

Prof. Dr. Müller-Böling

Meine Damen und Herren,  
ich bin gebeten worden, mich und meine Institution noch einmal kurz vorzustellen.

Mein Name ist Detlef Müller-Böling. Ich bin Hochschullehrer an der Universität Dortmund, war dort vier Jahre lang Rektor und bin seit zweieinhalb Jahren Leiter des Zentrums für Hochschulentwicklung (CHE) in Gütersloh, das sich als Ideengenerator oder Ideengeber für die Reform des deutschen Hochschulwesens auf der einen Seite sowie als Berater und Moderator für Organisationsentwicklungsprozesse in Hochschulen auf der anderen Seite versteht. Das ist ja heute im Verlauf dieser Veranstaltung schon ansatzweise zum Ausdruck gekommen. Das CHE wird getragen von zwei Gesellschaftern, der Hochschulrektorenkonferenz und der Bertelsmann-Stiftung.

Nun zur Sache. Ich denke, es gibt zwei Gründe, warum wir uns mit Evaluation beschäftigen. Und damit sind auch schon die möglichen Ziele von Evaluationen angesprochen. Zum einen geht es um Qualitätssicherung. Die Form der Qualitätssicherung, die wir bislang betrieben haben, war ja durchaus erfolgreich. Sie bestand darin, die richtigen Leute auf die richtige Stelle zu berufen, den Hochschulen Etats zuzuweisen - und zwar durchaus mit Blick auf eine vernünftige Gewichtung sich verändernder Wissenschaften - und schließlich die erforderlichen rechtlichen Regelungen zu treffen, damit an den Hochschulen ein bestimmtes Qualitätsniveau eingehalten wird.

Warum funktioniert diese Form der Qualitätssicherung nicht mehr? In erster Linie, weil sie für stabile Umwelten konzipiert ist. In dynamischen Umwelten und mit Blick auf die Anpassungsnotwendigkeiten in einem internationalen Wettbewerb erscheint sie dagegen als nicht mehr angemessen, da sie lediglich im Voraus im Sinne einer ex-ante-Steuerung Qualität definiert. Es ist daher nicht verwunderlich, daß wir uns in letzter Zeit verstärkt dem Problem der Evaluation zugewandt haben als Ausdruck einer nachträglichen Qualitätsbewertung im Sinne einer ex-post-Steuerung.

Der zweite Grund ist bislang noch nicht angesprochen worden und kann mit dem Stichwort Rechenschaftslegung umschrieben werden, nämlich der Rechenschaftslegung der Hochschulen gegenüber der Öffentlichkeit und der Gesellschaft. Warum ist dieser Aspekt von Bedeutung, nachdem er offensichtlich seit Humboldt keine sonderlich große Rolle gespielt hat?

Ausschlaggebend dafür ist: Die Gesellschaft ist nicht mehr ohne weiteres bereit, den Hochschulen zu vertrauen, daß sie das Geld, das in sie investiert wird, sinnvoll und nutzbringend verwenden. Die Hochschulen geraten vielmehr in einen verstärkten Rechtfertigungszwang gegenüber der Gesellschaft. Sie müssen Rechenschaft darüber ablegen, wie sie mit Steuergeldern umgehen und wofür sie eingesetzt werden. Darüber hinaus ist jedoch auch von Bedeutung, daß die Fiktion, auf der unser Hochschulsystem in den letzten Jahrzehnten beruhte, nämlich die prinzipielle Gleichheit aller Hochschulen, nicht mehr aufrecht zu erhalten ist. In der Forschung bestand eine derartige Gleichheit ohnehin nie; und auch in der Lehre ist das nicht anders. Die Fiktion ist allerdings insofern notwendig, als sie der von der ZVS praktizierten akademischen „Kinderlandverschickung“ die erforderliche Legitimationsgrundlage verleiht.

Vor dem Hintergrund des bislang Ausgeführten lautet nun meine These, daß die beiden unterschiedlichen Ziele, die explizit oder implizit mit Evaluation verbunden werden, nämlich Qualitätssicherung auf der einen Seite und Rechenschaftslegung auf der anderen, nicht mit ein und demselben Verfahren verfolgt werden können. Sie dürfen also - was derzeit vielfach nicht hinreichend berücksichtigt wird - verfahrensmäßig nicht miteinander vermengt werden. Denn Verfahren, die der Rechenschaftslegung dienen sollen, müssen ganz andere Detaillierungsgrade aufweisen als Verfahren, die für eine interne Qualitätsverbesserung gedacht sind. Mittlerweile haben sich ja auch ganz unterschiedliche Verfahren herausgebildet. Einige seien hier kurz erwähnt:

- Das - im übrigen sehr erfolgreiche - Verfahren der Deutschen Forschungsgemeinschaft, das ex ante bestimmte Forschungsprojekte evaluiert und mit der Vergabe (oder der Verweigerung) von Mitteln verbindet;
- Lehrberichte, die von den Länderministerien von den Hochschulen eingefordert werden;
- zweistufige Evaluationsverfahren nach dem niederländischen Modell, das eine Selbstevaluation mit einer Begutachtung durch „peers“ verbindet;
- Evaluationen durch Unternehmensberater, die sich bislang in der Hauptsache auf die Hochschulverwaltung bezogen;
- Studentische Lehrveranstaltungskritiken;
- Absolventenbefragungen;
- bibliometrischen Messungen von Forschungsleistungen (in Deutschland noch nicht in demselben Maße praktiziert wie im Ausland)
- Hochschulrankings, die hierzulande bislang hauptsächlich von Zeitschriften durchgeführt wurden - allerdings nicht, um den Wettbewerb im Hochschulbereich anzuregen, sondern um den Wettbewerb zwischen einzelnen Zeitschriften zu stimulieren.

Dies sind einige der unterschiedlichen Formen von Evaluation, die in Deutschland derzeit praktiziert werden. Mit Blick auf die beiden angesprochenen Ziele von Evaluationen sind sie allerdings von unterschiedlicher Relevanz und Qualität. Darüber hinaus ist mit Blick auf das Evaluationsziel „Qualitätssicherung“ zu betonen, daß Evaluationen nur ein Verfahren unter anderen sind und daß sie - sofern sie dazu dienen sollen, qualitätssichernde oder -fördernde Maßnahmen anzuregen - nicht unbedingt einen hohen Detaillierungsgrad aufweisen und zu validen und reliablen Ergebnisse führen müssen. Denn Adressat der in solchen Verfahren erstellten Evaluationsberichte ist in erster Linie der evaluierte Fachbereich oder die evaluierte Hochschule selbst.

Anders verhält es sich dagegen mit Evaluationen, die der Rechenschaftslegung dienen sollen. In diesem Falle kommt es auf genaue und objektiv richtige Ergebnisse an, nach denen verschiedene Hochschulen oder Fachbereiche letztlich auch verglichen werden können.

Das CHE ist insbesondere dort engagiert, wo es um Evaluation als Instrument der Qualitätssicherung geht, und zwar um Qualitätssicherung als ein autonomes, eigenständiges Verfahren und als eine autonome und eigenständige Aufgabe der Hochschulen und ihrer jeweiligen Einheiten. Hierauf konzentriert sich die Arbeit des CHE im Bereich Evaluation. Hierfür einige Beispiele:

- Das CHE hat mit dem *Nordverbund* in der Frage zusammengearbeitet, wie Evaluationsergebnisse in Zielvereinbarungen überführt werden können und wie ein Kontraktmanagement zwischen Fachbereichen und Hochschulleitung aussehen könnte;
- das hier bereits vorgestellte *Strukturentwicklungsprojekt* (Step) mit der Philosophischen Fakultät Münster;
- das Projekt zur *Entwicklung* eines Fachbereichs durch Zielvereinbarungen an der Universität Kaiserslautern, welches ohne externe „peers“ arbeitet, aber Studierende, Angehörige des akademischen Mittelbaus und Professoren in intensive Kommunikationsprozesse einbezieht;
- der *Benchmarking Club* technisch orientierter Universitäten, in dem hochschulinterne Prozesse verglichen werden (es handelt sich hier um die Fortführung des HRK-Projekts „Profilbildung an Hochschulen“) mit dem Ziel, die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit von Entscheidungsträgern innerhalb von Hochschulen zu verbessern;
- das gemeinsam mit der Stiftung Warentest durchgeführte Projekt *Studententest*, in dem ein vergleichender Studienführer erstellt wird, der einer ganz anderen Zielgruppe, nämlich den Studieninteressierten und der Wirtschaft, gewisse Entscheidungen erleichtern und ihre Entscheidungsfähigkeit verbessern soll.

Dies sind einige Schwerpunkte unserer Arbeit im CHE. Aber: Alles hängt mit allem zusammen - das ist ein in Hochschulen vielzitatierter Spruch. Daher hängen Evaluationen auch mit der Frage der Hochschulfinanzierung und der Mittelverteilung zusammen. Wenn, wie dies in den Niederlanden der Fall ist, Hochschulen u.a. nach der Zahl der Studierenden finanziert und darüber hinaus Globalhaushalte eingeführt und Budgetierung betrieben wird, dann erhält die Frage der Qualitätssicherung und des Bemühens um die Sicherung der Lehr- und Ausbildungsqualität eine völlig neue Bedeutung. Denn dann wird Qualität auch zu einem wesentlichen Faktor im Wettbewerb der Hochschulen untereinander. Hierzu ist allerdings ein veränderter Hochschulzugang erforderlich, so daß sich Studieninteressierte ihre Hochschule selbst aussuchen können wie auch die Hochschulen das Recht erhalten müssen, zumindest einen Teil ihrer Studierenden selbst auswählen zu können. Für eine derartige Neuregelung des Hochschulzugang setzt sich das CHE ein.

## Diskussion:

Ich möchte noch einmal darauf hinweisen, daß es für Evaluationen außerordentlich wichtig ist, die Ziele eines gewählten Verfahrens klar und deutlich herauszuarbeiten. Das Ziel kann durchaus sein, Kriterien für die Mittelvergabe zu erhalten. Aber das muß deutlich gesagt und auch den Betroffenen, sprich den Evaluierten mitgeteilt werden. Nur dann hat eine Hochschule die Möglichkeit, sich darauf einzustellen und entsprechende Strategien - etwa bei der Rekrutierung von Hochschullehrern - zu entwickeln. Und ich glaube auch, daß viele der aufwendigen Verfahren, die derzeit diskutiert werden, hinfällig werden, wenn wir uns vor Beginn einer Evaluation die damit verfolgten Ziele - also Qualitätsentwicklung, Rechenschaftslegung oder Mittelzuweisung - vergegenwärtigen. Ich halte das auch vor dem Hintergrund der nicht unerheblichen Kosten, die mit Evaluationen verbunden sind, für erforderlich.

Ich habe in meinem Vortrag bereits darauf hingewiesen, daß wir für die unterschiedlichen Ziele von Evaluationen unterschiedliche Verfahren benötigen. Ich sage es hier noch einmal klar und deutlich: Ich bin nicht der Meinung, daß man auf der Grundlage von „peer reviews“ zu Kriterien für die Mittelverteilung zwischen Staat und Hochschulen gelangt. Hochschulintern mag dies in Grenzen vielleicht möglich sein - die Universität Dortmund geht in Teilen diesen Weg -; „peer reviews“ können jedoch nicht als Grundlage für staatliche Mittelzuweisungen an Hochschulen herangezogen werden.

Noch eine Bemerkung zum Begriff „Fremdevaluation“, der im Zusammenhang mit „peer reviews“ immer wieder fällt. Ich glaube, wir sollten den Begriff „fremd“ nicht auf fremde, externe „peers“ einengen. Diese spielen bei Evaluationen zwar eine wichtige Rolle; je nach Blickwinkel können aber auch Studierende oder Abiturienten, Absolventen oder der Arbeitsmarkt insgesamt, die Öffentlichkeit, die Presse, externe Wissenschaftler, u.U. aber auch Wissenschaftsforscher oder Unternehmensberater als „Fremdevaluatoren“ fungieren. Damit wird, so glaube ich, deutlich, daß es eine Vielfalt von Verfahren gibt, die alle zu Qualitätsverbesserungen führen und gegebenenfalls der Rechenschaftslegung dienen können. Wir sollten diese Vielfalt nutzen und uns nicht auf ein bestimmtes Verfahren festlegen. Denn Hochschulautonomie bedeutet ja auch, daß sich eine Hochschule das Verfahren aussuchen kann, das sie mit Blick auf die von ihr verfolgten Ziele für das angemessenste hält. Und Wettbewerb im Hochschulbereich bedeutet auch Wettbewerb der Hochschulen untereinander um verschiedene Verfahren zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in Forschung und Lehre.