

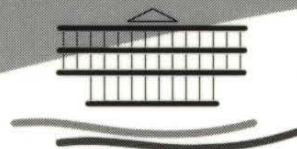
Qualitätssicherung in Hochschulen

Detlef Müller-Böling (Hrsg.)

Forschung

Lehre

Management



Verlag Bertelsmann Stiftung

Qualitätssicherung in Hochschulen

Forschung – Lehre –
Management

Detlef Müller-Böling (Hrsg.)

unter Mitarbeit von:

Andreas Barz

Jutta Fedrowitz

Burkhard Kölsch

Klaus Neuvians

Eröffnungsveranstaltung des CHE Centrum für
Hochschulentwicklung am 25./26. Januar 1995
in der Stadthalle Gütersloh

Verlag Bertelsmann Stiftung
Gütersloh 1995

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Qualitätssicherung in Hochschulen : Forschung – Lehre –
Management ; Eröffnungsveranstaltung des CHE Centrum für
Hochschulentwicklung am 25./26. Januar 1995 in der Stadthalle
Gütersloh / Detlef Müller-Böling (Hrsg.). – Gütersloh : Verl.
Bertelsmann Stiftung, 1995

ISBN 3-89204-184-9

NE: Müller-Böling, Detlef [Hrsg.]; Centrum für Hochschulentwicklung
<Gütersloh>

Eine Publikation des
CHE Centrum für Hochschulentwicklung

©1995 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh
Verantwortlich: Detlef Müller-Böling
Lektorat: Brigitte Neuparth
Herstellung: Sabine Klemm
Umschlaggestaltung: Christiane Rasche-Hellmann
Satz: digitron GmbH, Bielefeld
Druck und Bindung: Gütersloher Druckservice GmbH
ISBN: 3-89204-184-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
--------------------------	---

Qualität von Hochschulen

Glasnost im Hochschulsystem	13
<i>Reinhard Mohn</i>	

Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Management	19
<i>Hans-Uwe Erichsen</i>	

Qualitätssicherung in Hochschulen. Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft	27
<i>Detlef Müller-Böling</i>	

Qualitätssicherung in der Forschung

Qualitätssicherung in der Forschung	49
<i>Helmut Altner, Jutta Fedrowitz</i>	

Qualitätssicherung in der Schweizer Forschung	55
<i>Verena Meyer</i>	

Qualitätssicherung in der polnischen Forschung: Das Dilemma der Übergangsphase	63
<i>Witold A. Karczewski</i>	

Forschungsindikatoren: Instrumente politischer
Legitimierung oder organisatorischen Lernens 73
Peter Weingart

Bewertung von Forschungsleistungen:
Fortgeschrittene bibliometrische Methoden als
quantitativer Kern von Peer-review-basierten
Evaluationen 85
Anthony F. J. van Raan

Kann groß gut sein? Qualitätssicherung und
Erfolgskontrolle in der Großforschung 103
Joachim Treusch

Qualitätssicherung in der Lehre

Qualitätssicherung in der Lehre –
Versuch einer Systematisierung 119
Clemens Klockner, Andreas Barz

Das schwedische Modell der Qualitätssicherung 124
Mårten Carlsson

Transparenz, Evaluation, Qualitätssicherung:
Lehre auf dem Prüfstand 137
Karl-Heinz Hoffmann

Evaluation im Verbund 148
Jürgen Lüthje

Bewertung der Lehre aus Sicht der Studierenden
und Absolventen 160
Hans-Dieter Daniel

Studienverlaufsanalyse: Abbild der Realität
oder statistisches Artefakt? 186
Marcus Eitler, Dirk Nakott, Walter Nohlen, Andreas Reuter

Qualitätssicherung in Management und Administration

Qualitätssicherung in Management und
Administration 199
Rupert Huth, Klaus Neuvians

Qualitätssicherung in Management und
Administration: Aufgaben des Staates 203
Jürgen Zöllner

Die Evaluation im Zentralstaat:
Das französische Modell 210
André Staropoli

Strategische Planung
im neuen föderalen System Belgiens am Beispiel der
Katholischen Universität Löwen 223
Ignace Hecquet

Wieviel sind amerikanische Erfahrungen bei einer
Universitäts-Neugründung wert? 242
Hans N. Weiler

Optimierung von Universitätsprozessen 258
Ralf Reichwald, Hans Koller

Leistungsbewertung – Zweck oder Selbstzweck? Erfahrungen aus Großbritannien und den Niederlanden

Leistungsbewertung – Zweck oder Selbstzweck?
Erfahrungen aus Großbritannien und den
Niederlanden 289
Klaus Landfried, Burkhard Kölsch

Qualitätsbewertung im englischen Hochschulwesen:
Grundsätze, gegenwärtiger Stand und
Zukunftsperspektiven 295
Paul M. Clark

Qualitätsbewertung und -beurteilung im englischen Hochschulwesen	312
<i>Colin Brooks</i>	
Hintergründe des neuen Qualitätssicherungssystems in den Niederlanden	323
<i>Ferdinand J. H. Mertens</i>	
Methoden und Zielsetzungen der Qualitätsprüfung an niederländischen Universitäten	345
<i>Harry G. Brinkman</i>	
Schlußwort	
Tagungserkenntnisse und zukünftige Arbeit des CHE Centrum für Hochschulentwicklung	357
<i>Detlef Müller-Böling</i>	
Autoren	371

Tagungserkenntnisse und zukünftige Arbeit des CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Detlef Müller-Böling

1. Kernarbeitsbereiche des CHE

Die Auftaktveranstaltung hatte für das CHE zwei wichtige Funktionen: Einmal sollte der bundesdeutschen Hochschulöffentlichkeit ein Forum zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems gegeben und das CHE als Ansprechpartner vorgestellt werden. Zum zweiten aber wollten auch wir Anregungen für unsere zukünftige Arbeit erhalten. Wenn ich nunmehr ein Resümee der Veranstaltung ziehe, dann handelt es sich um einen zugegebenermaßen sehr subjektiven Eindruck, der nicht den Anspruch erhebt, für alle Teilnehmer zu gelten, sondern mehr unter dem Gesichtspunkt steht, gleichzeitig einen Ausblick auf unsere zukünftige Arbeit zu geben.

Was haben die zwei Tage, was haben die Überlegungen, Modelle und Muster der insgesamt neunzehn Referenten aus dem In- und Ausland also für die Arbeit des CHE gebracht?

Vorab für alle diejenigen, die zu hohe Erwartungen hatten: Auch während dieser Tagung ist es nicht gelungen, Qualität von Hochschulen befriedigend und abschließend zu definieren. Dennoch will ich einen Beschreibungsversuch, den ich in einer Arbeitsgruppe hörte, der breiteren Öffentlichkeit nicht vorenthalten. Dort wurde gesagt, Qualität sei vergleichbar mit der Liebe: nicht faßbar, aber doch vorhanden; erlebbar, aber nicht quantifi-

zierbar, stets flüchtig, so daß man sich immer erneut und dauerhaft um sie bemühen müsse.

Allerdings hat *Mertens* auch eine Unterscheidung in die horizontale und die vertikale Qualität von Hochschulen eingeführt, die mir bei einer weiteren Differenzierung des deutschen Hochschulsystems außerordentlich sinnvoll zu sein scheint.

Horizontale Qualitätsdifferenzierung meint dann die Profilbildung der Hochschulen in Richtung auf ein jeweils hochschulspezifisches Leistungsangebot, während die vertikale Qualitätsdifferenzierung unterschiedliche Leistungsvermögen definiert, die sich auch in Rankings niederschlagen können. Beide – horizontale wie vertikale Qualitätsdifferenzierung – setzen die Aufgabe der Fiktion von Einheitlichkeit und Gleichwertigkeit der Hochschulen in Deutschland voraus, eine Notwendigkeit, die ich in meinem Eingangsreferat angemahnt habe. Denn eine solche Differenzierung ist in einer wettbewerblichen Hochschullandschaft im Dienste einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft unbedingt erforderlich.

Welche Konsequenzen ziehen wir im CHE nun aus diesen Erkenntnissen? Wir haben in den vergangenen Monaten fünf Arbeitsbereiche definiert, in denen wir aktiv werden wollen.

Unter dem Stichwort *Leitbild* wollen wir Eigenschaften und Merkmale der Hochschule der Zukunft herausarbeiten, wie ich es in meinem Eingangsvortrag versucht habe.

Unter dem Stichwort *Führungs- und Organisationsstruktur* wollen wir die Entscheidungsprozesse, Kompetenzen von Organen und Leitungsgremien, Aufgabenteilung zwischen Staat und Hochschule so strukturieren, daß die Autonomie durch Dezentralisierung bei gleichzeitiger Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft gestärkt wird.

Bei der *Leistungstransparenz* mit den Instrumenten Berichtssysteme, Evaluation, Hochschulvergleiche geht es einmal um diese Rechenschaftspflichtigkeit, aber im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung gerade auch um die Stimulierung des Wettbewerbs.

Unter dem Stichwort *Wirtschaftlichkeit* mit den Themen

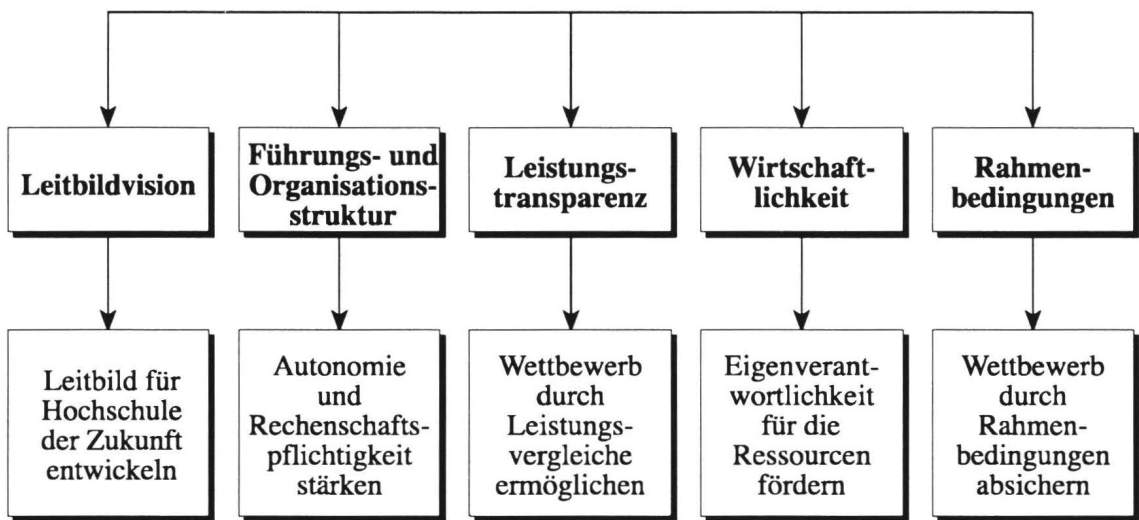


Abb. 17: Ziele und Arbeitsbereiche des CHE

Abb. 18: Projekt »Leitbildvision«



Kostenrechnung, Globalhaushalt und Finanzierung heißt es, den eigenverantwortlichen Umgang mit Ressourcen zu fördern.

Und bei den *Rahmenbedingungen* fragen wir uns, wie durch anderen Hochschulzugang leistungsorientierte Entlohnung und gegebenenfalls Studiengebühren der Wettbewerb zwischen den Hochschulen abgesichert werden kann.

2. Leitbild

Unter dem Stichwort Leitbild herrscht mittlerweile ein allgemeiner Konsens, der auch auf dieser Tagung deutlich wurde: Wir wollen die wettbewerbliche Hochschule bzw. den Wettbewerb zwischen den Hochschulen. Das bedeutet aber auch zwangsläufig eine Qualitätssicherung, die durch ein System der nachträglichen

Bewertung, d. h. der Ex-post-Steuerung gekennzeichnet ist. Dies kann nur funktionieren, wenn die Verantwortlichkeit über die leistungsbestimmenden Parameter an die Hochschulen gegeben werden. Dies ist nur mit einer wirklich autonomen Hochschule zu verwirklichen.

Diese Ideen sind weiterzuentwickeln. Zusammen mit dem Präsidenten der Hochschulrektorenkonferenz haben wir daher einen Arbeitskreis internationaler Experten zu diesem Thema gebildet.

3. Führungs- und Organisationsstruktur

Weiler hat etliche Hinweise auf neue Organisationsstrukturen und Anreizsysteme aus dem amerikanischen Bereich vermittelt, die durchaus anwendbar sind. Die öffentliche Anerkennung, Mittelverteilung, leistungsorientierte Entlohnung, Studentenbetreuung und die Professionalisierung der Hochschulverwaltung sind Instrumente, die auch für unser System leitend sein könnten. Was die Professionalisierung der Hochschulverwaltung anbetrifft, so geht es – wie ich kürzlich vor den Kanzlern der Universitäten vorgetragen habe¹ – um eine erhebliche Erweiterung des Aufgabenspektrums von der Verwaltung, bei der Prozesse regelgerecht abgewickelt werden, über das Management, bei dem Prozesse zielgerecht zu einem Ergebnis geführt werden, bis hin zur Führung, die Ziele entwickelt, Werte setzt und Mitarbeiter motiviert.

Am Beispiel der Katholischen Universität Leiden wurde durch *Hecquet* eindrucksvoll demonstriert, welche Wirkungen eine strategische Planung mit einer Ausrichtung auf die Entscheidungs-

1 Vgl. Müller-Böling, Detlef: Die neue deutsche Hochschule. Herausforderung an die Universitätsadministration. Vortrag bei der Tagung der Universitätskanzler am 29. September 1994, Arbeitspapier Nr. 5 des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, September 1994, 9 Seiten.

strukturen, Personalpolitik, Forschungspolitik und Politik in der Lehre hat. Zielvereinbarungen sind dafür nicht nur zwischen Hochschule und Staat, wie von *Staropoli* für Frankreich berichtet, sondern auch innerhalb der Hochschule notwendig. Diese Zielvereinbarungen sind ein Instrumentarium im Bereich der Koordinationsinstrumente, die Organisationen grundsätzlich zur Verfügung stehen. Andere sind insbesondere:²

- Koordination durch Standardisierung von Rollen (Professionalisierung),
- Koordination durch Organisationskultur (Ethos),
- Koordination durch Selbstabstimmung,
- Koordination durch schriftliche Regelungen (Gesetze; Erlasse, Vorschriften),
- Koordination durch persönliche Weisung und
- Koordination durch interne Märkte.

Für die Hochschulen in weiten Bereichen tragend ist die Koordination durch eine spezielle Organisationskultur. *Brinkman* hat hierauf besonders hingewiesen. Im Zusammenhang mit einem Projekt der gemeinsamen Identifikation von Hochschulangehörigen mit der Fachhochschule Hamburg werden wir diesen Aspekt analysieren und Vorschläge für eine Stärkung der Identifikation erarbeiten.

Andiskutiert wurde auf der Veranstaltung die Institution eines Hochschulrates, der externen Sachverstand sowie die Möglichkeit einer stärkeren Abkopplung der Hochschulen vom jeweiligen Landesministerium als vorgeschalteter Behörde ermöglicht.

Wir schlagen für Deutschland ebenfalls einen Hochschulrat an jeder Hochschule vor, der einerseits Aufgaben des Ministeriums, andererseits Aufgaben der strategischen Zielabsprache und -kontrolle übernimmt, die bisher von niemandem erfüllt werden. Das gilt im übrigen auch für die Evaluation der Arbeit der Rektorate, wie von *Staropoli* erörtert. *Zöllner* hat sich ebenfalls für eine derartige Institution ausgesprochen. Ich begrüße das außerordentlich

2 Siehe stellvertretend für die organisationswissenschaftliche Literatur Alfred Kieser und Herbert Kubicek: *Organisation*, 3. Aufl., Stuttgart 1992.

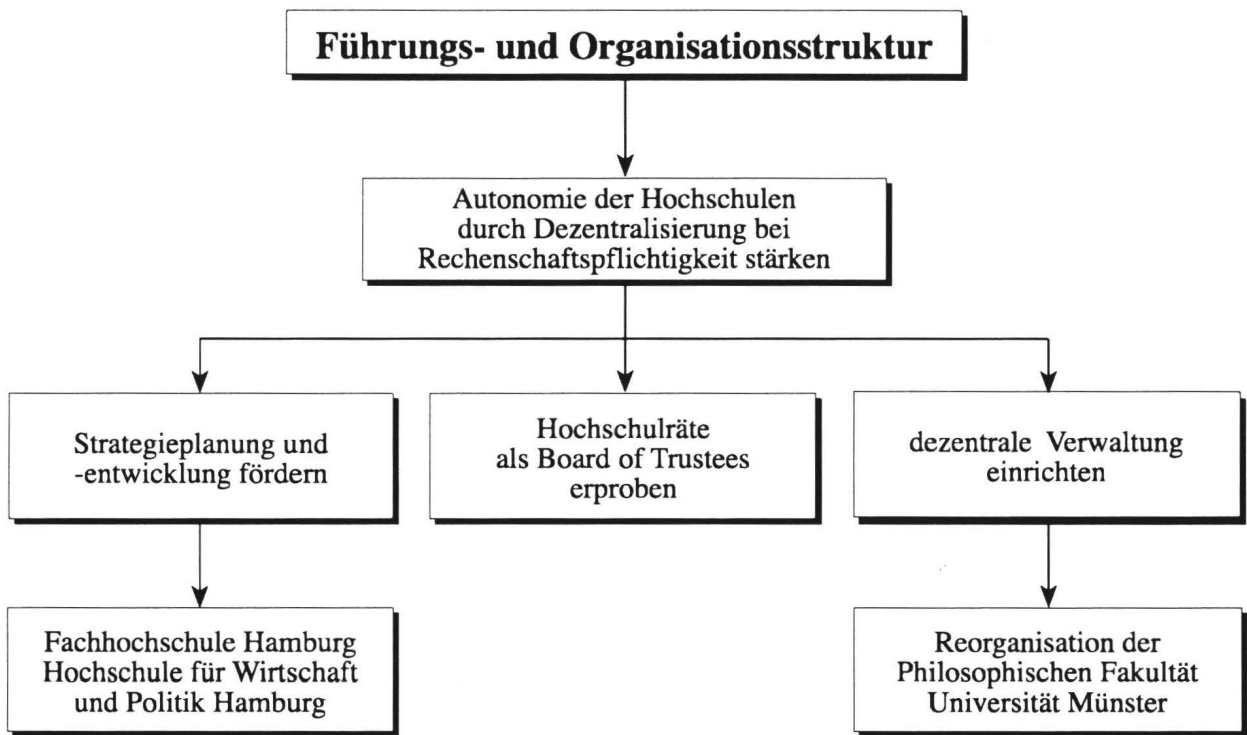


Abb. 19: Projekte »Führungs- und Organisationsstruktur«

und fordere alle diejenigen auf, die Aufgaben und personelle Zusammensetzung eines solchen Hochschulrates in einer gesamtgesellschaftlichen Organisationsstruktur erproben oder mitgestalten wollen, mit uns in Kooperation zu treten.

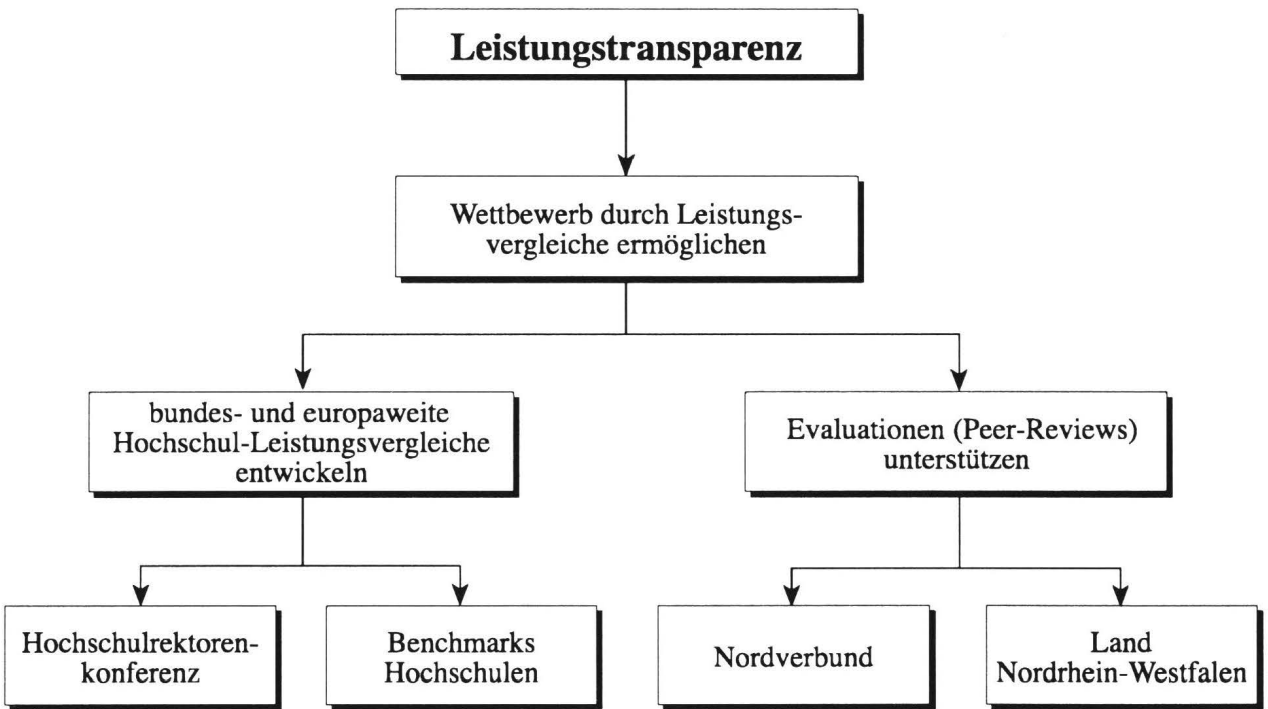
4. Leistungstransparenz

Transparenz – das haben insbesondere die Beiträge am Schluß noch einmal belegt (*Clark, Mertens, Brinkman*) – hat zwei Funktionen: einmal den der Rechenschaftslegung, zum anderen den der Qualitätsverbesserung. Dabei wird von den meisten hervorgehoben, daß eine Selbstregulierung – intern in den Hochschulen, dann auch noch hierarchiefrei – nicht funktionieren kann. Ich meine auch, daß die Selbstkontrolle allein in den Hochschulen nicht erfolgreich sein wird. Insofern müssen in jedem Fall externe Elemente oder zumindest fachbereichsexterne, dann aber hochschulinterne Elemente einbezogen werden. *Brinkman* hat es so auf den Punkt gebracht: Weder externe Reviews noch Hierarchie allein garantieren Qualität, wohl aber ihre Kombination.

Das CHE wird die Leistungstransparenz in zwei Richtungen weiter vorantreiben:

Einmal, indem wir quantitative Aufbereitungen vornehmen werden, auf der anderen Seite, indem wir eher qualitative Bewertungen unterstützen. Beide, zahlenorientierte Leistungsindikatoren ebenso wie Evaluationen oder Peer-reviews sind notwendig. Sie müssen darüber hinaus aufeinander bezogen werden; denn die Zahlen sind ohne intelligente Interpretation und Bewertung unbrauchbar, während die Peers auch um harte Zahlen wie beispielsweise bibliometrische Messungen, auf die *Meyer, van Raan* sowie *Weingart* eingegangen sind, nicht herumkommen.

Einmal wollen wir daher das Pilotprojekt Profilbildung der Hochschulrektorenkonferenz in der Richtung weiterentwickeln, daß wir die Daten gemeinsam mit den Hochschulen zielgruppen-



spezifischer aufbauen, d. h. beispielsweise für Studierende bzw. Abiturienten, damit sie eine vernünftige Studienortentscheidung treffen können oder auf der anderen Seite für Hochschulleitungen, damit sie entsprechende Strukturentscheidungen treffen können. Es ist klar, daß sich die Daten, die Aufmachung und die Öffentlichkeitswirkung bei beiden Zielgruppen deutlich unterscheiden müssen.

Zum anderen werden wir uns an Evaluationen beteiligen. *Van Raan* hat Evaluationen mit der Demokratie verglichen, zurückgehend auf Churchill, der gesagt hat, die Demokratie sei eine eher mangelhafte Staatsform, aber die beste, die wir haben. Und *van Raan* meint, so sei es auch mit den Evaluationen durch Peer-reviews.

Wir stehen vor dem Anfang einer riesigen Evaluationswelle in Deutschland. *Meyer* hat dies drastisch ausgedrückt, wenn sie formuliert, Evaluationen hätten Hochkonjunktur. Die große Gefahr ist die, daß wir den Weg als Ziel betrachten. Wir müssen uns jedoch stets fragen, zu welchem Zweck werden Evaluationen durchgeführt oder was folgt aus ihnen. Nichts wäre schlimmer, als wenn wir uns nach einer Evaluationsrunde ermattet zurückfallen lassen würden, um auf die nächste Evaluation in fünf Jahren zu warten. D. h. nicht mehr und nicht weniger, als daß wir auch den Prozeß der Veränderung nach der Evaluation planen und organisieren müssen. Wir werden versuchen, diesen Aspekt bei den Gesprächen mit den Hochschulen des Verbundes norddeutscher Universitäten und bei den Evaluationen in Nordrhein-Westfalen, die wir gegebenenfalls begleiten werden, intensiv mit einzubringen.

Das alles zeigt nur, daß wir uns auch mit Transparenz wissenschaftlich auseinandersetzen müssen. *Weingart*, *van Raan*, und *Daniel* haben gezeigt, wie das möglich ist. *Weiler* hat auf die wissenschaftliche Beschäftigung mit Fragen des Hochschulmanagements in den USA hingewiesen. Das CHE wird sich gerade auch in die internationale Forschung auf diesem Gebiet einbinden.

5. Wirtschaftlichkeit

Unter dem Stichwort der Wirtschaftlichkeit hat *Weiler* darauf hingewiesen, daß der Umgang mit Ressourcen in den Dienst hochschulpolitischer Zielsetzungen zu stellen ist. Genau das sind nach meiner Auffassung die Probleme bei der Flexibilisierung der Haushalte. Als Vorsitzender und in der Geschäftsführung des Modellversuches über die Finanzautonomie in Niedersachsen werde ich darauf achten, daß die Ressourcen in den Dienst der Hochschulziele gestellt werden. Dazu muß es aber erst einmal explizierte Ziele geben.

Brooks hat Kosten/Nutzen-Analyse für die Evaluationen eingefordert, denn Qualitätssicherung ist nicht zum Nulltarif zu haben, und die Frage, welche Qualitätsverbesserung für welchen Preis erzielt wird, ist vollkommen berechtigt.

Um die Kosten abschätzen zu können, bedarf es jedoch erst einmal einer Kostenrechnung. Die liegt an deutschen Universitäten nicht vor. Das CHE erarbeitet zusammen mit den Fachhochschulen Bochum und Dortmund eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung, wobei zunächst geprüft wird, ob der Ausbau der bisherigen Kameralistik für die Entscheidungserfordernisse ausreicht, oder ob diese grundlegend überwunden werden muß.

6. Rahmenbedingung

Die Tagung hat meines Erachtens sehr eindrucksvoll gezeigt, daß die Art und Weise, wie wir in Deutschland Hochschule betreiben, nicht die einzig mögliche und schon gar nicht die einzig richtige ist. Hochmut aufgrund der Erfolge unseres Hochschulsystems in früheren Jahrzehnten ist daher völlig fehl am Platze.

Insofern hat mich auch der Vortrag von *Karczewski* sehr beeindruckt: Vom Punkte Null ist in Polen ein sehr konsequentes Rang-

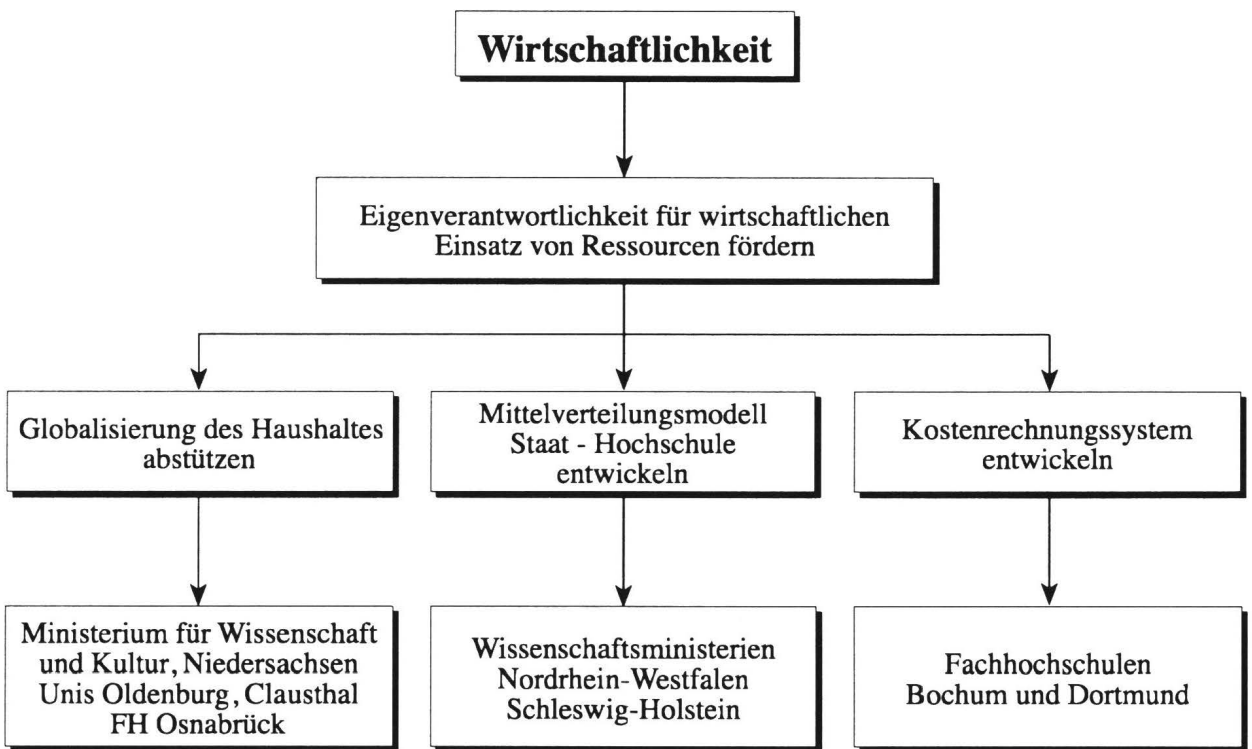
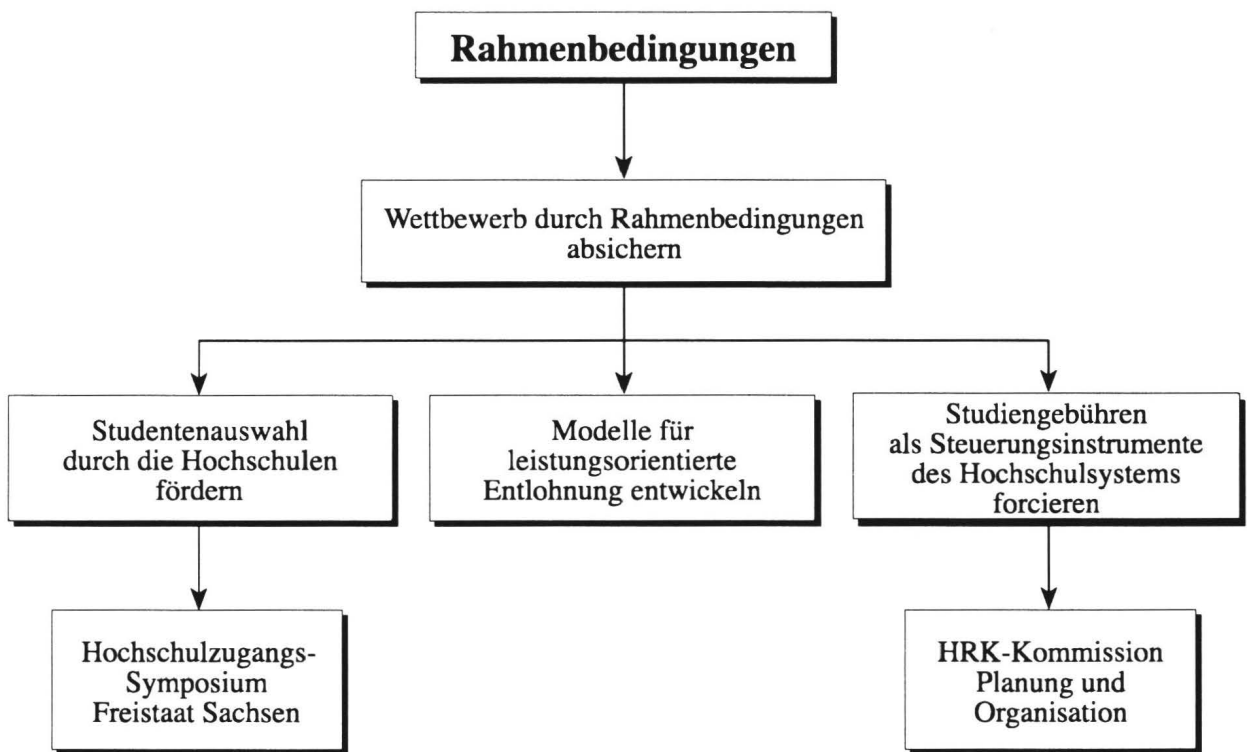


Abb. 21: Projekte »Wirtschaftlichkeit«



ordnungsverfahren eingeführt worden, das erhebliche wettbewerbliche Wirkungen zeigt, gerade auch im Leistungsverhalten der einzelnen Wissenschaftler. Aber viele andere Instrumente sind genannt worden, die bei uns zuerst einmal auf völlige Ablehnung stoßen würden: Ich nenne nur die Visitation von Lehrveranstaltungen (*Brooks*) oder die Leistungsentlohnung für Professoren (*Weiler*). Die Rahmenbedingungen müssen viel größere Variationsbreite, Handlungsspielräume in den Organisationsstrukturen, beim Hochschulzugang, im Personalrecht usw. ermöglichen.

Hierzu wird das CHE konkrete Vorschläge machen und sie mit den Ministerien, gegebenenfalls in Modellversuchen, erproben.