

Karin Fischer-Bluhm

**Evaluation und Qualitätssicherung in den Hochschulen in Deutschland
- Stand und Perspektiven -**

Ein Beitrag auf dem Seminar der HRK am 29.5.1998

Der Verbund Norddeutscher Universitäten wurde im April 1994 u.a. mit dem Ziel gegründet, die Evaluation von Studium und Lehre gemeinsam zu erproben. Gleichzeitig wurde mit den ersten Evaluationen in Germanistik und Biologie begonnen.

Die Universitäten in Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock bilden den Verbund. Unterstützt wird die Evaluation von der Universität Groningen. Die fünf deutschen Universitäten sind von ihrer Geschichte her höchst unterschiedlich: Bremen und Oldenburg sind sog. Neugründungen aus den 70er Jahren dieses Jahrhunderts. Beide sind unter großem Reformelan mit einphasiger Lehrerausbildung, Projektstudiumanteilen etc. entstanden. Inzwischen bieten beide das volle Spektrum der universitären Fächer an und gelten auch als in der Forschung anerkannte Universitäten. Die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel wurde im 17. Jahrhundert gegründet, sie ist die Landesuniversität in Schleswig-Holstein. Die Universität Rostock ist noch älter, im 15. Jahrhundert gegründet, und hat gerade die tiefgreifende Umwandlung aus einer DDR-Universität in eine westlich geprägte hinter sich. Die Universität Hamburg ist die erste parlamentarisch gegründete Universität in Deutschland (1919); sie ist eine der fünf größten Universitäten, hat aber keine ingenieurwissenschaftlichen Fächer in ihrem Spektrum (die gibt es in der Technischen Universität Hamburg-Harburg).

Angesichts dessen, daß in der Bundesrepublik neuerdings Verschiedenheit ja nicht mehr als Makel in der Universitätslandschaft gilt, sondern als Möglichkeit der Profilierung, haben sich die Initiatoren der Evaluation im Verbund bewußt entschieden, keinen Vergleich im Sinne eines Ranking mit den Evaluationen anzustreben.

Das Ziel der Evaluationen lautet, jedem Fachbereich die Weiterentwicklung der Qualität in Lehre und Studium zu ermöglichen. Das bedeutet, die evaluierten Einheiten an den eigenen Zielen zu messen. In der deutschen Sprache klingt diese Zielcharakterisierung nach einem hehren Unterfangen; wenn man sich kurz die gleiche Tatsache in englischer Sprache verdeutlicht "to measure someone against his own goals", wird der pragmatische Aspekt der Intention viel deutlicher.

Bisher wurden die Studienfächer Biologie, Germanistik (1994/95), Wirtschaftswissenschaften, Informatik (1995/96), Chemie, Geschichte (1996/96), Anglistik, Geowissenschaften, Mathematik (1997/98) evaluiert. Mit der Evaluation beginnen gerade die Studienfächer Erziehungswissenschaft,

Physik und Romanistik. In Physik ist das erste Mal die Universität Greifswald dabei. Damit haben sich über 50 Fachbereiche und Institute in 12 Studienfächern inzwischen an der Evaluation beteiligt.

Besondere **strukturelle Merkmale** der Evaluationen im Verbund sind:

- sie greifen über die Grenzen von Bundesländern hinweg; das erleichtert den Erfahrungsaustausch und die Meinungsbildung für eine Kooperation unter den Universitäten.
- Sie werden autonom im Sinne von "unabhängig vom Staat durchgeführt". Natürlich sind sie verflochten mit den aktuellen hochschulpolitischen Diskussionen, ihre Ergebnisse fließen z.B. in die Hochschulentwicklung einer jeden Universität ein.
- im wesentlichen Maße beteiligen sich Studierende, d.h. sowohl während der Selbstevaluation als auch in der Begutachtung.

Prämissen für die Evaluation im Verbund sind: Qualität wird nicht als statische, sondern als dynamische Größe aufgefaßt. Evaluationen dienen in größeren zeitlichen Abständen (im Moment herrscht die Vorstellung, alle acht bis zehn Jahre) der Selbstvergewisserung über die eigene Praxis im Verhältnis zu den Standards für Qualität. Sie sind sozusagen eine Momentaufnahme in dem kontinuierlichen Prozeß der Bemühungen um Verbesserungen und bilden eine Plattform für die Weiterentwicklung eines Fachbereichs.

Die Definition von Qualität und ihren Standards muß dabei von denen geleistet werden, die die tägliche Praxis betreiben, d.h. von Lehrenden und Studierenden eines Faches. Diese Einsicht entspricht den Erfahrungen in Betrieben, die mit ISO 9000 und den großen amerikanischen Preisen auch dazu übergegangen sind, Qualitätsbewußtsein bei den Produzenten von Waren und Dienstleistungen sicherzustellen und zu fördern statt die Waren und Dienstleistungen nach von außen definierten Normen zu überprüfen. Wieviel mehr muß dieses Vorgehen adäquat sein im Wissenschaftsbereich, in dem sowohl die Organisationsformen als Korporation in hohem Maße komplex und damit die Verantwortung extrem dezentral verteilt ist, als auch die Arbeitsvorgänge sich zumindest bisher jeder Taylorisierung entziehen. Es kann auf die Forschenden und Lehrenden - von oben, unten oder von der Seite - Druck ausgeübt werden, daß sie ihre Standards für Qualität definieren und ihre Praxis entsprechend weiterentwickeln, aber die Standards müssen ihre eigenen sein (oder werden).

Es wird so weit wie möglich versucht, die **Grundsätze prozeßorientierter Evaluation**, wie sie in den Sozialwissenschaften und der Pädagogik entwickelt worden sind, einzuhalten. Dort wird gesagt: Prozeßorientierte Evaluationen dienen - anders als summative - der Optimierung politischer Programme oder Curricula. Ihr Design wird entwickelt nach den Grundfragen: Wer überprüft was zu welchem Zweck, und wer darf die Konsequenzen ziehen? Im Verbund überprüfen die Fächer selbst ihre Praxis in Studium und Lehre und stellen sich dem Urteil von Gutachterinnen und Gutachtern (zumeist angesehene Persönlichkeiten des eigenen Faches, aber aus anderen Universitäten als denen

des Verbundes, zum Teil des Auslandes). Der Zweck ist die Optimierung des eigenen Studienangebotes und der eigenen Praxis in Beratung und Prüfung.

Ebenfalls werden die Konsequenzen von den Fächern selbst gezogen - allerdings wird der Gefahr vorgebeugt, unbequemen Empfehlungen der Gutachter aus dem Weg zu gehen, indem die Konsequenzen von der Hochschulleitung mit diskutiert und die Fachbereiche bei der Umsetzung unterstützt werden.

Die Kooperation zwischen den Universitäten wird dort im Verfahren realisiert, wo sie auch Früchte tragen kann - das heißt: beim Peer-Review, beim Erfahrungsaustausch über die Strategien in der Stärken-Schwächen-Analyse und im Übergang von den Gutachten zur Diskussion über die Folgen, bei den Fragen, wie das Evaluationsverfahren weiterentwickelt werden sollte und in Wirksamkeitsanalysen.

Die Eigenverantwortung des einzelnen Fachbereichs und der einzelnen Hochschule greift dort, wo sie auch tatsächlich gefragt ist: in der Stärken-Schwächen-Analyse während der Selbstevaluation und in der Definition und Umsetzung der Folgen aus der Evaluation.

Auch das Umfeld, in dem die Evaluationen durchgeführt werden, muß stimmen. Sonst besteht die Gefahr, daß die umgebende Struktur den Evaluationsprozeß regiert und nicht die Intention. Dazu gehören im Verbund:

Die Präsidenten und Rektoren versichern den evaluierten Fächern, keine negativen finanziellen Konsequenzen aus der Evaluation von Studium und Lehre zu ziehen, es sei denn, ein Fach selbst wünscht die Umlenkung von Ressourcen. Einzig die Universität Kiel versteht die Evaluation als einen Bestandteil ihrer Planung auch für die auferlegten Einsparungen.

Die Rechenschaftsberichte über den sinnvollen Einsatz der von den Steuerzahlern zur Verfügung gestellten Gelder laufen tendenziell abgekoppelt von den Evaluationen. Tendenziell deshalb, weil die Statistiken, die für die Rechenschaftsberichte in Abständen von zwei oder drei Jahren erstellt werden, natürlich auch in die Evaluationen eingehen. Ich nenne das hier allgemein Rechenschaftsberichte, weil die Bezeichnungen für die gesetzlich geforderten Berichte bisher noch unterschiedlich sind. Bei den einen heißen sie Lehrberichte, in Hamburg heißen sie seit 1972 Studienreformberichte. Sie sind notwendig und höchst sinnvoll, niemand wird sich dieser Rechenschaft entziehen wollen. Aber sie sind immer auch eine Außendarstellung der Universität. In den Evaluationen wird eine besonders große Ehrlichkeit in der Stärken- und Schwächen-Analyse erwartet, insofern folgen die Evaluationen einer anderen Logik.

Jede Evaluation kostet etwas, vorrangig den enormen Zeit- und Kraftaufwand der Lehrenden und Lernenden im evaluierten Fach und der Gutachtenden. Die notwendig werdenden finanziellen Unterstützungen werden soweit wie möglich direkt in die evaluierten Fächer geleitet. Die Gutachtenden arbeiten nach dem Prinzip der Selbstorganisation der Wissenschaft gemäß den DFG-Gepflogenheiten (ein Umstand, der immer dann schwierig zu erklären ist, wenn in anderen Evaluationsverfahren in Deutschland, in denen Ministerien beteiligt sind, Honorare gezahlt werden). Die Koordination der drei bis vier Evaluationsverfahren im Jahr wird von einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin geleistet. In den Hochschulen werden die Evaluationsverfahren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentralverwaltung betreut, die diese Aufgaben neben ihren sonstigen Tätigkeiten übernommen haben. Auf diese Weise wird versucht, eine Evaluationsbürokratie, die ihre eigenen Interessen in die Evaluationen einbringen würde, zu vermeiden.

Darüber hinaus muß das Interesse des Umfeldes an den Folgen der Evaluation nicht nur da sein, sondern auch dem evaluierten Fach gezeigt werden. Die Präsidenten und Rektoren schalten sich am Ende des Evaluationsprozesses in die Debatte um die Konsequenzen mit ein, indem sie sog. Zielvereinbarungen oder Kontrakte mit den Fächern abschließen. Die Akademischen Senate und ihre Ausschüsse beschäftigen sich in unregelmäßigen Abständen mit den bisherigen Evaluationen und ihren Folgen, indem sie fragen, ob es auf andere Fachbereiche übertragbare Lernergebnisse aus den Evaluationen gegeben hat.

Um den Studierenden die gewünschte maßgebliche Beteiligung zu ermöglichen, brauchen Studierende eine besondere Infrastruktur. Für Studierende ist es sehr schwer, sich über einen Zeitraum von drei bis vier Semestern an einem Diskussionsprozeß im Fachbereich zu beteiligen. Zudem fürchten sie, Evaluationen würden zu einer Verschulung des Studiums und zu einer Verschärfung von Prüfungsbedingungen führen (Befürchtungen, die bisher nicht eingetroffen sind, aber die Befürchtung bleibt). In Hamburg wurde deshalb zwischen AstA und der Hochschulleitung ein "Studentisches Evaluationszentrum" gegründet, in dem Studierende Studierende in Fragen der Lehrveranstaltungs kritik und der Evaluationen im Verbund beraten. Und die Studierenden haben inzwischen so etwas wie ein Netz für Studierende innerhalb des Nordverbundes aufgebaut.

Das Verfahren

Die Evaluationen werden weitgehend nach dem niederländischen Modell durchgeführt und dauern im engeren Sinne ein Jahr: Im jeweiligen Sommersemester führt der evaluierte Fachbereich bzw. das Institut eine Stärken-Schwächen-Analyse durch, die in einer sog. Selbstbeschreibung festgehalten wird. Im darauffolgenden Wintersemester besucht eine Gutachterkommission das jeweilige Fach in jeder Universität eineinhalb bis zwei Tage und führt Gespräche mit Lehrenden und Studierenden. Anders als in den Niederlanden sind folgende Verfahrensschritte:

Zu Beginn der Selbstevaluation wird ein Treffen der beteiligten Fachvertreterinnen und Fachvertreter einer Evaluation durchgeführt, auf dem u.a. die Vorgehensweisen in der Selbstevaluation ausgetauscht werden. Sollte sich nach Fertigstellung der Selbstbeschreibung herauskristallisieren, daß Studierende und Frauenbeauftragte die darin dargestellte Selbsteinschätzung nicht teilen, haben sie die Möglichkeit, eine separate Stellungnahme abzugeben.

Die Gutachterkommission wird zusammengestellt auf Vorschlag der Fachvertreterinnen und Fachvertreter, gebeten werden die Gutachtenden vom Sprecher des Verbundes. Der Druck, dem Sprecher eine Wunschliste im Konsens vorzulegen, beugt Gefälligkeitswahlen vor. Bisher gab es - bis auf eine Ausnahme - in jeder Gutachterkommission eine studentische Vertreterin oder einen studentischen Vertreter. Die Universität Groningen sendet zur Unterstützung des Evaluationsverfahrens jeweils einen evaluationserfahrenen Fachvertreter in die Kommission. Auf einer Vorbereitungssitzung zu Beginn der Begehung wird unter den Gutachtenden ausgetauscht, welche Fragen sie an die Fächer haben und mit welchen Ansätzen der Beurteilung sie in die Begehung hineingehen. Welche Arbeitsteilung in einer Kommission gewählt wird, ist unterschiedlich. Manche Kommissionen wählen sich für die ganze Zeit einen Vorsitzenden, andere Sprecher für jeden besuchten Ort und einen, der am Ende die Redaktion des gemeinsamen Gutachtens übernimmt.

Auf einer Auswertenden Konferenz werden die Gutachtenentwürfe diskutiert, Mißverständnisse ausgeräumt und Erläuterungen ausgetauscht. Darüber hinaus stellen die evaluierten Standorte den Stand der Diskussion um die Konsequenzen aus den Evaluationen dar und beraten sich gegenseitig. Diese Auswertenden Konferenzen werden häufig zunächst skeptisch betrachtet. Alle diejenigen, die sie bisher als Verfahrensschritt kennengelernt haben, halten sie dagegen für höchst sinnvoll: Sie erhöhen die Akzeptanz des Gutachtens erheblich; sie ermöglichen den einzelnen Standorten, über den Vergleich mit den anderen, die eigenen Schwerpunkte besser herauszuarbeiten; und sie tragen dazu bei, das Evaluationsverfahren von einem zum anderen Mal zu verbessern.

Den vierten Schritt bilden die Zielvereinbarungen und Kontrakte, die die Hochschulleitungen mit den Fächern über die Konsequenzen aus der Evaluation abschließen. Dabei arbeitet wieder jede Universität für sich, lediglich die Verbesserungsmöglichkeiten für die Erstellung und Handhabung solcher Kontrakte werden zwischen den Hochschulleitungen ausgetauscht.

Was auf welche Art veröffentlicht werden soll, wird im Verfahren des Verbundes Norddeutscher Universitäten ebenfalls von den evaluierten Fächern und den Gutachtenden selbst entschieden. Am Schluß eines Verfahrens kann zwischen den Alternativen gewählt werden: Jede Universität veröffentlicht Selbstbeschreibung, Gutachten und Zielvereinbarung in einem Band für sich. Diesen Weg haben bisher die Fächer Chemie, Geschichte und Mathematik gewählt. Als zweite Möglichkeit wird eine gemeinsame Veröffentlichung eröffnet, in der das Verfahren kurz beschrieben wird und jedes Fach an jedem Standort auf fünf bis sechs Seiten die wichtigsten Ergebnisse aus der Evaluation

aus seiner je spezifischen Sicht darstellt. Dafür haben sich bisher die Fächer Wirtschaftswissenschaften, Informatik, Anglistik und Geowissenschaften entschieden, - wobei bei den letzteren die Selbstbeschreibungen auf Anfrage ebenfalls zur Verfügung gestellt werden. Wichtig ist es, die Frage, was veröffentlicht werden soll, erst am Ende des Verfahrens (z.B. auf der Auswertenden Konferenz) zu entscheiden. So besteht für alle Beteiligten ein tatsächlicher Vertrauensschutz während des Verfahrens, der erheblich zur Ehrlichkeit in den Diskussionen beitragen kann.

Referenzrahmen für die Beurteilungen

Nach sieben evaluierten Studienfächern kann man inzwischen abschätzen, zu welchen Maßstäben der Beurteilung oder Standards für Qualität sowohl die Fächer als auch die Gutachtenden neigen. In den bisherigen Evaluationen wurde jeweils gefragt, ob und wenn ja, welche Ziele für Lehre und Studium an diesem Standort vom Fach entwickelt wurden. Die Ziele sollen "the state of the art" in der "scientific community" widerspiegeln, die Anforderungen zukünftiger Beschäftigungsfelder der Studierenden und die Erwartungen der Studierenden berücksichtigen. Wichtig ist darüber hinaus die Frage, ob den Studierenden die Ziele des Lehrkörpers bekannt sind und ob sie sie teilen.

Als zweites wird gefragt, ob die Lehrinhalte, die Studienorganisation, die Beratungs- und Betreuungspraxis, die Prüfungsorganisation und die Arbeitsteilung zwischen den Lehrenden in sich konsistent sind und mit den Zielen in dem Sinne übereinstimmen, daß sowohl Studierende als auch Außenstehende - wie die Gutachtenden - einen Zusammenhang zwischen den Zielen und der Gestaltung der Studienrealität sehen können.

Der dritte Teil des Referenzrahmens für die Beurteilung ist die Frage, ob der Fachbereich oder das Institut einen verantwortlichen Umgang mit der Zeit von Studierenden und Lehrenden und mit den zur Verfügung gestellten Steuergeldern betreibt.

Die Antworten auf diese Fragen fallen höchst unterschiedlich aus. Zum Beispiel stellt für Anglistinnen und Anglisten eine zweisemestrige Orientierung im Studium und im Fach, die zur Erarbeitung eines individuellen Studienplans führt, einen Bestandteil der Bildung der Studierenden dar. Dahinter steht das Bild vom autonomen Individuum, das sich in der Universität seinen eigenen Bildungsprozeß organisiert, der Lehrkörper unterstützt diese individuellen Prozesse, aber prädominiert sie nicht. Für Chemikerinnen und Chemiker wäre eine so lange Orientierung ein Herumirren im Fach, eine Zeit, die dringend für die Ausbildung in Grundlagenwissen benötigt wird. Dahinter steht das Bild, daß das Fach über einen abgestimmten Wissenskanon verfügt, die Studierenden sich im Rahmen dieses Wissenskanons bewegen und sich erst im Laufe des Studiums auf Schwerpunkte hin spezialisieren.

Wirksamkeit

In einem der ersten Fächer wurden inzwischen Nachevaluationen durchgeführt. Die Gutachterkommission Germanistik war so freundlich, nach zwei Jahren noch einmal die Standorte zu besuchen. In einem Falle war es wie ein "Coaching". Gutachtende und Begutachtete waren hochofrend, einander wiederzusehen. Es wurde über die inzwischen erfolgte Entwicklung samt Umsetzung der Empfehlungen der Gutachtenden berichtet und darüber beraten, wie der Fachbereich sich weiter entwickeln kann. Im anderen Falle war die Nachevaluation - zumindest für die Gutachtenden - eine Enttäuschung. Von den Empfehlungen war kaum etwas umgesetzt, die Nachevaluation nicht gut vorbereitet worden. Dabei muß man bedenken, daß die Germanistik das erste Fach war, das im Verbund evaluiert wurde. Erst aus der Erfahrung mit den ersten Evaluationen wurden zwei weitere Verfahrensschritte eingeführt: a) Die Entscheidung über die Veröffentlichung der Selbstbeschreibungen, Gutachten und Zielvereinbarungen seitens der Fächer und b) die Kontrakte bzw. Zielvereinbarungen über die Folgen der Evaluation. Inwieweit diese Verfahrensanteile im zweiten beschriebenen Fall eine bessere Umsetzung der Evaluationsergebnisse herbeigeführt hätten, kann man im Nachhinein natürlich nicht mehr beurteilen.

In den Fächern Wirtschaftswissenschaften und Informatik wurden für die Universitäten Hamburg und Rostock im Rahmen eines EU-Projektes sog. Wirksamkeitsanalysen durchgeführt, d.h. in jedem Fach die Selbstbeschreibungen, Gutachten und Zielvereinbarungen analysiert und in je ca. zwanzig Interviews pro Fach ermittelt, welche Konsequenzen umgesetzt sind und welche nicht festgehaltenen Ergebnisse die Interviewten den Evaluationen zuschreiben.

An allen vier Standorten waren diejenigen in den Zielvereinbarungen festgehaltenen Konsequenzen realisiert worden, die die Universität selbst veranlassen konnte. Das ist nicht immer im "Geist und Sinn" der Empfehlungen der Gutachtenden geschehen, aber mit den Intentionen, die der Fachbereich der Empfehlung zugeordnet hat.

Diejenigen Konsequenzen, die nur mit Unterstützung des Ministeriums umgesetzt werden konnten, waren nur zum Teil realisiert. Den Interviews zu Folge ist die Evaluation selbst bereits ein Schritt Studienreform, weil sie einen Rahmen geboten hat, in dem über Lehre und Studium (endlich wieder) kommuniziert werden konnte.

Als wichtige und übertragbare Ergebnisse auch für andere Fächer sind nach diesen Interviews alle die Maßnahmen bezeichnet worden, die regelmäßige Anlässe und Orte im Fachbereich für den Austausch über Fragen von Lehre und Studium bieten. Beispiele innerhalb dieser Fächer waren dafür: Lehrerkonferenzen, eine jährliche Grundstudienkonferenz, jährliche Zusammenkünfte und Absprachen mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Fachbereiche, die vorrangig Nachfrager von Dienstleistungen oder Nebenfachstudien sind, die Einrichtung von Studiendekanaten, regelmäßige

Feed-Back-Verfahren zwischen Lehrenden und Studierenden in Lehrveranstaltungen. Übertragbar sind darüber hinaus die Anstrengungen der Fachbereiche, die Orientierungsangebote für die Studierenden in den Fällen zu verbessern, in denen das Studium ein relativ offenes Angebot ist. Ein Problem an allen vier befragten Standorten war folgendes: Obwohl die Fachbereiche viel getan hatten, um den Informationsfluß innerhalb ihres Bereiches zu verbessern, wußten nur diejenigen Studierenden, die an der Evaluation unmittelbar beteiligt waren oder im Fachbereichsrat oder Institutsrat die Anstrengungen der Fachbereiche um die Umsetzung der Konsequenzen verfolgen konnten, etwas über die Verbesserungen im Fach nach der Evaluation. Den anderen Studierenden waren die Verbesserungen aufgrund der Evaluation unbekannt. Deshalb haben sowohl die Studierenden als auch diejenigen, die die Untersuchung durchgeführt haben, gefordert, daß die fachbereichsinterne Öffentlichkeitsarbeit im Anschluß an eine Evaluation deutlich verbessert werden sollte.

Und noch eines hat sich als besonders kontraproduktiv herausgestellt: Es ist ohnehin immer schwierig, die Folgen einer Evaluation erfolgreich zu traktieren, wenn ihre Realisierung die Zustimmung des jeweiligen Ministeriums oder zusätzliche Gelder vom Ministerium erfordert. In einem Fall hat sich jedoch der zuständige Minister der Argumente aus einer Veröffentlichung von Evaluationsergebnissen bedient: Eine finanzpolitisch motivierte Entscheidung, den Beginn eines geplanten Baus zu verschieben, wurde begleitet mit dem Hinweis, der Fachbereich möge erst einmal seine Hausaufgaben aus der Evaluation erledigen - und dies in schriftlicher Form einem ausgesprochen aktiv an den Umsetzungen arbeitenden Fachbereich gegenüber. Es hat sehr viel Überredung bedurft, um diesen Fachbereich weiter zu motivieren. Der Minister ist inzwischen nicht mehr im Amte, also braucht man über sein Verhalten nicht mehr zu urteilen. Aber wir haben daraus gelernt, in den Ministerien nicht nur darauf zu dringen, daß sie sich in die Evaluationen von Studium und Lehre nicht einschalten, solange die Universitäten die Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung selbst und mit Erfolg durchführen, sondern auch dafür zu werben, mit den Argumenten aus veröffentlichten Ergebnissen der Evaluation politisch klug und behutsam umzugehen.