

Zur Evaluation von Fakultäten

Prof. Dr. Volker Claus, Universität Stuttgart

Ein Beitrag gehalten anlässlich der Vorstellung

des Projekts Q der HRK am 12.12.2000 in Bonn

Dieser Beitrag steht in einer Reihe weiterer Veröffentlichungen und zeigt daher nur einen zusammenfassenden Ausschnitt. Weitere Informationen finden sich z.B. in zwei Artikeln von V. Claus über Evaluationserfahrungen in "HRK, Beiträge zur Hochschulpolitik 8/1999 und 12/1999", Bonn, S. 35-47 bzw. 43-50.

Vorbemerkungen:

- a) Das Referat behandelt überwiegend Erfahrungen aus der Informatik. Die Informatik gehört zu den Ingenieurwissenschaften, besitzt aber auch mathematisch-naturwissenschaftliche Anteile. Informatik bedeutet: viel Abstraktion, wenig Anfassbares, diskrete Strukturen und kaum Fertigung. So mag es manche Unterschiede zu den klassischen Ingenieurwissenschaften geben.
- b) Das übliche Evaluationsverfahren (Lehrbericht, Peers, Begehung, Gutachten, Stellungnahme, Umsetzung von Verbesserungen in der Hochschule) wird als bekannt vorausgesetzt.

1. Ziele und Grauzonen der Evaluation

1.1. Zur Definition von "Evaluation" (in Universitäten)

Eine Evaluation ist eine Qualitätskontrolle, die Anspruch und Wirklichkeit vergleicht, die Rahmenbedingungen einbezieht, Stärken und Schwächen aufzudecken sucht, Auswirkungen prognostiziert und Empfehlungen zur Qualitätssicherung und -verbesserung gibt. In einer Universität können verschiedene Bereiche Gegenstand der Untersuchungen sein, vor allem Lehre und Forschung, aber auch Infrastrukturbereiche oder die Verwaltung. Grundsätzlich wird geprüft, ob die jeweilige Einrichtung klar definierte Ziele besitzt (auch: ob diese Ziele nachvollziehbar und sinnvoll sind), welche Anforderungen sie gesetzt hat, in welchem Maße sie diesen Anforderungen gerecht wird, welche Änderungen sie plant usw. Es wird ein Urteil über diese Einrichtung ausgesprochen. Bisher war meist die Lehre Gegenstand der Evaluation. Der heutige Workshop ist ebenfalls diesem Thema gewidmet. Im Zentrum steht der Begriff "Qualität". Hierunter versteht man die objektiv nachprüfbare Eigenschaft eines Produktes oder eines Prozesses, spezifizierte Anforderungen in besonderer Weise zu erfüllen und möglichst "überzuerfüllen". Im Bereich der Lehre sind diese "spezifizierten Anforderungen" im Lehrbericht niedergelegt.

1.2. Warum führt man Evaluationen in der Lehre durch?

- a) Niveauverfall. Anfang der 90er Jahre weigerten sich Hochschulen in anderen Ländern, das deutsche Diplom als Voraussetzung zur Zulassung für ein Promotionsstipendium anzuerkennen. Meist lag ein rein formales Argument vor (das Diplom dauere nur 4,5 statt 5 Jahre, wobei man die allgemeinbildenden Anteile im Bachelorbereich übergang), oft mag der Unterschied zwischen einem FH- (oder BA-) und einem Uni-Diplom nicht gesehen worden sein. Tatsache aber scheint zu sein, dass das ehemals hohe Niveau der Ausbildung in der (politisch erzwungenen) Massenuniversität zwangsläufig abgesenkt wurde. Dies soll nun kostenneutral repariert werden.
- b) Internationalisierung. Zum einen brauchen die global operierenden deutschen Unternehmen international ausgerichtete Fachkräfte, zum anderen sollten mehr Ausländer zur Ausbildung nach Deutschland kommen.
- c) Wettbewerb. Konkurrenz zwingt zu besseren Produkten. Im Bereich der Ausbildung fand bisher in Deutschland kein Vergleich statt. Da man vom Wettbewerb Verbesserungen der Qualität erwartet, sollen

sich auch Hochschulen einem Wettbewerb stellen. Bisher wurden sie nur einzeln bewertet, in Zukunft ist von Rankings (hochschulweit, fakultätsbezogen, institutsbezogen usw.) auf der Basis von Evaluationen auszugehen.

- d) Hilflosigkeit staatlicher Lenkung. Ministerien vermögen es immer weniger, Richtungen vorzugeben, Neuorientierungen zu bewerten und geeignete Strukturen anzuregen. Dies kann durch Evaluationen besser geregelt werden.
- e) Ausbildungsmarkt. Langfristig werden Universitäten Ausbildungsfirmen sein, die "Humanmaterial" (meist Schulabgänger) geistig veredeln. Der Staat zieht sich hier nur zurück, wenn erprobte Überprüfungsverfahren vorhanden sind, die einen Rückschluss auf die Qualität erlauben, also Evaluationen. Unterscheiden muss hierbei aber zwischen dem Ausbildungsprozess und den Befähigungen der Absolvent(inn)en.
- f) Wirtschaftsförderung. Eine bessere Ausbildung - so argumentiert man - müsse auch bessere Absolvent(inn)en erzeugen und damit fördern die Evaluationen zugleich die Leistungsfähigkeit von Industrie, Wirtschaft und Verwaltung.

1.3. Was bleibt möglicherweise diffus oder inkonsequent?

- a) Fachhochschulen - Universitäten. Man darf die Unterschiede zwischen FHs und Unis nicht herunterspielen. Jede Hochschulform versorgt ein eigenes Wirtschaftssegment und ist hierfür wichtig. Eine Evaluation sollte dies klar herausstellen und nicht die Versuche von FHs, die Wissenschaftsorientierung zu erhöhen, und die von Unis, bei Bachelor- Studiengängen den FHs Konkurrenz zu machen, fördern.
- b) Schematisierung. Mittelverteilungsfragen durchziehen allmählich immer stärker die Hochschulen und ihre Untergliederungen. Man versucht, alles auf Parameter und messbare Größen zu reduzieren und Entscheidungen auf diese Weise zu automatisieren (wie es bei der Kapazitätsberechnung geschehen ist). Vom Ansatz her muss die Evaluation aber hochkomplexe und sich ständig wandelnde Zusammenhänge durchforsten; sie ist daher auf Diskussion und qualitative Argumentationen angelegt. Es ist offen, ob dieses belebende Erfordernis erhalten bleiben kann oder ob sie von der Verwaltung in der alltäglichen Datenerhebung nebenbei miterledigt wird.
- c) Orientierung an den Produkten. Letztlich muss die Evaluation die Qualität der Produkte messen; dies sind die Absolvent(inn)en und die Abbrecher(innen), die in der Informatik und wohl auch in den Ingenieurwissenschaften weiterhin in ihrem Studiengebiet einen Arbeitsplatz besitzen. Deren Erfahrungen, ihre Stärken und Schwächen in ihrem Arbeitsbereich, ihr Erfolg im Beruf und ihre Bewertung durch Vorgesetzte sind das vermutlich wichtigste Kriterium für eine angemessene Bewertung. Genau diese Informationen sind aber nicht verfügbar oder stammen nur aus untypischen Tätigkeitsbereichen.
- d) Orientierung an der künftigen Tätigkeit. Eine hervorragende Evaluation etwa in der Lehre der Geologie nützt wenig, wenn die Absolvent(inn)en später in der Informationstechnik arbeiten; sie kann sogar Nachteile für die Studierenden und für die künftigen Abnehmer bewirken, wenn andersartige Denkweisen vermittelt werden. Einer Evaluation müsste also stets eine Analyse der Arbeitsgebiete der Absolvent(inn)en vorausgehen. Diese gibt es aber bisher nicht; sie wird höchstens indirekt durch den "Peer aus der Wirtschaft" eingebracht. Somit bleiben Evaluationen oft akademisch.
- e) Neustrukturierung der Hochschulen. Die Evaluation soll eine tragende Rolle bei der Umgestaltung der Hochschullandschaft spielen. Doch sie kann viele Rahmenbedingungen nicht einbeziehen wie z.B.:

-Auswirkungen des aktuellen Arbeitsmarkts; darunter leiden viele Ingenieurrichtungen seit einigen Jahren,

-Auswirkungen von Neuerungen im gymnasialen Bereich,

- Auswirkungen neuer Hochschulgesetze,
- Auswirkungen der Errichtung von Privathochschulen; diese sind aber im Ingenieurbereich wegen der hohen Kosten zur Zeit unwahrscheinlich,
- Auswirkungen von Rankings,
- Auswirkungen von Studiengebühren (die Studierenden werden dadurch zu "Kunden" und können andere Leistungen fordern, etwa kleine Kurse, individuelle Betreuung, gewisse Erfolgsgarantien usw.).

Evaluationen bleiben daher immer unfertig und einer gegenwartsbehafteten Sichtweise verpflichtet, d.h., möglicherweise zementieren sie in Zukunft eher, als dass sie zukunftsweisende Bewegungen in die Fakultäten tragen. Weiterhin wird die Neuordnung im Hochschulbereich durch das Hineinregieren der Ministerien behindert (Tarifverträge, Regelungen des öffentlichen Dienstes, Erlasse und Verbote, Kapazitätsregelungen, Zulassungsordnungen, Bauverordnungen usw.). In diesem begrenzenden Kontext ist der Sinn von Evaluationen durchaus fraglich. Es müsste daher auch eine Evaluation des Umfeldes stattfinden, also der Gesetzgebungslage, der Erlasslage, der CNWs, des Personalrats, der spezifischen Hochschulstrukturen usw.

- f) Vision des künftigen Ausbildungsmarktes, in den auch die Fort- und Weiterbildung eingebunden sind. (Werden Evaluationen hier wirklich hilfreich sein?)
- g) Kritisch ist die "Enge der konkreten Evaluation": Es wird nur ein sehr kleiner Ausschnitt aus einem komplizierten Ausbildungsnetzwerk beleuchtet, und hier wird eine lokale Optimierung versucht. Eine Evaluation sollte den Kontext (Gesetze, Ministerien, Hochschulleitung, Hochschulstruktur, aber auch die konkreten Veranstaltungsinhalte, den Übungs- und Laborbetrieb usw.) mit bewerten und dort auf Änderungen drängen.

2. Erfahrungen mit Evaluationen

2.1. Analogie zur Kapazitätsermittlung

Eine Evaluation ist wesentlich komplexer als eine Kapazitätsrechnung. Dennoch sollte man die Erfahrungen aus der Kapazitätsermittlung, die ca. 1978 eingeführt wurde, kennen: Diese soll in jedem Studiengang zu einer objektiven Vergleichbarkeit zwischen den Hochschulstandorten führen und bundesweit eine bessere Auslastung gewährleisten. Faktisch hat sie jedoch durch Reduktion auf einen unrealistisch festgelegten Curricularnormwert allen Studiengängen eine verwaltungsmäßig angeordnete Überlast (zwischen 20% und 50%) beschert, die eine wesentliche Ursache für den heute beklagten Niveauverlust ist. Zugleich führte sie zu einer Gleichgültigkeit beim Personal, da qualitative Argumente gegenüber den über Formeln ermittelten Zahlen nicht mehr berücksichtigt werden. Die Evaluation sollte nicht in die gleichen Fehler verfallen und sich nicht formelartig auf einige Messwerte reduzieren (so wichtig diese auch für eine Diskussion sein mögen).

2.2. Erstmalig und wiederholt durchgeführte Evaluationen

Man muss zwischen dem ersten Durchführen einer Evaluation und den späteren Wiederholungen unterscheiden. Die erste Evaluation wird von allen aufmerksam verfolgt, viele bringen Ideen ein und arbeiten am Lehrbericht und dem Zusammentragen von Daten mit. Sie durchstöbern ihren täglichen Arbeitsbereich unter neuen Gesichtspunkten und spüren bisher nicht gesehene Beziehungen, aber auch Ungereimtheiten und organisatorische Hemmnisse auf. Es ist so etwas wie Aufbruchstimmung zu sehen, die aber mit der Fertigstellung des aufwendigen Lehrberichts abbricht. Enttäuschend sind in der Regel die Folgen. Einige organisatorische Dinge werden umgesetzt, Ausstattungsfragen werden dagegen zurückgestellt. Der Nutzen ist daher vor allem in einer Bewusstseinsänderung gegenüber den Abläufen in der eigenen Fakultät zu sehen, die sich als anders herausstellen, als die meisten glaubten. Wiederholungen gab es bisher nicht. Die Informatik in Stuttgart hat eine zweite Evaluation durchgeführt, allerdings bezogen auf einen

Modellstudiengang. Dort war das Interesse zwar noch vorhanden, aber deutlich geringer als beim ersten Versuch. Das begann damit, dass der frühere Lehrbericht im Rechner erneut geladen und angepasst wurde (cut-and-paste- Mentalität). Logische Inkonsistenzen wurden ausgemerzt, und nur der Vergleich des Modellstudiengangs mit anderen Studiengänge sowie der Besuch der Peers erregte noch breitere Aufmerksamkeit. Eine erneute Wiederholung wird vermutlich nur noch den Dekan und einige Beauftragte interessieren. Dies legt natürlich den Wunsch nahe, die Evaluation nur noch auf Zahlenwerte zu stützen. Auch bei mir als Peer in mehreren Verfahren hat sich ein gewisses Desinteresse breit gemacht. Es bringt manche neue Einsichten, in die Rolle des wohlmeinenden, sich geduldig alles Mögliche anhörenden Beraters zu schlüpfen, und man kann gute Ratschläge geben oder Verbesserungen dringend anmahnen.

Empfehlungen: Der Zeitraum, nach dem eine Wiederholung stattfindet, sollte nicht zu kurz angesetzt werden. Nach meiner Einschätzung sind 5 Jahre eine untere Grenze. Auf einen "guten Mix" bei der Peer-Gruppe ist unbedingt zu achten. "Hauptberufliche Peers" sollten die Ausnahme sein.

2.3. Positive Erfahrungen

Diese beziehen sich eigentlich nur auf die erstmalig durchgeführte Evaluation. Sie werden aber auch bei Wiederholungen weitgehend gültig bleiben. Positive übergreifende Aspekte von Evaluationen sind:

- Sie können eine Basis für einen ehrlichen Vergleich zwischen Fakultäten sein.
- Sie können Grundlage für ein (welt-/bundesweites) Ranking sein.
- Sie fördern Internationalisierung, Ansehen und öffentliche Aufmerksamkeit.
- Sie geben Hinweise zur Akkreditierung von Studiengängen (als Nebenprodukt).
- Sie fördern den Wettbewerb in der Ausbildung.
- Sie können eine Basis für eine gewisse leistungsbezogene Mittelvergabe sein.
- Sie helfen, Studien-Hemmnisse in den Fächern aufzuspüren.
- Sie fördern die bessere Einbindung der Studierenden in "ihre" Hochschule.
- Sie demonstrieren die Leistungsfähigkeit der Hochschulen.
- Sie führen zu Rückkopplung zur Praxis (z.B. über Ehemaligenbefragungen).
- Sie können Kontakte zur Wirtschaft verbessern (auch via Peers!).

Um diese übergreifenden Effekte zu erzielen, bedarf es aber einer guten Nachbereitung, Öffentlichkeitsarbeit und Zähigkeit. Hierauf sind viele Fakultäten nicht vorbereitet, bzw. sie sehen dies nicht als ihre Aufgabe an und besitzen hierfür kein geeignetes Personal.

Positive konkrete Aspekte von Lehrevaluationen in der jeweiligen Fakultät sind:

- Es beginnt eine zielgerichtete Datenerhebung. (Bisher hat man vieles nur geahnt, nun hat man Statistiken als Beleg, die man weiter pflegen möchte.)
- Die individuellere Betreuung von Studierenden wird gefördert / angemahnt.
- Die Bildung studentischer Arbeitsgruppen wird angeregt.
- Das Zusammengehörigkeitsgefühl steigt an.

- Das Bewusstsein für kürzere Studiendauer oder früheren Fachwechsel wächst.
- Die Mobilität der Studierenden könnte steigen (Studienort, Auslandssemester).
- Verantwortungsbewusstsein der Fakultät für ihre Studierenden wird erhöht.
- Das Lehrangebot wird besser abgestimmt (auch für andere Studiengänge).
- Moderne Formen des Lehrens und Lernen setzen sich schneller durch und man experimentiert mehr mit ihnen (forschendes Lernen, Projekte, Kolloquien, virtuelle Veranstaltungen, standortübergreifende Seminare, web-basierte Methoden, Teleteaching).
- Neue Arbeitsformen des Personals (Nutzung neuer Medien, virtuelle Sprechstunden, Telearbeit usw.).
- Der Kontakt zu den Ehemaligen wird institutionalisiert (z.B. Alumni-Vereine).

2.4. Negative Befürchtungen

Negative Erfahrungen, die man grundsätzlich nicht beseitigen kann, sind mir nicht bekannt. Es gibt aber viele Befürchtungen, die durchaus begründet sind. Die Organisatoren von Evaluationen müssen sie kennen und dürfen sie nicht zur Wirkung kommen lassen. Zu diesen Befürchtungen gehören:

- Evaluationen bilden eine Zusatzbelastung für hochbelastete Fächer. Da die Evaluation bisher kaum eine Entlastung zur Folge hatte, besteht wenig Anreiz zur konstruktiven Mitwirkung.
- Hochbelastete Fächer haben viel schlechtere Chancen, da sie naturgemäß mehr Schwachpunkte aufweisen werden. Unausgelastete Fächer verschaffen sich hierdurch neue Freiräume innerhalb der Hochschulen.
- Evaluationen führen zum Selbstlob eines Faches durch wechselseitiges Begutachten.
- Schwarze Schafe kann man bei beamtetem Personal zwar aufspüren, aber nicht eliminieren, so dass die Evaluation nur zusätzliche Unruhe stiftet.
- Man misst Abläufe und Verhältnisse, nicht aber die Qualität der Produkte.
- Evaluationen werden zu einer Schikane der Verwaltungen gegenüber denen, die die eigentliche Arbeit in den Hochschulen erbringen. In 20 Jahren werden sie reiner Verwaltungskram sein, der auf formalen Überprüfungen beruht und nur zur wissenschaftsfremden Anpassung der Institute an gewisse Parameter führt. Dies fördere zugleich die Verschulung, also eine Schematisierung von Abläufen mit dem Ziel, bei der Datenerhebung gut dazustehen.

3. Tipps

- a) Der jeweilige Dekan / Institutsleiter sollte ein Qualitätsmanagement in der Fakultät / im Institut installieren.
- b) Die Fakultät sollte jährlich mindestens eine Lehrekonzferenz abhalten.
- c) Sie muss die gewünschten Auswertungen und daraus folgend die erforderlichen Daten festlegen. Dann routinemäßige Datenerhebungen einführen.
- d) Behutsam die erste Evaluation vorbereiten und dann zügig durchführen.
- e) Guten Kontakt zu den Peers halten. Nachbereitungen selbst organisieren und noch mehrmals abwickeln.

- f) Sich an den Diskussionen über die hochschulinterne Mittelvergabe beteiligen und hier Evaluationsergebnisse einschl. der Nachbereitungsergebnisse einbringen.
- g) *Unbedingt* einen Evaluationsbeauftragten wählen, der sich gut einarbeiten soll, so dass er auch (fremde) Manipulationsmöglichkeiten erkennen kann.
- h) Mindestens zwei Professor(inn)en sollten sich auf die Mitwirkung an Evaluationen konzentrieren. Woanders mitreden und entsprechende Verbindungen aufbauen und pflegen, wird äußerst nützlich sein. (Fakultäten müssen strategischer denken lernen.)
- i) Generell gilt: Der beste Garant für erfolgreiche Evaluation ist eine optimale Berufungspolitik (auch bei Honorarprofessuren).
- j) Zu pflegen ist die Ungestörtheit der wissenschaftlichen Arbeit und die "Belohnung" guter Ergebnisse. Nur hierdurch wächst letztlich das Ansehen einer Fakultät.
- k) Evaluieren Sie auch das Umfeld. Dies erweist sich als ziemlich schwierig.
- l) Scheuen Sie nicht die Diskussion mit Professor(inn)en; diese sind überwiegend für Anregungen und Gespräche dankbar. Denn die meisten Professor(inn)en haben ein sehr gutes Gespür für Niveau.
- m) Netzwerk zu Ehemaligen aufbauen und entsprechende Vereine gründen. Auch Absolventenfeiern und "Events" durchführen.

4. Meine Gesamtbeurteilung

Sofern die Lehrevaluationen nicht zum Ausfüllen von Ankreuz-Fragebögen abgemagert werden, bieten sie eine große Chance, die Weiterentwicklung der Ausbildung zu fördern, den Wettbewerb zwischen den Hochschulen zu fördern und zu sinnvoller und moderner Ausbildung der Studierenden und des wissenschaftlichen Nachwuchses beizutragen. Dies hat sich in den mir bekannten Evaluationen auch so gezeigt.

Wichtig ist es, regelmäßig über die Evaluationen zu diskutieren und für deren Weiterentwicklung zu sorgen, anstatt sich auf ein einheitliches lange Zeit gültiges Schema festzulegen.

Für die nächste Generation von Hochschullehrer(inne)n können Evaluationen als alltägliche Selbstverständlichkeit aufgefasst werden, wenn sie auch positive Wirkungen zeitigen und Anreizsysteme für "gute Arbeit" einbeziehen. Dann werden sich auch die Bedenken, die oben aufgeführt sind, eines Tages ohnehin verflüchtigen.