

DUZ

Deuz

CHE CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG

Blicke über den Zaun

Qualitätsbewertung ist international seit langer Zeit ein Thema in Forschung, Lehre und Management. Auch die deutschen Hochschulen entwickeln mit wachsender Kreativität Ideen zur eigenen Profilierung. Mit den steigenden Ansprüchen der Bildungsgesellschaft wächst der Erwartungsdruck. Nachbarschaftshilfe aus den erfahreneren Ländern ist daher willkommen. Das Centrum für Hochschulentwicklung lud Fachleute aus dem In- und Ausland nach Gütersloh ein: Europäische Experten entwickelten Visionen einer Hochschule der Zukunft.



Aufbruchstimmung

Knapp neun Monate nach der Gründung fand am 25. und 26. Januar 1995 die Eröffnungsveranstaltung des Centrums für Hochschulentwicklung statt. Ich gebe zu, mit einer derartigen Resonanz hatten wir nicht gerechnet: 360 Rektoren, Kanzler, Dekane, Politiker, Mitarbeiter aus Hochschulen, aus Landes- und Bundesministerien sowie Fachjournalisten drängten sich in der Gütersloher Stadthalle. Sicherlich mehr als 150 weiteren Wunschteilnehmern mußten wir im Vorfeld absagen. Dies bedaure ich sehr und kann nur alle, die nicht teilnehmen konnten, herzlich um Verständnis bitten.

Das große Interesse an der Veranstaltung ebenso wie an unserer Arbeit hat uns veranlaßt, mit der DUZ zusammen dieses Spezialheft vorzubereiten. Es soll Sie alle – Teilnehmer wie Nicht-Teilnehmer – möglichst frühzeitig, knapp, aber treffend über Inhalt und Ablauf der Tagung informieren. Einen vollständigen Tagungsband mit allen Vorträgen und Referaten und wesentlichen Ergebnissen der Diskussionen bereiten wir für den Herbst dieses Jahres vor.

Aufgabe des CHE ist es, durch neue Initiativen den Entwicklungsprozeß des deutschen Hochschulsystems voranzubringen. Ein Blick über den Zaun ist in diesen Fällen häufig hilfreich. Aus diesem Grund kamen zehn von neunzehn Vortragenden aus dem Ausland. Wir haben bewußt diesen Akzent gesetzt, nicht weil wir glauben, daß alle diese Modelle auf die deutschen Verhältnisse übertragbar wären, sondern weil wir in einem europäischen Wettbewerb die Standortbestimmung und die Kenntnisse über die Entwicklung der einzelnen Systeme für außerordentlich wichtig halten.



„Aufgabe des CHE ist es, durch neue Initiativen den Entwicklungsprozeß des deutschen Hochschulsystems voranzubringen.“

Mit den Beiträgen aus Deutschland wollten wir aufzeigen, daß sich auch bei uns in der letzten Zeit viel bewegt. Insofern konnten wir auch keineswegs eine vollständige Vorstellung aller Reformprojekte und -initiativen vornehmen. In Gütersloh wurde aber einmal mehr deutlich, wieviel Kreativität und Engagement im deutschen Hochschulsystem derzeit entfaltet wird. Auf der Ebene der Lehrstühle, Fachbereiche und der Hochschulen insgesamt wird über neue Verfahren und Strukturen nicht nur nachgedacht, sie werden auch praktiziert. Und dadurch nehmen die Hochschulen zunehmend das Heft selbst in die Hand. In seinem Bericht über die Veranstaltung formulierte der Journalist Gerd Fänderich im Westdeutschen Rundfunk: „Bei dieser Tagung zur Hochschulentwicklung wurde vor allem deutlich, wie weit inzwischen die offizielle Hochschulpolitik ... zurückbleibt hinter den Reformvorschlägen aus den Universitäten.“

Wir vom CHE fühlen uns daher in unserer nunmehr beginnenden Arbeit bestätigt, gemeinsam mit den Hochschulen und den Landesregierungen an der Weiterentwicklung des deutschen Hochschulsystems in Richtung auf eine autonome, wissenschaftliche, wettbewerbliche, profilierte und wirtschaftliche Hochschule mitzuwirken. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine ertragreiche Lektüre. ■

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling,
Leiter des CHE



Gut besucht – über 300 Hochschulexperten trafen sich zur CHE-Tagung in Gütersloh.

INHALT

Editorial

Aufbruchstimmung

Von Detlef Müller-Böling

2

Grundlagen der Hochschulentwicklung

In voller Fahrt die Räder wechseln

Von Elisabeth Klein

4

Qualitätssicherung in der Forschung

Auch der Primus muß weiterarbeiten

Von Manfred Ronzheimer

8

Qualitätssicherung in der Lehre

Selbstreflexion und externe Begutachtung

Von Rainer Ernst

12

Qualitätssicherung in Management und Administration

Führen durch Zielvereinbarung

Von Markus Lemmens

16

Frankreich und Belgien

Jeder Topf bietet Spezialitäten

Von Markus Lemmens

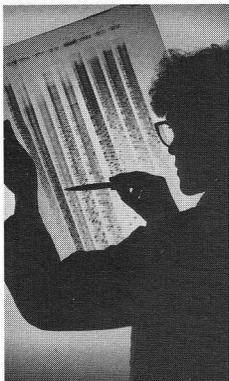
18

Internationale Qualitätsbemessung

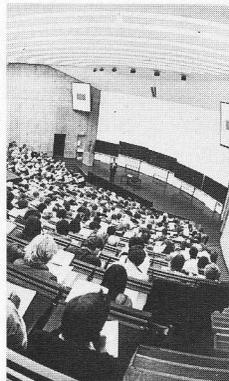
Problem erkannt – Gefahr gebannt?

Von Rainer Ernst

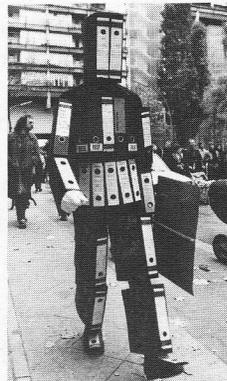
20



Qualitätssicherung in der Forschung (Seite 8)



Qualitätssicherung in der Lehre (Seite 12)



Qualitätssicherung in Management und Administration (Seite 16)

Bitte beachten: Beilage des Verlags der Bertelsmann Stiftung

IMPRESSUM



Das **DUZspecial** erscheint im RAABE Fachverlag für Wissenschaftsinformation (Klett-Gruppe)

DUZspecial-Redaktion
Dr. Markus Lemmens
Dr. Elisabeth Klein

Redaktionelle Mitarbeit von seiten des CHE Centrum für Hochschulentwicklung:
Susanne Dopheide

Herstellung
Strüder-Druck, Neuwied

Verlagsadresse und Anzeigenannahme

Königswinterer Straße 418,
D-53227 Bonn
Postfach 30 11 55,
D-53191 Bonn
Telefon (02 28) 9 70 20-0
Telefax (02 28) 9 70 20-36/-37

Fotos:

Alle Fotos Gerda Herrmann, außer
Seite 3, 8: Bayer AG,
Seite 3, 12: Manfred Vollmer,
Seite 3, 16: Paul Glaser,
Seite 20: DARA.

In voller Fahrt die Räder wechseln

CHE-Auftakt: Ausländische Erfahrungen und Stärken deutscher Hochschulen zur Reform nutzen

Von Elisabeth Klein

Mit großer Neugier ging es Ende Januar nach Gütersloh. Für über 350 Hochschulexperten, Führungskräfte aus Universitäten, Fachhochschulen und Ministerien drehte sich an zwei Tagen alles um das große „Q“: die Qualitäts-Debatte. Nach nunmehr neun Monaten Arbeit des Centrums für Hochschulentwicklung GmbH ist die Diskussion um die Qualitätsdefinition und -sicherung auch in Deutschland voll im Gang.

Hohe Erwartungen machte der Leiter des Centrums, Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, schon vor der Eröffnungstagung aus. Mit unterschiedlichen Gefühlen verfolge die Fachöffentlichkeit das Wirken des CHE. Müller-Böling dazu: „Hoffnungen auf Reformvorschläge und finanzielle Zuwendungen mischen sich mit der Angst, daß das CHE wirklich Veränderungen bewirken könnte.“

Nicht erst die Arbeitsergebnisse des CHE machen eine radikale Umstrukturierung des deutschen Hochschulsystems erforderlich. Vielmehr sei die Notwendigkeit zur Neuorientierung tief in der gesellschaftlichen Wandlung von einer auf Erfahrung basierenden zu einer auf Wissenschaft ausgerichteten Kultur begründet. Dies stellte Müller-Böling in seinem Beitrag, „Qualitätssicherung in Hochschulen. Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft“, heraus.

Breite Schichten müssen gebildet sein

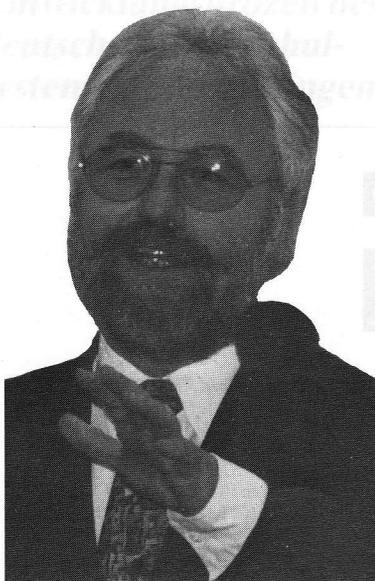
Während in früheren Jahrhunderten die persönliche Erfahrung leitend für berufliches, politisches und privates Handeln war, sei nunmehr wissenschaftliche Erkenntnis und Methodik Grundlage der politischen, wirtschaftlichen sowie alltäglichen Entscheidungen. Ergebnis: Breite Schichten der Gesellschaft müssen wissenschaftlich gebildet sein. Und hierfür sind die Hochschulen nach wie vor die einzigen Institutionen, die dieses Wissen vermitteln können.

Das CHE tritt an, um das Bild der Hochschulen der Zukunft mitzugestalten. Voraussetzung dafür ist der Blick über die eigenen Grenzen; die Einbettung des Zukunftsentwurfes in die Struktur und die Aufgaben der internationalen, vor allem europäischen Bildungsgesellschaft. Müller-Böling und seine Mitarbeiter in Gütersloh

haben sich zum Ziel gesetzt, zunächst die Leitbildvision für eine künftige Hochschullandschaft zu entwerfen. Nach wie vor, so ihre Prämisse, müssen die deutschen Hochschulen überwiegend staatlich finanzierte Institutionen sein. Das verbindet sie mit dem US-Hochschulsystem, wo zwar nur 45 Prozent der Hochschulen staatliche Einrichtungen seien, diese jedoch 80 Prozent aller Studenten ausbildeten. Zudem werden dort auch die privaten Einrichtungen zu einem großen Teil aus öffentlichen Quellen finanziert.

Für den CHE-Chef steht fest: „Die Hochschule der Zukunft muß autonom, wissenschaftlich, wettbewerblich, profiliert und wirtschaftlich sein.“ Autonomie und Wissenschaftlichkeit sind zwar „alte Hüte“ in der Qualitätsdebatte. Allerdings wendet sich Müller-Böling gegen das bisher verbreitete Verständnis dieser Begriffe. Gerade die Autonomie sei für uns schon ein plakatives Schlagwort geworden. Unter diesem Banner reklamierten Wissenschaftler häufig „uneingeschränkte Individualrechte ohne jede Kollektiv-

CHE-Chef Prof. Dr. Detlef Müller-Böling erwartet von Universitäten und Fachhochschulen ...



... zum Thema Profilbildung:

„Hochschulen müssen strategische Positionierungen im Verbund der deutschen und internationalen Hochschulgemeinschaft finden. Durch Verständigung auf Ziele und Strategien haben sich Fachbereiche und Hochschulen selbst Profile zu geben.“

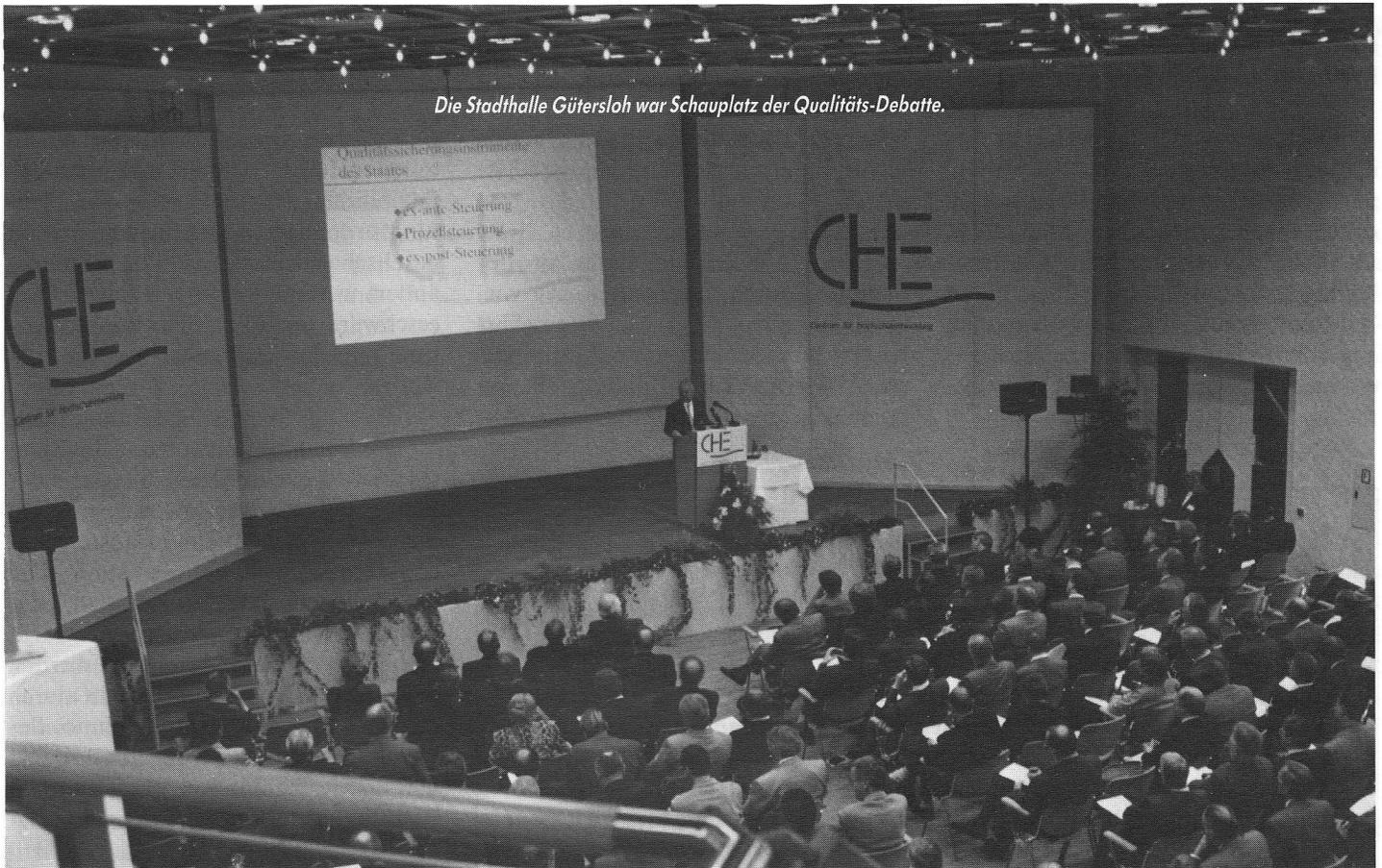
... zum Thema Wirtschaftlichkeit:

„Den Hochschulen muß eigenverantwortlich wirtschaftliches Handeln ermöglicht werden. Sie müssen die volle Freiheit über die Ausgaben im Bereich des Personals, der Investitionen und der laufenden Mittel bei gleichzeitiger Berichtspflichtigkeit erhalten.“ ■

verantwortung“, die teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet würden. Während die korporative Autonomie der Hochschulen durch den Staat weitestgehend ausgehöhlt würde.

Autonomie einhergehende Verantwortung wahrzunehmen, werde die Freiheit von Forschung und Lehre vielfach mißverstanden als die individuelle Freiheit des einzelnen.

ante-Steuerung, dessen Vor- und Nachteile es zu diskutieren gelte. Gerade im Hinblick auf die Qualitätssicherung sei festzustellen, daß durch etliche Maßnahmen ein entsprechen-



Die Stadthalle Gütersloh war Schauplatz der Qualitäts-Debatte.

Zwar sei unstrittig, so Müller-Böling weiter, daß Wissenschaft Kreativität benötige und diese sich nur im individuellen Raum frei von eingrenzenden Regeln entfalten könne. Dies setze zwingend die Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers voraus. Aus einer teilweisen Überbetonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit resultierten allerdings die so oft beklagten Defizite in der Studienorganisation.

Forschung kaum noch ganzheitlich

Als Beispiele nennt Müller-Böling die Tatsache, daß Lehrveranstaltungen nicht aufeinander abgestimmt seien, es mithin zu inhaltlichen Überschneidungen komme und Prüfungstermine schlecht koordiniert seien. Inzwischen sei die Forschung ebenfalls so hochspezialisiert, daß sie kaum noch die ganzheitlichen, interdisziplinären Probleme der Gesellschaft beantworten könne. Statt die mit der

Diesem Befund setzt Müller-Böling die Konzeption eines übergeordneten Autonomiebegriffes gegenüber; verstanden als Freiheit der Hochschule oder des Fachbereichs gegenüber dem Staat, Studiengänge und Forschungsprogramme selbst zu gestalten. Nicht zuletzt sei die starke Betonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit in einem deutlichen Wechselverhältnis mit den Einschränkungen des Staates hinsichtlich der korporativen Autonomie zu sehen. Müller-Böling äußert zur Wissenschaftsfreiheit: „Es muß ein ausgewogenes Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie geben. Dabei kann und muß die korporative Autonomie der Hochschule die individuelle Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers eingrenzen.“

Kennzeichnend für die Universität in der europäischen Tradition ist für den ehemaligen Rektor der Dortmunder Universität ein System der Ex-

des Niveau im vorhinein geregelt wird. So vergibt beispielsweise allein der Staat die Anerkennung als Hochschule und wacht über seine eigenen Einrichtungen. Damit ist die Etablierung einer privaten „Konkurrenz“, die sich ebenfalls Hochschule nennen darf, verwehrt. Für jeden, der eine staatliche Hochschule besucht, besteht daher die Gewißheit, daß sie auch staatlich geprüft und zugelassen ist.

Die Funktion des Staates

Die Organisationsstruktur, ebenso die Zuführung von finanziellen Mitteln durch den Haushalt ist zudem gesetzlich geregelt. Bei der Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschule (Prüfungs- und Studienordnungen) nimmt der Staat Einfluß auf das zukünftige Handeln der Hochschulangehörigen. Und ein weiterer zentraler Aspekt beläßt die Zukunft der Hochschulen in den Händen des

Staates: In der Berufung von Professoren durch den Staat – Dienstvorgesetzter ist der Minister – wird am deutlichsten, daß bei der Ex-ante-Steuerung ein „Wechsel auf die Zukunft“ gezogen wird, der diese in der Regel für 20 bis 30 Jahre bestimmt.

Freiheit oder Freiheitsmißbrauch?

Doch so zuverlässig und sicher diese Konstellation auch erscheinen mag, nach Ansicht von Müller-Böling ist sie durch einen erheblichen Mangel an Flexibilität gekennzeichnet. Die Festlegung bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren würden den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung von heute nicht mehr gerecht.

Dem Gewinn der individuellen Freiheit stehen die Gefahren und Nachteile des individuellen Freiheitsmißbrauchs gegenüber. Dabei handele es sich weniger um tatsächliche Rechtsbrüche, etwa durch die Mißachtung von Lehrdeputaten oder durch zu geringe Anwesenheit. Vielmehr bestünde der Mißbrauch im akademischen Individualismus, das heißt in der fachlichen Spezialisierung und Nischenpolitik von Lehrenden, so daß Lernende nicht mehr umfassend ausgebildet würden.

Die große Homogenität in der Qualität, durch das System der vorsorglichen Qualitätssicherung gewährleistet, sei einerseits ein unbestreitbarer Vorteil. Müller-Böling stellt jedoch dagegen die zu langsamen Ab-

stimmungsprozesse zur Koordinierung dieser Homogenität. Die Einheitlichkeit der Abschlüsse, die damit erzielt werden solle, sei überdies eine Fiktion. Auch bedeute eine weitgehend gleiche Verteilung der Qualität nicht zwingend auch hohe Qualität.

Ex-ante-Steuerung reicht nicht

Zu den systeminhärenten Nachteilen gehöre ebenfalls die hohe Inflexibilität. Bis beispielsweise Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen geändert werden, vergingen Jahre. Dies erschwere nicht zuletzt die Anpassung an den europäischen Wettbewerb.

Die Finanzverantwortung des Staates werfe dann Probleme auf, wenn der Staat seiner Verantwortung nicht mehr oder nicht mehr in ausreichendem Maße nachkommen kann. Die Ex-ante-Steuerung allein, so das Fazit Müller-Bölings, reicht nicht mehr aus. Weiter zementiert werden diese Nachteile aus CHE-Sicht durch die zunehmende Einflußnahme des Staates mittels Festlegung der Arbeits- und Entscheidungsprozesse durch Richtlinien.

Allein in der Kombination aus Ex ante und Ex-post-Steuerung, wie sie in den meisten europäischen Ländern bereits praktiziert wird, sieht Müller-

*Reinhard Mohn,
Vorstandsvorsitzender der
Bertelsmann Stiftung*

DIE CHE-GRÜNDERVÄTER...

Partnerschaftlich Modelle entwickeln

Das deutsche Hochschulwesen steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Angesichts der veränderten Prämissen in Wirtschaft und Gesellschaft kann es nicht mehr um eine Systemfortschreibung gehen. Reinhard Mohn, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung, fordert deshalb: „Die Hochschulen müssen sich künftig am Erreichen vereinbarter Ziele messen lassen. Dabei wird keiner vorschnellen Privatisierung das Wort geredet, sondern vielmehr die produktive Kraft des Wettbewerbs genutzt.“

Die Verantwortlichen in den Hochschulen erleben nach Auffassung Mohns die Diskrepanz zwischen den neuen Anforderungen und den unzureichenden Führungsinstrumenten in ihrer täglichen Praxis. Mißmut und Resignation breiteten sich dadurch bei einer gleichzeitig zunehmenden öffentlichen Kritik und begründeter Unzufriedenheit der Studenten aus. Letztlich meine die Politik, angesichts leerer Kassen in dieser Situation vorrangig mit stärkeren Regulierungen und direkten Steuerungseingriffen handeln zu müssen.

Die Bertelsmann Stiftung habe, so Mohn weiter, in den vergangenen zehn Jahren mit Modell-Lösungen, Auslandsvergleichen und meinungsbildenden Konferenzen versucht, gestaltend Einfluß zu nehmen. Es sei daher nicht überr-

schend, daß es bei diesem Dialog bald zu einem Konsens zwischen den Vertretern der Hochschulrektorenkonferenz und der Bertelsmann Stiftung gekommen sei. ■



Böling das Erfolgsrezept auch für die deutschen Hochschulen. Ebenso wie die Ziele seien auch die Leistungen transparent zu machen, damit gewährleistet werde, daß man der Rechenschaftspflicht gegenüber der Gesellschaft nachkomme. Dementsprechend sei auch die Rolle des Staates neu zu definieren. Müller-Böling dazu: „Aufgabe des Staates ist es, die Wissenschaftsfreiheit zu sichern, die Hochschule mit Mitteln auszustatten und Schwerpunkte im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Hochschulen zu setzen.“ Letztlich sei den Hochschulen die Verantwortung für die Qualität zu übertragen, und bei schlechter Qualität sei von seiten des Staates nicht selbst einzugreifen, „wohl aber Verantwortliche zur Rechenschaft zu ziehen“.

Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption

Unter dem Stichwort „Wissenschaftlichkeit“ sucht das CHE nach einer Organisationsstruktur, in der individuelle und korporative Autonomie in einer sich ergänzenden Einheit stehen können. Die Formel lautet: „Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption mit organisierter Absprache.“ Dieser Grundsatz lasse sich in allen Organisationsebenen, vom Fachbereich bis hin zum Ministerium anwenden. Zur Wissenschaftlichkeit könnte neben der Einheit von Forschung und

Lehre künftig auch gehören, daß die Beteiligung an Entscheidungsprozessen von der Motivation der Hochschulangehörigen und nicht vom Status abhängen.

Unter dem Stichwort „Wettbewerb“ fordert Müller-Böling, daß der bisherige Wettbewerb um einen entscheidenden Aspekt erweitert werde. Neben die freie Wahl der Hochschule durch die Studierenden soll die Auswahl der Studierenden durch die Hochschule treten. Die Hochschulen würden damit in die Lage versetzt, Profile zu bilden. Und die Studierenden könnten sich ihren spezifischen Interessen und Fähigkeiten entsprechend qualifizieren. Müller-Böling ist sicher: „Neben dem Wettbewerb um Forschungsleistungen und Personal

muß der Wettbewerb um Lehrleistungen treten. Das setzt einen Wettbewerb um die Studienanfänger einerseits sowie um die Arbeitsplätze für die Absolventen andererseits voraus.“ Hierzu seien die Hochschulzugangspraxis sowie die Finanzierung der Hochschulen zu ändern.

Auf dem Weg zur profilierten Hochschule

Schließlich seien – so Müller-Böling – auf dem Weg zur profilierten Hochschule folgende Prinzipien zu akzeptieren: Qualitätsunterschiede zwischen Hochschulen, Kostentransparenz, Haushaltsflexibilisierung, Evaluationen, Studiengeführen sowie eine Leistungsentlohnung auch der Professoren. ■

... MEINEN GRUNDSÄTZLICH

Autonomie und Verantwortlichkeit fordern

Veränderungen im deutschen Hochschulwesen sind überfällig. Davon ist die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) überzeugt. Deshalb müsse nach Meinung ihres Präsidenten Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen auch aus den Hochschulen heraus gehandelt werden. Der HRK-Chef meint weiter: „Die Hochschulen haben viel zu lange an der Klagemauer gestanden und dem Staat das Gesetz des Handelns überlassen.“

Die Gründung des CHE durch die HRK und die Bertelsmann Stiftung geschah nach Darstellung Erichsens in der Absicht, „einen Beitrag zur Anpassung

des deutschen Hochschulsystems an die Erfordernisse der modernen Industriegesellschaft zu leisten“.

Die Entwicklung der letzten Jahre habe zunehmend gezeigt, daß die Hochschulen im Wettbewerb mit anderen Politikbereichen um knappe öffentliche Mittel stünden. Deshalb seien die Hochschulen künftig stärker als bisher gehalten, den Nachweis eines effektiven Ressourceneinsatzes zu erbringen. Die Erwartungen der Hochschulen an das CHE sind klar. Erichsen dazu: „Es werden Anregung und Beratung bei der Herstellung von Transparenz, bei der Bewertung von Leistungen und der Festlegung sachangemessener, qualitätsorientierter Maßstäbe benötigt.“ Darüber hinaus solle das CHE Vorschläge für eine leistungs- und wettbewerbsorientierte Steuerung von Hochschulen entwickeln. ■

Prof. Dr. Hans-Uwe Erichsen,
Präsident der HRK



Auch der Primus muß weiterarbeiten

Qualitätssicherung gehört zum Selbstverständnis von Forschung – Defizite bei den Methoden

Von Manfred Ronzheimer

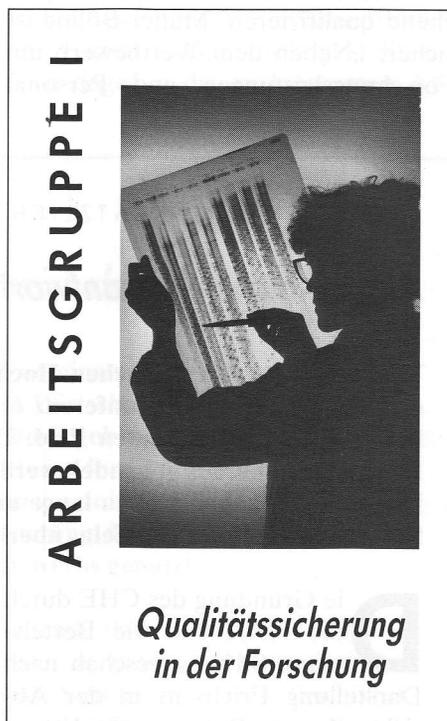
Die Praxis der Evaluation ist in der Forschung am weitesten ausgeprägt. Dennoch besteht Nachholbedarf in Sachen verbindlicher Bewertungsgrundlagen: Es stellt sich die Notwendigkeit einer methodischen und inhaltlichen Weiterentwicklung der gegenwärtigen Verfahren.

Neben der verstärkten Einbeziehung von geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern in die Forschungsevaluation geht es letztlich darum, die bislang überwiegend quantitativen Indikatoren zur Leistungsmessung um qualitative Kriterien zu ergänzen. Dies zeigte sich in der Arbeitsgruppe „Qualitätssicherung in der Forschung“.

Vor allem im Vergleich mit ausländischen Erfahrungen – die im Mittelpunkt der Arbeitsgruppe standen – zeigt sich der große Nachholbedarf für eine breiter angelegte Forschungsevaluation in Deutschland. Das Thema stelle in der deutschen Wissenschaftslandschaft „noch immer ein Skandalon“ dar, konstatierte Prof. Dr. Peter Weingart von der Universität Bielefeld, dessen Institut für Wissenschafts- und Technologieforschung sich seit Jahren mit der indikatorgestützten Leistungsbewertung von Wissenschaft beschäftigt.

Rufe nach Evaluierung werden lauter

Aus diesem Grunde blieben auch Rufe nach verstärkter Evaluierung, wie sie der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft schon 1970 erhoben hatte, über Jahrzehnte ungehört. Erst im Zuge der deutschen Vereinigung und der flächendeckenden Evaluierung der Wissenschaftseinrichtungen der ehemaligen DDR sei „ein Teil des Tabus geschwächt“ worden, stellte Weingart fest. Bislang jedoch ohne großen Erfolg: „Es gibt immer noch keine systematische Evaluierung in Deutschland“, so das Fazit des Bielefelder Wissenschaftsforschers.



Anderswo ist die Scheu geringer. In der Schweiz hat der dortige Wissenschaftsrat mit der landesweiten Evaluierung von einzelnen Fächern begonnen, berichtete die Präsidentin des Gremiums, Prof. Dr. Verena Meyer. Das Verfahren erfolgt in drei Schritten: Einer Selbstevaluierung der betroffenen Einrichtungen oder Fächer folgt eine Begutachtung durch ausländische Experten, der sich eine Zusammenfassung durch den Wissenschaftsrat, einschließlich konkreter Handlungsempfehlungen, anschließt.

Vor zwei Jahren wurde mit Untersuchung von vier Disziplinen der Sozialwissenschaften begonnen. Anlaß dafür war die Klage der Sozialwissenschaften über „ihren Status und die

mangelnde Förderung“, so Wissenschaftsrats-Präsidentin Meyer, sowie die generelle Einschätzung, „den Sozialwissenschaften werde bei uns nicht die gebührende Beachtung geschenkt“.

Das hat sich mit der Evaluierung nun geändert. Auf der Grundlage der Empfehlungen will die Politik jetzt ein Schwerpunktprogramm für die Sozialwissenschaften in der Schweiz verabschieden. Vor kurzem abgeschlossen wurde die landesweite Begutachtung der Physik sowie einzelner Schwerpunktprogramme der staatlichen Forschungsförderung wie Biotechnologie oder Materialforschung. Beantragt wurde inzwischen auch die Evaluierung von zehn Fächern der Geisteswissenschaften.

Landesweite Vergleiche in den Niederlanden

Auch in den Niederlanden setzt man verstärkt auf landesweite Vergleiche. Vor zwei Jahren wurde mit der Einführung eines neuen Bewertungssystems begonnen, das 25 Fachdisziplinen der 13 holländischen Universitäten einer landesweiten Evaluation unterwerfen will, berichtete Prof. Dr. Anthony van Raan vom Zentrum für Wissenschafts- und Technologiestudien der Reichsuniversität Leiden. Bisher wurde das von den Hochschulen in eigener Regie praktizierte Verfahren, das sowohl die klassische Selbst-Bewertung in Form des „Peer Review“, aber auch quantitative Methoden der bibliometrischen Messung umfaßt, auf die Fächer Biologie und Psychologie angewendet. Als nächste Fächer werden die Chemie, die Physik und die Astronomie einer landesweiten Evaluierung unterzogen. Wichtigster Vorteil ist für van Raan eine „bessere Selbstregulierung“ der niederländischen Hochschulen.

Wenn auch im Ausland die Bereitschaft zur flächendeckenden Evaluierung der Forschungslandschaft häufig ausgeprägter ist als in Deutschland, hat sich damit doch noch kein festgefügt Instrumenten-Set für den „Forschungs-TÜV“ herausgebildet. Es dominiert der Methoden-Mix, wie er auch bei den vereinzelten deutschen Evaluations-Ansätzen anzutreffen ist. Unverzichtbar, aber nicht unhinterfragt, ist der „Peer Review“, das Urteil der in ihrem Fach führenden Wissenschaftler, das über die Aufnahme von Veröffentlichungen in Zeitschriften, die Vergabe von Forschungsprojekten und die Besetzung von Lehrstühlen entscheidet. Für den holländischen Wissenschaftsforscher van Raan ist der „Peer Review“ nicht das beste Verfahren, aber das beste, das wir haben“.

Größtes Manko liegt in Subjektivität

Größtes Manko des „Peer Review“ als Instrument der Forschungsevaluation ist seine subjektive Natur. „Die Entscheidungen eines Gremiums von Peers können von der Auswahl seiner Mitglieder abhängen“, bemerkte van Raan. Interessenskollisionen sind ebenso möglich wie die notorische Nichtbeachtung neuer Wissenschaftsrichtungen durch die altgediente Forscher-Garde, das sogenannte „Old-Boys-Syndrom“. Manche Indikatoren versagten in der Tat „gegenüber originellen Wissenschaftlern“, bekannte Verena Meyer, um dann freimütig einzuräumen: „Ich sehe da aber keine Lösung.“

Zunehmender Beliebtheit erfreuen sich bibliometrische Indikatoren. „Dabei geht es nicht in erster Linie um die traditionelle Zählung von Publikationen als Kennzeichen hochstehender Forschung, sondern mehr noch um deren Wirkung, wie sie in der Zahl von Zitationen zum Ausdruck kommt“, berichtete die Präsidentin des Schweizerischen Wissenschaftsrates über den Einsatz dieses Meßinstrumentes, bei dem man auch in starkem Maße auf die Expertise der Bielefelder Wissenschaftsforscher zurückgriff.

Auch für Professor Weingart nehmen bibliometrische Indikatoren eine „Vorrangstellung“ innerhalb der wissenschaftlichen Leistungsbewertung ein. „Das ist insoweit gerechtfertigt,



„Dem Wunsch, namentlich von seiten der Politik, daß in der Forschung Prioritäten festgelegt werden, dürfen wir uns nicht entziehen. Dazu können Evaluationen einen sinnvollen Beitrag leisten.“

Prof. Dr. Verena Meyer,
Präsidentin des Schweizerischen Wissenschaftsrates, Zürich

kannte Einwände gegen die Bibliometrie, wie das Hochschaukeln durch „Zitierkartelle“, weist Weingart zurück. Die Validität dieser Indikatoren sei „gut erforscht“, und auch das Vorhandensein von Zitierkartellen könnte das Ergebnis nicht nennenswert beeinflussen.

Auch van Raan hat bei seinen Untersuchungen festgestellt, daß das Vordringen der bibliometrischen Indikatoren „nicht die Vielschreiberei fördert“. Denn mit der Zahl der Publika-

als es sich hierbei um die quantitative Abbildung des Erkenntnis-Produktionsprozesses selbst handelt“, betonte der Bielefelder Forscher. „Es wird das indiziert, um das es bei der Bewertung geht, ohne daß andere Entscheidungsfilter dazwischen liegen.“ Be-

GROSSFORSCHUNG

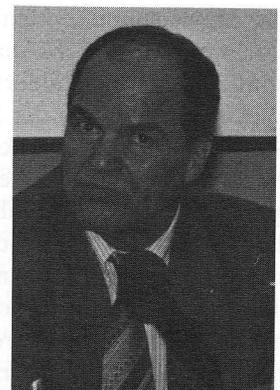
Kann groß gut sein?

Der Stellenwert der Forschung wird zunehmend unter dem Blickwinkel der Nutzenorientierung betrachtet. Von diesem Trend ist vor allem die Großforschung betroffen. Die Frage nach der Effizienz ist berechtigt, spiegelt aber nach Auffassung der Arbeitsgemeinschaft der Großforschungseinrichtungen (AGF) die grundlegenden Aufgaben nicht wider.

AGF-Vorsitzender Prof. Dr. Joachim Treusch legt Wert auf die Feststellung: „Es ist nicht Aufgabe der Großforschungseinrichtungen, bedarfsinduzierte Marktlücken zu suchen und zu füllen.“ Vielmehr solle auf den von der Industrie nicht aufgreifbaren Gebieten eine Vorlauffunktion erfüllt werden.

Treusch machte deutlich, daß die Feststellung von Qualität in der Großforschung trotz der eher langfri-

stig angelegten Arbeiten „natürlich Praxis“ ist. „Programmfindung, Qualitätssicherung und Erfolgskontrollen sind in sehr differenzierter Weise angelegt.“ Es sei ein Charakteristikum, daß sich die Groß-



Prof. Dr. Joachim Treusch

forschung bei der Programmfindung der „Globalsteuerung durch den Staat“ unterwirft. Und da die Qualitätssicherung zudem wissenschaftlichen Kriterien folgt, „kann groß gut sein“.

tionen wächst nicht automatisch die Zahl der Zitationen: bei mehr als sechs Veröffentlichungen jährlich, so die Messung der Leidener Forscher, geht die Zitationsrate wieder zurück. Vielschreiber werden nicht mehr so ernst genommen. Markanter ist dagegen eine andere Feststellung: Unter den Publikationen überwiegen die Veröffentlichungen der arrivierten „Peers“, die älter als 50 Jahre sind. Erklärung van Raans dazu: „Die jungen Leute haben weniger Zeit zum Schreiben, denn die forschen.“

Bibliometrie hat noch große Schwächen

Ein Schwachpunkt der quantitativen Methode der Bibliometrie ist die Würdigung der qualitativen Seite. Nicht jeder häufig genannte Wissenschafts-Aufsatz muß deswegen auch inhaltlich überragend oder für das jeweilige Fach wegweisend sein. In der Diskussion der Arbeitsgruppe wurde dies am Beispiel der „Kalten Fusion“ verdeutlicht, die in den naturwissenschaftlichen Journalen Ende der 80er Jahre für Furore sorgte. In der Zitationsanalyse erreichen die Arbeiten der vermeintlichen Entdecker der „Kalten Fusion“ zeitweilig ähnliche Spitzenwerte wie der Forschungsdurchbruch bei den Hochtemperatur-Supraleitern. Und doch waren beide Sachverhalte und die dazu gehörigen Veröffentlichungen von völlig unterschiedlicher Wirkung auf die weitere Entwicklung ihres Fachs.

Andere Schwachpunkte können inhärent sein, wenn die „Meß-Analytik“ nicht stimmt. Weingart schilderte dies am Beispiel der Evaluation der Physik in der Schweiz, wo die Physiker der Universität Fribourg eine hohe fachliche Reputation besitzen, dies aber aus den bibliometrischen Daten nicht gestützt wurde: Dort wurden kaum Veröffentlichungen der Fribourg-Forscher registriert. Wie sich bei näherer Betrachtung herausstellte, bevorzugten die Physiker für ihre Veröffentlichungen Fachzeitschriften, die im Evaluations-Set nicht ausgewertet wurden und damit nicht bewertet werden konnten.

Ein neuer Ansatz in der Bibliometrie ist die Zusammenstellung der Publikations-Daten in Form von „Forschungs-Landkarten“. Mit ihnen wird es sowohl möglich, Trends und in-

haltliche Wandlungen einer wissenschaftlichen Disziplin als auch den Anteil einzelner Forschungsinstitute oder Länder daran darzustellen. Sowohl für die Schweiz wie in verstärktem Maße auch für die Niederlande sind derartige Karten erstellt worden.

Jedes Jahr werden etwa eine Million wissenschaftliche Aufsätze veröffentlicht“, verdeutlichte Professor van Raan die Ausgangslage. Allein für einen einzigen Forschungsbereich wie die Materialwissenschaften erscheinen jährlich rund 20000 Aufsätze – eine

Menge, die selbst für quantitative Methoden kaum mehr zu bewältigen ist. Der Ansatz der Bibliometriker an der Universität Leiden erfolgt über die Schlüsselwörter der Publikationen.

Prüfung der Schlüsselwörter ist Voraussetzung

„Wir untersuchen bei jeder Veröffentlichung, welche dieser Schlüsselwörter für diese Veröffentlichung charakteristisch sind“, erläuterte van Raan. Auf dieser Grundlage läßt sich „die kognitive Landschaft eines Wis-

POLEN

Wende nach dem Zusammenbruch

Einen großen Schritt in Richtung Evaluation der Forschung ist man in Polen gegangen. Prof. Witold A. Karczewski M.D., Ph.D., D.Sc. vom Polnischen Staatskomitee für Wissenschaftliche Forschung erläuterte die Funktionsweise des dazu 1991 eingerichteten Gremiums.

Das Komitee unter Vorsitz des Wissenschaftsministers, das aus sechs Mitgliedern der polnischen Regierung und 12 Wissenschaftlern besteht, entscheidet über die Verteilung der Finanzen an die insgesamt rund 1000 wissenschaftlichen Einrichtungen in Po-

len. Dazu wurden die Einrichtungen nach der Qualität ihrer Forschungsleistungen – die auf der Grundlage von rund 40 Kriterien ermittelt wurden – in eine Ranking-Liste mit vier Kategorien gebracht.

Wie sich herausstellte, fanden sich in der Kategorie A mit den besten Forschungsleistungen (25 Prozent aller Einrichtungen) die meisten Institute der Polnischen Akademie der Wissenschaften wieder, von den FuE-betreibenden Unternehmen dagegen nur 27 und von den Hochschulen lediglich 20.

Nach dieser Kategorisierung wurden die staatlichen Forschungsgelder verteilt. Die in der Kategorie A eingeordneten Einrichtungen erhalten in Polen 75 Prozent der staatlichen Forschungsmittel.

Auch bei der Zuteilung von gesonderten Projektmitteln hat man bei inzwischen 9500 Verfahren „ein nach Peer-Reviews beurteiltes, auf Wettbewerb beruhendes Forschungsförderungssystem eingeführt“, erklärte Karczewski. Das der früheren Staatsalimentierung völlig entgegengesetzte Verfahren findet vor allem unter Nachwuchsforschern wachsenden Zuspruch. Es sei zu hoffen, daß dadurch der „brain drain“ nach Westen aufgehalten werde. ■



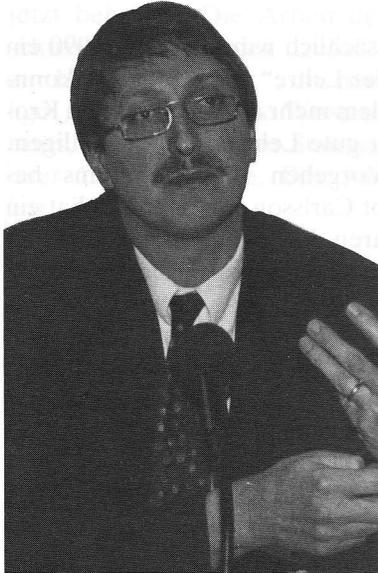
Prof. Witold Karczewski hofft auf die polnischen Nachwuchsforscher.

senschaftsbereichs“ zeichnen: neue Forschungszweige, etwa in der Materialforschung, tauchen plötzlich auf, stehen mit bestimmten Grundlagendisziplinen ebenso wie mit konkreten Anwendungen in Verbindungen. Der Anteil einzelner Einrichtungen an dieser Forschungsdynamik kann durch dieses „bibliometrische Mapping“ abgebildet werden.

ihren Publikationen weltweit überdurchschnittliche Beachtung finden. Für die Verteilung hochschulinterner Ressourcen ist dies ein wichtiges Evaluations-Faktum.

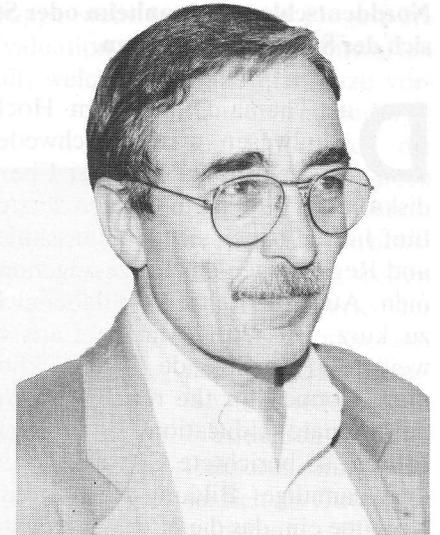
An dieser Stelle bekommen die Ergebnisse der Forschungsevaluation politische Bedeutung. Der Evaluation werde deshalb wachsende Aufmerk-

Zwei Motivationen sah Professor Weingart für die Wissenschaftspolitik, auf Befunde der Evaluation verstärkt zurückzugreifen: Erfolgskontrolle und Legitimation. Hier bestehe daher auch die „Gefahr zur Politisierung des Verfahrens“. Wenn etwa, um bei dem Indikator „Zahl der Promotionen“ bessere Ergebnisse zu erzielen, das Prüfungsniveau gesenkt werde. ■



„Wir kommen zu einer Übereinstimmung zwischen dem Meinungsbild der Peers und den bibliometrischen Methoden.“

*Prof. Dr. Anthony van Raan,
Universität Leiden, Niederlande*



„Es gibt immer noch keine systematische Evaluierung in Deutschland.“

*Prof. Dr. Peter Weingart,
Universität Bielefeld*

Für die holländischen Forschungs-Evaluatoren, die nach diesem Ansatz eine Forschungs-Landkarte der Materialwissenschaften mit 40000 Eintragungen gezeichnet haben, besitzt diese Methode auch deshalb eine besondere Attraktivität, weil sie imstande ist, qualitative Bewertungen mit quantitativen Instrumenten zu koppeln. „Wir kommen so zu einer Übereinstimmung zwischen dem Meinungsbild der Peers und den bibliometrischen Methoden“, erläuterte van Raan.

samkeit zuteil, bemerkte der Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz, Prof. Dr. Helmut Altner, weil einerseits die Forschung immer teurer werde und gleichzeitig „die Zahl der produktiven Forscher weniger schnell steigt als die Zahl der Forscher insgesamt“.

*Manfred Ronzheimer,
Wissenschaftsjournalist und DUZ-Korrespondent
in Berlin*

Wichtiges Evaluations-Faktum für Ressourcenverteilung

In Holland sind diese Ansätze längst in das Erfahrungswissen der Hochschulverwaltungen eingedrungen, die auf diese Weise auch Leistungsprofile ihrer Universitäten erstellen. So konnte vor dem Hintergrund der internationalen Publikationen zur astronomischen Forschung dargestellt werden, daß die Astronomen der Universität Leiden, die an den Weltraum-Observationen des Röntgensatelliten IRAS teilhaben, in

ERGEBNIS IN THESEN

Eine Qualitätssicherung in der Forschung erfordert:

- Balance zwischen politisch vorgegebenen Programmen und wissenschaftsinitiierten Projekten
- Kontinuität und Nachwuchsförderung
- Fachübergreifende Projekte, die Kreativität und Innovativität fördern
- Berücksichtigung von Forschungsklima und sozialem Umfeld
- Anpassung der Indikatoren für Qualität an die jeweiligen Fachkulturen
- Stärkung von beobachterunabhängigen Verfahren
- Erstellung von Forschungslandkarten
- Aufzeichnen von „Kognitiven Landschaften“ durch bibliometrische Indikatoren: Entwicklung neuer Forschungsthemen über längere Zeit beobachten
- Permanenter Vergleich mit internationalen Standards
- Öffentliche Diskussion von Evaluationsergebnissen

Selbstreflexion und externe Begutachtung

Keine Verknüpfung von Evaluationsergebnissen und Mittelzuweisungen

Von Rainer Ernst

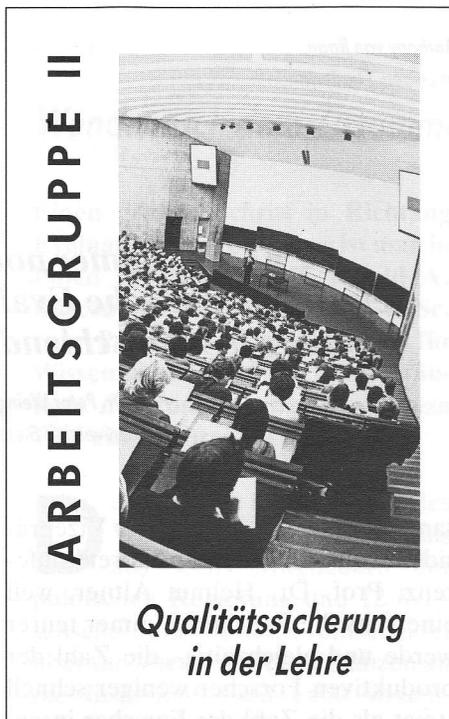
Qualität in der Lehre wird weniger belohnt als Erfolg in der Forschung. Sie läßt sich auch schwerer messen. Daß es dennoch geht, zeigen Beispiele aus Schweden, Norddeutschland, Mannheim oder Stuttgart. Und auch der Wissenschaftsrat hat sich der Sache angenommen.

Das Thema Qualität im Hochschulwesen wird in Schweden seit Jahren auf höchster Ebene diskutiert. Vor allem in den letzten fünf Jahren haben sich Kommissionen und Regierungen der Frage angenommen. Auch die Lehre kam dabei nicht zu kurz, wie Prof. Märten Carlsson weiß, der Vorsitzende des Stockholmer „Council for the renewal of Undergraduate Education“. Vor sechs Jahren, so berichtete Carlsson, setzte der damalige Bildungsminister ein Komitee ein, das die öffentliche Kritik an den Hochschulen analysieren und Konsequenzen aufzeigen sollte. An die Spitze des Gremiums wurde der Rektor der Universität Lund, H. Westling, gewählt, nach dem die Kommission auch benannt wurde.

Zwei Klassen von akademischen Lehrern erkennbar

Das Gutachten des Westling-Komitees, das 1992 vorgelegt wurde, enthielt aufsehenerregende Feststellungen. Vor allem zeigte sich, daß gerade an „forschenden“ Hochschulen die Lehre einen erheblich geringeren Stellenwert besaß als die Forschung. Verschiedene Gründe machte das Komitee dafür verantwortlich: So fielen in Berufungsverfahren Leistungen in der Forschung viel stärker ins Gewicht als Lehr-Verdienste; und Forschungsmittel wurden nach externer Bewilligung durch den Forschungsrat verteilt, für den es keine Entsprechung in der Lehre gab.

Zwei Klassen von akademischen Lehrern machte das Westling-Komitee an den Hochschulen aus: die „erste Klasse“ aus forschenden Profes-



soren, die zur finanziellen Ausstattung der Fakultät beitragen, und die „zweite Klasse“ der „Unsichtbaren“, die weder in der Öffentlichkeit noch in der eigenen Fakultät Status genießen.

Das Modell, das Westling schließlich zur Behebung der Misere vorschlug, war „originell und verwegen“, wie Märten Carlsson findet: Ein Ausbildungsrat sollte, so die Idee, ebenso wie die Forschungsräte Projektmittel in nationaler Konkurrenz vergeben. So könnten auch die bisher unsichtbaren Kollegen mit Schwerpunkt auf der Lehre zusätzliche Mittel einwerben und endlich an Status gewinnen, meinte Westling.

Tatsächlich wurde im Juli 1990 ein „Rat der Lehre“ gegründet und konnte seitdem mehr als 100 Millionen Kronen für gute Lehrprojekte bewilligen. Das Vorgehen des Gremiums beschreibt Carlsson so: „Der Rat hat ein Verfahren in zwei Schritten entwickelt, in dem nur die allerbesten Anträge vollständig ausgearbeitet werden und die Qualitätsprüfung mindestens ebenso streng wie die der Forschungsräte angelegt ist.“ Jeder vollständige Antrag wird dann von mindestens drei externen Experten begutachtet; einer davon muß ein Ausländer sein.

Das Begutachtungsfieber machte auch vor dem Rat selbst nicht halt: Im Herbst 1992 nahm Prof. Tony Becher aus Sussex im Auftrag der schwedischen Regierung das neue Lehrbewertungsgremium unter die Lupe. Und weil das Urteil „überwiegend positiv war“, wie Carlsson bemerkt, schlug die damalige konservative Regierung vor, den Rat permanent einzurichten. Carlsson: „Der Minister hat wohl die Grundhypothese der Westling-Kommission verstanden: Ohne Status keine Qualität.“

Mangel an Verantwortung für die Lehre

Das hat sich mittlerweile auch in Deutschland herumgesprochen. Prof. Dr. Karl-Heinz Hoffmann, Vorsitzender des Wissenschaftsrates, befand in Gütersloh: „Noch immer genießt die Lehre an den Hochschulen keinen hohen Stellenwert.“ Während Forschungsleistungen dokumentierbar und individuell zurechenbar seien, also honoriert würden, sei der Lehr- und Studienbetrieb „anonymisiert“. Im deutschen Hochschulsystem, so Hoffmann, mangle es „sowohl an individueller und institutioneller Verantwortung für die Lehre als auch an Anreizen, daran etwas zu ändern“.

Das Problem, so der Wissenschaftsrats-Vorsitzende: Trotz vieler Initiativen und Modellvorhaben fehle es noch an gut erprobten, „zur flächendeckenden Einführung geeigneten systematischen Evaluationsverfahren“, vor allem an solchen Verfahren, die interne und externe Evaluation miteinander verbinden. Diese Misere soll der ständige „Ausschuß Lehre“ des Wissenschaftsrates, der im Frühjahr 1994 eingerichtet wurde, jetzt beheben. Die Arbeit des Ausschusses fußt auf den „zehn Thesen zur Hochschulpolitik“, die der damalige Vorsitzende des Wissenschaftsrates, Prof. Dr. Dieter Simon, im Januar 1993 vorstellte. Der Ausschuß hat sich nach Worten von Karl-Heinz Hoffmann vorgenommen, „Möglichkeiten und Verfahren für eine fachbezogene interne und externe Evaluation von Leistungen und Programmen der Hochschullehre zu untersuchen.“

Freiwilligkeit als Prinzip

Der Wissenschaftsrat hält es laut Hoffmann für notwendig, Evaluationsverfahren „exemplarisch selbst zu erproben und auf ihre Tragfähigkeit hin zu testen“. Um das „Rad nicht noch einmal neu zu erfinden“ (Hoffmann) will der Ausschuß sein Pilotvorhaben am niederländischen Modell ausrichten: Interne Selbstevaluation plus externe Begutachtung. Verzichtet werden soll – wie in Holland – auf Leistungsvergleiche zwischen den einzelnen Hochschulen sowie auf eine Verknüpfung von Evaluationsergebnissen und Mittelzuteilung. Die Fächer Physik und Betriebswirtschaftslehre hat sich der Wissenschaftsrat als erste Versuchsfelder ausgesucht. Dabei, so Hoffmann, sollen quantitative Kennziffern nicht als Indikatoren aufgefaßt werden, die Fragen bereits beantworten, sondern als „Rohdaten, die solche

Fragen erst aufwerfen, welche sich dann nur mit Hilfe zusätzlicher Informationen und Interpretation klären lassen“.

Für Hoffmann ist klar, daß Lehr-evaluation nicht zum staatlichen Instrument leistungsbezogener Umverteilung werden darf. Dann würde die erhoffte Verbesserung und Qualitätssicherung der Hochschullehre auf der Strecke bleiben. Hoffmann dazu: „Damit müßte der Eindruck entstehen, es gehe dem Staat als Promoter dieser Entwicklung gar nicht um Verbesserungen der Leistungen in der Lehre, sondern nur um Haushaltseinsparungen oder darum, von der Unterfinan-

gleich zu erarbeiten, „aus dem allzu wachsame Haushälter unmittelbare Schlüsse ziehen könnten“, wie Lühje glaubt.

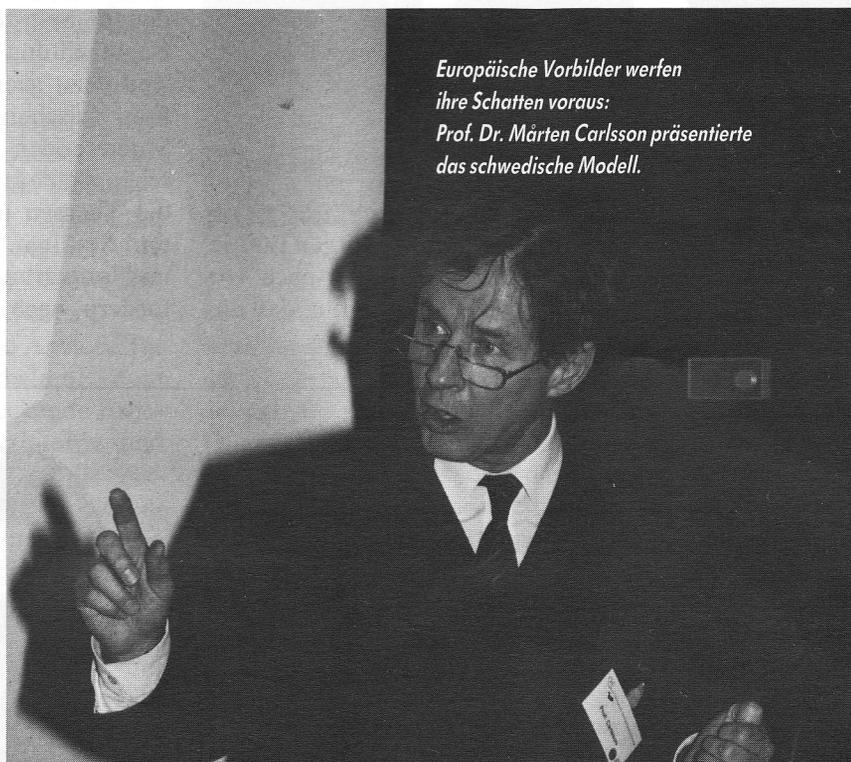
Jedes einzelne Evaluationsprojekt im Nordverbund ist in vier Arbeitsphasen gegliedert: Selbstbeschreibung der Fächer, Begutachtung durch auswärtige Experten, Auswertung der Ergebnisse, Veröffentlichung. Für die Selbstbeschreibung wird pro Projekt eine Arbeitsgruppe gebildet, die möglichst paritätisch aus Studierenden und Lehrenden bestehen soll. Die Arbeitsgruppe stellt fest, welche Fragen die Evaluation ihres Fachs beantworten soll, welche Informationen dazu vor-

handen sind und welche Unterlagen die Arbeitsgruppe noch beschaffen muß. Wenn der Arbeitsplan steht, treffen sich Delegierte der Arbeitsgruppen aus den fünf Hochschulen und teilen ihren Präsidenten und Rektoren mit, wen sie sich als Gutachter wünschen. Danach wird zunächst an jedem Fachbereich eine Selbstbeschreibung angefertigt, die erstmal innerhalb der Einrichtung diskutiert wird.

Nachbarschaftshilfe aus Holland

Mit im Boot des Nordverbundes sitzt im übrigen auch die

Universität Groningen: Die niederländische Hochschule wurde als evaluationserfahrene Beraterin hinzugezogen und stellt stets einen Vertreter in der Gruppe der externen Gutachter, die jeden Fachbereich besucht. Drei bis vier Fachvertreterinnen und -vertreter aus anderen als den beteiligten Nord-Hochschulen bilden diese Gruppe. Sie erhält zunächst die Selbstbeschreibungen der Fächer und stattet dann jeder Hochschule eineinhalb bis zwei Tage lange Besuche ab. Die Experten sprechen mit Studierenden, mit Lehrenden und mit Angestellten der Verwaltung. Dann setzen sie sich zusammen, legen Leitlinien der Evalua-



Europäische Vorbilder werfen ihre Schatten voraus: Prof. Dr. Märten Carlsson präsentierte das schwedische Modell.

zierung des Hochschulsystems abzulenken.“

Daß solche Sorgen nicht aus der Luft gegriffen sind, glaubt auch Hamburgs Universitätspräsident Dr. Jürgen Lühje. Das Prinzip „Freiwilligkeit“ beherrscht deshalb die Evaluation im sogenannten „Nordverbund“, zu dem sich fünf norddeutsche Universitäten zusammengeschlossen haben: Hamburg, Oldenburg, Bremen, Kiel und Rostock. Wie beim Modell des Wissenschaftsrates wird hier versucht, interne und externe Evaluation zu verknüpfen, aber keinen quantitativen Ausstattungs- und Ergebnisver-



Dr. Jürgen Lühje:

„Evaluationen erfordern hohen persönlichen Einsatz der Beteiligten, viel Anstrengung und viel Mühe.“

tion fest und präsentieren dem Fach ihre ersten Eindrücke.

Selbstbeschreibung und Gutachten werden schließlich auf einer gemeinsamen Konferenz ausgewertet. Das Protokoll dieser Tagung wird gemeinsam mit den Eigen-Berichten der Fächer und den externen Gutachten veröffentlicht. Und wenn es Stellungnahmen betroffener Studierender und Lehrender gibt, kommen auch diese in den Bericht.

Am Anfang der Gemeinschaftsaktion „Nordverbund“ stand bei aller Freiwilligkeit ein staatlich initiiertes Evaluationsverfahren: In Hamburg und Kiel wurden auf Betreiben der beiden Landesregierungen die Fächer Germanistik und Biologie begutachtet. Daß letztlich – nach langer Überzeugungsarbeit – in Kiel und Hamburg die Evaluation fruchtbare Ergebnisse brachte, wie Jürgen Lühje findet, hat seiner Meinung nach vor allem mit der Tatsache zu tun, daß die

Geschäftsführung des ganzen Verfahrens in den Händen der neutralen Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) in Hannover lag. Lühje: „Die staatlichen Stellen haben sich konsequent aus der Durchführung der Verfahren herausgehalten“.

Diskussionsanstöße durch Evaluation

Ein Vierteljahr später zogen die Universitäten Rostock, Oldenburg und Bremen in den gleichen Fächern nach, allerdings im Rahmen des Nordverbundes, dessen Geschäftsführung in den Händen von Dr. Karin Fischer-Blumh liegt.

Lühjes Fazit lautet: „Verfahren, in denen Selbstreflexion und externe Begutachtung kombiniert werden, sind dazu geeignet, die Kommunikation zwischen Lehrenden einerseits, Studierenden andererseits und zwischen beiden Gruppen zu öffnen für die Themen und Probleme in Lehre und Studium.“ Evaluationen, wie sie im Nordverbund versucht werden, erfordern nach Ansicht des Universi-

MANNHEIMER MODELL

Lehre nach Erfolg abfragen

Das Mannheimer Modell der Hörer- und Absolventenbefragung könnte Schule machen. Denn trotz aller Einwände stellt dieser Ansatz Transparenz her, die Grundlage jeder Evaluation ist.

An der Universität Mannheim kommt der Bewertung der Lehre aus der Sicht der Studierenden und Absolventen eine hohe Bedeutung zu. Privatdozent Dr. Hans-Dieter Daniel kennt deshalb die Einwände gegenüber dieser Praxis. „Zu Recht wird darauf hingewiesen, daß Hörer- und Absolventenbefragungen wahrscheinlich ein zu positives Bild der Lehr- und Studiensituation zeichnen.“ Denn diejenigen werden nicht erreicht, die während des Semesters den Besuch der Veranstaltung abbrechen sowie Studierende, die überhaupt das Fach wechseln oder das Studium gar an den Nägel hängen. Gleichwohl solle die Befragung, so Daniel weiter, für jede Hochschule ein „un-

verzichtbares Evaluationsinstrument“ sein. Durch Befragungen wird öffentlich sichtbar, wie die Lehre bei ihren Abnehmern „ankommt“. Darüber hinaus werden die Studierenden ein Stück mit in die Verantwortung genommen. Und schließlich liegt in diesem Evaluationswerkzeug ein Beitrag zur universitären Selbstaufklärung und korporativen Kontrolle. Daniel ist der Meinung: „Es ist an der Zeit, daß sich die Hochschulen aktiv um die wissenschaftliche Analyse der Probleme in der Lehre bemühen. Dabei kann die Sicht der Studierenden und Absolventen nicht unberücksichtigt bleiben.“ ■



PD Dr. Hans Dieter Daniel:

„Es gibt Dozenten, die gar nichts sagen oder aus uralten Büchern vorlesen.“

tätspräsidenten „hohen persönlichen Einsatz der Beteiligten, viel Anstrengung und viel Mühe“. Deshalb benötigten die Teilnehmer für die Dauer des Verfahrens auch „finanzielle und personelle Unterstützung“.

Unterstützung bei der Evaluation der Lehre gewähren seit einigen Jahren mehrere Bundesländer, die Programme zur Verbesserung der Lehre aufgelegt haben. So richtete 1992 die baden-württembergische Landesregierung an der Universität Mannheim ein Modellprojekt ein, in dem Studierende die Qualität der Lehrveranstaltungen beurteilen können. Federführend bei dem Versuch ist der Privatdozent Dr. Hans-Dieter Daniel, der unter anderem durch seine Beteiligung am „SPIEGEL-Hochschulranking“ bekannt geworden ist.

In Gütersloh erklärte Daniel, welche Ziele mit dem Mannheimer Versuch verfolgt werden: Zum einen sollen sich im Rahmen von Hörerbefragungen „die Lehrenden bei den Studierenden über den Erfolg ihrer Lehrveranstaltungen vergewissern“, um Defizite aufzudecken und Anstöße für Verbesserungen zu erhalten. Zum anderen sollen flächendeckende Erhebungen die „universitätsinterne und externe Öffentlichkeit über die Akzeptanz der Lehre bei den Studierenden informieren“. Und außerdem, so Daniel, könnten Hörerbefragungen zeigen, „ob die Aufteilung der Mittel etwa für Tutorien und Lehraufträge der tatsächlichen Lehrbelastung der Fakultäten entspricht“. So erfuhr man in Mannheim beispielsweise, daß es dort Dozenten gibt, „die in Veranstaltungen gar nichts sagen oder aus uralten Büchern und Manuskripten vorlesen“, so Daniel. Andernorts bedient man sich deshalb schon lange des Instruments der „course evaluation“.

Das „SIS“ liefert die Zahlen

Laut Daniel sollte die Befragung von Studierenden aber unbedingt durch „harte“ Daten zum Studienverlauf ergänzt werden. Dies soll in Mannheim demnächst mit Hilfe des Studieninformationssystems SIS geschehen, das im nahegelegenen Stuttgart bereits erfolgreich angewandt wird. Das Stuttgarter SIS liefert Maß-

zahlen über den Lehrbetrieb an jedem Fachbereich.

Der Stuttgarter Dezernent für studentische Angelegenheiten Walter Nohlen erklärte in der Arbeitsgruppe, was das im Herbst 1992 gestartete Projekt bewirken soll: „Auf der Grundlage moderner Informationstechnolo-



Prof. Dr. Karl-Heinz Hoffmann:

„Noch immer genießt die Lehre an den Hochschulen keinen hohen Stellenwert.“

gie“ sollte erstens ein System entwickelt werden, das allen Anforderungen flexibler statistischer Auswertung über den Lehrbetrieb an der Universität genügt – sowohl im Hinblick auf Quer- als auch auf Längsschnittuntersuchungen. Zweitens sollte das System in Kopplung mit dem bereits vorhandenen Stuttgarter Prüfungs-Informationssystem arbeiten. Und drittens sollte SIS „in voller Übereinstimmung mit allen datenschutzrechtlichen Regelungen“ stehen, wie Nohlen erklärte.

tern bewußt, wie Nohlen versichert. Viele falsche Schlüsse könne man aus SIS ziehen, wenn man nicht vorsichtig sei. Doch bei „aller gebotenen Vorsicht im methodischen Bereich“ sei es besser „ein flexibles Statistik-Informationssystem zu haben, als die Konfrontation mit statistischen Problemen dadurch zu vermeiden, daß man keine Daten hat“.

Rainer Ernst

Wissenschaftsjournalist in Bonn

ERGEBNIS IN THESEN

Eine Qualitätssicherung in der Lehre erfordert:

- Rahmenbedingungen, in denen gute Lehre belohnt wird
- Aufwertung von Lehrleistungen durch Berücksichtigung bei Berufungen
- Aufnahme von Lehrinhalten in Zielvereinbarungen
- Dokumentation von Lehrleistungen
- Verfahren mit internen und externen Bewertungskomponenten
- Quantitative und qualitative Leistungsindikatoren
- Datenerhebung über Studienverlauf, Studierverhalten, Nutzung von Hochschulangeboten
- Selbstbeschreibung der Lehrereinrichtung und Expertengutachten zum Vergleich
- Studierenden- und Absolventenbefragung
- flexible Studien-Informationssysteme

Führen durch Zielvereinbarung

Für das neue Gestalten fehlen die rechtlichen Grundlagen

Von Markus Lemmens

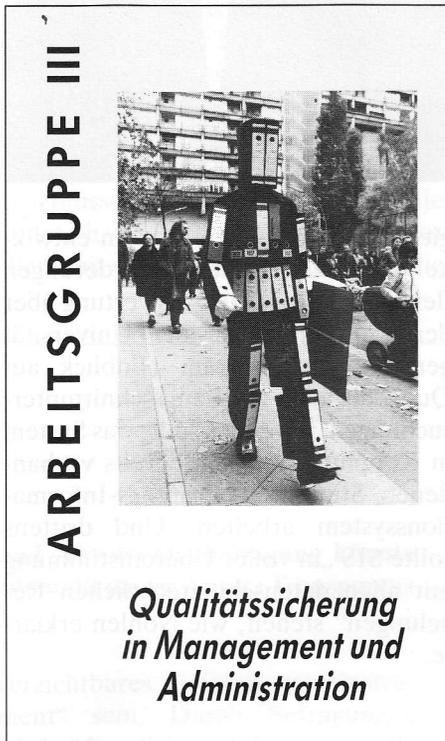
Der Reformdruck im deutschen Hochschulwesen macht auch vor den Türen der Administratoren nicht halt. Die Diskussion um neue Leitungsstrukturen, optimierten Ressourceneinsatz sowie eine Ergebnisbewertung stehen ebenso auf dem Katalog der Vordenker wie eine zeitgemäße Rekrutierung des Verwaltungsnachwuchses. Daß die Lenker der deutschen Hochschulen den Handlungsbedarf erkannt haben, bewies der Sturm auf die Arbeitsgruppe „Management und Administration“. Rund 160 „Verwalter“ und „Gestalter“ hofften auf Neues.

Wie kann Qualität in der Hochschulverwaltung definiert und deren Sicherung erreicht werden? Dies war eine der Fragen, die die Teilnehmer bewegten. Ein Landesminister und mehrere international erfahrene Experten suchten nach Antworten. Fazit: Künftig ist mehr professionelle Managementkompetenz notwendig. Zudem muß eine größere Eigenverantwortung übernommen werden. Schließlich werden neue Ziel- und Willensbildungsprozesse benötigt.

Jede Debatte, die das Für und Wider einer qualitativ neuen Leitungsstruktur der deutschen Universitäten und Fachhochschulen aufgreift, kommt rasch zum Problem der Rahmenbedingungen. Ein Kanzler im Plenum brachte die Stimmung deshalb auf den Punkt: „Wie soll ein neues Steuerungssystem mit den Instrumenten Anreiz, Auszeichnung und Sanktion funktionieren, wenn die rechtlichen Grundlagen dafür fehlen.“ Und ein Zuhörer ergänzte: „Die zwingend neuen Rahmenbedingungen werden nur dann Realität, wenn das Verhältnis Hochschule-Staat der neuen Lage angepaßt wird.“

Moderne Managementstrukturen aufbauen

Jürgen Zöllner (SPD), Staatsminister für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung in Rheinland-Pfalz, hatte hierzu Beruhigendes im Gepäck. Mit seinem Vortrag setzte er ein Signal. Er glaubt: „Die Rolle, die der



ARBEITSGRUPPE III

**Qualitätssicherung
in Management und
Administration**

Staat gegenüber den Hochschulen einnimmt, ist keine unabänderliche Größe.“ Die Möglichkeiten, die dem Staat zur Einwirkung auf die Hochschulen zur Verfügung stehen, liegen in den gesetzlichen und finanziellen Instrumenten. Ein Einsatz staatlicher Steuerungsmittel – so Zöllner weiter – müsse sich aber an den Erwartungen messen lassen, die von der Gesellschaft an das Hochschulsystem herangetragen würden. Und da hier seit längerem Veränderungen feststellbar seien, hätten die Länder auch gehandelt, „um den Aufbau moderner Managementstrukturen zu unterstützen und

die Autonomie der Hochschulen zu stärken“. Die Globalisierung der Haushalte sei ein Beispiel dafür. Gleichwohl reicht dieses Instrument, dies war der Tenor der Arbeitsgruppe, keinesfalls aus.

Die „Aufgaben des Staates“ – so der Titel des Beitrags von Minister Zöllner – bleiben in ihren Grundfesten bestehen. So seien die Hochschulen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nach wie vor optimal zu unterstützen. Ungeachtet manch unzureichender Praxis fand Zöllner: „Dem Staat obliegt, für eine angemessene Sach-, Raum- und Personalausstattung Sorge zu tragen.“

Lernfähige Systeme schaffen

Die vielfältigen Engpässe im Hochschulsystem verlangen auch nach Auffassung des Ministers nach einer Neuausrichtung der Rahmenbedingungen. Diese müßten heute „mehr denn je darauf ausgerichtet sein, lernfähige Systeme zu schaffen“. Fehlerkorrekturen und eine Optimierung der Prozesse und Ergebnisse seien in der Organisation selbst anzulegen. Zöllners Vorstellung dazu: „Die Stärkung der Autonomie der Hochschulen selbst kann einen entscheidenden Beitrag zur Qualitätssicherung an den Hochschulen leisten.“ Und auf dem Weg dorthin seien Alternativen in der Hochschulorganisation zu prüfen. Zöllner schlägt beispielsweise einen Vorstand anstelle des Hochschulpräsidiums vor; desweiteren denkt er an den „Kanzler auf Zeit“. Und auch gegen einen Verwaltungschef, der in der Wirtschaft Managementenerfahrung sammeln konnte, hat der SPD-Politiker nichts einzuwenden.

Um die Vorteile der Autonomie der Hochschulen in der Qualitätsdefi-



Minister Jürgen Zöllner meint:

„Die Rolle, die der Staat gegenüber den Hochschulen einnimmt, ist keine unabänderliche Größe.“

...tion und -messung nutzen zu können, ist eine interne und externe Evaluation unabdingbar. Der SPD-Landesminister befand dazu abschließend: Eine Evaluation – als Voraussetzung einer Erfolgskontrolle – müsse auf der Basis einer Zielvereinbarung einerseits zwischen Staat und Hochschule sowie andererseits auf den verschiedenen Ebenen in der Hochschule regelmäßig durchgeführt werden. Zöllner: „Dann ist das Betriebsziel meßbar.“

Pauschallösungen gibt es nicht

Der wirtschaftlich attraktive Begriff vom „Betriebsziel“ offenbarte eine Schwierigkeit, die in der aktuellen Reformdiskussion immer wieder auftaucht: Die unterschiedlichen Vorstellungen über Hochschule schneiden sich oft. Eine Pauschallösung nach wirtschaftlichem Schnittmuster, die die Hochschule primär als einen Dienstleister definiert, gibt es nicht. Minister Zöllner deshalb einschränkend: „Ein GmbH- oder Vorstandsmodell würde in extenso die Autonomie der Hochschule als Selbstverwaltung nicht garantieren.“ Deshalb sei ein „moderater Ansatz“ erforderlich.

Vor diesem Hintergrund paßten die amerikanischen Erfahrungen des Rektors der Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder, Prof. Dr. Hans N. Weiler, gut in die Runde. Die Qualitätsprüfung und -sicherung gehört im US-Hochschulsystem zu einem der zentralen Instrumente. Dort rangiert die „Steuerung durch Bewertung“ vor der „Steuerung durch Verhaltensregeln“. Der Politologe erklärt die Gründe: „Wo die Einwerbung von Studenten, Professoren, Spenden und Drittmitteln ein Geschäft mit höchst intensivem Wettbewerbscharakter ist, da muß ‚Qualität‘ permanent thematisiert und entsprechend erörtert werden.“ Und weiter heißt es: „Die Qualität der Administration mißt sich nicht an abstrakt-immanenten Regeln, sondern an dem, was sie zur Qualität von Lehre und Forschung beiträgt.“

„professional community“ – die USA als Vorbild

Damit ist der Kreis geschlossen. Für die bundesdeutsche Reformdebatte können die „institutionellen Merkmale und Verfahren“ (Weiler) geprüft und in einen „moderaten Ansatz“ (Zöllner) umgewandelt werden. Konkret: Aus den US-Erfahrungen ragen neben dem periodischen Berichtswesen der Universitäten und Colleges sowie der Ressourcenzuteilung aufgrund erreichter Ziele, der Studentenbetreuung als Qualitätsfaktor vor allem die Visiting Committees hervor. Diese werden, so Weiler, zur Bewertung einer ganzen Hochschule, öfter aber zur Evaluation einzelner Fachbereiche oder Institute herangezogen. „Eine Voraussetzung des Erfolges dieses Instrumentes ist die fachliche Reputation als auch die Unabhängigkeit des Gremiums.“

Neben diesen Instrumenten, die sowohl für eine Qualitätssicherung in Lehre und Forschung als auch in der Administration eingesetzt werden, hat sich in den Vereinigten Staaten eine „professional community“ entwickelt. Hierbei handelt es sich um Experten im Mittelbau, „die sich in Forschung und Lehre professionell den Fragen der Hochschulverwaltung und -organisation annehmen“. Formal existieren für diesen Beruf an vielen Hochschulen Ausbildungsgänge mit der Bezeichnung: „higher education administration“. Mit anerkannten Abschlüs-

sen sind die Absolventen dann unter anderem beschlagen in der Haushaltsplanung, der Personalaufsicht sowie in Kapazitätsberechnungen. Weilers Position dazu: „Es ist nicht einzusehen, warum nicht in Deutschland eine ähnliche Professionalisierung möglich sein sollte.“ Zu denken sei an ein „gehobenes Fachmanagement“, das den „Hochschulmanagern“ – Kanzlern und leitenden Verwaltungsbeamten – zur Seite stehen würde.

Die Unterscheidung zwischen akademischer und administrativer Verantwortung versteht Weiler am deutschen System immer weniger. Während in den USA der „Prouver“ als Prototyp der Synthese von Verantwortung etabliert sei, prallten an den deutschen Hochschulen zwei Spitzenfunktionen (Administrator und Wissenschaftler) aufeinander. Der Prouver – eine Art Prüfinstanz – habe, so Weiler weiter, an den meisten Universitäten gleichzeitig die oberste akademische Kompetenz sowie die letztinstanzliche Haushaltsverantwortung.



Prof. Dr. Hans Weiler

Berufungen, neue Studiengänge sowie Änderungen in Prüfungsordnungen gehen nach Vorentscheidungen, so Weiler, über den Schreibtisch des Prouvers. Gleichzeitig verbinde er das, was in Deutschland dem Beauftragten für den Haushalt zukomme mit der Zuständigkeit zur „Ressourcenentscheidung“. Weiler dazu abschließend: „Die Verbindung dieser beiden Funktionen stellt wirkliche Macht über das Geschick von Einrichtungen und Personen dar – Macht jedoch, deren Vollzug durch die Rechenschaftspflicht vor Willkür geschützt bleibt.“

Jeder Topf bietet Spezialitäten

Gute Reformrezepte

Von Markus Lemmens

Die französische Küche wird weltweit geschätzt. Die zentralistische Verwaltung Frankreichs erntet hingegen vielfach Kritik. Dennoch lassen sich aus gebührender Distanz überlegenswerte Instrumente erkennen. Und wenn am Ende die zentralen und föderalen Strukturen der Hochschulsysteme in Frankreich und Belgien verglichen werden, dann ergeben sich praktikable Rezepte zur administrativen Qualitätssicherung. Kochen muß man in Deutschland allerdings selbst.



Ländervergleich: André Staropoli und Prof. Dr. Ignace Hecquet

Beim Blick auf die Modernisierungen innerhalb der vergangenen 20 Jahre fallen vor allem zwei Neuerungen auf: die Nationale Kommission für Begutachtung in Frankreich und der Einsatz der strategischen Planung am Beispiel der Katholischen Universität Louvain, Belgien.

André Staropoli, Generalsekretär des Comité National d'Evaluation des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (CNE), Paris, beschrieb den Balanceakt zwischen akademischer Autonomie und zentralistischer Leitung. Sein Thema: „Die Evaluation im Zentralstaat.“ Frankreichs Hochschulleiter haben auf zwei Schultern zu tragen:

Das Gesetz betrachtet nämlich die Hochschulen als autonome Einrichtungen, wohingegen die „verwaltungsmäßige Leitung des Gesamtsystems“ stark zentralisiert angelegt ist. Staropoli dazu kritisch: „Aus diesem Widerspruch resultieren Schwierigkeiten im Gesamtablauf.“ Und bei der Festlegung dessen, was unter Qualität zu verstehen sei, habe man größte Probleme.

Spiegelbildlich zu diesem Grundkonflikt im französischen Hochschulsystem ist die Arbeit des CNE – der Nationalen Kommission für Begutachtung – zu verstehen. Unter Wahrung der jeweiligen Hochschulautonomie soll eine Vergleichbarkeit der Qualität an Frankreichs Lehr- und Forschungsinstitutionen ermöglicht werden.

Ausgehend vom Wunsch nach einem „praktischen System“ zur Bewertung aller Hochschuleinrichtungen wurde die Kommission 1984 gesetzlich

verankert. Als ein unabhängiges Organ untersteht das CNE dem französischen Staatspräsidenten. Das Erziehungsministerium übt keinen Einfluß aus. Die Autonomie der Kommission wurde rechtlich dadurch gestärkt, daß sie erstens von der Prüfung durch Finanzbehörden befreit ist. Und zweitens gilt sie als eine „unabhängige Verwaltungseinrichtung“.

CNE-Aufgabe ist es, auf der Basis eines Indikationssystems die Qualität einer Einrichtung in Lehre, Forschung und Verwaltung zu beurteilen. Staropoli legt Wert auf die Feststellung, daß die Indikatoren mit den Institutionen gemeinsam erarbeitet wurden. Die Kommission ist indes nicht mit einem

ERGEBNIS IN THESEN

Eine Qualitätssicherung in Management und Administration erfordert:

- Rollenveränderung des Staates gegenüber der Hochschule
- Stärkung und Erweiterung der Autonomie der Hochschulen
- Änderung der Rahmenbedingungen, zum Beispiel rechtlicher Grundlagen zur Schaffung eines Anreiz- und Sanktionssystems

Kontrollausschuß vergleichbar. Weder in pädagogischer noch in finanzieller Hinsicht verfügt sie über solche Kompetenzen. Darüber hinaus kommt dem CNE auch keine Vermittlungsfunktion zwischen Hochschule und Verwaltung zu. Die Kommission habe, so Staropoli weiter, lediglich eine regulative Aufgabe ohne verbindlichen Charakter.

Begutachtung ermöglicht breitangelegte Perspektiven

Der CNE-Generalsekretär ist der Meinung, daß die „schriftlich fixierte Methodologie sowie die Kriterien“ zur Seriosität der Begutachtung beitragen. Staropoli befindet zur Bedeutung der CNE-Arbeit insgesamt: „Die Begutachtung ermöglicht, eine Politik der Lehre und der Forschung zu entwickeln und ihre Resultate in eine breitangelegte Perspektive einmünden zu lassen.“ Gleichwohl trübt aus deutscher Sicht eine Tatsache den Glanz der CNE-Erfolge: Die Verteilung von Geldern und Zuschüssen bleibt vom Ergebnis der Begutachtung unberührt.

Wesentlich weiter in der leistungsabhängigen Mittelzuweisung ist man an der Katholischen Universität Louvain. In der im Jahre 1425 gegründeten und 1968 in zwei verschiedene Universitäten geteilten Hochschule existiert ein filigranes Bewertungs- und Zuteilungssystem. Ende der 60er Jahre wurden Reformen auf den Weg gebracht, die bis heute über verschiedene Stufen ausdifferenziert wurden. Die Universität Louvain verfügt über dezentrale Entscheidungsstrukturen, eine prospektive Nachwuchspflege sowie eine

- Änderung der Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse,
 - Steuerung durch Bewertung vor Steuerung durch Verhaltensregeln
 - Zielvereinbarung nach Qualitätskriterien zwischen Staat und Hochschule
 - Zielvereinbarung nach Qualitätskriterien zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen sowie innerhalb der Fachbereiche
 - Verwaltungschef

- auf Zeit mit Wirtschaftserfahrung und Managementkompetenz, Vorstand als Leitungsgremium statt Präsidium
- Stärkung der strategischen Planung unter Einsatz wettbewerblicher Elemente
- Synthese akademischer und administrativer Verantwortung
- Externe und interne Evaluation
- Hochschulwandlung hin zu lernfähigem System mit Kompetenz zur Fehlerkorrektur

selektive, institutionelle Forschungspolitik. Das belgische Hochschulsystem ist traditionell wettbewerbsorientiert. Dies hängt wesentlich mit der linguistischen Differenzierung in einen frankophonen und einen flämischen Teil Belgiens zusammen. Prof. Dr. Ignace Hecquet von der Universität Louvain erklärt: „Der Einsatz von verbindlichen Indikatoren hat jede Hochschule in die Lage versetzt, sich zwischen den anderen Hochschulen zu positionieren.“ Die Selbstevaluation sei bewährte Praxis. Die einzelnen Aktivitäten würden ständig bewertet, um Studenten sowie Finanzquellen für Lehre und Forschung einzuwerben beziehungsweise zu erschließen.

Dezentrale Entscheidungsstrukturen

Professor Hecquet berichtete über die strategische Planung in einem föderalen Hochschulsystem am Beispiel der Universität Louvain. Für die deutsche Hochschulverwaltung ist Louvain vor allem wegen der dezentralen Entscheidungsstrukturen interessant: Ende der 60er Jahre wurde aufgrund finanzieller Engpässe ein Plan zur „akademischen Wiederentfaltung“ aufgelegt. 15 Prozent des Personals der Universität Louvain mußten binnen sieben Jahren eingespart werden. Kern des Konzeptes sind bis heute Abteilungen, die als Mittler zwischen der jeweiligen Fakultät und der kleinsten Forschungseinheit – beispielsweise einer Arbeitsgruppe oder einem Labor – angesiedelt sind. Aus diesen Abteilungen heraus wurde die interne Evaluation erarbeitet und anschließend das Personal „umgruppiert“.

In der Überschaubarkeit der Abteilungen liegt die Chance. Hecquet dazu: „Dank ihrer relativen Homogenität ist die Abteilung der Ort, an dem eine kollegiale Evaluation auf eine integrierte Art und Weise stattfinden kann.“ Im Zusammenhang mit dem strategischen Plan 1991–1995 der Universität Louvain wurden Indikatoren formuliert, die den Abteilungen die

Selbstevaluation ermöglichen. Außerdem erhält dadurch das Rektorat vergleichbare Daten. Das wiederum erleichtert die Verhandlung um Mittelzuweisungen innerhalb der Hochschule. Der Nachwuchs wird in Louvain besonders gepflegt. Deshalb entschied sich die Universität dazu,

- eine Zielvereinbarung zwischen den Dekanen und Abteilungspräsidenten zu erreichen,
- eine selektive Politik des Personalersatzes zu betreiben,
- eine Probezeit von drei Jahren für das Lehrpersonal einzuführen und
- einen Pool von jungen begabten Forschern für die Rekrutierung künftigen Lehrpersonals einzurichten.

Schließlich trägt die selektive, institutionelle Forschungspolitik zur Qualitätssicherung bei. Hier kommt vor allem dem Forschungsrat ein besonderes Gewicht zu: Er trägt maßgeblich zur Meinungsbildung des akademischen Rates (unter Vorsitz des Rektors) und der zentralen Stellen bei. ■

ANALYSE

Prozesse sichtbar machen

Forschung und Lehre wurden als komplexe Prozesse an der TU München analysiert. Dr. Hans Koller (Foto), Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Ralf Reichwald, stellte das Projekt „Optimierung von Universitätsprozessen“ vor. An vielen deutschen Hochschulen wurden ähnliche Arbeiten geleistet. Die TU-Ergebnisse bündeln dennoch die Aspekte, die bei der Suche nach effizienten Hochschulprozessen helfen.

Das Projektteam um Reichwald und Koller geht von der Vorstellung der Universität als Dienstleistungsbetrieb aus. Um diesem Anspruch zu genügen, muß die organisatorische Analyse und Gestaltung der Strukturen und Prozesse an der Hochschule im Vordergrund stehen. Zum zweiten ist die Unterstützung der Prozesse durch Informations- und Kommunikationssysteme erforderlich. Drittens

benötigen die Hochschulen für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse eine Informationsbasis. Darunter fällt unter anderem die Frage, welche Dienstleistungen ein Student in Anspruch nimmt. Schließlich sind Personalkonzepte mit Anreizfaktoren zu erarbeiten. ■



Dr. Hans-Ulrich Koller zur Optimierung von Universitätsprozessen

Problem erkannt – Gefahr gebannt?

Leistungsbewertung: mehr Zweck als Selbstzweck

Von Rainer Ernst

Qualitätsbewertung ist wichtig. Doch jedes System hat seine Haken: In England und den Niederlanden hat man durchwachsene Erfahrungen mit der Umsetzung von Leistungsurteilen gesammelt. Dennoch lohnt sich für die deutsche Diskussion der „Blick über den Zaun“.

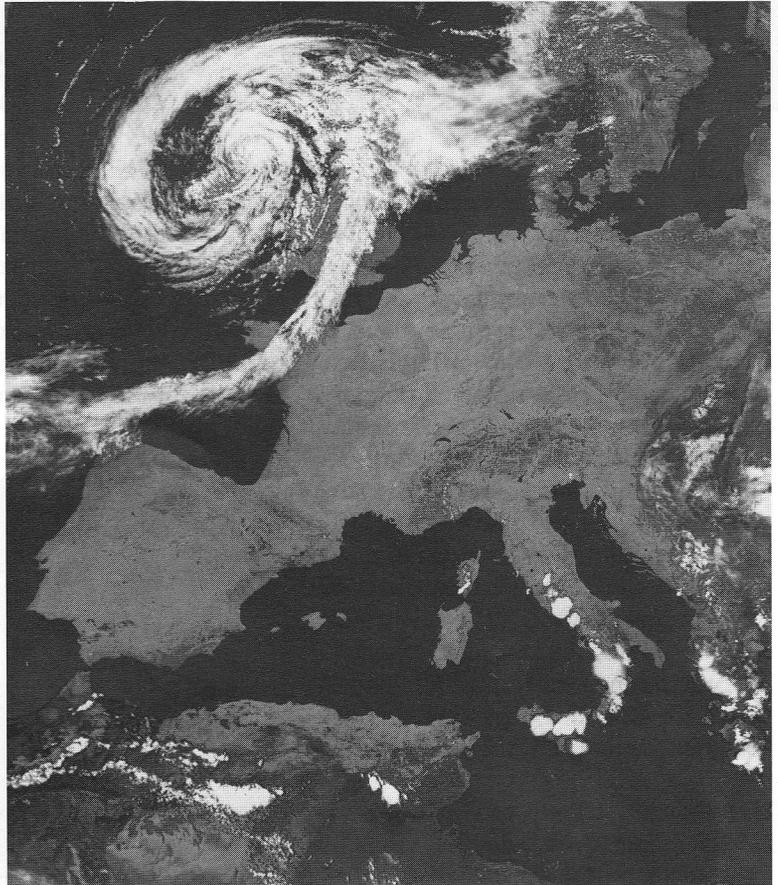
Selbstregulierung allein reicht nicht“, glaubt Paul Clark, „wenn es darum geht, den Wert öffentlicher Investitionen zu sichern, Qualitätsverbesserungen zu fördern und die Öffentlichkeit angemessen zu informieren.“ Der Direktor der Abteilung für Qualitätsbewertung des „Higher Education Funding Council for England“ (HECFE) hält aus diesem Grund eine „externe Komponente“ im Hochschul-Evaluierungssystem für unverzichtbar.

Seit nunmehr zwei Jahren bewertet die „Quality Assessment Division“ des HECFE das englische Hochschulsystem. In den ersten 21 Monaten ihrer Tätigkeit las sie fast 1000 Selbstevaluierungsberichte aus 15 verschiedenen Fächern. Und die HECFE-Evaluierungskommissionen haben bereits über 400 Besuche an Fachbereichen englischer Hochschulen hinter sich.

Am Anfang steht die Selbsteinschätzung

Das Leistungsbewertungssystem, das die britische Regierung ihren Hochschulen vorschreibt, ist in drei Stufen geteilt: Am Anfang steht grundsätzlich eine Selbsteinschätzung der einzelnen Fachbereiche. Darin wird erstens die Zielrichtung der einzelnen Studiengänge dargestellt und zweitens beschrieben, wie die Einrichtung diese Ziele umzusetzen gedenkt. Eine kritische Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sollte der Bericht ebenfalls enthalten. Nach dieser Selbstbeschreibung beurteilen die Mitarbeiter des Funding Council anhand

*Ansichten auf
(– und aus)
Europa – die
CHE-Tagung bot
viele Möglich-
keiten zum
internationalen
Erfahrungsaustausch.
Der Blick über
den Zaun hat sich
gelohnt.*



der Papierlage, ob der Evaluierungsprozeß an dieser Stelle abgeschlossen werden kann („Quality accepted“) oder ob man sich vielleicht den Fachbereich etwas näher anschauen sollte („Quality at risk“). Den dritten Evaluierungsschritt übernimmt – falls nötig – eine Gruppe akademischer „Peers“, die den Unterricht in Hörsaal und Labor beobachtet und die Arbeitsergebnisse der Studierenden untersucht. Nach drei Besuchstagen wird ein Berichtsentwurf verfaßt und noch einmal mit der Abteilung diskutiert, bevor die endgültigen Berichte geschrieben und vom „Council“ herausgegeben werden.

An den Fachbereichen sei das staatliche Evaluierungsverfahren vor allem im ersten Jahr auf Schwierigkei-

ten gestoßen, gibt Paul Clark zu. So hätten sich viele Fachbereiche nicht vorstellen können, nach welchen Kriterien sie sich selbst bewerten sollen. Nach einer Evaluierung ihres eigenen Verfahrens kam das HECFE deshalb zu dem Schluß, man müsse den Hochschulen künftig sechs Aspekte an die Hand geben, die es zu untersuchen gilt:

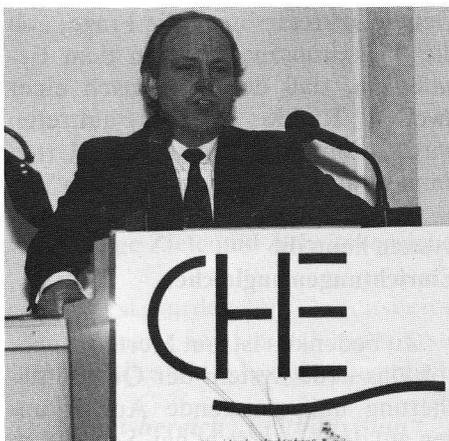
- Inhalt und Organisation des Curriculums
- Lehre, Lernen und Erfolgskontrolle
- Studentische Leistungen
- Hilfsangebote für Studierende
- Lernressourcen
- Qualitätssicherung und -verbesserung.

Obwohl die Felder der Begutachtung nun abgesteckt sind, glaubt Paul Clark nicht an eine genormte Leistungskontrolle: „Jede Institution soll auf der Grundlage ihrer eigenen vorgegebenen Ziele und in ihrem eigenen institutionellen Rahmen überprüft werden.“ In jedem der sechs Themenfelder fragt das HECFE: Ist das Lernprogramm geeignet, die eigenen Ziele zu erreichen? Und sind die Ziele so definiert, daß sie überhaupt erreicht werden können? Jeder Einzelaspekt wird auf einer Skala von eins bis vier eingestuft, wobei „vier“ gut ist und „eins“ schlecht. Bisher stand am Ende des Verfahrens noch das Gesamturteil „ausgezeichnet“, „befriedigend“ oder „unbefriedigend“. Doch nach der Reform des Verfahrens entfällt diese Differenzierung. Statt dessen ist ein Schwellenurteil eingeführt worden und eine genauere Beschreibung einzelner Aspekte der Lehre. Die wichtigste Änderung des Verfahrens ist aber: In Zukunft werden alle Fachbereiche von den Gutachtern besucht; der Aufwand, der für die Evaluierung betrieben wird, steigt beträchtlich.

Vor- und Nachteile abwägen

„Die Evaluierung der Lehre hat eine heiße Zeit hinter sich“, faßt der Provice Chancellor der University of Sussex, Colin Brooks, die „erste Hälfte der ersten Runde“ der nationalen Qualitätsprüfung zusammen, die gerade abgeschlossen wurde. Brooks' Fazit: „Hochschullehrer, Abteilungen und Universitäten können viel von der Evaluierung der Lehrqualität profitieren; sie können aber auch viel verlieren.“ Laut Brooks nimmt die interne und externe Überprüfung ein „Unmaß an Zeit und Ressourcen“ in Anspruch. Eine Rationalisierung der Vorgänge ist seiner Ansicht nach unerlässlich.

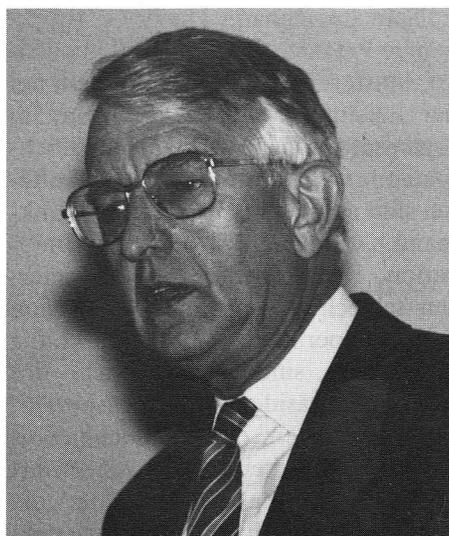
Sorge bereitet Brooks auch die nach wie vor ungleiche Behandlung von Forschung und Lehre. So sei bereits vor einem Jahrzehnt ein System der Forschungsbewertung installiert worden, das eine Umverteilung der Mittel zur Folge hatte. Die Lehr-Evaluierung dagegen habe noch keine direkten Konsequenzen gehabt. Und über die sonstigen Auswirkungen der Lehrbewertung gebe es ebenfalls noch keine Erkenntnisse. Zwar machen



Dr. Ferdinand J. W. Mertens

nach eigener Beobachtung von Brooks „viele Hochschulen Gebrauch vom offiziellen Attribut ‚ausgezeichnet‘, wenn es um die Anwerbung von Studierenden geht“. Doch niemand wisse genau, was die Evaluierung wirklich bewirke, ob sich Studierende vielleicht doch eher nach dem Studienumfeld einer Hochschule richteten als nach staatlichen Noten für deren Lehrqualität. Brooks dazu: „Das System ist einfach noch zu neu, um wirklich abschätzen zu können, was die Evaluierung gebracht hat.“

Nicht ganz so neu ist das System der Lehrbewertung in den Niederlanden. Seit 1985 läuft hier die Evaluierung auf Hochtouren, nachdem ein Bericht des Bildungsministeriums mit dem Titel „Tertiärunterricht: Autonomie und Qualität“ erschienen war. Darin wurde ein neues Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen vorgeschlagen, das mehr Autonomie für die einzelnen Bildungseinrichtungen vorsah.



drs. Harry G. Brinkmann

In der Folge wurde den Hochschulen mehr Kompetenz in Bereichen wie Finanzierung, Personalpolitik, räumliche Unterbringung und Unterrichtsangebot zugestanden. Die Hochschulen erhielten die „Erstverantwortlichkeit“ für die Qualität des Unterrichts. Den Kern der neuen Abmachung zwischen Staat und Hochschulen beschreibt rückblickend Ferdinand J. H. Mertens, Stellvertretender Generalsekretär des niederländischen Bildungsministeriums: „Als Gegenleistung für mehr Selbständigkeit sollten die Einrichtungen des Tertiärunterrichts zeigen, daß sie in der Lage sind, Unterricht hoher Qualität anzubieten.“

Ein großes Maß an neuer Verantwortung

Was wie ein simpler Tauschhandel klang, bürdete den Hochschulen jedoch ein großes Maß an neuer Verantwortung auf. Um dieser gerecht zu werden, mußten sich die Hochschulen etwas einfallen lassen: In Beratungen zwischen Ministerium, Behörden und Hochschulen entschied man sich dafür, unter Eigenregie der Hochschulen ein Qualitätssicherungssystem zu errichten, dessen Grundzüge so aussahen: Ein externer Visitationsausschuß, dem unabhängige Sachverständige angehören, besucht ein oder zwei Tage lang an jeder Hochschule einen bestimmten Studiengang. Vorher haben alle Ausbildungsanstalten bereits einen Selbstevaluierungsbericht verfaßt, der den eigenen Unterricht unter die Lupe nimmt.

Der Visitationsausschuß beurteilt die Qualität der Ausbildung und faßt sein Urteil in einem Bericht zusammen, der auch veröffentlicht wird. Die Aufsichtsbehörde über den Tertiärunterricht überwacht den Evaluierungsprozeß im ganzen und stellt fest, ob dieser sorgfältig durchgeführt worden ist. Der Minister, der letztlich verantwortlich ist für die Qualität der Ausbildung, kann einer Einrichtung, die über mehrere Jahre nur ungenügende Qualität produziert hat, das Geld entziehen.

Sinn des ganzen ist laut Mertens, daß „die Einrichtungen in dem Bewußtsein, von externen Sachverständigen besucht und beurteilt zu werden, einen Anreiz verspüren, die Maßnahmen zu treffen, die zur Verbesserung

und Gewährleistung der Unterrichtsqualität erforderlich sind“. An den Universitäten wird das System seit 1989 angewandt, an Fachhochschulen fand die erste Visitation 1991 statt. Auch die Forschungsleistungen der Hochschulen werden seit zwei Jahren nach diesem System beurteilt. 1993 hat die Dachorganisation der niederländischen Hochschulen, VSNU, die Forschung in den Disziplinen Werkzeugbau, Geschichte, Biologie und Psychologie untersucht. Weitere Fächer sollen folgen. Und an den Fachhochschulen soll 1997 die erste Runde der Forschungsüberprüfung abgeschlossen sein.

In der Qualitätskontrolle ist das niederländische Hochschulwesen also bereits sehr weit und dient als Vorbild für viele europäische Länder. Beim zweiten Schritt, der Qualitätssicherung, gibt es nach Ansicht vieler Beteiligter jedoch noch eine Menge zu tun.

Generalsekretärs auch die Frage, „ob die Visitationsausschüsse in dem Bewußtsein, daß der Staat nach einer zweiten Runde strenger auftreten wird, in ihrem abschließenden Urteil dann weniger kritisch sein werden“.

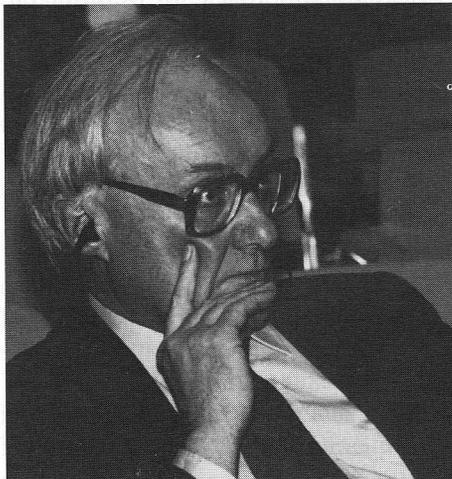
System kann die Einrichtungen angleichen

Zu bedenken ist laut Mertens auch, „ob das neue System der Qualitätssicherung uniformierende Auswirkungen auf den Unterricht hat. Schließlich bedienen sich die Ausschüsse, um sich ein möglichst objektives Bild machen zu können, eines vorformulierten Bezugsrahmens. Mertens erklärte dazu: „Es stellt sich die Frage, ob mit der Anwendung einer starren Methode der – erwünschten – Verschiedenheit der Ausbildung genügend Rechnung getragen wird.“ Es könne sein, daß da System die Einrichtungen immer ähnlicher mache.

auch zwischen der Universitätsverwaltung und dem Lehrkörper“ sehr hoch sei – ja sogar zwischen Fakultätsleitung und Fakultätsmitgliedern. Dies erklärt laut Brinkmann, „weshalb die Hierarchie, die die Informationslücke nur mit außerordentlich hohem Aufwand schließen könnte, so ohnmächtig und hilflos ist“, wenn es um die Verbesserung ihrer Qualität geht.

Einen Ausweg glaubt Brinkmann in der „modernen, neo-institutionellen Wirtschaftslehre“ zu erkennen, in einem modernen Verständnis komplexer Organisationen und strategischen Managements. Brinkmann: „Massenausbildung an Hochschulen kann man nur gerecht werden, wenn die Universitäten organisatorisch gestärkt werden und ihnen dadurch ermöglicht wird, sich besser zu verwalten.“

„Verbesserung der Durchsetzbarkeit“ und „Evaluierung der Qualität“

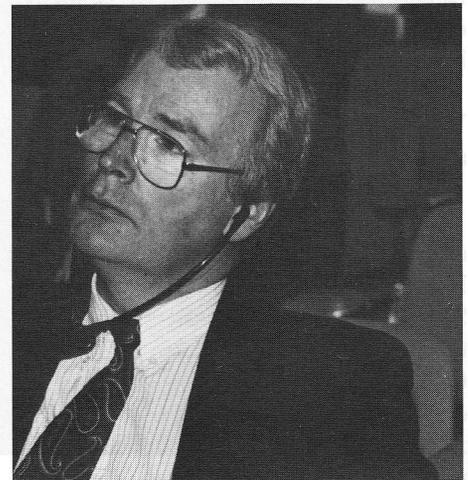


Dr. Collin Brooks

Schließlich sollten die Evaluierungsberichte nach der Vorstellung des Ministeriums zu einer verbesserten Ausbildung führen. Doch nach Ansicht von Ferdinand Mertens kann „nicht immer klar und objektiv aufgezeigt werden, ob die von den Einrichtungen getroffenen Maßnahmen auch zu den gewünschten Verbesserungen führen.“ Kritik seitens des Ministeriums werde von den betroffenen Einrichtungen stets mit Protesten erwidert, weil man Angst vor Strafe habe. Mertens: „Aufgrund eines negativen Urteils ist es nämlich wahrscheinlicher geworden, daß die Behörden finanzielle Konsequenzen ziehen.“ Angesichts solcher Bedenken stellt sich nach Ansicht des

„Hochschullehrer, Abteilungen und Universitäten können viel von der Evaluierung der Lehrqualität profitieren; sie können aber auch viel verlieren.“

Collin Brooks über seine Erfahrungen mit der Qualitätsbewertung



Dr. Paul Clark

Sein Landsmann Harry G. Brinkmann, Präsident der Freien Universität Amsterdam, sieht das Problem bei der Leistungskontrolle vor allem im organisatorischen Aufbau einer Hochschule: „Organisationen wie Fakultäten sind notorisch schwach“, so Brinkmann, „wenn es um Wandel und Innovation, Restandardisierung, Ausmerzen schlechter Leistungen, Kohäsion und Kooperation geht.“ Forschung und Lehre sind nach Ansicht des Hochschulpräsidenten „hochspezialisierte Aufgaben, die von hochqualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden“, was dazu führe, daß „die Asymmetrie der Information zwischen dem Staat und der Hochschule, aber

sind laut Brinkmann zwei Dinge, die nicht verwechselt werden sollten. Mit der Begutachtung von Forschung, Lehre und Management einer Hochschule durch externe „Peers“ allein ist es für Brinkmann nicht getan. Er empfiehlt vielmehr „eine geschickte Kombination aus Hierarchie und externer Evaluierung“. Expertenkommissionen sollten die Leistungen weiter beurteilen. Und die Leitungsebenen der Hochschulen müßten in die Lage versetzt werden, Verbesserungsvorschläge um- und die notwendigen Konsequenzen durchzusetzen. ■

Rainer Ernst

Wissenschaftsjournalist in Bonn

Ein Jahr CHE

Das CHE Centrum für Hochschulentwicklung wurde im Februar 1994 als gemeinnützige GmbH mit Sitz in Gütersloh gegründet. Es nahm seine Tätigkeit im Mai 1994 auf. Gesellschafter sind die Bertelsmann Stiftung sowie die Hochschulrektorenkonferenz. Mit Stand 1. März 1995 beschäftigt das CHE 11 Mitarbeiter (6 Referenten, 3 Sekretärinnen, 1 Mitarbeiterin für Öffentlichkeitsarbeit, 1 Leiter). Das Finanzvolumen beträgt 2,5 Mio. Mark pro Jahr, die derzeit weitestgehend von der Bertelsmann Stiftung getragen werden. Ab Februar 1995 finanziert das Land Niedersachsen im Projekt Finanzautonomie einen Teil der dort entstehenden Kosten mit.

Bisherige Aktivitäten

Im Jahre 1994 stand der Aufbau der Organisation sowie die Abstimmung der Aufgaben des CHE mit den Wissenschaftsorganisationen, Landesministerien und Hochschulen im Vordergrund. Aufgrund der bis dato eingegangenen rund 200 Anfragen aus Hochschulen und Ministerien sowie der eigenen Vorstellungen wurde eine Umgrenzung der Aufgabenstellung vorgenommen. Erste ausländische Erfahrungen wurden durch Reisen in die Niederlande, die USA sowie Ungarn, Österreich und Australien eingebracht. Die Ziele des CHE sollen insbesondere durch Pilotprojekte mit Modellcharakter bei Fakultäten, Hochschulen und Landesministerien realisiert werden.

Zukünftige Ziele und Arbeitsbereiche

Vorerst wurden fünf Arbeitsbereiche definiert, in denen bereits erste konkrete Projektaktivitäten bestehen.

1. Arbeitsbereich „Leitbildvision“

Von welchen Grundgedanken soll die Hochschule der Zukunft getragen werden? Eine international besetzte Arbeitsgruppe unter der Leitung des Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz, Professor Erichsen, ist eingesetzt. Projektkontakte bestehen mit der Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) in Hamburg zur Entwicklung eines Leitbildes der HWP.

2. Arbeitsbereich „Führungs- und Organisationsstruktur“

Ziel in diesem Bereich ist es, die Autonomie der Hochschulen durch Dezentralisierung bei Rechenschaftspflichtigkeit zu stärken. Projektkontakte bestehen mit der Fachhochschule Hamburg zur Strategieplanung und -entwicklung, mit der Fachhochschule Westküste zur Einrichtung eines Hochschulrats (Board of Trustees) sowie zur Universität Münster zur Reorganisation der Philosophischen Fakultät.

3. Projekte „Leistungstransparenz“

Ziel dieses Projektbereichs ist es, Wettbewerb durch Leistungsvergleiche zu ermöglichen. Projektvorbereitungen werden für bundesweite Hochschulvergleiche mit der Hochschulrektorenkonferenz, für Peer-Evaluationen mit dem Verbund norddeutscher Universitäten sowie den Universitäten in Nordrhein-Westfalen getroffen.

4. Projekte „Wirtschaftlichkeit“

Ziel dieses Projektbereichs ist es, die Eigenverantwortlichkeit für den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen zu fördern. Hierzu wird das CHE, beauftragt durch das Land Niedersachsen sowie die beteiligten Hochschulen, den Vorsitz und die Geschäftsführung im wissenschaftlichen Beirat zum Projekt Finanzautonomie übernehmen. Darüber hinaus sollen Mittelverteilungsmodelle für die Finanzierung der Hochschulen entwickelt werden. Zusammen mit den Fachhochschulen Bochum und Dortmund wird ein Kostenrechnungssystem entwickelt.

5. Projekte „Rahmenbedingungen“

Ziel dieses Projektbereichs ist es, Wettbewerb zwischen den Hochschulen durch Änderung der Rahmenbedingungen im Bereich des Hochschulzugangs (Vergabe eines Rechtsgutachtens, Symposium gemeinsam mit dem Sächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst), der leistungsorientierten Entlohnung und der Steuerung des Hochschulsystems durch Studiengebühren beziehungsweise Bildungsgutscheine. ■



Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH