

Evaluationen zur Rechenschaftslegung oder Qualitätsverbesserung?

Eine Bestandsaufnahme der Evaluation an deutschen Hochschulen

1. Evaluation – Mode oder Notwendigkeit?

Evaluation ist zu *dem* Modewort der hochschulpolitischen Entwicklung geworden. Vor einigen Jahren in Deutschland im Zusammenhang mit Hochschulen noch völlig ungebräuchlich, scheint sich damit nunmehr für viele die Lösung aller Probleme des tertiären Bildungsbereichs zu verbinden. Selbstverständlich ist die Begutachtung und die Bewertung in Hochschulen kein unbekannter Vorgang, dennoch verbirgt sich hinter diesem Sammelbegriff nunmehr eine Vielzahl von unterschiedlichen neuen Ansätzen.

2. Funktionen von Evaluationen

Evaluationen haben im wesentlichen zwei Funktionen (vgl. auch Kieser et al. 1996). Sie sollen einmal der

- Qualitätssicherung in den Hochschulen und zum anderen der
- Rechenschaftspflicht der Hochschulen gegenüber der Gesellschaft dienen.

Um die derzeit in Deutschland laufenden Aktivitäten verstehen zu können, muß man sich fragen, warum es heute oder gerade jetzt zu einem derartigen Instrument für die Qualitätssicherung kommt und warum nunmehr die Rechenschaftspflicht eine neue Bedeutung erlangt.

2.1 Qualitätssicherung

Es wäre verfehlt anzunehmen, die Hochschulen hätten in der Vergangenheit keine Instrumente der Sicherung ihrer Qualität eingesetzt. Im wesentlichen handelte es sich dabei um Formen einer *ex-ante Steuerung* (vgl. Müller-Böling 1995b), d.h. durch vorher ergriffene Maßnahmen wird späteres Handeln und Wirken vorherbestimmt. Dabei handelt es sich häufig um Festlegungen über einen Zeitraum von mehr als 30 Jahren, so etwa bei Berufungen, die die Qualität eines Lehrstuhls oder Arbeitsbereichs über Jahre hinweg bestimmen. Ex-ante, d.h. vor Arbeitsbeginn wird die Qualität geprüft, anschließend bestehen keinerlei Eingriffsmöglichkeiten mehr. Dieses Prinzip ist auch leitend für die Mittelzuteilungen, wobei der Staat durch detaillierte Haushaltsvorgaben versucht, auf die Qualität steuernd einzuwirken. Gleiches gilt für die Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschule in Form von festgelegten Ordnungen (z. B. die Genehmigung von Prüfungsordnungen, Studienordnungen etc.). Auch hier versucht der Staat auf zukünftiges Handeln der Hochschulangehörigen Einfluß zu nehmen.

Das Prinzip der ex-ante-Steuerung ist kennzeichnend für die kontinental-europäischen Staaten. Dieses System hat unbestreitbare *Vorteile* und Erfolge in der Vergangenheit erzielt. Es sichert

- eine große Homogenität in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu garantieren,
- eine große individuelle Freiheit derjenigen, die berufen sind,
- eine Finanzverantwortung des Staates im Hinblick auf die Alimentierung der Hochschulen.

Die *Nachteile* dieses Systems bestehen in

- der hohen *Inflexibilität*: Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre;
- einem *individuellen Freiheitsmißbrauch*: Dabei handelt es sich weniger um tatsächliche Rechtsbrüche, etwa durch die Mißachtung von Lehrdeputaten oder durch zu geringe Anwesenheit. Der Mißbrauch besteht vielmehr in der fachlichen Spezialisierung und Nischenpolitik von Lehrenden, so daß Lernende nicht mehr umfassend (aus)gebildet werden (akademischer Individualismus);
- der *finanziellen Abhängigkeit vom Staat*: Sofern der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr nachkommen kann oder will, entsteht eine Unterfinanzierung, die das Alimentationsprinzip aushöhlt.

Die frühere ex-ante-Steuerung basiert auf Haushaltsvorgaben, gesetzlichen Vorschriften über die Organisationsstruktur, Genehmigungsvorbehalten hinsichtlich Fachbereichen, Studiengängen und Berufungen. Der Staat hat versucht, durch Fixierung wesentlicher Rahmenbedingungen im vorhin-ein Qualität zu sichern. In einer stabilen Umwelt mit ausreichenden finanziellen Ressourcen hat sich dieses Verfahren durchaus bewährt. Bei instabilen Umweltverhältnissen (veränderte Anforderungen der Gesellschaft an die Ausbildungsinhalte, explodierendes Wachstum der Bildungsnachfrage) und stagnierenden oder zurückgehenden Ressourcen erweist sich dieses Steuerungsverfahren als nicht mehr erfolgreich.

Die ex-ante-Steuerung reicht nicht mehr aus, weil

- die Festlegungen bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden und darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen,
- die Abstimmungsprozesse zur Koordinierung der Homogenität zu langsam gehen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht wird.

Dies ist der Grund, warum weltweit eine *Tendenz zur ex-post-Steuerung der Qualität* eingesetzt hat, die an den Ergebnissen, an den Leistungen der Hochschulen ansetzt und danach Belohnungen oder Bestrafungen verteilt, mittels beruflichem Aufstieg, Mittelzuweisungen oder -kürzungen sowie Ansehensgewinn oder -verlust.

Dabei ist das, was man unter Qualität im Hochschulbereich zu verstehen hat, außerordentlich schwer zu definieren. Einleuchtend ist dabei eher ein Vergleich, der die Problematik aufzeigt. Danach ist die Qualität der Hochschule der Liebe ähnlich:

- nicht faßbar, aber doch vorhanden,
- erlebbar, aber nicht quantifizierbar,
- stets flüchtig, so daß man sich immer erneut und dauerhaft um sie bemühen muß.

2.2 Rechenschaftspflicht

Am 8. Januar 1994 schrieb der englische Economist: „Vor dreißig Jahren waren die Universitäten unbestreitbar die am meisten verhätschelten Institutionen der Welt. Nun sind die Universitäten überall in der Defensive. Es besteht kein Vertrauen mehr seitens der Regierungen. Sie müssen sich Sorgen machen über zurückgehende Finanzmittel und den Verlust von Einfluß. Nicht mehr und nicht weniger als ein allgemeiner Pendelrückschlag gegen die akademische Welt ist auf dem Vormarsch.“

Und in der Tat genau dies ist Fakt: Während in früheren Jahren grundsätzlich angenommen wurde, daß in die Hochschulen investierte Geld sei sinnvoll angelegt und die dort tätigen Wissenschaftler würden Gutes damit tun, ist dieses Vertrauen in die Hochschulen deutlich geschwunden. Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein:

- Einmal spielt sicherlich der Geldmangel in den öffentlichen Kassen eine wichtige Rolle.
- Zum zweiten aber dürfte generell auch das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Wissenschaft zur Lösung der politischen, ökonomischen und ökologischen Probleme gesunken sein, nicht zuletzt auch wegen der vielfältigen Lösungen, die in der Regel für ein Problem angeboten werden.

Dies ist, wie das Zitat aus der britischen Zeitung andeutet, ein weltweites Problem. Insofern fragt die Gesellschaft, fragt der Staat nicht nur in Deutschland nach den nachweisbaren Relationen zwischen dem, was in die Hochschulen hineingesteckt wird und dem, was bei ihnen herauskommt. Allerdings ist diese Diskussion in Deutschland zeitversetzt (zur internationalen Entwicklung vgl. Müller-Böling 1995a, Richter 1996). Im übrigen scheinen die deutschen Hochschulen besonders kritikresistent zu sein. Ihre geringe Selbstkritikfähigkeit unterstützt dieses Phänomen zusätzlich.

Während die Funktion der Qualitätssicherung letztlich nach innen gerichtet auf Entscheidungs- oder Organisationsentwicklungsprozesse innerhalb der Hochschulen ist, richtet sich die Funktion der Rechenschaftspflicht nach außen auf den Nachweis von Leistungen und auf die Kontrolle der Gesellschaft bzw. des Trägers der Hochschule. Es scheint mir notwendig zu sein, die bestehenden Evaluationsverfahren und -instrumente im Hinblick auf diese beiden Funktionen, die durchaus unterschiedlicher Natur sind, abzu prüfen, um letztlich beurteilen zu können, welche Verfahren für welche Funktion besonders geeignet sind.

3. Evaluationsverfahren

Unter dem Begriff Evaluation lassen sich mittlerweile eine Vielzahl von Verfahren subsumieren, die alle zu einer Bewertung von Leistungen führen. Dabei sind es im wesentlichen ex-post-Analysen, die an bereits erbrachten Leistungen ansetzen und diese dann bewerten. Eine Ausnahme bildet die Forschungsförderung, hier stellvertretend erläutert am Beispiel der Deutschen Forschungsgemeinschaft.

Die quantitative Methode der *performance indicators* versucht über intersubjektiv überprüfbare Leistungskennzahlen Aspekte des Inputs (Studentenzahlen), des Throughputs (Zwischenprüfungen, Dropout-Quote) und des Outputs (Absolventenzahlen, Studiensemester, Promotionen, Publikationen) statistisch zu erfassen. Dagegen werden bei den qualitativen *peer reviews* die von der akademischen Gemeinschaft entwickelten und akzeptierten Leistungsstandards in einem letztlich subjektiven Bewertungsprozeß zur Beurteilung der Ausbildungssituation, der Qualität der Lehr- und Lernprozesse oder der Forschungsergebnisse herangezogen. Allerdings kommen auch die peers ohne gesicherte quantitative Datengrundlage nicht aus. Umgekehrt ergeben die Leistungskennzahlen ohne eine qualitative Interpretation ebensowenig (höheren) Sinn. Grundsatz muß daher sein, beide Verfahren aufeinander abgestimmt einzusetzen.

Insbesondere bei den quantitativen Verfahren ergeben sich zwei Probleme, die in der empirischen Forschung unter den Begriffen der Validität und der Reliabilität diskutiert werden. Welcher erfaßbare Indikator kann Leistung repräsentieren? Dies ist eine Frage der Validität. Weitestgehend akzeptiert sind hier beispielsweise Drittmittel, zumindest soweit sie aufgrund von Bewertungsverfahren verteilt werden. Ein Problem der zuverlässigen Messung dieses Indikators ist dann, welche Drittmittel sollen von wem in Deutschland wie erhoben werden. Dabei handelt es sich um die Frage der Reliabilität der Messung. Hier gibt es – wie das Pilotprojekt 'Profilbildung' der Hochschulrektorenkonferenz (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 1993 und 1994) gezeigt hat – große Erhebungsunterschiede, die erst vereinheitlicht werden müssen, bevor diese Daten belastbar sind. Selbstverständlich ist, daß diese Zahlen dann nur Fach-zu-Fach verglichen werden können.

Die im folgenden beschriebenen Verfahren sind jeweils eher quantitativ oder qualitativ orientiert, ohne selbstverständlich jeweils die andere Seite auszuschließen. Die in den folgenden Kapiteln beschriebenen Evaluationsprojekte erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Einen vollständigeren Überblick vermitteln Barz et al. (1996).

3.1. Deutsche Forschungsgemeinschaft	qualitativ	
3.2. Lehrberichte	qualitativ	
3.3. Selbstbericht + Peer Review	qualitativ	
3.4. Gutachten Unternehmensberater	qualitativ	
3.5. Hörerbefragungen		quantitativ
3.6. Absolventenbefragungen		quantitativ
3.7. bibliometrische Messungen		quantitativ
3.8. Rankings		quantitativ

3.1 Evaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)

Die Gutachter versuchen, sich im vorhinein ein Bild von der Qualität eines Forschungsprojektes zu machen. Aufgrund dieser ex-ante-Bewertung erfolgt die Mittelzuteilung. Abschließend erfolgt eine Projektbewertung, die allerdings keine Konsequenzen für das laufende Projekt, etwa durch Rückforderung von Geld, hat. Allerdings geht diese ex-post-Bewertung ein in eine gegebenenfalls neue ex-ante-Bewertung für ein weiteres Projekt.

3.2 Lehrberichte als Form der Selbstevaluation

Die Selbstevaluation ist das bisher tragende Steuerungsinstrument innerhalb einer Hochschule. Die deutschen Hochschulen sind aufgebaut auf

- dem Kollegialitätsprinzip, gekoppelt mit Hierarchiefreiheit
- der Selbstorganisation einschließlich der Selbstkontrolle.

Diese Selbstkontrolle funktioniert bei einer auf gemeinsamen Wertvorstellungen und Qualitätsstandards beruhenden Organisationskultur zumindest auf der Ebene der Fachbereiche, ist aber angesichts des immensen Wachstums in den 60iger und 70iger Jahren verloren gegangen. Darüber hinaus ist diese Selbstkontrolle bei den Professoren durch die Gruppenuniversität mit ihren knappen Mehrheitsverhältnissen außer Kraft gesetzt worden, weil man sich im Zweifel auch um die schwarzen Schafe der Zunft scharen mußte, um Abstimmungsniederlagen zu vermeiden.

Aus diesem Grund scheint eine Fremdkontrolle auch bei Selbstevaluation notwendig zu sein. Fremdkontrolle darf aber nicht verwechselt werden mit Fremdorganisation! Aus staatlicher Sicht sind Lehrberichte

ein Versuch, von außen die Effizienz und Effektivität des Hochschulsystems mit einem aus dem inneren herauskommenden Kontrollinstrument zu sichern. In der gemeinsamen Empfehlung von Kultusministerkonferenz (KMK) und Hochschulrektorenkonferenz (HRK) zur Umsetzung der Studienreformen aus dem Jahr 1993 und in den 10 Thesen des Wissenschaftsrates wird empfohlen, Lehrberichte zu erstellen. In verschiedenen Länderprogrammen zur Qualitätssicherung der Lehre und in den meisten Hochschulgesetzen der Länder sind Lehrberichte inzwischen verbindlich vorgeschrieben. In Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Hessen, Sachsen u. a. liegen Lehrberichte aus zahlreichen Hochschulen und Fächern (zum Teil flächendeckend) vor. Ebenfalls in den Hochschulgesetzen sind die Lehrberichte im Saarland sowie in Rheinland-Pfalz verankert. Hinsichtlich Inhalt und Struktur weisen die vorliegenden Lehrberichte große Unterschiede auf. Dies liegt nicht zuletzt an den großen Differenzen in den gesetzlichen Vorgaben. Während Nordrhein-Westfalen (Dekan) und Baden-Württemberg (Fakultätsrat) lediglich Verantwortliche für die Erstellung des Lehrberichts festsetzen, geben Niedersachsen, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Hessen teilweise detailliert die Inhalte vor. (Bisher) nicht gesetzlich vorgeschrieben sind Lehrberichte in Bayern, Bremen, Brandenburg und Thüringen.

Lehrberichte sollen das instrumentelle Rückgrat von Evaluationsprojekten und anderen Aktivitäten zur Qualitätssicherung an den Hochschulen in der Bundesrepublik bilden. Von ihnen wird mehr Transparenz im Bereich des Lehr- und Studienbetriebs der Hochschulen, Fakultäten und Fächer erwartet. Ihr systemischer Ansatz soll das Blickfeld über die einzelne Lehrveranstaltung und deren Beurteilung hinaus auf Studienabschnitte, Studiengänge sowie Rahmenbedingungen der Ausbildung, von Studien- und Prüfungsordnungen bis hin zu Ressourcen und Lehrmanagement erweitern. Lehrberichte sollen außerdem über Maßnahmen zur Studienreform, Qualitätssicherung-verbesserung sowie über Meinungen der Lehrenden und Studierenden zur Ausbildung informieren.

Es zeigt sich allerdings nicht nur bei diesem Instrumentarium, daß Transparenz allein keine kontrollierende Wirkung hat. Da die inhaltliche Zielsetzung der bisherigen Lehrberichte letztlich ebenso diffus ist wie ihr Adressatenkreis (Ministerium, Öffentlichkeit, zukünftige/jetzig Studierende?), ist ihre Wirkung äußerst begrenzt (vgl. Barz et al. 1996). Darüber hinaus kann zuviel Information ebensoviel Intransparenz hervorrufen, wie keine Information. Insofern sind Lehrberichte tatsächlich eher als ein Instrument der Selbstkontrolle eines Fachbereichs anzusehen, das, wenn die Selbstkontrolle funktioniert, auch eine positive Wirkung entfalten kann.

3.3 Selbstbericht und Peer Review nach dem niederländischen Modell

Auf diesen Überlegungen aufbauend wird neben dem Selbstbericht nunmehr immer häufiger auch in Deutschland die externe Begutachtung durch Peers adaptiert. Im wesentlichen orientieren sich alle Aktivitäten in Deutschland am niederländischen Modell, indem anhand eines vorher fixierten Fragenkatalogs Selbstberichte der Fachbereiche erstellt werden, die den externen Gutachtern als Grundlage für Fragen bei ihren Besuchen dienen, aus denen dann anschließend ein Fremdbericht erstellt wird.

Bei den Selbstberichten stellt sich heraus, daß die Fachbereiche einerseits erhebliche Schwierigkeiten haben, die erforderlichen Daten zu beschaffen und aufzubereiten. Andererseits fällt es ihnen außerordentlich schwer, fachbereichsbezogene Ziele zu formulieren. In der Regel kommt es im Verlauf des Verfahrens – häufig erstmals seit einer Vielzahl von Jahren – zu einer Zieldiskussion im Fachbereich, die oftmals auch nicht annähernd befriedigend abgeschlossen werden kann.

Bei den Fremdberichten stellt sich in erster Linie das Problem der Folgerungen oder Konsequenzen. Hierbei sind neben einem konstruktiven Aufgreifen kritischer Bewertungen alle Formen des Widerstandsverhaltens im Hochschulbereich vom 'Aussitzen' über 'Wissenschaftlichkeit anzweifeln' bis zur 'Problemverlagerung mit Warteschleife' (vgl. Müller-Böling 1996b) erkennbar. Dem Problem des Versandens der Erkenntnisse von Evaluationen nach dem niederländischen Modell stellen sich explizit die Verfahrensvarianten im Nordverbund (3.3.2.) und an der Universität Dortmund (3.3.6).

3.3.1 Pilotprojekt an den Universitäten Hamburg und Kiel

1993 haben die Behörde für Wissenschaft und Forschung in Hamburg sowie das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Schleswig-Holstein an den Universitäten Hamburg und Kiel die Evaluation der Fächer Germanistik und Biologie initiiert und von der HIS GmbH organisieren lassen (vgl. Reissert 1994).

3.3.2 Nordverbund

Davon ausgehend, aber in bewußter Absetzung von der staatlichen Seite, hat sich ein Verbund norddeutscher Universitäten gebildet, der die Evaluationen staatsfern und autonom organisiert hat. Das Ziel der Universitäten Bremen, Hamburg, Kiel, Oldenburg und Rostock ist es, durch die Ent-

wicklung kommunikativer Strukturen zwischen den Vertretern eines Faches innerhalb der Universität und im Rahmen des Verbundes die Qualität zu sichern (vgl. Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg 1995). Das Instrument dazu ist eine Evaluation nach dem niederländischem Modell, verknüpft mit einer auswertenden Konferenz aller Beteiligten. Wesentliches Element ist die Freiwilligkeit sowohl der Universität wie der Fachbereiche (vgl. Lüthje 1995a und 1995b; Fischer-Blum 1995). Neben den Fächern Germanistik und Biologie, die abgeschlossen sind, sind auch bereits die Fächer Informatik und Wirtschaftswissenschaften in Angriff genommen.

Im Gegensatz zu allen anderen in Deutschland laufenden Evaluationsverfahren liegen im Nordverbund auch bereits Erfahrungen über die Umsetzung der Empfehlungen vor. Erstens wird eine auswertende Konferenz zusammen mit den Mitgliedern der Fachbereiche und den Peers durchgeführt, die auf Erfahrungsaustausch und Maßnahmen ausgerichtet ist. Zweitens wird von den Hochschulleitungen eine Verantwortung im Hinblick auf die Umsetzung der Empfehlungen übernommen, die bis hin zu schriftlichen Vereinbarungen zwischen Hochschulleitungen und Fachbereichen geführt hat.

3.3.3 HRK EU

Die Hochschulrektorenkonferenz fungierte in den 'Europäischen Pilotprojekten für die Qualitätsbewertung im Bereich der Hochschulen' als nationale Agentur. Ziel des Projekts war die Erprobung einer Methode zur Bewertung der Qualität von Studium und Lehre, die für alle Studienfächer verwendet werden kann. Über diese Zielvorgabe hinaus sollten mit den Projekten in den Mitgliedstaaten der EU

- die Sensibilität für die Notwendigkeit von Maßnahmen entwickelt,
- in die Qualitätsbewertung eine europäische Dimension eingebracht,
- die nationalen Verfahren erleichtert und
- durch die erhöhte Transparenz die Kooperation zwischen den Hochschulen erleichtert werden.

Von deutscher Seite aus waren die Technische Universität Dresden und die Fachhochschule Osnabrück mit dem Fach Maschinenbau/-wesen sowie die Universität/Gesamthochschule Essen und die Fachhochschule Hannover mit dem Fach Kommunikationsdesign beteiligt. Das Evaluationsverfahren war zweigeteilt. Die Fächer verfaßten anhand einer gemeinsamen Leitlinie eine schriftliche Selbstbewertung. Im Anschluß daran wurden die Fächer von Peers begutachtet. Am Ende des Verfahrens stand die Veröffentlichung eines nationalen Berichts zu den Erfahrungen mit der

Anwendung des Instruments (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 1995). Die Berichte wurden durch einen europäischen Ausschuß geprüft. Mittlerweile ist das Verfahren abgeschlossen. Die Kommission hat ihre Erfahrungen in einem europäischen Bericht veröffentlicht (vgl. European Commission 1996).

3.3.4 Wissenschaftsrat

Der Wissenschaftsrat hat, orientiert am niederländischen Modell, Evaluationen mit dem Ziel durchgeführt, das Verfahren zum einen zu erproben und zum anderen die Tragfähigkeit der Methodik zu überprüfen. Evaluiert wurden die Fächer Physik an der Universität Freiburg, Technischen Universität Berlin, Universität des Saarlandes, Universität Osnabrück und Universität Leipzig sowie Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Frankfurt, Fachhochschule für Wirtschaft, Universität München, Universität zu Köln, Universität Kiel und Universität/Gesamthochschule Siegen. Die im Selbstbericht abgefragten quantitativen Kennziffern erwiesen sich häufig als Ausgangspunkt für daraus abgeleitete Fragen der Gutachter anläßlich der jeweils eineinhalbtägigen Begehungen der Fachbereiche im Wintersemester 1994/95 und Sommersemester 1995. Mittlerweile liegen die Empfehlungen des Wissenschaftsrats vor. Er empfiehlt die rasche und umfassende Einführung von fächer- und fachbereichsbezogenen Evaluationsverfahren. Den organisatorischen Rahmen sollte ein verteiltes System dezentraler Evaluationsverbünde mehrerer Hochschulen bilden. Die Evaluation muß auf dem Fundament der Autonomie der Hochschulen aufbauen. Ziel ist die Qualitätsverbesserung von Studium und Lehre auf der Grundlage der selbstdefinierten Ziele und der Selbsterkenntnis der Stärken und Schwächen (vgl. Wissenschaftsrat 1996).

3.3.5 Niedersachsen

Nach zweijähriger Diskussion hat sich die Landeshochschulkonferenz durchgerungen, der Einrichtung einer Evaluationsagentur zuzustimmen. Die Agentur versteht sich als Selbsthilfeeinrichtung der niedersächsischen Hochschulen, ist also von ihrem Selbstverständnis vorrangig den Hochschulen verpflichtet. Die Evaluationsziele sind primär auf Lehre und Studium gerichtet. Die Evaluation verläuft in einem zweistufigen Verfahren:

1. die Selbstevaluation, daran anschließend
2. die externe Evaluation (peer review), die mit Unterstützung der Evaluationsagentur den endgültigen Evaluationsbericht erarbeitet.

Im Unterschied zum Nordverbund sind

1. die Evaluationsberichte zweigeteilt und umfassen erstens eine Einschätzung des Faches in Niedersachsen und zweitens die Einschätzung des Faches an der Hochschule.
2. die Abschlußberichte am Ende eine Einschätzung einzelner Fachbereiche und Standorte "in aggregierter Form", was in der Summe einer Profilbeschreibung entspricht.

Angestrebt ist eine für die interessierte Öffentlichkeit brauchbare Publikation auf der Basis der Abschlußberichte.

In der ersten Runde werden 5 Fächer evaluiert:

- Elektrotechnik, getrennt für die Universitäten und Fachhochschulen (daher zweimal gezählt)
- Chemie
- Sozialpädagogik (Universitäten)/Sozialwesen (Fachhochschulen)
- Geschichte.

Insgesamt sind vorerst 29 Fachbereiche an 19 Hochschulen in der ersten Runde betroffen, die mit der Selbsteinschätzung im Sommersemester 1996 begann, während die externe Evaluation im Wintersemester 1996/97 erfolgen sollte. Es wird ein rollendes Verfahren angestrebt, so daß die zweite Runde im Wintersemester 1996/97 mit der Selbsteinschätzung beginnt. Auf dieser Basis will man in fünf bis sechs Jahren alle Fächer in Niedersachsen evaluiert haben (vgl. Zentrale Evaluationsagentur 1996).

3.3.6 Universität Dortmund

Im Zuge der Einführung eines neuen Modells für die hochschulinterne Mittelverteilung, das auf quantitativen Leistungsparametern basierte (z.B. Drittmittelvolumen, Anzahl der Prüfungen) wurde an der Universität Dortmund nach einer Entsprechung für die qualitative Beurteilung gesucht. Ausgehend vom Akademischen Senat wurde daher ein Verfahren der Evaluation der Fachbereiche eingeführt, das ebenfalls das niederländische Verfahren mit Selbstbericht und Peer Review adaptiert, allerdings einige Besonderheiten zu den übrigen jeweils hochschulübergreifenden Evaluationen aufweist:

1. Es handelt es sich um ein rein internes Verfahren, das lediglich durch jeweils zwei externe Fach-Gutachter angereichert wird. Die übrigen drei Gutachter sind emeritierte Hochschullehrer der Universität Dortmund, die aufgrund ihrer internationalen Reputation und der im bisherigen akademischen Leben an der Universität Dortmund bewiesenen Objektivität und Unabhängigkeit ausgewählt wurden.
2. Im Gegensatz zu allen anderen Verfahren in Deutschland werden Forschung, Lehre und die Organisation des Fachbereichs zusammen be-

urteilt. Alle übrigen Evaluationen nach dem niederländischen Modell in Deutschland konzentrieren sich auf die Bewertung der Lehre.

3. Da es sich um ein rein hochschulinternes Verfahren handelt, werden unterschiedliche Fachbereiche gleichzeitig bewertet, so daß keine Fachvergleiche hergestellt werden können.
4. Das gesamte Evaluationsverfahren wird begleitet von einer Arbeitsgruppe 'Review-Verfahren', geleitet durch einen Prorektor, die einerseits den Ablauf metaevaluiert, zum anderen für die Schlußfolgerungen aus den Evaluationen zuständig ist. Damit soll gesichert werden, daß Erkenntnisse der Evaluation nicht versanden.

In einer ersten Runde sind drei Fachbereiche (Chemie, Elektrotechnik, Gesellschaftswissenschaften) evaluiert worden. Eine zweite Runde wurde soeben begonnen.

3.4 Gutachten von Unternehmensberatern

Evaluationen werden in erster Linie auf Lehre und Forschung bezogen. Notwendig ist es aber auch, die Managementprozesse der Hochschulen mit einzubeziehen, beispielsweise die Fähigkeit zu Entscheidungen zu kommen. Am Beispiel von Berufungen zeigt sich die Problematik, die keineswegs geringer ist als bei der Bewertung von Forschung und Lehre: Der Zeit-, Arbeits- und Gutachtenaufwand muß z. B. ins Verhältnis zur Qualität der Berufenen gesetzt werden. Ohne diesen hohen Anspruch zu erfüllen, haben sich Unternehmensberater insbesondere mit dem Aufbau und dem Ablauf von Hochschulverwaltungen beschäftigt, so in Nordrhein-Westfalen Mummert&Partner (1992) sowie Hayek (Ministerium für Wissenschaft und Forschung 1993) in Baden-Württemberg. Die Problematik derartiger Gutachten besteht darin, daß sie von staatlicher Seite jeweils unmittelbar zur Mittelkürzung genutzt werden. So hatte das Gutachten von Mummert&Partner etwa 200 Maßnahmenvorschläge unterbreitet, die zu einem großen Teil auf eine stärkere DV-Unterstützung hinauslaufen. Bei Realisierung der Maßnahmen wurde im Gutachten ein Einsparungspotential von ca. 120 Stellen an den nordrhein-westfälischen Hochschulen vorausgesagt. Die staatliche Seite hat daraufhin 120 Stellen eingezogen, die Maßnahmen, die teilweise erhebliche Investitionen erfordern, wurden anschließend sehr behutsam angegangen.

3.5 Hörerbefragungen

Während in den Vereinigten Staaten Hörerbefragungen auch zur Dozentenbeurteilung durch den Dekan und damit zu Gehalts- und Karriereentwicklungen beitragen, dienen derartige Evaluationsinstrumente in Deutschland bisher allein der Optimierung der eigenen Lehre. Bis auf wenige Ausnahmen an der TU Berlin (vgl. Preisser 1991), der Ruhr-Universität Bochum (vgl. Kromrey 1993) und an der Universität Mannheim (vgl. Daniel 1995) sind sie auch lediglich selbst durch die Dozenten induziert, ausgewertet und interpretiert (dokumentiert in HIS 1992).

Darüber hinaus werden an etlichen Fachbereichen von studentischer Seite Hochschullehrer beurteilt und gelegentlich negativ herausgestellt. So verteilt die Fachschaft Informatik an der Universität Dortmund beispielsweise jährlich den 'Lehrer-Lämpel-Pokal' für die schlechtesten Hochschullehrer. Bundesweit hat der Ring Christlich Demokratischer Studenten (RCDS), die Studentenorganisation der CDU, mit einer Aktion 'Prüf den Prof' Öffentlichkeitswirksamkeit erzielt und beispielsweise den besten Jura-Professor Deutschlands herausgestellt. Die Wirkungen derartiger studentischer Veranstaltungskritik sind durchaus zweifelhaft, auch wenn sie in Abhängigkeit von der individuellen Psyche des Hochschullehrers vielleicht hier und da zu Verhaltensänderungen führen.

3.5 Absolventenbefragungen

Neben Studentenbefragungen werden gelegentlich auch Absolventenbefragungen durchgeführt (vgl. Müller-Böling 1985; Daniel 1995). Hierbei wird versucht, aus den rückblickenden Beurteilungen der Absolventen Rückschlüsse auf die Arbeitsmarktgerechtigkeit der Ausbildung zu schließen. Auch hier gilt, wie bei den Studentenbefragungen, daß es sicherlich mehr derartiger Befragungen gibt, als öffentlich bekannt ist. Insofern sind auch die Schlußfolgerungen, die aus den Ergebnissen gezogen werden, unbekannt.

3.7 Bibliometrische Messungen

Ziel bibliometrischer Messungen ist es, wissenschaftliche Leistungen, insbesondere im Bereich der Forschung, mit Hilfe von Anzahl und Niveau der Publikationen sowie dem internationalen Einfluß dieser Veröffentli-

chungen zu erfassen. Sofern die entsprechenden Indikatoren angemessen gehandhabt und wissenschaftlich aufbereitet werden (vgl. van Raan 1995), sind sie in der Lage, wesentliche Einschätzungen über den nationalen oder internationalen Stand der Forschung, insbesondere von Fachbereichen oder Instituten, zu geben. In Deutschland sind bisher lediglich naturwissenschaftliche Institute analysiert worden (vgl. Bild der Wissenschaft 1993 – 1994). Das gleiche gilt für die Schweiz (vgl. Schweizerischer Wissenschaftsrat 1992).

3.8 Rankings

Einen sehr großen Einfluß auf die Evaluationsdebatte in Deutschland hatte zweifellos das erste Spiegelranking (vgl. Der Spiegel 1989) zur Attraktivität der deutschen Hochschulen aus der Sicht der Studierenden. Allerdings wurde dadurch nicht der Wettbewerb unter den Hochschulen angeregt, wie vielfach erhofft wurde. Vielmehr setzte ein Wettbewerb der Magazine ein. Stern (1993), Focus (1993) und Bild der Wissenschaften (1993) folgten mit weiteren Rankings, basierend auf Professorenbefragungen (Stern) oder bibliometrischen Messungen (Bild der Wissenschaften), an dem sich der Spiegel (1993) mit einem weiteren Ranking beteiligte.

Die Publikationen brachten den Hochschulen zweierlei:

1. eine heftige Methodendiskussion unter ihren Wissenschaftlern über die Machbarkeit von Rankings und
2. die erstaunte Erkenntnis, daß die Öffentlichkeit ihre Leistungen kritisch zu hinterfragen begann.

Die Wirkung der Rankings blieb begrenzt. Obwohl ein Einfluß auf die Studienortentscheidung argumentiert wurde, konnten sich die Verantwortlichen in den Hochschulen von den Ergebnissen weitestgehend distanzieren, zumal jede Zeitschrift aufgrund der unterschiedlichen Methodik zu anderen Ergebnissen kam, im übrigen auch der Spiegel bereits vier Jahre später völlig andere Rangreihen ermittelte, die durch objektive Veränderungen nicht zu rechtfertigen waren. Letztlich führten der Imagegewinn oder -verlust auch nicht wie in den USA zu konkreten Folgewirkungen wie Einnahmegewinnen oder -verlusten, da die deutschen Hochschulen nicht nach der Zahl der Studierenden oder durch Spenden finanziert werden.

Notwendig wären kontinuierliche Rankings mit gleicher Methodik, die tatsächliche Vergleiche über die Zeit ermöglichen würden. Dazu benöti-

gen wir jedoch zusätzlich eine an den Studierenden orientierte Finanzierung der Hochschulen sowie einen nicht verwalteten Hochschulzugang (vgl. Müller-Böling 1996a), damit auf den Rankings begründete Entscheidungen der Studierenden überhaupt Einfluß auf das Hochschulsystem haben.

4. 'Gutachter' bei Evaluationen

Bei den oben angeführten Evaluationsverfahren wird deutlich, daß jeweils unterschiedliche Personen(gruppen) die Bewertung vornehmen. "Gutachter" sind

- Studierende
- Absolventen
- Arbeitsmarkt
- Öffentlichkeit/Journalisten
- externe Wissenschaftler (peers)
- Unternehmensberater
- Wissenschaftsforscher.

Jede dieser Personengruppen ist in der Lage, jeweils aus unterschiedlicher Sicht einen Teil der Beurteilungsfelder sachkundig abzudecken. Insofern haben alle ihre Berechtigung für die unterschiedlichsten Bereiche und Zwecke.

5. Evaluations-Typen

International zeigt sich, daß Evaluationen in zwei Extremen betrieben werden können:

- sehr detailliert, aufwendig und gerecht im Urteil, damit kosten- und zeitintensiv wie es augenblicklich in Großbritannien sowohl im Bereich der Forschung wie der Lehre geschieht (vgl. Clark 1995, Brooks 1995 sowie die Beiträge von Elton und Burgess in diesem Band),
- sehr grob, ungenau und eher ungerecht, damit wenig kosten- und zeitintensiv wie es in Australien praktiziert wurde (vgl. Müller-Böling et al. 1995).

Das erste Modell, das ich *Output-Evaluation* nennen möchte, weil es detailliert auf die Forschungs- und Lehrergebnisse abhebt, erfährt größere

Widerstände bei den Beteiligten und dient in erster Linie der Rechenschaftspflicht. Damit ist sie dem Versuch der Manipulation durch die Begutachteten ausgesetzt, die verständlicherweise versuchen, sich im besten Licht darzustellen. Diese Versuchung wird verstärkt, wenn die Evaluation mit Mittelzuweisungen verbunden wird, wie es in England im Bereich der Forschung der Fall ist. Fragwürdig ist die Output-Evaluation im Hinblick auf die qualitätsverbessernden Wirkungen nicht zuletzt aufgrund der geringen Akzeptanz bei den Wissenschaftlern.

Das zweite Modell, das ich als *Prozeß-Evaluation* bezeichne, weil es auf die qualitätssichernden Maßnahmen und nicht auf die Qualität an sich abhebt, verzichtet auf eine detaillierte Analyse zugunsten einer häufigeren auf die Veränderungen ausgerichteten Evaluation. Sie scheint zumindest in Australien sehr erfolgreich zu sein, da sie in Verbindung mit positiven Anreizen in Form von Mittelzuweisungen eine Vielzahl von Organisationsentwicklungsprozessen zur Qualitätsverbesserung in den Hochschulen bewirkt hat.

Es wird offensichtlich, daß man die Evaluationsverfahren sehr viel stärker im Hinblick auf die *Zielsetzungen* und auch die *Kosten* (vgl. Webler 1996) hinterfragen muß. Wenn es um *Rechenschaft* geht, ist bei der Komplexität des Gegenstandes eine aufwendige, detaillierte und genaue Evaluation notwendig. Dies ist umso notwendiger, wenn auch Mittel 'gerecht' verteilt werden sollen. Man muß dann aber auch in Kauf nehmen, daß dies nur mit erheblichem Aufwand und im Gefolge davon Kosten verbunden ist.

Wenn es allerdings um die Veränderung im Sinne einer *Qualitätsverbesserung* innerhalb der Hochschule geht, reicht eine kostensparende grobe Analyse aus, die den Anschlag zu Veränderungsmaßnahmen gibt. Dabei kommt es auf die Validität der Ergebnisse weniger an. Dies gilt umso mehr, wenn keine Mittel verteilt oder gar gekürzt werden. Positive Anreize in Form von zusätzlichen (!) Mitteln können den Prozeß der Qualitätsverbesserung erheblich beschleunigen, wie sich am australischen Beispiel zeigt. Dies wäre auch innerhalb der Hochschulen realisierbar durch zusätzliche Mittelzuweisungen an Fachbereiche mit ausgeprägtem Qualitätsbewußtsein.

Die in Deutschland bisher praktizierten Modelle sind in der Regel keiner der beiden Zielsetzungen eindeutig zuzuordnen. Häufig werden sie sogar als Versuchs-Evaluationen charakterisiert, mit der in erster Linie das Verfahren erprobt werden soll. Grob – und sicherlich subjektiv in der Klassifikation – lassen sich die bisherigen Evaluationen in Deutschland folgendermaßen zuordnen, wobei von den Hochschulen selbst induzierte

Evaluationen tendenziell der Qualitätsverbesserung, vom Staat induzierte Evaluationen eher der Rechenschaftslegung dienen.

Abschnitt	Verfahren	Evaluationstyp
3.1.	Deutsche Forschungsgemeinschaft	ex-ante
3.2.	Lehrberichte	Rechenschaftslegung
3.3.	Selbstbericht + Peer Review	
3.3.1.	Hamburg/Kiel	Versuch
3.3.2.	Nordverbund	Qualitätsverbesserung
3.3.3.	HRK EU	Versuch
3.3.4.	Wissenschaftsrat	Versuch
3.3.5.	Niedersachsen	noch unklar
3.3.6.	Universität Dortmund	Qualitätsverbesserung
3.4.	Gutachten Unternehmensberater	Rechenschaftspflicht
3.5.	Hörerbefragungen	Rechenschaftspflicht
3.6.	Absolventenbefragungen	Qualitätsverbesserung
3.7.	bibliometrische Messungen	Rechenschaftspflicht
3.8.	Rankings	Rechenschaftspflicht

Literatur

- Barz, Andreas: Leistungsindikatoren und ihre Bedeutung für die Fachhochschulen im Wettbewerb zwischen den Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Auf dem Weg zur gläsernen Hochschule. Hochschulpolitische Dimensionen einer indikatorenabhängigen Steuerung, Dokumente zur Hochschulreform 104/1995, S. 47-66.
- Barz, Andreas/Carstensen, Doris/Reissert, Reiner: Qualitätsförderung in der Lehre. Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Praxis. o.O. 1996 (Arbeitstitel des Manuskripts für den Abschlußbericht eines Projekts, das vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft im Rahmen des Aktionsprogramms 'Studienreform – Profilbildung – Wettbewerb' gefördert wurde).
- Bild der Wissenschaft: Der Forschungsindex. Die Top-Institute der deutschen Forschung, Nr. 5/1993 – 5/1994.
- Brooks, Colin: Qualitätsbewertung und -beurteilung im englischen Hochschulwesen. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, S. 312 – 322.

- Carl-von-Ossietzky Universität Oldenburg (Hrsg.): Evaluation von Studium und Lehre im Verbund norddeutscher Hochschulen, Reihe Hochschulentwicklungsplanung 32. Oldenburg Mai 1995.
- Carstensen, Doris/Reissert, Reiner: Evaluation der Lehre – interne Selbstevaluation und externe Begutachtung durch Peers, HIS-Kurzinformation A8/94, September 1994.
- Clark, Paul M.: Qualitätsbewertung im englischen Hochschulwesen: Grundsätze, gegenwärtiger Stand und Zukunftsperspektiven. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, S. 295 – 311.
- Daniel, Hans-Dieter: Bewertung aus der Sicht der Studierenden und Absolventen. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management. Gütersloh 1995, S. 160 – 185
- Der Spiegel: Die neuen Unis sind die besten (1989) 50, S. 70 – 87.
- Der Spiegel: Willkommen im Labyrinth (1993) 16, S. 80 – 101.
- European Commission: European pilot project for quality in higher education, European Report. Brüssel 1996.
- Fischer-Blum, Karin: Evaluation von Studium und Lehre im Verbund. In: Wissenschaftsmanagement 1 (1995), S. 175 – 179.
- HIS-Dokumentation: Evaluation der Lehre. Aktuelle Aktivitäten an deutschen Hochschulen. Hannover 1992.
- Hochschulrektorenkonferenz: Profilbildung der Hochschulen I. Werkstattbericht über ein Pilotprojekt der Hochschulrektorenkonferenz, Dokumente zur Hochschulreform 82/1993. Bonn 1993.
- Hochschulrektorenkonferenz: Profilbildung der Hochschulen II. Werkstattbericht über ein Pilotprojekt der Hochschulrektorenkonferenz, Dokumente zur Hochschulreform 89/1994. Bonn 1994.
- Hochschulrektorenkonferenz: Europäische Pilotprojekte für die Qualitätsbewertung im Bereich der Hochschulen, Bundesrepublik Deutschland, Nationaler Bericht, Dokumente zur Hochschulreform 105/1995. Bonn 1995.
- Hochschulrektorenkonferenz: Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre, Entschließung des 176. Plenums der HRK vom 3. 7. 1995.
- Juritsch, E./Gottschling, C.: Die besten Universitäten. In: Focus (1993) 39, S. 129 – 140.
- Kieser, Alfred/Frese, Erich/Müller-Böling, Detlef/Thom, Norbert: Probleme der externen Evaluation wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge. In: Albach, Horst; Brockhoff, Klaus (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und der Standort Deutschland, ZfB-Ergänzungsheft (1996) 1, S. 69 – 93.

Kromrey, H.: Studentische Vorlesungskritik – Empirische Daten und Konsequenzen für die Lehre. In: *Soziologie* (1993), S. 39 – 56.

Lüthje, Jürgen: Evaluation im Verbund. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management*. Gütersloh 1995a, S. 148 – 159.

Lüthje, Jürgen: Evaluation im Nordverbund, Interview, in: *Wissenschaftsmanagement* 1 (1995b), S. 238 – 241.

Ministerium für Wissenschaft und Forschung Baden-Württemberg (Hrsg.): *Externe Prüfung der Wirtschaftlichkeit in Universitäten des Landes Baden-Württemberg*, ausgearbeitet durch Hayek Engineering AG Züri- ch. Stuttgart Dezember 1993

Müller-Böling, Detlef: Studiums- und Berufserfahrungen Dortmunder Wiso- Absolventen 1977 – 1982. In: Kaiser, Manfred/Nuthmann, Reinhard/ Stegmann, Heinz (Hrsg.): *Berufliche Verbleibsforschung in der Dis- kussion*, Band 3: Hochschulabsolventen beim Übergang in den Beruf, Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Nürnberg 1985, S. 469 – 489.

Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Hochschulen, For- schung, Lehre, Management*. Gütersloh 1995a.

Müller-Böling, Detlef: Qualitätssicherung in Hochschulen, Grundlage ei- ner wissenschaftsbasierten Gesellschaft. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Mana- gement*. Gütersloh 1995b, S. 27 – 45.

Müller-Böling, Detlef: Wettbewerb im Hochschulzugang. In: Meyer, Hans Joachim/Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Hochschulzugang in Deutsch- land*. Gütersloh 1996a, S. 29 – 40.

Müller-Böling, Detlef: Optimierung der Hochschulentwicklung – Motiva- tionsdefizite, Interessenblockaden, Steuerungsmängel? In: Kastner, Mi- chael (Hrsg.): *Auf dem Weg zum „Schlanken Staat“*. Der konstruktive Umgang mit Widerständen. Dortmund 1996b, S. 97 – 112.

Müller-Böling, Detlef/Barz, Andreas/Neuvians, Klaus: Die jüngste Entwick- lung des Australischen Hochschulsystems. In: *Wissenschafts- management* 1 (1995), S. 145 – 148.

Mummert&Partner Unternehmensberatung GmbH: *Untersuchung der Organisation und Struktur der Bereiche Personal- und Stellenverwaltung einschließlich Organisation der Verwaltung, Haushalt/Beschaffung und Studentenverwaltung an den Hochschulen Nordrhein-Westfalens*. Köln Dezember 1992

Reissert, R.: Evaluation der Lehre – interne Selbstevaluation und externe Begutachtung durch Peers, in: *HIS Kurzinformation A8/1994*.

Richter, Roland: *Das niederländische Modell (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Materialien und Dokumente Hochschulen und For- schung, 73)*, o.O: 1994.

Richter, Roland: Qualitätsmanagement im europäischen Hochschulwesen – Drei Varianten über ein Thema. In: *Zeitschrift für Sozialisations- forschung und Erziehungssoziologie* 16 (1996), S. 165 – 183.

Schweizerischer Wissenschaftsrat (Hrsg.): *Forschungslandkarte Schweiz 1990. Eine Strukturanalyse des Publikationsoutputs der schweizerischen Grundlagenforschung*. Bern 1992.

Stern: 93 000 Noten von den Profs (1993) 16, S. 172 – 184.

van Raan, Anthony F.J.: Bewertung von Forschungsleistungen: Fortgeschrit- tene bibliometrische Methoden als quantitativer Kern von Peer-review- basierten Evaluationen. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssi- cherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management*. Gütersloh 1995b, S. 85 – 102.

Webler, Wolff-Dietrich: Das Modell eines Lehrberichts über die Evaluati- on von Lehre und Studium und erste Ergebnisse. In: *Das Hoch- schulwesen* 43 (1995), S. 258 – 266.

Webler, Wolff-Dietrich: Qualitätssicherung in Fachbereichen – ein erster Modellvergleich. In: *Das Hochschulwesen*, 44 (1996), S. 16 – 27.

Wissenschaftsrat (Hrsg.): *Empfehlungen zur Stärkung der Lehre an den Hochschulen durch Evaluation*. Bonn 1996.

Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen (Hrsg.): *Leitfaden für die Selbstevaluation von Studium und Lehre an nieder- sächsischen Hochschulen*. Hannover 1996.