

Evaluation und ihre Konsequenzen

3. Berliner Evaluationstagung
Technische Fachhochschule
Berlin, 21./22. Februar 2002

Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2003

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 dem BMBF für die freundliche Unterstützung.

Beiträge zur Hochschulpolitik 2/2003
Projekt Qualitätssicherung

Herausgegeben von der
Hochschulrektorenkonferenz
Redaktion: Dr. Achim Hopbach (verantwortlich), Waldemar Dreger
Ahrstraße 39, D-53175 Bonn
Tel.: 0228-887-0
Telefax: 0228-887 181

Bonn, Januar 2003

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

Inhaltsverzeichnis

Begrüßung

*Prof. Dr. Friederike Maier,
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin*

*Prof. Dr. Gerhard Ackermann,
Präsident der Technischen Fachhochschule Berlin*

5

*Thomas Reil,
Leiter des Projektes Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz*

9

Hauptvortrag:

Evaluation auf dem Weg zum Qualitätsmanagement

*Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm,
Projekt Universitätsentwicklung, Universität Hamburg*

13

Diskussion

35

Podiumsdiskussion:

Evaluation und ihre Konsequenzen

Moderation:

*Prof. Dr. Monika Gross,
Vizepräsidentin der Technischen Fachhochschule Berlin*

Podium:

*Hannelore Leopold,
Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur des
Landes Brandenburg*

*Prof. Dr. Herbert Grüner,
Vizepräsident der Fachhochschule Eberswalde*

*Prof. Dr. h. c. Ronald Mönch,
Rektor der Hochschule Bremen*

51

Begrüßung

*Prof. Dr. Friederike Maier,
Fachhochschule für Wirtschaft Berlin*

Guten Morgen, meine Damen und Herren,

ich möchte Sie im Namen der Berliner und Brandenburger Fachhochschulen und der Hochschulrektorenkonferenz begrüßen. Vor drei Jahren haben wir die erste Tagung zur Evaluation durchgeführt und uns damals mit folgenden Fragen beschäftigt: „Wie macht man Evaluation überhaupt?“ „Warum ist das notwendig?“ „Ist Evaluation sinnvoll?“ „Kann man sie kooperativ in Hochschulen durchführen oder nicht?“ Während der zweiten Tagung – ein knappes Jahr später – beschäftigten wir uns dann bereits mit der Frage: „Was folgt aus der Evaluation?“ Dieses Mal, also bei der dritten Tagung zum Schwerpunkt Evaluation, soll diese Fragestellung erneut im Zentrum der Diskussion stehen. Wir haben als Motto der Veranstaltung diesmal gewählt „Evaluation und ihre Konsequenzen“, weil wir nicht einfach nur Lehre und Studium untersuchen wollen, sondern daraus auch für unsere Praxis an den Hochschulen Lehren ziehen und Handlungsmöglichkeiten diskutieren wollen. Ich eröffne die Veranstaltung und übergebe das Wort dem Hausherrn, Herrn Professor Ackermann.

*Prof. Dr. Gerhard Ackermann,
Präsident der Technischen Fachhochschule Berlin*

Frau Vorsitzende, meine Damen und Herren,

herzlich willkommen an der Technischen Fachhochschule Berlin. Ich begrüße die Vertreter der Landesregierungen von Berlin, Brandenburg und Nordrhein-Westfalen; ich begrüße Mitglieder aus 69 Fachhochschulen und Universitäten, die sich heute hier zu dieser dritten Evaluationstagung der Fachhochschulen Berlins und Brandenburgs angemeldet haben. Ich begrüße Mitglieder und Vertreter der BDA, der BFA, des DGB, DSE Bonn, des Bundesministeriums der Verteidigung, den Vorsitzenden der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Evaluationsagentur Baden-Württemberg, der ZEvA. Ich

verzichte darauf, weitere Teilnehmer einzeln zu begrüßen; das würde meine Zeit deutlich überziehen.

Nach zwei ersten Tagungen an der Evangelischen Fachhochschule in Berlin und an der Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Gestaltung ist das nun die dritte Evaluationstagung der Fachhochschulen Berlins und Brandenburgs. Mein herzlicher Dank gilt der Hochschulrektorenkonferenz und dem Senat von Berlin für die geleistete Unterstützung. Ganz herzlich bedanke ich mich auch bei der Firma Siemens. Was ich damit meine, werden Sie im Laufe des Tages erfahren, das wird noch nicht verraten.

Meine Damen und Herren, Evaluation als ein Prozess, der eigentlich alle Hochschulen Deutschlands erfasst hat, steht natürlich auch immer wieder in der Kritik. In den physikalischen Blättern, die seit Beginn des Jahres 2002 „Physik Journal“ heißen, steht im Februarheft ein bemerkenswerter Artikel unter dem Stichwort: Ist Evaluitis heilbar? Der Kollege Umbach, Professor für Experimentalphysik an der Universität Würzburg, – tut mir leid, das sagen zu müssen – führt hier ausführlich aus, dass jedes und alles evaluiert wird, und dass man als Professor einer Universität morgens mehrere Anträge an die DFG vorfindet, die man evaluieren soll und vieles andere mehr. Da könnte man als Präsident einer Fachhochschule sagen: Wunderbar, wenn ich jeden morgen drei oder vier Anträge von Fachhochschulen an die DFG hätte und die beurteilen müsste. Und Professor Umbach mokiert sich in seinem Artikel ein wenig darüber, dass jetzt eben auch Lehre, Forschung, Verwaltung und alles andere evaluiert wird, wo im Grunde genommen doch alles gut läuft.

Meine Damen und Herren, ich glaube das ist ein Punkt, mit dem wir uns wirklich auseinandersetzen müssen, und den, wenn ich erinnern darf, Frau Kollegin Pellert bei der letzten Evaluationstagung in der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft schon angesprochen hat: Dies ist nämlich die Auseinandersetzung zwischen individueller Autonomie und institutioneller Autonomie. Viele von unseren Kollegen – und wir vielleicht auch, wenn wir auf die Zeit zurückblicken, als wir in den Fachbereichen arbeiteten und für Forschung und Lehre zuständig waren – denken bei Autonomie an die eigene, durch das Grundgesetz verbrieft Autonomie, Forschung und Entwicklung durchführen zu dürfen und sich in Lehre und Studium mit frei bestimmbar Aufgaben auseinander setzen zu können. Dass hierbei unter Umständen die institutionelle Autonomie zu kurz kommt, ist ein wichtiger Punkt. Aber wenn Hochschulen versuchen, ihre Autonomie zu stärken und sich dabei bemühen, ihre Position zu verbessern, zum Beispiel, oder gerade durch den

Evaluationsprozess, dann kann es unter Umständen auch Probleme mit der individuellen Autonomie eines Hochschullehrers oder einer Hochschullehrerin geben. Aber mit der Evaluation von Lehre, Verwaltung und Forschung, die eigentlich auch schon vorher stattgefunden hat, kann sich die Hochschule natürlich im Wettbewerb um Drittmittel und Studierende so positionieren, dass auch der eben von mir erwähnte Forscher, der nur seinen Mikrokosmos sieht, in diesem auch in Zukunft weiter arbeiten kann. Sonst könnte es, wenn dieses Ziel nicht erreicht wird, eines Tages ein gewaltsames Erwachen geben, also die Konfrontation mit der Realität. Man erkennt dann plötzlich, dass die Hochschule nicht mehr vorne weg ist, und als mögliche Konsequenz wird es in allen Bereichen dann auch Abstriche geben. Wenn ich dies nun erwähne, dann weiß man in Berlin auch unabhängig von der Evaluation wovon die Rede ist. Sie lesen ebenfalls Zeitung und wissen, dass die finanzielle Situation in Berlin nicht gerade die allerbeste ist. Dennoch sind wir mit den getroffenen Zielvereinbarungen – wir nennen diese jetzt Verträge – mit dem Senat von Berlin eigentlich in einer guten Situation. Die Besorgnis die wir im Augenblick aber trotzdem haben, ist die, dass die Verträge wegen der augenblicklich schwierigen Berliner Situation gebrochen werden könnten. Dies wäre ein Schaden, der weit über Berlin hinausginge. Denn die weitreichenden Folgen sind einfach erkennbar: Es würde nämlich bedeuten, dass das Instrument der Verträge, welches uns Planungssicherheit für mehrere Jahre geben soll und muss, nicht mehr zuverlässig wäre. Wir werden sehen, was dabei am Ende herauskommt. Sie wissen, wir haben eine neue Regierung, und solange die Verträge gelten und eingehalten werden, werden wir auch immer wieder – so auch heute – die Gelegenheit wahrnehmen und auf Einhaltung der Verträge pochen.

Meine Damen und Herren, der eben von mir erwähnte Artikel eines Physikers – ich bin auch Physiker, und in diesem Zusammenhang muss ich beinahe schon sagen „leider“, denn sonst bin ich eigentlich recht stolz darauf –, stellt die eine Seite dar, ich möchte hier aber auch die andere darlegen. Der Wissenschaftsrat hat gerade eine neue Studie mit dem Titel „Empfehlungen zur Entwicklung der Fachhochschulen“ veröffentlicht. Eine Stellungnahme, die natürlich nicht nur die Fachhochschulen umfasst, sondern auch ein Thema ist, welches alle Universitäten genauso interessieren sollte. Was sagt der Wissenschaftsrat zur Entwicklung der Fachhochschulen? Vor unserer Sitzung mit der Hochschulrektorenkonferenz am Montag und Dienstag in Würzburg gab es getrennte Sitzungen der Fachhochschulen und der Universitäten. Dort war dieses neue Papier zur Entwicklung von Fachhochschulen natürlich auch Thema. Im Detail will ich darauf nun nicht eingehen, da ich meine Zeit nicht über Gebühr überziehen möchte. Dort steht die „Gretchen-

frage": „Wie haltet ihr es mit der Qualitätssicherung?“ Das ist sicherlich eine wesentliche Aufgabe, an die wir uns auch gerne erinnern lassen, weil wir in dieser Angelegenheit ja tätig sind. Das zeigt in besonderem Maße diese 3. Evaluationstagung, die wieder im großen Umfang interessante und wichtige Informationen für uns alle bereithält. An dieser Stelle gilt mein Dank allen Vortragenden, die zu dieser Tagung Beiträge leisten. Ich freue mich darüber, dass wir diesbezüglich ein großes Spektrum abdecken können, das auch weit über unsere Landesgrenzen hinausreicht. Mit Tagungen dieser Art machen wir sehr deutlich, wie ernst es uns allen mit der Qualitätssicherung ist.

Ich wünsche uns allen in diesen beiden Tagen interessante Diskussionen, die uns vielleicht auch schon zeigen können, welche Wegstrecke bereits gemeistert wurde, und wie der Weg zu einer umfassenden Qualitätssicherung weitergehen kann. Ein herzliches Willkommen an der TFH Berlin.

*Thomas Reil,
Leiter des Projektes Qualitätssicherung
der Hochschulrektorenkonferenz*

Sehr geehrter Herr Professor Ackermann, sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen.

Es freut mich außerordentlich, dass ich Sie heute zur diesjährigen, bereits 3. Berliner Evaluationstagung im Namen des Projekts Qualitätssicherung der HRK begrüßen darf. Mit dieser Veranstaltung wird eine Reihe konsequent fortgesetzt, die im Jahr 2000 begonnen wurde. „Im Aufbruch: Evaluation an Hochschulen“ war damals der Titel der Veranstaltung an der Evangelischen Fachhochschule Berlin, und ich zitiere aus der Zusammenfassung der damaligen Arbeitsgruppendifkussion als Ergebnis, „dass Qualitätsmanagement das Bindeglied zwischen den Ergebnissen von Evaluation und den Schlussfolgerungen und erforderlichen Veränderungen zur Qualitätsverbesserung der Lehre darstellt“. 2001 wurde an der FHTW unter dem Titel „Auf dem Weg zum Qualitätsmanagement: Erfahrungen und Perspektiven“ dieses Thema wieder aufgegriffen und neben der Lehrevaluation auch die Forschungsevaluation mit eingebracht – gerade für Fachhochschulen ein immer wieder interessantes Thema. Am Ende der letztjährigen Tagung wurde auch ein Blick in die Zukunft geworfen. Ich zitiere aus dem Schlusswort: „Wenn ich mir wünschen dürfte, was in zwei Jahren in Berlin passiert sein sollte, wäre dies, dass bis dahin ein Netzwerk der Fachhochschulen in Berlin und Brandenburg existierte. Schön wäre es, wenn die Universitäten dabei wären, aber das scheint im Moment unrealistisch.“ Seither ist ein Jahr vergangen. Teil eins des Wunsches ging in Erfüllung; Teil zwei dauert vielleicht noch ein bisschen länger.

„Evaluation und ihre Konsequenzen“ ist das diesjährige Thema, hier an der TFH. Wozu eigentlich Evaluation, was bringt uns das? Diese Frage stellen oft Hochschulangehörige, die von Evaluationsverfahren bedroht werden. Die Hochschulen sind aus deren Sicht ohnehin hervorragend. Und das müsse man sich nicht noch selbst und schon gar nicht von Externen bestätigen lassen. Die Qualitätssicherung an Hochschulen erfolge ohnehin durch Beruungsverfahren, die die Exzellenz sicherten. „Wozu eigentlich Evaluation, was bringt uns das?“ ist aber vor dem Hintergrund einer stärkeren Autonomie der Hochschulen auch eine legitime Frage des Mittelgebers. Reicht ein Lehrbericht als öffentliche Rechenschaftslegung durch Lehrende und ihre Hochschulen aus, um die globalen Mittelzuweisungen an die Hochschulen

zu begründen bzw. zu rechtfertigen? Die Rolle der Evaluation bzw. von Evaluationsergebnissen beim Abschluss von Zielvereinbarungen sowie das Verhältnis von Qualitätssicherung und leistungsbezogener Mittelverteilung wird uns heute und morgen hauptsächlich beschäftigen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen hier in Berlin – Hochschulverträge und Verteilung nicht vorhandener Ressourcen – hätte man sich eventuell auch den Finanzsenator auf dem Podium vorstellen können. In den Berliner Hochschulverträgen ist vorgesehen, dass das Modell der leistungsorientierten Mittelverteilung Mitte 2004 unter quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten evaluiert wird. Bis Ende 2004 sollen die grundständigen Studiengänge in den Hochschulen so weit extern evaluiert werden, dass 90 % aller Studierenden damit erfasst werden. Anschließend soll eine interne Evaluation in Abständen von nicht mehr als fünf Jahren entsprechend der Empfehlungen von HRK und Wissenschaftsrat erfolgen. Ferner ist vereinbart worden, dass die Erfüllung der Verträge bei der Mittelbemessung in den Folgeverträgen berücksichtigt wird. Das ist derzeit ein interessanter Aspekt, denn die Berliner Hochschulen sind hinsichtlich der Vertragserfüllung sehr weit; der Berliner Senat jedoch arbeitet noch daran. Vielleicht sind in der für heute angekündigten Regierungserklärung des regierenden Bürgermeisters Hinweise für die zukünftige Entwicklung enthalten.

Einen interessanten Einstieg in die Thematik können wir von dem folgenden Zentralvortrag erwarten. Frau Professor Bülow-Schramm hat Erfahrungen mit Hochschulverträgen – ebenfalls zwischen Staat und Hochschule – in Hamburg, wo die Verträge bisher eingehalten werden. Vielleicht kann Berlin auch davon etwas profitieren. Vielen Dank.

Maier

Nach dem Herr Reil es schon angekündigt hat, kommen wir jetzt zum Zentralvortrag. Wir freuen uns alle sehr, dass Frau Margret Bülow-Schramm ihn halten wird. Sie ist Soziologin und Professorin am Interdisziplinären Zentrum für Hochschuldidaktik der Universität Hamburg. Sie hat nicht nur mit Evaluation sehr viele Erfahrungen, sondern sie hat fünf Jahre lang die wissenschaftliche Leitung des Projekts „Universitätsentwicklung“ inne gehabt. Zu dem ist sie seit 2001 Leiterin des DFG-Forschungsprojekts zur qualitativen empirischen Untersuchung der Lebenswelten Studierender, was ebenfalls ein wichtiger Teil von Evaluationsaktivitäten ist, nämlich die Frage, an wen wenden wir uns eigentlich als Hochschulen; wie sind unsere Studierenden; wie haben sie sich verändert; wie reagieren wir darauf; wie gehen wir damit um? Nach der kurzen Einführung übergebe ich Frau Bülow-Schramm das Wort.

**Hauptvortrag:
Evaluation auf dem Weg zum
Qualitätsmanagement**

Evaluation auf dem Weg zum Qualitätsmanagement

*Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm,
Projekt Universitätsentwicklung, Universität Hamburg*

Ich möchte Sie ebenfalls alle recht herzlich begrüßen und Ihnen sagen, wie gerne ich in Berlin bin, und zwar auch in dieser Ecke von Berlin, am Wedding. Nach dem Krieg habe ich als kleines Kind hier gewohnt, und als ich gestern noch einmal die Straßen abgegangen bin, ist mir eingefallen, dass mein Onkel an dieser Fachhochschule, oder besser gesagt an deren Vorgängerin Lehrer war.

Ich danke Ihnen also recht herzlich für die Einladung und dafür, dass ich ins Tagungsthema einführen darf. Ich ergreife dabei die Gelegenheit, auf die Entwicklung der Universität Hamburg einzugehen. Es ist ja schon erwähnt worden: Die dortige Universitätsentwicklung habe ich nicht nur als den Prozess Steuernde, sondern auch als Prozessbeteiligte mitgestaltet. Ich werde zum Thema also eher verallgemeinerte Erfahrung beisteuern als gesicherte Theorien. Und nun wird es hier ein wenig dunkler im Raum, da ich zum Vortrag „Power Point“ mitgebracht habe (*Abb. 1*). Die Universität Hamburg hat knapp 38.000 Studierende, mit sinkender Tendenz – Warum? Dazu werden wir gleich noch mehr hören –, und gehört damit zu den größten Universitäten. Sie ist eine der neun Hochschulen der Freien- und Hansestadt Hamburg, hat fast 90 Studiengänge, fast 10.000 Beschäftigte und liegt mitten in der Stadt. Diesen Tanker galt es in Fahrt zu bringen, so titelte eine Hamburger Tageszeitung.

Für diesen Vortrag habe ich meine Erfahrungen im Bereich Evaluation einerseits und im Bereich Qualitätsmanagement andererseits zusammengetragen und möchte, obgleich es das Projekt Q nun bereits seit drei Jahren gibt, Selbstverständliches noch einmal in Frage stellen: Was hat Evaluation mit Qualitätsmanagement zu tun? Wie sind beide miteinander verknüpft? Wie kommt Evaluation von der Qualitätssorge zum Qualitätsmanagement? Gehört Qualitätsmanagement immer schon zur Evaluation oder kommt sie als Neues hinzu? Mindestens auf diese letzte Frage gibt es ein entschiedenes „Sowohl als auch“. Das hängt damit zusammen, dass der Begriff „Evaluation“ nicht eindeutig ist. Theoretisch lässt sich der Begriff mindestens nach unterschiedlichen Zielsetzungen, Trägern, Handlungsebenen und Verfahren

Evaluation auf dem Weg zum Qualitätsmanagement

- Evaluation im Wandel der Zeiten
- Wo stehen wir heute?
- Systemische Organisationsentwicklung der
Universität Hamburg
- Das Projekt Universitätsentwicklung
- In Evaluationen lernen für die lernende
Organisation

Abb. 1

unterscheiden. Ich will Ihnen aber nun keinen lexikalischen Exkurs zumuten. Sie, als Experten in der Evaluation, kennen das alles zur Genüge, zumindest als Beteiligte an Evaluationsverfahren, nehme ich an. Ich möchte jedoch anlässlich der 3. Berliner Evaluationstagung etwas weiter ausholen und einen Blick in die Geschichte werfen und vielleicht auf diese Weise den schillernden Begriff „Evaluation“ zu fassen kriegen. Zunächst also: Evaluation im Wandel der Zeiten. Die Bezüge zwischen Evaluation und ihren Wirkungen waren vielfältig und nicht immer eindeutig, und sie unterlagen historischen Wandlungen. Evaluation hatte schon mehrmals Konjunktur und auch wieder Abschwächungen in den letzten 40 Jahren. Momentan scheint mir, als würde die Popularität von Evaluation zugunsten der von Akkreditierung etwas abflauen. Das ist ein guter Zeitpunkt, um über den Stellenwert und die Aufgaben der Evaluation für die Hochschulentwicklung nachzudenken. Kurz zur Entwicklung: In den Wellen der 60er Jahre hieß das Ganze noch nicht Evaluation, sondern Veranstaltungskritik. In den 70er und 80er Jahren stand die Qualitätssorge im Vordergrund, und die Studierenden spielten eine große, wenn nicht die entscheidende Rolle, entweder als Initiatoren wie in den 60er und 80er Jahren oder als Auskunftspersonen wie in den 70ern. Im Fokus standen bis Mitte der 90er Jahre einzelne Lehrveranstaltungen in kleinerer oder größerer Zahl, und das Zauberwort war bald gefunden: Flächen-

deckende Evaluation. Seit den 70ern stand das „Wie?“ des Lernens im Vordergrund. Und es wurde immer greifbarer – allerdings eher von innen heraus – was gute und was schlechte Lehre ausmachte. Es wurde deutlich, dass es nicht nur an didaktischem Geschick mangelte, sondern auch an organisatorischem, vor allen Dingen aber auch an der Ausstattung, ohne dass die Lehrinhalte in den Fokus gerieten, wie es noch in den 60er Jahren der Fall war. Bei der flächendeckenden Evaluation, die meistens in den Händen der Hochschulleitung lag, gab es ein grundlegendes Problem: Man wusste bei all dem nicht, wie aus der Erkenntnis schlechter Lehre gute Lehre werden sollte, wo der Hebel zur Verbesserung angesetzt werden könnte. Hochschuldidaktische Fortbildung jedenfalls hatte nicht eine solche Konjunktur wie Evaluation. Im Gegenteil, hochschuldidaktische Einrichtungen wurden zum Objekt der Einsparbegierde. Eine Handhabe gegen uneinsichtige Professoren gab es nicht; bloße Appelle an die Hochschullehrer oder auch Drohungen mit öffentlicher Professorenschelte wie damals hier in Berlin nutzten nichts. Lediglich Evaluationen, die integraler Bestand von Lehre waren, also formativ und selbstevaluativ waren führten zu individueller Qualitätsverbesserung führten. Aber diese unsteuerbare „Qualitätssicherung“ reichte nicht aus, denn sie löste nicht das Problem der Überlast einerseits und der unkalkulierbaren Studienzeiten andererseits. Aus der Reformeuphorie der 70er Jahre war längst das Krisenmanagement der 90er geworden, und die Hochschulen mussten gegenüber Staat und Gesellschaft ihr Vermögen, den Lern- und den Lehrerfolg zu gewährleisten, nachweisen. Dazu war es dann erforderlich, nicht nur die didaktische Dimension zu evaluieren, sondern auch die inhaltliche und berufliche Relevanz, die Effizienz und den Ressourceneinsatz. Lehrevaluation war zu einer multidimensionalen Aufgabe geworden. Heute geraten Studiengänge, Fächer und Fachbereiche in den Blick der Evaluation und es wird wieder wie in den 60er Jahren nach der Funktion der Hochschulen und ihrem Bildungsauftrag gefragt, aber nicht mehr mit demselben gesellschaftskritischen Anspruch, sondern aus finanzieller Not. Der effektive Einsatz der Mittel muss gewährleistet und eine Quadratur des Kreises geleistet werden, nämlich unter Sparzwang eine Leistungsverbesserung herbeizuführen. Und in dieser Situation wird die Hoffnung gestärkt, dass eine Evaluation Qualitätsverbesserungen in der Lehre erreichen kann, in der Selbstverpflichtung und Außendruck kombiniert werden, also ein Peer Review Verfahren eingeführt wird, welches sich auf Fächer und Studiengänge richtet. Studierende als Akteure treten dabei in den Hintergrund, die Peers, das Kollegensystem gewinnt an Bedeutung.

Aber wo genau stehen wir heute? Wir haben es schon gehört: Hochschulen wollen und brauchen Autonomie. Das ist die Kernaussage, auf die Politiker

und auch Hochschulforscher ihre Analyse zuspitzen. Die Universität will keine nachgeordnete Behörde mehr sein, wird aber dennoch überwiegend öffentlich finanziert. Autonomie ist die Voraussetzung für Profilbildung, für eine diversifizierte Hochschullandschaft, und sie soll eher in der Lage sein, auf vielfältige Bedürfnisse und Anforderungen zu reagieren. Der Autonomieanspruch erfordert aber eben mehr als nur ein Überdenken der Beziehungen zwischen Forschung und Lehre und die Fokussierung auf Lehrqualität. Die institutionelle Ausgestaltung der Hochschule als lernendes System ist das Kernproblem. Ein neues Organisationsmodell ist gefragt und der Einsatz neuer Steuerungsinstrumente. Und immer bleibt dabei die Autonomie beschränkt durch die Finanzierung, mit der immer auch Sparauflagen verknüpft sind. Es ist also ein Balanceakt gefordert zwischen Universitätsleitung und Behörde, zwischen Wissenschaft und Verwaltung, zwischen Ausbildung und Bildung, zwischen machtvollen Entscheidungen und Mitbestimmung. Kurz, es ist ein Changemanagement für Hochschulen gefragt, um den umfassenden Veränderungsprozess bewältigen zu können. Und diese nachhaltige und zielorientierte Veränderung der Universitätsstrukturen wie auch der Hochschulstrukturen bedürfen der Evaluation, und zwar als kontinuierliche, wissenschaftliche Reflexion, damit die Veränderungsprozesse rekonstruiert werden können, damit Impulse zur sukzessiven Transformation der Organisationsstruktur und vor allen Dingen der Organisationskultur – dazu komme ich gleich noch – entwickelt werden können. Ich denke, wir können vier analytische Größen benennen, die bei der wissenschaftlichen Begleitung von Veränderungsbemühen beobachtet und analysiert werden, aber auch operativ fruchtbar gemacht werden müssen (*Abb. 2*). Da ist einmal das Wissen. Verändert sich das Wissen? Vergrößert sich das Wissen der Organisationsmitglieder über ihre Organisation und ihre Aufgaben, oder kommt es nur zu einer oberflächlichen Übernahme von Modernisierungsfloskeln? Da sind außerdem die Emotionen. Welche Veränderungen spielen sich auf dieser Ebene bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Laufe der Veränderungsbemühungen ab? Negative Emotionen können jede Veränderung konterkarieren. Da sind schließlich die Praktiken. Wandeln sich wirklich die alltäglichen Praktiken innerhalb der Hochschulen, oder werden nur einige neue Methoden und Vorgehensweisen in den Rahmen der alten Rituale eingepasst? Und zuletzt – vielleicht das gravierendste Element – die Position. Welche Verschiebungen finden denn eigentlich statt im Positions- und Machtgefüge zwischen den verschiedenen Gruppen und Personen, angestoßen durch Reformmaßnahmen? Zu alledem kommt dann noch die Frage, ob und wie die objektiven Kommunikationsbarrieren zwischen verschiedenen

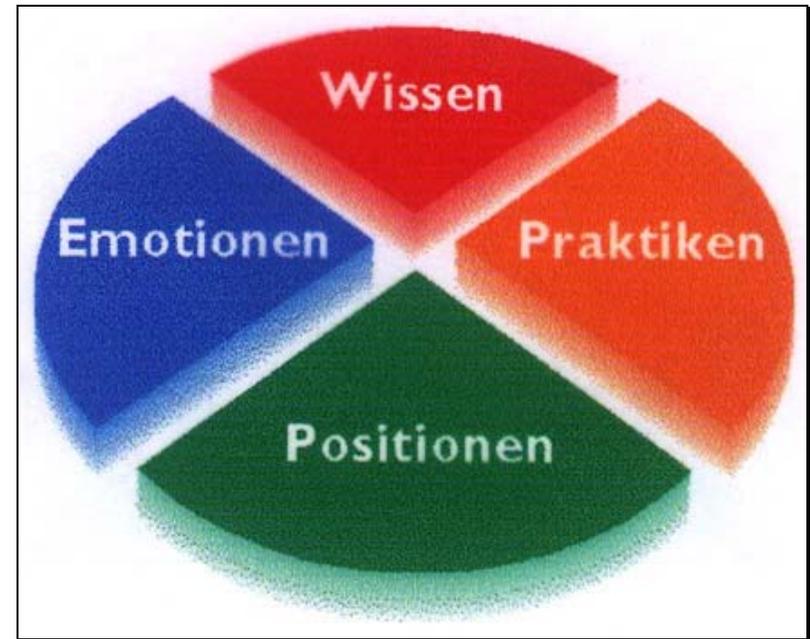


Abb. 2

gesellschaftlichen Teilbereichen (Wissenschaft, Bildung, Recht, Politik und Wirtschaft) die ebenfalls die Hochschulen durchziehen – produktiv überbrückt werden? Im Sinne einer solchen wissenschaftlichen Begleitung dieser vier Größen kann Evaluation einen entscheidenden Beitrag für die Veränderung der Hochschulen leisten. Eine Veränderung, die zu verstehen ist als kontinuierlicher, kollektiver und kultureller Lernprozess. Die Ausweitung des Projekts Q der HRK auf die Konsequenzen der Evaluation und damit auch auf die Frage der Umsetzungsmöglichkeiten, entfacht den Diskurs über Evaluation neu und wirft die Frage auf, wie Evaluation als Instrument der Hochschulentwicklung und als Lernprozess konzipiert werden kann. Erst dann, so meine Meinung, ist zu erwarten, und nun ein Zitat aus der HRK: „dass Evaluation eng mit anderen wichtigen Entwicklungen in den Hochschulen verknüpft sein wird, wie etwa der langfristigen Strategieplanung, der Mittelverteilung, der Reform von Leitungsstrukturen, der Organisationsentwicklung und der Akkreditierung von Studienprogrammen und Institutionen.“¹ Aber welche Evaluation kann das leisten, Außenanforderungen an die

¹ HRK, „Evaluation. Sachstandsbericht zur Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung in deutschen Hochschulen“, Dokumente und Informationen 1/1998 Projekt Qualitätssicherung, S.13

Universität transparent und diskutierbar zu machen und aus der Rückschau die Zukunft zu bauen? Denn Evaluation ist ja zunächst einmal rückwärts gerichtet. Woher kommen aber die Visionen, wenn wir bei den bestehenden Problemen ansetzen, bei der Beseitigung von Schwächen? Und selbst wenn es gelingt, zu einem Maßnahmenplan auf der Grundlage von Evaluation zu kommen – dies gelingt nun immer öfter –, selbst dann bleiben seine Umsetzung und der Entwurf neuer Ziele außen vor. Ein Leitbild ist nicht aus einer Stärken-Schwächen-Analyse abzuleiten. Zielvereinbarungen sind nicht mit Mängelbeseitigung gleichzusetzen. Dieses Spannungsverhältnis zwischen Beheben von Missständen und Erneuerung von Strukturen als systematische Entwicklung der Organisation muss bewusst bleiben und muss produktiv gewendet werden, indem an verschiedenen Stellen des Organisationsgefüges Modernisierungsbaustellen aufgemacht werden und nicht ein einzelnes Instrument mit allen wünschenswerten Funktionen überfrachtet wird.

Ich hoffe, dass jetzt nach diesen Kontext-Bemerkungen die Spannung gestiegen ist, wie es denn eigentlich die Universität Hamburg angepackt hat, und welche Rolle Evaluation in welcher Form dabei spielte. Dieses Schaubild hier (*Abb. 3*) soll zunächst einmal zeigen, dass nicht alles überall geleistet werden kann und geleistet werden muss und vor allem, dass das Projekt Universitätsentwicklung – abgekürzt ProUni – 1996 nicht bei Null angefangen hat. Da ist zunächst einmal der entscheidende Impuls an der Universität Hamburg: die Globalisierung des Haushalts. Dies ist ein Impuls von außen für Veränderungen im Innern und ist verknüpft mit erhöhter Eigenverantwortlichkeit der Universitäten für die Schwerpunkte der Mittelverteilung, für die Aufgabenerfüllung und für das Ergebnis. Darüber hinaus bedeutet es vor allem aber auch die Chance zur eigenen Zielbestimmung und Zielverfolgung. Die Situation in Hamburg war allerdings zweischneidig. Globalisierung unter massivem Sparzwang schränkte die universitären Handlungsmöglichkeiten ein. Um trotz schmerzhafter Sparauflagen diesen wichtigen Schritt in Richtung Autonomie gehen zu können, bereitete sich die Universität Hamburg seit 1994 darauf vor. Nun kommen wir wieder zu unserem eigentlichem Thema zurück: Evaluierung. Eine externe Unternehmensberatung evaluierte die Veränderungsbereitschaft der Universitätsmitglieder und entwickelte beteiligungsorientiert ein Konzept zur Einführung eines globalen Haushalts. Das eigentliche Vorgehen, die repräsentative Befragung, die partizipative Konzeptentwicklung und die Ergebnisse erbrachten nämlich, dass bei einer relevanten Mehrzahl der Universitätsmitglieder eine Veränderungsbereitschaft und eine Bereitschaft zur Durchführung der Globalisierung vorhanden war. Ich denke, beides hat die Entscheidung der Behörde positiv beeinflusst, der Universität Hamburg einen globalisierten Haushalt zu geben.



Abb. 3

Seit 1998 arbeiten alle Fachbereiche der Universität mit einem globalisierten Haushaltsplan. Dies bedeutet gegenseitige Deckungsfähigkeit der Personal- und Sachmittel, und von diesen werden 20 % der Mittel nach Kennzahlen für Forschung, Lehre zugewiesen, und mit einem kleinen Time-Lag auch ein geringer Prozentsatz für Frauenförderung. Die Evaluation diente hier also der Einführung dieser umfassenden Neuerung, und zwar indem sie Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Universität schuf. Die endgültige Entscheidung für diesen Impuls lag bei der Behörde, aber diese suchte einen Partner, und Vertrauen in die Universität Hamburg wurde im Wesentlichen durch diese Evaluation bewirkt. Es gab aber noch eine andere Evaluation: die externe Beratungskommission zur Struktur- und Entwicklungsplanung, eine zwölfköpfige Expertenrunde von herausragenden Wissenschaftlern. Diese hat alle Fachbereiche und wissenschaftlichen Einrichtungen der Universität Hamburg untersucht. Es gab zunächst zwei Anhörungen und dann schließlich Empfehlungen zur Entwicklung der Struktur der Universität. Auslöser war hier, dass eine Strukturveränderung notwendig war, weil Kürzungen des Etats in der Größenordnung von ungefähr 15 % über zehn Jahre hinweg bevorstanden. Das heißt also, es war intelligentes Sparen gefragt, wie der Präsident der Universität Hamburg damals kundtat. Die Kommission arbei-

tete insgesamt drei Jahre, und 1997 lagen Stellungnahme und Empfehlungen zur künftigen Struktur der Universität vor. Eins will ich hier erwähnen: Diese Evaluation hat wirklich wehgetan. Sie hat den Einrichtungen wehgetan, denn sie mussten sich produzieren und sagen wo sie gut oder schlecht sind, um dann die Kommission sagen zu hören, das brauchen wir nicht mehr. Jedoch muss festgehalten werden, dass die Evaluation den Boden bereitet hat für dieses umfangreiche Projekt Universitätsentwicklung. Der Akademische Senat hat sich die Empfehlungen und die Stellungnahmen zueigen gemacht und zur Umsetzung an die Fachbereiche weitergegeben. Ohne diesen Schritt wären die Empfehlungen Makulatur geblieben. Das Wesentliche war somit, dass die Universität sich die Empfehlungen einverleibt hat. Darüber hinaus haben wir ja noch den Evaluationsverbund Norddeutscher Universitäten, über den im Projekt Q schon sehr viel gesagt worden ist. Ich glaube, ich brauche das hier nicht noch einmal zu wiederholen. Die beteiligten Universitäten sind bekannt; ich will hier an dieser Stelle daher nur einen Satz dazu sagen. Nach wie vor besteht im Nordverbund der Grundsatz, mit Evaluation keine unmittelbaren Konsequenzen auf der Haushaltsebene zu verbinden. Dieser Grundsatz besteht auch fort, nachdem Zielvereinbarungen als follow up der Evaluation abgeschlossen werden, und zwar steht dahinter – das kann man vielleicht als Fazit dieser Evaluation verstehen, nachdem wir Vertrauen schaffen und Einverleibung bereits als Komponenten der beiden anderen großen Evaluationsprojekte benannt haben – das Streben nach ehrlicher Stärken- und Schwächenanalyse. Es besteht die Befürchtung, dass wenn die Mittelverteilung daran geknüpft wird, Potemkinsche Dörfer aufgebaut werden.

Jetzt kommen wir zum Projekt Universitätsentwicklung (*Abb. 4*). 1996 begann ProUni, ein Jahr nach der Haushaltsglobalisierung. Das Projekt wurde für die Dauer von fünf Jahren von der VW-Stiftung im Rahmen des Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ gefördert. Ich will auf diese Dinge gar nicht näher eingehen, sondern an dieser Stelle nur eine ganz kurze Kennzeichnung abgeben. Angefangen hat es mit der Entwicklung eines Leitbildes. Als erste Operationalisierung des Selbstverständnisses, wie es im Leitbild zum Ausdruck kommt, folgte dann die Nennung von sechs Entwicklungszielen. Bemerkenswert ist dabei, dass sowohl Qualitätssicherung wie Offenheit des Zugangs zu Bildung und Wissenschaft dazu gehörten. Das heißt sowohl Qualität wie Quantität sind erklärte Ziele der Universität Hamburg. Zeitlich versetzt wurde das darunter aufgeführte Teilprojekt 3 in Angriff genommen, das so umfangreich wurde, dass es bald sämtliche und schließlich fast alle Ressourcen schluckte. Das Teilprojekt 4 ist aufgegangen in der Einführung von SAP R 3-Campuserlösung mit Doppik im Vordergrund.

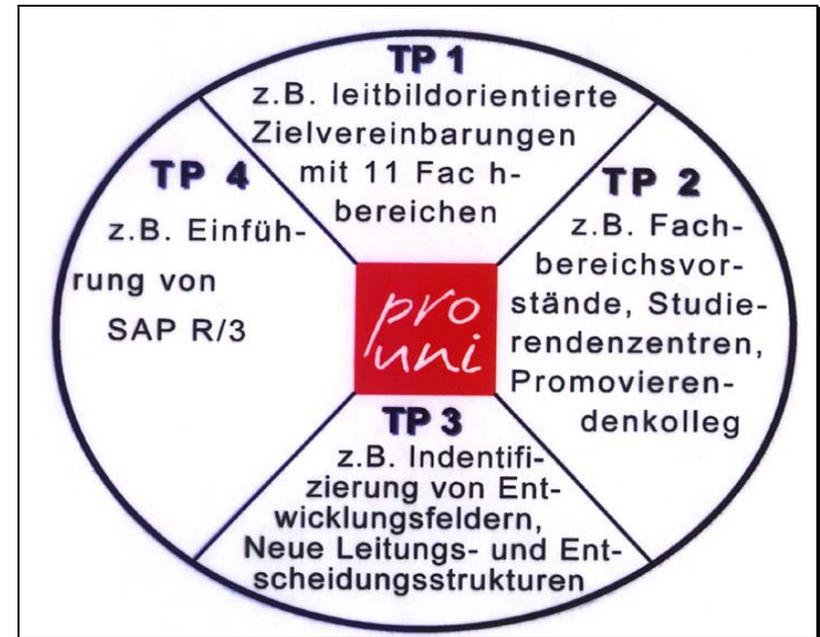


Abb. 4

Hierum gab es sehr viele Auseinandersetzungen. Und schließlich das Teilprojekt 2: Hier standen die Leitungsstruktur der Fachbereiche im Mittelpunkt. Die Fachbereichsvorstände waren in der zweiten Phase die Ansprechpartner für ProUni und die Ansprechpartner auch für den Abschluss von Zielvereinbarungen. Das Leitbild als Zielmarkierung und die Haushaltsglobalisierung als Auslöser bildeten somit die Eckpunkte für die Reform der Zentralverwaltung der Universität Hamburg. In der Leitbilddiskussion haben die Studierenden noch eine große Rolle gespielt, denn sie hatten ursprünglich die Zieldiskussion eingefordert; sie wollten ein Gegengewicht schaffen zur externen Beratungskommission, gegen die Außenbestimmung der Universität, und sie wollten eine Grundlage schaffen für eine verantwortungsbewusste Umsetzung der Autonomie.

Der Akademische Senat griff diese Initiative auf und in diesem Rahmen hat ProUni seine Arbeit aufgenommen und war damit integriert in die Gremienstruktur. Das war in dieser Phase ein wichtiger Faktor für die Akzeptanz der Arbeit von ProUni. Und auch die Veröffentlichung des Auseinandersetzungsprozesses über die Leitbildziele und über die Entwicklungsziele war wesentlich für die Akzeptanz des Vorgehens, fand aber auch sofort seine

Grenzen. „Gibt es überhaupt eine handlungsrelevante Ebene oberhalb der Fachbereiche? Ist die Universität eine Schimäre?“ Das waren die Bedenken der Fachbereichsmitglieder gegen eine Aktivierung der gesamtuniversitären Ebene. Wir haben das eben schon gehört als Widerspruch zwischen institutioneller und individueller Autonomie, der stark auf die Arbeit von ProUni durchschlug.

Ich will Ihre Geduld nun nicht weiter strapazieren und auch nicht unnötig überziehen, somit nur zwei Teilbereiche von ProUni etwas näher beleuchten, die leitbildorientierten Zielvereinbarungen, also Teilprojekt 1 und dann überleiten zum Teilprojekt 3, die Reorganisation der Zentralverwaltung. Ich denke, diese Themen werden auch in den morgigen Workshops eine Rolle spielen, und vielleicht kann ich den einen oder anderen Hinweis geben, der morgen weiter verwendet und vor allen Dingen nachher in der Diskussion aufgegriffen werden kann.

Zunächst einmal zu den leitbildorientierten Zielvereinbarungen: Wir haben uns bei ProUni bemüht, das Instrument der Zielvereinbarung mit den Kernprozessen der Fachbereiche in Verbindung zu bringen und von hier aus dieses Instrument zu legitimieren (*Abb. 5*).

Leitbildorientierte Zielvereinbarungen

- Bezug zum Leitbild
- Pro Fachbereich eine Zielvereinbarung
- Beförderung innovativer Projekte

Abb. 5

Dies erforderte neue Kommunikationsformen. Allein die Vorbereitung machte Strategietage auf Fachbereichsebene notwendig und Klausurtagungen aller Dekane. ProUni hat diese Auseinandersetzungen und diese Diskussionsforen unterstützt. Darüber hinaus haben wir auch das CHE zur Beratung über die Gestalt der Zielvereinbarungen hinzugezogen. Herausgekommen sind Zielvereinbarungen mit folgenden Eigenarten: Ein wesentlicher Punkt der Zielvereinbarungen ist ihr Bezug zum Leitbild und insbesondere zu den Entwicklungszielen, die ich bereits erwähnt habe. Es wurde in den Vorgesprächen zu vereinbarungswürdigen Projekten immer wieder versucht – und die Fachbereiche haben viele Projekte die sie gerne gefördert haben würden –, die Ebene der Fachbereichsentwicklung zu überschreiten, indem immer wieder nach dem Bezug der einzelnen Projekte zum Leitbild gefragt wurde. Wenn dieser gegeben war, konnte ein Projekt in die Zielvereinbarungen aufgenommen werden. Zum zweiten: Die Zielvereinbarungen werden zwischen Fachbereichen und Universitätsleitung abgeschlossen, sie beziehen sich also nicht auf einzelne Projekte. Das wird in anderen Universitäten anders gehandhabt, aber in Hamburg gibt es pro Fachbereich eine Zielvereinbarung über alle innovativen Vorhaben dieses Fachbereichs, und diese Zielvereinbarung wird vom Dekan und vom Präsidenten der Universität unterschrieben. Zum dritten: In den Zielvereinbarungen tauchen nicht alle Projekte eines Fachbereichs auf, sondern strategisch wichtige Projekte und Innovationen. Die Zielvereinbarungen spiegeln also nicht die gesamte Fachbereichsentwicklung wieder, sondern sozusagen den innovativen Anteil. Eine Zwischenbemerkung: Alle Elemente haben für Verwirrung gesorgt; alle Elemente waren umstritten, besonders das letzte. Die Fachbereiche wollten gern in den Diskussionen, vor allem in den Diskussionen mit Beteiligung der damaligen Senatorin, gerne ihre gesamte Entwicklung darlegen und nicht nur das, was in den Zielvereinbarungen fixiert war (*Abb. 6*). Es bestand daher die Schwierigkeit – obgleich es für die strategische Steuerung entscheidend ist –, dass eben nicht alles was sich aus den vergangenen Jahren an Aktivitäten berichten lässt, aufgeführt und als Zielvereinbarung dokumentiert wird.

Nachträglich muss ich sagen, dass bei den fehlenden Sanktionsmöglichkeiten, die wir in Hamburg hatten, und bei der krassen Sparpolitik – diese Sparpolitik hatte das Vertrauen der Fachbereiche nachhaltig erschüttert und ihre Bereitschaft überhaupt noch in irgendwelche Verhandlungen zu treten –, die weiche Implementierung von Zielvereinbarungen der richtige Weg war, um überhaupt dieses Instrument diskutierbar zu machen und mit Richtung auf eine strategische Steuerung vorzuführen. Wir haben unsere Kooperations- und Kontraktpartner zum Ende des Projekts gebeten, einen kritischen Blick

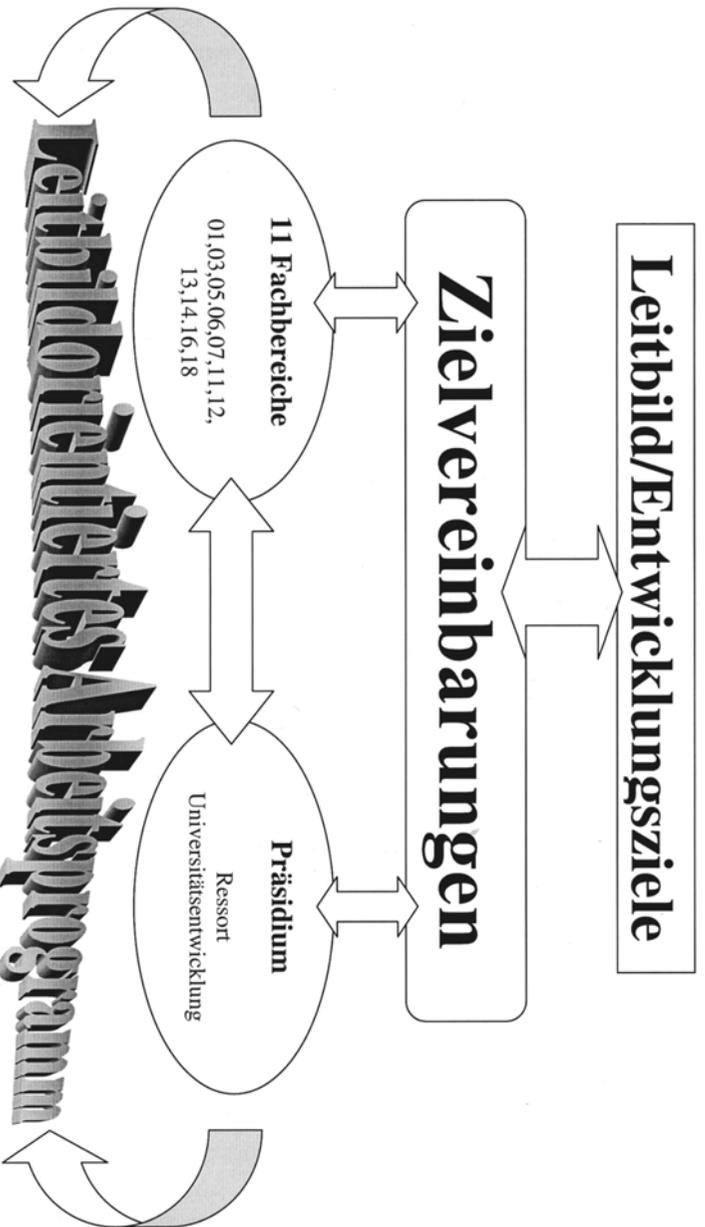


Abb. 6

auf die Arbeit von ProUni zu werfen, und dabei ist uns klarer geworden, in welcher Weise diese sanften Zielvereinbarungen ihre Wirkung entfalten konnten. Da hieß es nämlich, die Zielvereinbarungen konnten insbesondere in ihrer Verknüpfung mit einem Arbeitsprogramm für eine Amtsperiode von der Fachbereichsleitung als Führungsinstrument eingesetzt werden. Daran hatten wir vorher gar nicht gedacht. Wir gingen eher von einer Behinderung der Dekane aus. Die Zielvereinbarungen erleichterten den Dekanen ihre Arbeit durch die verbindliche Fixierung von Projekten, ihrer Terminierung und der Angaben der notwendigen Ressourcen; die Einbeziehung der Fachbereichsmitglieder in die Fachbereichsarbeit und die Strategietage im Vorlauf zu den Zielvereinbarungen boten die Möglichkeit zur Festlegung von Arbeitsschritten und Verteilung der Arbeit. Die Zielvereinbarungen boten also Denkanstöße zur Bearbeitung unklarer Probleme und unterstützten die Reformprozesse und Initiativen der Dekane. Unsere Ansprechpartner waren dabei insbesondere solche Fachbereiche, die sich bereits für ein Dekanats-team entschlossen hatten, eine Entwicklung, die auch von ProUni unterstützt und gefördert wurde. Aber mit all' dem verknüpften die Fachbereiche natürlich auch grundsätzliche Kritik am Vorgehen bei den Zielvereinbarungen. Sie sagten – und das war auch richtig so –, für größere Umstrukturierung fehlte das Geld. Da aber andererseits die Fachbereiche eine Verknüpfung von Zielvereinbarungen und Mittelverteilung nicht wollten, läuft diese Kritik darauf hinaus, einen Sondertopf für Zielvereinbarungen einzurichten. Aber vielleicht kommen wir nachher noch dazu, die Zwiespältigkeit dieser Argumentation genauer zu entfalten. In Hamburg gibt es keinen zentralen Finanztopf mehr. Im Zuge der Haushaltsglobalisierung sind alle Mittel vom Präsidenten auf die Fachbereiche übertragen worden. Einen zentralen Topf wieder einzurichten bedeutet ebenfalls Einschnitte für die Fachbereiche.

Nun möchte ich weitergehen und in Bezug auf die Zielvereinbarungen fragen, was die Überführung von Zielvereinbarungen in den Normalbetrieb bedeutet und was ihre Verstetigung behindert oder befördert. Ich möchte nur kurz auf drei Spannungsfelder hinweisen, Spannungsfelder zwischen den Fachbereichsinteressen, zwischen der Etablierung neuer Steuerungsinstrumente und den Arbeitsmöglichkeiten der Verwaltung. Dies alles sorgt für Brüche in der Überführung der Zielvereinbarungen von der Erprobungsphase in den Normalbetrieb. Werden diese Spannungsfelder nicht beachtet, dann kommt es zu einer Rückkehr zum *buisness as usual* und keiner weiß, wieso wir wieder am Ausgangspunkt gelandet sind (*Abb. 7*).

Spannungsfelder der Hochschulentwicklung

- Talk-action
- Fachbereichsentwicklung-
Orientierungsfunktion des Leitbildes
- Leitbildorientierung und
Personalentwicklung

Abb. 7

Da ist zunächst einmal das Spannungsfeld talk-action. Mit diesem Spannungsfeld wird eine kulturelle Eigenart der Organisation Hochschule angesprochen. Im Wissenschaftsbereich gilt eine andere Entscheidungsrationali- tät als in den Organisationen mit Unternehmenscharakter. In der Universität und in Hochschulen spielt die Reflexion des Für und Wider bei Entschei- dungen eine wichtige Rolle. Diese Diskussion des Für und Wider ersetzt oftmals die Entscheidung selber. Zudem müssen Beschlussvorlagen lange Wege nehmen, damit alle relevanten Institutionen, die zuweilen auch Ein- zelpersonen sind, beteiligt werden können. Möglichst viele Entscheidungsal- ternativen mit ihren Konsequenzen sollen bedacht werden, und die Frage nach Umsetzungsmöglichkeiten einer akzeptablen Alternative wird weit weggeschoben. Der Austausch von Argumenten ist wichtiger als von der Talk ebene auf die Action ebene zu gelangen. Diese kulturelle Eigenart der Organisation Hochschule wird natürlich durch Zielvereinbarungen nicht dauerhaft außer Kraft gesetzt. Die Unterschrift stellt ein einmaliges Über- schreiten dieser Grenze dar, was auch ganz deutlich zu spüren ist, wenn Sie versuchen, eine Zielvereinbarung unterschreiben zu lassen. Es ist anschei- nend eine Barriere, sich hinzusetzen und tatsächlich die Unterschrift zu leis- ten. Aber dieser Akt ist irgendwann mal vollbracht, er dauert nur kurz, und die Frage ist eben, wie dann aus Versprechungen Handlungen werden. Nach zwei Jahren Erfahrungen können wir einige Faktoren benennen, die dazu

führen, dass tatsächlich auf der Grundlage von Vereinbarungen und Versprechungen gehandelt wird. Da ist einmal die Wichtigkeit der Projekte für das Renommee des Fachbereichs. Da ist in geringerem Maße die Unterstützungsleistung durch das Präsidium und in diesem Kontext die Zielüberprüfung und das daran geknüpfte Sanktionspotential. Das ist gegenwärtig materiell eher gering, aber wir haben in Hamburg noch die Chance, die leitbildorientierten internen Zielvereinbarungen zu verknüpfen mit der Fortschreibung und Erneuerung der externen Ziel- und Leistungsvereinbarung mit der Behörde, sozusagen ein Gegenstromverfahren zu installieren. Die ersten Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Behörde sind ohne nennenswerte Beteiligung der Universität zustande gekommen. Bei ihrer Fortschreibung möchten wir gerne eine Plattform schaffen, oder meinen, eine Plattform geschaffen zu haben, nämlich die internen Zielvereinbarungen –, um der Behörde den Standpunkt der Universität plausibel zu machen. Die Zielüberprüfung ist dabei enorm wichtig, aber Zielüberprüfung birgt auch die Gefahr der Überbürokratisierung genau dieses Verfahrens. Was bedeutet es denn, wenn alles in Form von Berichten nachgewiesen werden muss? Der Hinweis auf diese Gefahr ist notwendig.

Das zweite Spannungsfeld, welches sich zwischen der Fachbereichsentwicklung und der Orientierungsfunktion des Leitbildes entwickeln kann: Die lose Kopplung der Organisationsbestandteile einer Hochschule, also die Bereiche Verwaltung, Fachbereiche und Dienstleistungseinrichtungen, bewirkten einerseits eine Stabilität des Gesamtgefüges, andererseits aber führten sie auch zu einer Destabilisierung, weil die entscheidenden Prozesse in der Universität bei diesen fragmentierten dezentralen Basiseinheiten liegen. Die Unterschiede der Fachkulturen führen zu einer extremen Ausdifferenzierung der Institution. Dagegen soll der Leitbildbezug der Zielvereinbarungen den Gesamtzusammenhang thematisieren, der die Fachbereiche zu einer gemeinsamen Schwerpunktsetzung in der Universitätsentwicklung führen soll. Perspektivisch soll nämlich die gemeinsame Beziehung der Zielvereinbarungen zum Leitbild in einem leitbildorientierten Arbeitsprogramm ihren Ausdruck finden. Dies war eine der schwierigeren Aufgaben bei der Universitätsentwicklung. Wir haben ihn auch noch nicht endgültig bewältigt, aber sind auf einem guten Weg dorthin. Wir können aus den vorliegenden Zielvereinbarungen aus elf Fachbereichen, eine zwölfte ist vor kurzem unterschrieben worden, Schwerpunkte herausdestillieren. Aber diese Schwerpunkte sind noch nicht zu einem anerkannten Programm eingedampft worden, und solange die Gesamtebene nicht handlungsleitend ist, solange die Zusammenfassung der Zielvereinbarungen zu einem Arbeitsprogramm noch nicht erfolgt ist, birgt natürlich die Stärkung der dezentralen Ebene die Gefahr des

Auseinanderfallens und einen Partikularismus der Fächer, im Extremfall ein Auseinanderfallen in einzelne Schools.

Ein letztes Spannungsfeld: Leistungsorientierung und Personalentwicklung. In dem Moment, in dem Zielvereinbarungen in den Normalbetrieb überführt werden müssen, steht das Management vor einem Dilemma. Es sind Veränderungsprozesse zu verstetigen und Zielvereinbarungen mit Innovationscharakter permanent in die Universitätsstruktur einzuführen. Hier ist die Gefahr eines bürokratischen Verfahrens besonders groß, wenn die Fachbereiche mit Berichtspflichten überhäuft werden und diese Berichte nur widerwillig verfassen, denn die Kommunikationsform der aktiven Aushandlung von Vereinbarungen ist entscheidend für den weiteren Verlauf der Erhebung. Diese Kommunikationsform muss etabliert und gekonnt sein. An diesem Punkt zeigt sich besonders deutlich, wie eng Universitätsentwicklung mit Personalentwicklung gekoppelt sein muss. Die Koppelung ist notwendig, damit die Veränderungsprozesse nicht wieder verpuffen. Zudem müssen die neuen Strukturelemente durch Qualifizierungsangebote abgestützt werden. Es muss eine Veränderung in den Köpfen stattfinden, und wir wollen in der Universität im Umgang mit den neuen Steuerungsinstrumenten einen Professionalisierungsgrad erreichen, der über das Niveau des learning-by-doing hinausgeht. Das ist aber nur mit Personalentwicklung zu leisten. Es ist schlichtweg *die* Zukunftsaufgabe der Universität. Die Universität hat sich als Eckpunkte für die zukünftige Entwicklung auf die Tagesordnung geschrieben die Entwicklung von Leitungskompetenz und Führungsverantwortung, die Entwicklung des Potentials von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Weiterbildung im Bildungs- und Hochschulmanagement, Angebote für den wissenschaftlichen Nachwuchs und Berücksichtigung frauenspezifischer Aspekte im Sinne von Gender-Main-Streaming.

Der zweite Bereich ist die Reorganisation der Zentralverwaltung, Teilprojekt 3 (*Abb. 8*). Eine erste Auswirkung dieser Reorganisation war bereits, dass die Personalentwicklung, die eben angemahnt worden ist, einen wichtigeren Stellenwert bekommen hat als es bisher der Fall war. Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen diesem Projekt der Reorganisation der Zentralverwaltung (Teilprojekt 3) und dem Projekt Zielvereinbarung und Stärkung der Fachbereiche (Teilprojekt 1 und 2), denn die Fachbereiche, die im Prozess von ProUni in ihrer Verantwortlichkeit und Steuerungsfähigkeit gestärkt worden sind, stellen andere Anforderungen an die universitäre Zentralverwaltung als bisher.

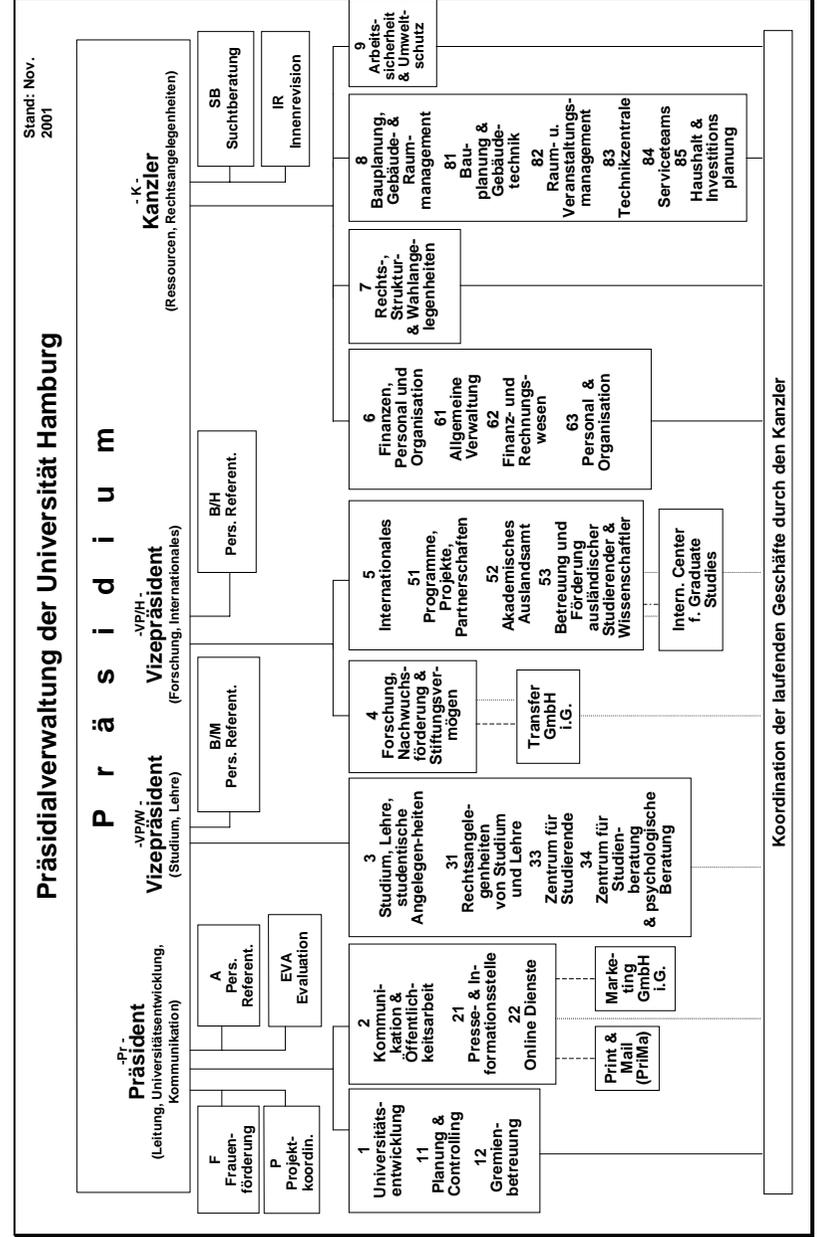


Abb. 8

Ein Organisationsentwicklungs-Konzept mit Qualitätssteigerung und Verantwortlichkeit verlangt die Aufhebung von Kompetenzüberschneidung, Mehrfachbearbeitung und von Geschäftsprozessen, die über viele Stellen hinwegreichen. Die Reorganisation der Zentralverwaltung bildet somit das Gegenstück zur Stärkung der Fachbereiche und zur Implementierung von internen Zielvereinbarungen und stellt den Zusammenhang der einzelnen Modernisierungsbaustellen an der Universität Hamburg her. Das Teilprojekt drei, Re-Organisation der Zentralverwaltung, gliedert sich in die drei klassischen Phasen: Analyse, Konzeption und Umsetzung. Dazu gab es lange Verhandlungen mit dem Personalrat. Schaubild 9: Start war im Sommersemester 98. Im Frühjahr 99 konnte das Projekt konkret beginnen, erst nachdem eine Dienstvereinbarung mit dem Personalrat abgeschlossen worden war. 1999 begann die Analysephase, und hier wurden die bisherigen Aufgabenwahrnehmungen samt Zeitaufwand, Kosten, erzeugten Produkten, verwendeter Medien zusammengestellt, und dies unter Einbeziehung aller 370 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Zentralverwaltung. Die Ergebnisauswertung führte im Juni 1999 zur Auswahl von den im Schaubild genannten elf Entwicklungsfeldern. Entwicklungsfelder sind die Bereiche der Verwaltung, die innerhalb der zweiten Projektphase dieses Teilprojekts in der Konzeptionsphase intensiv diskutiert werden sollen, wobei möglichst Umstrukturierungsvorschläge gemacht werden sollen. Dieser Prozess der Analyse wurde von einer externen Unternehmensberatung begleitet, derselben, die die Universität schon bei der Vorbereitung auf die Haushaltsglobalisierung beraten hat. Sie kannten die Verhältnisse an der Uni Hamburg gut. Die weitreichende Umgestaltung der Verwaltung zielt auf bessere Arbeitsmöglichkeiten in den Fachbereichen und Instituten ab. Diese Umgestaltung zielt aber auch auf die verbesserte Steuerungsmöglichkeit der Universitätsleitung ab. Als Instrument dafür wird ein umfassendes Berichts- und Controllingsystem aufgebaut, das durch die Einführung von SAP erleichtert werden soll. Aber auch dieser Controllingbereich kann nur dann wirksam werden, wenn eine starke Universitätsleitung die Impulse nutzen kann. Deswegen wird dieses neue Organisationsmodell nur dann komplett, wenn ein kollektives Leitungsmodell auch auf der zentralen Universitätsebene entwickelt wird. Eine mehrköpfige Universitätsleitung mit klarer interner Ressortaufteilung, eine Art Regierung der Universität mit Richtlinienkompetenz des Präsidenten ist ein zentrales Element dieses neuen Zuschnitts der Zentralverwaltung (Abb. 9). Das Präsidium besteht aus vier Personen, dem Präsidenten, gleichrangig neben dem Vizepräsidenten für Studium und Lehre und dem Vizepräsidenten für Forschung und Internationalisierung und dem Kanzler, der die Haushaltsangelegenheiten führt. Neu ist daran einmal eine Verschlankung

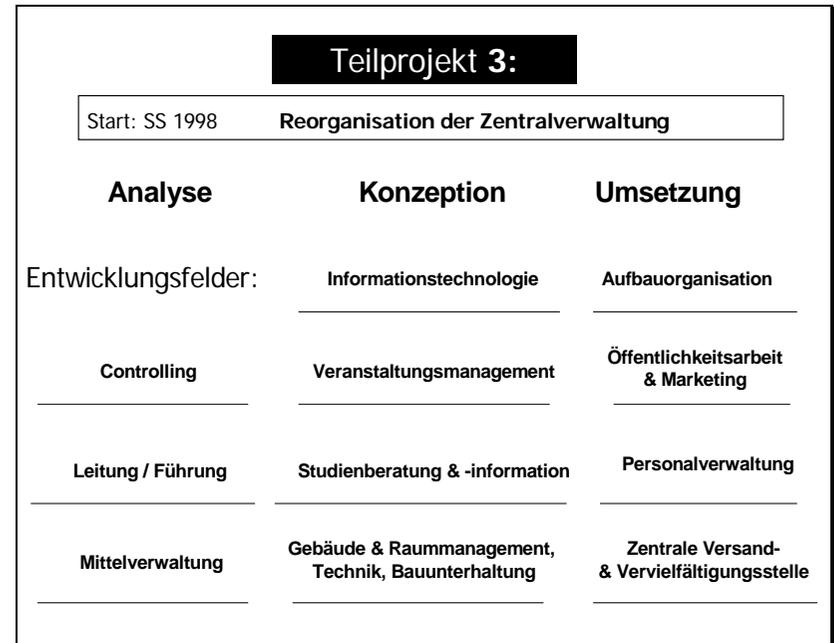


Abb. 9

des unteren Bereichs, was Sie jetzt natürlich nicht würdigen können, weil Sie das Durcheinander des Organigramms nicht erkennen können. Das hier stellt sich nun relativ übersichtlich dar, es kommt nur darauf an, dass Sie sehen, wie übersichtlich diese Säulen sind, also die Verfügung über die Verwaltungsressourcen die dem Vizepräsidenten und Kanzler und Präsidenten zugeordnet sind.

Eine Unterscheidung zu sonstigen Leitungsmodellen an den Universitäten besteht zum Beispiel darin, dass der Präsident ein eigenes Ressort, die Universitätsentwicklung, hat, für das er verantwortlich ist. Das ist nicht oft der Fall. Zwei Beispiele für die Umsetzungsphase: Wie sah das denn eigentlich aus in den Entwicklungsfeldern? Da ist das Entwicklungsfeld Personalverwaltung. Auch hier wurde immer mit wissenschaftlicher Unterstützung und externer Beratung, also mit Expertenwissen, gearbeitet, und hier gibt es jetzt ein Serviceteam, ein Probeteam, das modellhaft für drei Fachbereiche die gesamte Personalbearbeitung und Betreuung, die Lohnbuchhaltung der Beschäftigten, alle Organisationsangelegenheiten und die Personalkostenbetreuung erledigt. Als Mitglied einer wissenschaftlichen Einrichtung hat man nur noch eine Stelle, an die man sich mit allen Verwaltungsaufgaben,

die anfallen, wendet, man muss nicht zu fünf verschiedenen Stellen laufen. Die Nachhaltigkeit ist dadurch garantiert, dass evaluiert wird und dass mit dem Servicegedanken ein Außenbezug hergestellt ist. Ich denke, dass hier im Ansatz Organisationslernen verwirklicht werden kann. Die Einbeziehung der Mitarbeiter erfolgte flächendeckend und wurde systematisch durch die Leiterin des Referats Personal und Organisation betreut. Es war also ein Gegenstromprinzip bottom up - top down realisiert, obgleich von einigen Mitarbeitern herbe Kritik daran geäußert wurde, dass die Leiterin dieser Abteilung auch die Reorganisation leitete, und es wurde mehr Kontrolle als Betreuung bei den Mitarbeitern befürchtet. Die Teilnehmerorientierung ist ein sehr schwieriger Grundsatz bei der Reorganisation von Strukturen.

Kurz zu den Konsequenzen aus den Erfahrungen mit Evaluation einerseits, mit Qualitätsmanagement andererseits: Wie kann es eine lernende Evaluation für die lernende Organisation geben? Drei Punkte sind zu nennen: Einmal kann man aus den Erfahrungen die Konsequenz ziehen, dass zur Ausweitung der Evaluation auf das Organisationsmanagement die Umsetzung der Maßnahmen in das Evaluationsverfahren integriert werden muss und Zielvereinbarungen in der Folge von Evaluation als Grundlage für qualitative Indikatoren der Mittelverteilung herangezogen werden können, und sei es vermittelt über die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der zuständigen Behörde, wenn es die denn noch gibt. Aber der entsprechende Senator hat schon gesagt, dass er sie wieder auflegen will. Zum zweiten kann man folgern, dass es eine Meta-Evaluation geben muss, auch bei Gefahr der Überbürokratisierung (*Abb. 10*). Hierfür sind folgende Fragen wichtig: Die Frage nach der Qualität der Daten. Das immer wieder beschworene Verhältnis zwischen Evaluation und Mittelverteilung hat ja nur dann eine realistische Basis, wenn tatsächlich valide Daten im Evaluationsverfahren gesammelt werden konnten. Wenn nicht, brauchen wir darüber gar nicht weiter zu reden. Zum zweiten die Frage, wer an der Evaluation beteiligt war und welche Perspektiven in der Evaluation erhoben wurden; konnten also zum Beispiel die Lebenslagen der Studierenden berücksichtigt werden. Dann geht es um die Fragen, ob im Evaluationsprozess neue Ideen generiert, Ideen für andere Studienstrukturen, neue Besoldungssysteme, neue Leitungsstrukturen, andere Serviceeinrichtungen oder neue Zielsetzungen hervorgebracht wurden und schließlich ob Wege zur Umsetzung angegeben und die Umsetzung überprüft wurde. Bewirkte die Evaluation konkrete Veränderungen oder bewegte sie sich nur auf der Talk-Ebene, die scharf von der Action-Ebene getrennt blieb? Die spannende Herausforderung für die Zukunft liegt darin, valide Daten für die Mittelverteilung einerseits zu generieren und andererseits Visionen, die ja auch als Movers für die tägliche Arbeit fungieren.

Metaevaluation

Rolle der Studierenden?

Valide Daten?

Neue Ideen?

Umsetzungsstrategien?

Abb. 10

Dieser Herausforderung kann sich auch die Evaluation nicht entziehen, wenn sie eine herausragende Rolle im Qualitätsmanagement spielen will. Eine enge Verknüpfung zum Controlling ist notwendig, um qualitative Indikatoren für die interne Mittelverteilung zu entwickeln. Hierbei können eben Zielvereinbarungen eine wichtige Gelenkfunktion übernehmen. Wenn wir fragen, was für Modelle von Evaluation wir denn nur anstreben sollen, möchte ich die systemische Evaluation vorschlagen. Die wesentlichen Grundzüge einer systemischen Evaluation sind: Es wird sowohl der Impuls externer Experten für die Vision genutzt als auch die Scientific Community als Grundlage von Universität; beide müssen eine Rolle spielen. Die Einleitung von exemplarischen Veränderungsmaßnahmen ist ins Vorgehen integriert. Es wird versucht, externes Expertenwissen mit Lernprozessen im System zu koppeln, mit Hintergrundwissen anzureichern und ins System zurückzukoppeln. Einige veränderungswillige Akteure, die Kollegen, also die Repräsentanten des Kollegensystems, werden in diesem Prozess des doppelten feedbacks gestärkt. Dies ist die Voraussetzung dafür, Veränderungen auch gegen Anfeindungen – und Anfeindungen gibt es immer bei Veränderungen – strategisch durchzusetzen. Eine solche systemische oder kosmische Sichtweise zielt in erster Linie auf die Infusion kreativen Denkens in die Struktur der Universität (*Abb. 11*).

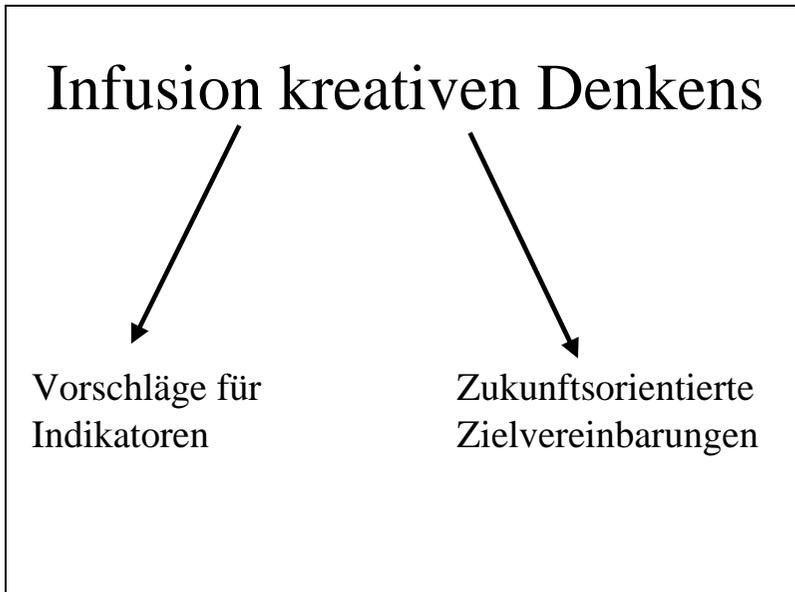


Abb. 11

In diesem Kontext überlässt Evaluation im Sinne der ineinandergreifenden Entwicklung an verschiedenen Stellen des Organisationsgefüges die Sammlung valider Daten dem Berichts- und Controllingsystem, versteht sich aber als Lieferant von Ideen, als Kommunikationspartner und Kooperationspartner für die Entwicklung von Indikatoren und die Aushandlung von Zielvereinbarungen, die innovative Projekte befördern und sie sorgt auch für die exemplarische Implementation dieser innovativen Projekte. Diese systemische Evaluation ist dann angemessen, wenn – und davon gehe ich in allen meinen Ausführungen und in meinem Engagement für die Universitätsentwicklung aus –, wenn es nicht geht nachzuweisen, dass der Status quo erstens nicht funktioniert, zweitens viel zu teuer ist, drittens sich die Gesellschaft eine aufwendige, sprich wissenschaftliche tertiäre Bildung der vielen nicht mehr leisten will und es nur noch viertens darum geht, demokratisch zu legitimieren, dass für wenige eine exzellente wissenschaftliche Bildung vorgehalten wird.

Diskussion

Moderation – Prof. Dr. Friederike Maier

Vielen Dank für den umfassenden Vortrag. Wir haben uns jetzt eine Diskussion zwischen Ihnen und der Vortragenden vorgestellt, und tatsächlich bleibt dafür noch genügend Zeit und Raum. Ich bitte um Ihre Fragen.

Sprecher/in

Sie haben ausgeführt, dass die Zielvereinbarungen mit den Fachbereichen nicht das gesamte Tätigkeitsfeld des Fachbereiches einbeziehen, sondern sich bewusst auf innovative Projekte beschränken. Habe ich richtig verstanden, dass diese Entscheidung dadurch zustande gekommen ist, dass die Fachbereiche dem Vorhaben die gesamte Tätigkeit des Fachbereiches in der Zielvereinbarung zu steuern, Widerstand entgegen gesetzt haben?

Darüber hinaus interessiert mich: Hat es sich bewährt, bei Absprachen mit den Fachbereichen nur Indikationsprogramme einzubeziehen, um die gesamte Tätigkeit des Fachbereiches mit der Zielvereinbarung zu steuern? Der Hintergrund für diese Frage: Wenn man Zielvereinbarungen nur über Evaluationsprogramme abschließt, gibt es eine gewisse Schwierigkeit im Bezug auf Sanktionen, beispielsweise wenn ein Fachbereich einzubinden, zu verändern oder gar zu schließen ist.

Bülow-Schramm

Es liegt nahe anzunehmen, dass die gesamte Mittelverteilung oder zumindest ein relevanter Teil davon in naher Zukunft über Zielvereinbarungen laufen kann. Dahinter steht natürlich der Gedanke, das Instrument der Zielvereinbarung tatsächlich umfassend zur strategischen Steuerung einzusetzen. Das ist aber ein langer Prozess und zwar deshalb – Sie nannten bereits den Grund dafür – weil es eben bei Zielvereinbarungen, die über Innovationen abgeschlossen werden, nicht notwendig ist universitäre Einheiten zu schließen. Das ist dann aber auch wirklich das Äußerste, wozu Fachbereiche bereit sind. Im Fall der Hamburger Universität müssen sie bedenken, dass die Fachbereiche das ganze Geld schon haben. Es geht also immer wieder darum zu überzeugen, sich innovativ zu entwickeln. Wir haben insofern in der zweiten Diskussionsrunde über die Zielvereinbarungen schon eine Variante eingeführt. Es wurde also nicht mehr, wie in der ersten Runde, nur festgehalten, welches die innovativen Projekte eines Fachbereichs sind. Hier waren die Fachbereiche manchmal sogar beleidigt, weil das ab und zu nach recht wenig aussah. Dieser Punkt ist korrigiert worden. In der zweiten Runde

wurde die gesamte Fachbereichsentwicklung in den Blick genommen, die ja auch eine Fortschreibung von Entwicklungen aus früheren Zeiten bedeutet, die nicht unbedingt etwas mit der innovativen Universitätsentwicklung zu tun haben.

Aber zu sagen, dass daran eine Mittelverteilung geknüpft werden kann, ist momentan Zukunftsmusik, denn wir an der Universität Hamburg haben wieder neue Sparauflagen erhalten, obgleich diese ab 2002 eingestellt werden sollten. Ein Sondertopf allerdings, wie er zum Beispiel in Bremen oder Mannheim existiert, wo der Präsident über besondere Mittel verfügt, die für die Durchführung von Projekten aus der Zielvereinbarung ausgegeben werden können, ist in Hamburg nicht möglich. Grund ist u.a. die Verlängerung der Sparmaßnahmen.

Wir müssen also schauen, wie wir unter diesen restriktiven Bedingungen mit den Fachbereichen im Gespräch bleiben, beispielsweise mit Themen wie „wohin die Universitätsentwicklung eigentlich gehen kann und soll“ und „welchen Beitrag die Fachbereiche in erster Linie aus eigener Kraft dazu leisten können“. Das, was Sie skizziert haben, ist noch ganz weit weg.

Grömse

Ich habe eine Frage zum Begriff des Leitbildes. Sie erwähnten die dominante Rolle, die das Leitbild während der vielfältigen Prozesse an der Uni Hamburg spielte, und von dem sich die Zielvereinbarungen ableiteten. Sie sind jedoch nach meinem Eindruck nicht sehr detailliert auf das Leitbild als solches eingegangen. Deswegen habe ich dazu drei Fragen.

Erstens: Was heißt und wie entsteht ein Leitbild? Was ist damit genau gemeint? Die zweite Frage: Welche Interessen, zum Beispiel Interessen des Trägers der Hochschule oder bestimmter Gruppen innerhalb oder außerhalb der Hochschule bestimmen möglicherweise die Leitbilddiskussion? Und schließlich die dritte Frage: Wie lässt sich die Gefahr vermeiden, dass sich ein Leitbild zur Ideologie einer Hochschule verengt?

Maier

Ich könnte nun versuchen, das alles ein wenig zu strukturieren. Gibt es von denen, die sich gemeldet haben, unmittelbare Beiträge zur Leitbilddebatte? Dann führen wir einfach mal die Leitbilder zusammen, doch zunächst sammeln wir noch einige Fragen dazu.

Bülow-Schramm

Dann packen wir den Punkt Leitbild einfach zusammen. Es sind jedoch schon recht philosophische Fragen, die Sie zu diesem Punkt gestellt haben.

Wie entsteht ein Leitbild? Ich habe bereits versucht, das kurz zu skizzieren. Die Universität Hamburg war, das möchte ich jetzt mal einfach so sagen, in der glücklichen Lage, dass die Studierenden eine Leitbildformulierung eingefordert haben. Es war also nicht so, dass der Präsident oder das Projekt ProUni der Universität das einreden wollten, um dann mit einem Leitbild zur Profilbildung zu gelangen. Das ist ja nur die eine Funktion nach außen.

Das war alles nicht notwendig, weil die Forderung an die Universität, an die Universitätsleitung, sich Gedanken darüber zu machen, worin und mit welchen Inhalten dieses Leitbild eigentlich besteht, von innen herangetragen wurde.

Worin besteht eigentlich der wesentliche Auftrag der Universität Hamburg? Wo steht die Universität Hamburg, wie positioniert sie sich in der Gesellschaft oder auch in der Freien- und Hansestadt Hamburg selber? Die Universität Hamburg hat ein schwieriges Verhältnis zur Stadt, und es galt, sich auch dazu Gedanken zu machen und darüber hinaus zu skizzieren, wie denn in Zukunft daran gearbeitet werden soll. Deswegen sind in dem ersten Teil des Leitbildes Selbstverständnisse formuliert worden. Es ist dort ein sehr demokratisches Selbstverständnis festgehalten worden.

Ebenfalls festgehalten wurde, dass die Universität für die Stadt Leistungen, und die möglichst gut, erbringen will. Der erste Satz lautet: „Die Hamburger Universität ist das Tor zur Welt der Wissenschaft.“ Das knüpft an das Bild „Hamburg, das Tor zur Welt“ an und verweist auf die Tradition in der Hansestadt Hamburg. Es ist also ein umfassendes Bild, dem natürlich die Universitätsmitglieder zustimmen mussten. Das heißt, es war ein aufwendiger Diskussions- und Auseinandersetzungsprozess, der 1 ½ Jahre gedauert hat. Und das ist vielleicht interessant für diejenigen unter Ihnen, die so einen Prozess auch vollziehen möchten: am Anfang stand die Formulierung von Entwicklungszielen. Hier ist eine Einigung nämlich einfacher als auf ein umfassendes Selbstverständnis. Obgleich ich einschränkend sagen muss: die enorme Beteiligung an den veranstalteten Diskussionen, die die ganze Universität durchzogen haben, fanden zunächst nur zur Formulierung der Entwicklungsziele statt. Danach musste noch einmal verankert werden, dass es eine Offenheit des Zugangs zu Bildung und Wissenschaft geben muss und wie die Frauenförderung darin verordnet werden soll. Die Formulierung des

Leitbildes selber hat eher per Delegation stattgefunden. Da wurde vom Akademischen Senat eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die jeweils Vorschläge erarbeitete. Es bleibt festzuhalten: der breite Konsensbildungsprozess fand bezüglich der Entwicklungsziele statt.

Wahrscheinlich haben Sie unser Vorgehen in ähnlicher Weise vermutet, weil es zwar viel weniger philosophisch ist Entwicklungsziele festzulegen, und eben auch viel pragmatischer. An dieser Stelle lässt sich vielleicht auch die Frage beantworten, wie man ein Abrutschen in Ideologien verhindert, nämlich weil hier eine pragmatische Herangehensweise möglich ist. Wir fragten – und auch die Fachbereiche fragten sich: Was bedeutet das eigentlich für uns? Sie sind natürlich auch von ihren Defiziten ausgegangen, haben aber auch gesagt: Wir brauchen jetzt einfach einmal einen freien Blick in die Zukunft und auf das, was wir dafür leisten müssen. D.h., die pragmatische Haltung hat dadurch, dass die Fachbereiche in ihren verschiedenen Konstellationen beteiligt waren, eine Ideologisierung von Anfang an verhindert. Ob die im Nachhinein erfolgt, ist die Frage. Die Ideologisierung soll durch Zielvereinbarung verhindert werden, die sich auf das Leitbild beziehen. Meiner Meinung nach besteht zwischen Leitbild, Zielvereinbarung und Profilbildung ein enger Zusammenhang. Dieses Mittelstück Zielvereinbarung scheint mir hier besonders wichtig zu sein, da es ja viele Varianten von Vereinbarungen geben kann. Es gibt Zielvereinbarungen ohne Leitbild, und es gibt Profilbildung ohne Zielvereinbarung, und ich glaube, es gibt auch Leitbilder ohne Zielvereinbarung. Aber dieses Mittelstück ist so wichtig, um sich eben auch die Operationalisierung vor Augen zu führen, um zu sehen, was durch bestimmte Schritte erreichbar ist. Das ist im Grunde eine Operationalisierung des Leitbildes auf verschiedene Aspekte hin, also von verschiedenen Fachbereichsperspektiven aus gesehen.

Nun noch zur Frage nach der Profilbildung für die Universität Hamburg: Es gibt fast 90 Studiengänge, und das Profil besteht nicht darin, ein eindeutig zugespitztes Profil zu formen. Die Universität Hamburg zeichnet sich vielmehr dadurch aus, dass sie eben eine große Vielfalt von Studienmöglichkeiten anbietet, beispielsweise die meisten Sprachangebote aller deutscher Universitäten. Also kann ich sagen, die Vielfalt bildet für die Universität Hamburg das Profil und nicht das Zuschneiden auf eine bestimmte oder wenige ausgesuchte Qualifikationen.

Knüppel

Frau Bülow-Schramm, ich fand es ganz spannend, welche Felder im gesamten Entscheidungskalkül aus dem Handlungsspektrum der Hochschule erfasst worden sind. Was mich am stärksten interessiert hat, ist natürlich der Bereich des Bauwesens und des Gebäudemanagements. Heißt das denn konkret, dass in Hamburg die staatlichen Hochbauämter mit ihren Wasserköpfen ausgeschaltet sind, oder gibt es da irgendwelche Formen von Zielvereinbarungen. Denn die Probleme im Umgang mit den Bauämtern sind es doch, die uns in der Realität immer wieder behindern.

Bülow-Schramm

In diesem Punkt wird noch verhandelt, d.h. genauer, über die Zuständigkeit für die Gebäude. Die Universität will diese Gebäude unter ihre eigene Regie bekommen, dies kann natürlich nur das Ziel sein. Aber um diesem Ziel – das ist nun ähnlich wie der Aspekt der Haushaltsglobalisierung – irgendwie näher kommen zu können, muss die Universität ihre Fähigkeit beweisen, dieses Feld managen zu können. Dazu sind interne Reorganisationen eine wichtige Vorbedingung. Wir können die politischen Entscheidungen zwar nicht direkt beeinflussen. Aber es ist wichtig zu zeigen, dass die Universität willens und in der Lage ist, diesen Bereich zu übernehmen.

Dazu sind bereits grundlegende Umstrukturierungen durchgeführt worden, d.h. es ist ein richtiges Management eingerichtet worden. Personenaustausch hat gerade in diesem Bereich stattgefunden, in diesem Referat der Zentralverwaltung. Es ist ein Servicedienst vor Ort gegründet worden, von dem aus die Leute schnell und direkt – ähnlich einer Feuerwehr – operieren können. Darüber hinaus ist im Background eine Kompetenzeinheit aufgebaut worden, worüber dann noch das Management installiert wurde.

Aber Sie haben natürlich Recht, im Grunde ist das alles Vorgeplänkel für die eine entscheidende Frage. Aber hier möchte die Universität Hamburg vertrauenswürdig sein und bleiben.

Bley

Ich habe eine Anmerkung und zwei Fragen bezüglich der Zielvereinbarungen. Zunächst: die Universität Hamburg ist natürlich eine sehr große Einrichtung. Jeder Fachbereich ist im Durchschnitt wahrscheinlich so groß wie eine einzelne Fachhochschule. Nun werden Zielvereinbarungen einerseits auf dem Papier, andererseits zwischen Personen geschlossen. Wie schätzen Sie die Konstanz der handelnden Personen ein, wie lange sind Dekane im Amt, wie lange sind Fachbereichsvorstände im Amt, um eine realistische

Grundlage auch für die personelle Kontinuität, die ich für die Umsetzung von Zielvereinbarungen für erforderlich halte, zu gewährleisten?

Und der zweite, mir wichtige Teilaspekt ist: Gibt es neben den Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und den Fachbereichen als große Organisationseinheiten auch fachbereichsinterne Zielvereinbarungen mit den einzelnen Instituten, respektive mit einzelnen Personen, Hochschullehrern etc.? Wird diese Ebene ebenfalls erfasst?

Ackermann

Sie sagten, die Universität Hamburg hat die Zielvereinbarungen bereits vereinbart. Wann war die erste Überprüfung? Welche Konsequenzen gab es?

Meyer-Guckel

Ich komme vom Stifterverband in Essen. Sie haben eben sehr schön die Rolle der Evaluation und der Zielvereinbarungen bei der sogenannten sanften Universitätsentwicklung dargestellt. Mich würde einmal interessieren, wie das Ganze bei der harten Universitätsentwicklung aussieht.

Das heißt genauer: Wenn tatsächlich Studiengänge geschlossen werden sollen, wer vereinbart das? Kommt die relativ starke Rolle der Fachbereiche, wie sie sich in Ihren Ausführungen darstellt, dann noch zum Tragen? Und wie kommt es überhaupt zu solchen Entscheidungen? Wie werden, mit anderen Worten, die Evaluationsergebnisse aggregiert? Spielt sich dies dann vielleicht auch auf politischer Ebene ab? Wird dort möglicherweise gesagt: „Hier haben wir offensichtlich viel Leerlauf, das können wir mit Studienangeboten an anderen Stellen der Stadt abdecken“? Für diesen Fall: Wer verhandelt dann mit wem und welche Rolle spielen dabei Evaluation und Zielvereinbarung?

Maier

Die letzte Frage zu den Zielvereinbarungen. Mich persönlich würde ebenfalls besonders das Thema Sanktionen und Zielvereinbarungen interessieren.

Bülow-Schramm

Erst einmal zur ersten Frage. Es war in den Zielvereinbarungen verankert, die erste Überprüfung nach einem Jahr folgen zu lassen. Das gilt für alle Zielvereinbarungen. Diese Überprüfung ist in die zweiten Runde der Diskussion aufgegangen, als die Zielvereinbarungen in die Fachbereichsentwicklung insgesamt gestellt wurden. Hier mussten die Fachbereiche zum Stand der Zielvereinbarung der ersten Generation berichten. Die internen Konse-

quenzen sind die, dass gefragt wird, ob diese oder jener neuen Zielvereinbarungen mit diesen Fachbereichen abgeschlossen werden können. Mit einfachen Worten, ob es eine weitere Unterstützungsleistung für innovative Projekte dieses Fachbereichs geben wird. Eine andere als diese indirekte Sanktionsmöglichkeit gab es nicht. Das ist nämlich die Rolle, die der Fachbereich in der Vorbereitung auf die Auseinandersetzung mit der Behörde spielen kann. Und diese Auseinandersetzung mit der Behörde findet face to face statt. Dann treffen sich tatsächlich die Dekane mit dem neuen Senator für Bildung und Wissenschaft und schildern das Bild ihres Fachbereichs. Das wird sehr ernst genommen, denn von diesen Treffen hängen dann die Mittelzuweisungen ab.

Als Beispiel: Die Diskussion mit der Senatorin, die bis zum letzten Regierungswechsel wirkte, hat eine eindeutige Botschaft enthalten. Die Senatorin hat irgendwann innerhalb der Diskussion gesagt, dass Sie Innovationen, die aus den Fachbereichen kommen und die sich auf die gesamte Universitätsentwicklung richten, interessieren. Die Frau Senatorin interessierten keine schon von jeher gepflegten Besonderheiten der Fächer, diese würden nicht finanziert. Aber wenn die Fachbereiche sich engagieren, um Neuerungen zu entwerfen, also Ideen haben, wie die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Behörde weitergeführt werden können, dann wäre sie auch bereit, weitere Sicherheit zu geben. Das war eine ganz deutliche Botschaft zur Stützung der gesamten Universitätsentwicklung und hat auch auf das Denken der Dekane einen erheblichen Eindruck gehabt. Andere Sanktionsmöglichkeiten, das kann ich jetzt auch zu den anderen Fragen sagen, haben wir nicht vorgesehen. Es gibt keine Verknüpfung mit der Mittelzuteilung, deswegen können wir auch keine Sanktionen aussprechen, wenn Ziele nicht erfüllt werden. Fachbereiche können nur über den diskursiven Weg sanktioniert werden.

Die personelle Kontinuität war eine weitere Frage. Gesprächspartner für Zielvereinbarungen waren die Fachbereichsvorstände, die bereit waren, die genannten Neuerungen einzuführen und ein Dekanatsteam dafür zu benennen. In diesen Dekanatsteams hat es bereits mehrfache personelle Wechsel gegeben, die haben es also geschafft, ein rotierendes System zu schaffen. Dadurch ist gerade auch im Sinne der Zielvereinbarungen eine größere personelle Kontinuität gegeben. Die Pro-Dekane für Lehre oder die Pro-Dekane für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs rutschen in der jeweils folgenden Amtsperiode in die Rolle des Dekans.

Zur Frage von Herrn Meyer-Guckel: Ich weiß auch nicht, wie das Ganze bei einer harten Universitätsentwicklung aussehen kann, das heißt genauer,

wenn tatsächlich Studiengänge geschlossen werden sollen. Ich kann dazu leider nur sagen, es ist das erklärte Selbstverständnis aller bisheriger Evaluationen, solche harten Sanktionen nicht folgen zu lassen. Ich habe die Folgen vorhin kurz erwähnt, dass wir dann eben überhaupt keine Informationen mehr über die Fachbereiche erhalten oder die Gefahr besteht, dass Evaluationsergebnisse geschönt werden und die Bereitschaft, sich Gutachtern zu stellen, nicht mehr da ist.

Die Fachbereiche haben in der Universität Hamburg eine starke Rolle, und die werden sie auch weiterhin innehaben. Es ist aber der Universitätsleitung natürlich in bestimmten Margen möglich, einfach etwas zu entscheiden. Davon wird sie auch in bestimmten Zusammenhängen immer Gebrauch machen. Zum Beispiel muss eine solche Entscheidung fallen, wenn weiterhin das Projekt der Fachbereichsschneidung verfolgt werden soll. Die Universität Hamburg möchte von 18 Fachbereichen herunterkommen. Das ist ein Prozess, der schon länger dauert, als ProUni existiert, und da müssen einmal Entscheidungen gefällt werden. Dies ist beispielsweise momentan im Bezug auf den Fachbereich Sozialwissenschaft Thema. Und hier hat es einige Veränderungen gegeben, bei denen vorher schon eine Entscheidung des Präsidiums vorlag. Jedoch sollte es sich hierbei nie um eine Entscheidung des Präsidiums handeln, die nicht diskursiv im Fachbereich abgesichert ist. Meiner Überzeugung nach, und das versuchte ich zu sagen, müssen sich HRK und Stifterverband andere Instrumente suchen als die Evaluation, um zu einer stringenten Mittelverteilung zu kommen, die dann auch zu Schließungen führt.

Hempel

Das unmittelbare Verhandlungsverhältnis zwischen dem Dekan und der Senatorin interessiert mich näher. Bedeutet dies, dass der Akademische Senat oder die Hochschulleitung insgesamt für die inhaltliche und strukturelle Entwicklung der Fachbereiche und für die Effizienz der Aufgabenerfüllung keine Rolle spielen? Liegt in dieser Unmittelbarkeit zwischen Fachbereichen und Senatoren nicht eine Kompetenzverschiebung zu Gunsten des politischen Senats?

Bülow-Schramm

Nein, ich habe die Ebene des akademischen Senats einfach weggelassen. Es handelt sich dabei um den akademischen Senat, der mit dem Präsidenten die Beschlüsse fasst, die die Universität betreffen. Es sind, wenn die Senatorin solche konkreten Hinweise gibt, natürlich Dinge, wie im Prozess der externen Beratungskommission, die sich die Universität zunächst einverleiben

muss. Das ist eine neue Ebene, die direkt geschaffen wurde, um die Autonomie der Universität nach außen hin zu dokumentieren. Die Universität und die einzelnen Dekane, treten gegenüber der Senatorin selbstbewusst auf mit unserem Programm zur Entwicklung der Hochschule. Wir treten in einen direkten Dialog, und natürlich liegt als Entscheidungsebene der akademische Senat dazwischen.

Sprecher/in

Als Sie endeten, da wehte eine Art kosmischer Staub hier durch den Raum und der hat mich dann zunächst einmal aus diesem Raum weggeführt, durch die nicht vorhandenen Fenster, und dann kamen mir die Assoziationen eines Asteroiden. Evaluation ist ein Asteroid, der in meinem deep impact endet oder so ein kosmischer Staub, der an der Atmosphäre der Hochschule abprallt und ungesehen verglüht. Da kann man ganz viel fabulieren.

Ich wollte aber eigentlich etwas ganz Bodenständiges sagen. Wenn ich nun hier und heute nicht als Vertreter einer Hochschule säße, sondern aus den viel gescholtenen Verwaltungen käme, dann würde ich sagen: das Wichtigste ist erst einmal, den Geldhahn zuzudrehen. Aus folgendem Grund: bei Ihnen kam häufig die Motivation zur Evaluation durch Sparzwänge, und ich habe so das Gefühl, je härter der Hamburger Senat zuschlägt, um so mehr Phantasie wird in der Universität geweckt, um besser zu werden. Das lässt ja für Berlin Schlimmes befürchten.

Das leitet mich direkt zu dem Punkt, der mir in der Diskussion zur Evaluation bisher fehlte. Die Diskussion bewegt sich bisher entweder sehr stark in einem hochschulinternen Zirkel – wie gehen die Beteiligten miteinander um – oder in einem sehr klassischen Verhältnis, nämlich dem zwischen Hochschule und Staat. Aber dieses Verhältnis stiftet eher Depressionen, weil wir eigentlich dann nur diskutieren „Wie können wir Kürzungen verhindern oder wie können wir sie gut bewältigen?“ Aber dann kann auch keiner dem anderen direkt böse sein, denn wer will Berlin schelten, wenn einfach kein Geld da ist. Oder wer will Hamburg schelten, wenn der Senat dort das Mühlenberger Loch zuschütten lässt. Das ist das Dilemma.

Wir haben in der Diskussion zur Evaluation gar keine markt- und handlungsorientierte Sichtweise. Das bedeutet: Evaluation für etwas durchführen, für einen Markt zum Beispiel. Solange ein Student eher eine Finanzlast ist, ist das natürlich auch nicht so interessant. Aber lassen Sie einmal die Träume von den Studienkonten Wirklichkeit werden – ich will jetzt nicht einmal von Studiengebühren sprechen, dann wäre Evaluation etwas ganz anderes,

nämlich als Prozess interessant, um im Ergebnis sehr transparent Leistungsfähigkeit zu demonstrieren und damit – wie immer man es nennen mag – zahlende Kunden an die Hochschule zu locken. Ob diese Kunden nun Konten einlösen oder ob sie direkt stattdessen Bargeld mitbringen, lässt das Ganze ein ganz anderes Spiel werden. Deswegen würde ich gerne wegkommen von diesem Hochschul-Staats-Verhältnis zu Rahmenbedingungen, in denen sich Evaluation – ich sage es mal nun ganz banal – irdisch lohnt.

Grünwald

Ich will einmal ganz provokativ fragen: Wer macht denn nun bei Ihnen eigentlich das Grobe? Es gibt nun Zielvereinbarungen, die haben dazu geführt, dass das Instrument Zielvereinbarung für die Hochschullehrer akzeptabel gemacht worden ist. Das ist ein wichtiger Erfolg. Sie haben auch einen gewissen Regelungsbereich über diese Zielvereinbarungen, der beschränkt sich auf Aufbaufelder, auf positive Neuerungen, auf Innovationen. Gelegentlich aber umfasst Hochschulentwicklungsplanung, insbesondere aus landespolitischer Sicht, auch Einschnitte, und zwar nicht nur Haushaltskürzungen, sondern auch strukturelle Einschnitte.

Ich füge mal eine Parenthese ein: Es gibt auch harte Zielvereinbarungen. Ich habe kürzlich im Netz eine gefunden. Das ist jene, die die Landesregierung Schleswig-Holstein mit der Universität Kiel geschlossen hat. Irgendein Witzbold hat die im Netz unter die Seite „www.hochschuleamabgrund.de“ gestellt. Wenn es der Landesregierung Schleswig-Holstein gelingen sollte diese Zielvereinbarung zu exekutieren, dann hätte sie die Möglichkeit, die Universität Kiel binnen eines Jahres sehr weitgehend umzugestalten. Das wird sicher nicht passieren. Aber dennoch muss die Frage berechtigt sein: Wer trifft bei Ihnen die unpopulären Entscheidungen?

Noch eine Parenthese – bevor ich das Mikro wieder zurückgebe: In Nordrhein-Westfalen findet im Moment ein ähnlicher, ziemlich großer Prozess statt, nur etwas retardiert gegenüber dem Hamburgischen. Wir hatten einen Expertenrat, der hat 27 Hochschulen und ihre Stärken und Schwächen untersucht. Er hat Empfehlungen formuliert, und jetzt werden gerade Zielvereinbarungen abgeschlossen, in denen die Empfehlungen des Expertenrates, soweit sie denn umsetzbar sind und umgesetzt werden sollen, vereinbart werden. Diesen Zielvereinbarungen ging aber ein staatlicher Hoheitsakt voraus, der künftig vermieden werden soll. Es gab nämlich eine sechste Rechtsverordnung zur Sicherung der Aufgaben im Hochschulbereich. Sie hat die Einstellung von 150 Studiengängen verfügt, um Innovationspotentiale zu schaffen, die dazu dienen, künftig Neues, Zukunftsorientiertes, Besse-

res zu machen. Aber wir wollen dieses Instrument möglichst nicht mehr nutzen müssen, um zu den erforderlichen Innovationen zu gelangen, denn eigentlich war vielmehr das Instrument der Zielvereinbarungen als „das“ Element der neuen Steuerung dazu gedacht, die Entscheidung über Re-Organisation oder Schließung von nicht mehr Ausgelastetem, nicht mehr Bewährtem, in die Hände der Hochschulen selbst zu legen und möglichst auch auf die Ebenen der Betroffenen, auf die Ebene der Fachbereiche zu bringen. Und dabei sollte es nicht darum gehen, dort die Verantwortung abzuladen, sondern um die Entscheidungen möglichst am Ort des Geschehens treffen zu lassen.

Es desillusioniert mich ein bisschen wenn ich hören muss, dass die Hamburger Zielvereinbarungen lediglich dazu dienen, das schöne Neue festzuschreiben. Also um auf die Ausgangsfrage zurückzukommen, wer macht bei Ihnen das Grobe? Wer macht sich unbeliebt?

Bülow-Schramm

Jetzt bin ich im Widerstreit. Herr Münch wirft mir vor, aus dem Negativen herauszuagieren und nicht das Positive zu betonen und Sie werfen mir vor, dass wir nur Innovationen betonen und nicht das Negative betreiben. Also, wir machen alles falsch, könnte man daraus ablesen.

Ich glaube nicht, dass das der Fall ist. Die Sparauflagen sind nun mal da und es mag sich anhören, als ob sie Movers der Neuerung wären. Ich wollte innerhalb meiner Darstellung aber nur die Situation beschreiben. Ohne Sparauflagen sähe alles natürlich noch viel toller aus. Ich denke, es ist deutlich geworden, dass in dem Prozess der Strukturveränderungen die durch Einschnitte notwendig geworden sind, sehr viele Entwicklungslinien gefunden wurden, die es lohnend machen, die Universität weiterzuentwickeln und nicht zu resignieren. Hier liegt ja gerade die Gefahr, oder die Gefahr hatten wir lange Jahre. Die Hochschullehrer resignierten und sagten: Ich mache so wenig wie möglich und alles andere, da könnt ihr mich mal irgendwo mit belästigen, aber nicht mehr hier in meinem Büro. Dass wir aus diesem Dilemma herausgekommen sind – diese destruktive Phase war ziemlich lang, sie hat die 80er Jahre dominiert – und wieder zu Diskussionen gekommen sind, an denen sich alle beteiligen und auch ihre Wissenschaft einbinden, finde ich schon eine Leistung. Es zeigt das vorhandene Potential und prallt eben nicht mehr an den finanziellen Grenzen ab. Das ist das Positive.

Natürlich wird durch den ganzen Prozess gezeigt, was in der Universität lohnt und studierens- und arbeitenswert ist. Aber es ist nicht im engeren

Sinne in den Zielvereinbarungen selber enthalten, sondern in dem Leitbild, welches wir vorhin angesprochen haben.

An dieser Stelle hat sich die Universität aufgeschwungen und positiv formuliert was sie will und wie der Weg dorthin aussehen kann. Das kann sie nicht an jeder Ecke immer wieder von neuem beginnen, aber der Bezug darauf ist notwendig für die weitere Arbeit. Darüber hinaus soll es beispielsweise auch als Orientierung für künftige Studierende funktionieren oder fungieren. Die Evaluationen im Nordverbund haben durchaus Stärken der verschiedenen Disziplinen herausgearbeitet und gezeigt, an welchen Universitäten wirklich sinnvoll gearbeitet wird. Natürlich gab es auch viele sichtbare Schwächen. Und nun wird versucht diese Schwächen, auf die hingewiesen werden muss, im Kontext der Evaluation durch kleine Projekte zu beheben. Sie führen nicht dazu, dass mit der Evaluation harte Entscheidungen getroffen werden, oder angefangen wird, große Strukturveränderungen durchzuführen.

Wer macht das Grobe? Künftig, mit der Überführung der Zielvereinbarung in die Struktur, wird der Planungsstab zur Arbeitsstelle oder zur Stelle für Universitätsentwicklung. Da ist beides enthalten, sowohl die Betreuung der Zielvereinbarung wie auch die Entscheidung und die Vorschläge für Einsparungen.

Es müssen ganz konkret Stellen gestrichen werden. Das wird in der Folge von ProUni stattfinden, ProUni war sozusagen zur Komplexitätserweiterung gedacht. Bei der Überführung in den Normalbetrieb wird das wieder reduziert werden und in Zusammenhang gebracht werden mit den notwendigen Streichvorschlägen, die im Zusammenhang der Diskussion der Zielvereinbarung mit der Fachbereichsentwicklung auch diskutiert werden und teilweise verfügt werden müssen. Also, die Einsparungen müssen erfolgen. Sie werden aber eingebettet in diesen von mir erwähnten diskursiven Prozess, und letztendlich werden sie auch verfügt. Eine andere Möglichkeit sehe ich dafür nicht. Es gibt auch Einschneidungen, bei denen Fachbereiche zustimmen, bei denen sie die Notwendigkeit dafür bezüglich ihrer gesamten Entwicklung einsehen. Es ist ja nicht so, dass von der einen Seite diese böse Behörde in Gestalt der Verwaltung kommt und sagt, diese Stellen streichen wir nun. Sondern es ist zuweilen schon in dem Gesamtkonzept der Fachbereiche mit enthalten. Es gibt natürlich Konfliktfälle, aber es gibt auch Fälle, wo das ein harmonischer Bestandteil der Fachbereichsentwicklung ist.

Wir werden noch genug über Indikatoren reden und hören, und ich möchte noch einmal in einem anderen Kontext sagen: Wir sollten immer wieder

daran denken, dass das Instrument der Evaluation nicht überfrachtet werden sollte mit allen möglichen Funktionen, die nun im Zuge einer Organisationsentwicklung anstehen. Evaluationen sollten ihren Zuständigkeitsbereich behalten, wo sie auch sinnvoll sein können und sie sollen nicht alles erschlagen müssen. Denn dann wird es bestimmt nicht klappen und ich denke, dass es auch ganz schön ist, von Zeit zu Zeit Visionen spielen zu lassen und den kosmischen Staub zu spüren – wobei kosmisch für mich wirklich ein anderes Wort für systemisch wäre.

Maier

Ich möchte mich ganz herzlich bedanken für den anregenden Vortrag und die anregende Diskussion. Ich würde zum Schluss gerne einen Gedanken noch einmal aufnehmen: Sie haben irgendwann gesagt, es müssen Modernisierungsbaustellen aufgemacht werden. Ich wünsche mir und glaube nun, dass alle hier heraus gehen und überlegen, wo die Modernisierungsbaustellen unserer Hochschule und meines Fachbereichs sind. Danke schön.

**Podiumsdiskussion:
Evaluation und ihre
Konsequenzen**

Moderation – Prof. Dr. Monika Gross

Nach dem Vortrag von Frau Bülow-Schramm haben wir schon sehr ausführlich am Beispiel gezeigt bekommen, welche Wege Evaluation geht und welche Ziele sie haben kann. Nun wollen wir diskutieren, welche Konsequenzen sich daraus ergeben können, sollen und müssen und welche nicht.

Die Referenten werden sich nun kurz vorstellen und ihren Bezug zur Evaluation darstellen. Danach werden wir in zwei Fragenrunden eintreten. Deswegen zwei Runden, weil man zunächst immer erst eingrenzen muss, welche Erwartungen an die Evaluation gestellt wurden oder werden. Erst danach kann man sagen, welche Konsequenzen wir daraus ziehen wollen und sollen.

Vorstellung des Podiums

Leopold

Mein Name ist Hannelore Leopold. Ich bin Referentin im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur in Brandenburg. Ich vertrete Herrn Staatssekretär Dr. Helm, der kurzfristig an einer anderen Besprechung teilnehmen muss.

Grüner

Mein Name ist Herbert Grüner, und ich komme ebenfalls aus Brandenburg. Ich bin der erste Vizepräsident der Fachhochschule Eberswalde, zuständig für Studium und Lehre und alle anderen Bereiche, denn wir sind eine kleine Hochschule und leisten uns nicht viele Vizepräsidenten, die in Spezialfunktion Tätigkeiten wahrnehmen. Mein Aufgabengebiet ist unter anderem auch die Evaluation.

Mönch

Mein Name ist Roland Mönch. Ich komme aus Bremen und bin in zwei verschiedenen Eigenschaften hier, als Rektor – vielmehr als Rektor-Dinosaurier, denn ich bin seit 1979 Rektor, und dies nur noch für einige Wochen. Ich sitze hier aber auch als HRK-Vizepräsident – wenn man so will als Neuling –, und das als einer der Dienstjüngsten in diesem Bereich. In diesem Spannungsverhältnis bewegen sich auch meine Worte heute, von denen ich hoffe, dass Herr Reil nicht allzu schlechte Rückmeldungen nach Bonn machen wird.

Gross

Meine erste Frage an die Beteiligten, zunächst an Sie, Frau Leopold: Welche Erwartungen hatte und hat Ihr Ministerium an die Evaluation in den Hochschulen in Brandenburg?

Leopold

Ein bisschen problematisch ist es schon, weil die Hochschulen gerade in den neuen Ländern ab 1990 eigentlich zunächst mit dem Auf- und Ausbau ihrer Hochschulen beschäftigt waren, und da standen logischerweise in den ersten Jahren ganz andere Fragen im Mittelpunkt. Nämlich beispielsweise wie die Lehrkapazität gesichert werden kann, wie die räumlichen und sächlichen Kapazitäten geschaffen werden können, damit die Lehre entsprechend den Prüfungs- und Studienordnungen durchgeführt werden kann. Das heißt nicht, dass die Hochschulen und auch unser Haus sich nicht von Beginn an in diesem Diskussionsprozess zur Qualität der Lehre und der Evaluation der Lehre mit eingeschaltet hätten. Aber es hat doch schon eine ganze Weile gedauert, bis wir gemeinsam – und mit „wir“ meine ich nun die Landesrektorenkonferenz von Brandenburg und unser Haus – zu ersten konkreteren Überlegungen und zu ersten Vorstellungen gekommen sind, wie dieser Prozess – von den Hochschulen in erster Linie –, in Angriff genommen werden kann.

Es gab dann schon 1996 eine Initiative, die darin mündete, dass der Minister für Wissenschaft, Forschung und Kultur an jeder Hochschule jährlich einen Lehrpreis vergibt. Die Beteiligung, das Engagement der Hochschulen in diesem Prozess war differenziert, aber immerhin konnten wir in den Jahren von 1997 bis 1999 insgesamt fünfzehn Lehrpreise vergeben. Die Vorschläge, die von den Hochschulen eingereicht wurden, betrafen sowohl eine Einschätzung der Qualität der Lehrveranstaltungen, aber es ging auch um herausragende Lehrprojekte einzelner Hochschullehrer. Bei der Auswahl der Vorschläge waren natürlich ebenfalls die Studierenden beteiligt.

Mit unserem Gesetz vom Mai 1999 wurde die Evaluation als Aufgabe der Hochschule dann erstmals auf eine rechtliche Grundlage gestellt. Es ist eindeutig im Gesetz geregelt, welche Aufgabe der Hochschulleiter, Präsident oder Rektor, hat, welche Aufgaben dem Dekan zukommen. Es ist festgelegt, dass die Dekane einen Bericht erstellen für ihren Bereich und der Präsident einen Gesamtlehrbericht dem Landeshochschulrat vorzulegen hat. Brandenburg hat ja im Unterschied zu anderen Ländern, einen Landeshochschulrat und der ist Adressat der Lehrberichte. Insofern können Sie hier auch schon ein wenig die erste Problematik erkennen. Nicht das Haus ist der Empfänger der Lehrberichte, sondern der Landeshochschulrat. Diese Lehrberichte sind

im Abstand von zwei Jahren dem Landeshochschulrat vorzulegen. Aus dieser Terminsetzung wird schon deutlich, dass wir Evaluation der Lehre als kontinuierlichen Prozess verstehen und nicht bloß als einmalige Aktion. Mit dem Gesetz von 1999 wurde auch das Amt des Dekans aufgewertet. Die Dekane sind nicht nur verantwortlich für die Sicherstellung des Lehrangebots, sondern gleichzeitig haben sie auch ein größeres Weisungsrecht gegenüber den Professoren und Dozenten erhalten. Aber als neue Aufgabe kam eben auch die Evaluation der Einrichtungen des Fachbereichs, die Evaluation der Lehre hinzu, die dann in Lehr- und Forschungsberichten festgehalten werden und letztlich Grundlage sein sollen für die leistungsbezogene Mittelvergabe innerhalb der Hochschule bzw. im Fachbereich. Soweit zu den rechtlichen Grundlagen.

Es wird im Gesetz den Hochschulen auch empfohlen – im Sinne einer wirklichen Empfehlung – zur Unterstützung der Evaluation der Lehre gemeinsam eine Evaluationsagentur einzurichten. Diese Einrichtung gibt es bisher noch nicht, aber es gibt vielfältige Aktivitäten, insbesondere der Fachhochschulen des Landes Berlin und der Brandenburger Fachhochschulen.

An den Hochschulen gibt es verschiedene Aktivitäten. Fast alle haben eine ständige Arbeitsgruppe oder Kommission. Es geht dabei immer um die Qualität der Lehre, und man versucht sich fachbereichsübergreifend darüber zu verständigen, welche Ziele und welche Verfahren Evaluation haben soll. Denn wir sind uns eigentlich darüber im Klaren, dass, wenn Evaluationsergebnisse vergleichbar sein sollen, auch die Standards und Kriterien, doch einigermaßen übereinstimmen müssen, um eine Darstellung und auch eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Nicht zuletzt – und da werden Sie mir alle recht geben – ist Evaluation der Lehre nicht Selbstzweck, und alles was sich gegenwärtig auf diesem Gebiet bewegt, wird sich einordnen. Es gibt einfach viele andere Prozesse, die gegenwärtig ebenfalls an den Hochschulen laufen. Das betrifft neue Leitungs- und Organisationsstrukturen, das betrifft den ganzen Prozess der Profilbildung und Profilbestimmung. Es hängt zusammen mit Wettbewerb um Mittel und um Personen, und nicht bloß um Studierende, sondern auch Lehrkräfte. In diesem Kontext wird Evaluation der Lehre zunehmend eine wichtige Rolle spielen. Weil sich letztlich daran Qualität misst, die dann wieder Grundlage dafür sein kann, mehr Mittel zu erhalten, aber auch Grundlage dafür sein kann, seine berechtigten Forderungen nach Ausbau bestimmter Bereiche auch besser durchsetzen zu können. Und nicht zuletzt wird Evaluation auch im Zusammenhang mit der Akkreditierung der neuen Studiengänge, vielleicht auch möglicher Akkreditierung

von Institutionen, zunehmend eine Rolle spielen. Auch dies sollte man dabei berücksichtigen, und das hat insgesamt auch etwas mit Kosten zu tun.

Gross

Vielen Dank, Frau Leopold. Ich gebe gleich weiter an eine Hochschule. Wie sehen Sie es aus Ihrer Sicht? Frau Leopold hat praktisch die Rahmenbedingungen geschildert. Ist das Ihr Ziel, oder welche weiteren Erwartungen setzen Sie in die Evaluation?

Grüner

Die Fachhochschule Eberswalde hat sich vor ungefähr zwei Jahren diesem Thema zugewandt. Die Ausgangslage war im Wesentlichen durch zwei Aspekte gekennzeichnet. Einerseits das neue Hochschulgesetz des Landes Brandenburg, das Frau Leopold eben angesprochen hat, andererseits unser eigenes Leitbild. In beide, das Gesetz wie auch in unser Leitbild, ist ein die Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung als Aufgabe aller Hochschulangehörigen eingebettet. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage haben wir uns vor etwa zwei Jahren entschlossen, die Evaluation, die wir bis dahin auch punktuell und relativ unsystematisch betrieben haben, zu systematisieren und kontinuierlich zu gestalten.

Wie gesagt, wir haben vor zwei Jahren mit einem Konzept begonnen. Wir haben damals überlegt, womit wir anfangen wollen. Evaluation intern, extern, Evaluation der Lehre, der Forschung, der Verwaltung? Das ist alles möglich. Wir sind eine kleine Hochschule mit relativ wenig Personal, so dass wir uns zumindest im ersten Schritt beschränkt haben auf die Evaluation der Lehre und begonnen haben, ein Konzept zu entwickeln. Wenn ich mir sage, dann ist es vorwiegend die Studienreformkommission gewesen, die sich diesem Thema zugewandt hat. Sie alle kennen Kommissionen in den Hochschulen, besetzt durch alle Statusgruppen, alle Fachbereiche waren involviert und sind immer noch involviert. Wir haben also damit begonnen, uns dem Thema der Evaluation der Lehre zuzuwenden und damit auch eine hochschulinterne Diskussion gestartet. Wenn ich mich rückblickend nun noch mal in diese Phase begeben, dann muss ich sagen, dass vor zwei Jahren doch eine Reihe von Vorbehalten existierte in Bezug auf die Evaluation und insbesondere auch auf die Evaluation der Lehre. Und zwar Vorbehalte, die wir bei allen Akteuren der Evaluation festgestellt haben, sowohl seitens der Hochschulleitung als auch seitens der Studierenden, der Lehrenden und der Fachbereiche. Die Gruppe dachte einerseits, dass Evaluation einen hohen Aufwand darstellt. Das bedeutet, wir müssen Sachmittel, wir müssen Geldmittel, wir müssen Personalmittel zur Verfügung stellen, um die Evaluation

zu betreiben. Der zweite Vorbehalt – und dieser war für mich der bedeutsamere –, lag bei der Frage der Konsequenzen der Evaluation. Hier war ein kontroverses Bild zu erkennen. Einesteils fürchtete man Konsequenzen, andererseits war man nicht sicher, ob es da überhaupt Konsequenzen geben würde. Es gab daher eine weitere Gruppe, die sagte, wenn wir evaluieren, bleibt das sowieso ohne Konsequenzen, also, warum evaluieren? Und es gab eine dritte Gruppe, die sagte, Evaluation wird Konsequenzen haben, und sie hat dabei nicht ausgesprochen, dass sie diese Konsequenzen fürchten. Mit diesem Spagat mussten wir beginnen, in der Hochschulevaluation systematisch voranzugehen.

Wie gesagt, wir haben begonnen mit der Evaluation der Lehre. Unser Ziel war es, ein hochschuleinheitliches Konzept zu erarbeiten, in dem alle Studiengänge, alle Studierenden einbezogen sind, um mit einem einheitlichen Instrument und einem einheitlichen Verfahren die Lehre zu evaluieren, und zwar aus Sicht der Studierenden. Bis jetzt haben wir zwei Probeläufe geschafft. Unser Ziel war es dabei online zu arbeiten; das haben wir auch realisiert. Wir haben sogar eine Online-Evaluation für alle Lehrveranstaltungen eines Semesters eingeführt. Hier liegen nun die ersten Erfahrungen vor.

Unser nächster Schritt wird sein: Evaluation der Lehre. Allerdings aus Sicht der Absolventen und Absolventinnen, weil es uns natürlich nicht genügt, unsere eigene Sichtweise gewissermaßen zu erarbeiten, sondern auch die Sichtweise von ehemaligen Akteuren. Diese sind nun in der Praxis und haben sicher einen anderen Blick auf Qualität von Lehre und Qualitätsentwicklung von Lehre. Wir wissen perspektivisch, dass auch Evaluation der Forschung ein Thema sein wird; dies ist an Fachhochschulen bekanntermaßen ebenfalls nicht unproblematisch. Darüber hinaus werden wir uns dem Thema Evaluation der Hochschulverwaltung widmen müssen, auch ein politisch nicht unumstrittenes und sicher spannendes Thema – um es positiv auszudrücken.

Gross

Vielen Dank. Herr Mönch, die HRK hat ja vor Jahren den Anstoß gegeben. Sie hat gefordert, dass die Hochschulen sich auf ihre Qualitäten besinnen und diese auch herausarbeiten sollen. Welche Erwartung hat die HRK zu Beginn des Prozesses gehabt und welche Konsequenzen gab es im Laufe der Zeit?

Mönch

Der Ausgangspunkt war klar, denn alle Rektoren beschwerten sich permanent über Geldmangel, wir sahen uns also von der Politik finanziell schlecht behandelt. Es war aber nicht zu verkennen, dass die Hochschulen diese schlechte Presse, die sie hatten, auch nicht durch ausreichende Legitimation ihrer Arbeit verbessern konnten. Die Evaluation begann also mit der Überzeugung: Wir sind besser als unser Ruf, und wir müssen unsere Stärken in Zukunft besser dokumentieren. Zu dem hatten wir uns vorgenommen, ganz offen aufzuzeigen, dass wir dort, wo wir noch nicht so gut sind wie wir sein sollten, kräftig daran arbeiten werden. Daran knüpfte sich eine praktische Erwartung. Worin bestand die praktische Erwartung? Wenn eine Hochschule sich diesem Prozess unterzieht, dann kann sie im Anschluss auch mehr Autonomie, also mehr Freiheit vom Staat, erwarten. Und zweitens: Es gab immer eine klare extrinsische Motivation bei der Evaluation. Es war uns wichtig, nicht nur Papier um des Papiers willen, sondern Papier um der Freiheit und um der finanziellen Unterstützung willen zu produzieren, damit wir unsere Aufgaben besser erfüllen können. Ich würde nun nicht sagen, dass alle diese Erwartungen in der Form aufgegangen sind. Dazu werden wir aber nachher nochmals Stellung nehmen können.

Wie problematisch das Ganze ist, zeigt sich an drei kurzen Landesbeispielen. In Berlin, um hier zu bleiben, ist die Benjamin Franklin-Klinik im Zuge der Deutschen Einheit in die Kritik geraten, also gab es den Entschluss zu einem Evaluationsprozess. In diesem Evaluationsprozess wurden – so wurde jedenfalls berichtet – Mängel festgestellt. An der Abstellung dieser Mängel wurde im Anschluss angestrengt gearbeitet. Das Ergebnis ist die geplante Schließung, was wenig ermutigend ist. Oder ein Beispiel aus Hamburg: Die Hamburger Universität hat, ohne Zweifel als bedeutende Universität, in der Öffentlichkeit nicht die Anerkennung in der Hansestadt gefunden, die ihr zusteht. Hamburg ist eine Freie- und Hansestadt, die im Kern von Pfeffersäcken und nicht von Wissenschaftlern getragen wurde. Die Universität hat sich diesem mühsamen Evaluationsprozess unterzogen, jedoch hat das University-Banking nur ein wenig abgenommen. Das Ergebnis ist, dass Hamburg sich unter sozialdemokratisch-grüner Leitung intensiv dafür ausgesprochen hat, dass die eigene universitäre Jura-Ausbildung zu wenig ist und das Heil in einer neuen Universität liegt. Das zeigt also das Resultat der Evaluierung – und Hamburg war sicherlich eines der evaluationsfreudigsten Länder. Als letztes Beispiel: Bremen. Ich spreche nun nicht für die Universität, sondern für die HRK, und darüber hinaus bin ich Rektor einer konkurrierenden Hochschule in Bremen. Die Universität Bremen hat eine ganz schlechte Presse, ob zu Recht oder Unrecht, will ich hier und jetzt nicht diskutieren.

Nun hat sich die Universität Bremen in diesen berühmten norddeutschen Verbund begeben und evaluiert ebenfalls. Das ist sicherlich ein eindrucksvoller und mühsamer Prozess. Dabei entdeckte man beispielsweise, dass von 100 % Germanistik die man anbieten sollte, über zehn Jahre lang tatsächlich nur zwei Prozent angeboten wurden, weil sich die wesentlichen Professoren und Professorinnen zwei Jahre lang in irgendwelchen Nischen aus dem 17. Jahrhundert getummelt hatten. Das Resultat war aber nicht, dass von nun an die große Universitätsfahne geschwenkt wurde, also wirklich etwas an der Universität selber getan wurde. Nein, es wurde mit Staatsgeld eine private Universität gegründet, die als einzige gute Studenten ausbilden kann. Dies hat sie bisher zwar noch nicht erfüllt, aber das ist die an diese Einrichtung gestellte Erwartung. Wenn man das im Nachhinein so sieht, waren die Erwartungen der Hochschulen vielleicht doch nicht so klar. Jedoch waren die Erwartungen wohl stark staats- und öffentlichkeitsorientiert, was ich gar nicht kritisieren will, weil hier wahrscheinlich gar nicht die Evaluation selber so interessant ist, sondern das Politische, Wirtschaftliche und steuermäßige Umfeld. Also, wir dürfen das Rad kräftig drehen, aber ein unmittelbarer Konnex zwischen diesem „kräftig am Rad drehen“ und einer Menge von interessantem Papier – und was vielleicht viel wichtiger ist – von tollen kommunikativen Prozessen sowohl in der Hochschule als auch zwischen Hochschulen der Scientific Community, diese Resultate sind so nicht gekommen. Die Freiheit, die wir heute genießen, die genießen wir auch ohne Evaluation, weil die Bundesländer einfach sagen: Wir müssen den Hochschulen mehr Freiraum lassen. Diese Freiheit erhalten auch die Hochschulen, die noch keinen Pfifferling für die Evaluation getan haben. Darüber hinaus: die Finanz- und Investitionsschiene ist durch die Evaluation auch nicht gefördert worden. Es ist eher ein enger Zusammenhang zwischen abfallenden als zwischen anwachsenden Haushalten zu erkennen, und ob das langfristig trägt, müssen wir noch sehen.

Das bedeutet also, die Euphorie, mit der das größte Einzelprojekt der HRK, das Projekt Q, betrieben wird, hält sich jedenfalls in der praktischen Anerkennung der Resultate in Grenzen. Wir erwarten nicht mehr, dass aus solchen Projekten zählbare praktische Verbesserungen im Verhältnis von Staat und Hochschule herum kommen werden. Die kommen auch, aber nicht ohne dieses Projekt. Das heißt, wir müssen, wenn wir die Resultate bewerten, eher an die internen, sehr fruchtbaren Prozesse denken und an das ganz neue Selbstwertgefühl der Scientific Community. Jedoch möchte ich im weiteren Verlauf der Diskussion noch einige kritische Bemerkungen zu Fragen, die sich diesbezüglich stellen, machen.

Gross

Vielen Dank, Herr Mönch, das lässt wenig Gutes hoffen. Zumindest was die Hoffnung anbetrifft, mit der Evaluation irgendetwas erreichen zu können. Politisch gesehen vielleicht nur in sehr kleinem Rahmen.

Frau Leopold, wie sieht das Land Brandenburg es vor? Haben die Hochschulen ähnliches zu befürchten? Nachdem sich die Hochschulen profiliert haben, werden sie dann doch eingestampft?

Leopold

Ich glaube nicht, dass diese Befürchtung besteht. Gegenwärtig gibt es keine Diskussionen, eine Hochschule zu schließen. Wenn Sie diese Aussage wollen, dann kann ich sie hier und jetzt geben.

Das Problem stellt sich tatsächlich in der Form dar, wie Professor Mönch es eben aufgezeigt hat. Es ist die Frage, ob man wirklich alles ausschließlich durch Evaluation bewerkstelligen kann. Das anzunehmen ist sicher illusorisch. Hierzu gehören einfach noch zu viele andere Themen.

Aber insbesondere die Finanzseite zu überzeugen, welche Leistungen die Hochschulen erbringen und wofür sie, um noch besser zu werden, mehr Geld brauchen, das ist natürlich wirklich eine schwierige Sache. Insofern – und das ist nun nicht böse gemeint –, möchte ich an dieser Stelle den Ball doch wieder an die Hochschulen zurückspielen: Sie müssen deutlich machen, welche Leistungen Sie mit wie welchen Mitteln erbringen.

Grüner

Darf ich einmal als betroffene Brandenburger Hochschule dazwischen gehen? Ich glaube, wir sind durchaus in der Lage Ihnen zu zeigen, dass wir mit ziemlich wenig Geld ziemlich viel schaffen können. Und ich denke auch, das wissen Sie, Frau Leopold.

Klar, wir müssen schon realistisch zur Kenntnis nehmen: Als das Thema der Qualitätssicherung und der Evaluation im Land Brandenburg neu auf die Tagesordnung kam, hatten natürlich auch die Hochschulen Befürchtungen gehabt, bestimmte Vorurteile, die zum Teil richtig waren, zum Teil auch nicht richtig waren. Diese lauteten: Evaluation dient im Prinzip als Steuerungsinstrument für die Vergabe von Finanzen. Die zweite Überlegung war – ob richtig oder falsch, können wir gerne noch kontrovers diskutieren –, dass Evaluation auch dazu benutzt wird, dass die eigenen Hochschulen sich quasi in einen Wettbewerb begeben, in dem irgendeine dieser Hochschulen

verlieren wird und das Wissenschaftsministerium gewissermaßen dann nur abwarten muss, wer diesen Kampf überlebt. Den eben nicht so gut Überlebenden kann man dann mit guter Begründung gegebenenfalls zumachen. Das waren Befürchtungen und Vorurteile, ich habe das eingangs genannt, die zum Teil berechtigt waren, zum Teil aber auch nicht.

Es ist klar, wir als Hochschulleitung müssen genau in diesem Widerspruch arbeiten. Einerseits existieren die Vorgaben des Ministeriums, die wir zum Teil schätzen, zum Teil nicht so sehr schätzen. Andererseits müssen wir dieses Konzept auch nach innen verkaufen, wo wir ebenfalls mit Widerständen arbeiten müssen – also eine Sandwich-Position. Das weiß jeder, der in die Hochschulleitung geht. Nur macht es die Arbeit auch nicht einfacher.

Mönch

Wir schätzen alle unsere Ministerien, in welcher Form auch immer. Aber ich würde sagen, die Frage, ob wir evaluieren müssen oder nicht, stellt sich einfach nicht mehr. Es geht uns hiermit ein bisschen so wie den Herren Daum und Schill. Wenn man sich nicht die Haare abschneiden und untersuchen lässt, dann sagen alle: Oh, die haben ja bestimmt nichts Gutes gemacht. Also, diese Situation ist gelaufen, wir werden alle unsere Haare abschneiden und zum Test geben müssen. Das ist der Sinn der Evaluierung. Aber dadurch ändert sich im Moment noch nicht so wahnsinnig viel.

Nun will ich mal – und hier springe ich in die andere Jacke, spreche also für die Hochschule Bremen – sagen, wir sind in der Bundesrepublik, und dies ist unter allen Kultusministerien unbestritten, die ärmste Hochschule der Republik. Das heißt also, wir haben extrem gute Leistungsziffern, wenn man die Relation zwischen Input und Output sieht. Die HIS GmbH hat in einer hoch verdienstvollen Studie einmal dargelegt, wie wir im Vergleich dastehen innerhalb der zwölf norddeutschen Fachhochschulen. Dabei ist natürlich das Herz des Rektors erst einmal übergeflossen. Aber eigentlich hat diese Studie nur gezeigt, dass wir schlimm ausgestattet sind, und dass wir mit dem Schlimmen, das wurde darin ebenfalls ein bisschen deutlich, etwas Wunderbares machen. Es war ja eigentlich eine Form von Evaluation wenn man so will, mit bestimmten nackten Daten. Jetzt müsste man eigentlich sagen, also die Konsequenz wäre daraus das, was das Ministerium tun müsste. Es müsste einen Vertreter aus der Haushaltsabteilung daran setzen und kommt so zu einer indikatoren gesteuerten Ressourcenzuweisung, und im Anschluss wird ein Prozess verabredet, in dem dann langfristig diese Hochschule, die so leistungsstark ist, doch den materiellen Lohn, – ich meine, so banal muss man schon sein – dafür einholt.

Das Ergebnis war jedoch: Indikatoren gesteuerte Ressourcenzuweisung geht im kleinen Bremen gar nicht. Stattdessen gehen politische Zusagen raus, die aber sinnvollerweise erst im Jahr 2006 ansetzen und sich dann auch in homöopathischen Dosen bewegen. Die Pillchen sind sozusagen so klein, dass man sie wahrscheinlich kaum noch sehen wird. Und das ist das ganze Problem.

Ich kann es dem Wissenschaftssenator gar nicht verübeln, aber ich kann es auch vielen Hochschulangehörigen nicht verübeln wenn sie sagen: Ja wenn ich es nur zu meiner Lust und Laune mache, dann könnte ich mich doch, statt diese Papierarbeit zu machen, an die Leistungsfront stellen. Das sage ich jetzt mal sehr altmodisch, auch gerade wo wir in Gegenwart von Uniformträgern sind. Die Leistungsfront ist nach wie vor Lehre und Forschung. Wenn das Papier ohnehin in irgendwelchen Aktenordnern verschwindet und ich dann natürlich vielmehr über mich weiß als bisher; ich weiß auch vielleicht einiges über das, was andere mir gesagt haben aus dem Prozess, dann kann ich mich auf den unmittelbaren Erfolg der Leistung durch Forschung und Lehre hineinbegeben. Und an dieser Stelle würde ich in der Fachhochschule sagen: Forschung. Denn das ist eine terra incognita. Hier kann man doch sehr viele Meriten erben und kann sich plötzlich an die Spitze der Bewegung setzen. Das ist doch das Dilemma, und nicht als ein Vorwurf gegen die Staatsseite gedacht. Die Staatsseite hat hier natürlich den schwächsten Teil, weil sie bei dem Finanzamt sozusagen seit je her nicht valuiert. Das muss man einfach so sehen.

Aber auch mit unserer Evaluierung haben wir dazu leider bisher nichts beitragen können. Das Stichwort lautet „Wouchers“. Ein Studierender, der wegen der transparenten Leistung der Hochschule in eine bestimmte Hochschule geht, bringt das Geld mit. Und die Hochschule in die er nicht geht, kriegt eben auch nichts. Das wäre doch auch bereits eine Steuerung, die für leistungsstarke Hochschulen interessant ist. Und dann käme der nächsten Schritt, dass man diesen Wouchers durch private Zuleistungen der Studenten auch noch erhöht und sagt: Je besser die Hochschule ist, umso mehr Leute werden kommen und um so eher sind sie bereit dafür einen Beitrag zu leisten. Deswegen müssen wir einen Schritt weiter gehen und sagen: Evaluation muss ein Mittel zu einem realen Wettbewerb, bei einem realen Marktgeschehen sein.

Im Verlauf dieser Diskussion heute müssen wir meiner Meinung nach ebenfalls noch einmal auf die Akkreditierung eingehen. Da taucht dieser Aspekt dann wieder auf, weil es sich hierbei ja zumindest um eine Alternative zur

Re-Akkreditierung handeln kann. Dann kann man beides miteinander nachher vernudeln, das müssen wir machen, wenn wir bestimmte Studiengänge haben. Aber das ist noch ein ganz anderes Kapitel. Denn dann ist es nicht ein motivierender Prozess, sondern ein Prozess, der administrativ ohnehin stattfinden muss, so wie man früher einen Einrichtungsantrag schreiben musste; muss heute eben ein Akkreditierungsantrag geschrieben werden. Nicht besonders motivierend – nur nötig und sinnvoll, würde ich sagen. Aber das ist eine ganz andere Funktion.

Gross

Damit reduzieren Sie die Evaluation auf eine rein reguläre Frage, darauf, dass Qualitätsverbesserung nur durch mehr Geld erreicht wird. Aber dann muss ich sagen, ist schon an dieser Stelle etwas schief gelaufen. In meinen Augen ist es ein problematischer oder zu einseitiger Ansatz. Aber wir wollen uns hier ja auch ein bisschen streiten.

Ich wäre in dieser Hinsicht interessiert, wie Sie das von Hochschuleseite aus sehen. Sehen Sie nur das Ziel mehr Geld zu bekommen? Sehen sie die Befürchtung der Sanktionen? Oder geben Sie Anreize und Angebote? Wo sehen Sie auch Chancen?

Grüner

Ich denke ebenfalls: Geld kann als Anreizmittel durchaus verwendet werden. Es zeigt sich in doch eher bewegungsarmen Institutionen wie Hochschulen, dass Geld durchaus auch Bewegung mit sich bringen kann. Ich würde es aber nicht in den Vordergrund stellen. Also als Hauptidee Evaluationsergebnisse, die durchaus positiv sind oder die Evaluation überhaupt in Angriff zu nehmen, mit Geld in irgendeiner Weise zu sanktionieren, fände ich auch zu kurz gegriffen. Sondern ich glaube wirklich, dass Qualität und Qualitätsstandards das Ziel sein sollten, welches wir mit Evaluation der Lehre verfolgen müssen. Da mag Geld, wie gesagt, helfen, den Prozess in irgendeiner Weise zu gestalten, gewisse Anreize bringen. Das ist durchaus richtig. Aber es ist nicht die ausschlaggebende Größe, die ich in den Vordergrund stelle. Weder Geld zu erhalten, noch Geld zu geben sollte meiner Meinung nach bei der Evaluation eine Rolle spielen, sondern tatsächlich die Frage, „wie schaffen wir es, durch Evaluation die Qualität der Lehre an sich zu verbessern?“ Hier gibt es eine Reihe von Möglichkeiten für Hochschulen, das für sich zu nutzen. Um ein Beispiel dafür zu geben. Die ersten Ergebnisse unserer Evaluation waren auch sehr nützlich im Hinblick auf das Akkreditierungsverfahren. Sie waren sehr nützlich im Hinblick auf die Modularisierung, im Hinblick auf den Zuschnitt von neuen Lehrveranstaltungen. So

betrachtet ist Evaluation durchaus sinnvoll und nicht nur als Möglichkeit Geld zu verteilen. Obwohl ich auch die Wirkung von Geld in unserer materiellen Gesellschaft nicht gering schätzen will.

Frau Leopold war so freundlich, auf den Lehrpreis des Landes Brandenburg hinzuweisen. Der war einige Semester lang auch mit Geld versehen, aber dann gab es diesen Lehrpreis nicht mehr, zumindest nicht mehr mit einer finanziellen Unterstützung verknüpft. Und es war natürlich schon eine symbolhafte Handlung seitens des Ministeriums, welches ausdrückte: Lehre ist uns wichtig, und diese Wichtigkeit drücken wir auch mit der Vergabe von Geld aus. Im Rahmen von Sparmaßnahmen, für die wir alle Verständnis haben, entfiel der Lehrpreis später in dieser Form. Das hat natürlich auch eine gewisse Symbolkraft, die jenen, die in der Hochschulevaluation tätig sind und immer wieder argumentieren, wie wichtig Lehre sei, keinen so glücklichen Dienst erwiesen.

Leopold

Die Einstellung des Lehrpreises war eine politische Entscheidung des damaligen Ministers. Aber zum Thema Geld und Evaluation möchte ich doch noch etwas nachtragen. Evaluation soll ja letztlich, gerade Evaluation in der Lehre, zu einer verbesserten Qualität der Lehre führen. Und da muss ich natürlich auch fragen, woran man das misst? Das misst man doch auch an der Anzahl der Studierenden, die an eine bestimmte Hochschule kommen. Aber das macht sich fest am Studiengangsangebot. Die Begriffe Bachelor und Master, sind bereits gefallen. Ich bin mir bewusst, dass hier noch viele andere Dinge eine Rolle spielen. Aber man kann so was auch an der Anzahl der Studierenden oder der Absolventen in einer bestimmten Zeit, Regelstudienzeit oder Regelstudienzeit plus x ablesen. Das sind doch messbare Größen.

Hier unter uns sitzen heute auch Vertreter unserer Hochschulen. Unser Haus ist gegenwärtig dabei, gemeinsam mit dem CHE ein Modell für eine leistungsorientierte Mittelvergabe an die Hochschulen zu entwickeln. Wir sind erst am Anfang dieser Diskussion, und in die Diskussion in der Arbeitsgruppe sind alle Hochschulen einbezogen, von Anfang an. Qualität der Lehre misst man an den Dingen, die ich vorher aufgezählt habe.

Sicher gibt es noch viele Widersprüche. Aber letztlich werden wir dazu kommen müssen, dass den Hochschulen nach bestimmten Parametern ein Sockelbetrag zur Verfügung gestellt wird und ein bestimmter Teil – ich rede hier nicht über Anteile oder Quantitäten –, entsprechend der erbrachten Leis-

tungen zugeteilt wird. Und hier sind solche Zahlen, die ich eben nannte, also Anzahl der Studierenden, Anzahl der Absolventen in Regelstudienzeit oder wie auch immer, schon aussagefähig. Insofern schließt sich dann hier der Kreis, denn darüber sind sich ja alle im Klaren: Evaluation bloß um ihrer selbst willen ist eigentlich zu aufwendig. Nur wenn sich damit letztlich auch im Verhältnis der Hochschulen untereinander, im Wettbewerb untereinander entscheidende Dinge vollziehen, macht sie Sinn.

Gross

Ich glaube, dass unter Qualität der Lehre viele aktive und engagierte Hochschullehrer doch noch auch was anderes verstehen. Bevor ich diese Frage jedoch ins Publikum gebe, möchte Herr Mönch noch eine Bemerkung dazu machen.

Mönch

Ich mache hier sozusagen einen advocatus diaboli und gebe Ihnen ein bisschen Koffein nach dem guten Mittagessen. Die Gefahr besteht, dass die Evaluation so eine Art Fußsohlen-Reflexmassage wird, wobei es ein bisschen kitzelt und an irgendeiner Stelle tut sich dann etwas. Aber darüber hinaus: Was tut sich genau? Wir Deutschen tun uns wahnsinnig schwer damit, über eine Zentralfrage, nämlich das Geld zu sprechen. Das beobachte ich immer wieder, es gilt einfach als nicht nobel und nicht fein. Wenn wir aber jetzt mal die Evaluierung nehmen und mit einem Schlenker wieder auf das Geld zurückkommen, dann müssen wir doch einfach sehen, dass es eine Frage des Maßstabs ist. Wenn wir uns in Bremen mit Bayern vergleichen sagen wir: Felix Bavaria. Wenn wir uns aber mit einem Land vergleichen, in das unsere Studierenden gehen, sieht das anders aus. Wir sind ganz international, 66 Prozent unserer Studierenden müssen ins Ausland gehen, und meisten gehen nach Amerika und England. Es gibt kaum ein Land, aus dem sie zurückkommen und nicht voller Zorn und Brass ihren Dekan, Studiengangsgleiter, Rektor angehen und sagen: Wie können Sie zulassen, dass wir hier zur Hälfte der Kosten eines Gymnasiasten ausgebildet werden? Das heißt in dem Moment, in dem wir einmal dieses kleinkarierte Deutschland verlassen, merken wir, woran es wirklich fehlt. Und da nutzt uns letzten Endes auch nicht, wenn wir mit einer Evaluationsattacke der befreundeten Hochschule Bremerhaven noch 3 Mark 50 aus der Rippe leiern. Das ist dann ja ganz nett und irgendwo ist man dann ganz stolz. Aber um diese Größenordnung geht es doch gar nicht. Es ist einfach Tatsache, dass wir als Universitätshochschulsystem im internationalen Maßstab von Kulturstaaten, von Wissenschaftsstandorten dramatisch unterfinanziert sind. Wir lösen dieses Problem mit einem ständigen Plus an interessanten, anregenden und auch

notwendigen internen Debatten innerhalb der Scientific Community. Das ist ganz toll, aber wir laufen Gefahr, gerade dadurch auch den nächsten Schritt nicht zu gehen. Es geht um die Wertigkeit dieser Debatte. Ein Ja zur Evaluation, aber nicht ein Ja anstelle von irgendetwas, sondern ein Ja zu etwas und mit etwas. Das ist ganz wichtig, wenn man das eine sagt und behalten will, nämlich diesen geistigen Prozess, ebenfalls den Öffentlichkeitsprozess und den Dokumentationsprozess, dann muss man gleichzeitig aber auch sagen: Das ist unser Maßstab. Und der Maßstab für Niedersachsen ist nicht Bremen. Der Maßstab für Deutschland sollte sein zu schauen, wie es heute in den USA aussieht. Da gibt es kein Vertun – wenn Sie die Begründung sehen, warum alle Unternehmer in Berlin auf die neu gegründete Wirtschaftshochschule setzen: Denen ist einfach nichts zu teuer. Dasselbe gilt in Karlsruhe für die neu einzurichtende Law-School und dasselbe gilt für Buccerius, denn dort kann man angeblich unter 60.000 bis 80.000 Mark pro Student und Jahr keine gute Ausbildung leisten. Nun können wir sagen: 7.000 Mark, das mag ein bisschen wenig sein, dann lassen Sie die andere Hochschule 12.000 Mark pro Jahr und Student haben, es ist immer noch Lichtjahre entfernt. Evaluation sollte auch diese Differenz aufdecken und nicht durch falschen Aktionismus und der Ableitung von Miniressourcen von woanders ins eigene Haus indikatoren gesteuerte Ressourcenzuweisung zukleistern. Das darf nicht sein, sonst verlieren wir die Evaluierung.

Grüner

Ich stimme Ihnen weitgehend zu. Wenn ich das aus der Perspektive einer kleinen brandenburgischen Hochschule betrachte, dann fühle ich mich zum Teil auch überfordert. Denn was ist jetzt eigentlich die Zielsetzung der Evaluation? Das scheint ja ein Kanon von Zielen zu sein. Internationalisierung, Vergleich zwischen privaten und öffentlichen Hochschulen, Vergleich zwischen den staatlichen Hochschulen eines Landes, dann noch interne Aspekte; das ist für uns schon eine Problematik: Wohin orientieren wir uns?

Wir werden vermutlich pragmatisch vorgehen und fragen, was denn nun am Notwendigsten ist. Vielleicht ist das die Zielsetzung, die das Ministerium in der Legislaturperiode – das muss ich hinzufügen – gerade vertritt. Orientieren wir uns daran. In der nächsten Legislaturperiode mag es eine andere Zielsetzung sein. Dann orientieren wir uns eben wieder an dieser. Wir sind nicht so frei, nicht so autonom in der Wahl unserer Ziele. Zu dem sind wir als Hochschule mit diesem Bündel von Zielvorgaben und Wünschen, die sich ja traditionell immer mit Bildungsinstitutionen verbinden, dann doch häufiger etwas überfordert und fragen uns: Welche Ziele sind jetzt für uns maßgeblich?

Das Ministerium hilft uns, wie gesagt, legislaturperiodenweise. Aber die Hilfe mag in der nächsten Legislaturperiode wieder anders sein, oder auch nur bedingt. Und wir sind einfach auch zu klein, um eine autonome langfristige Strategie zu formen, da wir fast überwiegend auch von Landesmitteln abhängig sind.

Gross

Danke schön, Herr Grüner. Wir haben unter Ihnen viele Rektoren, Prorektoren, Dekane aus verschiedenen Hochschulen. Wie sehen Sie diese Situation? Zuerst erhält Herr Knüppel das Wort.

Knüppel

Wir sind hier in Brandenburg und in Berlin und haben besondere Erfahrungen, wie wir mit Haushalten umzugehen haben. Wir wissen auch ziemlich genau, wie man das Wort Evaluation buchstabiert. Ich hatte es in Nordrhein-Westfalen gelernt. Da bin ich allein als Professor mit 180.000 Mark versorgt worden, um ein Evaluationsprojekt in meinem kleinen Fachbereich zu betreiben. Danach kam ich nach Brandenburg, und da hat der Wissenschaftsminister als erstes 1996 einen Evaluationspreis ausgelobt. Es war vorher nie das Wort Evaluation im Ministerium überhaupt einmal diskutiert worden. Der Preis war insgesamt für neun Hochschulen mit 45.000 Mark dotiert worden. Dass der Minister an dieser Stelle von den Hochschulen nicht ernst genommen werden konnte, liegt auf der Hand.

Das Thema Evaluation spielt bei uns eine andere Rolle als beispielsweise in Ihrem Land. In Brandenburg gibt es neun Hochschulen, davon ist eine traditionell weitergeführt worden, die Hochschule für Film und Fernsehen. Alle anderen Hochschulen sind Neugründungen. Sie können davon ausgehen, dass die Verkrustungen, die sich in den alten Ländern angesammelt hatten in der Hochschulentwicklung und in der Hochschulstruktur, dass diese Verkrustungen in den neuen Hochschulen so nicht sichtbar waren. Dass uns das Thema Evaluation trotzdem unter den Nägeln brannte, war einsichtig. Wir haben das nämlich selber in die Hand genommen. Da uns das Thema Zielvereinbarungen ebenfalls unter den Nägeln brannte, haben wir dies auch in die eigene Hand genommen. Nur die Basis dafür fehlte, denn seit 1995 bis zum Jahr 2002 sollte in der mittelfristigen Finanzplanung der Wissenschafts- und Kulturhaushalt des Landes von 1,1 Milliarden auf 700 Millionen DM heruntergefahren werden – bei einer Verdreifachung der Studienplatzkapazitäten. Sie werden verstehen, dass man unter solchen Bedingungen kaum eine Vertrauensbasis schafft, unter der man dann Evaluation in einem wirklich partnerschaftlichen Sinn betreibt – und Evaluation funktioniert nur partner-

schaftlich, sonst funktioniert sie überhaupt nicht. Das gleiche gilt für Zielvereinbarungen. Sonst werden das alles Alibiveranstaltungen.

Sie werden verstehen, dass die Basis dafür gar nicht vorhanden ist. Vor allen Dingen, weil bis zum Jahr 2001 nicht einmal die Personalstellen der Hochschulen ausfinanziert waren und die Hochschulen im Jahr 2001 nicht einmal die Stellen besetzen konnten, die sie im Stellenplan hatten. Also, es sieht schon ein bisschen anders aus. Ich denke an das, was Herr Mönch vorhin vermittelt hat: Es muss uns gelingen, diese Ebene der Partizipation herzustellen, auf der die Hochschulen ernst genommen werden von der Wissenschaftsadministration, die eigentlich immer nur das Bestreben hat, ihre eigene Strategie zu fahren. Die Wissenschaftsadministration ist ja im Prinzip gar nicht darüber informiert, was in den Hochschulen läuft, dass beispielsweise der Wissens- und Technologietransfer des Landes weitgehend von den Hochschulen mitgetragen wird, dass die Verankerung in der Region viel stärker ist als in den alten Bundesländern.

Wenn man diese Dinge nicht wahrnimmt, wird es in der Tat auch diese Partizipation nicht geben. Aber dann passiert genau das, was Herr Mönch geschildert hat, und hier müssen sich die Hochschulen selber auf den Weg machen. Dann ist der Weg das Ziel in dieser Auseinandersetzung mit der Administration, mit der Politik, die ja erst einmal gar kein Interesse daran hat, die Hochschulen größer werden zu lassen, weil sie die Notwendigkeiten nicht erkannt hat. In Brandenburg hat die Politik gerade erst erkannt, dass man erst in Wissenschaft und Forschung investieren muss. Das ist Investition in die Zukunft und kein Konsum. Wenn die Länder Wissenschaft und Forschung nicht in die Lage versetzen, eine entsprechende Basis zu schaffen, eine qualifizierte Basis, dann wird die wirtschaftliche Entwicklung an uns vorbeilaufen. Dass Brandenburg an dieser Stelle noch das Schlusslicht der bundesdeutschen Entwicklung ist, das ist in der Tat ein besonders Dilemma.

Thümer

Mir ist das alles noch zu groß gegriffen, was Sie hier reden. Ich finde, wenn man so ein Amt als Vizepräsident oder Präsident einer Hochschule hat, dann gibt es zwei sehr nützliche Aspekte der Evaluation: Einen nach innen und einen nach außen. Der nach innen ist der, dass es, glaube ich, keinen von uns gibt – unabhängig davon, an welcher Position er ist –, dem es nicht gut tut, dass ihn hin und wieder das schlechte Gewissen beschleicht, und er sich fragt: Mache ich denn das Richtige und mache ich es denn auch richtig? Und insofern ist es gut, wenn man sich darüber selber klar wird. Darüber hinaus

meine ich, wenn man das dann auch institutionalisiert, so kann ich daran überhaupt nichts Schlechtes finden, sondern halte es gar für eine gute Sache.

Der zweite gute Aspekt der Evaluation kommt mir in dieser Diskussion ebenfalls zu kurz, er richtet sich nach außen. Die Öffentlichkeit weiß nicht was Bildung kosten soll und darf. Man redet dann oft über die hervorragenden Leistungen von Stanford o.ä. Hochschulen, vergisst dabei aber, dass dort für 14.000 Studenten das Geld zur Verfügung steht, das in Berlin für 135.000 Studenten ausgegeben wird. Bei einer derartigen Relation sind entsprechende Forderungen etwa in der Betreuungsrelation fern jeder deutschen Realität. Aber wenn wir mehr Geld haben wollen oder wenn wir das Geld behalten wollen was wir haben, dann müssen wir nach außen hin wie jedes Unternehmen, auch einmal einen Geschäftsbericht vorlegen. Wir müssen nachweisen, dass wir gut sind. Das begreifen die Menschen nämlich sonst nicht, und insofern kann Evaluation auch etwas wirklich Gutes für uns sein. Auf diese Weise sichern wir uns unseren Anspruch des Bildungssektors auf Ressourcenzuteilung. Ohne das macht es wenig Sinn, wenn wir die Ministerien schelten, weil die nicht noch mehr Geld hergeben. Ich bin ziemlich sicher, dass zumindest das Berliner Ministerium gar nichts mehr hat. Insofern kann es auch nichts geben.

Ackermann.

Ich muss ein bisschen in eine andere Richtung ergänzen. Ich hatte soeben den Eindruck, wir sitzen alle in einer Grundvorlesung Physik im ersten Semester und denken, Gott, warum bin ich eigentlich hier und muss ich eigentlich hier bleiben, kann ich nicht eigentlich gehen, und was bringt mir das eigentlich hier? So geht es mir manchmal bei der Evaluation. Für mich hat Evaluation einen ganz klaren Aspekt. Ich will einmal vier Punkte dazu nennen. Erstens: Ich gehe aus von einer autonomen Hochschule. Natürlich hängt man über den Haushalt, den man kriegt, auch immer am Tropf des Senats. Aber letztlich bin ich autonom in der Frage, wie ich die Mittel verteilen will. Zweitens, habe ich genau Ziele: Internationalität; ich will am internationalen Bildungsmarkt ankommen, und will möglichst viel vom Studentenmarkt bekommen. Ich habe also ganz wichtige Dinge, die ich realisieren will. Dazwischen steht nun meine Hochschule, und ich frage mich, welche Rolle diese Hochschule spielt und spielen will. Deswegen brauche ich natürlich Evaluation. Drittens: Ich will wissen, und zwar mit einem möglichst klaren Verfahren und in einem Verfahren, welches gar keine Zweifel lässt und jeden Beteiligten fordert, ich will wissen, wo unsere Stärken sind, und genauso will ich wissen, was wir verbessern müssen. Viertens: Wenn nach der Evaluation z.B. herauskommt, dass wir viel zu wenig internationale Studien-

gänge haben dann kommt das in die Zielvereinbarung hinein. Insofern ist für uns als Hochschulleitung die Evaluation, an die sich Zielvereinbarungen auch anschließen müssen, ein ganz wichtiges Instrument, um die eigene Position zu verbessern, um voran zu kommen. Wenn wir nun sagen, die Evaluation wird vom Staat benutzt, um uns wieder aufzuspießen, dann meine ich, verwechseln wir vielleicht ein wenig die leistungsbezogene Mittelverteilung mit der Evaluation. Das sind dann doch wieder zwei verschiedene Dinge. Insofern meine ich, Evaluation hat für uns alle – es sind heute viele Hochschulleitungen hier – einen ganz wichtigen Aspekt für unsere eigene Zukunftsplanung und das Management der Hochschule.

Mönch

Ich denke, keiner im Raum wird sagen: „Evaluation? Das ist nicht sinnvoll.“ Ich stimme dem auch vollkommen zu. Wir fragen eigentlich immer: „Evaluation und dann?“ Das möchte ich nun einmal ganz tief unterbrechen, und so eine bodenständige Evaluationsfrage angehen. Wenn den Teilnehmern und Teilnehmerinnen nicht gefällt, dass wir uns am Ausland messen – was mir zum Beispiel sehr wichtig ist –, dann lassen Sie uns nur innerhalb Deutschlands bleiben. Nun kommt beispielsweise in einer Evaluation eine Peer Group nach Bremen, sozusagen hochlobliche Angehörige aus dem Süden der Republik, und sehen diesen Bazillus des Zweifels, und sagen: Also Mensch, bei uns in München sieht es aber so aus, und hier in Bremen? Nun komme ich auf Frau Bülow-Schramms Ausführungen von heute morgen zurück, denn das müssen wir wirklich noch einmal diskutieren. Kontrolliert wird im Sinne eines Leistungs-, eines Qualitätsmanagements normalerweise der Bestand. Anders als bei der Erstakkreditierung, wenn man so will, bei der die Zukunft erst einmal abgegriffen wird. Der Bestand existiert immer nur auf Zeit, aber die Evaluierung neigt dazu, ihn zu verstetigen indem sie sagt, hier und dort sind gravierende Defizite, die müsst ihr erst mal befriedigen.

Eine Hochschule wie unsere, die ihr Heil in der Diversifizierung, in der Innovation gesehen hat, hat im Akademischen Senat folgende Schlachtordnung: Zunächst kommen die alten Schlachtrösser Elektrotechnik oder Sozialwesen. Das sind tradierte Maschinenbauer, Grauguss. Die Peers sagen: „Herr Mönch, nun haben wir gesehen, da fehlt es uns an dem und jenem, und jetzt müssen Sie uns das erst einmal geben.“ Bevor das nicht da ist, gibt es natürlich keinen Studiengang Chinesisch. Wenn das nun wirklich so kommt, dann wird natürlich bei der nächsten Evaluation – Chinesisch haben wir dann immer noch nicht – ein neuer Maßstab angelegt. Denn inzwischen hat Bayern das Tafelsilber verkauft, und dort sieht es noch schöner aus. Der

nächste Peer, der dann fünf Jahre später kommt, sagt dann vielleicht in der Meta-Evaluierung: „Also wir haben inzwischen die und die Automaten, und ihr hier in Bremen seid noch mehr zurückgefallen, trotz aller Bemühungen.“ An dieser Stelle gibt es dann einen Riesenkonflikt zwischen der Innovationsstrategie einer Hochschule und den Bestandskonsequenzen aus einem sehr genauen und ernsthaft betriebenen Evaluierungsverfahren. Denn wir haben in Wahrheit von Land zu Land extrem unterschiedliche Bedingungen. Die Berliner neigen natürlich dazu, erst einmal zu jammern, aber erfreulicherweise auf einem relativ hohen Sockel. Deswegen geht es ihnen nicht psychisch besser, aber ein Berliner, der uns jetzt im armen Bremen besucht, sagt: „Mein Gott, wie sieht es denn bei Euch aus?“ Das ist einfach ein Problem, und das setzt sich fort. Es ist ein ernsthafter Konflikt und den können wir nur dadurch lösen, dass wir die Evaluierung als eine Verbesserung des reinen Altbestandes sehen und betreiben. Es ist auch irgendwo nötig, dies von einer ganz klaren weiterführenden grundsätzlichen Strategie zu trennen, was schwer ist, weil die Evaluierungsberichte in eine Hochschulverfassung hineingeworfen werden, die traditionell den Bestand pflegt. Den Advokaten des Neuen gibt es nicht einfach so. Das Hochschulgesetz sieht nur Vertretung durch den Altbestand vor, durch die Altväter, aber nicht von irgendwelchen neuen spinnerten Ideen. Das müssten wir hier einmal vertiefen.

Ich glaube, Frau Bülow-Schramm hat das heute sehr dezidiert angesprochen, und daran liegt mir sehr viel, weil das die Evaluierung gerade bei denen in Misskredit bringt, die sagen, eine Hochschule, die nicht ständig an den neuen Fronten arbeitet, hat sich eigentlich schon aufgegeben. Und selbst wenn sie in den Graugussbereich noch fünf weitere Stellen hineingibt – zufriedener werden die damit auch nicht und im Verhältnis zu reichen Ländern vermutlich auch nicht. Das sage ich mal ganz hart und provokativ.

Gross

Gut, wäre dann die Konsequenz für uns arme Länder vielleicht trotzdem zu versuchen, aus dem sicher wenigen ein Optimum zu schaffen, welches sich nicht nur in den neuesten Gerätschaften erschöpft. Denn ich bin nicht der Meinung, dass man, indem man neue Maschinen anschafft, den Maschinenbauer besser ausbilden kann. Man wird dies eher tun, wenn man neue Wege geht. Diese Wege werden in Berlin nun leider wieder mit Sicherheit verbaut, wenn die Industrie sich die Wirtschaftshochschule finanziert, anstatt dieses Geld gezielt in die Hochschulen zu stecken. So würde die Wirtschaft viel mehr Studierende erreichen können und diejenigen, die das Potential bereits schon haben. Uns wird doch letztendlich nur das Wasser abgegraben, ohne dass wir die Chance haben, irgendetwas zu verbessern.

Ich möchte auch noch zum Vertreter aus Nordrhein-Westfalen etwas sagen, der meinte, wir hätten nun die Autonomie der Hochschulen und wir wären von nun an aber auch verantwortlich für die Qualität. Das hört sich nun so an, als hätten die Ministerien das bisher allein gemacht. Das hat aber kein Ministerium gemacht. Meine Erfahrung ist hier – und ich bin seit vier Jahren als Vizepräsidentin für Studium und Lehre tätig – hat eigentlich nur gezeigt, dass sie prüfen, ob die Studien- und Prüfungsordnungen rechtlich korrekt sind. Um die Qualität hat sich vom Ministerium nie irgendjemand gekümmert. Aber jetzt werden uns plötzlich Zahlen vorgegeben, die angeblich Qualität beschreiben, nämlich Studierendenzahlen. Wir können noch so einen guten Studiengang, Elektrotechnik, Energiesysteme, haben: Wenn die jungen Leute von den Gymnasien sich nicht aufmachen, das zu studieren, werden wir keine anständigen Studierendenzahlen bekommen und auch keine Absolventen und Absolventinnen. Das heißt, hier haben wir einfach eine ganz klare Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Was die Frage nach Einhaltung der Regelstudienzeit betrifft, die haben Sie ja bereits ausführlich beantwortet. Es wird überhaupt nicht in Betracht gezogen, dass die Studierenden auf Grund der finanziellen Situation arbeiten müssen und dass sie aus diesem Grund die Regelstudienzeit nicht in dem gewünschten Maße einhalten können. Auch hier ist dieser Indikator in meinen Augen einfach nicht ein Beleg für Qualität, sondern es ist eine Frage der Quantität. Bei all Ihren sicherlich ganz richtigen Anstößen hier, müssen wir auch zeigen, dass wir nicht nur verbessern können, sondern dass wir auch Mittel zur Verbesserung haben müssen. Und wir sollten dennoch nicht aus den Augen verlieren, was wir für Möglichkeiten besitzen, uns intern zu verbessern. Wir können tatsächlich intern die Qualität der Lehre und der Ausbildung massiv verbessern. Ich glaube, dass die Hochschulen durchaus einen Weg in den letzten Jahren gegangen sind, sich diesem zu stellen, eben, weil es früher nie getan wurde. Da wurde die Prüfungsordnung abgehakt und damit hatte es sich. Heute beschäftigen wir uns damit und wir ziehen – oder versuchen – Konsequenzen daraus zu ziehen.

Ich glaube, wir müssen jetzt allmählich zum Schluss kommen und diese Diskussionen jetzt untereinander nachher fortführen. Denn wir müssen hier den Saal auch frei machen und all den Referenten die Möglichkeit geben, einzuchecken, bevor wir rüber gehen. Ich wollte kurz Herrn Grüner noch einmal bitten, ein Fazit zu ziehen, bevor wir schließen.

Grüner

Frau Gross, meine Damen und Herren, einen Gedanken möchte ich noch kurz aufgreifen weil ich denke, er könnte uns zu dem Thema für die nächste Konferenz führen, und zwar hat Herr Mönch ja gemeint, er erwartet ja auch von den Hochschulleitungen und Dekanen dieses autonome Handeln in unsicheren und uneindeutigen Situationen. Nun befasse ich mich mit Unternehmerforschung und weiß genau, es ist ein Merkmal des erfolgreichen Unternehmers, dass er es schafft, in uneindeutigen und unsicheren Situationen erfolgreich zu handeln. Und jetzt wäre noch die Frage, könnte es nicht das Thema der nächsten Lehrveranstaltung sein, gewissermaßen professions-theoretisches, so der unternehmerische Präsident, der marktwirtschaftlich denkt, aber in dem planwirtschaftlichen System drin steckt.

Gross

Vielen Dank für diese sehr kurze Zusammenfassung. Ich denke, wir haben mitgenommen, vor allem von Herrn Mönch, was für Konsequenzen wir vielleicht ziehen müssen. Eine war: keine Erwartungshaltung. Eine andere war: Unangenehme Entscheidungen müssen rechtzeitig getroffen werden; wir dürfen nicht zu lange mit Entscheidungen warten. Aber eine andere auch: Nicht nur Kontrolle auf einer sehr formalen Ebene, sondern – und das ist denke ich, ganz, ganz wichtig geworden – die Diskussion innerhalb der Hochschule und zwischen den Hochschulen ist entscheidend. Diese Tagung ist ja veranstaltet worden von den Berliner und Brandenburger Fachhochschulen, die sich seit vier Jahren im Gespräch über dieses Thema befinden, die sich gegenseitig austauschen über Erfahrungen, über schlechte, gute Erfahrungen, über Erfolge und Misserfolge und die sich gegenseitig anstoßen zu neuen Ufern aufzutreten, etwas anderes zu machen oder etwas Neues auszuprobieren. Dieser Diskurs ist sehr, sehr wichtig und ich denke, das sollten wir mitnehmen und in unsere Hochschulen tragen. Es darf nicht auf Hochschulleitungsebene bleiben, sondern es muss, ganz wichtig, auch über die Dekane auf die Ebene der Hochschullehrer und zu den Studierenden getragen werden. Dieser Aspekt ist etwas zu kurz gekommen heute. Nicht alles kann man abgrenzen, aber man muss auch diesen Teil intensiv betrachten und ich hoffe, dass Sie morgen in den einzelnen Veranstaltungen vielleicht noch mehr Gelegenheit haben, in der individuellen Diskussion oder aber heute Abend. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Teilnehmerverzeichnis

- Ackermann** Gerhard, Professor Dr., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
- Alecke** Christian, Dr., Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Rheinbach
- Althaus** Christel, Professor Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Sozialwesen, Esslingen
- Anz** Christoph, Dr., Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin
- Bannert** Gabriele, Professor Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin
- Battige** Ulrich, Fachhochschule Furtwangen, Furtwangen
- Bauer** Jost, Professor Evangelische Fachhochschule Reutlingen-Ludwigsburg Hochschule für Soziale Arbeit, Religionspädagogik und Diakonie, Ludwigsburg
- Baxmann** Saskia, Dipl.-Pol., Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Mannheim
- Berner** Heike, Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land Nordrhein-Westfalen, Bochum
- Binckebanck** Michael, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin
- Bleihauer** Hans-Jürgen, Professor Dr., Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Münster
- Bley** Volker, Fachhochschule Potsdam, Potsdam
- Boeck** Barbara, Fachhochschule Eberswalde, Eberswalde
- Bordan** Thorsten, Fachhochschule Bochum, Bochum
- Börner** Dagmar, Universität Rostock, Rostock
- Brömse** Michael, Professor Dr., Evangelische Fachhochschule Hannover, Hannover
- Bülow-Schramm** Margret, Professor Dr. phil., Universität Hamburg, Hamburg
- Dallmann** Christel, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin
- Damskis** Horst, Dr., Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
- Diesener** Jana, Hochschule Harz, Wernigerode
- Ehlail** Fadja, Universität Mannheim, Mannheim
- Ehrmann** Angela, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin
- Erdtel** Mandy, Technische Universität Chemnitz, Chemnitz

Esch Marion, femtec Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH, Berlin
Fiebig Maximiliane, Dr., Universität Hannover, Hannover
Fischer Andreas, Professor Dr.-Ing., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Fischer Joachim, Professor Dr., Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin
Fischer Tilmann, Professor Dipl.-Ing., Fachhochschule Lippe, Lemgo
Fischer Volkhard, Dr., Medizinische Hochschule Hannover, Hannover
Flammann Klaus, Dr., Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Berlin
Gehrke Renate, Professor Dr., Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, Berlin
Girard Henry, Evangelische Fachhochschule Berlin, Berlin
Görts Wim, Technische Universität Darmstadt, Darmstadt
Gross Monika, Professor Dr., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Grüner Herbert, Professor Dr., Fachhochschule Eberswalde, Eberswalde
Grünwald Thomas, Dr., Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
Gudehus Helmut, Professor Dr., Fachhochschule Coburg, Coburg
Hammer Steffi, Dr., Evaluationsagentur Baden-Württemberg, Mannheim
Hansert Christoph, Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (DSE), Bonn
Heiligenthal Roman, Professor Dr., Universität Koblenz-Landau, Landau
Heim Martin, Technische Universität Berlin, Berlin
Heinrich Peter, Professor Dr., Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Berlin
Helbig Gabriele, Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Helm Christoph, Dr., Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg, Potsdam
Hennen Manfred, Professor Dr., Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz
Hermanns Harry, Professor Dr., Fachhochschule Potsdam, Potsdam
Higelin Gerald, Professor Dr., Fachhochschule Furtwangen, Furtwangen
Hille Eva, Professor Dr., Fachhochschule Lausitz, Senftenberg
Hinz Barbara, Dipl.Med.Päd., Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
Hofbeck Stefan, Universität Dortmund, Dortmund
Hofmann Roland, Professor Dr., Fachhochschule Darmstadt, Darmstadt
Hopbach Achim, Dr., Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Hussels Peter, Professor Dr., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Jagomast Dorothea, Fachhochschule Schmalkalden, Schmalkalden

Jander Annette Karen, Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Kaiser Cornelia, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Berlin
Khayat Berthe, Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin, Berlin
Knüppel Helmut, Prof. Dr., Fachhochschule Potsdam, Potsdam
Koch Dieter, Dr., Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP), Hamburg
Koch-Bantz Joachim, DGB-Bundesvorstand, Berlin
König Joachim, Professor Dr., Evangelische Fachhochschule Nürnberg, Nürnberg
König Maja, Evangelische Fachhochschule Berlin, Berlin
Kortendieck Helmut, Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven, Wilhelmshaven
Krökel Walter, Professor Dr., Fachhochschule Ravensburg-Weingarten, Weingarten
Kronenberger Stefan, Professor Dr., Fachhochschule Ludwigshafen Hochschule für Wirtschaft, Ludwigshafen
Lange Josef, Dr., Thüringer Staatskanzlei, Erfurt
Laubach Gudrun, Professor Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg
Leopold Hannelore, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur Brandenburg, Potsdam
Link Werner, Dr., Fachhochschule Dortmund, Dortmund
Lohrmann Christa, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
Losse Thomas, Fachhochschule Schmalkalden, Schmalkalden
Lück Kerstin, Fachhochschule Potsdam, Potsdam
Maier Friederike, Professor Dr., Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Berlin
Markert Christoph, Dipl.-Psych., Universität Leipzig, Leipzig
Mauermair Josef, Dr., Mummert Consulting, Hamburg
Megnet Katharina, Professor Katholische Fachhochschule Freiburg – staatlich anerkannt –, Freiburg
Meier Jörg, Nordakademie Hochschule der Wirtschaft, Elmshorn
Meinhold Marianne, Professor Dr., Evangelische Fachhochschule Berlin, Berlin
Meyer-Guckel Volker, Dr., Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen
Mieth Angelika, Professor Hochschule für Film und Fernsehen "Konrad Wolf" Potsdam-Babelsberg, Potsdam
Milius Gabriele, Hochschule Magdeburg-Stendal (FH), Magdeburg

Mill Peter-Jürgen, Dr., Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin
Moewes Malte, Dipl.-Ökonom, Hochschule Bremen, Bremen
Möller Kurt, Professor Dr., Fachhochschule Esslingen – Hochschule für Sozialwesen, Esslingen
Mönch Ronald, Professor Dr. h. c., Hochschule Bremen, Bremen
Münch Carsten, Universität Mannheim, Mannheim
Naumann Sabine, Dr., Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
Nühlen Maria, Professor Dr., Fachhochschule Merseburg, Merseburg
Ohder Claudius, Professor Dr., Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Berlin
Ohlenburg Harro, Professor Dr., Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven, Emden
Panknin Anita, Universität der Künste Berlin, Berlin
Pfeiffer Bernd, Professor Dr., Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Berlin
Plath Hannelore, Fachhochschule Stralsund, Stralsund
Porschke Christoph, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Hamburg
Preiß-Allesch Dagmar, Evangelische Fachhochschule Berlin, Berlin
Reil Thomas, Leiter des Projektes Qualitätssicherung der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Reinhold Peter, Dr.-Ing., Hochschule für Technik, Wirtschaft und Sozialwesen Zittau/Görlitz (FH), Zittau
Reuke Hermann, Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover, Hannover
Richter Asta, Professor Dr., Technische Fachhochschule Wildau, Wildau
Riebandt Renate, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Bonn
Ripke Marita, Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Ritter Wolfgang, Dr., Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg
Rommelspacher Birgit, Professor Dr., Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin, Berlin
Sankowsky Helmut, Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin, Berlin
Schäche Wolfgang, Professor Dr., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Schatte Marcel, Fachhochschule Eberswalde, Eberswalde
Schell Uli, Professor Dr., Fachhochschule Kaiserslautern, Zweibrücken
Schick Marion, Professor Dr., Fachhochschule München, München
Schiffer Volker, Fachhochschule Lausitz, Senftenberg
Schlömer Bernd, Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg

Schmidt Thomas, Fachhochschule Schmalkalden, Schmalkalden
Schultz Heiko, Dr., Bauhaus-Universität Weimar, Weimar
Schulze Andreas, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
Schwarz Ilka, Fachhochschule Stralsund, Stralsund
Schwill Daniela, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Bonn
Spatzker Silke, Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin, Berlin
Spitza Rudolf, Fachhochschule Heidelberg, Heidelberg
Springer Elisabeth, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz
Stark Wolfgang, Professor Dr., Universität Essen, Essen
Stein Erhard, Professor Dr., Fachhochschule Lausitz, Senftenberg
Steuer Arne W., Dr., Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg
Stingl Josef, Deutscher Arbeitgeberverband e.V., Hamburg
Stöppler Hans-Jürgen, Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Berlin
Streich Bernd, Katholische Fachhochschule Berlin (KFB), Berlin
Stuchtey Tim, Dr., Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
Teichmann Wieland, Universität Mannheim, Mannheim
Thann Othmar, Professor Hochschule für Musik in München, München
Thommes Susanne, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes, Saarbrücken
Thümer Reinhard, Professor Dr., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Thurian Patrick, Dr., Technische Universität Berlin, Berlin
Tilwitz Hartmut, Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Ungvári László, Professor Dr., Technische Fachhochschule Wildau, Wildau
Vesper Klaus, Professor Dr., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Vogl-Petters Monika, Professor Evangelische Fachhochschule Berlin, Berlin
Voss Hans-Peter, Dipl.-Phys., Fachhochschule Karlsruhe Hochschule für Technik, Karlsruhe
Walter Angela, Dr., Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin
Walther Horst, Major i.G. Führungsakademie der Bundeswehr, Hamburg
Weisgerber Elke, Alice-Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin, Berlin
Weiß Hagen, Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Wentzlaff Günter, Professor Dr., Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach
Wiedemann Dieter, Professor Dr. sc. phil., Hochschule für Film und Fernsehen "Konrad Wolf" Potsdam-Babelsberg, Potsdam
Wienk Ralf, Dr., Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Köln
Wilde Renate, Dr., Technische Fachhochschule Wildau, Wildau

Winkler Norbert, Professor Dr.-Ing., Fachhochschule Aachen, Aachen
Winter Joachim, Dr., Fachhochschule Rottenburg – Hochschule für
Forstwirtschaft, Rottenburg
Wirtz-Knapstein Ursula, Hochschule für Musik Köln, Köln
Wolf Claudia, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn
Wüst Heidemarie, Dipl.-Ing., Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Wustrow Bärbel, Technische Fachhochschule Berlin, Berlin
Zemene Susanne, Universität Hamburg, Hamburg