

## » Von der Evaluation zum Qualitätsmanagement an Hochschulen?

Edna Habel

Geschäftsstelle Evaluation der Landes-Rektoren-Konferenz der Universitäten NRW

### Einleitung

Seit Erscheinen des ersten Spiegelrankings im Dezember 1989 ist die Qualität deutscher Universitäten – zunächst ausschließlich auf die Qualität der Lehre bezogen – ein öffentliches Thema.

Auf die einsetzende öffentliche Kritik reagieren die Hochschulen sowie die Wissenschaftsministerien in vielfältiger Weise:

- Studentische Veranstaltungskritik wird – häufig von den Fachschaften initiiert – vermehrt durchgeführt. Sie wird zu Beginn der neunziger Jahre mit Evaluation gleichgesetzt. Empirische Untersuchungen<sup>1</sup> verweisen allerdings darauf, dass studentische Veranstaltungskritik zwar ein wichtiges Feedback-Instrument für Lehrende ist, die Qualität von Studium und Lehre aber nur unzureichend abbildet.
- Lehrberichte finden Eingang in die Hochschulgesetze der Länder. Die Regelungsdichte ist unterschiedlich<sup>2</sup>. In NRW ist es den Universitäten freigestellt, wie Lehrberichte erhoben werden, wer sie erstellt, was mit ihnen geschieht.
- In NRW wird das Aktionsprogramm „Qualität der Lehre“ gestartet. Im Rahmen dieses Programms werden den Universitäten Mittel für Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Lehre zur Verfügung gestellt. Ein Zusammenhang zwischen den Lehrberichten und der Bewilligung von Projekten im Rahmen des Aktionsprogramms ist nicht vorgesehen<sup>3</sup>.
- Peer Review-Verfahren zur Evaluation der Lehre werden unter anderem in der HRK sowie im Wissenschaftsrat<sup>4</sup> diskutiert. In einigen Bundesländern bzw. Hochschulen werden Verfahren eingeführt, so beispielsweise in den Universitäten des Nordverbands, in Niedersachsen, an der Universität Dortmund<sup>5</sup>.
- In einigen Bundesländern werden Agenturen bzw. Geschäftsstellen für Evaluation eingerichtet: Nord-Verbund, Zentrale Evaluationsagentur Niedersachsen, Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW<sup>6</sup>.
- In einigen Bundesländern werden die Hochschulen zur Evaluation verpflichtet. Auch der Referentenentwurf zum neuen Hochschulgesetz NRW sieht dies vor. Das Verfahren selbst soll den Hochschulen in NRW freigestellt bleiben.

In den Universitäten wird also mittlerweile weitgehend akzeptiert, dass die Qualität zumindest von Studium und Lehre evaluiert wird. Kein Konsens besteht bezüglich der Frage wie, zu welchen Zwecken und mit welchen Konsequenzen Evaluationen durchgeführt werden sollen.

### Zur Begrifflichkeit

Zum besseren Verständnis möchte ich in einem ersten Schritt die von mir benutzten zentralen Begriffe verdeutlichen.

*Evaluation*<sup>7</sup> bedeutet zunächst Bewertung. Evaluationsverfahren an Universitäten können sich u. a. auf die Qualität von Studium und Lehre beziehen, auf die Qualität der Forschung, auf

<sup>1</sup> Vgl. Kromrey H. Studentische Veranstaltungskritik. Empirische Daten und Konsequenzen für die Lehre. *Soziologie* 1993; 39–56; Daniel HD, Thoma M, Bandilla W. Das Modellprojekt „Evaluation der Lehre“ an der Universität Mannheim: Planung und Durchführung von Befragungen in Lehrveranstaltungen. In: Gralki H, Grün D, Hecht H (Hrsg): *Evaluation schafft Autonomie. Perspektiven der Lehrbewertung an Hochschulen*, Berlin 1993; 13–21

<sup>2</sup> Hierzu auch: Barz A, Carstensen D, Reissert R. Lehr- und Evaluationsberichte als Instrumente zur Qualitätsförderung – Bestandsaufnahme der aktuellen Praxis. In: CHE HIS (Hrsg): *Arbeitspapier Nr. 13*. Gütersloh, 1997

<sup>3</sup> Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. *Aktionsprogramm Qualität der Lehre*, Abschlussbericht, Düsseldorf, Oktober 1991

Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. *Reformen und Ressourcen. Zwischenbilanz und Perspektiven des Aktionsprogramms „Qualität der Lehre“* (= Schriftenreihe zur Studienreform Band 1), Düsseldorf, 1997

<sup>4</sup> HRK. *Zur Evaluation im Hochschulbereich unter besonderer Berücksichtigung der Lehre* (= Entschließung des 176. Plenums vom 3. 7. 1995), Bonn, 1995

Wissenschaftsrat. *Empfehlungen zur Stärkung der Lehre in den Hochschulen durch Evaluation*. In: *Empfehlungen und Stellungnahmen 1996*, Berlin, 1997

<sup>5</sup> Einzelbeschreibungen dieser und weiterer Verfahren finden sich in: HRK (Hrsg) (1998). *Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen in Deutschland – Stand und Perspektiven*. Beiträge zur Hochschulpolitik 6/1998, Bonn

<sup>6</sup> s. hierzu: Evaluation. *Sachstand zur Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung in deutschen Hochschulen*, Projekt Qualitätssicherung, Dokumente & Informationen 1/1998, Bonn 1998

<sup>7</sup> Hierzu ausführlicher: Kromrey H. „Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeit

die Qualität der Rahmenbedingungen bzw. der Organisation und der Steuerung.

Im Laufe der letzten Jahre hat der Begriff „Evaluation“ seine Bedeutung geändert: Wurde in den ersten Jahren „studentische Veranstaltungskritik“ als Evaluation bezeichnet, wird der Begriff heute in erster Linie für Peer-Review-Verfahren verwendet.

Im Zuge der Implementierung von Verfahrensweisen aus der Organisations- und Personalentwicklung ist gleichzeitig eine Begriffsdiffusion eingetreten: „Evaluation“, „Qualitätssicherung“ sowie „Qualitätsmanagement“ werden häufig quasi als Synonyme genutzt. Auf die Problematik dieses Sprachgebrauchs wird im Folgenden eingegangen.

*Qualität* von Studium und Lehre ist nicht ohne weiteres zu definieren. Im Zusammenhang der Evaluation von Studium und Lehre wird aus diesem Grund in der Regel davon ausgegangen, dass die evaluierte Einheit (Lehrende und Studierende) selbst darlegt, was „gute Lehre“ bezogen auf das eigene Fach ausmacht. Eine vorgegebene Definition ist wegen der unterschiedlichen Fächerkulturen sowie wegen unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht sinnvoll.

Dies ist ein ganz zentraler Unterschied zur Forderung nach einer eindeutigen Definition von „Qualität“ im Rahmen der Normenreihe DIN ISO 9000 ff.

Die Begriffe *Qualitätssicherung* sowie *Qualitätsmanagement* werden z. Z. vorzugsweise unter Rückgriff auf Ansätze in der Industrie genutzt: Total Quality Management (TQM) sowie die internationale Normenreihe DIN ISO 9000 ff. *Qualitätsmanagement* in diesem Sinne umfasst „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement – Darlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen“ (ISO 94)<sup>8</sup>. Eine Adaption des Begriffs für den Bereich der Hochschulen leistet Stawicki mit der folgenden Definition: „(Qualitätsmanagementsysteme) legen Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und erforderliche Mittel fest, die nötig sind, um geplant und gelenkt gewünschte Veränderungen vornehmen zu können. Auf diese Weise wird die Qualitätsfähigkeit der Institution sichergestellt und dokumentiert“.

In diesem Sinne ist Qualitätsmanagement nicht ein weiterer, konkurrierender Ansatz, sondern ein umfassendes Konzept, in dem Verfahren der Evaluation u. ä. ihren Platz haben. Denn jeder, der sich Gedanken macht, wie denn die Erkenntnisse aus einem Lehrbericht oder einem Evaluationsverfahren in erfolgreiche Maßnahmen umgesetzt werden könnten, entwirft im

ihrer Realisierung“. In: Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie 1995; Heft 4: 313 – 316

<sup>8</sup> Kamiske GF, Brauer JP. Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München Wien, 1995; 148 ff

<sup>9</sup> Stawicki M. Qualitätsmanagement an Hochschulen. 9 Thesen samt Pro- und Epilog“. In: HRK (Hrsg): Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen – Stand und Perspektiven, Bonn, 1998; 70

Prinzip ein Qualitätsmanagementsystem“<sup>9</sup>. Diese Definition wird in den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt.

### Rahmenbedingungen für Qualitätsmanagement an deutschen Universitäten

Qualitätsmanagement in der Wirtschaft erfolgt in aller Regel zur Behauptung sowie zum Ausbau von Marktpositionen und ist von daher auch in geldwerten Vorteilen für die Unternehmen berechenbar. Dieser Zusammenhang ist auf deutsche Universitäten z. Z. nicht ohne weiteres übertragbar.

Dies liegt zum einen daran, dass deutsche Universitäten in wesentlichen Bereichen nicht autonom sind: Hier ist beispielsweise auf ministerielle Eingriffsmöglichkeiten bei der Berufung von Professoren sowie des Kanzlers, bei der Bewilligung von Prüfungsordnungen, bei der Verwaltung der Finanzen hinzuweisen. Auch können Universitäten in Deutschland nur in Ausnahmefällen ihre Studierenden selbst aussuchen.

Weiterhin führt die eher geringe Abhängigkeit der Universitäten von einem wie auch immer definierten Markt dazu, dass der materielle Profit einer Verbesserung der Qualität von Forschung und Lehre als eher gering zu veranschlagen ist. Dies unterscheidet Universitäten grundsätzlich von Unternehmen. Als Quintessenz folgt daraus, dass der personelle und materielle Aufwand von Maßnahmen zur Qualitätssicherung in einem sinnvollen und plausibilisierbaren Zusammenhang zum institutionellen Ertrag stehen muss.

### Evaluation als Bestandteil eines Qualitätssicherungssystems

Eingangs ist darauf hingewiesen worden, dass z. Z. die Begriffe „Evaluation“, „Qualitätssicherung“ und „Qualitätsmanagement“ teilweise als Synonyme genutzt werden. Dafür gibt es zunächst gute Gründe: Fächer, die erstmals eine Evaluation durchführen, machen in der Regel die Erfahrung, dass

- die mit der Evaluation verbundene Kommunikation über Lehre und Studium,
- die Kommunikation über Fächergrenzen hinweg,
- die größere Transparenz über die Studiengänge

unmittelbar zu Qualitätssteigerungen führen. Entsprechende Hinweise finden sich auch in publizierten Berichten über Evaluationsverfahren. Diese Effekte sind freilich nicht dauerhaft und sie rechtfertigen keineswegs die Gleichsetzung der Begriffe.

Damit der Zusammenhang von Evaluationsverfahren und Qualitätssicherung gewahrt bleibt, müssen Evaluationen in ein umfassendes Qualitätssicherungs- oder Qualitätsmanagementsystem eingebettet sein. Insbesondere die Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung („Follow-up“) muss einbezogen sein. Da umfassende Evaluationsverfahren in der Regel nicht häufiger als im Rhythmus von fünf Jahren durchgeführt werden können, sind zusätzliche, weniger aufwändige und engmaschige Verfahren zur Feststellung des Ist-Zustandes, des Entwicklungsstandes zu konzipieren und zu institutionalisieren. Dies können beispielsweise Lehrberichte, Expertenbefragungen von Studierenden usw. sein.

Bezogen auf die Evaluationsverfahren selbst ist zu bedenken, dass diese mit sehr unterschiedlichen Zielsetzungen verknüpft

werden können. Neben Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung sind beispielsweise Rechenschaftslegung, die Begründung zukünftiger Entscheidungen der Mittelverteilung durch den Staat, die Begründung der hochschulinternen Mittelverteilung und neuerdings Akkreditierung zu nennen. Deshalb müssen zu Beginn des Verfahrens eindeutige und zuverlässige Vereinbarungen getroffen werden über

- die Ziele und Konsequenzen der Evaluation,
- den Verfahrensablauf,
- den Adressatenkreis für den internen Evaluationsbericht,
- den Adressatenkreis für die Stellungnahmen der Gutachter,
- die Vorgehensweise zur Umsetzung der Gutachterempfehlungen,
- die Vorgehensweise zur Überprüfung dieser Umsetzungen,
- die Rolle der Hochschulleitung im Verfahren.

Vor dem Hintergrund dieser begrifflichen und konzeptuellen Klärungen werden im Folgenden das Evaluationskonzept der Arbeitsgruppe Evaluation der Landesrektorenkonferenz NRW sowie das Profil und das Serviceangebot der Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW – GEU erläutert.

### Das Evaluationskonzept der Arbeitsgruppe sowie der Geschäftsstelle Evaluation

Zur Unterstützung der Evaluation an den Universitäten des Landes Nordrhein-Westfalen hatte sich bereits im Dezember 1996 die Arbeitsgruppe Evaluation der Landesrektorenkonferenz konstituiert. Jede Universität des Landes ist in der Arbeitsgruppe zur Zeit noch mit einem Vertreter bzw. einer Vertreterin repräsentiert. Hinzu kommt auf Wunsch der Arbeitsgruppe ein bzw. fallweise zwei Vertreter des MWF.

1997 wurde an der Universität Dortmund die Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW, GEU, eingerichtet, die die Arbeitsgruppe inhaltlich und organisatorisch unterstützt.

Ziel der Arbeitsgruppe sowie der Geschäftsstelle ist es, einen breiten Einsatz von Evaluationsverfahren als Instrumente zur Qualitätssicherung und -verbesserung sowie deren langfristiger Verankerung an nordrhein-westfälischen Universitäten zu bewirken.

Als erstes Arbeitsergebnis der Landesarbeitsgruppe wurde im Dezember 1997 die „*Empfehlung zur Evaluation an nordrhein-westfälischen Universitäten*“ vorgelegt.

In der Empfehlung werden ein Konzept zur selbstbestimmten, zweistufigen Evaluation dargelegt und Hinweise zu dessen Ausgestaltung gegeben, die auf praktischen Erfahrungen beruhen. Die Arbeitsgruppe empfiehlt ausdrücklich Evaluationen im Verbund – ohne allerdings diese Form der Evaluation festzuschreiben.

Die Empfehlung bezieht sich zunächst zentral auf die Evaluation von Studium und Lehre.

Evaluation im Sinne der Empfehlung:

- ist *selbstbestimmt*, d. h. die Universitäten entscheiden selbst, ob und mit welchem Verfahren sie evaluieren, ob und von welcher Institution sie eine Unterstützung wünschen;

- ist *zweistufig*, d. h. basierend auf einem internen Evaluationsbericht findet ein Begutachtungsverfahren durch externe Peers statt;
- sieht eine *Beteiligung der Studierenden* am Evaluationsverfahren vor;
- dient der *Qualitätssicherung und -verbesserung* in Lehre und Studium, d. h. das Verfahren ist weder als ein Instrument der leistungsbezogenen, zentralen Mittelverteilung konzipiert, noch als ein Instrument, um Standortentscheidungen vorzubereiten;
- geht aus von den *selbst formulierten Zielen* der evaluierten Einheiten, d. h. es werden keine externen Zielvorgaben gesetzt;
- führt zu einer *Überprüfung* der inneren Stimmigkeit der *selbst gesetzten Ziele*;
- führt – bezogen auf die selbstgesetzten Ziele – zu einem *Vergleich zwischen Ziel und Realität*;
- ist verknüpft mit einer Verpflichtung der Universitäten zum „*Follow-up*“;
- strebt eine *Praktikabilität* der Verfahren, *Überschaubarkeit* und *Angemessenheit* des Aufwands an.

Explizit ausgeschlossen wird ein Ranking.

Über eine Veröffentlichung des Evaluationsberichts bzw. der Gutachterempfehlungen entscheiden die evaluierten Einheiten im Einvernehmen mit der jeweiligen Hochschulleitung.

Als zweites Arbeitsergebnis liegt der „*Gegenstandskatalog für den internen Evaluationsbericht: Studium und Lehre*“ vor.

Die Gliederung des Gegenstandskatalogs verweist auf die zugrunde liegenden Ziele des Evaluationsverfahrens:

Es werden drei zentrale Bereiche angesprochen:

1. Die *Organisation des Fachbereichs* – mit den Unterpunkten:
  - Aufbau und Einbindung;
  - Ressourcen.
 Hier geht es also darum, die organisatorischen Rahmenbedingungen für Lehre und Studium zu erfassen.
2. Das *Profil des Fachbereichs* mit den Unterpunkten:
  - Schwerpunkte in Studium und Lehre;
  - Ziele der Ausbildung, bezogen auf die jeweiligen Studiengänge;
  - Lehrangebot und Studienverlauf;
  - Lehr- und Lernmethoden;
  - Prüfungen.
 Hier geht es also darum, den Bereich Lehre und Studium bezogen auf Zielvorgaben des Fachbereichs einerseits, Status quo andererseits, zu erfassen.
3. Die *Qualität von Studium und Lehre* – mit den Unterpunkten:
  - Quantitative Daten;
  - Qualitative Daten.
 Hier geht es darum, alle vorhandenen Daten zu den Bereichen Studium und Lehre zu erfassen.

Die Gliederung sieht weiterhin vor, dass der Fachbereich bezogen auf jeden Unterpunkt

- eine *Bestandsaufnahme* erstellt, d. h. den Ist-Zustand beschreibt,
- eine *Selbsteinschätzung* vornimmt, d. h. eine Bewertung des Ist-Zustandes nach unterschiedlichen Kriterien,

- *Entwicklungsperspektiven* skizziert, d.h. die Visionen des Fachbereichs bezüglich der eigenen Weiterentwicklung aufzeigt.

Dieser Dreiklang: Bestandsaufnahme, Selbsteinschätzung, Entwicklungsperspektiven kommt im Dortmunder Reviewverfahren sehr häufig in den Fragen der Peers bei den externen Begutachtungen vor. Ich habe ihn aufgenommen und der Arbeitsgruppe für den Leitfaden vorgeschlagen, weil dieses Berichtsraster eine Fokussierung der fachbereichsinternen Diskussion während der Erstellung des internen Evaluationsberichtes auf das zentrale Ziel hin: Qualitätssicherung und -verbesserung unterstützt.

### **Das Serviceangebot der Geschäftsstelle Evaluation der Universitäten NRW**

Bezogen auf die Zielsetzung: einen breiten Einsatz von Evaluationsverfahren als Instrumente zur Qualitätssicherung und -verbesserung sowie deren langfristige Verankerung an nordrhein-westfälischen Universitäten zu bewirken – sieht sich die Geschäftsstelle als Serviceeinrichtung für die Universitäten des Landes.

Neben der Erstellung von Arbeitsmitteln zur Strukturierung des Verfahrens gehören die Beratung der Universitäten bei der Implementierung von Evaluationsverfahren sowie die Koordinierung der Maßnahmen zu ihren zentralen Aufgaben. Darüber hinaus sind die Landesarbeitsgruppe sowie die Geschäftsstelle ein Forum der Universitäten für den Erfahrungsaustausch zu Fragen der Evaluation.

Aufgaben der Geschäftsstelle sind:

- Betreuung der Arbeitsgruppe Evaluation der LRK NRW,
- Erstellen von Arbeitsmitteln (Leitfäden, Gliederung des Evaluationsberichtes, Verfahrenshinweisen) zur Strukturierung der Evaluation,
- Erstellen von „Evaluationsmodule“ für unterschiedliche Studiengangstypen bzw. für unterschiedliche Hochschultypen, (z. B.: Lehrerausbildung),
- Beratung von Universitäten bei der Implementierung von Evaluationsverfahren,
- Koordination/organisatorische Unterstützung von Evaluationsmaßnahmen,
- Zusammenstellen einer Liste geeigneter Peers für die unterschiedlichen Fächer/Studiengänge,
- Konzipierung und Organisation von Foren/Tagungen zum Austausch über stattfindende Evaluationen sowie zur Weiterentwicklung von Verfahren (als erste Veranstaltung fand die Tagung „Reform von Innen“ am 1. und 2. Juli 1998 an der Universität Dortmund statt),
- Information der Universitäten zu Fragen der Evaluation. Hierzu gehört u. a. die Weiterleitung von bereits erprobten Handreichungen sowie von Berichten über abgelaufene Verfahren, die Erstellung von Literaturlisten, die Verarbeitung entsprechender Veröffentlichungen und die Weiterleitung von Literaturempfehlungen an interessierte Universitäten.

### **Nachtrag bei der Korrektur**

1. Abgabetermin für das Manuskript war März 1999.
2. Februar 2000 hat die Arbeitsgruppe Evaluation der LRK NRW die Broschüre „Empfehlung zur Evaluation von Forschung und Lehre“ vorgelegt. Die Geschäftsstelle hat das Buch „Reform von innen. Evaluation an NRW-Hochschulen“ (München und Mering 2000) herausgegeben und im Zusammenhang der zwischenzeitlich durchgeführten Evaluationen Arbeitsmittel zur Unterstützung der Verfahren entwickelt. Die Unterlagen sind über die GEU zu beziehen.
3. Seit April 2000 ist das Hochschulgesetz NRW in Kraft, das die Hochschulen zur Evaluation verpflichtet.

Edna Habel, M.A.

Leiterin der Geschäftsstelle  
Evaluation der LRK der Universitäten NRW  
Universität Dortmund –  
Dezernat Planung und Informationsverarbeitung  
August-Schmidt-Straße 6  
44227 Dortmund

E-mail: [habel@verwaltung.uni-dortmund.de](mailto:habel@verwaltung.uni-dortmund.de)