

Peer Pasternack

Evaluation an Hochschulen

Welche Bereiche kommen für Evaluationen in Frage? Wer sollte einbezogen werden? Welche Schritte umfasst eine Evaluation? Welche Evaluationsformen werden angewandt? Was können Evaluationen leisten, und wo liegen ihre Grenzen?

systematische
Leistungsprüfung

Evaluation bezeichnet systematische Leistungsprüfung und -bewertung. Im Zuge von formelgebundenen Mittelzuweisungen, Zielvereinbarungen, leistungsorientierten Besoldungen, Zertifizierungen, Akkreditierungen und dergleichen werden Evaluationsbemühungen künftig sehr viel stärker in den Hochschulen präsent sein als bisher. Insbesondere werden sie sich nicht mehr allein auf den Bereich der Lehre beziehen – wo Evaluation bereits seit Ende der 80er Jahre zunehmend angewandt wurde und unterdessen auch eine gewisse Akzeptanz gewann.

1. Evaluationsgegenstände an Hochschulen

Lehre, Forschung
Verwaltung

Grundsätzlich lassen sich drei Bereiche unterscheiden, in denen Evaluationen an Hochschulen Anwendung finden bzw. finden können: Lehre, Forschung und Verwaltung. Im Bereich der Lehre haben verstetigte Evaluationsbemühungen während der letzten 15 Jahren eine gewisse Akzeptanz gewonnen. Die Bewertung von Hochschulforschungs- und -verwaltungsleistungen ist bislang noch kein Bestandteil der akademischen bzw. kameralistischen Kultur in Deutschland, doch erhöht sich der entsprechende Druck auf die Hochschulen.

1.1. Evaluation der Lehre

Qualität der
Lehre

Evaluation der Lehre gewann insbesondere seit Beginn der 1990er Jahre im Zuge der Qualität-der-Lehre-Debatten an Bedeutung. Sie bezeichnet eine systematische Beurteilung und Bewertung der

Lehr- und Lernprozesse, der Rahmenbedingungen und Organisation des Lehrbetriebs. Indem Defizite und Problembereiche erkannt werden und eine Verständigung über die Kriterien guter Lehre stattfindet, soll die Lehre optimiert werden können.

Als größtes Problem dabei gilt, wie die inhaltlichen Qualitäten der Lehre zuverlässig abgebildet werden können. So gelten insbesondere Studierendenbefragungen als Verfahren, die vornehmlich oder ausschließlich die *Zufriedenheit* der StudentInnen mit der Lehre, nicht aber deren Qualität ermitteln. Die Zufriedenheit wiederum, so ein verbreiteter Einwand, sage nicht unbedingt etwas über Wissenszuwächse oder die Entwicklung individueller Fertigkeiten wie Erhöhung der Problemlösungskompetenz aus. Andererseits hat es einiges für sich, die Studierenden als Experten für die Lehrbeurteilung zu akzeptieren, insofern sie Experten ihrer Situation als zu ‚Belehrende‘ sind, und insofern Lehr-Lern-Prozesse – aufgefasst als zweiseitige Kommunikationsvorgänge – schlechterdings nicht durch allein eine beteiligte Seite, nämlich die der Lehrenden, umfassend eingeschätzt werden können. Überdies kann und sollte bereits durch den Umstand, dass die Lehrenden mittels (anonymer) Studentenforschungen ein ungefiltertes Feed-back erhalten, dieser Form der Evaluation ein Mindestmaß an Akzeptanz besichern.

inhaltliche
Qualitäten

Studierendenbe-
fragungen

Studierende als
Experten

ungefiltertes
Feed-back

Bislang noch weniger verbreitet – da methodisch weit aufwendiger – sind Lehrevaluationen, die sich bemühen, Wissenszuwachs oder die Entwicklung von Problemlösungskompetenzen zu erfassen. Indessen könnte hierdurch ein sehr viel direkterer Zugriff auf qualitative Effekte gelingen. Diesbezügliche Erfahrungen liegen durchaus vor – wobei auch auf entsprechende Entwicklungen in der Schulforschung zurück gegriffen werden könnte –; sie müssten aber in vergleichsweise unaufwendige Evaluationsdesigns übersetzt werden, um sich für flächendeckende Anwendung zu eignen.

1.2. Evaluation der Forschung

Im Anschluss an die flächendeckende Evaluation der ostdeutschen Forschungslandschaft 1990-1995, die der Wissenschaftsrat organisiert und koordiniert hatte, finden seit Ende der 90er Jahre in Gesamtdeutschland verstärkt Forschungsevaluationen statt. Bislang beziehen diese sich vornehmlich auf außerhochschulische Ein-

Integration von Lehr- und Forschungsevaluation

Zielvereinbarungen

richtungen – wie etwa bei der systematischen Bewertung aller Blaue-Liste-Institute –, doch ist damit zu rechnen, dass derartige Aktivitäten künftig auch die Hochschulen einbeziehen werden. Darüber hinaus ist mit einer systematischen Integration von Lehr- und Forschungsevaluation zu rechnen, nämlich im Rahmen des intensivierten Einsatzes von Zielvereinbarungen: Die Überprüfung der hochschuleitigen Erfüllung von Zielvereinbarungen wird einen Soll-Ist-Vergleich benötigen, der allein über Evaluationen mit hinreichender Akzeptanz zu versehen sein wird. Schließlich steht zu erwarten, dass auch die Evaluation der individuellen Forschungsleistungen zunehmende Bedeutung gewinnt, nämlich als Voraussetzung leistungsorientierter Besoldung, wie sie in neueren Personalstrukturkonzepten vorgesehen ist.

Bewertungskriterien im Streit

Bewertung von Qualität

Stärker noch als bei der Evaluation der Lehre stehen bei der Forschungsevaluation die Bewertungskriterien im Streit. Der Forschungsindikator Drittmittelquote z.B. könne auch dokumentieren, dass der Einwerbende lediglich risikolose Mainstream- Themen bearbeite und erfolgreiches Netzwerkmanagement betreibe; über die Qualität seiner Forschung, etwa ihre Innovativität, müssten hohe Drittmittelquoten dagegen nichts Zwingendes aussagen.

peer reviews

Die Schwierigkeiten der Bewertung von Qualität sollen dadurch neutralisiert werden, dass die Evaluation durch auswärtige ExpertInnen, sog. *peers*, durchgeführt wird. Solche externen Evaluationen oder *peer reviews* beruhen in der Regel auf einer internen Evaluation. Diese erfolgt meist in Gestalt eines Selbstreports, der quantitative Daten aufbereitet und qualitative Selbsteinschätzungen von Stärken, Schwächen sowie Entwicklungspotentialen enthält. Eine Begehung der zu evaluierenden Einrichtung durch die *peers*, die Gespräche mit MitarbeiterInnen und Führungspersonal einschließt, mündet dann in die Erstellung des Evaluationsberichts. Dieser leitet aus den gewonnenen Eindrücken und Einschätzungen Veränderungsvorschläge ab.

wissenschaftliche Exzellenz

Ungeklärt ist bislang, wie die sog. wissenschaftliche Exzellenz durch Evaluationen angemessen identifiziert und bewertet werden kann. Exzellenz geht oft mit der Überschreitung bisheriger Paradigmen oder auch nur Üblichkeiten einher und ist typischerweise nicht direkt planbar. Solche Normabweichungen und das Ungeplante sind durch die Spezifik ausgezeichnet, innerhalb standardisierter Verfahren nicht (sofort) als Qualität erkennbar sein müssen,

im Rahmen eines engen Nutzenbegriffs als ‚unnütz‘ zu erscheinen, zugleich aber für den Fortschritt der Wissenschaft und der Gesellschaft unentbehrlich zu sein. Vorherrschend ist ein pragmatischer Umgang mit dem hier beschriebenen Bewertungsproblem. Die Kombination verschiedener Indikatoren – Publikationsaktivität, Impact-Faktor, Drittmittelquote, Reputation – gilt als Möglichkeit, die je spezifischen Nachteile einzelner Indikatoren zu neutralisieren.

Kombination verschiedener Indikatoren

1.3. Evaluation von Verwaltungsleistungen

Ein Teil der Evaluation von Verwaltungsleistungen wird bereits im Rahmen der evaluativen Bewertung von Lehre und Forschung abgedeckt, nämlich die unmittelbar lehr- und forschungsunterstützenden Verwaltungsleistungen. Das sind insbesondere diejenigen, die in den Fachbereichen/Fakultäten bzw. Instituten selbst erbracht werden, also nicht über gesonderte Dienstleistungseinheiten der Hochschulverwaltung. Indem innerhalb der Evaluation von Lehre und Forschung auch deren Rahmenbedingungen erfasst werden, sind dort bereits Bereiche wie Studien- und Prüfungsorganisation, die verwaltungstechnischen Aspekte der Studienfachberatung, der Praktikumsbetreuung und dergleichen einbezogen.

Darüber hinaus wird es im Rahmen des New Public Management künftig auch zunehmend Evaluationen der Leistungen von Hochschulverwaltungen geben. Denkbar sind grundsätzlich zwei Varianten. Zum einen kann eine Verwaltung im Rahmen einer Organisationsanalyse evaluiert werden; dies geschieht als einmaliger Vorgang durch externe Beauftragte, etwa eine Unternehmensberatung, und zielt auf eine strategische Neuausrichtung der evaluierten Einheit. Zum anderen kann Evaluation als systematisch integrierter Schritt in Verwaltungsabläufe eingebaut werden; derart ist sie ein fortwährender Vorgang, durch den die VerwaltungsmitarbeiterInnen eine verstetigte Rückkopplung hinsichtlich der Qualität und Bedürfnisadäquatheit ihrer Tätigkeit bekommen.

New Public Management

Organisationsanalyse

verstetigte Rückkopplung

Im Unterschied zu den Bereichen der Lehre und Forschung wird Evaluation im Bereich der Hochschulverwaltung nicht immer so genannt. Doch insbesondere die Umstellung von inputfixierter auf outputorientierte Steuerung erzwingt eine systematische Leistungsbewertung auch der Verwaltung. Darauf sollten die Beteilig-

ten sich einstellen, um von vornherein sachkundig an der Lösung des zentralen Problems auch der Verwaltungsevaluation mitwirken zu können: der Beantwortung der Frage, anhand welcher Kennzahlen und Indikatoren die Leistungen der Hochschulverwaltung festgestellt werden sollen.

2. Evaluationsformen

Unterschieden werden die interne und externe Evaluation sowie die formative und summative Evaluation. Daneben gibt es Verfahren, die starke evaluative Anteile haben, wie z.B. Rankings.

2.1. Interne und externe Evaluation

Selbstevaluation

Informations- und Datensammlung

Die interne Evaluation wird auch Selbstevaluation genannt. Sie kann allein unternommen werden oder um eine externe Evaluation vorzubereiten. Technisch besteht sie aus einer internen Informations- und Datensammlung sowie der Erarbeitung eines Selbstreports. In einigen Landeshochschulgesetzen wird mittlerweile die Erstellung solcher Selbstreports für die Lehre – sog. Lehrberichte – vorgeschrieben. Methodisch kommen hierfür folgende Instrumente in Frage: Auswertung von Daten der Hochschulverwaltungen (Anzahl der Studierenden, Prüfungen und AbsolventInnen, durchschnittliche Studiendauer, Lehrkräfte-Studierenden-Relation usw.), Studierenden- und Absolventenbefragungen, Gruppendiskussionen mit Studierenden und Lehrenden. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Stärken-Schwächen-Analyse anfertigen, aus der wiederum Empfehlungen für Veränderungen ableitbar sind.

peers

Die externe Evaluation wird von auswärtigen Experten (*peers*) vorgenommen. Diese müssen auf ihre Aufgabe sachangemessen vorbereitet werden, indem sie einen Selbstreport der zu evaluierenden Einheit erhalten. Auf der Grundlage der dadurch gewonnenen Informationen sowie ihres Kontextwissens führen sie eine Vor-Ort-Begehung durch – in der Regel zwei Tage – und verfassen anschließend ein Gutachten. Bestandteil der Begehung sind Gesprächsrunden mit VertreterInnen aller relevanten Gruppen, also (Universitäts-/Fachbereichs-/Instituts-)Leitung, Hochschul-lehrerInnen, Mittelbau, Studierende, bei Verwaltungsevaluationen MitarbeitervertreterInnen. Desweiteren sind vertrauliche Gesprä-

Vor-Ort-Begehung

Gutachten

che mit Mitgliedern dieser Gruppen selbst – ohne Vorgesetzte – sinnvoll. Auf diese Weise kann die durch interne Evaluation gewonnene Innensicht durch die Außensicht ergänzt werden.

Die Verbindung von interner und externer Evaluation gilt als ein Weg, mit der Schwierigkeit von Qualitätsbewertungen umzugehen: Die Doppelperspektive, so die Annahme, erhöhe die Chance, Qualitäten identifizieren zu können. Insbesondere bezüglich dieser Funktion von Evaluation hat sich ein gelegentlich probierter Evaluationsweg als problematisch herausgestellt: die Bewertung von Hochschulen oder Fachbereichen durch Consulting-Firmen bzw. Unternehmensberatungen. Ihnen fehlt, so die bisherigen Erfahrungen, das Sensorium und Instrumentarium, die kulturellen Spezifika des akademischen Systems zu erfassen. Erfolgreicher hingegen waren solche Evaluationen mitunter bei der Bewertung von Hochschulverwaltungen.

Qualitäten identifizieren

2.2. Formative und summative Evaluation

Formative Evaluation bezeichnet Prozess- bzw. prozessbegleitende Evaluationsvorgänge. Der Prozess ist noch nicht abschließend geformt, so dass die Akteure über Feedback in der Prozessentwicklung unterstützt werden können. Zu diesem Zwecke wird nicht primär der Gegenstand eines bestimmten Entwicklungsvorganges selbst in den Blick genommen, sondern es werden vorrangig die ihn bedingenden und beeinflussenden Variablen untersucht. Die Akteure erhalten damit die Möglichkeit, frühzeitig Schwierigkeiten der Implementation zu erkennen und entsprechend zielgerichtet intervenieren zu können. Typische Beispiele für formative Evaluationen sind wissenschaftliche Begleitungen eingeleiteter Reformmaßnahmen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Evaluatoren selbst keine Entscheider in den evaluierten Prozessen sind. Dadurch werden beeinträchtigende Wirkungen von ‚Betriebsblindheiten‘ ausgeschlossen. Deshalb sollten formative Evaluation auch immer als externe Evaluationen realisiert werden.

Prozess-evaluation

wissenschaftliche Begleitungen

Summative Evaluation bezeichnet Ergebnis- bzw. Ertragsprüfungen und -bewertungen. Im Unterschied zur formativen Evaluation stehen nicht geplante, sondern tatsächliche Auswirkungen zur Debatte. Üblicherweise werden die Ergebnisse im Vergleich zu den jeweiligen Prozesszielen bewertet. Neben diesem Soll-Ist-

Ergebnis-
prüfungen

Soll-Ist-Vergleich

Vorher-Nacher-
Vergleiche

Vergleich mehrerer
Fälle

Vergleich können auch Vorher-Nachher-Vergleiche oder Vergleiche mehrerer Fälle durchgeführt werden. Letzteres geschieht bspw. im Rahmen von Hochschulrankings, die allerdings eines nicht leisten, was anspruchsvolle Evaluationen durchaus erbringen sollten: nicht allein Ergebniszustände zu konstatieren und übersichtlich aufzubereiten, sondern auch Hypothesen darüber zu formulieren, warum Ziele nicht oder nicht so wie geplant erreicht wurden.

Nicht immer sind formative und summative Evaluation scharf voneinander abzugrenzen. Wenn etwa die Qualität der Lehre evaluiert wird, ist (in der Regel) ein in Bewegung befindlicher Prozess Gegenstand der Betrachtung, der nur analytisch ‚angehalten‘ werden kann, nicht aber tatsächlich.

3. Fazit

Erfolgversprechende Evaluation ist auf große Wahrhaftigkeit und selbstkritische Detailgenauigkeit der Akteure angewiesen. Daher dürfen „ihre Ergebnisse keine unmittelbare Auswirkung auf die Konstruktion finanzwirksamer Indikatoren haben“ (Daxner 1998, 365). Das ist die eine Seite. Zugleich erwarten Politik und Öffentlichkeit gerade wegen der umfänglichen Finanzzuweisungen an den Hochschulsektor, dass plausibel gemacht wird, wozu und mit welchen Effekten diese Mittel verwendet werden. Wem das nicht gelingt, wird wenigstens mittelbare finanzwirksame Auswirkungen zu spüren bekommen. Das ist die andere Seite. Lassen sich beide Seiten zusammenbringen? Auch wenn es nicht sonderlich offensiv klingt – etwas in folgender Art wird wohl die Lösung sein müssen: „Wissenschaftler, an das Privileg der Selbstbewertung gewöhnt, lehnen zunächst einmal jede Bewertung von außen ab. So wenig sie aber erwarten können, dieses Privileg behalten zu dürfen, so verständlich ist ihre Forderung, bei der Bewertung beteiligt zu werden.“ (Weingart 1993, 34)

Literatur

- Daniel, Hans-Dieter/Rudolf Fisch (Hg.) (1988): Evaluation von Forschung. Methoden – Ergebnisse – Stellungnahmen, Konstanz.
- Daxner, Michael (1998): Hochschulentwicklung, Evaluation und Indikatoren, in: Wulf Damkowski/Claus Precht (Hg.), Moderne Verwaltung in Deutschland. Public Management in der Praxis, Stuttgart, S. 357-370.
- Stefan Hornbostel (1997): Wissenschaftsindikatoren. Bewertungen in der Wissenschaft, Opladen 1997.
- Lohner, Beate/Manfred Rolfes (1997): Handbuch zur Evaluation von Lehre und Forschung an Hochschulen, Hannover.
- Reissert, Reiner/Doris Carstensen (1998): Praxis der internen und externen Evaluation. Handbuch zum Verfahren, Hannover.
- Webler, Wolff-Dietrich (1996): Qualitätssicherung in Fachbereichen. Ein erster Modellvergleich, in: *Das Hochschulwesen* 1/1996, S. 16-27.
- Weingart, Peter (1993): Der Forschungsindex. Welche Forschung ist gut?, in: *Bild der Wissenschaft* 5/1993, S. 34-39.
- Weingart, Peter/Matthias Winterhager (1984): Die Vermessung der Forschung. Theorie und Praxis der Wissenschaftsindikatoren, Frankfurt a.M./New York.

Anschließende Artikel: Budgetierung, leistungsbezogene Kennzahlen und Controlling; Leistungsbezogene Mittelverteilung; Qualitätsmanagement an Hochschulen