

# Wirksamkeit der Evaluation von Studium und Lehre Evaluation im Verbund norddeutscher Universitäten

## "Follow-up" - Elemente des Verfahrens

*Dr. Sabine Teichmann (1999)*

Vom Veranstalter wurde ich gebeten, aus der Praxis heraus die Wirksamkeit der Evaluation von Studium und Lehre zu thematisieren und dabei insbesondere auf das Instrument der Zielvereinbarung einzugehen. Diese Möglichkeit nehme ich gern wahr und werde im Folgenden über Erfahrungen berichten, die bei der Qualitätssicherung und -verbesserung von Studium und Lehre entstanden sind.

Aus der Sicht der Evaluationspraxis im Verbund norddeutscher Universitäten werde ich zunächst kurz das Verfahren schildern, um danach auf die Zielvereinbarungen einzugehen, die in der Universität Rostock zwischen dem jeweiligen Fach und der Hochschulleitung getroffen wurden; dabei werde ich mittelbar und unmittelbar das Instrument der Zielvereinbarung in das Verfahren einordnen, charakterisieren und bewerten.

### *1. Das Verfahren der Evaluation von Studium und Lehre im Verbund norddeutscher Universitäten*

Die Frage nach der Wirksamkeit der Evaluationen von Studium und Lehre ist zentral und legitim, weil die Aufwendungen aller Beteiligten, der personelle Einsatz groß sind und die Inanspruchnahme finanzieller Mittel - selbst im Verbund norddeutscher Universitäten - nicht gering ist. Die Frage, ob ein solch relativ aufwendiges Verfahren Wirkung macht, ist vielleicht am ehesten an den Elementen des "follow-up" abhebbar; dabei sind diese "follow-up"-Elemente, die Zielvereinbarung bzw. das Kontraktmanagement, nur ein Teil des Verfahrens, der nicht isoliert gesehen werden kann. Aus Verständnisgründen ist es deshalb notwendig, das Verfahren der Evaluation von Studium und Lehre - das sich an die Evaluationspraxis in den Niederlanden anlehnt - zu beschreiben.

#### *1.1 Besondere strukturelle Merkmale*

Das Verfahren, das an allen Universitäten des Verbundes norddeutscher Universitäten nach dem gleichen Muster durchgeführt wird, ist von der Verbundidee getragen. Es basiert auf dem Willen zur Kooperation, zum Erfahrungsaustausch und zur Meinungsbildung. Studierende,

Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ebenso aktiv eingebunden wie der Rektor oder Präsident der jeweiligen Universität. Die Verbundidee trägt u. a. auch deshalb, weil das Verfahren von der Universität autonom organisiert wird und die beteiligten Universitäten nicht um ein und denselben Haushalt konkurrieren. Ziel ist es nicht, die Fächer nach erfolgreichen Evaluationen in eine "ranking list" aufzunehmen; es geht zuallererst um das gemeinsame Herausfinden der Stärken und Schwächen und um Festlegungen zur Unterstützung der Fächer, wenn Maßnahmen notwendig werden, die die Lehr- und Studiensituation verändern und verbessern sollen.

## 1.2 *Das Verfahren*

Das autonom geführte Verfahren, in dem die Struktur des Curriculums, die tatsächlich erbrachte Realisierung der Prüfungs- und Studienordnungen sowie die von außen und innen bewirkte Studiensituation transparent und bewertbar gemacht werden, gründet sich auf fünf Phasen und Arbeitsschritte:

- Selbstbeschreibung (Kommunikation aller Beteiligten auf der Grundlage des Frageleitfadens/Gespräche im Verbund/Auswahl der Peers)
- Versenden der Selbstbeschreibung an die Peers
- Begehung 2 Tage mit anschließender Darstellung der ersten Eindrücke/Erstellen des Gutachtens (Entwurf)
- Diskussion des Gutachtens/Auswertende Konferenz mit den Gutachtern, den Fachvertreterinnen und -vertretern, den Studierenden, Hochschulleitungen und Planerinnen und Planern  
Endgültige Formulierung des Gutachtens
- Follow-up/Kontraktmanagement/Zielvereinbarung (Gespräche zwischen Hochschulleitung und Fächern mit dem Ziel, eine Vereinbarung zur Behebung der Mängel und zur Unterstützung der Stärken zu schließen, die auf zwei Jahre befristet ist.

## 1.3 *Ziel des Verfahrens*

Die fünf Phasen, die das Verfahren ausmachen, richten sich auf die intensive Analyse der Stärken und Schwächen von Studium und Lehre in einem Fach mit dem Ziel, - zur Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung beizutragen, - die Transparenz der Lehr- und Studiensituation für die Lehrenden, die Studierenden, für das gesellschaftliche Umfeld zu bewirken - die Mängel zu beheben, die Stärken auszubauen (Profilbildung), - die Ergebnisse als Steuerungsinstrument (ex-ante Steuerung) zu nutzen, - die Rechenschaftslegung ("accountability") kontinuierlich zu betreiben.

## 1.4 Rahmenbedingungen

Um dieses Ziel zu erreichen, braucht das Verfahren ein Umfeld, das zum Diskurs einlädt, Kommunikation fördert, Meinungsbildung sowie Erprobung von Maßnahmen zuläßt. Deshalb hat jeder Rektor/Präsident dem evaluierten Fach zugesichert, daß - ihm aus den Empfehlungen der Gutachtenden keine negativen finanziellen Konsequenzen erwachsen, - Vertraulichkeit herrscht, - Ergebnisse nur in Absprache mit dem Fach veröffentlicht werden, - die Hochschulleitung dem Fach kontinuierliche Unterstützung bei der Umsetzung der Empfehlungen gibt.

## 1.5 Standards der Qualitätssicherung

Die Rahmenbedingungen sind von großer Bedeutung, weil das auf die Qualitätssicherung und -verbesserung gerichtete Evaluationsverfahren das Fach ermutigt und auffordert, sich eigene Ziele zu setzen, die die qualitative Weiterentwicklung von Studium und Lehre ermöglichen. Dieses pragmatische Vorgehen basiert auf Vertrauen, Offenheit, aktivem und bewußtem Handeln und der ständigen kritischen Bewertung der gesetzten Ziele im Vergleich zur Wirklichkeit des Studiums. Die Definition von Standards und Qualität erfolgt stets über die eigene Praxis: In einem kontinuierlichen Prozeß bemühen sich Lehrende und Studierende um die Verbesserung von Studium und Lehre. Detaillierte Gründe für bestimmte Erscheinungen und Routinen werden erfaßt und bewertbar; Zusammenhänge sind komplexer sichtbar und Strukturänderungen sowie einzelne Maßnahmen können motivierter und bewußter umgesetzt werden. Das Qualitätsbewußtsein von Lehrenden und Lernenden, von Gutachtenden und Leitern wird in diesem Prozeß immer wieder neu auf den Prüfstand gestellt.

Die Phase der Selbstvergewisserung über die Praxis wird im besten Falle ergänzt und erweitert durch

- die Offenheit gegenüber den Gutachtenden,
- den ständigen Vergleich zwischen herrschender Praxis und anzustrebenden Teilzielen,
- eine kritische, selbstbestimmte und freie Diskussion innerhalb und außerhalb des Faches,
- die Auseinandersetzung mit den Empfehlungen der Gutachtergruppe,
- die Akzeptanz auch unbequemer Empfehlungen,
- die unterstützenden Maßnahmen, die die Hochschulleitung bei Bedarf gewährt sowie
- das Fehlen von Sanktionen, wenn Schwächen offensichtlich sind und
- die Zusicherung der Vertraulichkeit.

## 2. Die Zielvereinbarung

### 2.1 Grundzüge

Die Zielvereinbarung ist - wie bereits erwähnt - ein Teil des gesamten Verfahrens. Deshalb können die Einleitung und Durchführung von Maßnahmen nur aus dem Kontext des gesamten Prozesses heraus, angestrebt werden; dies setzt auf Seiten der Fächer voraus:

- Akzeptanz des Verfahrens,
- aktive Beteiligung in allen Phasen,
- kritische Erarbeitung der Selbstbeschreibung,
- Akzeptanz der Peergroup,
- Annahme der Empfehlungen des Gutachtens,
- Bereitschaft zur Umsetzung.
- 

Wenn die Bereitschaft zur Einleitung auch grundlegender Studienreformmaßnahmen gegeben ist, wird die Zielvereinbarung vorbereitet. Die Zielvereinbarung wird für einen Zeitraum von zwei Jahren getroffen. Sie ist die gemeinsame und einvernehmliche Festlegung zwischen Hochschulleitung und Fach über geplante Aktivitäten und Handlungen; Arbeitsabläufe und Teilziele werden so festgelegt, daß sich die Qualität von Studium und Lehre nachweislich verbessert. Bevor die Zielvereinbarung formuliert wird, finden - auf der Grundlage der Empfehlungen des Gutachtens - Gespräche zwischen den Lehrenden, zwischen den Lehrenden und Studierenden, zwischen dem Rektor/Präsidenten und dem Fach statt.

Wie alle anderen Phasen auch ist das "Aushandeln" der Zielvereinbarung Teil eines diskursiven und handlungsorientierten Verfahrens: Die Diskussion des Gutachtens mündet in seiner Annahme; sie wird dabei auf jeder Stufe von der Frage bestimmt, WAS muß WARUM unternommen werden, WIE muß die Aktivität, der Arbeitsablauf organisiert sein, WER organisiert, setzt in welchem Zeitraum die Maßnahme um.

Im Spannungsfeld dieser Diskussionen geht es natürlich auch immer darum, wie die Ziele der Universität, des Faches mit den persönlichen Zielen bestmöglich in Einklang zu bringen sind; das einvernehmliche Setzen der Leistungsstandards spielt in dieser Phase des Prozesses wieder eine wichtige Rolle: Das Wollen des Faches, die Verantwortung, die jeder übernimmt, und die Handlungskompetenz bestimmen die Qualität des Prozesses, die Vielfalt der Maßnahmen, ihre Komplexität und Zielorientiertheit. Dabei wird die Leistungsmotivation einerseits durch das Formulieren der Maßnahmen transparent, andererseits fördert die Vereinbarung die Motivation zur

Verbesserung von Studium und Lehre, wenn realitätsbezogene und zugleich anspruchsvolle Ziele gesteckt und die Verantwortlichkeiten geklärt werden.

Wenn das Fach in der Lage ist, Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre auf diese Weise festzuschreiben und umzusetzen, organisiert es sich selbst zum Zwecke der Verbesserung der Aufgabenerfüllung und Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit. Der Prozeß der Selbststeuerung wird durch Kontrolle (messen, vergleichen, analysieren) zum Ziel hin vorangebracht.

## 2.2 Zielvereinbarungen an der Universität Rostock

An der Universität Rostock haben bislang die Fächer Biologie, Informatik, Wirtschaftswissenschaften, Chemie, Geschichtswissenschaft, Mathematik und Anglistik/Amerikanistik Zielvereinbarungen geschlossen. Das Gespräch beim Rektor wurde zwischen der Verantwortlichen für die Evaluation und den Fachvertreterinnen und Fachvertretern intensiv vorbereitet. Die Diskussionen, die das Fach mit dem Rektor führt, müssen - wie das abschließende Gespräch - in guter Atmosphäre stattfinden; Vertrauen, Zusicherung unterstützender Maßnahmen, Offenheit sind wichtige Aspekte.

In einem solchen Gespräch müssen Fragen wie folgende geklärt werden:

1. Was soll gemacht werden?
2. Wer soll es machen?
3. Wer muß angesprochen, involviert werden?
4. Braucht es moderative oder finanzielle Unterstützung? Durch wen und/oder was?
5. Wie sieht das Ziel aus?
6. Welcher Weg soll eingeschlagen werden?
7. Wie soll ein überprüfbares Ergebnis aussehen?
8. Wann soll was erreicht sein?

Das Gespräch wird protokolliert, die Maßnahmen werden nochmals auf ihre Erreichbarkeit hin überprüft, offene Fragen werden aufgezeichnet. Wenn beide Seiten - vor allem die Fachvertreter - einverstanden sind, wird die Vereinbarung unterzeichnet. Die bislang getroffenen Vereinbarungen - einige sind auch veröffentlicht - werden einvernehmlich geschlossen, wobei Einvernehmen in diesem Falle bedeutet, daß sich die Fachvertreter über ihre Standards einigen und freiwillig Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre festlegen, die die Hochschulleitung unterstützt.

Die Maßnahmen sind aktuell, terminbezogen, meistens präzise und verständlich formuliert, realistisch und im Rahmen der Zielvereinbarung abgestimmt. Verantwortlichkeiten sind auf der Leitungsebene festgelegt; die Differenzierung auf die Arbeitsebene hin ist den Instituts- oder Fachbereichssprechern oder den Verantwortlichen für Studium und Lehre überlassen. Bei der

Vorbereitung auf diesen Beitrag fiel an den Rostocker Zielvereinbarungen auf, daß manchmal - Ziele und Maßnahmen nicht genau unterschieden werden, - die Terminfestlegung keine Differenzierung in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Maßnahmen enthält und - daß sich in einzelnen Fällen die Systematik der Zielvereinbarung nur im Zusammenhang mit dem Gutachten selbst erschließt.

In der Umsetzungsphase gibt es auf der Leitungsebene des Faches und - wenigstens zwei Mal im Verlaufe der zwei Jahre dauernden Realisierung - auf der Rektorebene Kontrollen. Diese Kontrollen basieren bislang auf keinem systematisierten und kontinuierlich angelegten Kontrollverfahren, zu dem sich die Beteiligten verständigt haben und das sich auf folgende Fragestellungen und Problemkreise bezieht:

- welche Zwischenziele sind notwendig, wenn sich ein positives Ergebnis nicht einstellt,
- welche Formen der Selbstkontrolle werden wann verstärkt,
- wodurch werden Abweichungen verursacht,
- wie kann auf diese Abweichungen reagiert werden,
- wie können die Verantwortlichen unvorhergesehenen Störungen begegnen.

Dennoch hat es bislang in allen Verfahren Kontrollmechanismen gegeben und Fächer haben ihre Vereinbarungen vollständig oder nahezu vollständig erfüllt. Dennoch muß für zukünftige Evaluationen eine systematische Ergebnissicherung eingeleitet werden, die die Möglichkeiten der Zielvereinbarung ausschöpft. Zugleich muß die Pflege jeder einzelnen Zielvereinbarung, die im großen Umfang erforderlich ist, weiter intensiviert werden; es ist noch nachdrücklicher zu fragen, welche Erfolge sich eingestellt haben, wann eine Revision der Maßnahme, eine Neu-Interpretation, eine Änderung des Maßnahmekataloges oder des Ziels anstehen.

Trotz dieser noch notwendigen Korrekturen und Verbesserungen beim Abfassen und Umsetzen der Zielvereinbarungen existieren in allen Universitäten des Verbundes - so auch in der Universität Rostock - Erfolge und Teilerfolge. Nachweisliche Verbesserungen und das Bemühen um Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung sind festzumachen.

Weniger nachweisbar ist ein wesentliches Ergebnis, das immer - wenn auch unterschiedlich ausgeprägt - erreicht wird: Mit dem Beginn der Diskussionen um die Stärken und Schwächen des Faches, mit der Akzeptanz des diskursiven und handlungsorientierten Verfahrens, mit der Meinungsbildung über Standards, der kritischen Auseinandersetzung mit den Empfehlungen des Gutachtens wird eine *Demokratisierung von Entscheidungsprozessen* eingeleitet und gefördert und die *Eigenverantwortung des Faches* gestärkt.

Dieses Ergebnis ist sehr wesentlich und wird bislang viel zu wenig in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt. Die Beachtung solcher Veränderungen ist andererseits sehr notwendig, weil die Stärkung der Demokratisierung von Entscheidungsprozessen und Verantwortung eine solide Basis für bewußt angestrebte Veränderungen auf ein gemeinsam definiertes Ziel hin bietet.

Die dabei erreichte neue Qualität zeigt auch, daß Universitäten in der Lage sind, autonom und verantwortlich zu handeln und z. T. grundlegende Veränderungen zu bewirken.

Die Evaluationen führen zu konkreten Schritten der Verbesserung der Lehr- und Studiensituation und tragen zur Transparenz des jeweiligen Studienganges - innerhalb und außerhalb der Universität bei.

Das Bemühen um eine systematische Verbesserung der Lehr- und Studiensituation prägt das Verfahren im Verbund norddeutscher Universitäten; im Gesamtkontext der Diskussionen um Autonomie der Universitäten, Profilierung und Wettbewerb stellen die Evaluationen *eine* Maßnahme zur qualitativen Erfassung der Leistungen in Studium und Lehre dar, die neue Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen zur Folge hat.