

Internationalisierung der Hochschulen

Eine Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten

Karin Fischer-Blum
Susanne Zemene
Hamburg

Kann sich eine Hochschule internationalisieren? Finanziell und gesetzlich werden Hochschulen national, in Deutschland sogar regional, d.h. von den Bundesländern, gesteuert. Selbst die Forschungsförderung durch Drittmittel wird in Deutschland zu ca. 90% aus nationalen Fonds finanziert. In Deutschland können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre Karrieren sowohl auf dem nationalen „Markt“ als auch auf dem internationalen aufbauen. Auch wenn Erfolg auf dem letzteren größeres Renomé verspricht, ist eine nationale Karriere in vielen Fachkulturen durchaus anerkannt (Enders/Teichler 1995). Die Mobilität der deutschen Studierenden und Wissenschaftler hat sich zwar erhöht, ist aber mit 13 Prozent (Griesbach 2002: 28) relativ bescheiden. Deutschland steht laut OECD-Statistik an dritter Stelle (nach USA und GB) derjenigen Länder, die gern von Wissenschaftlern und Studierenden aus anderen Ländern aufgesucht werden – lässt das ein ausgefeiltes Management für die Werbung und Betreuung im Lande erwarten?

Die Universitäten im Nordverbund wollten es wissen. Sie haben die Internationalisierungsbemühungen ihrer Mitglieder in den Handlungsfeldern „Internationale Orientierung in Curricula“, „Mobilität von Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern und Studierenden“ sowie „Sprachausbildung“ evaluiert und sind zur Zeit dabei, die Ergebnisse dieser Evaluation zu diskutieren und umzusetzen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat diese Evaluation unterstützt. Vorerfahrungen, Durchführung und – bisherige – Ergebnisse werden hier berichtet. Am Ende wird gefragt, ob diese Form der Evaluation dem Gegenstand angemessen und empfehlenswert ist, und welche Probleme die Autorinnen für eine solche Evaluation sehen.

Die Universitäten im Nordverbund wollten es wissen. Sie haben die Internationalisierungsbemühungen ihrer Mitglieder in den Handlungsfeldern „Internationale Orientierung in Curricula“, „Mobilität von Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftlern und Studierenden“ sowie „Sprachausbildung“ evaluiert und sind zur Zeit dabei, die Ergebnisse dieser Evaluation zu diskutieren und umzusetzen. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat diese Evaluation unterstützt. Vorerfahrungen, Durchführung und – bisherige – Ergebnisse werden hier berichtet. Am Ende wird gefragt, ob diese Form der Evaluation dem Gegenstand angemessen und empfehlenswert ist, und welche Probleme die Autorinnen für eine solche Evaluation sehen.

1. Rahmenbedingungen und Vorerfahrungen

Der Verbund Norddeutscher Universitäten (Nordverbund) wurde im April 1994 u.a. mit dem Ziel gegründet, die Evaluation von Studium und Lehre gemeinsam zu erproben. Die Universitäten in Bremen, Greifswald, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock bilden den Verbund. Unterstützt wird die Evaluation von der Universität Groningen.

Im Unterschied zu den Verbänden von Technischen Universitäten handelt es sich beim Nordverbund um einen regionalen Verbund von Hochschulen, deren Mitglieder sich in Größe und Geschichte erheblich unterscheiden. Entsprechend strebt der Nordverbund kein Ranking erbrachter Leistungen an, sondern will Besonderheiten in den Stärken der einzelnen Universitäten herausarbeiten. Ein Vergleich im Sinne eines Erfahrungsaustausches, in dem die Beteiligten von der Andersartigkeit der Anderen lernen können, ist allerdings intendiert.

Die Evaluationen im Verbund Norddeutscher Universitäten folgen im Großen und Ganzen dem Vorbild der niederländischen Evaluationsverfahren (vgl. Richter 1998). Sie gliedern sich in folgende Phasen: Selbstevaluation (Erstellen der Stärken-Schwächen-Analyse), externe Begutachtung (Peer Review und Gutachtenerstellung), auswertende Konferenz, Follow-up (Ergebnissicherung durch Zielvereinbarungen, Veröffentlichung und Umsetzung der Maßnahmen). Besondere strukturelle Merkmale im Verhältnis zu anderen Evaluationsansätzen in der Bundesrepublik (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 1998) sind:

- Die Evaluationen im Verbund greifen über die Grenzen von Bundesländern hinweg. Das erleichtert den Erfahrungsaustausch und die Meinungsbildung für eine Kooperation unter den Universitäten. Kooperiert wird in der Planung und beim Ablauf der Evaluationen, bei den Peer Reviews und in der Auswertung. In der Eigenverantwortung jeder Hochschule liegen die Stärken-Schwächen-Analysen, die Definition der Konsequenzen und ihre Umsetzung.
- Die Evaluationen werden autonom, im Sinne einer „Unabhängigkeit vom Staat“, durchgeführt. Natürlich sind sie verflochten mit den aktuellen hochschulpolitischen Diskussionen. Ihre Ergebnisse fließen z.B. in die Hochschulentwicklung einer jeden Universität ein.
- Studierende sind sowohl während der Selbstevaluation als auch in der Phase der Begutachtung in wesentlichem Maße beteiligt.

- Auf eine Vorgabe von Indikatoren für „gutes Studium“ oder „gute Lehre“ wird verzichtet. Es wird darauf vertraut, dass sowohl die Evaluierten als auch die Gutachterinnen und Gutachter „ihre“ fachspezifischen Kriterien für Stärken und Schwächen bzw. für die Beurteilung entwickeln. Vorgegeben wird lediglich ein Frageleitfaden, in dem die wichtigsten Aspekte der Diskussion um Studium und Lehre an Universitäten aufgelistet sind.
- Es wird so weit wie möglich versucht, die Grundsätze prozessorientierter Evaluation, wie sie in den Sozialwissenschaften und der Pädagogik entwickelt worden sind, einzuhalten (vgl. Beywl 1988). Prozessorientierte Evaluationen dienen – anders als summative – der Optimierung politischer Programme oder Curricula. Ihr Design wird nach folgenden Grundfragen entwickelt: Wer überprüft was zu welchem Zweck und wer darf die Konsequenzen ziehen? Im Verbund überprüfen die Universitäten selbst ihre Praxis und stellen sich dem Urteil von Gutachterinnen und Gutachtern (zumeist angesehene Expertinnen und Experten aus anderen Universitäten als denen des Verbundes, zum Teil aus dem Ausland). Der Zweck ist die Optimierung des eigenen Angebotes und der eigenen Praxis. Die Konsequenzen werden ebenfalls von den Universitäten selbst gezogen.

Seit seiner Gründung hat der Verbund Norddeutscher Universitäten 21 Studienfächer und damit alle großen in den Mitgliedshochschulen vertretenen Studienrichtungen evaluiert. Eine Auswertung der Zielvereinbarungen aus den Studienfachevaluationen ergab, dass rund 80 Prozent der von den Fachbereichen und Instituten beschlossenen Maßnahmen auch tatsächlich realisiert wurden. Nicht realisierte Maßnahmen waren häufig solche, für die die Universitäten ministerielle Unterstützung benötigen hätten, weil es um Fragen der Ausstattung, der Zahl der Studienplätze oder um die Zusammenarbeit mit anderen Ministerien (für schulische Angelegenheiten) ging. Die Verfahren werden inzwischen von mehr als drei Viertel der beteiligten Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen als notwendig und sinnvoll erachtet.

Vor dem Hintergrund dieser Erfolgsgeschichte der Evaluation von Studienfächern sollte das gleiche Verfahren auch auf institutionelle Strategien angewendet werden. Als erstes sollten die Internationalisierungsbemühungen in Studium und Lehre, als nächstes der Service für Studierende evaluiert werden.

2. Konzept der Evaluation der Internationalisierungsbemühungen

Das Design für die Evaluation wurde weitgehend analog zu den Evaluationen der Studienfächer entworfen.

Ziele

Die Präsidenten und Rektoren im Nordverbund wollten mit der Evaluation in ihren Universitäten ein Zeichen dafür setzen, dass Internationalisierungsbemühungen heute als Bestandteil der Organisationsentwicklung aufgefasst werden. Dafür sollten insbesondere die Bemühungen zur Internationalisierung von Studium und Lehre einer Stärken- und Schwächen-Analyse unterzogen werden, aber ebenso die Organisation des Services zur Unterstützung der Internationalisierungsaktivitäten.

Schon in den Studienfachevaluationen fällt es den Lehrenden schwer, sich auf die Informationen über die vorhandenen Schwerpunkte in der Forschung und deren Verbindung zum Lehrangebot zu beschränken. In der Frage der Internationalisierung ebenfalls den Schwerpunkt auf Studium und Lehre zu setzen, erschien noch gewagter. Landläufig gilt diejenige Universität als international ausgerichtet, deren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler internationale Forschungskontakte haben, in internationalen Zeitschriften mit Review-Verfahren veröffentlichen, über ein internationales Netz von Kontakten verfügen und in ihre Lehre nicht nur nationale – und universelle – Aspekte ihres Faches einbringen, sondern explizit die Forschungsergebnisse anderer Nationen und/oder vergleichende Gesichtspunkte im eigenen Fach berücksichtigen. Es war daher abzusehen, dass die Schwerpunktsetzung auf Studium und Lehre während der Evaluation zu Spannungen zwischen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einerseits, Hochschulleitung und Serviceeinrichtungen andererseits führen würde.

Handlungsfelder

Die vorgegebene Schwerpunktsetzung für die Evaluation bedeutete, die beiden Handlungsfelder „internationale Forschungsprojekte“ und „Veröffentlichungen in international anerkannten Journalen“ in der Evaluation nicht zu berücksichtigen. Die internationalen Kontakte der Wissenschaft-

lerinnen und Wissenschaftler 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 Forschungsk Kooperationen Austauschmöglichkeiten für Studierende eröffnen und die Mobilität von Studierenden und Lehrenden fördern.

Die Bemühungen zur Internationalisierung von Studium und Lehre wurden in den Handlungsfeldern Curricula, Fremdsprachenausbildung und Mobilität vermutet. Die dabei verfolgten Ziele wurden folgendermaßen formuliert:

- „Die Curricula sollen eine fachliche Orientierung bieten, die über die nationalen Grenzen hinaus weist. Dabei sollen auch Schlüsselqualifikationen vermittelt werden, mit deren Hilfe sich die Studierenden zukünftig international bewegen können (interkulturell). Außerdem geht es auch immer um die Angleichung der Studienabschlüsse im Sinne der Vergleichbarkeit sowie um die gegenseitige Anerkennung von Leistungen.
- Die Studierenden sollen Fremdsprachen lernen bzw. vertiefen. In geeigneten Fällen sollen Lehrveranstaltungen in Fremdsprachen angeboten werden.
- Deutsche Studierende und Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler sollen vermehrt im Ausland studieren und arbeiten.
- Ausländische Studierende und Wissenschaftlerinnen bzw. Wissenschaftler sollen vermehrt dafür gewonnen werden, an deutschen Universitäten zu studieren und arbeiten.

Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass

- die Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen durch die Einführung von ECTS und eines Leistungspunktesystems wesentlich erleichtert wird;
- die Gestaltung neuer Studienprogramme mit den Abschlüssen Bachelor und Master die Mobilität im In- und Ausland wesentlich unterstützt“ (Konzept zur Evaluation 2001).

Akteure

Das aus den Studienfachevaluationen bekannte Ziel, während der Selbstanalyse die Perspektiven aller Beteiligten „einzufangen“, bedeutete für die Evaluation der Internationalisierungsstrategien, alle zu beteiligen, die in den oben genannten Handlungsfeldern aktiv sind. Das sind: Hochschul-

leitungen, die Akademischen Auslandsämter und andere Einheiten der Zentralverwaltung, die Studentenwerke (bzw. andere Anbieter von Wohnheimplätzen), Fachbereichsleitungen sowie Anbieter von international ausgerichteten Curricula, Kommissionen des Akademischen Senates sowie – exemplarisch – Studierende und ihre Organisationen für die Betreuung von ausländischen Studierenden bzw. der Mobilität ihrer Kommilitonen und Kommilitoninnen.

Wichtig schien es, die Einschätzungen zur aktuellen Praxis, die Wünsche nach Verbesserung und die Erwartungen an andere Akteure bzw. Behinderungen durch andere zu erheben und diese Informationen schriftlich festzuhalten, damit am Ende der Evaluation die Interessen und Bedingungen der Akteure, die nicht in der Beschlussfassung über die Konsequenzen aus der Evaluation beteiligt sein würden, bekannt waren und für einen Organisationsentwicklungsprozess zur Verfügung standen.

Verantwortlichkeiten

Die Universitätsleitungen als Auftraggeber der Evaluationen waren in diesem Fall zugleich Evaluierete, Empfänger des Gutachtens und Verantwortliche für die Konsequenzen aus der Evaluation. Im Unterschied zu den Studienfachevaluationen wurde deshalb die Verantwortung für einige Entscheidungen in dieser Evaluation anders festgelegt:

- In den Studienfachevaluationen beruft der Sprecher des Nordverbundes die Gutachterinnen und Gutachter. Im Normalfall folgt er einer unter den sechs evaluierten Fachbereichen eines Studienfaches abgestimmten Vorschlagsliste, im Konfliktfall entscheidet er in Absprache mit den anderen Präsidenten und Rektoren. Diese Funktion wurde dem damaligen Vizepräsidenten für Internationale Angelegenheiten der Hochschulrektorenkonferenz angetragen, der gleichzeitig gebeten wurde, den Vorsitz der Gutachterkommission zu übernehmen.
- In den Studienfachevaluationen ist die Hochschulleitung sozusagen das Korrektiv für den Fachbereich, wenn es um die Formulierung der Konsequenzen aus der Evaluation geht. Sie schaut nach, ob die vom Fachbereich verabschiedeten Maßnahmen den Empfehlungen der Gutachterkommission entsprechen und ob sie zur Zielerreichung beitragen. Um auch für diese Evaluation ein solches Korrektiv in der Formulierung der Konsequenzen zu erreichen, wurde Prof. Dr. Detlef Müller-Böling vom Centrum für Hochschulentwicklung gebeten, die

auswertende Konferenz zu gestalten und die Phase der Zielvereinbarungen in den einzelnen Hochschulen zu betreuen.

3. Durchführung der Evaluation

Auf der Grundlage der einschlägigen Literatur und der Kenntnis der Organisationsstruktur der jeweiligen Universität entwickelten sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beteiligten Universitäten die Frageleitfäden für die verschiedenen Akteure in der Selbstevaluation. Die Frageleitfäden wurden mit dem Vorsitzenden der Gutachterkommission abgestimmt.

Selbstevaluation

Die Selbstbeschreibung einer jeden Universität wurde von einer Arbeitsgruppe erarbeitet, deren Vorsitz ein Mitglied des Präsidiums bzw. Rektorats führte. Diese Arbeitsgruppe legte auch fest, welche Organisationseinheiten in der jeweiligen Universität eine eigene Selbstdarstellung und Stärken-Schwächen-Analyse durchführen sollten, wessen Stellungnahmen zu bestimmten Themen eingeholt wurden und wer befragt werden sollte. Folgende Arbeitsschritte wurden durchgeführt:

- Die Hochschulleitungen beschrieben ihre Strategien, ihre aktuellen Tätigkeiten sowie ihre Zukunftsvorstellungen.
- Die Zentralen Verwaltungseinheiten und Einrichtungen erstellten ihre Stärken-Schwächen-Analyse.
- Die Studentenwerke und Selbstverwaltungsgremien, soweit sie mit Fragen der Internationalisierung befasst waren, gaben Stellungnahmen zu den ihnen gestellten Fragen ab.
- Die in den Fachbereichen/Fächern mit Fragen der Internationalisierung betrauten Funktionsträger wurden zum Teil schriftlich, zum Teil mündlich befragt.
- Studierendengruppen, die sich für die Betreuung ausländischer Studierender oder für die Organisation internationaler Kontakte zusammengefunden hatten, wurden ebenfalls befragt.
- Die für ausländische Studierende und Gastdozenten zuständigen Behörden wurden zum Teil befragt.

Die an jeder Universität gebildete Arbeitsgruppe wertete die Ergebnisse der Befragungen aus und bemühte sich auch darum, relevante Statistiken zusammenzustellen.

Die Selbstbeschreibung jeder Universität war Ergebnis der Auswertung der verschiedenen Befragungen und Statistiken. Sie sollte für die Gutachtergruppe nicht mehr als 50 Seiten umfassen, im Präsidium bzw. Rektorat verabschiedet sein und dem Akademischen Senat mindestens zur Kenntnis gegeben werden. Am Ende der Phase der Selbstbeschreibungen beschloss die Universität Greifswald, an der Evaluation nicht mehr aktiv, sondern als Beobachterin teilzunehmen.

Externe Begutachtung

In Absprache mit dem Vorsitzenden der Gutachterkommission und den Präsidenten und Rektoren der beteiligten Universitäten konnte eine hochkarätig besetzte Gutachterkommission zusammengestellt werden, die auch ausländische Expertinnen und Experten sowie eine Vertreterin der Studierenden umfasste. Neben dem Vorsitzenden bestand die Kommission aus weiteren fünf Personen.

Vier Wochen vor dem ersten Besuch der Universitäten erhielten die Gutachtenden die Selbstbeschreibungen.

Vorbesprechungen

Nach Analyse der Selbstbeschreibungen entwickelte die Gutachterkommission folgende Leitfragen für die Begutachtung:

- Ist der „Geist“, der in der besuchten Universität herrscht, ein weltöffener, der Internationalisierung von Studium und Lehre zugewandter? Findet sich dieser „Geist“ nicht nur in der Hochschulleitung und bei den professionell mit Internationalisierung Beschäftigten, sondern auch in den Fachbereichen und Instituten? Indikator dafür konnte zum Beispiel sein: eine Anerkennung von im Ausland erworbenen Studienleistungen und Abschlüssen, die nicht nach der exakten Vergleichbarkeit mit dem lokalen Lehrangebot sucht, sondern großzügig den Wert von Auslandserfahrungen mit einbezieht.
- Weisen die Aktivitäten der Universität (Partnerschaften, Austausch von Studierenden und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, Fremdsprachen- und fremdsprachige Angebote sowie gestufte Studienprogramme und internationale Ausrichtung der Curricula) einen

schlüssigen Zusammenhang mit den von der Universität genannten Zielen auf?

- Ist die Organisation, die für die Durchführung der Aktivitäten geschaffen wurde, in sich stimmig und nützt sie den von der Universität genannten Zielen?
- Geht die Universität sorgsam mit dem ihr für die Internationalisierung zur Verfügung stehenden Geld um?

Begehung

Im Winter 2001/02 besuchte die Gutachterkommission die beteiligten Universitäten. Das Programm in jeder Universität enthielt Gespräche mit

- dem Präsidium/Rektorat,
- dem Akademischen Auslandsamt/International Office,
- den Dekanen,
- den Auslands-/Sokratesbeauftragten der Fachbereiche,
- den Studierenden („incoming“ und „outgoing“),
- Vertreterinnen und Vertretern von Sprachangeboten,
- Vertreterinnen und Vertretern von international orientierten Studienangeboten sowie
- Mitgliedern der Selbstverwaltung (z.B. des Ausschusses für Internationale Hochschulbeziehungen).

Der Besuch einer jeden Universität begann jeweils mit einer „großen Runde“. Nach der Begrüßung durch den Rektor/Präsidenten stellte der Kommissionsvorsitzende die Intentionen der Gutachterkommission in diesem Verfahren allgemein und für den Besuch der jeweiligen Universität im Besonderen vor. 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 nun vor allem dazu dienen, Hintergründe für die Besonderheiten der jeweiligen Universität zu erfahren und zu beraten, welche Problemlösungsmöglichkeiten – außer den von der jeweiligen Universität bereits gesehenen – noch gefunden werden könnten.

Darauf folgten die Gespräche mit den verschiedenen Akteuren. Die Kommission führte alle Gespräche gemeinsam. Nach einer intensiven Auseinandersetzung mit den am jeweiligen Hochschulstandort gesammelten Informationen, zog sich die Gutachterkommission zur Beratung

zurück und präsentierte im Anschluss allen Interessierten ihre ersten Eindrücke.

Die Gutachten wurden auf der Grundlage dieser ersten Eindrücke und der Lektüre der Selbstbeschreibungen erstellt. Den evaluierten Universitäten wurde der abgestimmte Entwurf zwei Wochen vor der auswertenden Konferenz zugesandt.

Auswertende Konferenz

Die zweitägige auswertende Konferenz ist eine Besonderheit der Evaluationen im Verbund Norddeutscher Universitäten. Sie soll den Brückenschlag zwischen der Analyse der Stärken und Schwächen hin zu den Entscheidungen über Problemlösungen und Konsequenzen aus der Evaluation ermöglichen. An ihr nehmen die Gutachtenden und Vertreterinnen und Vertreter der Universitäten teil.

Das Programm unterteilt sich in vier Themenblöcke:

- Diskussion der Gutachten und Feststellung der wichtigsten Evaluationsergebnisse in jeder Universität,
- Darstellung der wichtigsten Stärken und Schwächen aus der Sicht der Hochschulleitungen, der Akademischen Auslandsämter und der Fachbereiche (jeweils durch Vertreter derselben),
- Meinungsbildung über die zu ergreifenden Maßnahmen in jeder Universität und Austausch darüber,
- Planung des weiteren Vorgehens.

Es wurde vereinbart, dass alle Universitäten bis zum Ende des Jahres 2002 einen ersten Ergebnisbericht verfassen. Diese Ergebnisberichte sollen zusammen mit den Gutachten und den Selbstbeschreibungen veröffentlicht werden. Gleichzeitig werden die Ergebnisberichte als schriftliche Information darüber dienen, welche Maßnahmen konkret auf welche Weise und von wem umgesetzt werden sollen. Im Mai 2003 wird jede Universität einen Zwischenbericht zum Stand der Umsetzung verfassen. Für den Herbst 2003 ist dann ein öffentlicher Workshop zur Auswertung des Follow-up bzw. der Evaluation vorgesehen.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse einer prozessorientierten Evaluation sind in der Kürze der Zeit von außen schwer einzuschätzen. Die Gutachter werden nicht um eine Einordnung der jeweiligen Einrichtung in ein vorgegebenes Beurteilungsraster, sondern um Empfehlungen für die Weiterentwicklung gebeten. Aus allen fünf Selbstbeschreibungen ging hervor, dass die Mehrzahl der Akteure in den vier untersuchten Handlungsfeldern unabhängig voneinander handeln, oft nichts von einander wissen, die Kompetenzen nicht zusammengeführt werden und die Daten für die gesamte Universität nur unsystematisch erhoben werden.

Die Gutachterkommission hat allen an der Evaluation beteiligten Universitäten bescheinigt, dass sie im Vergleich zu anderen deutschen Universitäten auf dem Weg der Bündelung ihrer internationalen Aktivitäten und Bemühungen relativ weit fortgeschritten seien. Jenseits der tatsächlich nachgewiesenen Schritte und Maßnahmen in den untersuchten Handlungsfeldern hätten sie dies bereits durch die Zusammenführung der Informationen in den Selbstbeschreibungen erreicht.

In allen beteiligten Universitäten wird nun daran gearbeitet, die Kommunikation über Auslandskontakte in der Forschung, über Mobilität, international orientierte Curricula und Sprachausbildungen zu verbessern. Wo es in der Hochschulleitung noch keine Ressortzuständigkeit für „Internationales“ gab, wird sie nun eingerichtet. In Bremen und Hamburg wurden für die Verwaltungseinrichtungen, die die internationalen Bemühungen unterstützen, betreute Organisationsentwicklungsprozesse in Gang gesetzt.

In allen Universitäten wird versucht, die Statistiken um solche Informationen zu ergänzen, die zur Beurteilung der Internationalität notwendig sind. Darüber hinaus soll ein Parameter gesucht werden, mit dem Bemühungen um Internationalisierung von Studium und Lehre in der indikatorgestützten Mittelverteilung berücksichtigt bzw. belohnt werden können. In der Universität Hamburg zum Beispiel, die sich vorgenommen hat, in der Förderung ausländischer Studierender nicht mehr nur auf die Zahlen der Zugelassenen zu schauen, sondern zukünftig besonders die Studienabschlüsse ausländischer Studierender zu fördern, wird erwogen, den Anteil der Examina von ausländischen Studierenden als Indikator bei der Mittelverteilung zu nutzen.

Zur Verbesserung der Kommunikation werden unterschiedliche Lösungen gewählt: In Bremen werden zusätzlich zu den bisherigen Strukturen Foren zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung eingerichtet. In Hamburg widmet sich ein Senatsausschuss diesem Thema, zusätzlich wird ein regelmäßiges Treffen der Fachbereichsbeauftragten mit dem Vizepräsidenten eingerichtet. In Kiel sind ebenfalls Fakultätsbeauftragte gewählt und eine Dekanekonferenz zum Thema durchgeführt worden. In Oldenburg wird ein Forum bei der Vizepräsidentin eingerichtet. In Rostock wird ein Prorektor mit dem Ressort Internationales beauftragt. Er sitzt einer Senatskommission vor, die als Transmissionsriemen zwischen Hochschulleitung und Fakultäten wirkt und für regelmäßige Behandlung des Themas im Akademischen Senat sorgen wird.

Darüber hinaus hat die Gutachterkommission jeder Universität Empfehlungen für die Zukunft ausgesprochen, die genau abgestimmt auf den aktuellen Entwicklungsstand der einzelnen Universität waren. Die Universitäten wiederum haben sich aus der Fülle der Informationen bzw. Anregungen in den Selbstbeschreibungen sowie in diesen Empfehlungen je drei bis vier ihnen besonders wichtige Maßnahmen herausgesucht, die sie sofort umsetzen wollen.

Betrachtet man diese Maßnahmen als Ergebnisse der Evaluation, lassen die Informationen keine Rückschlüsse auf den Stand der Entwicklung in jeder Universität zu: Die Information zum Beispiel, dass in Hamburg und in Oldenburg die Deutschausbildung für ausländische Studierende neu gestaltet wird, sagt nicht automatisch, dass in Bremen, Kiel und Rostock die Deutschausbildung von den Betroffenen und den Gutachtern als gut eingeschätzt wurde – obgleich dies der Fall war. Die Information, dass die Einführung zweistufiger Studienmodelle im Sinne der Bologna-Erklärung der europäischen Bildungsminister in Oldenburg und Rostock eine Konsequenz aus den Ergebnissen der Evaluation ist, sagt nur, dass diese beiden Universitäten sich dafür entschieden haben, dieser Maßnahme Priorität zu geben. Die Information sagt nichts über den Stand der Einführung gestufter Studienprogramme aus: Die Universität Rostock ist unter den hier evaluierten Universitäten vergleichsweise am weitesten fortgeschritten. Seit dem Wintersemester 2000/01 können sich Studierende in der Philosophischen Fakultät nur noch in gestufte Studienprogramme einschreiben. Oldenburg hat über das grundständige Studienangebot hinaus dagegen nur einige Studienprogramme mit Masterabschluss aufgebaut. In Hamburg wird in den meisten Fachbereichen ein Bakkalaureat

als Option angeboten. Die Universität Hamburg bekam von den Gutachtern die Empfehlung, beim Akkreditierungsrat überprüfen zu lassen, ob die optionalen Bakkalaureate dem Sinn der Bologna-Erklärung entsprechen, und wird diese Prüfung abwarten. In Bremen gibt es Beschlüsse des Akademischen Senats, wie die gestuften Studienangebote flächendeckend eingeführt werden sollen. Die Universität Bremen hatte deshalb keinen Anlass, eine neue Maßnahme zu beschließen.

Verständlich werden die verschiedenen Maßnahmen und ihre Hintergründe aus den Selbstbeschreibungen, Gutachten und den Ergebnisberichten der einzelnen Universitäten, deren Veröffentlichung zu Beginn des Jahres 2003 vorgesehen ist.

Gelernt haben die beteiligten Universitäten nicht nur aus der Stärken-Schwächen-Analyse ihrer eigenen Universität und den Diskussionen mit den Gutachtern, sondern auch aus den Beispielen besonders guter Praxis aus den anderen Universitäten: In Rostock haben die Studierenden ein besonders effektiv gestaltetes Modell zur Betreuung ausländischer Studierender entwickelt. In Bremen sind die für Hochschulangehörige zuständigen Stellen der Ausländerbehörde und der Zeugnisanerkennungsstelle räumlich mit dem Akademischen Auslandsamt zum International Office zusammengeführt worden. In Hamburg wurde ein Zentrum für graduierte ausländische Studierende eingerichtet. In Kiel wird ein elektronisches Informationssystem über Kontakte ins Ausland erprobt.

Ungelöst und einer Arbeitsgruppe der Prorektoren und Vizepräsidenten aller beteiligten Universitäten übertragen sind noch folgende Themen: Gestaltung und Auswirkung von Marketing, Rolle des und Kontakte zum DAAD sowie Auswahlverfahren für Studierende.

5. Fazit aus der Sicht der Koordinatorinnen

Ziel der Evaluation erreicht – und nun?

Die Perspektive derjenigen, die eine Evaluation planen und betreuen, ist von drei Fragen geprägt: Wer evaluiert was zu welchem Zweck? Wer zahlt? Wer darf die Konsequenzen bestimmen? Ein Verfahren soll möglichst so angelegt sein, dass den daran Beteiligten die Antwort auf diese Fragen zu jedem Zeitpunkt bekannt ist. In dieser Evaluation war vorher definiert: Die Hochschulleitungen sind die Auftraggeber, sie zahlen neben dem BMBF den größten Teil der Evaluation und sie ziehen in Abstim-

mung mit den Akademischen Gremien die Konsequenzen. Ziel war es, Internationalisierung als Bestandteil der Organisationsentwicklung voranzutreiben, und die Stärken und Schwächen in den vier Handlungsfeldern „Internationale Orientierung in den Curricula“, „Mobilität der Deutschen ins Ausland“, „Ausländische Studierende und Wissenschaftler in den beteiligten Universitäten“ und „Sprachausbildungen“ sowie die Einführung gestufter Studiengänge zu analysieren und Impulse für Verbesserungen in den Handlungsfeldern zu gewinnen. Aus der Sicht der Hochschulleitungen ist die Evaluation erfolgreich gewesen. Ob die gewonnenen Einsichten und Impulse sich auch auf die Akteure in den eigentlichen Handlungsfeldern und deren Arbeit auswirken bzw. Verbesserungen herbeigeführt werden können, kann erst der jetzt beginnende Prozess der Umsetzung in den Universitäten zeigen.

Erwartungen geweckt – wie erfüllen?

Ein Problem hat die Koordinatorinnen durchgängig beschäftigt: Die Verteilung der Verantwortung, der Finanzströme und der Handlungsspielräume der Akteure. Seine Handhabung erschien viel schwieriger und komplexer als bei den Evaluationen von Studienfächern.

Die Studienfachevaluationen richten sich an Lehrende und Studierende, deren Selbstverständnis in diesen Rollen es ist, zu lehren und zu studieren. Selbstverständnis, Aufgabe, Finanzflüsse und die für die Aufgabe verantwortliche Organisationseinheit fallen im Fachbereich oder Institut zusammen.

Anders ist die Situation bei der Evaluation der Internationalisierungsstrategien. Der Gegenstand einer solchen Evaluation ist das Verhalten der Universität als Ganzes. Dafür tragen nach landläufiger Meinung Hochschulleitung und zentrale akademische Gremien die Verantwortung nach innen und außen. Sie selbst aber haben in den vier hier untersuchten Handlungsfeldern nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, wirksam zu handeln. Sie treten in Aktion, wenn Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die Zusammenarbeit mit Auswärtigen soweit vorangetrieben haben, dass Kooperationsverträge geschlossen werden können oder sollten. Sie können in geringem Umfang finanzielle Anreize aus den Mitteln für Partnerschaften u.ä. setzen. Die „normalen“ Haushaltsmittel so zu lenken, dass sie den hier definierten Handlungsfeldern zu Gute kommen, erfordert die Einleitung eines Zielfindungsprozesses, um Lehrende davon zu

überzeugen, ihre normalen Aufgaben in einer Weise zu gestalten, dass sie den Zielen der Internationalisierung entsprechen. In der konkreten Mittelverteilung bleibt dann immer noch zwischen dem Ziel der Internationalisierung und anderen Zielen der Universität zu entscheiden.

Den internationalen Ruf einer Universität in der Forschung und in den genannten vier Handlungsfeldern können nur Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen sowie Studierende begründen. Wenn sie sich international betätigen, tun sie das freiwillig. Dies ist wegen der zusätzlichen Reisekosten teurer und sehr viel zeitintensiver als eine Lern- oder Arbeitskarriere im nationalen Raum. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und Studierende müssen sich das Geld für diese zusätzlichen Aufwendungen von unterschiedlichen Stellen besorgen – selten aus der eigenen Universität – und dafür viel eigene Zeit investieren. Sie sind zu Recht stolz auf ihre international verknüpften Arbeiten, Studien und Forschungsergebnisse. Sie haben selten den Eindruck, ihr internationales Engagement diene der Universität als Ganzes, im Gegenteil: Ihr Eindruck ist, dass alles unabhängig von der Organisation der Heimatuniversität, zum Teil sogar gegen sie durchgesetzt werden muss (El-Khawas 2002).

Eine prozessorientierte Evaluation, die alle relevanten Akteure zu einer Stärken-Schwächen-Analyse auffordert, gewinnt eine große Zahl von Einsichten über die verschiedenen Interessen, Perspektiven und Erwartungen aller Beteiligten. Sie ist von daher ein guter Anfang für eine Organisationsentwicklung. Entsprechend sind die von allen beteiligten Universitäten ins Auge gefassten Maßnahmen – die Kommunikationsnetze dichter zu knüpfen, um Zielfindung und Problemlösungen schneller realisieren zu können; die Informationslage in diesem Bereich zu verbessern; einen Prozess zur Konsensbildung über einen Parameter zu beginnen, der den Grad der Internationalisierung beschreibt und Bemühungen belohnt – folgerichtige Konsequenzen aus der Evaluation und zugleich Beginn einer Organisationsentwicklung.

Aber die befragten Beteiligten haben selten die Universität als Ganzes im Blick. Sie sehen ihren Ausschnitt international ausgerichteter Aktivitäten 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 erschei-

nen. Das sind vielfach Einzelmaßnahmen in bestimmten Bereichen (Sprachausbildung, Zulassungsverfahren etc.), die nicht die Bedürfnisse aller Akteure mit einbeziehen. Diejenigen, deren Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden, gewinnen den Eindruck, nicht an einer Evaluation beteiligt gewesen, sondern einer lästigen Berichtspflicht nachgekommen zu sein.

Unter den Gesichtspunkten eines guten Evaluationsdesigns muss deshalb bei einer nächsten prozessorientierten Evaluation mit diffusen Verantwortungs-, Finanz- und Handlungsspielräumen die Kommunikation über die Erwartungen aller betroffenen Akteure mit eingeplant werden.

Prozessorientierte oder indikatorgestützte Evaluation?

Die Alternative zu einer relativ offen gestalteten Stärken-Schwächen-Analyse verschiedener Handlungsfelder wäre eine Bewertung nach vorab definierten Indikatoren gewesen.

Viele hätten gern gehört, dass zum Beispiel die Universität X im Bereich der internationalen Kontakte ihrer Wissenschaftler zur Weltspitze gehört und im Bereich des Services für ausländische Studierende und Wissenschaftler an drittletzter Stelle einer Rankingliste steht. Ein solches Ranking aber wäre aus den folgenden Gründen nicht möglich gewesen.

Erstens waren in den Universitäten die Daten zu den Auslandsaufenthalten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, zu den Examina von ausländischen Studierenden etc. nur unsystematisch vorhanden. Zweitens waren die Beurteilungskriterien nicht im Konsens zu generieren. Das zeichnete sich bereits bei der ersten Literaturrecherche im Vorfeld der Evaluation ab, wurde jedoch auch an vielen Beispielen im Zuge der Evaluation deutlich: Der Abstand zwischen Professionellen im Feld der Internationalisierung, seien es nun die Zuständigen in Auslandsämtern, International Offices oder Hochschulpolitiker beim DAAD oder Forscherinnen und Forschern über Hochschulen, und den tatsächlich Handelnden in den Universitäten ist dafür zu groß.

Einige Beispiele: Die Forschung über Hochschule sieht in der Koordination der Bemühungen um Internationalisierung eine Leitungsaufgabe (vgl. Teichler 1999), in den hier evaluierten Universitäten wurde dieses Bewusstsein erst im Laufe der Evaluation entwickelt – und es ist nicht anzunehmen, dass die Nordverbundsuniversitäten sich hierin von anderen stark unterscheiden. Im DAAD wird gefragt, warum die neu entwickelte Sprachprüfung Deutsch für Ausländer (TestDAF), die so viel besser, flexibler und international vergleichbarer wäre

als die alte (DSH), nicht längst in allen Universitäten angewandt wird. In der Evaluation im Nordverbund wurde deutlich, dass nicht einmal alle Hochschulen die ältere Version eingesetzt hatten, geschweige denn die neuere. Akademische Auslandsämter wünschen sich, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich an der Auswahl der ausländischen Studierenden beteiligen und fragen sich, warum es angesichts sinkender Geburtenraten und angesichts des hohen Interesses an Fragen der Internationalisierung nicht zum Interesse der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gehört, dies zu tun. Etliche der in der Evaluation befragten Fachbereiche diskutierten darüber, ob es moralisch zu rechtfertigen sei, in die Klientel ausländischer Studierender sehr viel mehr Mühe zu investieren, wo doch die Kraft kaum für die Betreuung der einheimischen Studierenden reiche.

An folgendem Beispiel ist u.E. besonders gut zu sehen, was passiert wäre, wenn Beurteilungsmuster vorab festgelegt worden wären: Vor der Evaluation und zu Beginn der Begutachtung wurde davon ausgegangen, dass diejenigen Hochschulen, die einen hohen Anteil an Fördermitteln des DAAD im Programm „international orientierte Studienprogramme“ erhalten hatten, besonders aktiv im Feld der international orientierten Studienprogramme sein würden. Im Zuge der Evaluation wurde deutlich: An allen fünf beteiligten Universitäten gibt es international orientierte Studienangebote, ob sie nun in englischer Sprache angeboten werden, vorrangig für ausländische Studierende gedacht oder inhaltlich an den Erfordernissen europäischer oder anderer übernationaler Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Diejenige Universität, die explizit bei ihrer Gründung auf ein international ausgerichtetes Studienfachangebot verpflichtet wurde (Hamburg), weist auch heute noch weitaus mehr international orientierte Studienprogramme auf als andere Universitäten – und zwar nicht nur traditionelle, sondern auch in den letzten Jahren neu entstandene. In Hamburg wurden jedoch die neueren Studienprogramme ohne die Hilfe nationaler Förderprogramme (z.B. des DAAD) aufgebaut. Die international orientierten Studienprogramme in Hamburg wirken allerdings in Zuschnitt und Ausstattung bescheidener als die in den anderen Universitäten mit DAAD-Förderung eingerichteten. Es gibt aber in Hamburg keine Debatte darüber, wie sie dauerhaft finanziert werden können, weil diese Frage schon bei Einrichtung des Studienprogramms geklärt wurde. Entsprechend dieser Beobachtung wurde zum Ende der Evaluation nicht mehr nur die Frage der Beteiligung an nationalen Förderprogrammen in diesem Handlungsfeld diskutiert, sondern vor allem über das notwendige organisatorische Umfeld für international orientierte Studienangebote.

All diese Beispiele machen deutlich, dass Indikatoren, die vorab mit professionellen Evaluationsforschern diskutiert und festgelegt worden wären, an der Realität der Universitäten im Nordverbund vorbeigegangen wären. Zusätzlich hätte die Gefahr bestanden, dass aus einer Beurteilung nach vorgegebenen Kriterien kein Wunsch nach Neuerungen in der Institution entstanden wäre. Die Hochschulleitungen als Auftraggeber hatten sich aber gerade dieses als Ziel der Evaluation gewünscht.

Insofern ist die prozessorientierte Evaluation die richtige Wahl gewesen, besonders wenn man berücksichtigt, dass die evaluierten Universitäten damit einen Organisationsentwicklungsprozess anstoßen wollten. Die Evaluation mit anderen Universitäten gemeinsam zu betreiben, empfiehlt sich in jedem Fall: Erstens erzeugt die Verabredung mit anderen Handlungsdruck, zweitens können Gutachterinnen und Gutachter über den Vergleich begründetere Urteile und Argumente finden, und drittens lernen die Universitäten einerseits aus der Andersartigkeit der anderen und andererseits aus den „Best Practice“-Beispielen, die andere schon realisiert haben.

Literatur

- Beywl, Wolfgang (1988): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie: Grundlegung, Konzeption und Anwendung eines Modells der responsiven Evaluation. Frankfurt/M.
- El-Khawas, Elaine (2002): Developing an Academic Career. In: Enders, Jürgen, Fulton, Oliver (Hg.): Higher Education in a Globalising World. International Trends and Mutual Observation. A Festschrift in Honour of Ulrich Teichler. Dordrecht, Boston, London: Kluwer, S. 241-253
- Enders, Jürgen, Teichler, Ulrich (1995): Der Hochschullehrerberuf im internationalen Vergleich. Bonn: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
- Griesbach, Heinz (2002): Wissenschaft weltoffen 2002. Eine von HIS und DAAD entwickelte Datenbasis zur Internationalisierung von Studium und Forschung Kurzinformation, Band A7, Hannover
- Hochschulrektorenkonferenz (1998): Evaluation. Sachstandsbericht zur Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung in deutschen Hochschulen. Projekt Qualitätssicherung Dokumente & Informationen 1. Bonn
- Konzept zur Evaluation der Internationalisierungsstrategien im Verbund Norddeutscher Universitäten (2001)
- Richter, Roland (1998): Der niederländische Weg zur Modernisierung der Hochschulen. Ein Bericht über die Hochschulreform der 80er und 90er Jahre. GEW Materialien und Dokumente Hochschule und Forschung 89. Frankfurt/M.
- Teichler, Ulrich (1999): Internationalisation as a Challenge for Higher Education in Europe. In: TEAM Tertiary Education and Management, Vol. 5, Nr. 1, S. 5-23