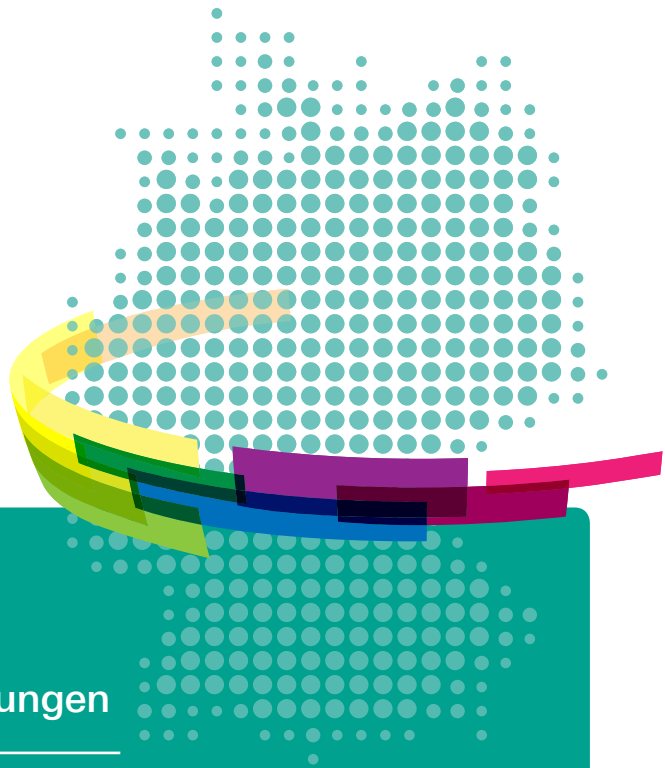


UniWiND

GUAT

UniWiND-Publikationen
Band 9



Evaluation von
Graduierteneinrichtungen

Eine praktische Handreichung

Nele Hoffmann, Gunda Huskobla, Michael Klimke (Hrsg.)

Evaluation von Graduerteneinrichtungen

Eine praktische Handreichung

Nele Hoffmann, Gunda Huskobra, Michael Klimke (Hrsg.)

Unter Mitautorenschaft von

Benjamin Brast
Markus Edler
Andrea George
Katrjn Jordan
Ute Mai
Klaus-Peter Meinicke
Katja Mertin
Gerhard Rödel
Angela Weil-Jung
Juliane Zeiser

Vorwort

Der Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) wurde 2009 gegründet und ist ein Forum für den universitätsübergreifenden Austausch über Chancen, Herausforderungen und Reformen in der Nachwuchsförderung. Das Netzwerk umfasst derzeit ca. 70 Mitgliedsuniversitäten.

Eines der Hauptanliegen von UniWiND ist es, die Nachwuchsförderung in Deutschland zu professionalisieren. Hierfür wurden Arbeitsgruppen eingerichtet, in denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Mitgliedsuniversitäten über wesentliche Fragen der Nachwuchsförderung und bestehende Angebote an den Mitgliedsuniversitäten austauschen.

Die inhaltliche Zusammenarbeit der Graduierteneinrichtungen der UniWiND-Mitgliedsuniversitäten hat zur Entwicklung von fächer- und hochschulübergreifenden Konzepten und zum Austausch über Best-Practice-Beispiele geführt. Dieses gebündelte Expertenwissen soll mit der vorliegenden Publikationsreihe einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Als Vorstand von UniWiND wünschen wir uns, dass diese Reihe dazu beiträgt,

- eine breite Diskussion über zentrale Herausforderungen der Nachwuchsförderung anzustoßen,
- den Austausch zu „Good-Practice“-Beispielen fortzuführen,
- Modelle und Konzepte für eine nachhaltige Graduiertenförderung an deutschen Universitäten zu entwickeln sowie konkrete Empfehlungen für Verantwortliche innerhalb der Hochschulen und in der Hochschulpolitik zu formulieren.

Die inhaltliche Verantwortung für die Einzelbände liegt bei den Autorinnen und Autoren. Entsprechend können auch der Charakter und die Schwerpunktsetzung der einzelnen Bände variieren.

Der vorliegende Band 9 präsentiert die Ergebnisse der UniWiND-Arbeitsgruppe „Evaluation von Graduierteneinrichtungen“, die sich von 2015 bis 2018 mit der institutionellen Evaluation von Graduierteneinrichtungen beschäftigt hat.

Evaluationen sind ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung von Einrichtungen und Programmen an Universitäten. U. a. aufgrund des gestiegenen Legitimations- und Konkurrenzdrucks sind sie inzwischen fester Bestandteil des Universitätsalltags und auch in den Grundordnungen vieler Graduierteneinrichtungen vorgesehen. Die vorliegende praxisnahe Handreichung unterstützt Graduierteneinrichtungen in der

Vorbereitung von Evaluationsverfahren, indem sie z. B. Checklisten zum Ablauf verschiedener Phasen liefert. So können Leserinnen und Leser von den Erfahrungen der AG-Mitglieder profitieren.

Der UniWiND-Vorstand möchte an dieser Stelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Mitgliedsuniversitäten für ihr außerordentliches Engagement im Rahmen der Arbeitsgruppen danken, ohne das die Herausgabe dieser Publikationsreihe nicht möglich wäre.

Der UniWiND-Vorstand
Prof. Dr. Michael Bölker,
Prof. Dr. Andreas Breiter,
Prof. Dr. Erika Kothe (Vorsitzende),
Prof. Dr. Enrico Schleiff (Stellvertretender Vorsitzender),
Prof. Dr. Gerhard Rödel

Jena, im März 2019

Inhaltsverzeichnis

1	Motivation.....	8
2	Grundsätze für Evaluierungsverfahren	10
3	Themenbereiche der Evaluation	12
4	Empfehlungen für die Zusammenstellung der Gutachterkommission	18
5	Verfahren und Bestandteile der Evaluation.....	20
6	Schlussbemerkungen	28
	Ausgewählte Literatur	29

■ Mitglieder der Arbeitsgruppe

Dr. Benjamin Brast, ehemals TU München, jetzt TU Dortmund (AG-Mitglied bis 2018)
Dr. Uta Brunner, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf (AG-Mitglied bis 2017)
Dr. Markus Edler, Freie Universität Berlin
Dr. Andrea George, Humboldt-Universität zu Berlin
Dr. Nele Hoffmann, Georg-August-Universität Göttingen
Dr. Gunda Huskobra, Friedrich-Schiller-Universität Jena (Koordination)
Dr. Katrin Jordan, TU Dresden
Dr. Michael Klimke, TU München (Koordination)
Ute Mai, Bauhaus-Universität Weimar
Dr. Dr. Klaus-Peter Meinicke, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Dr. Katja Mertin, ehemals Universität zu Köln, jetzt HS Bremen (AG-Mitglied bis 2017)
Prof. Dr. Gerhard Rödel, TU Dresden
Dr. Angela Weil-Jung, Universität Regensburg
Juliane Zeiser, Pädagogische Hochschulen Baden-Württembergs

1 Motivation

Der gestiegene Legitimations- und Konkurrenzdruck an deutschen Universitäten hat zu einer veränderten Steuerungspraxis sowie einer damit einhergehenden Evaluationskultur in Deutschland geführt. Qualitätssicherung ist ein Anliegen von Universitäten in all ihren Tätigkeitsbereichen, so auch in der Nachwuchs- bzw. Graduiertenförderung, die für Wissenschaft und Forschung zentral ist. Die Arbeitsgruppe „Evaluation von Graduierteneinrichtungen“ des Universitätsverbands zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland (UniWiND) hat sich daher in den vergangenen drei Jahren mit der institutionellen **Evaluation von zentralen Einrichtungen der Graduiertenförderung** beschäftigt und die vorliegende Handreichung erarbeitet. UniWiND hat ca. 70 Hochschulen als Mitglieder, die alle solche Einrichtungen gegründet und in die Universitätsstrukturen vor Ort eingefügt haben, sich aber zum Teil deutlich voneinander unterscheiden. Je nach Ausrichtung und Anspruch der Universität, nach Verfügbarkeit von Fördermitteln und Grundausstattung haben diese Einrichtungen temporären oder dauerhaften Charakter, binden alle Promovierenden und Postdocs der Universität ein oder nur bestimmte Gruppen. Manche Dacheinrichtungen sind im Ansatz interdisziplinär und tatsächlich universitätsübergreifend, andere wiederum konzentrieren sich auf einen Ausschnitt des Fächerspektrums oder auf Promotionsprogramme.

Die Arbeitsgruppe sieht in einer Evaluation primär ein sinnvolles und notwendiges Instrument der Reflexion und Anpassung universitärer Strukturen an sich verändernde Anforderungen im wissenschaftlichen Alltag – hier insbesondere an die sich verändernden Rahmenbedingungen im wissenschaftlichen Qualifikationsprozess. Der Heterogenität von zentralen Graduierteneinrichtungen Rechnung tragend sind in der vorliegenden **praktischen Handreichung** eher allgemeine Empfehlungen formuliert, die für jedes Evaluationsverfahren im Kontext der jeweiligen Universität interpretiert und den lokalen Gegebenheiten und Zielen angepasst werden müssen. Sie richten sich an Universitätsleitungen, Gremien im Qualitätssicherungsprozess, Leitungsorgane und Mitarbeitende von Graduierteneinrichtungen sowie an weitere am Evaluationsprozess Beteiligte. Angesprochen werden die Themenbereiche der Evaluation, die im Selbstbericht als zentrale Grundlage für die Evaluation Berücksichtigung finden müssen. Darüber hinaus werden Empfehlungen zur Auswahl und Zusammensetzung der Gutachterkommission gegeben sowie Bestandteile und Verfahrensschritte des Evaluationsprozesses skizziert.¹

¹ Eine Übertragung der vorliegenden Empfehlungen auf die Evaluation von (kleineren) Promotionskollegs, fakultätsübergreifenden Einrichtungen oder anderen Promotionsprogrammen (z. B. internationale Graduiertenkollegs) ist möglich. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Kapitel 2 und 3 der vorliegenden Handreichung relevant.

Ungeachtet der lokalen Rahmenbedingungen und der konkreten Form der Evaluation – universitätsintern oder durch externe Beauftragung, als *Ex-ante*- oder *Ex-post*-Evaluation – sollte im Fokus der Entscheidungsträgerinnen und -träger stehen, den Prozess der Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu hinterfragen, um ihn der Dynamik der Forschung anzupassen und an besten internationalen Standards auszurichten. In der Konsequenz ergeben sich Chancen für alle Beteiligten: für Promovierende und Postdocs, Betreuerinnen und Betreuer sowie nicht zuletzt für die Einrichtungen zur Graduiertenförderung selbst, die ihre Aufgaben, ihre strukturelle Angliederung und ihre Ausstattung einer produktiven Revision unterziehen können.

Grundsätze für Evaluierungsverfahren

Vor Beginn des Evaluationsprozesses ist Klarheit über die Verfahrensweisen und Handlungsgrundsätze herzustellen, damit die Vorbereitungen zielgerichtet durchgeführt werden und der Prozess ebenso gut strukturiert wie transparent und fair verläuft. Auf dieser Grundlage können aus der Evaluation resultierende inhaltliche und strukturelle Empfehlungen sowie Ressourcenentscheidungen produktiv für die institutionelle Entwicklung genutzt werden.

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation unterscheidet zwischen formativen und summativen Evaluationszwecken.² Formativ heißen Evaluationen dann, wenn Handlungsabsichten einer Organisation in Hinblick auf zu erreichende Ziele (Pläne, Konzepte) *ex ante* zu bewerten sind. Summativ ist eine Evaluation dann, wenn sie *ex post* bilanziert, ob gesetzte Ziele erreicht wurden. Zwischen der *Ex-ante*- und der *Ex-post*-Evaluation ist die Zwischenevaluation angesiedelt, die in beide Richtungen zugleich schaut. Sie fragt einerseits, ob die gesetzten Ziele mit den zur Verfügung gestellten Mitteln erreicht wurden, und andererseits, ob eine intendierte Entwicklung realisierbar und zielführend ist. Der Regelfall bei Evaluierungen von Graduierteneinrichtungen wird eine Zwischenevaluation sein: Eine bestehende Einrichtung legt Rechenschaft darüber ab, ob und inwieweit sie die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt hat (summativer Evaluationszweck). Die Evaluation kann dann aufzeigen, ob ihr Potenzial mit zukünftigen Handlungszielen und Aufgaben in Einklang steht oder ob und wo nachgesteuert werden muss. Dieses Nachsteuern kann sich sowohl auf die institutionelle Ausrichtung, die eingesetzten Mittel als auch auf die gesetzten Ziele beziehen (formativer Evaluationszweck).

Gerade weil Evaluationen mit einem erheblichen Arbeitsaufwand für alle Beteiligten verbunden sind und weil ihre Ergebnisse weitreichende Konsequenzen für die evaluierte Organisation und ihr Umfeld haben können, ist es wichtig, von Anfang an um Vertrauen in das Verfahren zu werben. Das Evaluationsverfahren sollte in allen Bestandteilen **transparent** und **ergebnisoffen** gestaltet werden. Es sollte zudem **angemessen** in Bezug auf die vorhandenen Ressourcen sowie auf die Zielsetzung der Evaluation sein. In diesem Sinne sollte es für alle Beteiligten einen **verlässlichen** Handlungsrahmen bieten. Nur so ist gewährleistet, dass die Evaluationsergebnisse hinterher die nötige Akzeptanz erfahren und neue Aufgaben und Ziele engagiert angegangen werden können.

² Vgl. DeGEval (2017), S. 27.

Good Practice-Beispiel:

„Grundsätze Evaluationsverfahren“ der Dahlem Research School, FU Berlin

1. **Transparenzgebot.** Adressaten, Ziele, Gegenstandsbereiche, Kriterien, Gutachter, Verfahrensablauf und Zeitplan der Evaluation müssen klar definiert und allen Beteiligten rechtzeitig bekannt sein.
2. **Fairnessgebot.** Der Anschein von Befangenheit und Interessenskonflikte müssen bei der Gutachterausswahl vermieden, der zu evaluierenden Einrichtung Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben werden. Die Evaluation ist ergebnisoffen zu gestalten, den Verantwortlichen der zu evaluierenden Einrichtung muss ausreichend Vorbereitungszeit zur Verfügung gestellt werden.
3. **Angemessenheitsgebot.** Das Evaluationsverfahren soll den Zielen und Zwecken der Evaluation ebenso angemessen sein wie der Größe der zu evaluierenden Einrichtung. Benchmarks v.a. quantitativer Indikatoren müssen sich an der Leistungsfähigkeit der Einrichtung orientieren, Kontexte wie Auftrag der Einrichtung und ihr Umfeld müssen für die Interpretation der Daten berücksichtigt werden.
4. **Kohärenzgebot.** Die Gegenstandsbereiche der Evaluation müssen den abgefragten Informationen entsprechen, diese aus jenen ableitbar sein. Grundsätzlich kann nur Vergleichbares auch sinnvoll verglichen werden.
5. **Verlässlichkeitsgebot.** Alle Verfahrensbeteiligten müssen sich darauf verlassen können, dass der Verfahrensablauf, die Zusammensetzung der Gutachtergruppe, der Kriterienkatalog, die Gegenstandsbereiche, die Indikatoren und schließlich die Gremienentscheidungen, die die Evaluation angestoßen haben bzw. die sie abschließen werden, regelhaft und nicht willkürlich sind.

Ein konzertiertes Vorgehen ist besonders wichtig, wenn man sich verdeutlicht, dass der Kreis der an einer Evaluation Beteiligten nicht unbedingt identische Erwartungen hat. So ist in der Regel die Binnenperspektive einer Einrichtung eine andere als die übergreifende Sicht der Universitätsleitung. Eine primär auf die inhaltlich-programmatische Zielerreichung fokussierende Perspektive kann durchaus einem auf Finanzen und Effizienz konzentrierten Blick entgegenstehen. Auch innerhalb einer Graduierteneinrichtung können verschiedene Statusgruppen (Promovierende, Postdocs, Betreuende, Leitungsgremien, externe Beiräte, Verwaltung) andersartige Erwartungen an eine Evaluation haben. Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation empfiehlt daher, alle in unterschiedlicher Weise an einer Evaluation Beteiligten bereits in die Planung und dann auch in die Durchführung derselben einzubeziehen.³

Wichtigste Adressatin und Nutznießerin der Evaluation ist in der Regel die evaluierte Einrichtung selbst. Ihr geht es um Hinweise für die Organisationsentwicklung: Empfehlungen, wie die Einrichtung Arbeitsabläufe optimieren, Mittel effizienter einsetzen, Zielgruppen passgenauer erreichen, Akzeptanz erhöhen, bisher unbeachtete Handlungsfelder erschließen oder nachhaltiger bewirtschaften kann.

³ Vgl. DeGEval (2017), S. 39.

3 Themenbereiche der Evaluation

Im Rahmen einer Evaluation von Graduierteneinrichtungen können verschiedene Themenbereiche mit unterschiedlicher Gewichtung in den Prozess eingebracht werden. Es ist wichtig, bereits bei der Konzipierung der Evaluation einen Konsens über die Erwartungshaltungen und Interessenschwerpunkte zwischen allen beteiligten Akteurinnen und Akteuren herzustellen.

Die ausgewählten Themenbereiche werden in einem Selbstbericht (auch: Selbstbeurteilungsbericht, Sachbericht oder Tätigkeitsbericht) präsentiert, der ein zentrales Element einer Evaluation darstellt. Er dient als Grundlage für den Begutachtungsprozess und gegebenenfalls die Begehung vor Ort. Der Bericht stellt die Ziele und Aufgabenbereiche der Einrichtung dar, erläutert die Organisationsstruktur ebenso wie die Qualitätsstandards und beschreibt, mit welchen Maßnahmen und Mitteln die jeweiligen Aufgaben und Ziele erfüllt werden. Eine kritische Reflexion des Erreichten, eine Selbsteinschätzung basierend auf gesteckten Zielen, Kennzahlen und Benchmarks sowie eine Analyse von Entwicklungsperspektiven sollten ebenfalls im Selbstbericht enthalten sein. Auch Ergebnisse aus Umfragen unter den Mitgliedern, Alumni/Alumnae und (externen) Stakeholdern können präsentiert werden.

Die Verantwortung für die Erstellung des Berichts liegt üblicherweise bei der zu evaluierenden Graduierteneinrichtung und bezieht im Idealfall alle Mitarbeitenden und wichtige kooperierende Einrichtungen ein. Je nach Zielen und Aufstellung der Graduierteneinrichtung ist die Struktur des Selbstberichts individuell anzupassen. Typischerweise nimmt eine Evaluation zu folgenden Themen und Maßnahmen Stellung: Organisationsform und institutioneller Rahmen der Graduierteneinrichtung, Qualitätssicherung, Qualifizierungsangebote, Angebote zur Information und Vernetzung, Beratung rund um den Promotionsprozess und zur Postdoc-Phase, finanzielle Förderangebote, Internationalisierung, Chancengleichheit und Umgang mit Diversität. Da im Rahmen dieser Betrachtung primär Dacheinrichtungen ohne oder nur mit sehr breiter fachlicher Ausrichtung im Fokus der Evaluation stehen, wird in den Selbstberichten auf die wissenschaftliche Leistungen von Promovierenden und Postdocs in der Regel weniger oder gar nicht eingegangen.⁴

⁴ Tendenziell gilt: Je stärker die Fokussierung der Graduierteneinrichtung auf bestimmte Fächergruppen und Promotionsprogramme, desto wichtiger ist die Berücksichtigung der wissenschaftlichen Forschungsleistung. Anregungen zur Beurteilung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit finden sich u. a. in Leitfäden und Handreichungen von Förder- und Wissenschaftsorganisationen (z. B. DFG-Leitfäden für den Arbeits- und Ergebnisbericht bei Anträgen zur Fortsetzung von Graduiertenkollegs und Internationalen Graduiertenkollegs). Siehe Deutsche Forschungsgemeinschaft (2017) und Wissenschaftsrat (2014), S. 9ff.

Im Folgenden werden für die genannten Themenbereiche einige beispielhafte Aspekte genannt, die beschrieben und soweit möglich mit Kennzahlen und Indikatoren belegt werden sollten. Je nach Zielen und Aufgabenspektren werden nicht alle Aspekte für alle Graduierteneinrichtungen relevant sein. Die Gutachterkommission kann sich anhand des Selbstberichts sowie der Gespräche und Eindrücke beim Vor-Ort-Besuch ein detailliertes Bild von der zu begutachtenden Einrichtung machen und so zu einer fundierten Einschätzung bezüglich des Grades der Zielerreichung und der Erfüllung von Qualitätsstandards kommen.

A. Organisationsform und institutionelle Rahmenbedingungen

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Status und Stellenwert der Promotion bzw. der Postdoc-Phase an der Universität	Rolle des Promotionswesens, Stellung der Promovierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses
2. Entwicklung der Institution	Historischer Abriss, Gründung und Weiterentwicklung, interne und externe Impulse
3. Zielgruppen	Promovierende, Postdocs, Masterandinnen und Masteranden, Betreuerinnen und Betreuer, Mitglieder spezieller Unterprogramme (z. B. Eliteprogramme)
4. Governance	Vision, Strategie, Ziele und Aufgaben, Gremien- und Leitungsstruktur, Finanzierung, eingesetzte IT-Tools
5. Organisationsform	Universitätsweit, fakultätsübergreifend, zentrale wissenschaftliche Einrichtung vs. Einrichtung der Verwaltung oder Stabsstelle, gemeinsame Einrichtung mit externen Partnern, extern gefördertes Format (z. B. DFG, EU)
6. Satzungen und Dokumente	Statut, Geschäftsordnung, Verankerung in den Statuten der Universität, Promotionsordnung, Habilitationsordnung, Tenure-Track-Satzung, Betreuungsvereinbarung, Verhaltenskodizes
7. Personal und Ausstattung	Personal (befristet/unbefristet, wissenschaftlich/nicht-wissenschaftlich), Stellenwertigkeit, Finanzen, Standorte, Veranstaltungsräume, Büros, Labore, Sachausstattung, Reisemittel, Innovationsfonds
8. Institutionelles Umfeld	Andere Einheiten der Nachwuchsförderung, Personalentwicklung, Forschungsförderung, International Office, Sprachenzentrum, Universitätsverwaltung
9. Kooperationen	Gemeinsame Promotionsprogramme, Joint Degrees, Partnerschaften mit Hochschulen für Angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen, außeruniversitären Einrichtungen, Kultureinrichtungen und Industrie

B. Maßnahmen der Qualitätssicherung im Promotionswesen bzw. in der Postdoc-Phase

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Zulassungskriterien und -prozess	Äquivalenzprüfungen, Sprachanforderungen, Beglaubigungen, Prozessdauer, digitalisierte Vorgänge, (vorzeitige) Beendigung des Verfahrens
2. Status und Finanzierung von Promovierenden und Postdocs	Immatrikulation als Promotionsstudierende, Präsenz in Gremien (z. B. Fakultätsrat), externe Promovierende, Registrierung als Mitglied einer Graduierteneinrichtung, Arbeits- und Stipendienverträge, Wochenarbeitszeit, Vertragslaufzeiten, Sach- und Reisemittel, institutionalisierte Promovierenden- bzw. Postdoc-Vertretung
3. Gute Betreuung	Betreuungsvereinbarung, Betreuungsteams, Thesis Committees, Mentorinnen und Mentoren, Konfliktmanagement, Priorisierung guter wissenschaftlicher Praxis, Betreuenden-Kurse (<i>Train the Trainer</i>), Preis für gute Betreuung
4. Pflichtelemente im Promotionsprozess bzw. in der Postdoc-Phase	Statusberichte, Qualifizierungsnachweise, ggf. PhD Curriculum, ECTS, Publikationen, Konferenzbesuche, Auslandsaufenthalte, Teilnahme an Kolloquien, Lehrleistungen
5. Prüfungsprozess	Prüfungsberechtigung, Prüfungskommission, Einheit bzw. Trennung von Betreuung und Bewertung, Art der Promotion (kumulativ/publikationsbasiert; Monographie), Veröffentlichungsrichtlinien, Notenvergabe, Prozessdauer
6. Monitoring	Datenerfassung, Kennzahlen, Berichtswesen, Qualitätszirkel, ggf. erreichtes Leistungsniveau, externes und internes Benchmarking

C. Qualifizierungsangebote

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Überfachliche Qualifizierung/ Schlüsselkompetenzen	Persönlichkeitsbildende Seminare, Kommunikationstraining, Netzwerken, Rhetorik, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Führungskompetenzen, interkulturelle Kompetenz, Kreativitätstechniken, Werteorientierung, Work-Life-Balance, Wissenschaftstheorie, Entrepreneurship, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Umgang mit IP/Schutzrechten
2. Fachliche/wissenschaftliche Qualifizierung	Gute wissenschaftliche Praxis, Methodenkurse, Hochschuldidaktik, Paper Clubs, Lehrstuhlseminare, Laborkurse, Statistik, Datenauswertung, Publikationsstrategie, Scientific Writing, Patentstrategien, Grant Writing, Berufungstraining
3. Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit	Design Thinking, Rapid Prototyping, Teamtraining, Kreativitätstechniken, Business Plan Seminar, Training in Policy Briefs, Bürgerbeteiligung
4. Organisation des Qualifizierungsprogramms	Personalentwicklungskonzept, Kursgebühren, Zahlungsmodalitäten, digitale Angebote und Lehrformate, Evaluierung

D. Angebote zur Information und Vernetzung

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Veranstaltungen	Einführungsveranstaltungen, Tage der Promotion, Science Slam-/ TEDx-/3MT-Veranstaltungen, Postdoc-Plattformen
2. Öffentlichkeitsarbeit	Webseite, Flyer, Broschüren, Social Media, Pressearbeit, universitätsinterne Veröffentlichungen, Filmprojekte, Tage der offenen Tür
3. Aktivierung der Promovierenden und Postdocs	Promovierenden- und Postdoc-Vertretung, Netzwerkveranstaltungen, Sommerfeste, Förderung von Initiativen der Promovierenden und Postdocs, Unterstützung des sozialen Engagements, Peer Mentoring, Bereitstellung von Räumlichkeiten und Ressourcen

E. Beratungsangebote

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Allgemeine Promotionsberatung	PreDoc-Programme, Tage der offenen Tür, Promotionsmessen
2. Karriereberatung/-coaching	Einzelcoaching, Karrieregespräche, Mentoring-Programme, Role-Model-Veranstaltungen, Firmenpraktika, Kontakt-/Karriere-/Industriemessen, Antragsberatung
3. Unterstützende Beratung	Stipendienberatung, rechtliche Beratung bzw. Orientierung, Hilfe bei Behördengängen, Wohnraumunterstützung, Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie, Hilfe in Konfliktfällen, Beratung in sozialen Notlagen
4. Beratung zu internationaler Mobilität	Beratung zu Programmverfügbarkeit, Joint Degrees, Stipendien, reiserechtliche Beratung bzw. Orientierung

F. Finanzielle Förderangebote

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Stipendien	Übergang, Promotion, Abschluss, soziale Notlage, Wiedereinstieg nach Familienpause
2. Mobilität	Auslandsaufenthalte, internationale Konferenzen, Summer und Winter Schools, internationale Zusammenarbeit von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern
3. Karriereförderung	Zuschüsse zu Praktika und Reisen, Förderung von selbst konzipierten und organisierten Fachtagungen
4. Programmförderung	Anschubfinanzierung für Graduiertenprogramme, Forschungsförderung, Finanzierung von Workshops und Exkursionen
5. Wissenschaftsstützende Angebote	Lektoratsservice/Proof Reading, Statistikdienstleistungen, Druckkosten, Finanzierung von Hilfskräften
6. Preise und Auszeichnungen	Prämierung herausragender Leistungen, Honorierung guter Betreuung, Anreizsysteme für Auslandsaufenthalte

G. Internationalisierungsmaßnahmen

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Welcome Services	Beratung von Interessentinnen und Interessenten, Angebote für Promotionsanfängerinnen/-anfänger und neue Postdocs, Unterstützung bei der Wohnungssuche, Dual Career-Angebote, Relocation Services
2. Internationales Recruiting	Karrieremessen, Workshops, Bewerbungs-Webseiten bzw. -Portale, Einladung Promotionsinteressierter
3. Förderung internationaler Mobilität	Finanzierung von Gastaufenthalten, Einladung von Gästen, Besuch internationaler Konferenzen, Summer und Winter Schools, Angebot von Joint Degrees, Austauschprogramme
4. Sprachkurse/Schreibtraining	Tandem-Kurse, Auslands-Sprachkurse, Testvorbereitung, Scientific Writing, Lektoratsangebote
5. Allgemeine Internationalisierungsförderung	Generelle Zweisprachigkeit der Informations- und Beratungsangebote, Etablierung/Erweiterung englischsprachiger Angebote, Umstellung von Prozessen und Dokumenten in der Verwaltung, Übersetzungs-/Proof Reading-Service

H. Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit

Zu beschreibende Aspekte	Beispiele
1. Umsetzung von Richtlinien und Gesetzen	Schutzvorschriften bei Schwangerschaft, Nachteilsausgleiche, Beteiligung von Interessensvertretungen in Auswahlverfahren
2. Individuelle Unterstützungsangebote	Maßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen nach Diversity-Kriterien (Geschlecht, Alter, Nationalität, Promotion oder Postdoc mit Familie/Behinderung/Beeinträchtigung/nicht-akademischer Herkunft/Migrationshintergrund), z. B. Stipendienvergabe, spezielle finanzielle Förderformate, Mentoring, Kinderbetreuung
3. Barrierefreiheit	Familienfreundliche Arbeits-/Veranstaltungszeiten, barrierefreier Zugang, Sicherung von kommunikativer Barrierefreiheit
4. Sensibilisierung	Kurse für Promovierende, Mitarbeitende in der Verwaltung, Betreuende, Auszeichnung von Best Practice
5. Diversity-Monitoring	Datenerfassung, Kennzahlen, Berichtswesen, Qualitätszirkel, Benchmarking

4 Empfehlungen für die Zusammenstellung der Gutachterkommission

Unabhängig davon, ob eine Evaluation universitätsintern organisiert oder eine externe Agentur beauftragt wird, sollten im Sinne bestmöglicher Passung Gutachterinnen und Gutachter angefragt und ausgewählt werden, die in ihrer Gesamtheit eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen und so das Aufgaben- und Leistungsspektrum der Graduierteneinrichtung möglichst umfänglich abdecken. Ebenso ist den Diversity-Prinzipien Rechnung zu tragen.

Den Graduierteneinrichtungen wird häufig ein Vorschlagsrecht für Gutachterinnen und Gutachter eingeräumt, wobei die Auswahl in der Regel durch die Universitätsleitung oder eine Evaluationsagentur erfolgt. Bei Zielsetzung einer vollkommen ergebnisoffenen Evaluation sollte eine unabhängige externe Kommission bestellt werden. Bei Zielsetzung einer strukturellen Weiterentwicklung der Graduierteneinrichtung können ggf. auch universitätsinterne Personen in die Kommission eingebunden werden. In jedem Fall ist durch entsprechende Regelungen sicherzustellen, dass keiner der Gutachter und keine der Gutachterinnen befangen ist (siehe Infobox S. 19).

Die Gutachterkommission sollte die fachliche Zusammensetzung der Graduierteneinrichtung – auch im Hinblick auf mögliche interdisziplinäre Zusammenhänge – widerspiegeln. Ihre wissenschaftlichen Mitglieder sollten ausgewiesene Forscherinnen und Forscher mit möglichst breiter fachlicher Orientierung sein und zudem über fundierte Erfahrung in strategischen Belangen der Nachwuchsförderung verfügen. Sie kommen in der Regel von außerhalb, möglichst von Universitäten, die ein ähnliches Fächerspektrum aufweisen oder in Anspruch und Zielsetzung vergleichbar sind. Global operierende und rekrutierende Graduierteneinrichtungen mit international kompatiblen Programmen sind gut beraten, auch Gutachterinnen und Gutachter aus dem Ausland zu berücksichtigen, die mit dem deutschen Promotionssystem (ggf. sogar dem des betreffenden Bundeslandes) vertraut sind, so dass Diskussionen über Bewertungsalternativen und Empfehlungen ohne wissenschaftssystembedingte Verständigungsprobleme geführt werden können. Im Bedarfsfall können auch spezialisierte Gutachterinnen und Gutachter (z. B. für bestimmte Inhalte oder als Vertretung für bestimmte Gruppen von Promovierenden oder Kooperationsformen) hinzugezogen werden.

Grundsätzlich ist es sinnvoll, eine detaillierte Auftragsklärung vorzunehmen und die Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter – über das im Selbstbericht Dargestellte hinaus – vorab über die Spezifika der zu begutachtenden Graduierteneinrichtung und ihr hochschulpolitisches Umfeld zu informieren. Die Graduierteneinrichtung ist außerdem gut beraten, im Vorfeld der Vor-Ort-Begehung Informationen über die Gutachterinnen und Gutachter (Fachrichtungen, Werdegang, Tätigkeiten) einzuholen,

damit Informationen auch hier verständlich und zielgruppenorientiert präsentiert werden können. Die Größe der Gutachterkommission sollte sich an der Größe der zu evaluierenden Einrichtung bzw. dem Umfang und der Ausrichtung der angebotenen Aktivitäten und Services orientieren. Im Allgemeinen erscheint eine Gutachterkommission aus drei bis acht Personen angemessen, so dass Aufgaben innerhalb der Gruppe gut verteilt werden können und eine effiziente Kommunikation möglich ist.

In summa kann folgende Zusammensetzung der Gruppe der Gutachterinnen und Gutachter empfohlen werden:

- 2 bis 3 ausgewiesene Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Erfahrung in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses im In- und Ausland,
- 1 bis 2 Vertreterinnen oder Vertreter von Kooperationspartnern oder Einrichtungen aus der Nachwuchs- oder Forschungsförderung,
- 1 Person aus dem Management von Graduierteneinrichtungen, die Abläufe im Alltagsgeschäft beurteilen kann,
- 1 Vertreterin oder Vertreter der Gruppe der Nachwuchsforschenden, z. B. Mitglied des Thesis Doktorandennetzwerks oder des UniWiND-Beirats.

Es ist ratsam, dass im Sinne eines zielgerichteten Prozesses und einer strukturierten und effektiven Kommunikation eine Sprecherin oder ein Sprecher aus dem Kreis der Gutachterinnen und Gutachter benannt wird. Diese Person wird von den Stakeholdern der Evaluation vorab benannt oder von den Mitgliedern der Gruppe beim ersten Treffen bestimmt.

Befangenheitsprüfung von Mitgliedern der Gutachterkommission

Bei der personellen Zusammenstellung der Gutachterkommission ist darauf zu achten, dass keiner der Gutachter und keine der Gutachterinnen in einem Verhältnis zu der zu evaluierenden Graduierteneinrichtung steht, das Befangenheit indizieren könnte. Mögliche Kriterien für Befangenheit sind:

- enge persönliche Bindungen (Verwandschaft, Lebensgemeinschaft mit Beschäftigten der Einrichtung),
- gemeinsame wissenschaftliche Tätigkeiten (z. B. Veröffentlichungen, Antragstellungen) mit Haupt-Akteurinnen und -Akteuren der Graduierteneinrichtung,
- frühere Beschäftigung an der Einrichtung (rückwirkend bis zu fünf Jahre),
- frühere Bewerbung um eine Stelle an der Einrichtung (rückwirkend bis zu fünf Jahre),
- Beratungs- und Aufsichtstätigkeit für die Einrichtung, z. B. Mitgliedschaft in deren Gremien (rückwirkend bis zu fünf Jahre),
- Mitwirkung bei der Auswahl von Leitungspersonal der Einrichtung,
- unmittelbare wirtschaftliche Konkurrenz (z. B. Zugehörigkeit zu einer Universität des gleichen Bundeslandes).

In Anlehnung an die Grundsätze des Evaluierungsverfahrens des Senats der Leibniz-Gemeinschaft und Ausführungen des Wissenschaftsrates. Vgl. Leibniz-Gemeinschaft (2014), S. 9 und Wissenschaftsrat (2014), S. 17.

5 Verfahren und Bestandteile der Evaluation

In der Regel ist die Universitätsleitung (oder ein anderes Gremium der Universität) für die Entscheidung zur Evaluation einer Graduierteneinrichtung verantwortlich. Die Motivation für diese Entscheidung kann vielfältig sein: Es kann dafür sowohl interne (Wechsel in der Besetzung des Präsidiums, turnusgemäße Evaluation universitärer Einrichtungen) als auch externe Gründe (Auslauf von Drittmittelfinanzierung, anstehende externe Begutachtung) geben. Die Universitätsleitung kündigt die anstehende Evaluierung an, legt die Zielsetzung und den Zeitrahmen fest, trifft Entscheidungen über grundsätzliche Aspekte des Evaluationsprozesses und über Zuständigkeiten in der Durchführung. Die hieraus resultierenden Aufgaben werden üblicherweise an die Geschäftsstelle der Graduierteneinrichtung delegiert, die dann die Durchführung des gesamten Prozesses koordiniert. Alternativ kann die Organisation des Evaluationsprozesses extern vergeben werden.

Die Evaluierung im engeren Sinne basiert auf einem Selbstbericht, ggf. dort enthaltenen Umfrageergebnissen und einer Vor-Ort-Begehung (vgl. unten, Checkliste Phase 2).

Der Bewertungsprozess durch die Gutachterkommission erfolgt anhand von explizit auf den Sachverhalt bezogenen und begründeten Kriterien.⁵ Die aus der Evaluation resultierenden Empfehlungen oder Auflagen können alle adressierten Themenbereiche betreffen. Möglicherweise führen sie zu Entscheidungen der Universitätsleitung, deren Umsetzung weitere Gremienbeschlüsse erfordern und – je nach dem Ziel der Evaluierung – Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Graduierteneinrichtung haben (z. B. Änderung von Tätigkeitsschwerpunkten, Zuweisung von Finanzmitteln, Entscheidungen über Personalressourcen). In jedem Fall tragen die Evaluationsergebnisse zur Selbstreflexion und Strategiebildung der evaluierten Graduierteneinrichtung bei. Daher ist es ratsam, für die Nachbereitung einen verbindlichen Zeitrahmen mit der Universitätsleitung zu vereinbaren. Zur Umsetzung der angeratenen und beschlossenen Veränderungen und Maßnahmen sollte ein konkreter Zeitplan erstellt werden.

Die folgenden **Checklisten** geben einen Überblick über typische Arbeitsschritte bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Evaluation. Die Checklisten sind auch online als Arbeitsdokument verfügbar, so dass die mit der Evaluierung befassten Personen diese fallspezifisch anpassen können.

⁵ Vgl. Kromrey (2001), S. 108ff.

Checkliste Phase 1: Beauftragung, Vorbereitung und Ressourcenplanung

Arbeitsschritte	Erläuterung
Beauftragung der Evaluation	
Wer beauftragt die Evaluation?	In der Regel beauftragt und verantwortet die Universitätsleitung (oder ein anderes per Satzung/Grundordnung legitimiertes Gremium der Universität) die Evaluation.
Was ist die Zielsetzung der Evaluation?	Die Zielfestlegung bestimmt alle Aspekte des weiteren Verfahrens und sollte deshalb strategisch fundiert festgelegt und allen Beteiligten kommuniziert werden.
Wann sollte die Ankündigung der Evaluierung erfolgen?	Die Ankündigung und Planung beginnt idealerweise ca. 6 bis 12 Monate vor der Evaluierung mit der Entscheidung über das Evaluationsziel, grundsätzliche Aspekte des Verfahrens und der Festlegung von Zuständigkeiten.
Wer wird beauftragt?	Die Organisation des Evaluierungsprozesses kann intern erfolgen (z. B. durch die Geschäftsstelle der Graduierteneinrichtung) oder extern vergeben werden (z. B. an das Programm „Evaluation of Doctoral Education“ der European University Association (EUA) oder an Evaluationsagenturen).
Festlegung der Bestandteile der Evaluation	
Soll ein Selbstbericht angefertigt werden?	Grundlage für die Evaluation sollte ein Selbstbericht sein, der unter Einbeziehung aller relevanten Beteiligten und Stakeholder erstellt werden sollte. Er dient der Information der Universitätsleitung, der Gutachterinnen und Gutachter sowie weiterer Beteiligter.
Sind vorab zielgruppenspezifische Befragungen durchzuführen?	Im Vorfeld der Erstellung des Selbstberichts kann es sinnvoll und nötig sein, Umfragen durchzuführen (s. Checkliste Phase 2).
Ist eine Vor-Ort-Begehung geplant?	Zusätzlich zum schriftlichen Bericht sollte eine Vor-Ort-Begehung vorgesehen werden.
Abstimmung des Zeit- und Ablaufplans	
Wie sieht der Zeitplan für den Ablauf des Verfahrens aus?	Ein Evaluierungsprozess dauert in der Regel 12 bis 18 Monate von der Beauftragung über die Vorbereitung, Durchführung bis hin zum Erhalt eines Bewertungsberichts.
Planung der Personalressourcen	
Gibt es genügend Personalkapazitäten für die Koordination des Evaluierungsverfahrens?	Wie sieht die personelle Auslastung der mit der Durchführung beauftragten Einrichtung aus? Ist ggf. eine temporäre Aufstockung der Personalkapazitäten möglich?

Welche Personen, Gremien, Einrichtungen und Partner werden an der Vorbereitung und Durchführung der Evaluation beteiligt?	<p>Mögliche Beteiligte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Universitätsleitung – Gutachterinnen und Gutachter (eine Gutachterin/ein Gutachter sollte den Vorsitz bzw. die Sprecherschaft übernehmen) – Graduierteneinrichtung: Vorstand, Geschäftsstelle, Mitglieder, ggf. wissenschaftlicher Beirat – Universitäre Kooperationen: Dekanate, andere Graduierteneinrichtungen und programme der Universität, Gleichstellungsstelle/Diversity-Management, International Office, Pressestelle, Personalentwicklung etc. – Evtl. externe Kooperationen (Alumni-Vereine, Fördereinrichtungen) – Dienstleister (Grafik, Druck, Catering)
Kalkulation	
Welche Kosten fallen für die Evaluierung an?	Zusätzlich zu Personalressourcen fallen u. a. Produktions- und Druckkosten für den Selbstbericht, Posterdruck und für die Aufbereitung der zielgruppenspezifischen Befragungen an. Bei einer Vor-Ort-Begehung kommen Kosten für Catering, Reise- und Unterbringungskosten der (möglicherweise international besetzten) Gutachterkommission hinzu. Ggf. wird ein Honorar für die Gutachterinnen und Gutachter vereinbart.
Wer übernimmt die anfallenden Kosten?	Es empfiehlt sich, schon bei der Beauftragung der Evaluation zu vereinbaren, welches Budget zur Verfügung steht und wie die Abrechnung erfolgen soll. Die Vorgaben des Haushaltsrechts sind zu beachten. Eine Evaluierung inklusive Vor-Ort-Begehung erfordert erfahrungsgemäß ein Budget von 7.500 bis 10.000 Euro.

Checkliste Phase 2: Durchführung der ausgewählten Bestandteile der Evaluation

Arbeitsschritte	Erläuterung
Selbstbericht	
Wie umfangreich soll der Bericht sein?	Es können Vorgaben zu Umfang und erforderlichen Anhängen gemacht werden. Im Idealfall orientiert sich der Selbstbericht an vorab festgelegten Themenbereichen (siehe Kapitel 3). Auch besteht die Möglichkeit, dass der

	Auftraggeber oder die Auftraggeberin der Evaluation eine Checkliste, ein „Fact Sheet“ oder Evaluationskriterien vorgibt, die eine Orientierung für die Inhalte des Selbstberichts liefern können. In der Regel wird der Selbstbericht Anlagen haben, z. B. Satzung, Programmhefte, Flyer.
Welche Daten und Informationen liegen bereits vor? Welche müssen darüber hinaus erhoben werden?	Informationsgrundlagen zum Schreiben des Berichtes: <ul style="list-style-type: none"> – Eigenes Berichtswesen, Monitoring, Statistiken – Vorhandene Berichte und Evaluationen (z. B. von Veranstaltungen, Qualifizierungsangeboten) – Befragung der Promovierenden und der Betreuenden
Wer liefert Textbausteine?	Hierfür sind klare Verantwortlichkeiten festzulegen. Wichtig ist es, frühzeitig die Textabschnitte zu identifizieren, die eine Zuarbeit von anderen Stellen erfordert.
Soll der Selbstbericht veröffentlicht werden?	Dies muss frühzeitig geklärt werden. Ein nicht-veröffentlichter Bericht wird strategisch anders formuliert sein als ein veröffentlichter. Inwiefern eine Veröffentlichung sinnvoll ist, hängt von der Zielsetzung der Evaluation ab.
Welche Fristen sind zu beachten?	Wann muss der Bericht von der Leitung der Graduierteneinrichtung verabschiedet werden, damit anschließend Schlussredaktion, Layout und Druck so rechtzeitig erfolgen können, dass die Universitätsleitung, Gutachterkommission und alle weiteren Beteiligten den Bericht frühzeitig vor dem Evaluationstermin erhalten?
Zielgruppenspezifische Umfragen	
Ist es im Vorfeld sinnvoll, zielgruppenspezifische Umfragen durchzuführen?	Umfragen können als Instrument zur Ermittlung der Zufriedenheit verschiedener Stakeholder mit den Aufgaben, Zielen und Leistungen der Graduierteneinrichtung eingesetzt werden.
Wer soll befragt werden? Sollen alle Mitglieder der Zielgruppe befragt werden oder nur eine Teilgruppe?	Zielgruppen sind vor allem die Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler sowie die Betreuenden. Ggf. können auch Alumni/Alumnae oder kooperierende universitäre Einrichtungen befragt werden. Statt alle Mitglieder der jeweiligen Zielgruppe anzusprechen, kann u. U. eine repräsentative Teilgruppe (z. B. eine gewählte Vertretung) angehört werden.
Inwieweit kann auf die Ergebnisse vorheriger Mitgliederbefragungen zurückgegriffen werden?	Gibt es regelmäßige Berichte einer Promovierenden-/ Postdocvertretung? Lassen sich bereits durchgeführte Evaluationen nutzen (von Veranstaltungen, Qualifizierungsangeboten)? Lassen sich externe Befragungen verwenden (ProFile-Promovierendenpanel, Nacaps etc.)?

Gibt es einen Fragenkatalog?	Falls nicht vorhanden, ist ein geeigneter Fragenkatalog zu entwickeln, der die zu evaluierenden Themenbereiche zielgruppenspezifisch aufgreift. Hierfür ist ausreichend Vorlaufzeit einzuplanen.
Sind die entsprechenden technischen Voraussetzungen gegeben?	Die meisten Umfragen werden online durchgeführt. Die Vorgaben des Datenschutzes sind zu beachten.
In welcher Form werden die Ergebnisse in den Selbstbericht integriert?	Wer ist verantwortlich für die redaktionelle und graphische Aufbereitung der Ergebnisse?
Welche Fristen sind aus dem Zeitplan zu beachten?	Wann muss die Umfrage annonciert werden? Wie lange können die Mitglieder an der Umfrage teilnehmen? Wann muss dieser Prozess abgeschlossen sein, damit die Ergebnisse in den Selbstbericht integriert werden können?
Vor-Ort-Begehung	
Wie sieht eine Vorabbesprechung mit der Universitätsleitung aus?	In diesem Gespräch sollten der Ablauf, die Sprecherinnen und Sprecher benannt und insbesondere die Rolle der Universitätsleitung während der Begehung besprochen werden (z. B. Begrüßung, Dauer der Anwesenheit).
Ist der Ablauf schlüssig? Wurde er an alle Beteiligten kommuniziert?	Typische Elemente der Vor-Ort-Begehung sind: <ul style="list-style-type: none"> – Vorbesprechung der Gutachterkommission – Begrüßung durch die Universitätsleitung – Kompakte Präsentation zentraler Punkte des Selbstberichts – Diskussion im Plenum – Poster-Präsentation/Poster-Lunch – Gespräche der Gutachterkommission mit Promovierenden und ggf. Postdocs – Nachbesprechung der Gutachterkommission – Ggf. mündliches Feedback der Gutachterkommission an die Universitätsleitung und/oder die Leitung der Graduierteneinrichtung
Gibt es einen Raum, in den sich die Gutachterkommission zurückziehen kann?	Der Gutachterkommission sollte ein zentraler Besprechungsraum mit angenehmer Atmosphäre und angemessener technischer Ausstattung zur Verfügung gestellt werden.
Wer begrüßt die Anwesenden?	Die Begrüßung sollte durch die Universitätsleitung erfolgen. Die Graduierteneinrichtung kann bei der Vorbereitung unterstützen.
Wer präsentiert zentrale Punkte des Selbstberichts?	In Frage kommen z. B. das zuständige Mitglied der Universitätsleitung, Vorstand oder Geschäftsführung der Graduierteneinrichtung. Ggf. werden die Aufgaben verteilt und Promovierende und Postdocs einbezogen.

Wer moderiert die Diskussion im Plenum?	Es ist empfehlenswert, dass die Gutachterkommission eine Moderation aus ihrem Kreis bestimmt oder dass, falls vorhanden, der Sprecher oder die Sprecherin dies übernimmt.
Bei geplanter Poster-Präsentation: Wer entwirft die Poster? Wann müssen die Poster vorliegen?	Die inhaltliche Ausgestaltung erfolgt durch die Graduierteneinrichtung. Die gestalterische Umsetzung kann intern oder extern (z.B. durch eine Agentur) erfolgen.
Wer kümmert sich um das Catering?	Die Art des Caterings hängt u. a. davon ab, ob zeitgleich eine Poster-Präsentation vorgesehen ist (Poster-Lunch). Getränke sollten während der gesamten Begehung bereitstehen. Vorgaben des jeweiligen Haushaltsrechts zu Bewirtung und Verpflegung müssen beachtet werden.
Welche Vertreterinnen und Vertreter von Statusgruppen werden für Gespräche mit der Gutachterkommission ausgewählt?	Idealerweise sollten bereits in den Auswahlprozess Promovierenden-/Postdoc-Vertreterinnen und -vertreter eingebunden werden. Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen: <ul style="list-style-type: none"> – Repräsentativität (vertretene Disziplinen) – Abbildung von Diversität (Internationalität, Gender, Familie, Behinderung, soziale Herkunft) – Status und institutionelle Anbindung (Individualpromovierende, Promovierende in strukturierten Promotionsprogrammen und Forschergruppen)
Ist eine Probe der Vor-Ort-Begehung geplant?	Empfehlenswert ist ein Testdurchlauf mit einer Probe-Gutachterkommission, damit alle Beteiligten der Einrichtung gut auf die Begehung vorbereitet sind. Auch sollten kritische Fragen antizipiert und Antworten im Vorfeld überlegt und abgestimmt werden.
Betreuung der (externen) Gutachterkommission	
Wer verantwortet die Kommunikation mit der Gutachterkommission?	Besonderes Augenmerk muss auf der Kommunikation mit der Gutachterkommission liegen – von der Klärung des gesamten Prozesses bis hin zur Bereitstellung von Informationsmaterialien und Möglichkeiten zum Austausch.
Wann ist der Selbstbericht an die Gutachterkommission zu senden?	Der Selbstbericht stellt die Evaluierungsgrundlage dar und sollte entsprechend frühzeitig an die Gutachterkommission versendet werden (ca. 2 Monate vor dem Evaluierungstermin).
Welche weitergehenden Informationen werden der Gutachterkommission zur Verfügung gestellt? Wie werden diese bereitgestellt?	Weiterführende Informationen: <ul style="list-style-type: none"> – Kontext der Evaluation (ggf. inklusive Erwartungshaltung, Evaluierungsfragen und -kriterien) – Ordnungen (Promotionsordnung, Ordnung der Graduierteneinrichtung) – Positionspapiere der Universität (Nachwuchs-, Personalentwicklungs-, Gleichstellungs-, Internationalisierungskonzept)

	<p>– Broschüren (Veranstaltungsprogramm, Beratungsangebot)</p> <p>Möglich ist die Einrichtung eines Dokumentenservers, auf den die Gutachterkommission zugreifen kann, um Unterlagen abzurufen.</p>
Gibt es genügend Möglichkeiten zum Austausch untereinander?	Wichtig sind Zeitfenster für die Vor- und Nachbesprechung der Gutachterkommission (s. o.) und ausreichend Kaffeepausen für informelle Gespräche/Fragen. Zusätzlich ist z.B. die Organisation eines gemeinsamen Abendessens am Vorabend der Begehung möglich („Warm-up“ für die Gutachterkommission ohne Beteiligung der einladenden Universität).
Sind die organisatorischen Hinweise übersichtlich zusammengestellt, z. B. in einer Informationsmappe?	Es bietet sich an, eine Informationsmappe (auch elektronisch) mit praktischen organisatorischen Hinweisen zusammenzustellen (Anreise, Unterkunft, Lagepläne, Kontaktdaten der Ansprechpersonen vor Ort).
Sind die Modalitäten der Reisekostenabrechnung hinreichend geklärt?	Details wie die Vorbereitung von Formularen, bereits adressierte und frankierte Umschläge für eine komplikationslose Abrechnung u. ä. sind empfehlenswert.
Wer erstellt den Evaluationsbericht?	Schon im Vorfeld der Evaluation sollte festgelegt werden, wer für die Erstellung des Evaluationsberichts verantwortlich ist und bis wann dieser vorzuliegen hat (s. u.).
Wie wird der Gutachterkommission gedankt?	Die Tätigkeit als Gutachter/in kostet Zeit. Ein Dankeschreiben durch die Universitätsleitung erkennt dies an. In manchen Fällen ist es üblich oder wird man sich dazu entschließen, den Gutachterinnen und Gutachtern ein (vorab vereinbartes) Honorar zu zahlen.

Checkliste Phase 3: Nachbereitung

Arbeitsschritte	Erläuterung
Unmittelbare Nachbereitung	
Ist eine Aussprache zum Evaluationsprozess vorgesehen?	Denkbar ist ein Nachbereitungsgespräch zum Evaluationsprozess mit dem Auftraggeber der Evaluation.
Sind Protokolle über die Vor-Ort-Begehung anzufertigen? Wer ist dafür verantwortlich?	Ggf. können einzelne Elemente der Begehung protokolliert werden (Diskussionsrunden, Feedbackgespräche etc.).
Evaluationsbericht	
Wie umfangreich soll der Evaluationsbericht sein?	In der Regel handelt es sich um ein kompaktes Berichtsformat (von 2 bis 15 Seiten). Bei Beauftragung einer Evaluationsagentur kann auch ein umfangreicherer Bericht gefragt sein.
Bis wann soll der Bericht vorliegen?	Eine zeitnahe Erstellung des Berichts ist im Interesse aller Beteiligten (z. B. 1 bis 2 Monate nach dem Evaluationstermin). Es ist empfehlenswert, der Gutachtergruppe die Gelegenheit zu einer abschließenden Klausur einzuräumen und noch am Tag der Begutachtung einen vorläufigen Ergebnisbericht zu erbitten.
Wer verteilt den Evaluationsbericht an alle Beteiligten?	Adressat und Empfänger des Berichts ist der Auftraggeber (Präsidium/Rektorat), der die Verteilung veranlasst.
Wann findet ein Auswertungstermin mit dem Auftraggeber der Evaluation statt?	Nach Eingang des Evaluationsberichts sollte baldmöglichst ein Termin zur Auswertung der Empfehlungen, zum Beschluss von (Entwicklungs- und Monitoring-) Maßnahmen und ggf. zur Entscheidung über Ressourcen (Finanzmittel, Personal) vereinbart werden.

6 Schlussbemerkungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Evaluation einer Graduierteneinrichtung für alle Beteiligten ein aufwändiger, kostenintensiver, aber auch lohnender Prozess ist. Es gibt viele Stellschrauben, an denen gedreht werden sollte, um den Evaluierungsprozess im Detail an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten anzupassen. Davon unabhängig lassen sich ein paar allgemeingültige **Erfolgsfaktoren** formulieren:

Zunächst sollten **sämtliche Stakeholder** frühzeitig und über alle Phasen in die Evaluierung eingebunden werden. Durch gute Planung und Transparenz erhöhen sich die Akzeptanz des Verfahrens und der Ergebnisse und die Bereitschaft zur Umsetzung von Empfehlungen. Gleichzeitig tragen die verschiedenen Blickwinkel der Beteiligten zu einer ganzheitlichen Betrachtung der adressierten Themenbereiche bei.

Ebenfalls wichtig für den Evaluationserfolg sind ein **selbstkritischer Umgang** der Graduierteneinrichtung **mit Problemen und Herausforderungen** und ein **konstruktiver Wille zu Veränderungen**. Die Evaluation ist eine Chance, um die bestehenden Strukturen, Aufgabengebiete und Prozesse einer kritischen Bewertung zu unterziehen und zu verbessern. Die Graduierteneinrichtung kann dementsprechend Handlungsfelder mit Potenzial zur Optimierung aufzeigen, die bislang noch nicht angegangen werden konnten (z. B. in Form einer SWOT-Analyse mit Verweis auf das Entwicklungspotenzial der Einrichtung) und deren Umsetzung mit externem Votum erleichtert wird. Das Ausmaß der Selbstkritik hängt vom expliziten Evaluationsziel (z. B. Legitimation, Fortführung, Umstrukturierung, Weiterentwicklung) ab und erfordert entsprechendes Fingerspitzengefühl aller Beteiligten.

Das Bindeglied zwischen allen genannten Erfolgsfaktoren ist die **strukturierte und wertschätzende Kommunikation**, insbesondere auch mit der (externen) Gutachterkommission. Nur so können alle Facetten und Anregungen aufgenommen werden. Auch ist so eine frühzeitige Auseinandersetzung mit Ängsten und potenziellen Widerständen möglich. Unverzichtbar ist auch die Abfrage der gegenseitigen Erwartungshaltungen (Was ist dem Auftraggeber der Evaluation wichtig? Was ist der Gutachterkommission wichtig?), da sich beides in den Evaluationskriterien niederschlägt.

Für die Evaluation ist schließlich **hinreichend Zeit** einzuplanen. Am zeitintensivsten ist die Vorbereitungsphase – von der Auftragsklärung über die organisatorische Planung des Evaluierungsprozesses bis hin zur Erstellung des Selbstberichts. Allerdings sollte auch genügend Zeit für die Nachbereitung angesetzt werden. Der betriebene Aufwand kann nur dann von allen Beteiligten als gerechtfertigt angesehen werden, wenn zeitnah und nachvollziehbar konkrete Maßnahmen und Entscheidungen aus den Empfehlungen abgeleitet werden.

Ausgewählte Literatur

Byrne, Joanne; Jørgensen, Thomas; Loukkola, Tia: Quality Assurance in Doctoral Education – results of the ARDE project, EUA Publications 2013 (online: <https://eua.eu/downloads/publications/quality%20assurance%20in%20doctoral%20education%20%20results%20of%20the%20arde%20project.pdf>, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e. V. (Hrsg.): Standards für Evaluation, Erste Revision 2016, Mainz 2017 (online: https://www.degeval.de/fileadmin/Publikationen/DeGEval-Standards_fuer_Evaluation.pdf, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

Deutsche Forschungsgemeinschaft: Selbstevaluation in Graduiertenkollegs, Anleitung zur Befragung von Doktorandinnen und Doktoranden (Postdoktorandinnen und Postdoktoranden) in Graduiertenkollegs, Selbstevaluation Fragebogen, Erfassungs- und Auswertungsdatei (online: http://www.dfg.de/foerderung/programme/koordinierte_programme/graduiertenkollegs/zahlen_fakten/index.html, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

Deutsche Forschungsgemeinschaft: Leitfaden für den Arbeits- und Ergebnisbericht. Graduiertenkollegs und Internationale Graduiertenkollegs (Fortsetzungsanträge), DFG-Vordruck 54.08 – 09/17, Bonn 2017 (online: http://www.dfg.de/formulare/54_08/54_08_de.pdf, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

EUA Solutions: Evaluation of doctoral education (online: <https://eua-solutions.org/about-us.html>, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

Giel, Susanne: Theoriebasierte Evaluation. Konzepte und methodische Umsetzungen, Internationale Hochschulschriften Bd. 584, Münster 2013.

Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2017. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland (BuWiN 2017), Bielefeld 2017 (online: <http://www.buwin.de/dateien/buwin-2017.pdf>, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

Kromrey, Helmut: Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Jg. 24, Heft 2/2001, S. 105–131.

Leibniz-Gemeinschaft: Grundsätze des Evaluierungsverfahrens des Senats der Leibniz-Gemeinschaft, Fassung vom 17. Juli 2014 (online: https://www.leibniz-gemeinschaft.de/fileadmin/user_upload/downloads/Evaluierung/Grunds%C3%A4tze/Grunds%C3%A4tze_Evaluierungsverfahren_des_Leibniz-Senats_mit_Anlagen.pdf, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

Wissenschaftsrat: Aufgaben, Kriterien und Verfahren des Evaluationsausschusses des Wissenschaftsrates, Drs. 4205 – 14, Greifswald 2014 (online: <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4205-14.pdf>, zuletzt abgerufen am 08.03.2019).

Impressum

ISSN 2199-9325

© UniWiND e. V. Freiburg 2019

www.uniwind.org

E-Mail: kontakt@uniwind.org

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Herausgeber (Band 9): Nele Hoffmann, Gunda Huskobla,
Michael Klimke

Mitautorenschaft: Benjamin Brast, Markus Edler,
Andrea George, Katrin Jordan, Ute Mai,
Klaus-Peter Meinicke, Katja Mertin,
Gerhard Rödel, Angela Weil-Jung,
Juliane Zeiser

Reihenherausgeber: Vorstand UniWiND
Prof. Dr.-Ing. Andreas Breiter,
Prof. Dr. Michael Bölker,
Prof. Dr. Gerhard Rödel, Prof. Dr. Erika Kothe
(Vorsitzende), Prof. Dr. Enrico Schleiff (Stellvertretender Vorsitzender)

Redaktion: Geschäftsstelle UniWiND, Jena
Franziska Höring

Gestaltung: ctw • gesellschaft für
kommunikationsdesign mbH, Jena
www.ctw-jena.de

Satz: Vero Nicole Fuchs/FSU Jena

Druck: Druckerei Richter, Stadtroda

www.uniwind.org