Zeitschrift: Bulletin / Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten = Association Suisse des Professeurs d'Université

Herausgeber: Vereinigung Schweizerischer Hochschuldozenten

Band: 30 (2004)

Heft: 2-3

Artikel: Evaluieren heisst Intervenieren : einige Erfahrungen

Autor: Weber, Karl

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-894287

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Evaluieren heisst Intervenieren. Einige Erfahrungen

Karl Weber

Die nationalen Hochschulwesen erfahren gegenwärtig einen Wandel ihrer Steuerung. Die politisch Verantwortlichen wollen die Systeme weniger über den Input als über den Output in Bewegung bringen. Nicht Absichten und Pläne sollen massgebend sein für Mittelzuteilung, sondern die tatsächlich erbrachten Leistungen. Evaluationen etablieren sich in diesem Wandel als legitime Verfahren, um die Entwicklung von Studiengängen, von wissenschaftlichen Einrichtungen und von ganzen Systemen zu beschreiben, zu analysieren und zu bewerten. Erstaunlicherweise hat die beschriebene Steuerungsphilosophie alle Hochschulsysteme erfasst, seien diese föderalistisch oder zentralistisch organisiert, kleinräumig oder grossräumig konzipiert.

Mit dem Wandel der Steuerungspraxis hat sich die Funktion des Peer der Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen erweitert. Zwar haben sie im Rahmen ihrer Tätigkeit als Angehörige von Disziplinen und Fächern immer schon evaluiert, etwa im Rahmen der Forschungsförderung, wo sie schon heute über Projektanträge von Kollegen und Kolleginnen urteilen und insbesondere prüfen, ob die geplanten Vorhaben voraussichtlich zur Weiterentwicklung der Disziplin beitragen oder nicht. Oder sie entscheiden als Angehörige von Fakultäten darüber, ob junge Kollegen und Kolleginnen als Peers anerkannt werden sollen. Schliesslich sorgen sie mit ihren Expertisen bei externen Dienstleistungen dafür, dass dem Stand der Wissenschaft auch bei der Bearbeitung ausserwissenschaftlicher Fragen Rechnung getragen wird. Damit wird deutlich, dass Hochschullehrer und Hochschullehrerinnen mit Fragen der Beurteilung und Bewertung sehr vertraut sind. Neu ist, dass Studiengänge, wissenschaftliche Einrichtungen oder ganze Systeme im Kontext ihrer Organisation, ihrer Verfahren, Ressourcen und Werte zu beurteilen sind. Die Komplexität des Evaluationsgegenstandes ist hoch, die Aufgabe entsprechend anspruchsvoll und nicht selten dornenreich.

Im folgenden wird aus der Perspektive des Peer über zwei Evaluationen an deutschen Universitäten berichtet, an denen der Schreibende beteiligt war, nämlich um

1. die Evaluation eines Studienganges im Rahmen einer Akkreditierung und
2. die Evaluation des Leistungsprofils und der Organisation von zwei Einrichtungen der universitären Weiterbildung.

Dabei wurde die erst genannte Evaluation von der Einrichtung selber initiiert, die zweite auf Wunsch der Universitätsleitung durchgeführt. Anhand dieser konkreten Beispielen werden folgende Fragekreise dargestellt:
- Wie wird man Evaluator oder Evaluatorin?
- Gibt es Regeln, welche den Evaluationsprozess strukturieren?
- In welche Diskussionszusammenhänge sind Evaluatoren und Evaluatorinnen involviert?
- Über welche Ressourcen verfügen Evaluatoren und Evaluatorinnen?
- Welches sind die Erträge der Evaluation?

Evaluation - eine Herausforderung

Anfragen für Evaluationen werden von der beauftragten Akkreditierungsgesellschaft, welche Evaluationen durchführt, oder von Behörden, die eine Evaluation in Auftrag geben, initiiert. Weiter sind sie zwar nicht voraussehbar, erreichen einen in der Regel aber nicht kurzfristig. Üblicherweise werden diese Anfragen mit Informationen über die Zielsetzung der Evaluation konkretisiert. Um sich jedoch ein genaueres Bild über den Auftrag machen zu können, empfiehlt es sich, noch zusätzliche Informationen über den Evaluationsgegenstand zu beschaffen. Dies kann in Gesprächen mit den Anfragenden selber oder beispielsweise übers Internet geschehen. Zudem bewährt es sich, abzuklären, wer die andern Evaluatoren und Evaluatorinnen sind, um abzuschätzen zu können, ob mit Kooperationsproblemen zu rechnen ist. Im übrigen durfte ich feststellen, dass die Auftraggeber die Evaluationsteams in beiden Fällen sorgfältig zusammengesetzt hatten.

Dass man sich bereits im Anfangsstadium innerlich mit den Besonderheiten des Evaluationsauftrages vertraut macht und auf den Auftrag neugierig wird, erachte ich als psychologisch bedeutsam und scheint mir aus Gründen des kollegialen Respekts zentral.

Evaluationen sind strukturiert

Weil für Evaluationen immer beobachtet, analysiert und bewertet wird, erzeugen sie bei den zu Evaluierenden notwendigerweise Unsicherheit, da sie nie ganz sicher sein können, ob ihre Arbeit den geforderten Standards genügt. Entsprechend lassen sich gewisse Spannungen in der Evaluationssituation zwar nicht vermeiden, sie können jedoch in Grenzen gehalten werden. Insbesondere eine Abstimmung der wechselseitigen Erwartungen aller Beteiligten durch eine inhaltliche, prozedurale Strukturierung des Prozesses erweist sich für den Evaluationserfolg besonders förderlich.

Im folgenden sollen nun einige Elemente dieser Strukturierung genannt werden:

- Unter prozedural - inhaltlichen Gesichtspunkten hat sich in der Evaluationspraxis der Selbstbericht und der Fremdbericht als Standard herausgebildet. Im Selbstbericht nehmen die Evaluierten eine Beschreibung, Analyse und Beurteilung ihrer eigenen Situation vor. Die inhaltlichen Elemente werden je nach Evaluationszweck vorgegeben. Bezogen auf die oben erwähnten Beispiele stand im einen Fall der Studiengang mit seiner Zielsetzung, inhaltlichen Strukturierung und der Qualitätssicherung im Vordergrund. Hingegen richtete sich im andern Fall die Hauptaufmerksamkeit auf das Leistungsprofil von zwei Einrichtungen und ihre organisatorischen Verankerung innerhalb der Universität. Entscheidend ist nun, dass sich die zu Evaluierenden in konsensuellen Verfahren ein möglichst genaues Bild von sich selbst machen und dokumentieren. Demgegenüber stellt der Fremdbericht das Produkt der Evaluatoren und Evaluatorinnen dar, der in der Regel arbeitsteilig erstellt, diskutiert und in der Gruppe konsensuell verabschiedet wird. Sein Inhalt stützt sich auf das Studium von Dokumenten und die Auswertung von Gesprächen zwischen den Evaluatoren bzw. Evaluatorinnen und den im Evaluationsfeld bedeutsamen Akteuren etwa mit Lehrenden, Studierenden oder Absolventen der Weiterbildung sowie Verantwortlichen in der Universität. Die inhaltliche Struktur des Fremdbericht kann variieren, meistens enthalten sind jedoch ein Referat des Selbstberichtes, eine ergänzende Analyse sowie eine Beurteilung und Empfehlungen.
- Auch in prozedural - zeitlicher Hinsicht ist der Ablauf in der Regel durchstrukturiert. Der Selbstbericht wird den EvaluatorInnen rechtzeitig vor der "sidevisit" zugestellt, damit sich diese intensiv und individuell vorbereiten können. U.U. wird sichtbar, in welchen Bereichen zusätzliche Informationen erforderlich sind, um urteilsfähig zu werden. Am Ort der Evaluation treffen sich die Evaluatorinnen und Evaluatoren oft zum ersten Mal und ein erster Erfahrungsaustausch wird möglich. Ebenso wird bestimmt, wer als Sprecher der Gruppe auftritt und wie die Berichterstattung praktisch zu bewerkstelligen ist. Vorher oder nachher findet eine Besprechung mit dem Auftraggeber statt, in der Regel dient sie der Detailklärung des Auftrages und der Termine. Je Nach Auftrag kann die "sidevisit" 1 bis 2 Tage oder auch länger dauern. Damit ist die erste Phase der Evaluation abgeschlossen.
- In einem straffen Zeitregime beginnen schliesslich die verschiedenen Befragungen der relevanten Gruppen, dann ziehen die Evaluatoren und Evaluatorinnen eine erste Bilanz, wobei Konsuelles festgehalten wird und für offene Fragen der Weg der Klärung definiert wird. Anschliessend wird der Auftraggeber über das Profil der Aussagen im späteren Bericht informiert genauso wie die Betroffenen. Mit dem Auftraggeber wird das weitere Vorgehen, u.a. die Ablieferung des Berichtes, festgelegt.
- Finden keine weiteren Befragungen vor Ort statt, erstellen die Evaluatoren und Evaluatorinnen den Bericht und bereinigen ihn in einem angemessenen Verfahren.

Evaluieren heisst kommunizieren

Evaluationen vollziehen sich in unterschiedlichen Diskussions- und Handlungszusammenhängen, in denen eine je spezifische Logik, je besondere Sichtweisen und Interessenlagen zum Zuge kommen.

In den Gesprächen mit dem Auftrageber steht die Klärung der Zielsetzung und die Strukturierung der Evaluation als Ganzes im Vordergrund.

Wenn der Auftraggeber zugleich vorgesetzte Behörde der evaluierten Einheit ist (vgl. den Fall der beiden Weiterbildungseinrichtungen), geht es ebenfalls um die Klärung seiner Vision bezüglich der untersuchten Einheit. Oft erwartet er von einer Evaluation, dass sie die Führung der Universität unterstützt und daher für die Verantwortlichen nützlich ist. Anders präsentiert sich die Ausgangslage im Falle der Akkreditierung. Einerseits sind die Standards sowie Vorgehensweisen vorgegeben und die Gespräche mit dem Auftrageber dienen lediglich der Klärung noch offener, klar definierter Fragen. Andererseits wird die Evaluation zwar zu Handen der akkreditierenden Institution erarbeitet, letztlich stellt sie aber eine Dienstleistung für die Verantwortlichen des Studienganges dar.
Diese knappen Beschreibungen verdeutlichen, dass Evaluation immer in einem praktischen Handlungszusammenhang steht und deswegen interessegeleitet ist. Ich denke, es ist für die Evaluatoren und Evaluatorinnen nützlich, sich früh darüber klar zu werden, in welchem organisatorischen Kontext ihre Arbeit steht.

Ganz anders sind die Diskussionszusammenhänge mit den zu Evaluierenden konstituiert. Diese befinden sich gegenüber den Peers in einer Situation, wo sie die Möglichkeit haben, das was sie tun, sinn- und glaubhaft darzustellen und diese von der Qualität ihrer Arbeit zu überzeugen. Inhaltlicher Ausgangspunkt dieser Gespräche bildet der Selbstbericht, der gewissermassen eine Traktandenliste darstellt. Üblicherweise finden solche Gespräche mit verschiedenen, relativ homogenen Gruppen statt etwa mit den Verantwortlichen für die Weiterbildungsprogramme oder mit Weiterbildungsteilnehmenden bzw. mit Kooperationspartnern aus den Fakultäten. Aus verschiedenen Perspektiven erfahren die Evaluatoren und Evaluatorinnen wie die Tätigkeiten der Evaluierten wahrgenommen werden. Damit gelingt es ihnen namentlich Analysen und Einschätzungen zu überprüfen und dadurch die Einsichten zu konsolidieren.

In diesem Kommunikationsprozess sind die Rollen klar verteilt: Die Evaluierer fragen, die zu Evaluierenden antworten. Dennoch verfügen die zu Evaluierenden über zahlreiche Möglichkeiten, Aspekte ihres Arbeitsbereichs darzustellen, auch wenn diese nicht expliziter Gegenstand der Befragung sind. Sie können das Setting wesentlich mitgestalten, etwa die Wahl des Sitzungsortes, die Auswahl der beteiligten Gesprächspartner, der Umgang unter den Befragten sowie mit den Peers und der informelle Austausch. Kurz: Für die Inszenierung der eigenen Bedeutsamkeit wie der Arbeitskultur steht ihnen ein vielfältiges Repertoire zur Verfügung, welches sie kreativ nutzen können.

Wie gut es gelingt, in der Praxis der Evaluation ein vertrauensvolles Klima herzustellen und schwierige Botschaften zu kommunizieren, zeigt sich meist im letzten Feedbackgespräch am Ende der "sidevisit". Die Evaluatoren und Evaluatorinnen machen Aussagen über einen Gegenstand, der immer schon ein Bild von sich selber hat und haben muss. Anders kann Handeln, auch in wissenschaftlichen Einrichtungen nicht zustande kommen und auch nicht gelingen. Wenn Selbst - und Fremdbild im Evaluationsprozess aufeinander treffen, stellt ihre Übereinstimmung eher die Ausnahme dar, üblicherweise zeigen sich Differenzen. Wie diese von den Evaluatoren und Evaluatorinnen mitgeteilt und begründet werden, entscheidet wesentlich darüber, ob das passiert, was mit einer Evaluation immer beabsichtigt wird, nämlich Lernen aus der Differenz. Um Wirkungen zu erzielen, bedarf es jedoch nicht notwendigerweise solcher Konfrontationen. Die blosse Ankündigung einer Evaluation und besonders die Ausarbeitung des Selbstberichtes hinterlassen in den wissenschaftlichen Einrichtungen ihre Spuren und setzen Reflexionsprozesse in Gang. Bereits in dieser Phase entfaltet die Evaluation Wirkungen. Diese Hinweise verdeutlichen, dass jede Evaluation eine klinische Intervention am sozialen System darstellt

Die Auswertung der Gespräche, die mit den verschiedenen Gruppe geführt wurden, erfolgt schliesslich im Kreise der Peers: Hier geht es darum, die Informationen zu bündeln, sie auf die Fragestellung der Evaluation zu beziehen, eine Situationsanalyse vorzunehmen, Stärken und Schwächen zu erkennen, eine Beurteilung vorzunehmen und Empfehlungen zu formulieren. Das Gelingen dieser Arbeitsphase ist wesentlich davon abhängig, dass die Beteiligten bereit sind, einander zuzuhören, Positionen und Einschätzungen zu relativieren, neue Perspektiven zu übernehmen und systematisch unter relativ engen zeitlichen Rahmenbedingungen einen Konsens anzustreben. Ein konsensuelles Ergebnis ist nicht ohne engagierte Auseinandersetzung mit der Sache möglich, was die Evaluationstätigkeit zu einem interessanten Unternehmen der daran beteiligten Peers macht.

Wenn den Evaluatoren und Evaluatorinnen dieser Prozess gelingt, ist dies keineswegs selbstverständlich, denn schliesslich stellen sie eine "Zwangsarbeitsgruppe" dar.

Ressourcen der Evaluatoren und Evaluatorinnen

Aktive und entwicklungsorientierte Einheiten unserer Universitäten haben sich schon immer der kollegialen Kritik gestellt. Den entsprechenden Austausch haben sie jedoch selbst organisiert und er folgte keinen festgeschriebenen Regeln. Mit der neuen Evaluationspraxis werden in diesem Punkt Verbindlichkeiten geschaffen. Sie zielt darauf, Stärken und Schwächen im wissenschaftlichen Betrieb zu analysieren. Für die akademische Kultur, die sich kollegialen Werten verpflichten fühlt, ist dies nicht unproblematisch und es erstaunt, dass bei diesen Gegebenheiten Evaluationen meist friedlich verlaufen. Warum?

Zunächst kann behauptet werden, dass die Expansion der Evaluation nicht als Antwort auf die Krise des Peersystems verstanden werden kann sondern sich in der Evaluationspraxis vielmehr die Stärke des Peersystems zeigt. Bei der Evaluation ist dem Umstand, dass wissenschaftliche Leistungen nicht nur individuell, sondern auch organisatorisch bedingt sind, Rechnung zu tragen. Die wichtigste Ressource der Peers stellt auch in der Evaluation ihre Reputation dar, ihre fachliche Anerkennung und ihr Ansehen, das sie unter Kollegen und Kolleginnen geniessen. Eine solche Reputation ist wohl weiterhin notwendig, aber kaum hinreichend. Zusätzlich ist es sinnvoll, wenn die Evaluatoren und Evaluatorinnen im Arbeitsbereich, den sie evaluieren, selber über Erfahrungen als reflektierende Praktiker verfügen. Diese zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass sie zielorientiert Handeln, einen Handlungsplan systematisch entwerfen und entsprechend umsetzen sowie die Wirkungen ihres Tuns reflektieren und auswerten. Dieser Reflexionsprozess gelingt ihnen umso besser, je mehr er durch konzeptionelle und analytische Elemente angeregt wird. Es gilt somit Wissenschaft auf Wissenschaft anzuwenden. Gleichzeitig wird dadurch die Relevanz der eigenen Erfahrungen in Grenzen gehalten. Wichtig aber ist schliesslich das Engagement und die Passion der Evaluatoren und Evaluatorinnen für den Evaluationsgegenstand. Diese Haltung entscheidet wesentlich darüber wie die Evaluation durchgeführt und ob die Beurteilung, die immer auch eine Distanznahme zur Voraussetzung hat, mit Augenmass und dem Sinn für das Mögliche, vorgenommen wird.

Vielfältige Erträge der Evaluation

Zahlreiche Argumente sprechen dafür, dass die Bedeutungszunahme der Evaluation einen nicht umkehrbaren Prozess darstellt. Erstens ist diese Tatsache auf die neue Steuerungsphilosophie im Hochschulwesen zurückzuführen (vgl. oben). Zweitens verfeinern sich Ansätze, Verfahren und Instrumentarien in der Evaluation zunehmend. Schliesslich hat sich die Evaluation institutionell und professionell verfestigt. Sie stellt auch ein wirtschaftlich interessantes Arbeitsfeld dar.

Ob Aufwand und Ertrag in der Evaluation in einem angemessenen Verhältnis stehen, ist allgemein kaum zu beantworten. Unbestritten ist, dass die Evaluation Erträge abwirft, von denen viele profitieren können, insbesondere die Initianten. In den hier dargestellten Fallbeispielen handelt es sich um die Verantwortlichen einer Universität bzw. eines Studienganges. So wurden der Universitätsleitung beispielsweise Möglichkeiten aufgezeigt, wie die untersuchten Institute neu zu profilieren und besser in der Organisation zu verankern wären. Die Verantwortlichen des Studienganges wurden auf Verbesserungsmöglichkeiten im curricularen Aufbau des Studienganges und der Qualitätssicherung aufmerksam gemacht. Ob und wie die Initianten von Evaluationen dieses Wissen nutzen, kann von den Evaluatoren und Evaluatorinnen kaum beeinflusst werden. Dass sie es nutzen, darf unterstellt werden, sonst hätten sie keine Evaluation in Auftrag gegeben. Anders präsentiert sich die Situation für jene, denen eine Evaluation durch vorgesetzte Stellen "aufgezwungen" wird und die deswegen auch nicht autonom über ihre Ergebnisse verfügen können. Sie verstehen die Tatsache, dass sie evaluiert werden als Zeichen des Misstrauens und des Ungenügens. Eine differenzerzeugende Evaluation wird daher oft als kollektive Kränkung erfahren, die zunächst eine rechtfertigende und defensive Haltung gegenüber den Evaluatoren und Evaluatorinnen und deren Anliegen und Einsichten fördert.

In solchen Fällen ist es unabdingbar, dass die Evaluierenden mit Form und Inhalt ihrer Interventionen dafür besorgt sind, gegenüber den Betroffenen eine Verrauensbeziehung aufzubauen und bewusst zu pflegen.

Dank den Evaluationen können die Hochschuleinrichtungen das Wissen über sich selber mehren. Damit verfügen sie über Ressourcen, die sie im sich verstärkenden Wettbewerb unter den Hochschuleinrichtungen nutzen können und die ihre Anpassungsfähigkeit gegenüber neuen Herausforderungen stärken.

Freilich ist keineswegs gesichert, dass die Evaluation auch längerfristig Erträge abwerfen wird: Hochschuleinrichtungen werden schnell lernen, mit den Anforderungen der Evaluationen umzugehen. Was heute als mühseliger und oft auch schmerzensreicher Lernprozess erlebt wird, kann morgen bereits Routine sein. Wenn sich die Bildungseinrichtungen ökonomisch verhalten, werden sie eine solche Routinisierung im wohl verstandenen Eigeninteresse fördern. Dass mit der Routinisierung auch Lernchancen verschwinden werden, ist offensichtlich. Die Ertragsproblematik stellt sich auch dort, wo Evaluationen "verordnet" werden. Die Betroffenen nehmen solche Evaluationen oft als Ausdrucks des Misstrauens wahr und nicht als Lernchance. Dieses Risiko kann dann in Grenzen gehalten werden, wenn die Evaluationsergebnisse den Betroffenen Verbesserungsmöglichkeiten als zweite Chance eröffnen und sie beispielsweise nicht mit Mittelkürzungen bestraft werden.

Einen Profiteur bei Evaluationen gibt es immer: den Evaluator und die Evaluatorin selber. Sie sehen bei der evaluierten Einrichtung oder beim evaluierten Studiengang Stärken und Schwächen, die sie im eigenen Haus nicht wahrnehmen oder nicht wahrnehmen können, weil sie nicht über den freien und handlungsentlasteten Blick verfügen. Dies ist ein Gewinn, der nicht hoch genug eingeschätzt werden kann.

Literaturhinweise

Stuffelbeam, Daniel L./ Madaus, George F./ Kellaghan, Thomas (Hrsg.): Evaluation Models. Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation. Second Edition. Boston/ Dordrecht/ London, 2000.

Thackwray, Bob: Effective Evaluation of Training and Development in Higher Education. London/ Stirling, 1997.

Weber, Karl: Evaluation im Kontext der Wissenschaft. In: Beywl, Wolfgang (Hrsg.): Evaluation im Kontext. Arbeitsbericht 31 der Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern. Bern, 2004. 7-13.

Ders.: Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung - Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken. In: Gogolin, Ingrid et al. (Hrsg.): Innovation durch Bildung. Opladen, 2003. 422-436.

Ders.: Evaluation zwischen Engagement und Distanz. In: Gonon, Philipp (Hrsg.): Evaluation in der Berufsbildung. Aarau, 1992. 109-120.

Widmer, Thomas: Meta Evaluation. Kriterien zur Bewertung von Evaluationen. Bern/ Stuttgart/ Wien, 1996.

Weiterführende Angaben

Organ für Akkreditierung und Qualitätssicherung der schweizerischen Hochschulen:
http://www.oaq.ch.

Schweizerische Evaluationsgesellschaft: http://www.seval.ch.

Deutsche Evaluationsgesellschaft: http://www.degeval.de/