

ANDREAS BARZ/TILMAN KÜCHLER

Evaluation im deutschen Hochschulsystem: Ziele, Instrumente, Erfahrungen

1 Evaluation: Ziele und Funktionen

Evaluation ist seit einiger Zeit zu einem zentralen Begriff der Hochschulreform avanciert. Dies gilt vor allem für die Bereiche Studium und Lehre, auf die sich – wegen vermeintlicher oder tatsächlich bestehender Defizite – das öffentliche und politische Interesse in besonderem Maße konzentriert. Nicht selten ist jedoch festzustellen, daß nur unklare Vorstellungen darüber bestehen, was Evaluationen eigentlich leisten können, und mit welchen Verfahren welche Ziele tatsächlich zu erreichen sind.

Grundsätzlich sind zwei Funktionen von Evaluationen festzuhalten (vgl. auch KIESER u.a. 1996). Zum einen dienen sie der *Qualitätssicherung*, wobei auch das Ziel, Entscheidungen zur Strategie und Planung auf Fachbereichs- bzw. Hochschulebene zu unterstützen, eine Rolle spielen kann; und zum anderen der *Rechenschaftspflicht* der Hochschulen gegenüber Staat und Gesellschaft, verbunden mit dem Anspruch, Leistungstransparenz für unterschiedliche Zwecke herzustellen oder die Finanzzumessung für oder innerhalb von Hochschulen nach Leistungen vorzunehmen.

Während Qualitätssicherung letztlich nach innen, d.h. auf Entscheidungs- oder Organisationsentwicklungsprozesse innerhalb der Hochschulen gerichtet ist, orientiert sich die Funktion der Rechenschaftspflicht nach außen, nämlich auf den Nachweis von Leistungen und auf die Kontrolle von Hochschulen durch die Gesellschaft bzw. den Hochschulträger.

Es liegt auf der Hand, daß diese beiden Funktionen und Zielrichtungen nicht mit ein und demselben Instrumentarium und mit einem einzigen „richtigen“ Verfahren verfolgt und erreicht werden können. Eine Vielfalt von Methoden, Verfahren und Instrumenten ist erforderlich, die jedoch in jedem Falle auf die spezifische Zielsetzung eines Evaluationsvorhabens und auf das ihm zugrundeliegenden Erkenntnisinteresse ausgerichtet sein müssen.

Im folgenden soll zunächst der Versuch einer Typisierung und Klassifizierung von Evaluationsverfahren unternommen werden. Einige konkrete Verfahren und Beispiele werden im Anschluß vorgestellt.

2 Evaluationsverfahren: Versuch einer Klassifizierung

2.1 Methoden

In methodischer Hinsicht ist bei Evaluationsvorhaben zu unterscheiden zwischen einem in erster Linie quantitativ ausgerichteten Vorgehen und eher qualitativ orientierten Verfahren.

Quantitative Verfahren stützen sich in erster Linie auf Leistungsindikatoren (performance indicators). Mit überprüfbar Kennzahlen sollen Input (z.B. Studierendenzahlen, Drittmittel), Throughput (z.B. Zwischenprüfungen, Dropout-Quote) und Output (z.B. Absolventenzahlen, Studiensemester, Promotionen, Publikationen) statistisch erfaßt werden. Dabei müssen die gewählten Indikatoren den Kriterien der

Validität und Reliabilität genügen – ein in der Praxis nicht immer einfach zu lösendes Problem. Ebenso entscheidend ist allerdings die Relevanz der Indikatoren für das mit einer Evaluation verfolgte Erkenntnisinteresse, damit Evaluation nicht zu einer statistischen Fleißübung verkommt.

Qualitative Verfahren werden in der Regel von anerkannten Experten im Rahmen von Peer Reviews vorgenommen. Grundlage der Bewertung sind von der akademischen Gemeinschaft entwickelte und akzeptierte Leistungsstandards. Sie werden zur Beurteilung der Qualität von Studium und Lehre oder von Forschungsergebnissen herangezogen. Dies erfolgt in der Regel auf der Grundlage quantitativer Daten.

2.2 Typen

Im internationalen Vergleich zeigt sich, daß Evaluationen in zwei Extremen betrieben werden können, die zugleich auch Typen der Evaluation beschreiben:

- Das Modell der *Output-Evaluation*: Es ist sehr detailliert, aufwendig und tendenziell gerecht im Urteil, zugleich aber kosten- und zeitintensiv. Es dient in erster Linie der Rechenschaftspflicht. Die Betroffenen unterliegen allerdings der Versuchung, sich im besten Licht darzustellen, insbesondere in den Fällen, in denen Evaluationen mit Entscheidungen zur Mittelzuweisung verbunden sind. Zudem leidet dieses Modell an der nicht selten geringen Akzeptanz seitens der Betroffenen (CLARK 1995; BROOKS 1995). Qualitätsverbessernde Wirkungen sind von solchen Verfahren daher kaum zu erwarten.
- Das Modell der *Prozeß-Evaluation*: Es ist eher grob, ungenau und tendenziell ungerecht, andererseits aber weniger kosten- und zeitintensiv. Es stellt qualitätssichernde Maßnahmen – nicht die Qualität – in den Vordergrund und verzichtet auf eine detaillierte Analyse zugunsten einer auf Veränderungen ausgerichteten Evaluation. Sie scheint zumindest in Australien sehr erfolgreich zu sein, da sie in Verbindung mit positiven Anreizen eine Vielzahl von Organisationsentwicklungsprozessen zur Qualitätsverbesserung in den Hochschulen bewirkt hat (MÜLLER-BÖLING u.a. 1995). Aber auch in Deutschland finden sich bereits Beispiele dafür, daß Prozeß-Evaluation wichtige Beiträge zur Qualitätsförderung und -entwicklung leisten kann.

Generell ist festzustellen, daß Evaluationsverfahren – ob bereits implementiert oder noch in Planung – sehr viel stärker im Hinblick auf die Zielsetzungen, vor allem aber auch in Hinsicht auf die damit verbundenen Folgen (BARZ u.a. 1997) und auch die Kosten (WEBLER 1996) hinterfragt werden müssen.

2.3 Gutachter bei Evaluationen

So unterschiedlich Evaluationen hinsichtlich ihrer Funktionen, ihrer Methodik und Zielsetzung sein können, so unterschiedlich sind auch die möglichen „Gutachter“, die eine Bewertung vornehmen sollen. Je nachdem, welche „stakeholder“-Interessen im Rahmen einer Evaluation im Vordergrund stehen, fungieren als „Gutachter“ Studierende und

Absolventen, der Arbeitsmarkt, die Öffentlichkeit/Medien, externe Wissenschaftler (peers), Unternehmensberater oder Wissenschaftsforscher. Jede dieser Personengruppen deckt aus jeweils unterschiedlicher Sicht einen Teil der Beurteilungsfelder sachkundig ab.

3 Evaluationen: Verfahren, Probleme, Ergebnisse

Anhand einiger Beispiele von Evaluationsverfahren, die derzeit im deutschen Hochschulsystem praktiziert werden, sollen nunmehr die unterschiedlichen Dimensionen, Zielsetzungen und Verfahren, die im Rahmen von Evaluationen zum Tragen kommen können, verdeutlicht werden (einen vollständigeren Überblick vermitteln BARZ u.a. 1997). Die Beschreibung beschränkt sich auf Verfahren und Modelle, in denen sich Evaluation in erster Linie auf die Bereiche Lehre, Studium und Organisation/Verwaltung bezieht (zur Forschungsevaluation u.a. WEINGART 1995, DANIEL/FISCH 1988). Die eingangs getroffene Unterscheidung zwischen Evaluationen, die tendenziell eher der Rechenschaftslegung bzw. der Leistungstransparenz dienen, und solchen, bei denen der Aspekt der Qualitätssicherung im Vordergrund steht, dient dabei als grobes Klassifizierungsrastrer.

3.1 Rechenschaftslegung und Leistungstransparenz: Lehrberichte

Die in den Hochschulgesetzen der Bundesländer verankerten Lehrberichte sind aus staatlicher Sicht ein Versuch, von außen die Effizienz und Effektivität des Hochschulsystems mit einem aus dem Inneren der Hochschule herauskommenden Kontrollinstrument zu sichern. Sie sollen das instrumentelle Rückgrat der Evaluationsprojekte und anderer Aktivitäten zur Qualitätssicherung an den Hochschulen bilden. Von ihnen wird mehr Transparenz im Bereich des Lehr- und Studienbetriebs der Hochschulen, Fakultäten und Fächer erwartet. Ihr systemischer Ansatz soll das Blickfeld über die einzelne Lehrveranstaltung und deren Beurteilung hinaus auf Studienabschnitte, Studiengänge sowie auf Rahmenbedingungen der Ausbildung – von Studien- und Prüfungsordnungen bis hin zu Ressourcen und Lehrmanagement – erweitern. Lehrberichte sollen außerdem über Maßnahmen zur Studienreform, Qualitätssicherung und -verbesserung sowie über Meinungen der Lehrenden und Studierenden zur Ausbildung informieren.

Bei dem Vergleich der gesetzlichen Regelungen fallen deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bundesländern ins Auge. Während manche Bundesländer detaillierte Vorgaben hinsichtlich der Verfahren, der Beteiligung bestimmter Gremien und Gruppen und ergänzender Regelungen (z.B. Vorlesungskritiken) kennen, werden in anderen lediglich Verfahrens- und Beteiligungsfragen gesetzlich fixiert. In wieder anderen wird nur festgelegt, auf welche Einheiten sich die Berichtspflicht bezieht und wer für ihre Wahrnehmung zuständig sein soll.

Aus der bisherigen Praxis der Lehrberichtserstellung ist festzuhalten, daß Transparenz allein noch keine kontrollierende und qualitätsverbessernde Wirkung erzielen kann. Da die inhaltliche Zielsetzung der bisherigen Lehrberichte letztlich ebenso diffus ist wie ihr Adressatenkreis, ist auch ihre Wirkung äußerst begrenzt (BARZ u.a. 1997). Schließlich haben sich staatlich angeordnete

Lehrberichte immer des Verdachts zu erwehren, daß sie möglicherweise zu Mittelkürzungen bzw. der Ressourcenumleitungen herangezogen werden. Insofern sind Lehrberichte tatsächlich eher als ein Instrument der Selbstkontrolle eines Fachbereichs denn als Instrument der externen Rechenschaftslegung und Fremdkontrolle anzusehen, das bei funktionierender Selbstkontrolle durchaus positive Wirkungen entfalten kann.

3.2 Zentrale Evaluationsagentur im Land Niedersachsen (ZEVA)

Erklärtes Ziel der ZEVA ist die Verbesserung der Transparenz im Hochschulbereich. Auf der Basis von Evaluationsberichten sollen von der Agentur für die interessierte Öffentlichkeit brauchbare Publikationen erstellt werden, die über Standort- und Fachprofile informieren sollen. Die Agentur versteht sich als Selbsthilfeeinrichtung der niedersächsischen Hochschulen; sie ist also von ihrem Selbstverständnis vorrangig den Hochschulen verpflichtet. Die Evaluationsziele sind primär auf Lehre und Studium gerichtet. Die zweistufige Evaluation nach niederländischem Beispiel (s.u. 3.5.2) wird durch eine Phase der Umsetzung ergänzt. Hierzu legen die Fächer nach Abschluß des Evaluationsverfahrens dem Ministerium und der Agentur ein Maßnahmenprogramm vor. Die Evaluationsberichte sind zweigeteilt. Sie umfassen zum einen eine Einschätzung des Faches in Niedersachsen und die Einschätzung des Faches an der jeweiligen Hochschule. Darüber hinaus enthalten die Abschlußberichte am Ende eine Einschätzung einzelner Fachbereiche und Standorte „in aggregierter Form“, was in der Summe einer Profilbeschreibung entspricht. In einem rollenden Verfahren will man in fünf bis sechs Jahren alle Fächer in Niedersachsen evaluiert haben (ZENTRALE EVALUATIONSAGENTUR NIEDERSACHSEN 1996).

3.3 Rankings

Rankings von Universitäten und Colleges sind in den USA weit verbreitet. Zur Erstellung von Rankinglisten gibt es eine Reihe erprobter Verfahren, wie etwa das vom „U.S. News & World Reports“ angewandte Verfahren zum Ranking von Law Schools. Damit erhält die Öffentlichkeit – Studieninteressierte oder der Arbeitsmarkt – Hinweise auf den Status und die Reputation einer Hochschule und damit möglicherweise auch auf die Qualität der zu erwartenden Ausbildung.

In Anlehnung an derartige Verfahren wurden seit 1989, dem Jahr des ersten Rankings im Spiegel (SPIEGEL 1989), von verschiedenen Magazinen ähnliche Ranglisten auch für deutsche Hochschulen erstellt, wobei unterschiedliche Bewertungskriterien – z.B. Hochschul-lehrerbefragungen im Stern-Ranking (STERN 1993), Arbeitgeberbefragungen im manager magazin (MANAGER MAGAZIN 1998) – herangezogen wurden. Die Folge dieser Publikationen war jeweils eine heftige Methodendiskussion unter Wissenschaftlern – zum einen über die verwendeten Erhebungsinstrumente, zum anderen über die Machbarkeit von Rankings – sowie an den Hochschulen die erstaunte Erkenntnis, daß die Öffentlichkeit ihre Leistungen kritisch zu hinterfragen begonnen hatte.

Das zentrale Problem der meisten der bisher durchgeführten Rankings liegt nun aber darin, daß sie verschiedene Dimensionen von Qualität in eine einzige Gesamtnote zusammenfassen, die dann die Qualität einer gesamten Hochschule oder einzelner Fachbereiche wie-

dergeben soll. Dabei bleibt unberücksichtigt, daß Qualität grundsätzlich mehrdimensional und zudem abhängig von der Perspektive und dem Interesse des jeweiligen Nutzers ist. Die beste Hochschule oder den besten Fachbereich kann es daher nicht geben, lediglich die beste Hochschule für ein bestimmtes Interesse, eine bestimmte Neigung oder einen bestimmten Bedarf.

3.4 Studienführer CHE/Stiftung Warentest

Diesem Sachverhalt trägt der „Studienführer Chemie und Wirtschaftswissenschaften“ Rechnung, den das CHE Centrum für Hochschulentwicklung gemeinsam mit der Stiftung Warentest erarbeitet und vor kurzem veröffentlicht hat (STIFTUNG WARENTEST/CHE 1998). Er enthält für die beiden Fächer eine differenzierte Gegenüberstellung von Studienmöglichkeiten und -bedingungen an unterschiedlichen Hochschulstandorten. Er informiert und orientiert Studienplatzbewerber und Hochschulwechsler bei der Wahl einer passenden Hochschule und bietet daher systematische Informationen über Studienfächer, Fachbereiche, Hochschulen und deren Standorte. Studienbedingungen und Studienmöglichkeiten, einschließlich der für die Lehre relevanten Forschung, werden in einem Vergleich nach verschiedenen Kriterien wissenschaftsgerecht abgebildet.

Objektive Daten zur Studiensituation ebenso wie subjektive Einschätzungen von Studierenden und Lehrenden werden analysiert und präsentiert. Sie werden mit einer Vielzahl von Methoden ermittelt: Auswertung öffentlich zugänglicher Materialien, Erhebung von Daten bei den Fachbereichen, bibliometrische Analyse, Befragung der Studentenwerke, Befragungen von Studierenden und Professoren. An der Vorbereitung dieses Studienführers haben anerkannte Fachleute aus dem Hochschulbereich sowie die Fakultätentage oder die Fachgesellschaften der Chemie und Wirtschaftswissenschaften mitgewirkt.

Der Studienführer verfolgt jedoch auch weitergehende Ziele: Durch die vergleichende Darstellung von Studienangeboten und Studienbedingungen werden die Angebots- und Leistungstransparenz im Hochschulbereich verbessert. Diejenigen Fachbereiche und Studiengänge, die durch inhaltliche Schwerpunktbildung oder neue Wege der Studienorganisation ein besonderes Angebotsprofil herausgebildet haben, werden in ihrem Konzept bestärkt, andere Hochschulen gleichzeitig zur Profilbildung anregt.

3.5 Qualitätssicherung

3.5.1 Empirische Erhebungen/Befragungen

Seit Anfang der 90er Jahre werden an Hochschulen in der Bundesrepublik Lehrveranstaltungen durch Hörerbefragungen bzw. Lehrveranstaltungskritiken evaluiert. Zunächst standen Aktivitäten der Studierenden im Vordergrund. Daneben wurden viele Befragungen von Dozenten selbst induziert und werden von diesen – als individuelles feedback – ausgewertet und interpretiert (dokumentiert in HIS 1992). Wichtige Anstöße für systematische Lehrveranstaltungsbeurteilungen lieferten die Aktivitäten an der TU Berlin (PREIßER 1991), der Ruhr-Universität Bochum (KROMREY 1993), der Universität Mannheim (DANIEL 1995) und der FU Berlin (GRALKI u.a. 1993). Neben Studentenbefragungen werden inzwischen auch verstärkt Absolventenbefragungen durchgeführt (MÜLLER-BÖLING 1985; DANIEL 1995).

Die Wirkung von empirischen Erhebungen, etwa in Form von Lehrveranstaltungskritiken, hängt sehr stark von ihrer Akzeptanz auf seiten der Betroffenen, d.h. der Evaluierten ab. Entscheidend sind dabei neben Fragen der methodischen Fundierung die Intention, mit der Veranstaltungskritiken durchgeführt werden, und die Konsequenzen, die daraus zu ziehen sind. Generell kann wohl gesagt werden, daß Lehrveranstaltungskritiken bislang selten über individuelle Verhaltensänderungen hinausgingen und in koordinierte organisatorische Veränderungen auf Fachbereichs- oder Hochschulebene einmündeten. Allerdings können sowohl Hörer- als auch Absolventenbefragungen, wenn sie denn systematisch durchgeführt werden, wichtige Elemente eines hochschul- und fachbereichsinternen Qualitätssicherungssystems darstellen. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Ergebnisse seitens der Betroffenen ernstgenommen werden und in gemeinsam getragene Maßnahmen zur Veränderung und (Qualitäts-)Verbesserung einmünden.

3.5.2 Evaluation nach dem niederländischen Modell

Die Evaluation von Studium und Lehre auf der Grundlage eines Selbstberichts mit nachfolgender Peer Review – das sog. Niederländische Modell – wird derzeit an einigen Hochschulen eingesetzt. Von der Hochschulrektorenkonferenz und dem Wissenschaftsrat (HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ 1995, WISSENSCHAFTSRAT 1996, KÜCHLER 1996) wurde es einer Modellprüfung unterzogen und in seinen wesentlichen Grundzügen zur Anwendung an deutschen Hochschulen empfohlen. Dabei steht der Aspekt der Qualitätssicherung bzw. -verbesserung im Vordergrund: Evaluationen sollen über eine Stärken- und Schwächenanalyse hinaus vor allem Lösungswege zur Beseitigung von Defiziten aufzeigen und damit den Ausgangspunkt für breit angelegte, über einzelne Lehrveranstaltungskritiken hinausgehende Qualitätssicherungsmaßnahmen und Organisationsentwicklungsprozesse auf Fachbereichs- bzw. Hochschulebene bilden.

Die Selbstberichte umfassen zum einen umfangreiches statistisches Material, zum anderen einen deskriptiven Teil, in dem fachbereichs- und/oder fachbezogene Ziele formuliert werden sollen. Dabei zeigt sich zum einen, daß Fachbereiche z.T. erhebliche Schwierigkeiten haben, die erforderlichen Daten zu beschaffen und aufzubereiten. Zum anderen ist festzustellen, daß das zu liefernde Datenmaterial vielfach zu umfangreich und zu wenig auf die Evaluationsziele abgestimmt ist und folglich auch im Rahmen von Peer Reviews häufig keine wesentliche Rolle spielt.

Ein erhebliches Problem liegt schließlich darin, daß es den Beteiligten nicht selten außerordentlich schwerfällt, sich auf fachbereichs- oder fachbezogene Ziele bzw. auf ein gemeinsam getragenes Leitbild – als Grundlage einer strategischen Planung – zu verständigen. Fachbereiche oder Fakultäten treten noch zu wenig als organisatorische Einheiten in Erscheinung, die von einem strategischen Gesamtkonzept getragen werden und mehr sind als die Ansammlung einzelner Lehrstühle und Institute. Daher verwundert es auch nicht, daß die gutachterlichen Empfehlungen aus der zweiten Verfahrensstufe, der Peer Reviews, häufig nur zögerlich oder gar nicht in Planungsprozesse oder konkrete Veränderungen umgesetzt werden.

Diesem Problem des Versandens der Erkenntnisse von Evaluationen nach dem niederländischen Modell stellen sich explizit die Verfahrensvarianten im Nordverbund, das Modell der Universität Dortmund sowie das Verfahren, das vom CHE in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster entwickelt und angewandt wurde. Diese Ansätze sollen kurz vorgestellt werden.

3.5.2.1 Verbund norddeutscher Universitäten

Hierbei handelt es sich um einen Zusammenschluß der Universitäten Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock, der Evaluationen staatsfern, freiwillig und autonom organisieren will. Das Ziel ist, durch die Entwicklung kommunikativer Strukturen zwischen den Vertretern eines Faches innerhalb der Universität und im Rahmen des Verbundes Qualität zu sichern (UNIVERSITÄT OLDENBURG 1995). Die Evaluation nach dem niederländischen Modell wird hierzu mit einer auswertenden Konferenz aller an dem Verfahren Beteiligten verknüpft (LÜTHJE 1995a und 1995b; FISCHER-BLUM 1995). Sie dient dem Erfahrungsaustausch, der Ausrichtung auf einzuleitende Maßnahmen, der Weiterentwicklung des Verfahrens und der Thematisierung von Qualität. Darüber hinaus sieht das Verfahren die Möglichkeit vor, Vereinbarungen bzw. Aktionspläne zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse abzuschließen. Von der Hochschulleitung wird eine Mitverantwortung für die Umsetzung von Gutachterempfehlungen übernommen.

3.5.2.2 Universität Dortmund

An der Universität Dortmund wurde im Zuge der Einführung eines neuen Modells für die hochschulinterne Mittelverteilung, das auf quantitativen Leistungsparametern basierte (z.B. Drittmittelvolumen, Anzahl der Prüfungen), nach einem Pendant für die qualitative Beurteilung gesucht. Ausgehend vom Akademischen Senat wurde daher ein Verfahren der Evaluation der Fachbereiche eingeführt, das ebenfalls das niederländische Verfahren mit Selbstbericht und Peer Review adaptiert, allerdings einige Besonderheiten aufweist:

- Es handelt es sich um ein rein internes Verfahren, in dem unterschiedliche Fachbereiche gleichzeitig bewertet werden. Ein Fachvergleich kann nicht hergestellt werden.
- Im Gegensatz zu den meisten Verfahren in Deutschland werden Forschung, Lehre und die Organisation des Fachbereichs zusammen beurteilt.
- Lediglich zwei der fünf Peers sind externe Fachgutachter. Die übrigen drei sind emeritierte Hochschullehrer der Universität Dortmund, die aufgrund ihrer internationalen Reputation und der im bisherigen akademischen Leben an der Universität Dortmund bewiesenen Objektivität und Unabhängigkeit ausgewählt wurden.
- Eine Arbeitsgruppe „Review-Verfahren“ begleitet das gesamte Verfahren. Die Leitung obliegt einem Prorektor, dem die Metaevaluation des Ablaufs obliegt und der zugleich für die Schlußfolgerungen aus den Evaluationen zuständig ist. Damit soll gesichert werden, daß Erkenntnisse der Evaluation nicht versanden.

3.5.2.3 Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)

Gemeinsam mit dem Fachgebiet Betriebswirtschaftslehre der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Münster führte das CHE vor kurzem ein Evaluationsprojekt durch, das sich auf die Bereiche Studium und Lehre, Forschung sowie Organisation bezog. In

methodischer Hinsicht wurde ein zweistufiges Verfahren nach niederländischem Muster gewählt.

Die Initiative für dieses Evaluationsprojekt ging von den Betroffenen und Evaluierten selbst aus, die sich von einer Evaluation Orientierungshilfen für die Identifizierung von Stärken und Schwächen ihrer Fakultät erwarteten. Entscheidend dabei war, daß die Evaluation ein wesentliches Element des strategischen Planungsprozesses der Fakultät darstellte, die sich im Vorfeld der Begutachtung intensiv über ihre künftige strategische Orientierung verständigt und ein neues Leitbild – aufbauend auf bestimmten Kernkompetenzen und Erfolgspotentialen – entwickelt hatte.

Die Evaluation stand somit in einem engen Zusammenhang mit einem umfassenden, fakultätseigenen Organisationsentwicklungsprozeß. Für die Umsetzung der Befunde, die von einer fünfköpfigen, international besetzten Gutachtergruppe im Rahmen einer Peer Review erzielt und der Fakultät übermittelt wurden, bestehen sehr günstige Voraussetzungen, da das gesamte Projekt vom Veränderungswillen der Fakultät selbst getragen wurde.

Aber auch die Hochschulleitung wurde als Partner in das Projekt einbezogen. Ihr Interesse lag in der Erprobung eines Instrumentariums, das auch für andere Fakultäten innerhalb der Universität geeignet ist. Darüber hinaus ist beabsichtigt, daß Fakultät und Hochschulleitung zu bestimmten Fragen Zielvereinbarungen abschließen, durch die eine für beide Seiten gültige Verbindlichkeit für die Umsetzung der Gutachterempfehlungen hergestellt werden kann.

3.6 Ausblick: Von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement

Die zuletzt genannten Beispiele machen deutlich: Evaluation ist ein wesentliches Moment und Element der Qualitätssicherung und -förderung, sofern sie nicht isoliert betrachtet und durchgeführt wird. Evaluationen benötigen einen organisatorischen Rahmen, in dem gewonnene Erkenntnisse nutzbar gemacht und umgesetzt werden können. Es kommt also darauf an, Evaluation in einem engen Zusammenhang mit Instrumenten und Verfahren eines umfassenden, auf alle Leistungsprozesse innerhalb einer Hochschule bzw. eines Fachbereichs ausgerichteten Qualitätsmanagements zu verstehen.

Einige Hochschulen adaptieren und modifizieren bereits Managementansätze, die im industriellen und Dienstleistungssektor zur Anwendung kommen. So strebt die FH Wiesbaden ein Qualitätsmanagement in Anlehnung an die DIN EN ISO 9000 an (HRK 1998). An der Universität Passau wurde ein Lehrstuhl für Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen bereits zertifiziert (BÜHNER 1998). Das Fachgebiet Industriebetriebswirtschaftslehre und Arbeitswissenschaft an der Universität Kaiserslautern modifiziert den Ansatz des Total Quality Managements für die Hochschule.

Generell ist festzuhalten, daß ein umfassendes und integratives Qualitätsmanagement an Hochschulen folgende Anforderungen berücksichtigen muß:

- Qualität muß *geplant* werden, indem auf Fachbereichs- und/oder Hochschulebene gemeinsame Ziele und Standards definiert werden;
- Qualität muß *organisiert* werden, indem Regeln für qualitätssicherndes Handeln formuliert werden;

- Qualität muß *gesteuert* werden, indem Maßnahmen zur Prüfung der Zielerreichung und, wenn erforderlich, zur Gegensteuerung entwickelt werden;
- und schließlich erfordert Qualität auch, daß Mitarbeiter zu qualitätsbewußtem und -förderndem Verhalten *motiviert* werden.

Evaluationen, deren Ziel in der kritischen Überprüfung hochschul- bzw. fachbereichsspezifischer Leistungs- und Erfolgspotentiale liegt und in einen umfassenden Prozeß der strategischen Planung sowie der Qualitätsentwicklung eingebettet sind, können wichtige Impulse zur Umsetzung eines derartigen integrativen Qualitätsmanagementkonzepts leisten.

Literatur

- BARZ, A./CARSTENSEN, D./REISSERT, R.: Qualitätsförderung in der Lehre. Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Praxis. (CHE-Arbeitspapier Nr. 13). Gütersloh 1997
- BROOKS, C.: Qualitätsbewertung und -beurteilung im englischen Hochschulwesen. In: MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, 312-322
- BÜHNER, R.: Studenten als Kunden. Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. In: Forschung & Lehre 4 (1997), 11, 580-582
- CARL-VON-OSSIETZKY-UNIVERSITÄT OLDENBURG (Hrsg.): Evaluation von Studium und Lehre im Verbund norddeutscher Hochschulen. Oldenburg 1995
- CLARK, P.M.: Qualitätsbewertung im englischen Hochschulwesen: Grundsätze, gegenwärtiger Stand und Zukunftsperspektiven. In: MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, 295-311
- DANIEL, H.-D./FISCH, R. (Hrsg.): Evaluation von Forschung. Konstanz 1988
- DANIEL, H.-D.: Bewertung aus der Sicht der Studierenden und Absolventen. In: MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, 160-185
- Der Spiegel: Die neuen Unis sind die besten. Nr. 50/1989, 70-87
- FISCHER-BLUM, K.: Evaluation von Studium und Lehre im Verbund. In: Wissenschaftsmanagement 1 (1995), 175-179
- GRALKI, H.O./GRÜHN, D./HECHT, H. (Hrsg.): Evaluation schafft Autonomie. Perspektiven der Lehrbewertung an Hochschulen. Berlin 1993
- HIS: Dokumentation: Evaluation der Lehre. Aktuelle Aktivitäten an deutschen Hochschulen. Hannover 1992
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK): Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre. Entschließung des 176. HRK-Plenums v. 3.7.1995.
- HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ (HRK): Qualitätsmanagement in der Lehre – TQL '98. Bonn 1998
- HRUSCHKA, J.: Ranking der Rechts-Fakultäten und die Reform der Juristenausbildung: Was können wir von den Amerikanern lernen? In: Juristen-Zeitung 51 (1996), 4, 161ff.
- KIESER, A./FRESE, E./MÜLLER-BÖLING, D./THOM, N.: Probleme der externen Evaluation wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge. In: ALBACH, H./BROCKHOFF, K. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und der Standort Deutschland. ZfB-Ergänzungsheft (1996), 1, 69-93
- KROMREY, H.: Studentische Vorlesungskritik – Empirische Daten und Konsequenzen für die Lehre. In: Soziologie (1993), 39-56
- KROMREY, H.: Studentische „Lehrvaluation“ oder (nur) „Teilnehmerbefragung in Lehrveranstaltungen?“ Methodische Probleme bei der Bewertung von Lehrqualität. In: GRALKI, H.O./GRÜHN, D./HECHT, H. (Hrsg.): Evaluation schafft Autonomie. Perspektiven der Lehrbewertung an Hochschulen. Berlin 1993, 43-54
- KÜCHLER, T.: „Für eine verbesserte Qualität der Lehre. Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Evaluation der Lehre“. In: Handbuch Hochschullehre März 1996, D 1.7,1-22.
- LÜTHJE, J.: Evaluation im Verbund. In: MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995a, 148-159
- LÜTHJE, J.: Evaluation im Nordverbund, Interview. In: Wissenschaftsmanagement 1 (1995b), 238-241
- manager magazin: Schöne Aussichten. Heft 3/1998, 260-272
- MÜLLER-BÖLING, D.: Studiums- und Berufserfahrungen Dortmunder Wiso-Absolventen 1977-1982. In: KAISER, M./NUTHMANN, R./STEGMANN, H. (Hrsg.): Berufliche Verbleibsforschung in der Diskussion. Band 3: Hochschulabsolventen beim Übergang in den Beruf. Nürnberg 1985, 469-489
- MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995a
- MÜLLER-BÖLING, D./BARZ, A./NEUVIANS, K.: Die jüngste Entwicklung des Australischen Hochschulsystems. In: Wissenschaftsmanagement 1 (1995), 145-148
- PREISER, R.: Die Qualität der Lehre: Ergebnisse einer Befragung an der Technischen Universität Berlin. In: BAYERISCHES STAATSWISSENSCHAFTLICHES INSTITUT FÜR HOCHSCHULFORSCHUNG UND HOCHSCHULPLANUNG (Hrsg.): Beiträge zur Hochschulforschung (1991), 4, 401-429
- Stern: 93 000 Noten von den Profs. Heft 16/1993, 172-184
- STIFTUNG WARENTEST/CHE CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG: Studienführer Chemie und Wirtschaftswissenschaften. (test-spezial). Berlin 1998
- WEBLER, W.-D.: Qualitätssicherung in Fachbereichen – ein erster Modellvergleich. In: Das Hochschulwesen 44 (1996), 16-27
- WEINGART, P.: Forschungsindikatoren: Instrumente politischer Legitimierung und organisatorischen Lernens. In: MÜLLER-BÖLING, D. (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, 73-84
- WISSENSCHAFTSRAT (Hrsg.): Empfehlungen zur Stärkung der Lehre an den Hochschulen durch Evaluation. Köln 1996
- ZENTRALE EVALUATIONSAGENTUR DER NIEDERSÄCHSISCHEN HOCHSCHULEN (Hrsg.): Leitfaden für die Selbstevaluation von Studium und Lehre an niedersächsischen Hochschulen. Hannover 1996

Dr. Andreas BARZ / Dr. Tilman KÜCHLER
 Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)
 Postfach 105
 33311 Gütersloh

Schon jetzt vormerken ! – Schon jetzt vormerken ! – Schon jetzt vormerken ! – Schon jetzt vormerken !



14. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs

Dimensionen und Visionen des Sports
Evaluation – Profilbildung – Globalisierung
Heidelberg, 27.-29. September 1999



Anmeldungen von Arbeitskreisen bis zum 31.12.1998; Kurzreferate bis zum 01.02.1999.

Infos: Universität Heidelberg, Institut für Sport und Sportwissenschaft, Im Neuenheimer Feld 700, 69120 Heidelberg,
 Tel.: (06221) 54-4338, Fax: (06221) 54-54-6051, Internet: <http://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~v99/Neu/main.htm>