

## Verbund Norddeutscher Universitäten

*Karin Fischer-Bluhm, Carmen Tschirkov, Susanne Zemene*  
*Verbund Norddeutscher Universitäten*

### 1. Der Verbund Norddeutscher Universitäten

Bereits vor knapp einem Jahrzehnt wurde der Verbund Norddeutscher Universitäten ins Leben gerufen mit dem Ziel, die Qualität von Studium und Lehre in den beteiligten Universitäten gemeinsam zu evaluieren, zu sichern und weiter zu verbessern.

Seitdem haben sich mehr als 102 Fachbereiche bzw. Institute der am Verbund beteiligten Universitäten (Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock) dem umfangreichen Evaluierungsprozess unterzogen, Stärken und Schwächen transparent gemacht, voneinander gelernt und miteinander an Möglichkeiten zur Qualitätssicherung und notwendigen Verbesserungen gearbeitet.

In Kooperation mit der Rijksuniversität Groningen wurde ein Verfahren entwickelt, das möglichst alle Aspekte von Studium und Lehre unter unterschiedlichen Gesichtspunkten beleuchtet – eingebunden sind sowohl Lehrende als auch Studierende sowie externer Sachverstand in Form einer Gutachterkommission.

Zum Verbund Norddeutscher Universitäten haben sich die Universität Bremen, die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald, die Universität Hamburg, die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und die Universität Rostock zusammengeschlossen. Die Universität Groningen unterstützt die Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten und kooperiert auch in anderen Projekten. Sprecher des Verbundes ist Dr. Dr. h.c. Jürgen Lühje, Präsident der Universität Hamburg. Die Geschäftsstelle des Verbundes ist an der Universität Hamburg angesiedelt, die Geschäfte führt Dr. Karin Fischer-Bluhm.

Der Verbund hat sich zum Ziel gesetzt, die Kooperation zwischen den Universitäten zu stärken und hat als zentrales Vorhaben seit 1994 die Evaluation von Studium und Lehre in den Mittelpunkt seiner Arbeit gestellt.

#### 1.1 Die Geschichte des Verbundes

Die Präsidenten und Rektoren der beteiligten Universitäten etablierten im Jahre 1992 eine Gesprächsrunde. Um dem politischen Rechtfertigungsdruck zu begegnen

– damals wurde den Universitäten die mangelnde Sorge um die Studierenden und die schlechte Qualität der Lehre vorgeworfen –, entstand in dieser Gesprächsrunde Mitte 1993 die Idee, Studium und Lehre in den Universitäten zu evaluieren.

Erste Tagungen zwischen Lehrenden und Studierenden (1992/93 in Hamburg) führten zu dem Ergebnis, dass es nicht die Lehrinhalte seien und auch nur in Ausnahmefällen das individuelle Lehrverhalten einzelner, die zu Unzufriedenheiten führten, sondern dass der Zusammenhang der Lehrveranstaltungen den Studierenden nicht deutlich würde und dass es sowohl zwischen Lehrenden als auch zwischen Lehrenden und Studierenden ein großes Kommunikationsdefizit über Studium, Lehre und Prüfungen gäbe. Die Diskussion der einschlägigen Literatur und ein Workshop zu den niederländischen Erfahrungen in der Universität Groningen führten zu der Entscheidung, die Evaluationen nach niederländischem Vorbild zu gestalten.

Im April 1994 wurde mit den ersten Evaluationen begonnen. Inzwischen sind sie zu einem dem Nordverbund eigenen Verfahren herangewachsen. Die Gesprächsrunde der Präsidenten und Rektoren besteht bis heute.

Die Evaluationen im Verbund Norddeutscher Universitäten wurden 1995 als beispielhaft im Studienreform-Projekt des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft ausgezeichnet. Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) hat die Einführung und Gestaltung der Evaluation in fast allen Schritten konstruktiv-freundlich begleitet, Meinungsbildungen moderiert und tatkräftig und finanziell geholfen, wenn Neues ausprobiert werden sollte.

2001-2002 sind die Evaluationsverfahren des Verbundes Norddeutscher Universitäten und der Zentralen Evaluations- und Akkreditierungsagentur (ZEvA) gemeinsam durch das Wissenschaftliche Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung (WZI) der Universität Gesamthochschule Kassel evaluiert worden. Gefördert wurde das Projekt durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Im Rahmen dieser Meta-Evaluation ist eine Verfahrens- und Wirksamkeitsanalyse durchgeführt worden, die gezeigt hat, dass sich die mehrstufigen Evaluationsverfahren an den Hochschulen bewähren. Untersucht wurde u.a., ob die Evaluationsverfahren die verfolgten Ziele erreicht haben, durch welche Faktoren Umsetzungserfolge und Misserfolge beeinflusst wurden und ob sich die Zielvereinbarung als Instrument des Qualitätsmanagements im Evaluationsverfahren sinnvoll einsetzen lässt.

## 1.2 Arbeitsgebiete

Neben der Evaluation von Studium und Lehre sind gemeinsame Forschungseinrichtungen, gestufte Studienabschlüsse, Globalhaushalt, Akkreditierung, Multimedia, Forschungsschwerpunkte sowie eine Absolventenbörse weitere Arbeitsgebiete der Präsidenten und Rektoren im Verbund Norddeutscher Universitäten. Dabei weisen die Aktivitäten des Verbundes Norddeutscher Universitäten ganz unterschiedliche Grade der Institutionalisierung auf. Schwerpunkt ist die Evaluation von Studium und Lehre als eingeführtes Verfahren, das mittlerweile gründlich erprobt ist und ständig weiterentwickelt wird. Zur Evaluation gibt es eine förmliche Vereinbarung zwischen den Universitäten. Auch der Vernetzungsgrad zwischen den Hochschulen

ist in den einzelnen Arbeitsgebieten ganz unterschiedlich: So sind an der Evaluation alle Universitäten beteiligt, ein gemeinsames Forschungszentrum unterhalten aber nur die Universitäten Bremen und Oldenburg.

## 2. Das Verfahren der Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten

Der Verbund Norddeutscher Universitäten führt seit dem 1.4.1994 Evaluationen von Studium und Lehre durch, die konsequent darauf angelegt sind, die Qualität des Lehrangebotes, der Studien- und Prüfungspraxis sowie der Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden zu verbessern.

Qualität wird dabei nicht als statische, sondern als dynamische Größe verstanden, die innerhalb der Fächer – je nach Stand des beteiligten Faches – weiterentwickelt wird. Eine Evaluation soll also vor allem den Beteiligten im Fach einen Anstoß geben, die Qualitätsentwicklung weiter voranzutreiben. Die Verfahren münden in eine Zielvereinbarung zwischen evaluiertem Fach und Hochschulleitung. Diese enthält die Maßnahmen, die das Fach als Konsequenz der Evaluation zur Verbesserung seiner Praxis in Lehre und Studium beschließt.

In den Evaluationen sollen diejenigen Themen innerhalb des Aufgabenbereiches in Lehre und Studium bearbeitet werden, die die Beteiligten im Fach als problematisch und veränderungsbedürftig empfinden. Die Themen können im Bereich der Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden liegen, in der Organisation des Lehrangebotes, im Aufbau des Studienplanes, in der Arbeitsteilung unter den Lehrenden, im Auseinanderklaffen von Studienplan und Wirklichkeit der Studienverläufe, in Veränderungen der Studiennachfrage oder des Arbeitsmarktes, in mangelnder Übereinstimmung von Zielen und Inhalten des Curriculums, in der Ausstattung u.v.m.

Vorgegeben – d.h. zwischen den Hochschulen vereinbart – ist lediglich ein Rahmen für die Evaluationsverfahren: Den Fächern wird eine Gliederung und eine Checkliste für die Bearbeitung der einzelnen Gliederungspunkte, die in den Selbstbeschreibungen (Stärken-Schwächen-Analyse) der Fächer berücksichtigt werden sollen, vorgeschlagen. In der Checkliste sind die Fragen zusammengetragen, die in der gegenwärtigen hochschulpolitischen Debatte aktuell und bedeutsam sind.

Bisher wurden folgende Fächer im Nordverbund evaluiert:

- Biologie und Germanistik (1994/95),
- Informatik und Wirtschaftswissenschaften (1995/96),
- Chemie und Geschichte (1996/97),
- Anglistik, Geowissenschaften und Mathematik (1997/98),
- Erziehungswissenschaften, Physik und Romanistik (1998/99),
- Jura, Psychologie und Sportwissenschaft (1999/2000),
- Geographie, Soziologie/ Politologie und Philosophie (2000/2001),
- Slawistik, Theologie (2002/2003).

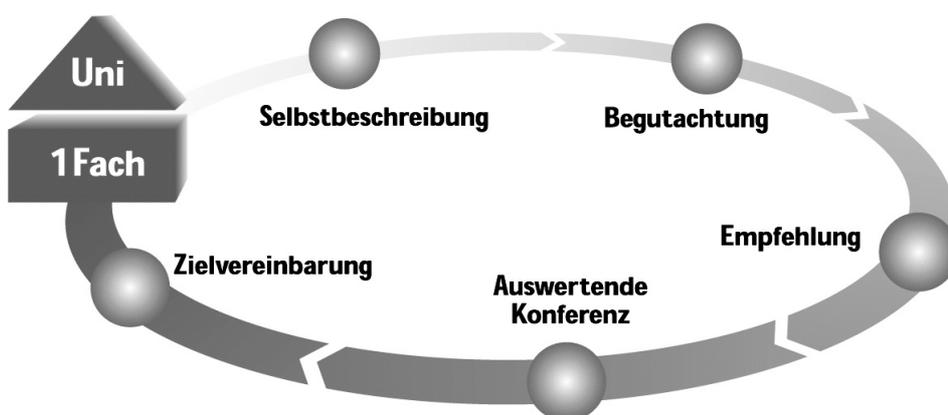
Die großen, an allen sechs Universitäten vertretenen Fächer sind damit evaluiert. 102 Fachbereiche bzw. Institute, und somit fast 80% aller Lehrenden und Studierenden haben sich an einer Evaluation beteiligt.

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 Studienfachevaluationen gesammelt hat, werden auch für die Begutachtung der institutionellen Strategien die Vorteile der formativen Evaluation genutzt. Im Sommer 2001 wurde mit der Evaluation der Internationalisierungsstrategien erstmals ein auf die gesamte Universität bezogenes Thema in den Mittelpunkt einer Evaluation gestellt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat diese Evaluation unterstützt.

## 2.1 Ablauf des Verfahrens

Der empfohlene Ablauf und Zeitplan jedes Evaluationsverfahrens stellt sich folgendermaßen dar: Im jeweiligen Sommersemester wird die Stärken-Schwächen-Analyse bzw. Selbstbeschreibung durch die Fächer erarbeitet. Im Laufe des Sommersemesters treffen sich Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten Universitäten, um die Konzeptionen für die Selbstanalyse auszutauschen, die Themen der Checkliste zu konkretisieren und um sich auf potentielle Gutachtende zu einigen. Im jeweiligen Wintersemester besuchen externe Gutachtende die Fächer und geben Empfehlungen. Auf einer auswertenden Konferenz am Ende des Wintersemesters werden diese Empfehlungen ebenso wie diejenigen Vorhaben und Maßnahmen diskutiert, die das jeweilige Fach einleiten möchte. Im darauf folgenden Sommersemester werden diese Maßnahmen in jeder einzelnen Universität in einer Zielvereinbarung festgeschrieben und verwirklicht. Die Ergebnisse der Evaluation werden veröffentlicht.

Abbildung 1:



### 2.1.1 Selbstevaluation

Die Selbstevaluation dient der Stärken-Schwächen-Analyse in einem Studienfach. Das Ziel ist, die Perspektiven aller Beteiligten in Studium und Lehre auf die wahrgenommenen Probleme zusammenzuführen. Die Ergebnisse werden in einer Selbstbeschreibung zusammengefasst.

#### Bildung einer Arbeitsgruppe

Fast alle Fachbereiche bilden für die Phase der Selbstevaluation eine Arbeitsgruppe, die die Prozesse der Selbstanalyse koordiniert. Es wird empfohlen, eine Arbeitsgruppe aus Lehrenden und Studierenden zu bilden, die Anzahl der Mitglieder auf eine arbeitsfähige Gruppengröße zu beschränken und eine/n Koordinator/in zu benennen. Die Arbeitsgruppe kann, wenn gewünscht, fachbereichsexterne Experten/Expertinnen (z.B. in Studienberatung, Statistik, Hochschulentwicklung, Hochschuldidaktik, EDV) hinzuziehen.

#### Sammeln von Problemfeldern

Im Idealfall sammelt die Arbeitsgruppe die in Lehre und Studium wahrgenommenen Problemfelder und konkrete Problemstellungen, berät sich darüber und setzt diese in Fragestellungen um, die sie mit den Mitgliedern des Fachbereiches diskutiert bzw. – bei sehr großen Fachbereichen – in Umfragen die Meinungen der Studierenden und Lehrenden erhebt.

#### Auseinandersetzung mit der Checkliste

Es gibt darüber hinaus eine im Verbund verabredete Checkliste, in der alle zurzeit gängigen Problemfelder und Argumentationsmuster in Fragen von Studium und Lehre aufgelistet sind. Die Checkliste muss gesichtet und darüber beraten werden, wie diese auf die Bedingungen des eigenen Faches abgeändert bzw. eigene Fragen für die anstehenden Diskussionen und Erhebungen hinzugesetzt werden sollten.

#### Treffen der Arbeitsgruppen-Delegierten

Ungefähr nach Ablauf eines Monats nach Beginn der Selbstevaluation treffen sich Delegierte aus den verschiedenen Arbeitsgruppen (pro Hochschule mindestens zwei Personen, davon ein/e Studierende/r) und tauschen sich über das an den einzelnen Universitäten geplante Vorgehen aus. Die Gliederung und die Checkliste werden bezüglich möglicher Abänderungswünsche und zusätzlich entwickelter Fragen diskutiert. Außerdem schlagen die Delegierten dem Sprecher des Verbundes diejenigen Fachvertreterinnen und -vertreter vor, die sie sich als Gutachtende für die Fremdevaluation wünschen. Die Gutachtenden müssen dabei aus Universitäten kommen, die nicht am Verbund Norddeutscher Universitäten beteiligt sind.

#### Organisation der Daten und Mittel für die Selbstbeschreibung

Jede Arbeitsgruppe ermittelt, welche Daten und Mittel zur Erstellung der Selbstbeschreibung bei wem vorhanden sind. Das ist in den einzelnen Universitäten sehr unterschiedlich. In einigen Hochschulen werden alle statistischen Daten von der

Zentralverwaltung zur Verfügung gestellt. Für spezielle Befragungen oder Gruppendiskussionen während der Selbstevaluation gibt es studentische Hilfskraftgelder und/oder andere Unterstützung. In anderen Universitäten muss die Arbeitsgruppe die Zusammenstellung der Daten selbst organisieren, da sie an unterschiedlichen Stellen in der Universität vorhanden sind. In diesen Fällen gibt es meist eine Unterstützung für die Arbeitsgruppe in Form von Werkverträgen oder befristet beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeitern.

#### Erstellung der Selbstbeschreibung

Nach Auswertung der gesammelten Informationen, Problemsichten und Daten wird im Allgemeinen ein erster Entwurf einer Stärken-Schwächen-Analyse erstellt, der intensiv mit allen Lehrenden und möglichst vielen Studierenden diskutiert wird. Danach wird die Selbstbeschreibung verfasst, die im Institutsrat oder Fachbereichsrat verabschiedet werden sollte.

Sie wird den Lehrenden des Faches, der Vertretung der Studierenden im Studiengang (Fachschaft o.ä.) sowie den Gutachtenden (über die Geschäftsstelle des Evaluationsverbundes) zur Verfügung gestellt.

#### 2.1.2 Fremdevaluation

Angesehene Vertreterinnen und Vertreter des evaluierten Studienfaches werden vom Sprecher des Verbundes um die Begutachtung der beteiligten Standorte gebeten. Ein Fachvertreter in der Kommission wird im Allgemeinen von der Universität Groningen gesandt, die auf diese Weise die Evaluationen im Nordverbund unterstützt. Mindestens ein Mitglied der Kommission sollte weiblich sein. In Absprache mit den am Verfahren beteiligten Studierenden wird auch eine Studentin oder ein Student Mitglied der Kommission.

#### Kenntnisnahme der Selbstbeschreibung

Den Gutachtenden werden vier Wochen vor dem Besuch der Universitäten die Selbstbeschreibungen zugesandt. Vierzehn Tage vor den Besuchen werden die Gutachtenden gebeten, Informationen, die sie zusätzlich benötigen, mitzuteilen.

#### Vorbesprechung der Gutachtenden

Unmittelbar vor dem Besuch der Universitäten tauschen sich die Gutachtenden auf einer ersten gemeinsamen Sitzung über ihre Einschätzungen zu den Selbstbeschreibungen aus, diskutieren die Kriterien, nach denen sie die Standorte beurteilen wollen, und legen eine kommissionsinterne Arbeitsteilung fest. Die von den evaluierten Standorten entworfenen Ablaufpläne für den Besuch werden von den Gutachtenden modifiziert oder angenommen.

#### Besuch der Universitäten

Die Gutachtenden besuchen das Fach an jeder Universität für eineinhalb Tage. Sie führen Gespräche mit Studierenden und Lehrenden, mit Vertreterinnen und Vertretern des technischen und Verwaltungspersonals, soweit sie organisatorisch mit Leh-

re und Studium befasst sind, mit der Frauenbeauftragten sowie mit einem Vertreter oder einer Vertreterin der Hochschulleitung, die oder der sich mit dem Stellenwert des Faches in der Universitätsplanung auskennt. Am Ende des Besuchs zieht sich die Kommission zurück, um ihre Eindrücke zu diskutieren. Diese ersten Eindrücke werden fachbereichsöffentlich meistens in einer großen Runde in der letzten Stunde vor Abreise übermittelt.

#### Erstellung des gutachterlichen Berichts

Nach den Besuchen entwerfen die Gutachtenden ihren Bericht und geben Empfehlungen zur Verbesserung bzw. Sicherung der Qualität von Studium und Lehre. Der Bericht wird vor seiner endgültigen Fertigstellung mit den Beteiligten aus dem evaluierten Studienfach und den Hochschulleitungen auf einer auswertenden Konferenz diskutiert.

#### 2.1.3 Auswertende Konferenz

Die auswertenden Konferenzen sind eine Besonderheit der Evaluationen im Nordverbund. Sie wurden anfänglich mit Skepsis betrachtet, aber sehr bald als ausgesprochen positiv angenommen. Es nehmen die Gutachtenden, die Fachvertreterinnen und -vertreter, die Studierenden und die Hochschulleitungen teil.

Die auswertende Konferenz schlägt die Brücke zwischen der Analyse von Stärken und Schwächen in Studium und Lehre hin zu den Konsequenzen, die die Fachbereiche bzw. Institute aus der Evaluation ziehen wollen. Nach einer Aussprache über die Gutachten stellen die Fachvertreterinnen und -vertreter die wichtigsten Ergebnisse der Evaluation dar. Anschließend wird gemeinsam beraten, welche Maßnahmen den Fachbereichen zu Hause vorgeschlagen werden. Anschließend entscheiden die Anwesenden über die Form der Veröffentlichung und geben ihre Empfehlungen für zukünftige Evaluationsvorhaben ab.

Die Aussprache über die Gutachten gibt Gelegenheit, die Intentionen der Gutachtenden noch einmal verbal zu erläutern und Missverständnisse zu vermeiden bzw. aufzuklären. Der Austausch der Evaluationsergebnisse und geplanten Konsequenzen ermöglicht es, von der Andersartigkeit der anderen zu lernen oder auch – was öfter geschieht als erwartet – Verabredungen für gemeinsame Vorhaben zu treffen.

Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, Inhalt und Form der Veröffentlichung aus der Evaluation in einem gemeinsamen Beschluss der beteiligten Hochschulen erst am Ende festzulegen. Innerhalb des Prozesses gibt es auf diese Weise so etwas wie einen Vertrauensschutz für Gesagtes und Geschriebenes. Das fördert die Offenheit und Ehrlichkeit in der Stärken- und Schwächenanalyse. Die Gutachten und Lernprozesse aller Hochschulen auf der auswertenden Konferenz kennen gelernt zu haben, fördert den Mut, eigene Schwächen zu veröffentlichen.

Die Ratschläge für die Gestaltung zukünftiger Evaluationsverfahren im Verbund werden in die nächsten Evaluationsverfahren eingearbeitet. Auf diese Weise entwickelt sich das Verfahren immer weiter fort.

#### 2.1.4 Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen sind eine Besonderheit in den Evaluationen des Nordverbundes für das so genannte Follow up von Evaluationsverfahren.

Das Vorbild in den Niederlanden ging ursprünglich davon aus, dass die nachfolgende Evaluation nach fünf Jahren auch überprüfen würde, wie die Ergebnisse der vorherigen umgesetzt worden seien. Dieser Zeitraum hat sich als zu lang erwiesen und in den Niederlanden wurde deshalb die Hooge Inspektie gegründet, die in regelmäßigen Zeitabständen in den Universitäten nach der Umsetzung der Evaluationsergebnisse fragt.

In einem der ersten evaluierten Studienfächer – der Germanistik – wurde der Versuch gemacht, nach zwei Jahren erneut mit der Gutachterkommission über die Ergebnisse der Evaluation zu reflektieren. Es war erwartet worden, dass der erneute Besuch der Kommission den notwendigen Schub auslösen würde, die letzten noch nicht verwirklichten Konsequenzen anzugehen. Tatsächlich aber war dieser Schub in einem Falle gar nicht nötig, Kommission und Fachbereich diskutierten lebendig und gutgelaunt über die Dinge, die nun in Angriff genommen werden könnten. In einem anderen Falle löste der erneute Besuch der Kommission Rechtfertigungen umfangreicher Art aus, warum in diesem Kollegium und an dieser Universität gar nichts Neues passieren könnte.

Daraus haben die Universitäten im Nordverbund gelernt, die Umsetzung der Ergebnisse von Evaluationen als Bestandteil ihrer Organisations- und Studiengangsentwicklung anzusehen.

Die Fachbereiche haben die Pflicht und das Recht, zu entscheiden, welche Konsequenzen sie ziehen wollen. Die Hochschulleitung unterstützt die Fachbereiche bei dieser Umsetzung, wo immer andere Gremien oder Verwaltungseinheiten der Universitäten helfen können. Die Verabredungen, die beide Partner in der Zielvereinbarung treffen, werden zeitlich überwacht.

Zielvereinbarungen sind inzwischen ein gefragter Themenkomplex in der Hochschulpolitik. Gleichzeitig nehmen Vereinbarungen als Steuerungsinstrument für Inhalte und Finanzmittel sowohl auf der Ebene zwischen Ministerium und Hochschule als auch innerhalb der Hochschule zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen zu. Die Universitäten Bremen und Hamburg haben für die Weiterentwicklung dieses Steuerungsinstrumentes Mittel der VW-Stiftung erhalten. Sanktionen gibt es bisher im Rahmen der Zielvereinbarungen in positiver Form: Für bestimmte Projekte der Fachbereiche werden Anreize aus Sondermitteln der Universitäten zur Verfügung gestellt. Wenn Evaluationen langfristig eingerichtet werden, ist zu erwarten, dass diejenigen Fachbereiche, die die Umsetzung der Konsequenzen engagiert betreiben, sich dagegen wehren werden, dass Fachbereiche, die ihre Konsequenzen nicht ziehen, ohne Strafe davon kommen.

#### Idee & Gegenstand

In der Zielvereinbarung verpflichten sich das evaluierte Fach und die Universitätsleitung gegenseitig auf Ziele, die in Studium und Lehre angestrebt werden, und auf Maßnahmen, die die Qualität von Studium und Lehre sichern und weiter verbessern.

Die Zielvereinbarung baut vor allem auf die fachliche und inhaltliche Akzeptanz des Evaluationsverfahrens durch das Fach. Ihre Verbindlichkeit ruht auf der

Handlungsbereitschaft des Faches und auf dem Willen der Universitätsleitung, das Fach in seiner Reformfreudigkeit zu unterstützen. Nicht zuletzt trägt auch das hochschulpolitische Gewicht des Verfahrens dazu bei, dass in der Zielvereinbarung die Konsequenzen aus der Evaluation gezogen werden.

Die Ziele und Maßnahmen richten sich vor allem auf die Gestaltung der Studiengänge. Hier kann es beispielsweise um die internationale Ausrichtung, die Praxisorientierung oder die stärkere Betonung von Schlüsselqualifikationen in der Ausbildung gehen. Das Spektrum der Maßnahmen reicht von der Verschiebung einzelner Lehrveranstaltungen im Curriculum und der Aktualisierung von Studien- und Prüfungsordnungen über die Neugestaltung der Studieneingangsphase bis hin zur völligen Neustrukturierung eines Studienganges.

Selbstverständnis und Corporate Identity eines Faches sind ein weiterer Gegenstand von Zielvereinbarungen. Sie können die Verständigung über das Leitbild oder das Profil des Faches in Lehre und Forschung zum Ziel setzen und als Maßnahme die Weiterführung des in der Evaluation begonnenen Reformdialoges über Studium und Lehre festschreiben.

Auch die Rahmenbedingungen von Studium und Lehre, d.h. die personelle, räumliche und sächliche Ausstattung eines Faches, werden in einer Zielvereinbarung aufgenommen. Die Ziele liegen hier z.B. in der Revision des Strukturplanes, in der Verbesserung der räumlichen Situation oder der Bibliotheksausstattung. Allerdings stoßen die Fächer und die Universitätsleitung an relativ enge finanzielle Grenzen, da in der Regel nur wenige zusätzliche Mittel zur Verfügung stehen.

#### Entstehung & Umsetzung

Die Zielvereinbarung steht am Ende eines Prozesses, dessen Anfang die Selbstbeschreibung, das Gutachten und seine Empfehlungen sowie deren Diskussion im Rahmen der Auswertenden Konferenz bilden. In einer Art "Gegenstromverfahren" entwirft zunächst das Fach Ziele und Maßnahmen. Die Universitätsleitung setzt dann diese Vorstellungen in Beziehung zu den Empfehlungen des Gutachtens und macht gegebenenfalls alternative oder ergänzende Vorschläge. Je nach Fach und Problemlage finden ein oder mehrere Gespräche statt, um den endgültigen Text der Zielvereinbarung auszuhandeln, der schließlich offiziell unterzeichnet wird. Die Ziele, die sich auf die Gestaltung der Studiengänge, die Corporate Identity bzw. das Profil oder die Rahmenbedingungen beziehen, geben dabei die Entwicklungslinien für die Reformen und Verbesserungen vor. Die Maßnahmen untersetzen in der Regel diese Ziele, indem sie einzelne Schritte auf dem Weg zu deren Realisierung festlegen. Die Zielvereinbarungen ordnen den Maßnahmen jeweils für die Umsetzung verantwortliche Personen zu und geben ein klares Datum zur Erfüllung vor.

Die Zielvereinbarung wird für einen Zeitraum von zwei Jahren geschlossen. In dieser Laufzeit wird die Umsetzung durch die Universitätsleitung begleitet. Nach dem ersten Jahr findet ein Gespräch zu Stand, Problemen und Perspektiven der Umsetzung statt, in dessen Folge auf Grund aktueller Entwicklungen Ziele revidiert oder ergänzt und neue Maßnahmen aufgenommen werden können. Nach dem zweiten Jahr erfolgt ein Abschlussbericht, der die Ergebnisse würdigt und zu einer Fortschreibung der Zielvereinbarung führen kann. Zwischen diesen Feedbacks gibt es in Abhängigkeit der für einzelne Maßnahmen gesetzten Termine regelmäßige Rückkopplungen zwischen Universitätsleitung und Fach.

### Erfahrungen & Perspektiven

In den Zielvereinbarungen können sich ein Fach und die Universitätsleitung ergebnisoffen, eigenverantwortlich und konstruktiv auf Wege verständigen, in der Evaluation von Studium und Lehre erkannte Stärken auszubauen und Schwächen zu beheben.

Der Abschluss von Zielvereinbarungen in nahezu allen evaluierten Fächern und der hohe Umsetzungsgrad zeigen, dass die Fächer die Chance ergreifen, Zielvereinbarung zu treffen aus einem Interesse an der bestmöglichen Gestaltung der Studiengänge, das sich tatsächlich an den Notwendigkeiten und Zielen der universitären Ausbildung durch Bildung orientiert.

## 2.2 Besonderheiten der Evaluationen im Verbund Norddeutscher Universitäten

Die bereits evaluierten Fächer schätzten insbesondere den diskursiven und handlungsorientierten Charakter der Evaluation. So wird im Verfahren einerseits der Auseinandersetzung der Beteiligten über Studium und Lehre ein hoher Wert beigemessen und andererseits werden die Konsequenzen, die der Fachbereich aus der Evaluation zieht, zum Bestandteil des Projekts.

Die Evaluationsprojekte werden gleichzeitig an Hochschulen durchgeführt, die örtlich nah beieinander liegen. Das ermöglicht einen erweiterten Bezugsrahmen für die Gutachtenden und einen Erfahrungsaustausch der Evaluierten untereinander bei im Rahmen bleibendem Aufwand für Reisen. Zugleich konkurrieren die beteiligten Universitäten nicht um die Ausstattung durch einen Landeshaushalt, was die Offenheit untereinander fördert.

Die Studierenden haben die Möglichkeit, sich in allen Phasen des Projekts maßgeblich zu beteiligen.

Die Gutachten entstehen analog den Verfahren in der Deutschen Forschungsgemeinschaft, also nach dem Prinzip der Selbstorganisation der Wissenschaften. Dabei schlagen die zu evaluierenden Fächer die Gutachtenden im Konsens vor.

Die Projekte liegen in der Verantwortung der einzelnen Hochschule. Somit wird mit den Evaluationen keine Entscheidung für die Vergabe von Stellen und Mitteln vorbereitet, es sei denn, ein Fach definiert als ein Ergebnis der Evaluation, eigene Mittel anders zu verteilen oder Anträge auf Neuzuweisung zu stellen.

Evaluationen erfordern einen erheblichen Aufwand seitens aller Beteiligten, der Studierenden, der Lehrenden ebenso wie der Gutachtenden. Die Universitäten im Verbund bemühen sich deshalb, wenigstens den organisatorischen Aufwand so gering und flexibel wie möglich zu halten.

## 3. Literatur

Die folgenden Publikationen können in der Geschäftsstelle angefordert bzw. im Internet heruntergeladen (<http://www.uni-nordverbund.de/html/3pub/publi2.html>) werden:

Verbund Norddeutscher Hochschulen (Hg.) (1996): Evaluation von Studium und Lehre in den Fächern Informatik und Wirtschaftswissenschaften 1995/1996. Verbund-Materialien, Band 1. Hamburg.

- Verbund Norddeutscher Universitäten (Hg.) (1998): Gestufte Studienabschlüsse. Eine Möglichkeit für Sozial- und Geisteswissenschaften? Verbund-Materialien, Band 2. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (1999): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Mathematik 1997/98. Verbund-Materialien, Band 3. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (1999): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Geowissenschaften 1997/98. Verbund-Materialien, Band 4. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (1999): Rahmenkonzept für eine Neugestaltung des Lehramtsstudiums im Fach Chemie einschließlich der Fachdidaktik. Verbund-Materialien, Band 5. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2000): Zielvereinbarungen als „Follow up“ der Evaluation von Studium und Lehre. Verbund-Materialien, Band 6. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2000): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Physik 1998/99. Verbund-Materialien, Band 7. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2000): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Erziehungswissenschaft 1998/99. Verbund-Materialien, Band 8. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2001): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Psychologie 1999/2000. Verbund-Materialien, Band 9. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2001): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Rechtswissenschaft 1999/2000. Verbund-Materialien, Band 10. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2002): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Sportwissenschaft 1999/2000. Verbund-Materialien, Band 11. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2003): Evaluation der Internationalisierungsstrategien 2001/2002. Verbund-Materialien, Band 12. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2003): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Geographie 2000/2001. Verbund-Materialien, Band 13. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2003): Evaluation von Studium und Lehre in den Fächern Politologie und Soziologie 2000/2001. Verbund-Materialien, Band 14. Hamburg.
- Verbund Norddeutscher Universitäten (2003): Evaluation von Studium und Lehre im Fach Philosophie 2000/2001. Verbund-Materialien, Band 15. Hamburg.