

Dr. Karin Fischer-Bluhm, Susanne Zemene,
Verbund Norddeutscher Universitäten:
Von Programmevaluationen zu thematischen Evaluationen –
Erfahrungen des Verbunds Norddeutscher Universitäten aus der
Evaluation der Internationalisierungsstrategien

Inhalt

	Seite
1. Hintergrund	1
2. Konzept.....	2
2.1 Zieldefinition.....	2
2.2 Festlegung von Kriterien für Internationalisierung.....	3
2.3 Beteiligung aller Akteure	4
2.4 Hochschulleitungen als Auftraggeberinnen, Evaluierte und Verantwortliche	4
3. Durchführung	5
3.1 Interne Evaluation: Stärken-Schwächen-Analyse	5
3.2 Externe Evaluation: Peer Review	6
3.3 Auswertende Konferenz	8
3.4 Follow-Up: Konsequenzen und Umsetzung der Ergebnisse.....	8
4. Erfahrungen	9
4.1 Evaluation und Organisationsentwicklung	9
4.2 Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten	10
4.3 Partizipation	11
4.4 Fortführung der formativen Evaluation.....	11
4.5 Aufwand.....	12
5. Ausblick.....	13

1. Hintergrund

Im Verbund Norddeutscher Universitäten evaluieren die Universitäten Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock seit Mitte der neunziger Jahre gemeinsam ihre Studienfächer. Inzwischen haben 21 Studienfächer – das entspricht fast allen großen Studienrichtungen, die an den Verbundsuniversitäten vertreten sind – das Verfahren durchlaufen. Es besteht aus folgenden Elementen: Selbstevaluation, externe Begutachtung durch Peer Review mit Gutachtenerstellung, auswertende Konferenz, einem Follow-Up mit der Ergebnissicherung durch Zielvereinbarungen, Veröffentlichung und der Umsetzung von Maßnahmen.

Bevor ab 2004 mit der zweiten Runde, den Folgeevaluationen der Studienfächer, begonnen wird, haben die Präsidenten und Rektoren der Nordverbundsuniversitäten beschlossen, den Fokus der Evaluationen zu erweitern und auch thematische

Evaluationen als Instrument zur Qualitätsentwicklung aufzunehmen. Aufgrund der guten Erfahrungen, die der Nordverbund mit den prozessorientierten Studienfach-evaluationen gesammelt hat, haben sich die Beteiligten entschlossen, auch für die Begutachtung der institutionellen Strategien die Vorteile der formativen Evaluation zu nutzen. Darunter verstehen wir die Aktivierung aller Beteiligten, die Stärkung der Selbstreflexion und Verbesserung der Qualität ausgehend vom Status quo und ausgerichtet an den selbst gesetzten Zielen. Dazu gehört auch die Sicherheit, die Ergebnisse der Evaluation innerhalb der Universität akzeptiert zu sehen und die Konsequenzen umzusetzen.

Im Sommer 2001 wurde mit der Evaluation der „Internationalisierung“ erstmals ein auf die gesamte Universität bezogenes Thema in den Mittelpunkt einer Evaluation gestellt.

Die Universitäten des Nordverbunds haben mit der Evaluation der Internationalisierungsstrategien in Studium und Lehre Neuland betreten. Da die Studiengangsevaluationen Programmevaluationen sind, ist das Verfahrensdesign für eine thematische Evaluation, wie im Falle der Internationalisierung, modifiziert worden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat diese Evaluation unterstützt.

2. Konzept

2.1 Zieldefinition

Die Präsidenten und Rektoren im Nordverbund wollten mit der Evaluation in ihren Universitäten ein Zeichen setzen, dass sie die Internationalisierungsbemühungen als Bestandteil der Organisationsentwicklung verstehen. Dafür sollten zum einen die Bemühungen zur Internationalisierung von Studium und Lehre einer Stärken-Schwächen-Analyse unterzogen werden und zum anderen die Organisation von Serviceleistungen im Feld der Internationalisierung betrachtet werden.

Die Evaluation diente in ihrer Konzeption nicht dazu, nach Indikatoren für die Internationalisierung zu suchen. Vielmehr sollte es um die Frage wahrgenommener und verpasster Chancen gehen. Die Frageleitfäden für die Selbstevaluationen wurden unter dem Aspekt gestaltet, die strategischen Ziele der Universitäten und die ihnen zuzuordnenden Maßnahmen und Daten erheben zu können.

2.2 Festlegung von Kriterien für Internationalisierung

In den beteiligten Universitäten wurde zu Beginn der Evaluation ausführlich über den Fokus und die inhaltliche Schwerpunktsetzung einer Evaluation der Internationalisierungsstrategien diskutiert. Es galt Kriterien zu finden, die von allen geteilt werden und von denen man vermutete, dass sie den Grad der Bemühungen zur Internationalisierung von Studium und Lehre valide beschreiben könnten. Dazu wurden in den Handlungsfeldern „Curricula“, „Sprachangebote“ und „Mobilität“ folgende Zielrichtungen formuliert:

- Die Curricula sollen eine fachliche Orientierung bieten, die über die nationalen Grenzen hinaus weist. Dabei sollen auch Schlüsselqualifikationen wie interkulturelles Wissen vermittelt werden. Des Weiteren zählt dazu die Angleichung der Studienabschlüsse im Sinne der Vergleichbarkeit sowie die gegenseitige Anerkennung von Leistungen.
- Die Studierenden sollen Sprachen lernen bzw. vertiefen. In geeigneten Fällen sollen Lehrveranstaltungen in Fremdsprachen angeboten werden.
- Deutsche Studierende und Wissenschaftler/-innen sollen vermehrt im Ausland studieren und arbeiten.
- Ausländische Studierende und Wissenschaftler/-innen sollen vermehrt zum Studieren und Arbeiten in deutschen Universitäten gewonnen werden.

Vor dem Hintergrund dieser Zielrichtungen sind die beteiligten Universitäten davon ausgegangen, dass

- die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen wesentlich durch die Einführung von ECTS und einem Leistungspunktesystem erleichtert wird und dass
- die Gestaltung neuer Studienprogramme mit den Abschlüssen Bachelor und Master die Mobilität im In- und Ausland wesentlich unterstützt.

Die vorgegebene Schwerpunktsetzung auf Lehre und Studium bedeutete, weitere Prüfsteine wie zum Beispiel „internationale Forschungsprojekte“ und „Veröffentlichungen in international anerkannten Journalen“ in der Evaluation nicht zu berücksichtigen. Die internationalen Kontakte der Wissenschaftler/-innen dagegen

wurden mit erhoben. Einerseits um zu prüfen, inwieweit die Universität als Organisation solche Kontakte erleichtert oder erschwert und andererseits um zu sehen, inwieweit bestehende Forschungs Kooperationen Austauschmöglichkeiten für Studierende eröffnen und die Mobilität von Studierenden und Lehrenden fördern.

2.3 Beteiligung aller Akteure

In den Evaluationen des Nordverbunds werden während der Selbstanalyse stets die Perspektiven möglichst aller Beteiligten zusammengeführt. Dies sind im Wesentlichen die Lehrenden, der akademische Nachwuchs und die Studierenden des Fachbereichs. Für die Evaluation der Internationalisierungsstrategien bedeutete dies, alle Institutionen und Menschen zu beteiligen, die auf ihre Weise im Feld der Internationalisierung tätig sind. Das sind die Hochschulleitungen, die Akademischen Auslandsämter und andere Einheiten der Zentralverwaltung, die Studentenwerke (bzw. andere Anbieter von Wohnheimplätzen), Fachbereichsleitungen sowie Anbieter/-innen von international ausgerichteten Curricula, Kommissionen des Akademischen Senats sowie Studierende und ihre Organisationen für die Betreuung von ausländischen Studierenden. Es galt also – im Gegensatz zur Studienfachevaluation – wesentlich mehr Akteure sowohl inhaltlich als auch organisatorisch einzubinden. Für alle Akteure sind jeweils maßgeschneiderte Frageleitfäden für die Selbstevaluation entwickelt worden.

Alle Handelnden im Feld der Internationalisierung sollten die aktuelle Praxis einschätzen und ihre Verbesserungswünsche und Erwartungen an andere Akteure bzw. Behinderungen durch andere formulieren. Diese Daten stehen nach Abschluss der Evaluation für einen Organisationsentwicklungsprozess in allen Universitäten zur Verfügung.

2.4 Hochschulleitungen als Auftraggeberinnen, Evaluierete und Verantwortliche

Die Auftraggeberinnen der Evaluationen, also die Universitätsleitungen, waren im Falle dieser themenbezogenen Evaluation gleichzeitig auch Evaluierete, Empfängerinnen des Gutachtens und Verantwortliche für die Konsequenzen aus der Evaluation. Im Verhältnis zu den Studienfachevaluationen wurde deshalb die Verantwortung für einige Entscheidungen in dieser Evaluation anders festgelegt:

Der ehemalige Vizepräsident für Internationale Angelegenheiten der Hochschulrektorenkonferenz, Prof. Dr. Werner Schaal, wurde gebeten, den Vorsitz der Gutachterkommission zu übernehmen und eine Kommission aus Expert/-innen zu berufen. Die Frageleitfäden für die Selbstevaluation wurden mit ihm abgesprochen. Auf diese Weise sollte der Gefahr begegnet werden, dass die Fragestellungen in der Evaluation rein aus der Binnensicht der beteiligten Universitäten formuliert und diskutiert würden. Prof. Dr. Detlev Müller-Böling vom „Centrum für Hochschulentwicklung“ (CHE) wurde gebeten, die Follow-Up-Phase zu moderieren, d.h. die auswertende Konferenz zu gestalten und die Phase der Zielvereinbarungen in den einzelnen Hochschulen zu betreuen und somit als Korrektiv in den Auseinandersetzungen um die Ergebnissicherung zu wirken.

Mit diesen neuen Maßnahmen sollte gewährleistet werden, dass ausreichende externe Instanzen für ein transparentes und valides Evaluationsverfahren sorgen.

3. Durchführung

Die erste Durchführung einer themenbezogenen Evaluation hat gezeigt, dass sich das aus den Programmevaluationen bewährte Evaluationsverfahren auch auf themenbezogene Evaluationen anwenden lässt, mit den oben bereits geschilderten Anpassungen an die besonderen Bedürfnisse einer solchen Evaluation. Analog zu den Verfahren aus den Programmevaluationen sind die gleichen Schritte angewandt worden:

3.1 Interne Evaluation: Stärken-Schwächen-Analyse

Die beteiligten Universitäten des Nordverbunds begannen im Sommersemester 2001 mit der internen Evaluation. Es wurde jeweils eine Arbeitsgruppe unter Führung eines Mitglieds der Hochschulleitung zu Beginn des Sommersemesters eingesetzt. Die Arbeitsgruppe koordinierte die Stärken-Schwächen-Analysen aller Beteiligten, wertete deren Ergebnisse und die quantitativen Daten aus und führte sie in einer Selbstbeschreibung zusammen. Dazu beschrieben die Hochschulleitungen ihre Strategien sowie die aktuellen und zukünftigen Tätigkeiten im Rahmen der Internationalisierung. Die zentralen Verwaltungseinheiten und Einrichtungen erarbeiteten eine Stärken-Schwächen-Analyse bezogen auf ihre Serviceangebote.

Die Studentenwerke und die mit Fragen der Internationalisierung befassten Selbstverwaltungsgremien gaben Stellungnahmen ab. Interviewt wurden Fachbereichsbeauftragte und Studierendengruppen, die sich für die Betreuung ausländischer Studierender oder für die Organisation internationaler Kontakte zusammengefunden haben. Die für ausländische Studierende und Gastdozent/-innen zuständigen Behörden wurden an einigen Universitäten einbezogen.

Auf der Basis dieses Materials erstellten die Arbeitsgruppen ihre Selbstbeschreibungen. Diese wurden von den Hochschulleitungen verabschiedet, den Akademischen Senaten zur Kenntnis gegeben und schließlich im Oktober 2001 an die Gutachter/-innen übermittelt.

3.2 Externe Evaluation: Peer Review

Der Kommission gehörten folgende Gutachter/-innen an:

- Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Schaal (Vorsitz), Universität Marburg sowie ehem. Vizepräsident der HRK;
- Dr. Christian Bode (DAAD), während der Besuche an den Universitäten vertreten durch Dr. Hansgünther Schmidt;
- Rainer Henkel-von Klauß, Leiter des Akademischen Auslandsamts der Universität Mainz;
- Jodien Houwers, Office for International Relations, Rijksuniversiteit Groningen;
- Prof. Dr. Karen Sonne Jakobsen, Roskilde Universitetscenter;
- Lena Koch, studentische Vertreterin von der Humboldt-Universität Berlin und Mitglied der „Association des Etats Généraux des Etudiants de l'Europe“ (AEGEE).

Die Kommission legte Leitfragen für die Begutachtung fest. Diese bezogen sich auf folgende Themen:

- eine universitätsweite Kultur der Weltoffenheit;
- die Überprüfung eines schlüssigen Zusammenhangs zwischen den von den Hochschulleitungen genannten Zielen und den Aktivitäten hinsichtlich Partnerschaften, Mobilität, Sprachangeboten, gestuften Studienprogrammen und internationaler Ausrichtung der Curricula;

- eine stimmige Organisation für die Durchführung der eben genannten Aktivitäten;
- ein Kostenbewusstsein hinsichtlich der für Internationalisierung zur Verfügung stehenden Budgets.

Die Vor-Ort-Begutachtungen fanden an den Universitäten Hamburg, Bremen und Oldenburg im November 2001 sowie im Januar 2002 an den Universitäten Kiel und Rostock statt. Das eineinhalbtägige Programm in jeder Universität enthielt Gespräche mit der Hochschulleitung, dem Akademischen Auslandsamt, den Dekan/-innen, den Auslands- und Sokratesbeauftragten der Fachbereiche, den Studierenden („incoming“ und „outgoing“), Vertreter/-innen von Sprachangeboten und von international orientierten Studienangeboten sowie Mitgliedern der Selbstverwaltung.

Die Kommission ging davon aus, dass die jeweilige Universität den Hauptteil der Reflexion über ihre Internationalisierungsbemühungen bereits mit der Erstellung der Selbstbeschreibung geleistet hatte. Die Gespräche zwischen der Kommission und den verschiedenen Akteuren sollten vor allem dazu dienen, Hintergründe über die Besonderheiten der jeweiligen Universität zu erfahren. Mögliche Problemlösungen, die noch nicht von den Hochschulen selbst erkannt worden waren, wurden beraten. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit den gesammelten Informationen am jeweiligen Hochschulstandort entwarf die Kommission ein vorläufiges Gutachten, das den evaluierten Universitäten zwei Wochen vor der auswertenden Konferenz zugesandt wurde.

In ihrem Gutachten lobt die Kommission die bisherigen Internationalisierungsaktivitäten der Universitäten. Im Vorwort des Gutachtens wird betont, dass die Gutachter/-innen aus den Selbstevaluationsberichten und den Gesprächen vor Ort den sicheren Eindruck gewonnen haben, dass die beteiligten Universitäten „ihre“ Evaluation in allen Bereichen sehr ernst genommen haben. Einige der Befunde der Gutachterkommission betreffen alle Universitäten. Dazu gehören unter anderem die Reform der Curricula, die Mobilität von Studierenden und Lehrenden, die Unterstützung der Fachbereiche bei ihren Internationalisierungsbemühungen, das Fremdsprachenangebot sowie die Arbeitsorganisation.

3.3 Auswertende Konferenz

Die auswertende Konferenz in der Evaluation der Internationalisierungsstrategien wurde am 6. und 7. Mai 2002 mit knapp 80 Teilnehmer/-innen durchgeführt. Sie wurde von Prof. Dr. Detlef Müller-Böling (CHE) gestaltet und moderiert.

Auf der auswertenden Konferenz wurden die wesentlichen Stärken und Schwächen jeder Universität dargestellt und diskutiert. Die Hochschulleitungen präsentierten die Ergebnisse in Bezug auf die Gesamtstrategie. Die Akademischen Auslandsämter stellten die wesentlichen Vor- und Nachteile in der Organisation und Infrastruktur ihrer Institutionen dar. Vertreter/-innen der Fachbereiche berichteten über die Stärken und Schwächen der Internationalisierungsbemühungen in Lehre und Studium. Im Anschluss an diesen Austausch diskutierten die anwesenden Vertreter/-innen jeder Universität, welche Maßnahmen aus diesen Problematisierungen der Stärken und Schwächen als erstes anzugehen seien.

3.4 Follow-Up: Konsequenzen und Umsetzung der Ergebnisse

Die Ergebnisse einer themenbezogenen Evaluation, die prozessorientiert angelegt ist, sind zum heutigen Zeitpunkt schwer einzuschätzen. Die Gutachter/-innen wurden nicht um eine Einordnung der jeweiligen Einrichtung in ein vorgegebenes Beurteilungsraster, sondern um Empfehlungen für deren Weiterentwicklung gebeten. Die Universitäten haben danach aus der Fülle der Informationen und Empfehlungen die für sie besonders wichtigen und die zurzeit realisierbaren Maßnahmen ausgewählt.

Gelernt haben die beteiligten Universitäten nicht nur aus der Stärken-Schwächen-Analyse ihrer eigenen Universität und den Diskussionen mit den Gutachter/-innen, sondern auch aus den Beispielen besonders guter Praxis der anderen Universitäten. Noch ist der Diskussionsprozess in den Universitäten im Gang und es wird begonnen, die ersten Maßnahmen umzusetzen. Viele Empfehlungen der Kommission beziehen sich auf strukturelle Maßnahmen, die noch Zeit für die Verwirklichung brauchen. Im Juni 2003 wird der Verbund Norddeutscher Universitäten einen Workshop durchführen, auf dem die Umsetzungsmaßnahmen kritisch hinterfragt und gegebenenfalls Korrekturen vorgenommen werden. Zu diesem Workshop wird auch eine Publikation der Ergebnisberichte mit den Selbstbeschreibungen und den Gutachten vorliegen.

In der Wahrnehmung des Nordverbunds hat sich diese erste Evaluation einer institutionellen Strategie für die Universitäten gelohnt. Wie immer in Evaluationen haben sich Kommunikationsprozesse verbessert. Das Gutachterwort hat so manches Tabu gebrochen. Die Behebung von Schwächen, die intern eigentlich bekannt waren, bekommt durch die Evaluation einen neuen Schwung. Last but not least ist das Thema Internationalisierung in allen Universitäten prominent befördert worden und die Chance auf Entwicklung einer universitätsumfassenden Gesamtstrategie deutlich gestiegen. In Zeiten, in denen in hochschulpolitischen Diskussionen die Debatte um Internationalisierung schon vom Begriff der Globalisierung abgelöst wird, scheint die Positionierung jeder Universität in diesem Feld umso wichtiger.

4. Erfahrungen

4.1 Evaluation und Organisationsentwicklung

Die Ziele dieser Evaluation waren folgende:

- die Internationalisierung als Bestandteil der Organisationsentwicklung voranzutreiben;
- die Stärken und Schwächen in den Dimensionen „Internationale Orientierung in den Curricula“, „Mobilität“ und „Sprachausbildungen“ sowie die Möglichkeiten zur Einführung gestufter Studiengänge zu analysieren;
- Impulse für Verbesserungen in den oben genannten Handlungsfeldern zu gewinnen.

Aus Sicht der Hochschulleitungen war diese Evaluation erfolgreich, weil sie eine umfassende Bestandsaufnahme erhalten haben und daraufhin Maßnahmen eingeleitet wurden, die die wesentlichen Schwächen beseitigen helfen sollen.

Eine prozessorientierte Evaluation ist – jedenfalls dem Anspruch nach – mehr als die erste Bestandsaufnahme und Sammlung der Verbesserungswünsche in einer Organisationsentwicklung. Sie soll darüber hinaus das Wissen um den Gegenstand – hier die Internationalisierung – erweitern, Haltungen und Einstellungen der Betroffenen verändern sowie Strukturen und Organisationsformen weiterentwickeln. Ob die gewonnenen Einsichten und Impulse auch einen Gewinn für die Akteure in

den verschiedenen Handlungsfeldern bringen bzw. Verbesserungen herbeigeführt werden können, kann zur Zeit noch nicht abgeschätzt werden.

4.2 Handlungsspielräume und Verantwortlichkeiten

Die Verteilung der Verantwortung, der Budgets und der Handlungsspielräume der Akteure erscheint bei einer themenbezogenen Evaluation, die sehr viele Menschen und Institutionen umfasst, schwieriger zu berücksichtigen als in den Evaluationen von Studienfächern. Studium und Lehre sind wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses von Studierenden und Lehrenden. Die Budgets – wenn auch nie hoch genug – und die Verantwortlichkeiten sind direkt auf diese zentrale Aufgabe zugeschnitten. Anders ist das im Feld der Internationalisierung: Sie bildet einen Aspekt der allgemeinen Aufgaben in Forschung und Lehre. Sie kann von den Einzelnen berücksichtigt werden, muss es aber nicht, denn man kann in Deutschland nach wie vor eine wissenschaftliche oder andere berufliche Karriere auf dem nationalen Markt planen und erfolgreich umsetzen.

Der Gegenstand einer themenbezogenen Evaluation bezieht sich auf das Verhalten einer Universität als Ganzes. Dafür tragen im Allgemeinen die Hochschulleitung und zentralen akademischen Gremien die Verantwortung nach innen und außen. Diese haben aber in den verschiedenen Feldern nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, wirksam zu handeln. Oftmals reagieren sie, wenn andere Angehörige der Universität dies verlangen. Andererseits können sie eine Strategie entwickeln und vorgeben, ohne starken Einfluss auf die Umsetzung ihrer Vorgaben nehmen zu können.

Es ist deshalb bei einer themenbezogenen, auf die gesamte Universität bezogenen Evaluation sehr viel schwieriger, Maßnahmen einzelnen Verantwortlichen zuzuordnen. Vielmehr müssen die Maßnahmen im Zusammenspiel mit vielen Akteuren verhandelt werden und neue Instrumente zur Ergebnissicherung erprobt werden. So sind im Gegensatz zur Ergebnissicherung zwischen den Fachbereichen und der Hochschulleitung Zielvereinbarungen innerhalb der Verwaltung oder zwischen Verwaltungseinheiten und der Hochschulleitung ein noch ungesichertes Terrain. Die beteiligten Universitäten sind dabei, unterschiedliche Lösungen für diese Problematiken zu suchen.

4.3 Partizipation

Eine themenbezogene Evaluation, die prozessorientiert angelegt ist und alle relevanten Akteure zu einer Stärken-Schwächen-Analyse auffordert, gewinnt eine Fülle von Einsichten über die verschiedenen Interessen, Perspektiven und Erwartungen aller Beteiligten. Aber die befragten Beteiligten haben selten die Universität als Ganzes im Blick, sondern sehen ihren Ausschnitt im definierten Thema und wünschen sich Abhilfe für die dabei erfahrenen Hindernisse. Mit den Befragungen in der Selbstevaluation werden daher Erwartungen geweckt, die notwendig enttäuscht werden müssen. Denn am Ende der Evaluation ziehen die Hochschulleitungen und zentralen akademischen Gremien die Konsequenzen; sie beschließen diejenigen Maßnahmen, die ihnen einerseits am dringlichsten und andererseits durchsetzbar erscheinen. Das sind Einzelmaßnahmen in bestimmten Bereichen, bei denen nicht immer die Bedürfnisse aller Akteure mit einbezogen werden. Diejenigen, deren Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden, gewinnen den Eindruck, nicht an einer Evaluation beteiligt gewesen zu sein, sondern einer (lästigen) Berichtspflicht nachgekommen zu sein. Unter den Gesichtspunkten eines guten Evaluationsdesigns muss deshalb bei einer nächsten themenbezogenen und formativen Evaluation mit diffusen Verantwortungs-, Finanz- und Handlungsspielräumen die Kommunikation über die Erwartungen aller zu berücksichtigenden Akteure mit eingeplant werden.

4.4 Fortführung der formativen Evaluation

Die Alternative zu einer relativ offen gestalteten Stärken-Schwächen-Analyse verschiedener Handlungsfelder wäre ein summatives Bewertungsverfahren gewesen. Ein daraus resultierendes Ranking wäre aber aufgrund der unzureichenden Datenaufbereitung an den Universitäten und den für dieses Instrument nötigen, nicht immer im Konsens herstellbaren Bewertungsparametern nicht realisierbar gewesen. Zusätzlich hätte die Gefahr bestanden, dass aus einer summativen Bewertung kein Impuls zur Weiterentwicklung der Institution entstanden wäre. Die Hochschulleitungen als Auftraggeberinnen hatten aber gerade dieses als Ziel der Evaluation formuliert. Insofern ist ein formatives Verfahren auch bei themenbezogenen Evaluationen die richtige Wahl, besonders wenn die evaluierten Universitäten damit einen Organisationsentwicklungsprozess anstoßen wollen.

Die Evaluation mit anderen Universitäten gemeinsam zu betreiben empfiehlt sich aus vier Gründen:

- Die Verabredung mit anderen Universitäten erzeugt Handlungsdruck.
- Die Gutachter/-innen kommen über den Vergleich zu begründeten Urteilen und Argumenten.
- Die Universitäten lernen aus der Andersartigkeit.
- Die Universitäten lernen aus Best-Practice-Beispielen.

4.5 Aufwand

Diese erste themenbezogene Evaluation konnte dank der finanziellen Unterstützung des BMBF und aufgrund eines erheblichen Engagements einzelner aktiver Universitätsmitglieder auf so umfassende Weise durchgeführt werden.

In der Planung hatten wir den besonderen Aufwand dieser themenbezogenen Evaluation im Vergleich zur Studienfachevaluation vor allem in den Kosten für die Beteiligung von externen Experten kalkuliert: So hat z.B. der Vorsitzende der Gutachterkommission bereits im Vorfeld der Begutachtung am Design des Verfahrens mitgearbeitet und die auswertende Konferenz sowie das Follow-Up mussten von einer unabhängigen Person moderiert werden.

Wir nahmen an, dass der Aufwand für die Selbstanalyse und die Erhebung der Informationen in der Verwaltung sozusagen nebenbei, d.h. lediglich mit Unterstützung von studentischen Hilfskräften, geleistet werden könnte. Das war ein Trugschluss. Ebenso wie bei den Studienfachevaluationen benötigt man auch bei den themenbezogenen Verfahren eine Person für die Koordinierung der Erhebungen, Durchführung der Gruppengespräche, Protokollierung sowie die Auswertung der Informationen und das Entwerfen der Manuskripte. Sie sollte für diese Arbeiten ein halbes Jahr von anderen Aufgaben freigestellt sein. Da das nicht an allen Universitäten realisiert werden konnte, hat es in der Phase der Stärken-Schwächen-Analyse nicht nur wegen der durchaus gewünschten Meinungsverschiedenheiten zum Thema „Internationalisierung“, sondern auch schlicht aus Arbeitsüberlastung „geknirscht“.

5. Ausblick

Für eine nächste themenbezogene Evaluation erscheint es uns aus der heutigen Perspektive ratsam, erstens das Ziel der Auftraggeberinnen für alle Beteiligten noch transparenter zu machen, als es uns bei der ersten gelungen ist und zweitens gegebenenfalls mit Hilfe der Zielbestimmung die Zahl der Handlungsfelder und Akteure zu begrenzen.

So kann der Gefahr vorgebeugt werden, dass zu viele Ergebnisse aus der Selbstevaluation in der Umsetzung nicht berücksichtigt werden. In der nächsten themenbezogenen Evaluation sollen deshalb in einem ersten Schritt die Hochschulleitungen ihre Rolle, die Bedeutung des Evaluationsverfahrens für die Institution und ihren eigenen Handlungsspielraum im Untersuchungsfeld heraus arbeiten. Dann können die Ziele für die Evaluation eindeutiger gefasst, die zielrelevanten Akteure angesprochen und vor allem die Umsetzungsmöglichkeiten von Ergebnissen mit abgeschätzt werden. Darüber hinaus wird die zusätzliche Beteiligung von Expert/-innen für die Organisationsentwicklung neben den themenbezogenen Fachexpert/-innen in der Gutachterkommission erwogen.

Die Universitäten im Nordverbund haben aus den Erfahrungen ihrer ersten themenbezogenen Evaluation gelernt. Sie werden auch in Zukunft neben den Studienfachevaluationen themenbezogene, universitätsumfassende Evaluationen betreiben. Im Zentrum eines solchen Verfahrens wird als nächstes der Service für Studierende stehen. Die Aufmerksamkeit in der Stärken-Schwächen-Analyse wird sich auf die Immatrikulations- und Prüfungsämter richten.

6. Zu den Autorinnen

Dr. Karin Fischer-Bluhm

hat von 1967 bis 1974 Soziologie, Pädagogik und Psychologie an der Universität Hamburg studiert, wo sie sich auch 1983 mit dem Thema „Lernchancen in selbstorganisierten Lernprozessen“ promoviert hat. Von 1975 bis 1981 war sie als freie Mitarbeiterin in der Erwachsenenbildung, anschließend bis 1985 in verschiedenen Projekten als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig. Von 1986 bis 1991 hat sie die Arbeitsstelle Frauenförderung der Universität Hamburg aufgebaut und geleitet. In den folgenden drei Jahren war sie persönliche Referentin des Präsidenten der Uni-

versität Hamburg. Seit 1994 führt Dr. Karin Fischer-Bluhm die Geschäfte des Verbunds Norddeutscher Universitäten, seit 2002 leitet sie darüber hinaus die Geschäftsstelle Nord von ACQUIN.

Susanne Zemene

hat nach ihrem Abitur 1987 und einem einjährigen Auslandsaufenthalt eine Ausbildung zur Industriekauffrau absolviert und war als Finanzbuchhalterin tätig, bevor sie von 1991 bis 1998 Soziologie, Politische Wissenschaft, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und Pädagogik an der Universität Hamburg studiert hat. Von 1998 bis 1999 war sie als freie Mitarbeiterin im „Museum der Arbeit“ tätig, anschließend als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut für Soziologie der Universität Hamburg. Seit 2000 ist sie wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Geschäftsstelle des Verbunds Norddeutscher Universitäten.

Kontakt:

Verbund Norddeutscher Universitäten

Edmund-Siemers-Allee 1

20146 Hamburg

Tel: 040/42838-6317/6

Fax: 040/42838-5363

E-Mail: fischer-bluhm@uni-hamburg.de

Internet: www.uni-nordverbund.de