

Qualitätssicherung

Instrumente und Aufgaben aus der Sicht autonomer Universitäten am Beispiel des Zürcher Modells

*(Zusammenfassung des Vortrags von Prof. Dr. Hans Weder,
Rektor der Universität Zürich, am Workshop der
Oesterreichischen Forschungsgemeinschaft am 19. Okt. 2001 in Wien)*

Die Autonomie impliziert für jede einzelne Universität grundsätzlich die Pflicht, sich selbst auf optimale Weise zu organisieren. Autonomie bringt es ferner mit sich, dass der Wettbewerb unter den Universitäten stärker in den Vordergrund tritt. Ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist die Qualität der Leistungen in Lehre, Forschung und Dienstleistung. Autonome Universitäten haben einen grösseren Handlungsspielraum; die externen Einflussmöglichkeiten sind kleiner. Da die Universitäten jedoch wesentlich von öffentlichen Institutionen (Kantone, Eidgenossenschaft) getragen werden, hat die Öffentlichkeit ein legitimes Bedürfnis, die Leistungen objektiv zu messen. Deshalb ist die Rechenschaftsablage ein wichtiger Aspekt der Evaluationsprozesse.

Aus den genannten Gründen erachtet die Universität Zürich die Qualitätssicherung als einen Bereich von strategischer Bedeutung für die Zukunft der Universität. Das von ihr entwickelte Zürcher Modell unterscheidet sich in verschiedener Hinsicht von den Evaluationskonzepten anderer Universitäten; es wird im Folgenden als Beispiel für den Zusammenhang von Autonomie und Qualitätssicherung betrachtet; dementsprechend werden seine wichtigsten Merkmale im Folgenden dargestellt.

Vorbemerkungen

Die Universität Zürich entwickelte ihr Modell der Evaluation im Rahmen des Reformprozesses Uni2000, welcher in seinem Kern eine Autonomisierung der Universität zum Ziel hatte. Verschiedene Projekt- und Arbeitsgruppen arbeiteten mehrere Jahre am Konzept, bis dieses sowohl im Senat (Versammlung aller Professorinnen und Professoren, Vertretungen der Stände) als auch im Universitätsrat eine breite Unterstützung gewonnen hatte. Die Akzeptanz ist der weitaus wichtigste Erfolgsfaktor für das Gelingen von Evaluationen. Im Verlauf dieser Entwicklungsarbeit wurden sehr viele existierenden Konzepte (zum Beispiel VSNU in Holland, ETHZ, Universitätsevaluation im United Kingdom) und die neuere theoretische Literatur intensiv studiert. Den Anstoss zur Entwicklung eines eigenen Konzepts gab das zum Teil erhebliche Optimierungspotential, welches die Projektgruppen in den existierenden Konzepten ausmachen konnten.

Zu den Rahmenbedingungen universitärer Evaluationen gehört, dass diese stets einen reflexiven Charakter haben. Dies hängt damit zusammen, dass es keine nächsthöhere Stufe im Bil-

dungssystem gibt, an welche man Evaluationsvorgänge delegieren könnte. Deshalb ist universitäre Evaluation immer mit einer Selbstbeurteilung verbunden; die Sachgerechtigkeit dieser Beurteilung sicherzustellen muss das Ziel jedes Evaluationsverfahrens sein. Der reflexive Charakter der Evaluationen muss so weit in die theoretische Konzeption einbezogen werden, dass seine Nachteile möglichst minimiert werden.

Zu den Rahmenbedingungen universitärer Evaluationen gehört ferner, dass die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sozusagen tagtäglich einem Evaluationsprozess unterzogen werden, der ungleich viel härter und tiefgreifender ist als alles, was durch Reviewstellen an Evaluation veranstaltet wird. Das Urteil der scientific community, welchem man sich mit jedem publizierten Satz aussetzt, ist ungleich viel folgenreicher für die einzelne Person wie auch für ihre alma mater oder ihre Fakultät. Dies gilt es stets im Auge zu behalten, wenn über institutionalisierte Evaluation nachgedacht wird.

Ziele und Anforderungen

An der Universität Zürich werden Evaluationen systematisch, zyklisch und qualitätszentriert durchgeführt. Zuständig für die Organisation und Überwachung der Evaluationen auf allen Ebenen ist die seit eineinhalb Jahren tätige Evaluationsstelle; ihre Leitung wurde auf den 1. Oktober 2001 einem international renommierten Evaluationsforscher anvertraut, zu dessen Arbeitspensum auch weiterhin die wissenschaftliche Erforschung der Evaluationsvorgänge gehört.

Die Evaluationen haben die folgenden *Zielsetzungen*: An erster Stelle steht selbstredend die *Verbesserung der Qualität* auf allen Ebenen wissenschaftlicher Arbeit und universitären Managements. Qualität ist ein relativer Begriff; was gute Qualität ist, kann immer nur fachspezifisch und mit Blick auf die internationalen Standards definiert werden. Von den Evaluationen verspricht sich die Universität ebenfalls eine *Optimierung der langfristigen Planung*. Es geht keineswegs nur darum herauszufinden, wo Einsparungspotentiale vorhanden sind. Eine Universitätsleitung erfährt durch Evaluationsberichte sehr viel über Chancen und Risiken eines Fachgebietes; Dinge, die für die langfristige Planung wichtig sind. Schliesslich haben die Evaluationen das Ziel, eine sorgfältige *Rechenschaftsablage gegenüber Staat und Öffentlichkeit* zu ermöglichen. Soll dieses Ziel wirklich erreicht werden, muss die Evaluation als solche höchsten Qualitätsanforderungen genügen. Wird dagegen oberflächlich – etwa im Sinne der oft erscheinenden Benchmarktests in Zeitschriften – evaluiert, wird die Öffentlichkeit durch die Ergebnisse hinters Licht geführt. Die Pflicht zur Rechenschaftsablage ergibt sich nicht nur daraus, dass der Träger der Universität (also im vorliegenden Fall der Kanton Zürich) ein Recht auf eine objektive und wissenschaftlich exakte Beurteilung der von ihm finanzierten Leistung hat. Sie ergibt sich auch daraus, dass die den Universitäten jüngst gewährte Autonomie die Verpflichtung in sich schliesst, sich selbst möglichst effizient zu organisieren und zu kontrollieren.

Organisation: Unabhängigkeit

Die Evaluationsstelle ist ein universitäres Organ, das die Universität in eigener Kompetenz betreibt. Sie beabsichtigt allerdings, ihr Evaluationsverfahren akkreditieren zu lassen. Die Evaluationsstelle steht unter der Leitung einer wissenschaftlich hoch qualifizierten Person. Der Leitung steht ein Stab von Fachleuten und administratives Personal zur Verfügung. Die Evaluationsstelle organisiert und begleitet nicht nur Evaluationen im akademischen (Institute), sondern auch um Leitungsbereich (Universitätsleitung). Sie ist deshalb direkt dem Universitätsrat als dem obersten strategischen Führungsorgan der Universität Zürich unterstellt. Der Universitätsleitung ist die Evaluationsstelle nur administrativ zugeordnet.

Die Evaluationsstelle genießt bei der Organisation von Evaluationen grösstmögliche sachliche und fachliche Unabhängigkeit; auch hier spielt das Prinzip der Autonomie, welche der grösstmöglichen Sachgerechtigkeit zu dienen hat. Im Sinne einer strikten *Gewaltenteilung* hat die Evaluationsstelle jedoch keinerlei Kompetenzen, aufgrund der Evaluationsresultate Massnahmen anzuordnen. Dies ist ausschliesslich Sache der universitären Leitungsorgane. Diese Gewaltenteilung hat zum Ziel, die Qualität der Evaluationen optimal zu fördern und dafür zu sorgen, dass universitätspolitische Überlegungen die Evaluationen nicht verfälschen.

Hauptmerkmale des Zürcher Konzepts

Die Evaluationsstelle evaluiert selber *nicht*. Sie hat neben organisatorischen Belangen vor allem für die Sachgerechtigkeit, Wissenschaftlichkeit und Korrektheit der Evaluationen zu sorgen. Die Universität sorgt deshalb dafür, dass die Leitung der Evaluationsstelle gekoppelt ist mit wissenschaftlicher Forschung auf dem Gebiet der Evaluation. Der Evaluationsstelle obliegt – im Rahmen einer methoden- und selbstkritischen Metaevaluation – die laufende Verfahrensoptimierung. Das wissenschaftliche Niveau der Evaluation soll nicht tiefer sein als die Sache, die evaluiert wird.

Evaluation ist an der Universität Zürich grundsätzlich *mehrdimensional* angelegt. Tätigkeitsbereiche, die evaluiert werden, sind insbesondere Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung, sowie Dienstleistungen und Leitungs- und Verwaltungstätigkeiten. Von diesen Tätigkeitsbereichen soll eine einzelne Evaluation in der Regel alle, immer aber mehrere umfassen. Diesem Setting liegt die Einsicht zugrunde, dass Aussagen über die Qualität einer evaluierten Einheit umso zuverlässiger werden, je mehr Einzeldimensionen in dieselbe Richtung weisen. Die Mehrdimensionalität macht Evaluation zu einem sehr aufwendigen Verfahren. Wer jedoch diesen Aufwand scheut, sollte das Evaluieren besser gleich bleiben lassen.

Das Evaluationsverfahren basiert in allen Phasen wesentlich auf dem Prinzip der *Kooperation* zwischen der Evaluationsstelle und der evaluierten Einheit. Die Evaluierten können zu allen wichtigen Berichten Stellung nehmen. Sie werden auch in den Prozess der Massnahmenfestsetzung und -umsetzung einbezogen. Dieser Anordnung liegt die Einsicht zugrunde, dass

Evaluationen nur dann verlässliche Angaben liefern, wenn sie im Einverständnis und unter Mitarbeit der Evaluierten durchgeführt werden.

Es ist von grösster Wichtigkeit, dass Evaluationen *universitätsspezifisch* konzipiert werden. Ziel jeder Evaluation ist eine nicht nur universitäts-, sondern disziplinen- und situationspezifische Ausgestaltung der Evaluation. Die Messung von intellektuellen Leistungen stellt ganz andere Probleme als die Beurteilung eines materiellen Outputs. Darum müssen Beurteilungen so konzipiert werden, dass den speziellen Eigenarten einzelner Disziplinen und wissenschaftlicher Situationen ausreichend Rechnung getragen wird. Das Ende seriöser Evaluation ist spätestens dann erreicht, wenn alle Bereiche über ein und denselben Leisten gezogen werden. Die gewiss zu fordernde Vergleichbarkeit der Resultate wird nicht durch Vereinheitlichung erreicht, sondern durch eine wissenschaftliche Bearbeitung der notwendigen Diversität von evaluativen Prozessen und Analysen.

Das Zürcher Konzept versteht Evaluationen als ureigenste Sache der einzelnen Universitäten. Dies hängt damit zusammen, dass die Exzellenzorientierung bei Qualitätsbeurteilungen zentral sein muss. Evaluation geschieht deshalb immer und überall im Dienste der Universität. Ihr Ziel ist nicht die Feststellung eines (mehr oder weniger guten) Ist-Zustandes, sondern die Ermöglichung einer dynamischen Weiterentwicklung. Wer die bessere Evaluation hat, hat mittelfristig die bessere Universität. Denn von qualitativ hochstehenden Evaluationen erfährt man am meisten über die wirklichen Verbesserungsmöglichkeiten und die unbedingt notwendigen Korrekturen einer universitären Einheit.

Das Verfahren

Eine Evaluation umfasst immer eine *Selbstevaluation* der evaluierten Einheit mit zugehörigem Bericht, eine *Fremdevaluation* durch eine externe, meist international zusammengesetzte Expertengruppe des jeweiligen Fachbereichs (ebenfalls mit Bericht), einen *Gesamtbericht* der Evaluationsstelle mit Empfehlungen zuhanden der Leitungsgremien und die Phase der *Massnahmenfestsetzung und -umsetzung*. Die Öffentlichkeit wird in geeigneter Weise über abgeschlossene Evaluationen informiert. Eine universitäre Einheit soll ungefähr alle sechs Jahre evaluiert werden. Etwa drei Jahre nach einer Evaluation findet eine Nachevaluation statt.

Der als selbstkritische Analyse der Stärken und Schwächen eines Instituts konzipierte Selbstevaluationsbericht wird ergänzt durch Befragungen von verschiedenen Gruppen gegenwärtiger und ehemaliger Angehöriger der Universität. Selbstevaluationsbericht und Befragungsergebnisse dienen den externen Experten zur Vorbereitung des Besuchs vor Ort. Dieser Besuch ist geprägt von Gesprächen mit Vertretern aller Angehörigen einer evaluierten Einheit. Die Experten fassen ihre Eindrücke, Kommentare und Empfehlungen in einem Expertenbericht zusammen.

Die Evaluationsstelle wertet beide Berichte aus und erstellt einen Gesamtbericht mit Befunden und Empfehlungen zuhanden der universitären Leitungsgremien. Dieser Gesamtbericht

wird mit den Betroffenen diskutiert, nicht zuletzt im Blick auf die Vereinbarung von Massnahmen, die von der jeweils kompetenten Stelle (Institut, Fakultät, Universitätsleitung, Universitätsrat) zu treffen sind.

Die Generierung von Information

Dem Prinzip der Mehrdimensionalität entspricht es, dass die Informationen, welche die Grundlage für ein Qualitätsurteil bilden, auf vielfältige Weise zusammengetragen werden. Sehr informativ ist gewiss der Selbstevaluationsbericht, welcher zum Beispiel in einem Institut hergestellt wird. Darin wird man sich klar über Hauptziele des Instituts, wissenschaftliches Selbstverständnis, Positiva und Negativa der eigenen Forschung, Lehre und Dienstleistung, Zustand des Nachwuchses und seiner Förderung, und anderes mehr. Selbstevaluationen führen oft zu einem Nachdenken über sich selbst, das schon als solches von erheblicher Relevanz für die Qualitätssicherung des Instituts ist.

Um die Betreuungsleistung und die Nachwuchsförderung zu messen, wird eine Befragung von Dissertanden und Habilitanden durchgeführt. Oft enthalten solche Befragungen wichtige Hinweise dazu, wie man den Bedürfnissen des wissenschaftlichen Nachwuchses noch besser gerecht zu werden vermag.

Auf dem Feld der Lehre wird eine (wenn immer möglich flächendeckende) Befragung über die Zufriedenheit der Studierenden durchgeführt. Dies ist noch keine Evaluation der Lehre, dazu bedarf es vielmehr einer wissenschaftlichen Beurteilung von Vorlesungsplanungen, von didaktischen Modellen und von Curricula. Diese Beurteilung wird den Peers jeweils als Aufgabe gestellt, nachdem sie die nötigen Unterlagen erhalten haben. Wichtig für die Qualitätsbeurteilung der Lehre ist ferner eine Befragung der Personen, die ihr Studium soeben abgeschlossen haben. Aus dem Rückblick auf ein ganzes Studium, vor allem wenn eine gute Übersicht über die gesamte Disziplin gewonnen worden ist, ergeben sich wichtige Hinweise zur Verbesserung des Angebots und zur Optimierung der wissenschaftlichen Bildung im Blick auf das Ganze. Noch einmal einen anderen Gesichtswinkel gewinnt man durch die Befragung der Ehemaligen (etwa fünf Jahre nach Studienabschluss). Sie können vor allem darüber Auskunft geben, wie "brauchbar" die wissenschaftliche Bildung im Berufsleben ist. Gerade wer die Ansicht vertritt, dass wissenschaftliche Bildung nicht einfach Ausbildung zu einem Beruf ist, wird aus diesen Informationen grossen Nutzen ziehen. Sie ermöglichen es, die notwendige Distanz des Studiums zur Berufspraxis noch praxisrelevanter zu gestalten.

Von grosser Tragweite ist selbstverständlich auch der Bericht, der das Resultat einer Peer Review ist. In der gegenwärtigen politischen Landschaft lässt sich zwar beobachten, dass die Bedeutung der peer reviews stark überschätzt wird. Die blosse Externität der Perspektive scheint für manche schon Objektivität und Wissenschaftlichkeit zu garantieren. So sehr dies zu relativieren ist, so wichtig sind die Beurteilungen durch die peers, wenn sie ihrerseits einer Metaevaluation unterzogen werden.

Die Peer Review wird umso aussagekräftiger, je vielfältiger die verarbeiteten Materialien sind. In Vorbereitung der site visit erhalten die peers eine Reihe von Dokumenten: Eine Dokumentation des evaluierten Instituts, welche den Selbstevaluationsbericht und weitere institutsspezifische Unterlagen wie zum Beispiel den Akademischen Bericht enthält, wird den peers vorgängig zugestellt. Dies gilt auch für Dissertationen und Lizentiatsarbeiten, aufgrund von deren Lektüre sich die peers ein Bild über das Niveau machen können. Ferner erhalten sie die deskriptiv-statistischen Auswertungen der verschiedenen Befragungen, einen Fragenkatalog mit Leitfragen zur Qualitätsbeurteilung der Einheit und den Jahresbericht der Universität. Vor ihrem Besuch in der evaluierten Einheit verarbeiten die Peers das oben genannte Material; die site visit umfasst Gespräche mit allen Gruppen eines Instituts (Habituierende, Promovierende, Verwaltungsangestellte, Privatdozierende, Studierende, Lektorinnen und Lektoren, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Professorinnen und Professoren). Der von den Peers erarbeitete Bericht wird im Debriefing wenigstens in groben Zügen den Evaluierten vorgestellt. Er dient der Evaluationsstelle als wichtige Grundlage für die Gesamtbeurteilung.

Follow-up

Besonders sorgfältig ist der Nachgang einer Site visit zu gestalten. Sobald der Eindruck entsteht, eine Evaluation sei gleichsam eine folgenlose Übung zugunsten der Universitätsleitung gewesen, ist das Evaluationsklima an einer Universität akut gefährdet. Wer so viel Zeit in eine Selbstbeurteilung und in Gespräche mit peers und anderen Beteiligten investiert hat, verdient eine angemessene Würdigung seiner Bemühungen. Dies geschieht im Nachgang, der für die Verbesserung der Qualität von grundlegender Bedeutung ist.

Der Schlussbericht des Expertenteams geht einerseits zur verfahrenskritischen Sichtung an die Evaluationsstelle, er geht andererseits zur Stellungnahme an das betreffende Institut. Die Stellungnahme stellt faktische Fehler richtig und sorgt bei Interpretationsproblemen dafür, dass auch die Sicht des betroffenen Instituts angemessene Aufmerksamkeit findet. Im nächsten Schritt treffen sich die Evaluationsverantwortlichen mit den Evaluierten, um die angezeigten Verbesserungsmaßnahmen gemeinsam zu erörtern. Nachdem dies geschehen ist, erstellt die Evaluationsstelle einen Gesamtbericht zuhanden der Leitungsgremien; er enthält empfohlene Massnahmen. Dieser Gesamtbericht wird zunächst in der Universitätsleitung zur Kenntnis genommen, und allfällige Verbesserungsmaßnahmen werden geprüft. Die Universitätsleitung trifft sich darauf mit den Professorinnen und Professoren der evaluierten Einheit, um wichtige Punkte des Gesamtberichts zu diskutieren und Massnahmen zu vereinbaren. Wie in den anderen Phasen der Evaluation gibt es auch im Bereich der Massnahmenfestsetzung und der Umsetzung keine Schematismen. Welche Massnahmen aufgrund welcher Befunde angezeigt sind, wird im Einzelfall festgelegt. Die Universitätsleitung übermittelt schliesslich den Gesamtbericht inklusive die Stellungnahmen der beteiligten Gruppen an den Universitätsrat. Die Universitätsleitung hält in einem Begleitschreiben fest, welche Massnahmen sie zu

treffen gedenkt (über deren Realisierung eine Kurzevaluation nach drei Jahren Auskunft gibt). Der Universitätsrat beschliesst einerseits über strategische Massnahmen, sofern solche zu treffen sind, und andererseits über die Art und Weise, wie die Resultate zur Kenntnis gebracht werden, und an welche Öffentlichkeit was zu richten sei.

Evaluation im Rahmen der schweizerischen Bildungspolitik

So verstandene Evaluationen liegen im ureigensten Interesse jeder Universität. Evaluation gehört daher in die Kompetenz der Universität, nicht in diejenige des Bundes. Was beim Bund zu Recht angesiedelt ist, ist die Akkreditierung. Akkreditierung und Evaluation sind aber strikte zu unterscheiden. Eine Universität akkreditieren heisst, die minimalen Bedingungen anzugeben (und zu kontrollieren), welche erfüllt sein müssen, damit sich eine Bildungsinstitution eine Universität nennen kann. Akkreditierung gibt Minimalbedingungen an, Evaluation zielt auf die maximale Steigerung der Qualität.

Darum kann die Evaluation keine Aufgabe des Bundes sein; das neu gegründete Organ der Universitätskonferenz ist dazu da, Akkreditierungen vorzunehmen. Die Evaluation gehört demgegenüber zu den Aufgaben der Universitäten. Je zentralistischer die Evaluationen angesiedelt sind, desto bürokratischer werden sie gemacht. Dazu kommt, dass das Qualitätsmanagement wettbewerbsrelevant ist: Wer die bessere Evaluation hat, wird in Zukunft die bessere Universität haben. Evaluation zentral ansiedeln würde heissen, alle Universitäten über einen Leisten zu ziehen.

In summa

Unter den Bedingungen der Autonomie sind Evaluationen ein Instrument unter anderen, die Qualität der an einer Universität erbrachten Leistungen in Forschung, Lehre, Dienstleistung und Universitätsverwaltung systematisch und unabhängig zu erfassen, und zwar mit dem Ziel, ein höheres Qualitätsniveau in allen Bereichen zu erreichen. Eine notwendige Bedingung universitärer Evaluation ist es deshalb, dass auch die Evaluationsprozesse ein wissenschaftliches Niveau haben. Daraus folgt wiederum, dass eine Evaluationsstelle von einer Person geleitet werden muss, welche eigene wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet der Evaluation betreibt und deshalb die fundamentalen erkenntnistheoretischen und methodischen Probleme des Evaluierens aus eigener Anschauung kennt. Nur so ist gewährleistet, dass Evaluationen das zu sein vermögen, was ihnen zugeschrieben wird: eine qualitativ hochstehende Prozedur, hohe Qualität von tiefer treffsicher zu unterscheiden.

Zürich, den 16. Oktober 2001

Hans Weder