assurance Agency, Gloucester
Morath Michael, Professor Dr., Fachhochschule Mainz
Moser Marion, Dipl.-Ing., Fachhochschule Neubrandenburg
Müller-Solger Detlef, Campus 2day AG, Mannheim
Nelles Gisela, Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)

Niehuss Merith, Professor, Vizepräsidentin, Universität der Bundeswehr München

Obieglo Georg, Professor Dr.-Ing., Rektor, Fachhochschule Reutlingen

Partsch Helmuth, Professor Dr., Universität Ulm

Pauli Stefan, Campus 2day AG, Mannheim

Pfleiderer H.-J., Professor Dr.-Ing., Universität Ulm

Plate Erich J., Professor Dr. Ing. Dr.-Ing. E.h., Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)

Platen Harald, Professor Dr., Fachhochschule Gießen-Friedberg

Pomikalko Anna, Dr., Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Puscher Barbara, Professorin, Fachhochschule Albstadt-Sigmaringen

Putz Reinhard, Professor, Ludwig-Maximilians-Universität München

Pütz Olaf, Professor Dr., Vizepräsident, Europa Fachhochschule Fresenius

Reineker Peter, Professor Dr., Universität Ulm

Reiß-Theurer Birgit, Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Rieger Bernhard, Professor Dr., Universität Ulm

Rogg Steffen, Professor Dr., Fachhochschule Weihestephan

Roscher Falk, Professor Dr., Rektor, Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Sozialwesen

Rothermel Albrecht, Professor Dr.-Ing., Universität Ulm

Rottenecker Jürgen, Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Rüger Bernhard, Professor Dr., Ludwig-Maximilians-Universität München

Schlachetzki Andreas, Professor Dr. rer. nat., Institutsleiter, Technische Universität Carolo Wilhelmina zu Braunschweig

Schlichting Günter, Professor Dr., Technische Universität München

Schmid Sabine, Universität Potsdam

Schmid Margarete, Professor, Prorektorin, Pädagogische Hochschule Schwäbisch Gmünd

Schmidbaur Hubert, Professor Dr., Technische Universität München

Schmidt Rebecca, Universität Ulm

Schneider Johann, Professor Dr., Fachhochschule Frankfurt am Main

Schnell Ernst, Karlsruhe

Schöning U., Professor Dr., Universität Ulm

Schreier Gerhard, Dr., Projekt Q, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn

Schroth Ulrich, Professor Dr., Ludwig-Maximilians-Universität München

Schuler Doris, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Schuschenk Dieter, Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH), Fachhochschule Esslingen (Hochschule für Technik)

Seidel Hinrich, Professor Dr., Wissenschaftlicher Leiter der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover

Seller Horst, Professor Dr., Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Speckle Wolfgang, Professor Dr., Fachhochschule Ravensburg-Weingarten
Sundermann Elisabeth, Technische Universität Darmstadt
Thann Othmar, Professor, Hochschule für Musik in München
Tischler Karin, Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)
Tümmers Birgit, Universität Ulm
Tybusseck Barbara, Professor Dr., Fachhochschule Pforzheim (Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft)
Ulmer Peter, Professor Dr. Dr. h.c. mult., Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Ulrich Oliver, Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)
van der List Jürgen, Professor Dr.-Ing., Rektor, Fachhochschule Esslingen (Hochschule für Technik)
van Oordt Margarete, Dr., Universität Trier
Vogel Christian, Professor Dr., Fachhochschule Gießen-Friedberg
Voigt Joachim, Professor Dr., Vizepräsident, Fachhochschule Koblenz
von Stillfried Niko, München
Vorderobermeier Stefan, Dr., Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg
Walter Maximilian, Professor Dr., Vizepräsident, Fachhochschule Hof
Wauer Jörg, Professor Dr.-Ing., Universität Fridericiana zu Karlsruhe (Technische Hochschule)
Weckenmann Albert, Professor Dr.-Ing., Studiendekan Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Wehberg Josef, Professor Dr.-Ing., Fachhochschule Hannover
Wehner Christa, Dr., Fachhochschule Pforzheim (Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft)
Widmaier Wolfram, Dr., Universitätsklinikum Ulm
Williams Roger, Professor, Vice-Chancellor of The University of Reading
Winterstein Georg, Professor Dr., Prorektor, Fachhochschule Mannheim (Hochschule für Technik und Gestaltung)
Wirtz Peter Maria, Professor Dr., Fachhochschule Regensburg
Witt Bernhard C., Universität Ulm
Wolf Harald, Professor Dr., Universität Ulm
Wolff Hans, Professor Dr., Rektor, Universität Ulm
Wölfinger Kristina, Europa Fachhochschule Fresenius
Wörner Hartmut, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg

Wyputta Ulrike, Wissenschaftsrat, Köln

Xie Jian, Professor Dr.-Ing., Universität Ulm

Zagst Rudi, Dr., Geschäftsführer, Risklab GmbH, München