

Qualitätsermittlung, Qualitätssicherung und Qualitätserhöhung

Detlef Müller-Böling
Christian Berthold
Florian Buch



Der Beitrag liefert Anregungen, wie die Qualitätsermittlung an Hochschulen durchgeführt werden sollte, um sowohl die Sicherung als auch die Erhöhung von Qualität erfolgreich betreiben zu können. Sehr wichtig ist, dass die unterschiedlichen Verfahren der Qualitätsermittlung dabei zielgerichtet ausgewählt und ihrem Aussagewert sowie ihrer Reichweite entsprechend eingesetzt werden. Hierzu will der Beitrag praxisorientierte Hinweise geben.

Gliederung	Seite
1. Qualität als Thema für Hochschulen	2
2. Wer ist an Fragen der Qualität interessiert?	4
3. Wer kann etwas über Qualität sagen?	9
3.1 Die Fragenden	9
3.2 Die Befragten	11
4. Wie kann man Qualität ermitteln?	13
4.1 Verfahren der Qualitätsermittlung	14
4.1.1 Quantitative Verfahren	15
4.1.2 Qualitative Verfahren	16
4.1.3 Übergreifende Verfahren	17
4.2 Methodenauswahl	21
5. Wie kann man Qualität erhöhen?	21
6. Empfehlungen	23

Steigende Bedeutung der „Qualitäts Sorge“

1. Qualität als Thema für Hochschulen

Nachdem in den 1990er-Jahren die Gestaltungsspielräume der Hochschulen entscheidend erweitert worden sind, wird jetzt eine je spezifische und von strategischen Gesichtspunkten bestimmte Auseinandersetzung mit Fragen der Qualität und der Definition von Qualitätszielen immer wichtiger. Beide Entwicklungen hängen eng zusammen, denn die Autonomiesteigerung ist kein Selbstzweck, sondern mit dem Ziel der Leistungsverbesserung verknüpft. Gerade autonomen Hochschulen stellt sich die Aufgabe einer kontinuierlichen, fundierten und effektiven Sorge um die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit, der Forschungsergebnisse, des Studiums und der Lehre. Mit der wachsenden Finanzautonomie verbindet sich als die andere Seite der Medaille zwingend auch die Aufgabe der Rechenschaftslegung auf zentraler, aber auch auf dezentraler Ebene. Fragen des akademischen Controllings rücken damit in den Blickpunkt.

Seit einigen Jahren schon verfolgt etwa die Hochschulrektorenkonferenz ihr „Projekt Qualitätssicherung“, aus dem eine große Anzahl von Kongressen und Tagungsbänden hervorgegangen ist, und das deutlich zeigt, welche Bedeutung diesem Thema beigemessen wird (Wegweiser 2003). Gleichwohl ist noch viel zu tun. Nicht immer stehen Fragen der Qualitätsermittlung und Qualitätssicherung außerhalb einer grundsätzlichen Skepsis und nicht immer gelingt es, die notwendige Kooperation von Evaluierenden und Evaluierten zu erzeugen (Kuhlmann/Heinze 2004: 67). Und nicht nur das. Umfassendere Systeme des Qualitätsmanagements fehlen an vielen Hochschulen noch. Die strategische Kompetenz von Hochschulleitungen wird sich nach unserer Einschätzung nicht zuletzt bei der Entwicklung eines angemessenen und umfassenden Systems des Qualitätsmanagements, das in der Art eines Regelkreises arbeitet, erweisen.

Qualitätsziele spezifisch definieren

Eine wissenschaftstheoretische Grundüberlegung ist wichtig, wenn es darum geht, den Qualitätsbegriff zu operationalisieren: Einigkeit darüber, was Qualität inhaltlich sei, herrscht im Hochschulbereich nicht. Und das kann auch kaum anders sein:

Wie der hochschulische Bereich sich in unterschiedlichen Organisationsformen mit verschiedensten Materien befasst, muss auch der Qualitätsbegriff differenziert werden.

Die Definition von Qualitätszielen, die zu jeder gezielten Erhöhung von Qualität erforderlich ist, muss individuell erfolgen, und zwar in Abhängigkeit von Fähigkeiten, Strategien und Gegenständen einer wissenschaftlichen Einrichtung.

Es liegt auf der Hand, dass Qualität im Bereich von bildender oder darstellender Kunst etwas anderes ist als im Bereich der Hochtechnologieforschung oder als im Bereich der rechtswissenschaftlichen Ausbildung. Und nicht nur die Disziplinen stellen unterschiedliche Anforderungen. Für eine hochfinanzierte und drittmittelstarke Technische Universität ist Qualität etwas anderes als für eine kleine Technische Fachhochschule mit dem Schwerpunkt der Ausbildung für einen regionalen Arbeitsmarkt. Zudem haben unterschiedliche „stakeholder“ vollkommen unterschiedliche, unter Umständen auch gegensätzliche Vorstellungen davon, was unter Qualität jeweils verstanden werden soll. Doktoranden verstehen unter Qualität etwas anderes als Lehrende und für wieder anderes interessiert sich die Deutsche Forschungsgemeinschaft, wenn es um Lehrprogramme in Graduiertenkollegs geht.

Nicht überall zielt Qualitätssteigerung daher auf das Gleiche, und Qualitätsermittlung kann deshalb nicht leicht durch Standardisierung bestimmter Verfahren erreicht werden. Die in allen Einrichtungen erforderliche Arbeit an der Qualität erfordert kritischen und reflektierten Umgang mit Zielen, Bedingungen und Verfahren. Die Beantwortung der Frage, was unter Qualität verstanden werden soll, wird dabei selbst zum Dauerdiskurs, der der Qualitätserhöhung dienen kann: Weil man sich über die Ziele von Qualitätsmanagement zu verständigen hat, wird man sich der Bedeutung dieses Themas für das (Über)Leben und die Arbeit der eigenen Hochschule bewusst.

Kritischer und reflektierter Umgang mit Zielen, Bedingungen und Verfahren wichtig

Dieser Beitrag folgt einem an der praktischen Operationalisierung des Themas orientierten Raster von vier Fragen:

Operationalisierung des Themas

1. Wer ist an Fragen der Qualität interessiert?
2. Wer kann etwas über Qualität sagen?
3. Wie kann man Qualität ermitteln?
4. Wie kann man Qualität sichern und erhöhen?

Da sich dieses Handbuch vor allem an Praktiker in den Hochschulen richtet, und ihnen eine Handreichung für ihre „Qualitätsarbeit“ bieten soll, liegt der inhaltliche Schwerpunkt dieses Beitrages darauf, wie die Arbeit der Hochschulen von der Beschäftigung mit dem Thema Qualität, mit Qualitätsermittlung und Qualitätssicherung, profitieren kann. Dabei steht die praktische Durchführung der Instrumente der Qualitätsermittlung allerdings nicht im Vordergrund. Diese Fragen sind anderen Beiträgen im Handbuch vorbehalten.

Ziele dieses Beitrages

Worum es geht, sind systematische Fragen:

- Wie sind aus Sicht der Hochschulen Möglichkeiten, Grenzen und Instrumente der Qualitätsermittlung zu beurteilen?
- In welchem Verhältnis stehen sie zu Bemühungen um Qualitätssicherung bzw. -steigerung?

2. Wer ist an Fragen der Qualität interessiert?

Adressatengruppen

Verschiedene Gruppen von Adressaten sind an Fragen der Qualität hochschulischer Aktivitäten interessiert. Gemeint ist dabei, wer als Leser von Berichten über Qualität in Betracht kommt.

Unterschiedliche Adressaten lassen sich dabei unterschiedlichen Ebenen zuordnen. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass diese Ebenen jeweils spezifische Interessen haben, die die angewandten Methoden der Qualitätsermittlung in Form und Inhalt prägen und die unterschiedliche Konsequenzen für Möglichkeiten der Qualitätssicherung oder Qualitätserhöhung haben.

Der Staat als Träger der Hochschulen

Übergeordnet können Ministerien und Parlamente die Adressaten von Maßnahmen der Qualitätsermittlung sein. Diese staatlichen Instanzen verlangen von den Hochschulen Rechenschaft. Vielfach geht es dabei letztlich um die Zumessung von Ressourcen.

Evaluationen im Auftrag von Ministerien

Außer direkten Berichten der Hochschule an das jeweilige Ministerium gehören in diesen Zusammenhang auch Evaluationen, die im Auftrag von Ministerien durchgeführt werden. Auch für diese gilt: Wer gut evaluiert wird, bekommt zusätzliche Mittel oder muss wenigstens weniger einsparen als andere. Die Hochschulen haben in diesem Zusammenhang in der Regel weniger ein Interesse an einer möglichst objektiven Abbildung ihrer Leistungsqualität, sondern den verständlichen Wunsch, bei den Ergebnissen möglichst gut dazustehen.

Organisationen der Forschungsförderung

Ebenfalls ein übergeordneter Adressat von Maßnahmen der Qualitätsermittlung sind Organisationen wie die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), die über die Verteilung von Fördermitteln entscheiden und sich hierzu von Fachwissenschaftlern berichten bzw. beraten lassen.

Wenn auch wissenschaftsnäher als Ministerien und Parlamente, spielt auch ihnen gegenüber aus Sicht der Hochschulen der Gedanke der Vertretung eigener materieller Interessen eine zentrale Rolle. Natürlich sind diese Bewertungsverfahren, die in der Regel als *Peer-Review*-Verfahren (also als Bewertung durch externe Fachwissenschaftler) durchgeführt werden, durchaus aussagekräftig (Kuhlmann/Heinze 2004). Aber wer neue Fördermittel akquirieren möchte oder wer –

nachdem dies einmal gelungen ist – weitergefördert werden will, muss andererseits den Gutachtern gegenüber ein möglichst positives Bild von sich und seinen Leistungen zeichnen.

Akkreditierungsagenturen

In manchem hiermit vergleichbar ist die Qualitätssicherung, die sich in Gestalt der Akkreditierungsverfahren etabliert hat. Auch wenn die gegenwärtige – sehr aufwändige – Form der Programmakkreditierung durch eine Anzahl von hierzu berechtigten Agenturen wohl nicht dauerhaft Bestand haben kann und durch institutionelle Akkreditierungen abgelöst werden wird, so haben auch hier die Hochschulen bzw. die Lehreinheiten nachzuweisen, dass ein von ihnen konzipierter Studiengang oder die Hochschule insgesamt bestimmten Mindeststandards genügt oder genauer: (weiterhin) genügen wird.

Öffentlichkeit

Nicht nur übergeordnete Instanzen, auch eine weitere Öffentlichkeit befasst sich mit der Qualität von Hochschulen. So kann es etwa Personalverantwortlichen in Unternehmen darum gehen, welche Bewerber für eine von ihnen zu besetzende Stelle in den jeweiligen Studiengängen die beste Ausbildung erhalten. Es kann aber auch darum gehen, für Studienanfänger die geeignete Hochschule zu finden, wobei hier je nach den vorherrschenden Bedürfnissen sehr unterschiedliche Aspekte und Kriterien zugrunde gelegt werden können: Zur Herstellung einer solchen Markttransparenz spielen Rankings eine wichtige Rolle, da sie eine umfassende Informationsgrundlage darstellen und einen unmittelbaren Vergleich der anhand bestimmter Indikatoren ermittelten Qualität unterschiedlicher Anbieter und Angebote ermöglichen. Die Qualitätsermittlung hat hier seitens der Einrichtung stattgefunden, die entsprechende Rankings herstellt und öffentlich zugänglich macht. Spezifische Interessen dieser Einrichtungen, die sich auf die Qualitätsergebnisse auswirken könnten, sind dabei in der Regel nicht im Spiel.

Markttransparenz durch Rankings

Hochschulen

An den Hochschulen selbst gibt es ebenfalls verschiedene Ebenen, die sich für die Qualität der erbrachten Leistungen interessieren:

Ebenen der Hochschule

- Hochschulleitungen interessieren sich vor allem im Rahmen der Steuerung der von ihnen geleiteten Einrichtungen dafür, welche Bereiche ihrer Hochschulen gut arbeiten und welche weniger gut.
- Als Informationsgrundlage können sie ganz unterschiedliche Produkte heranziehen: Sie können Daten aus Rankings zum Vergleich mit anderen Hochschulen nutzen (Benchmark), sie haben aber auch

Hochschulleitungen

Begriffe

ein Interesse an von den Lehrenden selbst verfassten Lehrberichten, an Hörerbefragungen und an Evaluationen durch externe Gutachter. Sie können zudem die Ergebnisse von Qualitätsermittlungsverfahren für die Außendarstellung bzw. Rechenschaftslegung der Hochschule verwenden.

Fachbereiche bzw. Fakultäten, Institute

- Fachbereiche bzw. Fakultäten, Institute oder andere Einrichtungen der Binnenorganisation von Hochschulen interessieren sich für die Qualität ihrer Arbeit, weil sie zur Organisation von Forschung und Lehre wissen müssen, welche ihrer Angebote und Arbeitsfelder gut funktionieren und welche weniger gut. Fachbereichsbezogene Rankings können auch für sie eine wichtige Informationsgrundlage sein, die eine Vielzahl von Daten zu unterschiedlichsten Indikatoren umfassen. Aber auch Lehrberichte, Hörerbefragungen und Evaluationsberichte sind dann heranzuziehen, wenn es darum geht, Potenziale und Defizite zu erkennen. Für die Außendarstellung können diese Produkte der Qualitätsermittlung eine wichtige Rolle spielen. Auch gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung haben sich diese Einrichtungen in wachsendem Maße darzustellen.

Der einzelne Lehrende

- Letztlich hat der einzelne Lehrende ein genuines Interesse daran, zu erfahren, wie seine Leistungen in Forschung und Lehre bewertet werden und wie er sie verbessern kann. Auf der Ebene der Lehre hat die Meinung der Teilnehmer seiner Veranstaltungen einen hohen Stellenwert. Unmittelbare Befragungen der Hörer sind für ihn daher von hohem Interesse, während er mit den hoch aggregierten Daten zur Studierendenzufriedenheit auf Fachbereichsebene – etwa in Rankings – individuell wenig anfangen kann. Über die Qualität seiner Forschungsleistungen erfährt er etwas durch allgemeine Evaluationen oder durch die Bewertung von Projektanträgen, etwa seitens der DFG, oder durch Annahme von Papern auf Symposien oder in renommierten Zeitschriften.

Adressatenbezogene Instrumentenwahl

Unterschiedliche Adressaten, das ist deutlich zu erkennen, benötigen jeweils unterschiedliche Daten und daher auch unterschiedliche Verfahren.

Was für den einen wichtig ist, ist für den anderen wenig hilfreich. Verfahren der Qualitätsermittlung sollten daher nicht instrumenten-, sondern immer nur zielorientiert angewandt werden. Nur der Blick auf definierte Ziele und auf den empirischen Aussagegehalt der unterschiedlichen Verfahren ermöglicht eine Ressourcen schonende Qualitätssicherung. Dazu muss man jedes der verschiedenen eingesetzten Evaluationsinstrumente einzeln betrachten.

Produktorientierte und prozessorientierte Verfahren der Qualitätsermittlung

In komplexen Feldern gehören Leistungserstellung und Qualitätssorge unauflösbar zusammen – wobei außer Frage steht, dass an die Notwendigkeit beständiger Qualitätssorge durch Dritte aktiv zu erinnern ist. Das Interesse an Qualitätssicherung kann darüber hinaus durch andere Steuerungsansätze, wie sie dem Neuen Steuerungsmodell entstammen, gestärkt werden – seien es Zielvereinbarungen, indikatorgesteuerte Mittelverteilung oder ähnliche Modelle, nach denen die Anreizstruktur verändert werden soll und gleichzeitig die Handlungskompetenzen der dezentralen Bereiche erweitert werden können. Hiervon wird ausführlicher in den Abschnitten E 2.1 und E 6 dieses Handbuches die Rede sein.

Qualitätsermittlung und Steuerung

Die Bewertungen von Produkten und die Bemühungen um Qualitätsverbesserungen auf dem Wege der Ermittlung von Qualität müssen analytisch getrennt werden. Es erscheint daher an dieser Stelle zweckmäßig, eine grundsätzliche Unterscheidung unterschiedlicher Maßnahmen der Qualitätsermittlung zu treffen. Diese Unterscheidung orientiert sich nicht primär an den angewandten Methoden, sondern am letztendlichen Zweck von Maßnahmen der Qualitätsermittlung. Es geht um die Unterscheidung *prozess-* und *produktorientierter* Verfahren. Diese Unterscheidung ist wichtig dafür, wie die Verfahren ablaufen und welche Valenz ihre Ergebnisse haben. Während im Falle der produktorientierten Qualitätsermittlung eine unmittelbare Verbindung zur Qualitätserhöhung nicht besteht, sind Qualitätsermittlung und Qualitätserhöhung im Falle prozessorientierter Verfahren unauflöslich miteinander verwoben. Schon im Prozess der Qualitätsermittlung findet ein Nachdenken über deren Erhöhung statt.

Produkt- oder Prozessorientierung?

Wir haben den Eindruck, dass Hochschulen und staatlich Verantwortliche sich über die beiden Orientierungen vielfach nicht hinreichend im klaren sind und dann nicht eindeutig entscheiden. Wohlgermerkt geht es dabei nicht um eine Entscheidung im Sinne eines „besser“ oder „schlechter“. Beide Stoßrichtungen von Maßnahmen der Qualitätsermittlung sind grundsätzlich sinnvoll und notwendig, sie sind aber – je nach Erkenntnisinteresse – unterschiedlich geeignet.

Erkenntnisinteresse entscheidet

Produktorientierte Verfahren

Produktorientierte Verfahren sind etwa dort erforderlich, wo Qualität auf der Grundlage quantitativer Daten verglichen werden soll. Dies ist beispielsweise dann sinnvoll, wenn Studiengangsverantwortliche sehen wollen, ob die Studiendauer ihres Studiengangs konkurrenzfähig ist oder ob die Zahl der absolvierten Auslandssemester dem Durchschnitt entspricht.

Begriffe

Dabei kommen nicht nur quantitative Daten in Betracht. Auch die Qualität von Curricula kann verglichen werden. Selbstverständlich müssen für die meisten Arten von Vergleich Produkte bewertet werden. Aber produktorientierte Verfahren befriedigen nicht nur komparative Interessen. Auch wo entschieden werden soll, ob ein Forschungsprojekt gefördert oder ein Studiengang akkreditiert werden soll, muss auf der Basis des Antrages und eventuell vorliegender Ergebnisse evaluiert werden.

Prozessorientierte Verfahren

Prozessorientierte Verfahren benötigt man hingegen dort, wo die Qualität von Produkten nicht nur ermittelt, sondern bereits im Zuge der Beschäftigung mit der Qualität nachhaltig verbessert werden soll. Dies gilt vor allem dort, wo eine hochschulinterne Beschäftigung mit Fragen der Qualität stattfindet, auch wenn dies unter Einbeziehung und Mithilfe externer Kräfte geschehen kann.

Auf der einen Seite stehen insofern Interessen der Bewertung, der Kontrolle oder der Information im Vordergrund, auf der anderen das Interesse an den aktivierenden Momenten einer begleiteten Selbstveränderung im Sinne von Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung.

Summative vs. formative Evaluation

Diese beiden Konzeptionen haben auch in anderen begrifflichen Gegensatzpaaren Niederschlag gefunden. Der *summative* steht *formative*, gestaltende Evaluation gegenüber, dem Verständnis von Evaluation als klassifizierende Erfassung und Bewertung dasjenige der Organisationsentwicklung. Gerade für Letzteres, also die Arbeit an der Verbesserung des Qualitätsniveaus, ist Wissenschaftsnähe eine wichtige Voraussetzung. Eine Evaluation durch wissenschaftsferne Instanzen als Form der Kontrolle mit unmittelbarem Interventionsanspruch produziert hingegen nicht selten Reibungsverluste, gerät als Verfahren in Legitimationsschwierigkeiten und muss Kompetenzdefizite in Kauf nehmen. Aber nicht immer schließen sich die beiden idealtypisch unterschiedenen Verfahren aus. Zuweilen – etwa bei der Stellung von Forschungsanträgen – greifen sie durchaus ineinander.

3. Wer kann etwas über Qualität sagen?

Mit Blick auf Verfahren zur Ermittlung von Qualität stellen sich zunächst zwei Fragen:

- Wer entwickelt das Frageraster und wer führt die Erhebung durch?
- Wer soll die Fragen beantworten?

**Wer fragt,
wer antwortet?**

3.1 Die Fragenden

Wer sollte Qualität ermitteln und in welchem Verhältnis sollte er zu denen stehen, deren Arbeit evaluiert wird? Sowohl interne als auch externe Kräfte kommen hier in Betracht.

**Interne und externe
Fragesteller**

Externe Fragende

Zunächst zu externen Fragenden. Sind die zu Evaluierenden nicht der primäre Adressat der Qualitätsermittlung, so besteht bei ihnen unter Umständen – also dann, wenn ihnen aus ungünstigen Ergebnissen Nachteile zu erwachsen drohen – eine starke Neigung und Fähigkeit, zu kaschieren und von einer Rechtfertigungsrhetorik Gebrauch zu machen.

Wichtig sind für eine konstruktive Mitwirkung Anreize, die Wahrheit zu sagen. Wissenschaftler, denen zur Bewältigung von Problemen zusätzliche Ressourcen winken, werden anders auf Evaluationen reagieren als solche, die von vornherein wissen, dass jede benannte Schwäche ihre eigene Wissenschaftlerexistenz gefährden könnte.

Interne Fragende

Etwas anders ist dies, wo es um Qualitätserhöhung aus Sicht unmittelbar Beteiligter geht, also um interne Fragende.

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung im akademischen Bereich von den Hochschulen selbst getragen und gestaltet werden sollten, hierzu sollte Qualitätsermittlung subsidiär organisiert sein (Bieri 2000: 28f.). Anreize sind auch hier wichtig.

Studierende, die auf Verbesserungen der Studienbedingungen rechnen können, werden mit veranstaltungsbezogenen Hörerbefragungen anders umgehen, wenn sie nicht erst am Ende des Semesters stattfinden, sondern wenn Verbesserungen für den Rest des Semesters in Aussicht stehen.

Begriffe

Heranziehung von Know-how

Aus der Forderung nach Subsidiarität ergibt sich ein Problem, denn in den Instituten und Fakultäten einer Hochschule ist Kompetenz zur Durchführung von Evaluationen zumeist nicht vorauszusetzen. Es ist daher erforderlich, dass das Design von Maßnahmen der Qualitätsermittlung zwar kompetent, zugleich aber hinreichend unabhängig erfolgt. Wenigstens eine unabhängige Beratung jener, deren Arbeit evaluiert werden soll, ist unabdingbar. Unabhängigkeit, Vertrauen und Sachkompetenz sollten hier in einem engen Verhältnis stehen. Wer einen Lehrbericht schreiben soll, muss wissen, worauf es hierbei ankommt und wer einen Forschungsprojektantrag stellen will, muss auf Kompetenz und Unparteilichkeit der bewertenden Instanz rechnen können.

Kooperation unerlässlich

Brauchbare Ergebnisse werden hochschulinterne wie -externe Maßnahmen des Qualitätsmanagements nur dann hervorbringen, wenn sie in partnerschaftlichem Geist entstehen. Eine offene und ungeschminkte Auskunft nicht nur über die Errungenschaften, sondern – und das ist weit hilfreicher – auch über die Probleme einer wissenschaftlichen Einrichtung wird anders schwerlich zu bekommen sein. Dahinter steht die Grundannahme, dass in hochkomplexen Aufgabengebieten wie Lehre und Forschung und anderen Leistungsgebieten wesentliche qualitative Verbesserungen nicht über Druck und Kontrolle, sondern allein darüber erzielt werden können, dass die Leistungserbringer selbst sich diesem Verbesserungsprozess verpflichtet fühlen und daran beteiligt sind.

Hochschulinterne Serviceeinrichtung

Ein hilfreicher Ansatz kann darin liegen, hochschulinterne Maßnahmen der Qualitätsermittlung zu unterstützen, indem eine hieran mitwirkende Evaluationseinrichtung geschaffen wird. Eine solche Serviceeinrichtung muss sich der Idee verpflichten können und verpflichten, dass die wissenschaftlichen Einrichtungen unter diesen Bedingungen ein eigenes Interesse an einem selbst verantworteten Qualitätsmanagement besitzen und, dass Evaluation zu einem Analyseinstrument in diesem Rahmen wird. Zu einem ernst genommenen Gesprächspartner in Fragen der Qualitätsentwicklung kann eine solche Einheit nur dann werden, wenn sie über Unabhängigkeit und fachlich fundierte Kompetenzen in Fragen des Qualitätsmanagements verfügt. Sie muss aus eigener Kompetenz heraus Konzepte erarbeiten und vertreten, Fachbereiche und Verwaltung in ihren Bemühungen um Qualitätssicherung beraten, begleiten und auch motivieren können. Dazu benötigen derartige hochschulinterne Einrichtungen eine solide Kenntnis der Methoden der empirischen Sozialforschung, gute Kenntnis der Hochschulstrukturen und des Hochschullebens sowie eine Leitung und ein Umfeld, das zwischen den Ergebnissen empirischer Erhebungen und der Interpretation der Ergebnisse für Entscheidungen und Praxis zu unterscheiden weiß. Ihrerseits bedürfen für Evaluationen eingesetzte Einrichtungen der Hilfestellung in der Frage, wie die interne Organisation eines solchen Prozesses gestaltet werden kann. Theoretische Kenntnisse und Fähigkeiten alleine genügen nicht, um erfolgreich die Qualität des Geschehens in einer

Hochschule zu ermitteln, wenn damit zu ihrer institutionellen Selbstvergewisserung und zur Präzisierung und Aktualisierung ihrer Selbstentwürfe beigetragen werden soll. Zentral ist es, sicherzustellen, dass die Einrichtung einerseits eine Reputation bei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern erhält und, dass andererseits die Loyalität einer auf diesem Gebiet arbeitenden Einrichtung für die Weiterentwicklung der Hochschule im Sinne der Hochschulleitung und der akademischen Gremien gesichert wird.

Aber nicht nur die Schaffung eigener Dienstleistungseinrichtungen für die Qualitätsermittlung und Qualitätssicherung kann eine Lösung sein. Denkbar – und vielerorts gängige Praxis – ist auch die Zusammenarbeit mit anderen Hochschulen. Diese Zusammenarbeit schützt vor Betriebsblindheit, fordert das Einhalten des „state of the art“ in der Qualitätsentwicklung und gibt den Hochschulleitungen sowie Evaluierten Gelegenheit zum Austausch neu gefundener Problemlösungen. Eine Vielzahl solcher Kooperationen ist in den letzten Jahren entstanden (Wegweiser 2003: 9f.). Prominentes Beispiel ist etwa der Nordverbund einer ganzen Anzahl von Universitäten im norddeutschen Raum.

Kooperation mit anderen Hochschulen

Ob sie nun hochschulintern erfolgt oder im Austausch mit anderen Hochschulen: Die Verantwortung für die Steuerung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements sollte in ähnlicher Weise organisiert sein, in der auch die Verantwortung für andere zentrale Aufgaben im Bereich von Forschung und Lehre organisiert wird. Autonomie und Entscheidungsfähigkeit spielen hier eine wichtige Rolle. Die Verantwortung für Fragen des Qualitätsmanagements muss klar zurechenbar sein.

Verantwortlichkeit

3.2 Die Befragten

Es gibt verschiedene Gruppen von Personen, die über die Leistungen von Hochschulen kompetent Auskunft geben können. Sie stehen zu diesen Leistungen in unterschiedlichen Beziehungen: Teils sind sie deren eigentliche Empfänger, teils sind sie Außenstehende, die diese Leistungen zu beurteilen haben.

Wer beantwortet die Fragen?

Externe Wissenschaftler, Wissenschaftsforscher und Unternehmensberater können als Gutachter im engeren Sinne gelten. Sie geben nicht ihre eigenen Eindrücke wieder, sondern befragen ihrerseits in der Einrichtung arbeitende Wissenschaftler oder Studierende, die dort lernen. Studierende und Absolventen hingegen sind in erster Linie Betroffene. Bei der Auswertung von Befragungen ist das zu berücksichtigen.

Gewährsleute dafür, wie die Qualität ist, sind

- Studierende,
- Absolventen,
- Arbeitsmarkt bzw. Personalverantwortliche,
- Öffentlichkeit/Journalisten,
- externe Wissenschaftler (Peers),
- Unternehmensberater,
- Wissenschaftsforscher.

Handout C 1.2-1 Gewährsleute für Qualität**Auswahl
der Gutachter**

Während man an die Betroffenen zwar verschiedene Arten von Fragen stellen kann, kann man sie sich nicht aussuchen. Anders ist es bei externen Gutachtern. Nicht selten wird bei gutachtergestützten Verfahren die Gutachterausswahl als strittig empfunden. Wenn die externen Gutachter ohne Einfluss der jeweiligen Hochschule benannt werden, ist dies nicht zu ändern und wird auch hingenommen. Anders ist dies, wenn die Hochschule selbst Einfluss hierauf nimmt.

Es ist daher bei hochschulinternen Evaluationen zu empfehlen, die Gutachter im Einvernehmen mit den Fakultäten und Instituten zu gewinnen, wenn man möchte, dass die Empfehlungen der Gutachter akzeptiert werden.

Beispielsweise kann der Rektor auf Vorschläge der Fachbereiche (ein Vielfaches der Plätze in der Kommission) berufen. Die Entscheidung, die Gutachterausswahl freiwillig nach außen zu verlagern, dürfte das Problem nur lösen, wenn die Frage nach der Akzeptanz der Gutachter und der Evaluationsergebnisse nicht als brisant eingestuft wird. Externe Wissenschaftler mit hoher Reputation kommen hingegen vor allem bei produktorientierten Qualitätsermittlungen in Betracht. Geht es nicht vorrangig um die Akzeptanz der Empfehlungen und um den Rat der Gutachter für die Weiterentwicklung, so kann auf das Einvernehmen verzichtet werden.

Die besonderen Situationen, denen die Wissenschaften lokal, national und international ausgesetzt sind, müssen auch im wörtlichen Sinne des Ausdrucks zur Sprache kommen können. Nur so fühlen sich die Evaluierten ernst genommen, nur so können sie sich nicht entziehen und in Vorwände flüchten. Zum ernsthaften und ernst genommenen Gesprächspartner gegenüber den wissenschaftlichen Einrichtungen können die für das Qualitätsmanagement Verantwortlichen nicht wer-

den, wenn sie mit einer Vielzahl geeigneter oder ungeeigneter Instrumente die wissenschaftlichen Einrichtungen und die Lehrenden einer Art evaluierendem Dauerbeschluss aussetzen. Reflexion über den adäquaten Einsatz der Instrumente ist daher unverzichtbar und sollte auch nach außen kommuniziert werden.

4. Wie kann man Qualität ermitteln?

Qualitätsmanagement einer Hochschule hat grundsätzlich unterschiedliche Leistungen und deren Qualität unter die Lupe zu nehmen.

**Verschiedene
Aufgabengebiete**

Zu diesen gehören zunächst

- Leistungen in Forschung und Lehre.

Wichtige andere Leistungen, die zu bewerten sind, liegen in

- der Organisation,
- der Kooperation,
- der internen und externen Kommunikation,
- der Information und faktischen Verständigung.
- Nicht zu unterschätzen sind Serviceleistungen und andere Transfers.

Diese Aufzählung ist keineswegs generell und vollständig, sondern hängt allein mit der Zielsetzung der Hochschule zusammen.

Verabschiedet man sich von der Vorstellung, allgemein verbindlich sagen zu wollen, was Qualität sei, so kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass standardisierte Verfahren dazu dienen können, diese Qualität zu ermitteln, zu sichern oder gar zu steigern. Auch wenn sich manches Zusammenfassende und Allgemeingültige über Fragen der Qualitätssicherung an Hochschulen sagen lässt, sind nicht zuletzt die Akteure an den Hochschulen selbst gefordert, zu explizieren, was sie mit Blick auf die jeweiligen Verhältnisse im Wettbewerb unter Qualität in ihrer jeweiligen Disziplin und unter Maßgabe der für sie geltenden Profilierungsstrategie verstehen wollen, und wie Qualität sich unter diesen Bedingungen messen und steigern lässt.

**Grenzen der
Standardisierung**

Die eingesetzten Instrumente der Qualitätsermittlung können nur in Relation zu den verfolgten Zielen bewertet werden. Das hierbei maßgebliche Konzept muss auch aus diesem Grund Erfolgskriterien und Leistungsmaßstäbe oder andere Präzisierungen dessen benennen, was unter Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung verstanden werden soll oder woran das Erreichen dieses Zieles gemessen werden könnte.

Kriterien

Schon zum Verfahren der Qualitätsermittlung gehört insofern die Benennung von Kriterien für Qualität hinzu. Diese müssen so sein, dass sie aus Sicht der eigenen Hochschule angemessen sind. Entscheidend kommt hinzu, dass Transparenz über Verfahren, Inhalte und Konzepte Vertrauen und Akzeptanz stiftet.

Wichtig ist daher auch die Art und Weise, in der Ergebnisse von Maßnahmen der Qualitätsermittlung dokumentiert und präsentiert werden. Etwa, wenn mit einer hochschulöffentlichen elektronisch gestützten Forschungsdokumentation jeder Hochschulangehörige sich einen Einblick in – auch fachfremde Leistungen verschaffen kann.

4.1 Verfahren der Qualitätsermittlung

Kategorisierung von Verfahren

Verfahren der Qualitätsermittlung lassen sich in verschiedener Weise unterscheiden:

- Sie sind eher qualitativ oder eher quantitativ ausgerichtet.
- Sie nutzen verschiedene Gruppen und Arten von Indikatoren zur sinnvollen Ergänzung und sinnvollen Interpretation.
- Sie fragen nach Kosten-Nutzen-Relationen oder auch nach persönlichen Eindrücken und Einschätzungen.
- Sie bewerten Planungen oder die erbrachten Leistungen.
- Qualitative Ermittlungen können als Fallstudien oder komparativ angelegt werden; sie können intern und extern erfolgen. Dabei ist zu unterscheiden, ob Objekt und Subjekt der Evaluation identisch sind, oder nicht. Zudem können sie ex post und ex ante erfolgen.

Handout C 1.2-2 Kategorisierung von Verfahren

Diese Fülle an Möglichkeiten gilt es zu strukturieren und im Sinne der Zielsetzungen die geeigneten Verfahren auszuwählen. Es gibt mittlerweile eine beträchtliche Literatur zum Thema, die immer wieder Überblicke über die unterschiedlichen Instrumente und Verfahren liefert (Wegweiser 2003; Müller-Böling 2001). Auch weil die einzelnen Instrumente in anderen Teilen dieses Handbuchs ausführlich behandelt werden, wird ihre praktische Durchführung hier nicht im Einzelnen beschrieben.

4.1.1 Quantitative Verfahren

Die intersubjektive Vergleichbarkeit von Leistungskennzahlen ist zwar keineswegs unproblematisch, prinzipiell aber möglich, sofern man sich über ein bestimmtes System der Kategorisierung, Erhebung und Dokumentation verständigen kann.

Vergleichbarkeit

Die Probleme sind in der sozialwissenschaftlichen Forschung unter den Anforderungskriterien der Reliabilität und Validität bekannt und grundsätzlich lösbar. Es lassen sich hier Indikatoren des Inputs (Studierendenzahlen, Abiturnote), des Throughputs (Zwischenprüfungen, Dropouts) und des Outputs (etwa Absolventenzahlen, Promotionen, Publikationen, Studiensemester) erfassen. Der Vergleich quantitativer Merkmale von Einrichtungen ist ein wichtiges Mittel, um Leistungen zu bewerten und Unterschiede zu erkennen. Erklären können und wollen sie von sich aus hingegen wenig.

Rankings, wie etwa das Hochschulranking und das Forschungsranking des Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), bieten eine außerordentlich vielfältige, verlässliche und aufgrund einheitlicher Erhebungsgrundsätze auch den Vergleich ermöglichende Datenbasis, um zu Benchmarks zu gelangen. (www.dashochschulranking.de)

Rankings

Hier wird eine Vielzahl von Einzelindikatoren erfasst, die auch in anderen Zusammenhängen als nur bei der Herstellung von Transparenz für Studierende und Studieninteressierte eine Rolle spielen können. Sie können Rangfolgen bilden, zeigen allerdings nicht, aufgrund welcher Faktoren Unterschiede zustande gekommen sind.

Die Auswertung von Publikationen und Zitationsverzeichnissen zeigt, wer wie viel und wo veröffentlicht.

Bibliometrische Verfahren

Zudem lässt sich einbeziehen, welche Relevanz Veröffentlichungen zukommt und welche Verbreitung sie finden. So lässt sich die Wichtigkeit von Veröffentlichungen erfassen, wenn auch die Art und Weise der Rezeption durch dieses quantifizierende Verfahren nicht abgebildet werden kann. Auch sind bei der Datenerhebung wie der Interpretation fachspezifische Unterschiede außerordentlich entscheidend, weil die Publikationskultur sehr unterschiedlich ist.

Zu bestimmten Leistungsindikatoren kann der Vergleich zwischen unterschiedlichen Einrichtungen durchgeführt werden.

Benchmarking

Begriffe

Dazu ist unerlässlich, dass die Vergleichbarkeit der Daten gewährleistet ist, dass man sich also geeinigt hat, wie bestimmte Kategorien gebildet und Daten erfasst werden.

4.1.2 Qualitative Verfahren**Wechselwirkung**

Qualitative Fragen der Ermittlung von Qualität lassen sich in Ex-post- und Ex-ante-Verfahren unterscheiden.

Während bei der Erhebung quantitativer Daten in der Ermittlung alleine zumeist noch kein Beitrag zur Qualitätssicherung oder Qualitätserhöhung liegt, besteht bei qualitativen Verfahren ein engerer Zusammenhang zwischen Ermittlung und Qualitätssteigerung. Dennoch können diese Maßnahmen vergleichend oder einzelfallbezogen durchgeführt werden und die Gutachter können intern oder extern sein.

Ex-ante-Verfahren

Instrumente der Qualitätssicherung ex ante waren und sind etwa Berufungen und Prüfungsordnungen, aber auch Curricula und Forschungsprojektanträge.

Die Planungen für Studiengänge und Forschungsvorhaben erfüllen ebenfalls eine wichtige Funktion bei der Definition von Mindeststandards. Einen hohen Stellenwert haben in diesem Zusammenhang momentan die Akkreditierungsverfahren, die gegenwärtig für jeden einzelnen neuen Studiengang mit Bachelor- oder Masterabschluss durchgeführt werden müssen.

Ex-post-Verfahren

Instrumente der Qualitätsermittlung ex post sind insbesondere Evaluationen, die dann jeweils noch in Maßnahmen der Qualitätssicherung und Qualitätserhöhung umgemünzt werden müssen.

Sie erfolgen unterschiedlich: entweder vergleichend, wie etwa durch den Nordverbund oder die Wissenschaftliche Kommission des Landes Niedersachsen oder auch fallbezogen.

Gefragt wird:

- Was wurde erreicht?
- Wie?
- Durch wen?
- Mit welchen Folgen?

Sie treten oftmals neben die antizipierende Aussage über Qualität, die etwa in der Bewilligung von Forschungsvorhaben oder Ähnlichem besteht. Es wird hier oftmals nach Kosten-Nutzen-Relationen gefragt (Kuhlmann/Heinze 2004: 63).

4.1.3 Übergreifende Verfahren

Berufungen waren als Maßnahmen der Qualitätssicherung ex ante lange Zeit praktisch das einzige gängige Verfahren der Qualitätssicherung in Forschung und Lehre.

Berufungen

Qualitätsermittlung beim Bewerber und Qualitätssicherung bzw. Qualitätserhöhung bei der Einrichtung fanden im Rahmen der Berufung statt. Nach der Berufung wurden keine weiteren Überprüfungen durchgeführt, es sei denn im Rahmen eines weiteren Rufs durch andere Hochschulen.

Mit der Einführung der leistungsorientierten Besoldung („W-Besoldung“) besteht nun allerdings die Möglichkeit, Leistungen wiederholt auch innerhalb der Hochschule ex post zu bewerten und gegebenenfalls zu belohnen. Qualitätsbewertungen ex post sind auch im Rahmen der Juniorprofessur notwendig.

Konzepte für die Evaluation der Struktur wissenschaftlicher Arbeitseinheiten nennen als Ziel die Verbesserung der Arbeitszusammenhänge und des Managements. Solche Evaluationen erfolgen ex post.

Strukturevaluation

Die entsprechenden Formulierungen für Instrumentarien deuten darauf hin, dass strukturelle Rahmenbedingungen (Personal und Sachausstattung) im Verhältnis zu den „Produkten“ der Arbeitseinheiten erhoben werden sollen. Wenn die Evaluation zielführend weiter konzipiert wird, sollte zum einen darauf geachtet werden, dass Arbeitsabläufe und Informationsflüsse erhoben und zur Disposition gestellt werden. Komparative Elemente dürfen hier aber nicht vernachlässigt werden, denn es erscheint schwierig, Daten zu Ausstattung und Leistung ohne einen Vergleich zu ähnlichen wissenschaftlichen Einrichtungen zu interpretieren – es sei denn, die Ergebnisse der Erhebung werden ausschließlich genutzt, um eine Verbesserung der Ausstattung vorzubereiten. Ein Ansatz, wie die Meinungsbildung zwischen den Beteiligten innerhalb einer Arbeitseinheit über die Verbesserung ihrer Arbeitsabläufe und Informationsflüsse angeregt werden kann, wäre sehr willkommen, liegt aber bislang nicht vor.

Begriffe

Evaluation der Lehre**Hörerbefragungen**

Lehrveranstaltungen werden vielfach in einem bestimmten Turnus mit einem standardisierten Instrumentarium evaluiert. Erhoben werden dabei – neben einigen soziodemographischen Informationen – die Zufriedenheiten der Studierenden mit der Aufbereitung und Darbietung des Lehrstoffes.

Das Wissen um die Einschätzungen der Studierenden ist höchst nützlich für Studiendekane, die daraus den Schluss ziehen können, welche Lehrenden in welchen Formen von Lehrveranstaltungen eine gute Resonanz erzielen, und die diese Informationen bei der Planung des Personaleinsatzes in der Lehre berücksichtigen können.

Auch wird damit ein Warnsystem aufgebaut, wo etwas zwischen Lehrenden und Studierenden aus der Bahn zu geraten droht. Darüber hinaus ist aber das vom Lehrenden selbst initiierte, unmittelbare Feedback zwischen Studierenden und Lehrenden über die Qualität des Inhalts einer Lehrveranstaltung, über die Adäquatheit des methodischen und didaktischen Aufbaus im Verhältnis zum Ziel der Lehrveranstaltung oder über das eigene Lehrverhalten weiterhin unverzichtbar.

Absolventenbefragung

Vielfach werden zwei verschiedene Formen der Befragung von Absolventinnen und Absolventen vorgesehen:

- eine unmittelbar nach der Prüfung,
- eine zweite, die beispielsweise vom jeweiligen Absolventenverein der Hochschule im Rahmen einer größeren Imagekampagne vorgesehen ist.

Zudem können Absolventenbefragungen aber auch – etwa wenn sie im Rahmen von Rankings durchgeführt werden – wichtige Anhaltspunkte für die Qualität und die Praxisadäquanz von Studienangeboten liefern.

Evaluation von Studienrichtungen

Die Evaluation von Studienrichtungen ist vielfach als Selbstevaluation gedacht. Das Konzept sieht vor, dass die Lehrenden einer Studienrichtung mit den Ergebnissen aus Befragungen von Studierenden und Absolventinnen bzw. Absolventen konfrontiert werden und aus der Interpretation der Ergebnisse Verbesserungsmaßnahmen in Studium und Lehre entwickeln.

Ein Fragebogen ist an die Mitglieder der Studiengangskommission gerichtet und enthält auch Fragen zu Zielen und notwendigen Modernisierungsmaßnahmen im Studienprogramm. Die Qualitätsstandards, die in der täglichen Arbeit angewandt werden, können nur in der internen Meinungsbildung innerhalb eines Kollegiums formuliert und bewusst gemacht werden.

Das noch vor Jahren im Hochschulbereich wenig gebräuchliche Wort Evaluation benennt zwar nicht das einzige Mittel der Qualitätssicherung an Hochschulen, aber es ist besonders wichtig, um Maßnahmen der Ex-post-Ermittlung von Qualität zusammenfassend zu bezeichnen.

**Evaluationen
mit Peer Reviews**

Mit diesem Begriff kennzeichnet man die „kritische Untersuchung und Bewertung von Leistungen bestimmter Personen, Personengruppen oder Institutionen“ (Stifter 2002: 45).

Evaluationen sind im Hochschulbereich in Deutschland seit Mitte der neunziger Jahre üblich. Dabei hat sich in Anlehnung an das so genannte „niederländische Modell“ ein zweistufiges Verfahren als Standard entwickelt. Auf eine Selbstbeschreibung der zu evaluierenden Einheiten auf der Basis von Fragenkatalogen folgt ein Peer Review, also eine Begutachtung durch Fachkollegen (Federkeil 2004: 36). Im Vordergrund steht dabei zumeist die Lehre, es kann aber – wie in Bayern üblich – auch die Forschung einbezogen werden. In Niedersachsen gibt es ein eigenes Verfahren zur Evaluation der Forschung. Peer Review sind unter solchen Voraussetzungen die grundlegende Beratung für die Gestaltung von Forschung, Lehre und Management in einer Fakultät oder einem Institut (Dortmunder Modell), sozusagen als Hilfe zur Selbsthilfe. Wenn es um die Neuorientierung und ein Überdenken der eigenen Praxis und Ziele geht, ist ein Peer Review von hohem Wert, um die Selbstreflexion im Kollegium zu erhöhen, zwischen verschiedenen Meinungen zu vermitteln, andere Ideen ins Kollegium zu tragen. Aufgrund des aufwändigen Verfahrens und wegen der sinnvollerweise nachlaufenden Veränderungsprozesse sollten Peer Reviews nur in mehrjährigen Abständen bzw. anlassbezogen durchgeführt werden.

Die Akkreditierung von Studiengängen wird seit der Einführung der neuen gestuften Studiengänge nach der Bachelor-Master-Struktur betrieben. Begonnen wurde hiermit 1998. Derzeit müssen alle neuen Studienprogramme einzeln – und durchaus kostspielig – von einer Reihe von Agenturen (gegenwärtig sieben) akkreditiert werden, die ihrerseits die Akkreditierung durch den Akkreditierungsrat benötigen. Durch die Akkreditierung von Studienprogrammen werden Mindeststandards gewährleistet. Angesichts des hohen Aufwandes des Verfahrens der Programm-Akkreditierung wird jetzt verstärkt über Möglichkeiten der institutionellen Akkreditierung nachgedacht. Auch wir meinen, dass künftig die Akkreditierung nicht für jeden einzelnen Studiengang in kostspieliger Weise durch externe Agenturen erfolgen sollte, sondern dass sie den Qualitätsstandard einer ganzen Hochschule bewerten sollte. Institutionell akkreditierte Einrichtungen können dann für den Standard ihrer Angebote selbst die Verantwortung übernehmen. Auf Fragen der Akkreditierung in der Praxis geht ausführlich Teil VI dieses Handbuchs ein.

Akkreditierung

Begriffe

Unterschiede zwischen Akkreditierung und Evaluation

Akkreditierung und Evaluation im Bereich der Lehre zielen auf durchaus verschiedene Ergebnisse, sind sich aber von den Verfahren her oftmals ähnlich. Zur Unterscheidung hat Hermann Reuke eine hilfreiche Tabelle hergestellt (Reuke 2002: 106f.).

Evaluation	Akkreditierung
Ex-post-Beurteilung von Studiengängen	Ex-ante-Beurteilung von Studiengängen
Verfahren erfolgt flächendeckend: Mehrere Fachbereiche und Hochschulen sind an der Evaluation der Studienprogramme eines Faches beteiligt	Verfahren erfolgt auf Antrag einer einzelnen Hochschule: begrenzter Ausschnitt einer Disziplin, also ein Studienprogramm mit Bachelor/ Master, ist Gegenstand des Verfahrens
<p>Zentraler Fokus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärken- und Schwächenprofil wird erarbeitet • Suche nach bzw. Reflexion auf Ursachen für Stärken und Schwächen • Handlungsorientierte Empfehlungen zur Verbesserung von Studium und Lehre • Maßnahmenprogramme der Fächer 	<p>Zentraler Fokus: Zwei Fragen werden systematisch bearbeitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entspricht der Hochschulgrad den Erwartungen, die damit verbunden werden? • Führen das Curriculum und die Prüfungen dazu, dass dieser Hochschulgrad erreicht werden kann?
Kann auf jedem Niveau organisiert und sinnvoll eingesetzt werden; Eingriff in einen laufenden Prozess	Erfolgt nur, wenn bestimmte Standards erreicht sind
Einschätzungen der Statusgruppen zu bestimmten Fragen der Lehr-, Prüfungs- und Studienorganisation spielen eine Rolle	

Tab. C 1.2-1 Unterschiede zwischen Evaluation und Akkreditierung nach Hermann Reuke

Evaluation der Forschung

Forschungsevaluationen sind an den Hochschulen seit längerem bekannt, und zwar vor allem dann, wenn es um die Bewilligung von Forschungsmitteln durch Drittmittelgeber wie etwa die DFG geht.

Aber auch in anderen Zusammenhängen wird Forschung in zunehmendem Maße evaluiert. Eine jährliche Aufgaben- und Leistungsbeschreibung aller Institute dürfte selbstverständlich werden. Auch umfangreichere Verfahren werden institutionalisiert. Besonders hinzuweisen ist etwa auf die Arbeit der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen, die seit ihrer Einrichtung 1997 Evaluationen aller wichtigen Fächer, in denen Forschung stattfindet, in einem sechs bis achtjährigen Rhythmus durchführen soll (Ebel-Gabriel 2002: 135). Kürzlich hat das Bundesforschungsministerium beschlossen, dass erstmals auch die den Ministerien zugeordneten Einrichtungen der so genannten Ressortforschung evaluiert werden sollen.

4.2 Methodenauswahl

In der Regel ist es nicht sinnvoll, eine zu große Fülle an Evaluationsinstrumenten einzusetzen – schon im Interesse der Akzeptanz des Systems der Qualitätssicherung, das dahinter steht.

Konzentration

Ada Pellert hat in diesem Zusammenhang von einem „Overkill durch Parallelaktionen“ gesprochen (Pellert 2002: 25). Eine Vielzahl von Instrumenten und ein dichtes Netz an Einzelverfahren, mit denen die Einrichtungen überzogen werden, verweist auf Kontrollinteressen, die verfolgt werden, ohne dass entsprechende methodische Legitimation erzeugt würde. Gleichzeitig lässt sich oftmals keine systematische Nutzung der so gewonnenen Ergebnisse erkennen. Qualitätssicherung und -entwicklung können in dieser Form nicht vorangebracht werden. Die Auswahl der Evaluationsinstrumente muss auch deshalb sorgfältig reflektiert werden. „Auswahl“ bedeutet hier nicht „Arsenal“, sondern Beschränkung und Konzentration. Deshalb wird empfohlen, die Auswahl der Instrumente strikt auf klar definierte Ziele auszurichten. Einige Aufmerksamkeit sollte auch der Verknüpfung der verschiedenen Instrumente miteinander gewidmet sein.

5. Wie kann man Qualität erhöhen?

Qualitätsermittlung und Qualitätserhöhung stehen in einem engen Zusammenhang. Wie Eva Patricia Stifter kurz und bündig konstatiert hat, ist die Feststellung der Qualität universitärer Arbeit zu deren Erhöhung unabdingbar (Stifter 2002: 39).

**Qualitätsermittlung und
Qualitätserhöhung**

Wo es um Evaluation gehen soll, muss gleichwohl die Frage gestellt werden, welche der beiden hauptsächlichen Stoßrichtungen eine Einrichtung anstrebt:

- Evaluation, die vorrangig der Ergebnis- und Leistungskontrolle dient, oder ...
- Evaluation, die auf die Stärkung der Selbstreflexion und der Selbststeuerung in den Instituten und Fakultäten ausgerichtet ist – kurz, der Qualitätsverbesserung dient.

Begriffe

**Anreize bei
Produktorientierung**

Wenn in einem Ansatz der Qualitätsermittlung dem kontrollierenden Aspekt Rechnung getragen werden soll - wie das typischerweise im Verhältnis zwischen Hochschule und Ministerium der Fall ist -, dann ist im Allgemeinen der Auftraggeber zugleich der Adressat der Empfehlungen, und es ist sein Recht zu definieren, was mit den ermittelten Ergebnissen geschieht. Möchte er die evaluierte Einheit zu Verhaltens- und Einstellungsänderungen bringen, müssen nach der Evaluation andere Instrumente dafür gefunden werden (finanzielle Anreize, Verordnungen, Satzungen etc.).

Prozessorientierung

Wir glauben, dass auf Qualitätserhöhung zielende Maßnahmen der Qualitätsermittlung vor allem in einem partnerschaftlichen Verhältnis zu den wissenschaftlichen Einrichtungen eine angemessene und produktive Rolle spielen können. Die Vorstellung, eine Evaluation diene Entscheidungsvorbereitungen für übergeordnete Stellen, ruft hingegen verständlicherweise so genanntes „window-dressing“ hervor, d. h. dass die Selbstbeschreibung unter dem Gesichtspunkt äußeren Scheins bzw. der eigenen Interessen in der anstehenden Entscheidung und nicht nach der Maßgabe ehrlicher Stärken- und Schwächen-Analyse abgefasst wird.

Über einen besonders eklatanten Fall berichtete Reinhard F. Hüttl, der bei einer Evaluation ein ganzes Labor voller eigens zur Vortäuschung von Geschäftigkeit platzierter Statisten antraf, von denen niemand sagen konnte, an was für einer Auswertung dort eigentlich so eifrig gearbeitet werde (Füller 2004: 11).

Zielformulierung

Trennscharf ist eine Unterscheidung von Qualitätsermittlung und Qualitätssicherung selten. Hat man Defizite ermittelt, sind Zielvereinbarungen zu Aufgaben, Leistungen und Mittelzuweisungen das Steuerungsinstrument der Wahl zwischen Hochschulleitung und Fakultäten bzw. Instituten, um diesen Defiziten zu begegnen. Fraglich ist dabei aber zunächst, was eigentlich als Defizit anzusehen ist. Um in einem zunehmenden Wettbewerb tertiärer Bildungseinrichtungen bestehen zu können, müssen daher Ziele und Standards angemessen definiert werden. Das bedeutet, dass qualitätssicherndes Handeln bewusst formuliert werden muss. Dazu gehört, klar zu formulieren, woran sich Qualität bemessen soll und welches Niveau erreicht werden soll. Es liegt auf der Hand, dass solche Ziele vor allem dann sinnvoll gewählt sind, wenn sie zwar prinzipiell erreichbar sind, gleichwohl aber eine erhebliche Qualitätsverbesserung voraussetzen:

- Die Absolventenzahlen um 20 % zu erhöhen;
- einen Sonderforschungsbereich einzuwerben;
- im Ranking einen Spitzenplatz bei der Studierendenzufriedenheit zu erreichen;
- die kürzeste durchschnittliche Studiendauer zu haben;
- ...

Angemessene Qualitätskriterien müssen in einem möglichst transparenten Verfahren entwickelt und kommuniziert werden. In Abhängigkeit von derartigen Zielen wird zu entscheiden sein, welche Maßnahmen erforderlich sind, Defizite zu ermitteln und welche, um sie zu beseitigen. Solche Maßnahmen müssen geplant und durchgeführt werden und nicht zuletzt müssen die Mitarbeiter motiviert werden, sich hiermit zu identifizieren. Über die Arbeit an der Qualität muss daher kommuniziert werden! Dies gilt umso mehr, als Arbeit an der Qualität auch immer Überzeugungs- und Verpflichtungsarbeit ist. Umgekehrt wird kein Wissenschaftler ernsthaft bestreiten wollen, dass die Struktur seines Arbeitsbereiches sowie die Organisation der Kooperation und Verzahnungen Defizite, Reorganisationsbedarf oder zumindest Verbesserungspotenziale aufweisen.

Verfahren der Zieldefinition

6. Empfehlungen

Stefan Kuhlmann und Thomas Heinze haben eindringlich auf die Grenzen von Evaluationen verwiesen und dabei akzentuiert, dass Maßnahmen der Qualitätsermittlung im Sinne eines Beitrags zur Qualitätserhöhung nur dann Erfolg versprechend sind, wenn sie akzeptiert sowie bewusst und umsichtig gehandhabt werden (Kuhlmann/Heinze 2004: 68f.). Um die Chancen des Gelingens zu erhöhen, können einige aus der Erfahrung abgeleitete Empfehlungen gegeben werden:

Qualität wissenschaftlicher Arbeit muss stimmen

Staat und Gesellschaft haben zweifellos einen Anspruch darauf, dass die Qualität der von ihnen finanzierten wissenschaftlichen Arbeit in Forschung und Lehre stimmt. Allerdings sollte eine wissenschaftliche Einrichtung nach unserem Dafürhalten der Rechenschaftspflicht auch dadurch genügen können, dass sie ein umfassendes, transparentes und angemessenes Verfahren des Qualitätsmanagements einführt und betreibt.

Spielräume nutzen

Wissenschaftliche Einrichtungen sollten die Spielräume für die Entwicklung eines eigenen Qualitätsmanagementkonzepts, für eigene Ziele und Schwerpunktsetzungen nutzen. Insoweit kann es nicht darum gehen, andere Ansätze oder fremde Empfehlungen ungeprüft zu übernehmen. Vielmehr sollte jede Einrichtung in einem eigenen Klärungs- und Verständigungsprozess die Zielsetzungen ihres Ansatzes formulieren und präzisieren.

Konzept schärfen

Dieses Konzept sollte so geschärft und konturiert werden, dass die Abgrenzung gegenüber anderen Ansätzen erkennbar wird. Ein System des Qualitätsmanagements kann und sollte zu einem wesentlichen Profilelement einer Hochschule gehören.

Begriffe

Angemessenes Qualitätsmanagementkonzept

Das Qualitätsmanagementkonzept einer Hochschule muss deren jeweiligem Selbstbewusstsein angemessen sein. Es sollte ihren Mitgliedern deutlich werden, dass sich die Hochschule – orientiert an ihren eigenen Interessen, ihren Maßstäben und ihren Zielen – ihr eigenes Konzept gegeben hat. Dazu ist es aber nicht nur erforderlich, ein konturiertes Konzept zu haben, sondern die Hochschule sollte dieses auch als das Ergebnis einer fundierten Debatte und einer dezidierten Entscheidung wahrnehmen können.

Inhaltliche Begleitung, Evaluationen

Es sollte an Raum für eine intensive inhaltliche Begleitung und Moderation der Evaluationen nicht fehlen. Sollen Evaluationen die Eigeninitiative der wissenschaftlichen Einrichtungen bei der Qualitätssicherung befördern, so bedürfen die Prozesse einer von den evaluierten Einrichtungen akzeptierten inhaltlichen Begleitung und Unterstützung.

Information und Ablaufdetails

Grundsätzlich gilt: Den von den verschiedenen Maßnahmen des Qualitätsmanagements jeweils Betroffenen müssen Möglichkeiten eingeräumt werden, frühzeitig über die Ablaufdetails einzelner Maßnahmen zu erfahren und zu den Ergebnissen Stellung zu nehmen.

Zeit und Geduld

Daraus müssen Überlegungen resultieren, in welchen Zeiträumen und Reihenfolgen wer worüber zu unterrichten, wann ihm Gelegenheit zur Stellungnahme zu gewähren ist und wie die Veröffentlichung zu erfolgen hat. Dafür sind Zeit und Geduld erforderlich!

Handout C 1.2-3 Empfehlungen für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement

Literatur

- [1] Bieri, Stephan (2001): *Universitäre Qualitätssicherung zwischen Politik und Eigenverantwortung*. In: HRK (Hrsg.): *Zukunftsaufgabe Qualitätsentwicklung*. 3 Jahre Projekt Q. Beiträge zur Hochschulpolitik 4/2001. Berlin, S. 23–41.
- [2] Ebel-Gabriel, Christiane (2002): *Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen*. In: Reil, Thomas/Winter, Martin (Hrsg.): *Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis*. Forum der Hochschulpolitik. Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag, S. 126–136.
- [3] Federkeil, Gero (2004): *Evaluation und Akkreditierung*. In: *Wissenschaftsmanagement. Zeitschrift für Innovation* 10, 2004, S. 36f.
- [4] Füller, Christian (2004), *Die Evaluatoren kommen!* In: *Deutsche Universitätszeitung* 3/2004, S. 10–13.
- [5] Kuhlmann, Stefan/Heinze, Thomas (2004): *Evaluation von Forschungsleistungen in Deutschland: Erzeuger und Bedarf*. In: *Wissenschaftsrecht* 37, 2004, S. 53–69.
- [6] Müller-Böling, Detlef (2001): *Qualitätsmanagement*. In: Hanft, Anke (Hrsg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied, S. 388–395.
- [7] Pellert, Ada (2002): *Hochschule und Qualität*. In: Reil, Thomas/Winter, Martin (Hrsg.): *Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis*. Forum der Hochschulpolitik. Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag, S. 21–29.
- [8] Reuke, Hermann (2002): *Zwei Seiten einer Medaille: Evaluation und Akkreditierung*. In: Reil, Thomas/Winter, Martin (Hrsg.): *Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis*. Forum der Hochschulpolitik. Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag, S. 103–109.
- [9] Stifter, Eva Patricia (2002): *Qualitätssicherung und Rechenschaftslegung an Universitäten. Evaluierung universitärer Leistungen aus rechts- und sozialwissenschaftlicher Sicht*. Studien zu Politik und Verwaltung Bd. 71. Wien: Böhlau.
- [10] Wegweiser 2003. *Qualitätssicherung an Hochschulen. Sachstandsbericht und Ergebnisse einer Umfrage des Projektes Qualitätssicherung*. Beiträge zur Hochschulpolitik 7/2003. Bonn.

Begriffe