

Studienqualität durch Evaluation und Akkreditierung – vier Entwicklungsszenarien

Martin Winter

Der Ausgangspunkt

Die Bemühungen um Qualitätssicherungsverfahren an Hochschulen stecken derzeit in einer schwierigen Phase, die mit einigen Unsicherheitsfaktoren verbunden ist. Hervorgerufen wurden diese Verunsicherungen insbesondere durch die Einführung der Akkreditierung von Studiengängen in den letzten Jahren.¹ Doch es stehen noch weitere Herausforderungen an: Wie können Forschungs- und Lehrevaluationen miteinander verknüpft werden? Welche Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung taugen auch für Hochschulen? Wie sollen Mitarbeiterbeurteilungs- und Controllingssysteme beschaffen sein, damit sie auch Hochschulbelangen gerecht werden? Und schließlich ist zu erörtern, ob und wie sich all diese Maßnahmen in ein sinnvolles Qualitätsmanagementsystem integrieren lassen. Bevor Fragen nach einem integralen Ansatz beantwortet werden können, muss allerdings zuerst das – problematische – Verhältnis von Studienfachevaluation und Studiengangskkreditierung geklärt werden. Warum dieses Verhältnis problematisch ist und wie beide Verfahren doch miteinander in Einklang gebracht werden können – darüber handelt der folgende Aufsatz.

Das Problem

Die Ausgangsthese meiner Argumentation lautet: Das Verhältnis von Akkreditierung und Evaluation ist deshalb problematisch, weil beide Verfahren eine ähnliche dreiteilige Struktur aufweisen, aber unterschiedliche Zwecke verfolgen und nach inkompatiblen Logiken funktionieren.

Bevor ich diese These begründe, muss erklärt werden, was – in diesem Aufsatz – mit den beiden Begriffen Evaluation und Akkreditierung gemeint ist:

1 Vgl. den Beitrag von Angelika Schade in diesem Band: S. 48 ff.

Evaluation steht für das dreistufige Bewertungsverfahren zur Qualitätsverbesserung von Studienfächern (1. interne Selbstevaluation, 2. externe Begutachtung durch Peers, 3. Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen im follow up, siehe Reissert / Carstensen 1998, Winter 2001). Dieses Begriffsverständnis hat sich mittlerweile im „Hochschulevaluationsgeschäft“ in der Bundesrepublik durchgesetzt.

Akkreditierung von Studiengängen bezeichnet das Anerkennungsverfahren gemäß den Vorgaben des Akkreditierungsrats. Das Verfahren besteht – wie die Studienfachevaluation auch – aus drei Stufen (vgl. ZEVA 2001):

1. Der Antragsteller schickt die nötigen Unterlagen (das ausgearbeitete Studienkonzept, die Selbstbeschreibung) an eine Agentur. Anstelle der Dokumentation der aufwändigen internen Selbstevaluation wird bei der Akkreditierung in der 1. Stufe „nur“ ein elaboriertes Studienkonzept vom Fachbereich vorgelegt.
2. Die Agentur gibt die Papiere weiter an externe Gutachter; diese studieren die Berichte und besuchen dann den Fachbereich. Das Hauptaugenmerk des Akkreditierungsverfahrens liegt auf dieser externen Begutachtung der fachlich-inhaltlichen Ausrichtung des neuen Studiengangs.
3. Danach melden die Gutachter ihr Votum der Akkreditierungskommission der Agentur; diese vergibt dann anhand der Gutachten die Anerkennung, das Zertifikat (eventuell unter Auflagen) – oder auch nicht.

Es muss zwischen der Erst-Akkreditierung eines neuen Studiengangs und der Nachfolge-Akkreditierung eines bereits laufenden Studiengangs unterschieden werden: Erste ist stärker ex-ante ausgelegt (das Studienkonzept überprüfend), die zweite stärker ex-post ausgerichtet (die bereits vergangene Programmpraxis überprüfend). Da eine Akkreditierung nur temporäre Geltung hat, muss der Studiengang nach 5 bis 7 Jahren wieder akkreditiert werden.

Das Problem der Überschneidung von Evaluation und Akkreditierung stellt sich insbesondere bei diesen Nachfolge-Akkreditierungen, da sie stark den Ex-Post-Evaluationen gleichen. Es besteht jedoch ein gewichtiger Unterschied zwischen beiden:

Akkreditierungen laufen auf Ja-Nein-Entscheidung (eventuell: ein bedingtes Ja) – analog zur Vergabe von TÜV-Plaketten für Kraftfahrzeuge – hinaus: Eine Hochschule geht zum TÜV, zur Akkreditierungsagentur, und lässt ihr neues Auto, sprich: einen Studiengang, prüfen. Erfüllt es die Mindeststandards, erhält das Gefährt die begehrte Plakette und wird für den Verkehr zugelassen. Entscheidend ist folglich die Frage: Erfüllt der Studien-

gang die Mindestkriterien oder nicht? Akkreditierung bezweckt also eine Zulassung bzw. Wiederzulassung eines Studiengangs, die sich an der Einhaltung gewisser Qualitätsstandards orientiert. Evaluation zielt dagegen – idealtypisch gedacht – auf eine selbstorganisierte Verbesserung der Studienqualität ab, sprich: die Fachangehörigen entwickeln selbst Reformmaßnahmen – mit Hilfe von externen Kollegen.

Der Unterschied zwischen Akkreditierungen und Evaluationen wird bei den Selbstberichten deutlich, die in beiden Verfahren am Abschluss der internen Stufe stehen. Die Selbstberichte am Ende der internen Evaluation sollten im Prinzip ehrliche Stärken-Schwächen-Diagnosen sein. Demgegenüber sollten die internen Selbstdokumentationen im Akkreditierungsprozess eher Werbebroschüren gleichen, weil sie die Gutachter von der Qualität und dem Konzept des Studiengangs überzeugen müssen. Vom Interessenstandpunkt der Hochschule aus gesehen, wäre es eine irrationale, weil kontraproduktive Strategie, eine schwache Selbstdokumentation vorzulegen – oder noch selbstschädigender: die eigenen Schwächen offen zu legen.² Die Hochschule will ja die Zulassung erhalten und – wenn möglich – keine Auflagen aufgebürdet bekommen.

Um noch einmal den Vergleich mit dem TÜV zu strapazieren: Wenn ein Autobesitzer mit seinem Wagen zur Prüfstelle vorfährt, um einen TÜV-Stempel zu erhalten, dann wird er dem Prüfer nicht von den Macken seines Fahrzeugs erzählen. Im Gegenteil: Er wird sein Auto putzen und polieren, damit es glänzt und strahlt. Kleine Fehler werden weggelächelt. Taktisch klug ist ein ausgefeiltes Impression Management. Vorher aber fährt er in die Werkstatt und lässt den Wagen reparieren, damit er die TÜV-Hürde nimmt. Da kann er ungestraft, besser, da muss er die Schwächen nennen, damit sie behoben werden können. In der Werkstatt (und nur in der Werkstatt) kann

2 An dieser Stelle kann ein kleiner Exkurs gemacht werden: Ähnlich gelagert ist das Problem des Verhältnisses zwischen Evaluation und staatlich verordneter Lehrberichte: Wenn der Selbstevaluations-Report als Lehrbericht an das Ministerium adressiert wird, sind von den Studienfächern nur noch strategische Äußerungen zu erwarten. Schlussendlich lautet dann der Tenor der Lehrberichte: Die Punkte, die positiv zu verbuchen sind, sind selbstverantwortet, und die negativen Punkte sind fremdverschuldet. Generell besteht also eine funktionale Inkompatibilität von Lehrberichten, die als Rechenschaftsberichte gegenüber dem Kultusministerium fungieren, und den Selbstevaluationsberichten, die – mehr oder weniger – selbstkritisch der Selbstanalyse und damit der selbstorganisierten Qualitätsverbesserung dienen.

auch eine Wartung durchgeführt werden und – wenn gewollt – der Motor oder das Fahrwerk getunt werden, um das Fahrverhalten zu verbessern. Doch nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich: Zum einen handelt es sich bei der internen Evaluation eher um eine Selbsthilfewerkstatt – nach dem Motto des ambitionierten Autofahrers „Jetzt helfe ich mir selbst.“ Zum anderen geht es ja nicht nur um Reparatur, sondern auch um neue Ideen und Konzepte. Von daher trifft der Ausdruck „Reformwerkstatt“ oder „Zukunftswerkstatt“ die Sache etwas besser.

Entwicklungsszenarien

Die Frage ist nun: Wie wird sich in Zukunft das Verhältnis von Akkreditierung und Evaluation entwickeln? Für den folgenden Gedankengang soll folgende Prämisse gelten: Das Akkreditierungssystem setzt sich durch – nicht nur auf dem Gebiet der neuen, sondern im gesamten Bereich der Studiengänge (Diplom, Magister etc.). Parallel zur Etablierung staatsferner Akkreditierungsagenturen werden die ministeriellen Genehmigungsprozeduren zurückgefahren.³ Diese Prämisse ist eine methodische Annahme, sie ist keine Prognose und keine Wertung. Das heißt, aus methodischen Gründen wird unterstellt, dass sich die vom Akkreditierungsrat vorgegebenen Grundstrukturen des Verfahrens tatsächlich durchsetzen.⁴ Diese Vorbedingung meiner Argumentation wird in meiner folgenden Argumentation nicht weiter hinterfragt.

Wenn dieser erste Gedankenschritt getan ist, dann lassen sich vier verschiedene Entwicklungsszenarien durchspielen, nach denen sich das Ver-

3 Wenn also Studiengänge durchgehend akkreditiert werden, das heißt die Fachbereiche auf diesem Wege Rechenschaft über Studium und Lehre abgeben, dann erübrigt sich auch die Lehrberichtsspflicht gegenüber dem Ministerium, wie sie in vielen Landeshochschulgesetzen seit Ende der 80er Jahre verankert wurde (El Hage 1996: S. 27 ff.; Barz/Carstensen / Reissert 1997: S. 21 ff., siehe auch Fußnote 2).

4 Mit dem Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 1. März 2002 zur „Künftigen Entwicklung der länder- und hochschulübergreifenden Qualitätssicherung in Deutschland“ wurde das neue Zulassungsmodell hochschulpolitisch festgezurrt. Damit ist die Wahrscheinlichkeit, dass die aufgestellte Prämisse Realität wird, gewachsen. Ob sich das neue Modell mittelfristig tatsächlich durchsetzen wird, hängt wohl stark davon ab, inwieweit es in den Landesgesetzen verankert wird und ob die Landeskultusministerien tatsächlich auf ein eigenes Prüfverfahren verzichten werden.

hältnis von Evaluation und Akkreditierung entwickeln könnte:

1. das Parallelszenario,
2. das Integrationsszenario,
3. das Verdrängungsszenario,
4. das Differenzierungsszenario.

1. Das Parallelszenario

Beide Verfahren werden wie bisher parallel, das heißt getrennt voneinander betrieben. Das heißt, es gibt zwei separate interne Selbstdokumentationen und zwei separate externe Begehungen. Hier werden die Schwachstellen schon offensichtlich:

Angesichts der Ballung von Begehungen wird das Problem, in Zukunft geeignete Gutachter zu finden, immer dringlicher, wie auch Hermann Reuke in seinem Beitrag prognostiziert. Problematisch ist auch der finanzielle Aufwand: Die Kosten belaufen sich – grob gerechnet – auf über 10.000 Euro pro Studiengangskkreditierung (vgl. ZEVA 2001) bzw. Studienfachevaluation (vgl. Webler 1996). Darin sind noch nicht die Arbeitsleistungen der Fachangehörigen enthalten. Angesichts der großen Anzahl von zu akkreditierenden Studiengängen wird angestrengt nach Rationalisierungspotenzialen gesucht (Stichwort „Sammelakkreditierungen“).

Insgesamt spricht der kaum zu bewältigende Aufwand gegen dieses Szenario. Nicht nur die Gutachter und die Betreuer der Evaluation, sondern insbesondere auch die Fachangehörigen müssen (insbesondere im Rahmen der Evaluation) viel Engagement und Zeit in die Prozeduren investieren. Folglich werden sich die Klagen über eine überbordende „Evaluationitis“ und „Akkredititis“⁵ häufen; der Vorwurf wird immer lauter werden, dass die Hochschulangehörigen keine Zeit mehr für ihre eigentliche Arbeit, Forschung und Lehre, fänden. Die Inflation der Begutachtungen wird also mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem Überdruß aller Beteiligten führen. Ulrich Teichler warnt denn auch vor einem „System der Übersteuerung“ (2002: S. 39). In der Konsequenz ist zu befürchten, dass das deutsche Hochschulwesen dann auch unter einer „Audit Explosion“ leiden wird, wie sie

5 Detlef Müller-Böling diagnostiziert in der Wochenzeitschrift *Die Zeit* vom 20.4.2001 gar einen gleichnamigen Virus, den die Hochschulen und die Politiker befallen hätten: den „Virus Akkredititis“.

Michael Power (1994: S. 47) in England – nicht nur für den Bereich Wissenschaft und Bildung – diagnostiziert hat.

Ein Teil der Doppelarbeit im Rahmen der Akkreditierung und Evaluation ließe sich allerdings reduzieren, insbesondere was die Erhebung der Verwaltungsdaten auf der ersten (internen) Stufe anbelangt (Studierendenzahlen, Personal- und Finanzdaten). Hier liegt generell ein gewisses Rationalisierungspotenzial vor. Damit ist der erste Schritt zum nächsten Szenario getan ...

2. Das Integrationsszenario

Beide Verfahren werden methodisch miteinander verknüpft. Welche Argumente sprechen hierfür?

Das Rationalisierungs-Argument: Zwecks Aufwandsminimierung werden beide Verfahren einfach miteinander verkoppelt. Über eine intelligente Verknüpfung können Synergieeffekte genutzt und Doppelarbeit vermieden werden.

Das Zweck-Gleichheits-Argument: Beide Verfahren gewährleisten die Qualität von Studium und Lehre. Ob nun Mindeststandards umgesetzt werden (wie bei der Akkreditierung) oder Verbesserungsmaßnahmen erdacht, erörtert und ergriffen werden (wie bei der Evaluation) – in der Praxis macht das keinen Unterschied. Damit ist das nächste Argument angesprochen:

Das Praxisargument: Es wird einfach davon ausgegangen, dass beide Verfahren schon irgendwie in der Praxis zusammen kommen werden. Der von mir herausgearbeitete Zielkonflikt zwischen dem Kontrollmotiv und dem Verbesserungsmotiv wird nicht als ein solcher wahrgenommen. Vielmehr wird behauptet, dass beide Verfahren aufeinander aufbauten, denn beide seien ja Verfahren der Qualitätssicherung. Die Überleitung zum nächsten Argument ist damit geschaffen:

Das „Weg-Ziel“-Argument: Der Weg (zur besseren Studienqualität) ist die Evaluation, das Ziel ist die Akkreditierung, die Zulassung. Akkreditierung gilt als der letzte Schritt im Evaluationsprozess. Das klingt erst einmal einleuchtend. Werfen wir also einen genaueren Blick auf den „Weg“: Manche Verfahrenselemente ließen sich durchaus gemeinsam nutzen (siehe oben), aber eine Fusion hat ihre Grenzen – vor allem aus zwei Gründen:

Der erste Punkt wurde schon erwähnt: Die Unvereinbarkeit wird in den unterschiedlichen Selbstbeschreibungen deutlich – überspitzt ausgedrückt:

Stärken-Schwächen-Analysen auf der Evaluationsseite und „Werbebrochüren“ für den Studiengang auf der Akkreditierungsseite – das geht nicht zusammen. Denn: Wer eine Akkreditierung will, möchte brillieren und nicht seine Schwächen bloßlegen.

Zweitens, kann man mit der einen Klappe „Peer Review“ nicht die zwei Fliegen „Akkreditierung“ und „Evaluation“ schlagen, denn: Idealtypisch betrachtet, sprechen die Gutachter in der Akkreditierung „harte“ Bedingungen zur Zulassung und in der Evaluation „weiche“ Empfehlungen zur Qualitätsverbesserung aus. Wenn man die Begutachtungen zusammenlegen würde, käme es aufgrund der unterschiedlichen Zweckausrichtung zu einem Rollenkonflikt der Gutachter zwischen „akkreditierendem“ Prüfer und „evaluierendem“ Ratgeber: Ein Kompromiss dazwischen (wie es das Praxisargument nahe legt) ist schlecht möglich, denn: Wenn „harte“, das heißt mit Sanktionen verbundene Vorgaben gemacht werden (z. B. nur eine bedingte Zulassung erteilt oder gar mit der Nicht-Zulassung gedroht wird), dann ist das Verhältnis von Fachbereich und Peers kein kollegiales oder gar egalitäres, sondern ein hierarchisches Verhältnis von Prüfern und Geprüften. Der Akt der Prüfung ist letztendlich ein Akt der Disziplinierung: „Die Prüfung kombiniert die Techniken der überwachenden Hierarchie mit denjenigen der normierenden Sanktion. Sie ist ein normierender Blick, eine qualifizierende, klassifizierende und bestrafende Überwachung“ (Foucault 1976: S. 238). Akkreditierung bedeutet Qualitätsprüfung und Qualitätskontrolle. Sie ist eingebettet in ein Verhältnis klarer Machtasymmetrie. Von daher wird der Kompromiss bei einer Zusammenlegung der Peer Reviews automatisch auf eine mehr oder weniger „harte“ Prüfung hinauslaufen, wie sie in der Akkreditierung auch konzeptionell angelegt ist. Die Begehung wird zur Inspektion.

Wenn also so eine prinzipielle Diskrepanz zwischen Akkreditierung und Evaluation herrscht, warum wird dennoch für eine Integration beider Verfahren plädiert – wie dies beispielsweise Hermann Reuke in diesem Band tut? Dies könnte an der Ausrichtung der jeweiligen „Evaluationsphilosophie“ liegen: Je stärker ein Evaluationsverfahren konzeptionell als eine Prüfung angelegt ist, desto näher ist sie am „Geist“ der Akkreditierung. Deshalb tun sich manche Agenturen möglicherweise leichter mit dem Zweckgleichheits-Argument: Weil ihre Evaluationsverfahren sowieso schon relativ eng an einem Kontroll- bzw. Prüfverfahren orientiert sind, weil der Schwerpunkt ihrer Verfahren auf der externen Begutachtung liegt, die Verfahren

also insgesamt – analog zur Akkreditierung – einen stärker rechenschaftslegenden Charakter aufweisen, ist der Unterschied zur Akkreditierung nicht mehr so groß. Deshalb kann dann auch ein Zusammenwachsen von Evaluation und Akkreditierung funktionieren.

Eine weitere Ausnahme wäre denkbar: Bei dem Akkreditierungsverfahren geht es gar nicht um die Zulassung, die steht von vornherein außer Frage. Es wird zwar ein „hartes“ Anerkennungsverfahren vorgetäuscht, unter der Hand mutiert es jedoch zu einem Evaluationsverfahren. Im Rahmen eines derart wohlwollenden Akkreditierungsverständnisses wird dem Studiengang die Zulassung gleich zu Beginn des Verfahrens vergeben. Die Prozedur mutiert damit zu einer Art Pseudo-Akkreditierung, oder exakter ausgedrückt: Man verzichtet auf die Prüfung und betreibt „Akkreditierungs- bzw. Qualitätsberatung“. Auf diese Weise kann die externe Begehung für Verbesserungen der Studienqualität genutzt werden. Die Empfehlungen der Gutachter werden – als Auflagen deklariert – in die Zulassungsbescheinigung aufgenommen. Dies hieße allerdings, dass die oben genannte Prämisse – das Akkreditierungssystem setzt sich als Zulassungssystem durch – nicht tatsächlich oder nur formal erfüllt wird. Findet beispielsweise eine zweite materiale Prüfung im Ministerium statt, dann obliegt dort die eigentliche Zulassungsverantwortung. In der Konsequenz wäre dann genügend Spielraum für eine „weiche“, nachsichtige Anerkennungslinie der Agenturen vorhanden.

Soweit zu den „verfahrenstechnischen“ Gegenargumenten. Es lässt sich darüber hinaus ein grundsätzliches Argument gegen die „Weg-Ziel“-These anführen: Das Ziel der Evaluation liegt nicht nur in der Zulassung, sondern das Ziel ist die Verbesserung der Studienqualität. Idealerweise verursacht die Evaluation einen Reformprozess, wenn man so will: eine Qualitätssteigerung. Das ist mehr als eine bloße Zertifizierung der Qualitätsmindeststandards. Das Auto soll nicht nur durch den TÜV, es soll sich auch gut fahren lassen. Der TÜV ersetzt eben nicht die Werkstatt. Der TÜV-Stempel, die Akkreditierung kann ein Ziel des Qualitätsverbesserungsprozesses sein, aber eben nur ein Ziel unter anderen.

De facto setzt sich mit der Kopplungslösung von Akkreditierung und Evaluation also ein Zweck durch: nämlich der der Prüfung, und überlagert den anderen: den der selbstorganisierten Reform. Das ist der Haupteinwand gegen das Zweck-Gleichheits-Argument. Wenn also die Akkreditierung die Evaluation überlagert, dann läuft es de facto auf das nächste Szenario hinaus:

3. Das Verdrängungsszenario

Setzt sich das Akkreditierungssystem durch, wird die Zulassung von Studiengängen schlicht und einfach zu einer Existenzfrage für die Hochschulen: Ohne Zulassung gibt es keine Studiengänge, kein Studienangebot, und ohne Studienangebot keine Hochschule.

Vor dem Hintergrund knapper Zeit- und Finanzbudgets der Hochschulen wird auf andere Maßnahmen der Qualitätssicherung verzichtet. Evaluation ist zwar wichtig, aber nicht zwingend notwendig. Die Folge daraus: Es wird eben „nur noch“ akkreditiert. Letztendlich verdrängt das „harte“, das für die Hochschulen überlebenswichtige Verfahren die weicheren Verfahren.

Überspitzt ausgedrückt hieße das: Die Akkreditierung ist der Tod der Evaluation. Das Verdrängungsszenario ist ein wahrscheinlicher Entwicklungspfad. Auf der Strecke bliebe dabei die hochschulinterne Qualitätssicherung. Einen Ausweg aus diesem Dilemma weist das Differenzierungsszenario.

4. Das Differenzierungsszenario

Zuerst muss begründet werden, warum auch bei Durchsetzung der Akkreditierung eine hochschulinterne Qualitätssicherung vonnöten ist. Das formale Argument ist: Der Akkreditierungsrat fordert in seinem Kriterienkatalog vom 30. 11. 1999 „interne Qualitätssicherungsmaßnahmen“. Wichtiger sind allerdings die inhaltlichen Argumente. Hier ist in den letzten Jahren viel Überzeugungsarbeit geleistet worden. Nur drei der wichtigsten Argumente aus dieser Diskussion seien hier genannt:

- Die „innere“ Motivation lebt von der Qualität der eigenen Leistung – banal, aber doch zentral: Die Arbeit macht einfach mehr Freude, wenn sie gut läuft. An einer Verbesserung haben Hochschullehrer ein intrinsisches Interesse – davon ist in einer Wissenschaftseinrichtung auszugehen.
- Die hochschulinterne Qualitätssicherung ist ein Ausdruck der Hochschul- und Fachautonomie, der Selbstorganisation der Wissenschaft (dies ist das hochschulpolitische Argument).
- Die finanziellen Investitionen in die Hochschulen werden durch die Qualität der Leistungen nach außen hin legitimiert: Hochschulen stehen gegenüber Politik und Öffentlichkeit unter Rechtfertigungszwang.⁶ Sie

6 Vgl. die Beiträge von R. Kreckel (S. 16 ff.) und A. Pellert (S. 21 ff.) in diesem Band.

müssen beweisen, dass sie ihr Steuergeld wert sind – durch Qualität. Die äußere Legitimation wird in Zukunft indes nicht nur durch Evaluation, sondern hauptsächlich durch Akkreditierung erzeugt, die nach außen hin dokumentiert, dass ein Qualitätsstandard eingehalten wird.

Wenn sich also die Akkreditierung durchsetzt und gleichzeitig hochschulinterne Qualitätssicherung weiter betrieben werden sollte, dann sind gegenseitige Störungen zu vermeiden. Folglich müssen die beiden Verfahrensabläufe methodisch voneinander separiert werden. Wie aber trennen, wo doch der Aufbau der beiden Verfahren so ähnlich ist? Der Ablauf der Akkreditierung bleibt gemäß obiger Prämisse in seiner Struktur erhalten. Also lautet die Antwort: Indem die Struktur des Evaluationsverfahrens geändert wird. Wenn schon der Zweck differiert, dann gilt es, auch den Verfahrensablauf unterschiedlich zu gestalten, kurz: ein anderes Ziel, ein anderer Weg.

Weiterentwicklung der Evaluation

Stellt sich „nur noch“ die Frage, wie ein modifiziertes Design für das Evaluationsverfahren aussehen sollte? Diese notwendige Debatte möchte ich mit drei Vorschlägen anstoßen:

Erstens: Geboten ist eine Konzentration auf die interne Evaluation, das heißt, es ist der interne Charakter des Verfahrens zu verstärken. Vertraulichkeit, Offenheit, Diskursivität innerhalb des Fachbereichs bzw. des Instituts haben erhöhte Priorität.

Die Erfahrung zeigt: Eine Qualitätssteigerung – insbesondere in Expertenorganisationen, deren Mitglieder einen hohen Grad an intrinsischer Motivation und Handlungsspielräumen aufweisen – wird eher erreicht, wenn man sie als internes Verfahren durchführt. Charles M. Cook, ein langjähriger Leiter einer regionalen US-Akkreditierungskommission resümierte seine Erfahrungen im September 1999 auf der HRK-Tagung „Viel Lärm um nichts?“ in Rostock: „Qualität kann man nicht delegieren, sie muss von innen heraus kommen“ (Cook 1999: S. 144). Und er behauptet, dass Systeme externer Evaluation vornehmlich dazu da sind, Qualität öffentlich zu bestätigen. Das ist auch der wesentliche Sinn und Zweck des Akkreditierungsverfahrens.

Mit der Konzentration auf die erste Stufe, die interne Evaluation, geht die zweite Forderung einher: Ausbau der Stärken des Evaluationsverfahrens. Der derzeitige methodologische Stillstand beim dreistufigen Verfahren täuscht; konzeptionelle Entwicklungsarbeit, insbesondere auf der Stufe der

internen Evaluation, ist möglich und nötig. Dies betrifft weniger die sozialwissenschaftlichen Messinstrumente, als vielmehr die verfahrensmethodischen Elemente. In erster Linie läuft die Entwicklung auf eine professionalisierte Begleitung der Selbstevaluation hinaus.⁷ „Organisations- und Qualitätsexperten“ moderieren die internen Kommunikationsprozesse, sie speisen gewisse inhaltliche Anregungen in die Diskussion ein,⁸ und sie übernehmen in Abstimmung mit dem Fachbereich das Prozessmanagement; die Prozessverantwortlichkeit sollte allerdings bei den beteiligten Fachangehörigen liegen. Ein wichtiger Nebeneffekt dieser Professionalisierung wäre, dass ein reformerfahrener Berater, der zudem nicht aus dem Fachbereich kommt, gegenüber den Fachbereichsangehörigen die Ernsthaftigkeit des Verfahrens verdeutlichen würde.

Das Verfahren könnte sich dann auch im Sinne einer „Reformwerkstatt“ stärker nach vorne hin orientieren: Nicht nur die Bestandsaufnahme, sondern Problemlösungen, mehr noch: die Initiativen von Reformprojekten stünden dann oben auf der Agenda: Damit sind die Ex-Post-Elemente der Evaluation nicht mehr Kern, sondern lediglich Ausgangspunkt des Prozesses.

Dritter Punkt: Wenn die interne Stufe verstärkt und weiterentwickelt werden soll, was soll dann mit der externen Evaluation passieren? Die konsequente Antwort darauf lautet: Die externe Stufe kann wegfallen. Eine doppelte externe Begutachtung sowohl bei Evaluationen als auch bei Akkreditierungen kann somit vermieden werden. „Kann“ heißt jedoch nicht „muss“! Bei Bedarf an externem Rat können – abhängig von der spezifischen Problemlage – die entsprechenden Fachleute mit den jeweils erforderlichen Qualifikationen eingeladen werden. Auf externen Sachverstand muss also nicht verzichtet werden. Oftmals ist es für die Diskussionskultur innerhalb eines Fachbereichs sehr förderlich, wenn externe Peers oder andere Experten zu dem Qualitätsverbesserungsprozess mit hinzugezogen werden.

Dank der Akkreditierung kann das Evaluationsverfahren insgesamt flexibler gehandhabt werden; das bedeutet: Das standardisierte und starre Muster der bisherigen Evaluationsverfahren mit seinen genauen Vorgaben hinsichtlich der Zusammensetzung der Gutachtergruppe, des Gutachter-

7 Vgl. auch das Evaluationsmodell des Interdisziplinären Zentrums für Hochschuldidaktik an der Universität Bielefeld (Webler 1995).

8 Vgl. hierzu die 14. These von Christian Berthold in diesem Band: S. 164.

auftrags und des Begehungsplans kann weitgehend modifiziert werden. Es steht nun ein großer Möglichkeitsraum offen, den Verfahrensablauf zu variieren und mit einzelnen Verfahrensschritten zu experimentieren. Auf diese Weise kann das Evaluationsdesign auch an den spezifischen Instituts- bzw. Fachbereichbelangen ausgerichtet werden.

Den Verzicht auf die externe Stufe als unabdingbaren Bestandteil der Evaluation möchte ich näher begründen. Die Erfahrung zeigt: Generell steigert der (strenge wie auch der unterstützende) Blick von außen den Grad der Anstrengungen der Fachangehörigen zur Qualitätsverbesserung. Im Akkreditierungsverfahren, das hier ja als gegeben und für alle Studiengänge verbindlich vorausgesetzt wird, bleibt dieses externe Element erhalten – und damit letztendlich auch für das Evaluationsverfahren. Wenn es keine Akkreditierung, also keine obligatorische Begutachtung durch Peers gäbe, dann bräuchte – in manchen Fällen – auch die Evaluation ein solches Verfahrenselement. So aber wirkt das Peer Review der Akkreditierung auch indirekt fördernd oder disziplinierend auf das Evaluationsverfahren. Generell ist jedoch davon auszugehen, dass die Mitarbeiter einer Expertenorganisation wie der Hochschule selbst ein Interesse an der Verbesserung ihrer Arbeit haben.⁹ Nichts motiviert mehr als eine erfolgreiche Tätigkeit und die Bestätigung des Erfolgs durch andere.

Ohne eine selbstreflexive Überprüfung und kollegiale Diskussion über die eigene Arbeit ist eine Weiterentwicklung, eine Verbesserung der Lehre nicht möglich. Evaluation müsste von daher selbstverständlich sein. Sicherlich gibt es an einigen Fachbereichen oder Hochschulen einen latenten oder manifesten Widerwillen, die eigenen Studienfächer zu evaluieren. Entweder wird dann gar nicht evaluiert, oder es werden Evaluationen, weil sie obligatorisch sind, pro forma durchgezogen. Noch ein letztes Mal der automobiler Vergleich: Die Hochschulen fahren also nicht mit ihrem Wagen, dem Studiengang, in die Werkstatt, oder sie simulieren gar Werkstattbesuche. Wenn dem so wäre, dann müsste die TÜV-Anstalt, sprich die externe Gutachtergruppe, im Rahmen der Akkreditierung eventuelle Defizite bei der Qualitätsprüfung erkennen (wenn sie ihre Arbeit gut macht). Im Akkreditierungsverfahren wird – wie bereits erwähnt – auch nach qualitätssichernden Verfahren (den „Werkstattbesuchen“) gefragt. Evaluationspraxis ist also auch ein Argument für die Zulassung eines Studiengangs. Mit einer – auf

9 Vgl. Peer Pasternacks Beitrag in diesem Band: S. 177 ff.

Grund eines Evaluationsverfahrens – verbesserter Qualität wird dann auch die Akkreditierung erleichtert. Das „Auch“ muss an dieser Stelle nochmals betont werden: Evaluation dient eben nicht bloß der Vorbereitung der Akkreditierung.

Wenn Zweck und Ablauf der Verfahren so unterschiedlich gelagert sind, dann entsteht aus dem Spannungsverhältnis von Akkreditierung und Evaluation eine effektive und effiziente Symbiose: Evaluation hilft, die Studienqualität zu verbessern, und die Akkreditierung prüft das Ergebnis der Bemühungen, die Studienqualität. Weil bereits eine externe Prüfung im Rahmen der Akkreditierung stattfindet, kommt die Evaluation ohne externe Stufe aus. Es ist die Kombination der beiden Verfahren, die diesen Wegfall möglich macht.

Mit der Differenzierung der beiden Verfahren kann dann auch ihr jeweiliger Charakter klarer hervortreten: Der Schwerpunkt der Akkreditierung liegt auf dem externen Blick, Evaluation ist vom Charakter dagegen eher ein internes Verfahren. Dies macht sich auch an den Adressaten des Selbstreports fest: Die Unterlagen aus der internen Evaluation (der Selbstreport) können im Institut bzw. im Fachbereich bleiben; nicht einmal die Hochschulleitung müsste diesen Bericht erhalten. Damit könnten alle aufwändigen Selbstdarstellungen wegfallen und eine selbstkritische Analyse der Stärken und Schwächen des Studienfachs erstellt werden. Folglich könnte sich der Bericht dann auch stärker auf Problemlösungen konzentrieren, also auf die Fragen, wie die Schwächen abgebaut und die Stärken ausgebaut werden können.¹⁰ Dann bliebe der Selbstreport das, was er sein soll: das Ergebnis aus einem offenen Diskurs im Rahmen der internen Evaluation. Dank des betont internen Charakters könnte dieser Prozess nun ungezwungen geschehen – ungezwungener als in den bislang laufenden Verfahren.

Mit dieser „verfahrenstechnischen“ Trennung bzw. Abkopplung von prüfender Akkreditierung und selbstorganisierter qualitätsverbessernder Evaluation wird der Weg auch frei für weitergehende Verbesserungen des Evaluationsverfahrens. Es wird ein hohes Maß an Flexibilität gewonnen: Statt einer starren Bindung an ein standardisiertes Verfahrensraster wird nun „verfahrenstechnischer“ Spielraum geschaffen. Dadurch ist zum einen der Weg offen für eine Erweiterung des „Objektbereichs“ der Qualitätsverbesserung: Nicht nur Studium, sondern auch Forschung, Organisation

10 Vgl. den Beitrag von Rainer Reissert in diesem Band: S. 39 ff.

und Verwaltung können in das Verfahren integriert werden. Zum anderen werden hinsichtlich des Verfahrens neue Möglichkeiten denkbar. Die Entwicklung kann folglich in Richtung hochschuladäquater Prozeduren des Qualitätsmanagements und der Organisations- und Personalentwicklung gehen. Damit ist das mittelfristige Ziel beschrieben: ein integrales Qualitätsmanagementsystem für Hochschulen.

Literatur

Akkreditierungsrat 1999: *Akkreditierung von Akkreditierungsagenturen und Akkreditierung von Studiengängen mit den Abschlüssen Bachelor/Bakkalaureus und Master/Magister. Mindeststandards und Kriterien.* Bonn, 30. November 1999

Barz, Andreas / Carstensen, Doris / Reissert, Reiner 1997: *Lehr- und Evaluationsberichte als Instrumente der Qualitätsförderung – Bestandsaufnahme der aktuellen Praxis.* Gütersloh: Arbeitspapier 13 des CHE

Cook, Charles M. 1999: Akkreditierung von Einrichtungen und Studienprogrammen im Hochschulwesen – US-amerikanische Erfahrungen. In: Hochschulrektorenkonferenz, Projekt Qualitätssicherung (Hg.) 1999: *„Viel Lärm um nichts?“ Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen.* S. 135–149. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz

El Hage, Natalija 1996: *Lehrevaluation und studentische Veranstaltungskritik: Projekte, Instrumente und Grundlagen.* Bonn: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie

Foucault, Michel 1976: *Überwachen und Strafen.* Frankfurt/Main: Suhrkamp

Müller-Böling, Detlev 1997: Evaluationen zur Rechenschaftslegung oder Qualitätsverbesserung? In: Altrichter, Herbert / Schratz, Michael / Pechar, Hans (Hg.) 1997: *Hochschulen auf dem Prüfstand?* S. 88–107. Innsbruck: Studienverlag

Müller-Böling, Detlef 2001: Hohe Kosten, wenig Nutzen. In: *Die Zeit*, 17/2001 vom 20.4.2001. S. 52

Power, Michael 1994: *The Audit Explosion*. London: Demos

Reissert, Reiner / Carstensen, Doris 1998: *Praxis der internen und externen Evaluation. Handbuch zum Verfahren*. Hannover: HIS-Kurzinformation

Teichler, Ulrich 2002: Die Zukunft der Hochschulen in Deutschland. Was sich aus der Perspektive der Hochschulforschung dazu sagen lässt. In: Pasternack, Peer / Winter, Martin (Hg.): *Szenarien der Hochschulentwicklung*. die hochschule, Heft 1. S. 29–45

Webler, Wolff-Dietrich 1995: Evaluation im Kontext der Organisationsentwicklung. Erfahrungen mit einem Modell für Lehrberichte. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, Heft 3. S. 293–326

Webler, Wolff-Dietrich 1996: Qualitätssicherung in Fachbereichen – ein erster Modellvergleich. In: *Das Hochschulwesen*, Heft 1. S. 16–27

Winter, Martin (unter Mitarbeit von Rhinow, Solvejg / Schomann, Thorsten / Volkmar, Thorsten und Susanne) 2001: In drei Stufen zur Studienqualität: Das Konzept der Lehrevaluation in der Universitätspartnerschaft (LEU) Leipzig – Halle-Wittenberg – Jena. In: *Handbuch Hochschullehre*. S. 1–30 (D 2.6). Bonn: Raabe

Zentrale Evaluationsagentur der niedersächsischen Hochschulen ZEvA (Hg.) 2001: *Akkreditierung neuer Studiengänge mit dem Abschluss Bachelor und Master durch die ZEvA. Leitfaden Akkreditierungsantrag Bachelor und Masterstudienprogramme*. Hannover: ZEvA. 2. überarbeitete Auflage



FORUM DER HOCHSCHULPOLITIK

herausgegeben von der Hochschulrektorenkonferenz

Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis

Thomas Reil, Martin Winter (Hg.)



Hochschul
Rektoren
Konferenz



HoF Wittenberg



Projekt
Qualitätssicherung



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

Herausgeber des Bandes

Thomas Reil, Projekt Q der Hochschulrektorenkonferenz

Martin Winter, Institut für Hochschulforschung HoF Wittenberg

Herausgeber der Reihe

Hochschulrektorenkonferenz

Verantwortlich: Referat für Interne Kommunikation und Information

– Dr. Ulrich Meyer –

Ahrstraße 39

D-53175 Bonn

Tel.: 02 28 / 8 87-1 50

Verlag

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Auf dem Esch 4

D-33619 Bielefeld

Tel.: 05 21 / 9 11 01-11

E-Mail: service@wbv.de

Internet: www.wbv.de

Gesamtherstellung

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Gestaltung

lok. design division, Marion Schnepf,

Bielefeld

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Autoren, der Herausgeber und der Verlag haben sich bemüht, die in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben mit größter Sorgfalt zusammenzustellen. Sie können jedoch nicht ausschließen, dass die eine oder andere Information auf irrtümlichen Angaben beruht oder bei Drucklegung bereits Änderungen eingetreten sind. Aus diesem Grund kann keine Gewähr und Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben übernommen werden.

Printed in Germany.

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG,
Bielefeld 2002

ISBN 3-7639-3078-7
Bestell-Nr. 60.01.410

Inhalt

Martin Winter und Thomas Reil	
Auf dem Weg zu einem integralen Qualitätsmanagement-system an Hochschulen	6

Qualitätsdiskurse

Reinhard Kreckel	
Externe und interne Impulse zur Erneuerung der Qualitätssicherung an Hochschulen. Einige einführende Überlegungen	16

Ada Pellert	
Hochschule und Qualität	21

Qualität von Studium

Gerhard Schreier	
Fachbezogene Evaluationsverfahren – Zwischenbilanz und Ausblick	32

Reiner Reissert	
Reform der Studienfachevaluation	39

Angelika Schade	
Die Praxis der Akkreditierung von Studiengängen	48

Heidrun Jahn	
Neue Studiengänge und Akkreditierung	54

Thomas Reil	
Weiterentwicklung des Akkreditierungssystems	64

Hans R. Friedrich	
Qualitätssicherung der Lehre im Europäisierungsprozess	72
Kurt Sohm	
Akkreditierung und Evaluierung im österreichischen Fachhochschul-Sektor	80
Andrea Schenker-Wicki	
Evaluation und Akkreditierung im Schweizer Universitätswesen	90
Rolf Heusser	
Das Akkreditierungssystem in der Schweiz	99
Herrmann Reuke	
Zwei Seiten einer Medaille: Evaluation und Akkreditierung	103
Martin Winter	
Studienqualität durch Evaluation und Akkreditierung – vier Entwicklungsszenarien	110
 Qualität von Forschung	
<hr/>	
Christiane Ebel-Gabriel	
Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen	126
Martina Röbbcke	
Evaluierung in Forschungseinrichtungen	137
Stefan Hornbostel	
Forschungsevaluation in Deutschland	147

Qualität an Hochschulen

Christian Berthold

**Von der Evaluation zur strategischen Hochschul-
entwicklung – 16 Thesen** 160

Horst Methner

**Qualitätsmanagement an Hochschulen –
ein Werkstattbericht** 166

Peer Pasternack

Hochschulqualität in einer integralen Perspektive 177

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren 191