

Evaluation von Forschung und Lehre in Bayern

Marlene Fries*

In Bayern werden seit Jahren einzelne Fächer oder Fächergruppen an Universitäten evaluiert. Das hierfür konzipierte und im Laufe der Jahre optimierte Verfahren wird im folgenden Beitrag in seiner Struktur, seinen Zielen und Aufgaben beschrieben. Es werden die Kriterien und die Rahmenbedingungen dargestellt, die der Bestandsaufnahme und Bewertung der Leistungsbereiche Lehre und Forschung zugrunde gelegt werden. Das Verfahren wird in seinen für den Erfolg unverzichtbaren Voraussetzungen diskutiert, z. B. die Auswahl und Zusammensetzung der Gutachterausschüsse, deren Vorbereitung auf die Begehungen vor Ort usw.

1 Von der ersten Begutachtung nach dem peer-review Verfahren zur systematischen Fachevaluation

Evaluation zur Qualitätssicherung wird in Bayern seit Jahren praktiziert. Ihre Anfänge reichen bis 1974 zurück. Damals hatte die Bayerische Hochschulplanungskommission¹ erstmals eine peer-Gruppe beauftragt, Empfehlungen zur künftigen Struktur der Hochschuleinrichtungen in Weihenstephan unter Einbeziehung der Forstwissenschaften und der Tiermedizin an der Technischen Universität München zu erarbeiten. In den folgenden Jahren wurden Evaluationsverfahren bzw. ‚Begutachtungen‘ – wie sie damals noch

* Die Verfasserin war von 1995 bis 2001 als Mitglied des Sekretariats an Evaluationsverfahren der Fächer Biologie, Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Slavistik, Indogermanistik und Geographie an den bayerischen Universitäten beteiligt. In dieser Funktion waren die Evaluationsausschüsse organisatorisch zu betreuen, Vorlagen für die internen Ausschusssitzungen zu erarbeiten, Daten und Informationen an den Universitäten zu erheben, diese zu analysieren und zu Kennzahlen zu verarbeiten, die Begehungen zu protokollieren usw.

¹ Die Bayerische Hochschulplanungskommission war 1971 auf Wunsch der bayerischen Hochschulen berufen worden. Deren Anliegen war es, durch von ihnen selbst benannte Mitglieder stärker in der Planungskommission vertreten zu sein, um in der Hochschulgesamtplanung mit den Sachverständigen aus dem Hochschulbereich zusammen wirken zu können. Entsprechend setzte sich die Kommission aus vom Staatsminister berufenen Experten und von den Hochschulen benannten Planungsfachleuten, die ebenfalls vom Staatsminister berufen wurden, zusammen. Neben den ständigen Mitgliedern gab es beratende Mitglieder, die für bestimmte Themen hinzuzuziehen waren. Der Leiter des Bayerischen Staatsinstituts für Hochschulforschung und Hochschulplanung war seit 1972 ständiger Gast.

hießen – für die verschiedensten hochschulspezifischen Fragenbereiche eingesetzt. Das mit ihnen verbundene Ziel war, Entscheidungshilfen auf fachlich kompetenter Grundlage und wissenschaftlicher Expertise zu erhalten.

Auch nach 1980, als der Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen² an die Stelle der Bayerischen Hochschulplanungskommission trat, änderte sich an dieser Praxis nichts. Zur Beantwortung spezifischer Fragen im Wissenschafts- und Hochschulbereich wurden peers, also Vertreter der jeweils eigenen scientific community, mit der Erarbeitung von Lösungsstrategien und Empfehlungen beauftragt. Bereits damals galt der Grundsatz, peers auch von außerhalb Bayerns zu rekrutieren, um Voreingenommenheiten oder Betroffenheiten ‚in eigener Sache‘ auszuschließen. Peers wurden mit der Bearbeitung und Bewertung von Themen betraut, die für den Hochschulbereich grundsätzlich waren, wie etwa ‚Die künftige Gestaltung der Personalstruktur an den bayerischen Universitäten‘ oder ‚Stand und Perspektiven der Forschung in Bayern‘, sie wurden mit Themen befasst, die spezielle Hochschulbereiche betrafen, wie den Auf- und Ausbau der ‚Mikrostrukturforschung in Bayern‘ oder die ‚Festlegung einer personellen Mindestausstattung für die Fächer Geschichte, Germanistik und Romanistik‘, und sie hatten damals bereits Empfehlungen zur Neugestaltung einzelner Fächer oder Fächergruppen zu erarbeiten wie z. B. für die ‚Sinologie‘ oder die ‚Ingenieurwissenschaften‘.

Anfang der 90er Jahre zeichnete sich ab, dass innerhalb der nächsten zehn Jahre in einer Reihe von Fächern ca. 30 bis 50% der Professorenstellen an Universitäten, teilweise noch mehr, wegen Emeritierung oder Erreichens der Altersgrenze frei werden und somit zur Wiederbesetzung anstehen würden. In dieser Situation sah man die Chance einer grundlegenden inhaltlichen Neuorientierung und Neustrukturierung der Fächer im Hinblick auf den gesellschaftlichen Bedarf der Zukunft. Der Generationenwechsel innerhalb der Fächer konnte und sollte deshalb – so die Intention von Bayerischer

²1980 wurde auf Anregung von Mitgliedern der Hochschulplanungskommission der Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen des Bayerischen Staatsministers für Unterricht und Kultus, Wissenschaft und Kunst errichtet. Anlass war die Neuregelung des Zusammenwirkens von Ministerium und Hochschulen in der Hochschulgesamtplanung in Art. 8 BayHG, durch die ihrer Meinung nach sichergestellt war, dass der Sachverstand der Hochschulen in die Hochschulgesamtplanung einfließen konnte. Man war der Auffassung, dass es nunmehr vordringlicher sei, Fragen der Wissenschafts- und Forschungsförderung aus Sicht einzelner Fachrichtungen zu behandeln. Entsprechend wurden vom Staatsminister kompetente Vertreter für die wichtigsten Wissenschaftsgebiete für drei bis maximal 6 Jahre in den Beirat berufen. Der Leiter des Staatsinstituts gehörte diesem Gremium als stndiger Gast an. Mitarbeiter des Staatsinstituts waren seit 1989 unterstützend im Sekretariat tätig.

Rektorenkonferenz und Wissenschaftsministerium – entsprechend den wissenschafts-immanenten fachlichen Entwicklungen und deren Antizipation vollzogen werden. Voraussetzung für das Gelingen war, die einzelnen Fächer in ihrer derzeitigen Struktur und ihrer inhaltlichen Ausrichtung zu überprüfen sowie hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen zu analysieren und zu bewerten. Die Expertise hierfür konnte nur von der jeweiligen scientific community erbracht werden. Damit begann in Bayern die Phase der systematischen Fachevaluationen³ an Universitäten – eine bis heute andauernde Aufgabe.

Zur Realisierung dieser Vorhaben setzte der Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen 1993 einen Koordinierungsausschuss ein. Seine Aufgabe war, für die Evaluation⁴ der Fächer ein objektivierbares und nachprüfbares, konzises Verfahren zu entwickeln, das Vergleiche zwischen den einzelnen Hochschulstandorten ermöglicht, und dieses im Laufe der Zeit zu optimieren. Der Koordinierungsausschuss hatte die Ausschüsse zu konstituieren – in den Anfängen der Evaluation bestimmte er deren Vorsitzenden –, das Verfahren zwischen den peers und den an der Evaluation zu beteiligenden Partnern zu koordinieren und für einen reibungslosen organisatorischen Ablauf zu sorgen. Der Koordinierungsausschuss sollte gleichzeitig Mittler zwischen den Gutachterausschüssen einerseits und dem Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen, seinem Vorsitzenden und damit dem Wissenschaftsministerium andererseits sein.

Die ersten Ausschüsse wurden 1994 für die Fächer Romanistik, Elektrotechnik und Chemie eingesetzt. 1995 folgten Biologie, Physik und Philosophie, 1996 Pädagogik, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Die Evaluation der Pädagogik wurde zunächst ausgesetzt, die der Wirtschaftswissenschaften 1997 im Auftrag des Rats für Wissenschaft und Forschung des Bayerischen Staatsministers für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und

³ Der Begriff „Fach“ wird dabei nicht strikt auf ein einzelnes Fach bezogen, sondern pragmatisch und flexibel gehandhabt. Wann immer Lehre und/oder Forschung eines Faches mit einem anderen eng verbunden oder sogar vernetzt sind, wie z. B. BWL, VWL und Wirtschaftsinformatik, oder kleine Fächer mit identischer Struktur und wissenschaftlichem Paradigma begutachtet werden sollen, wie z. B. fernöstliche und afrikanische Kulturen, werden diese Einzelfächer für den Begutachtungsprozess zusammengefasst. Der in diesem Beitrag gewählte Ausdruck „Fachevaluation“ bezieht sich somit nicht nur auf die Evaluation eines Einzelfaches, sondern umfasst auch die Evaluation von Fächerkonglomerationen.

⁴ Zu Zeiten des Beirats für Wissenschafts- und Hochschulfragen wurde strikt vermieden, von „Evaluation“ zu sprechen. Angesichts der Tatsache, dass es um die Neustrukturierung und Neuausrichtung von Fächern ging und nicht vordringlich um die Bewertung der individuellen Leistungen in Lehre und Forschung, wurde statt dessen von „Begutachtung“ gesprochen.

Kunst⁵ durchgeführt. 1997 veranlasste er die Evaluation der beiden Fächer Slavistik und Indogermanistik, 1998 die der Geographie. 2000 wurde die Evaluation der Pädagogik erneut in Angriff genommen. Eine weitere Evaluationsrunde erfolgte für die Fächerkonglomerationen „Alte Welt“, „Nahöstliche und europäische Kulturen“ sowie „Fernöstliche und afrikanische Kulturen“. Weitere Fächer sollen folgen. Welche Fächer evaluiert werden, bestimmt der Rat für Wissenschaft und Forschung. Er kann dem Vorschlag eines Rektors/Präsidenten einer Universität oder der Bayerischen Rektorenkonferenz entsprechen, Anregungen aus dem Ministerium aufgreifen und auch einzelne Fachvertreter können Vorschläge einbringen.

2 Das Verfahren der Evaluation – Struktur, Ziele und Aufgaben

Abgesehen von Anpassungen aufgrund unterschiedlicher fachlicher Gegebenheiten und Paradigmen hat das Verfahren der Evaluation von seinen Anfängen bis heute eine Reihe von Veränderungen erfahren.

Gleich geblieben ist die *Struktur des Evaluationsprozesses* als zweistufiges Verfahren: In einer ersten Phase wird das Fach aufgefordert, über seinen Ist-Stand und seine in Aussicht genommene Entwicklung zu berichten. Diese Phase geht über eine Selbstevaluation insofern hinaus, als nicht nur Stärken und Schwächen darzustellen sind, sondern auch Angaben dazu gefordert werden, welche Perspektiven das Fach für sich sieht, bzw. ob es seine Schwerpunkte künftig beibehalten oder verändern will und ggfs. in welche Richtung es dies zu tun beabsichtigt. In der zweiten Phase erfolgt das peer-review. In dieser werden das Fach bewertet und Empfehlungen zu dessen Weiterentwicklung ausgearbeitet.

Gleich geblieben ist ferner das *Objekt der Evaluation*. Es ging und es geht nicht um die Lehr- und Forschungsleistungen von Individuen, sondern um die Bewertung der Leistungen des Fachs insgesamt an einem bzw. allen bayerischen Universitätsstandorten. Die

⁵ Der Rat für Wissenschaft und Forschung des Bayerischen Staatsministers für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst (künftig Rat für Wissenschaft und Forschung), 1997 eingerichtet, ist die Nachfolgeinstitution des Beirats für Wissenschafts- und Hochschulfragen. Mit ihm hat sich der Wissenschaftsminister einen ihm unmittelbar zugeordneten Beraterkreis geschaffen. Dieser besteht aus zehn vom ihm berufenen Wissenschaftlern bayerischer und außerbayerischer Universitäten sowie außeruniversitärer Wissenschaftsorganisationen. Sein Auftrag ist es, die Wissenschafts- und Forschungspolitik zu beraten, bei Fachfragen die notwendige Transparenz herzustellen und auf Hemmnisse und eingefahrene Abläufe in der Praxis hinzuweisen.

Gesamtleistung eines Fachs setzt sich zwar aus den individuellen Leistungen seiner Mitglieder zusammen, sie besteht jedoch nicht nur aus deren Addition, sondern umfasst auch Möglichkeit und Ergebnisse des synergetischen Zusammenwirkens.

Unverändert geblieben ist außerdem das *Ziel der Evaluation*, und zwar insofern, als es um die Analyse der Stärken und Schwächen des Fachs und um die Bewertung seiner künftigen Entwicklungsperspektiven geht, auf deren beider Grundlage Empfehlungen für seine Neustrukturierung entwickelt werden. Es geht nach wie vor ausdrücklich nicht darum, Rankinglisten für die evaluierten Fächer zu erstellen. Durch Evaluationsverfahren müssen keine Einspareffekte erzielt werden. Den Ausschüssen wird zugesichert, dass der Gesamtumfang der Ressourcen, über den die Fächer an den bayerischen Universitäten insgesamt verfügen, nicht reduziert wird, statt dessen ist der Ressourceneinsatz zu optimieren, so dass in Lehre und Forschung – den beiden wichtigsten Leistungsbereichen der Universitäten – bessere Resultate erzielt werden können. Die Anzahl der Stellen im Fach wird auf dem Level festgeschrieben, der zu Beginn der Evaluation gegeben ist.

Mit dem neuen Auftraggeber ‚Rat für Wissenschaft und Forschung‘ hat sich hingegen der *Aufgabenumgriff für Evaluationen* verändert. Ging es zuvor schwerpunktmäßig um eine Analyse des Fachs unter dem Aspekt seiner künftigen Neustrukturierung – Lehre und Forschung wurden betrachtet, ohne im einzelnen einem strikten Bewertungsprozess unterworfen zu werden –, so hatte, beginnend mit den Wirtschaftswissenschaften, die Forschung den Fokus der Evaluation zu bilden. „Die vorrangigen, künftigen Forschungsaufgaben des Fachs“ sollen – so heißt es in der Ausformulierung des Auftrags an einen Evaluationsausschuss – eine „herausgehobene Rolle spielen“. Von der Forschung her sind Studium und Lehre im Fach zu analysieren und zu bewerten. Von ihr aus hat die vom Rat für Wissenschaft und Forschung weiter aufgegebenen Profilbildung zu erfolgen, wonach für das Fach ein je Standort spezifisches Profil zu entwickeln ist. Die Forschung ist damit zum Ausgangspunkt für die künftige wissenschaftliche Ausrichtung des Fachs an den bayerischen Universitätsstandorten erklärt worden.⁶

Im Folgenden wird das Evaluationsverfahren dargestellt, wie es seit den Wirtschaftswissenschaften (1997) und zuletzt der Geographie im Auftrag des Rats für Wissenschaft und Forschung, gehandhabt wird:

⁶ Diese weitergehenden Zielbestimmungen haben natürlich Konsequenzen für das Verfahren (Datenerhebung, Methodik der Datenanalyse usw.), die hier im einzelnen nicht dargestellt werden.

Zunächst wird das Verfahren in seinem organisatorischen Ablauf (Abschnitt 3) skizziert und die Kriterien (Abschnitt 4) beschrieben, die der Bewertung von Lehre, Forschung, Nachwuchsförderung, Fort- und Weiterbildung sowie Ressourcen und Strukturen, auf deren Basis das Fach die Leistungen erbringt, zugrunde gelegt werden.

Da jedes Verfahren unter bestimmten Rahmenbedingungen abläuft und diese möglichst positiv für den Verfahrensablauf zu gestalten sind, werden jene Bedingungen (Abschnitt 5) erörtert, die sich nach den bisherigen Erfahrungen als die für die Qualität des Evaluationsverfahrens entscheidenden herausgestellt haben: (a) Konstituierung der Ausschüsse, (b) Vorbereitung der Ausschüsse auf die Begehungen vor Ort sowie (c) Bereitschaft der Hochschulen und vor allem des zu evaluierenden Fachs, bedingungslos und offen am Verfahren mitzuwirken.

Schließlich wird der Prozess der wissenschaftspolitischen Umsetzung der Empfehlungen (Abschnitt 6) stichwortartig diskutiert. Da diese nach der Stellungnahme des Rats für Wissenschaft und Forschung zu den im Evaluationsbericht ausgesprochenen Empfehlungen und ihrer Weiterleitung an den Staatsminister erfolgt, gehört sie nicht mehr zum Evaluationsverfahren. Gleichwohl kann sie als Indiz für die Qualität der von den Evaluationsausschüssen geleisteten Arbeit und für den Willen, die Fachstrukturen an den Universitäten auf die Zukunft hin zu orientieren, gewertet werden.

Abschließend (Abschnitt 7) werden die zentralen Aspekte des bayerischen Verfahrens zusammenfassend dargestellt.

3 Das bayerische Evaluationsverfahren in seinem organisatorischen Ablauf

Das Evaluationsverfahren⁷ wird vom Rat für Wissenschaft und Forschung mit der offiziellen Beauftragung des Vorsitzenden, auf den sich der Rat für Wissenschaft und Forschung intern geeinigt hat und dessen Zustimmung zur Übernahme dieser Aufgabe in einem informellen Gespräch eingeholt wurde, in Gang gesetzt. Die Universitätsleitungen

⁷ Nicht dargestellt wird die Einbindung der Betreuungsreferenten im Wissenschaftsministerium in das Verfahren. Diese werden über alle Einzelschritte auf dem Laufenden gehalten, zu den Begehungen eingeladen und erhalten den Sachstandsbericht zu den von ihnen betreuten Standorten. Bei den Begehungen haben sie den Status eines ‚Beobachters‘. Sie sind zu den Ausschusssitzungen inoffiziell zugelassen und stehen hier für wissenschafts- und hochschulpolitische Auskünfte zur Verfügung. Mit der Analyse, Bewertung und schließlich dem Ausarbeiten der Empfehlungen sind sie nicht befasst.

werden vom bevorstehenden Evaluationsverfahren informiert und gebeten, den Kanzler der Universität, den Dekan der Fakultät (bzw. des Departments), in die das zu evaluierende Fach eingegliedert ist, sowie die Vertreter des zu evaluierenden Fachs zu informieren. In einem späteren Verfahrensschritt (Versendung der Erhebungsbögen) werden alle an der Evaluation beteiligten Partner vom Ausschussvorsitzenden unmittelbar über die Zielvorstellungen und den Ablauf der Evaluation in Kenntnis gesetzt und um ihre aktive Mitarbeit gebeten.

In der offiziellen ‚Beauftragung‘ des Vorsitzenden des Ausschusses durch den Rat für Wissenschaft und Forschung wird der Arbeitsauftrag an den Evaluationsausschuss beschrieben und konkret ausformuliert. Der Ausschussvorsitzende wird aufgefordert, einen Ausschuss mit etwa fünf peers – alle von außerbayerischen Universitäten – zusammenzustellen, darunter – soweit möglich – auch solche aus dem Ausland. Ferner sollte ein „fachferner“ Experte, der Forschungsverbindungen zum Fach der Evaluation hat, selbst jedoch nicht zu dessen Kernbereich zählt, mit aufgenommen werden.

Der Ausschussvorsitzende und die vom ihm ausgewählten peers und Experten werden vom Staatsminister für Wissenschaft, Forschung und Kunst in den Evaluationsausschuss berufen und formell gebeten, sich dieser Kommission als Mitglied zur Verfügung zu stellen.

In einer ersten vorbereitenden Sitzung präzisiert und operationalisiert der Ausschuss die Zielvorstellungen, von denen er ausgehen möchte, um den vom Rat für Wissenschaft und Forschung gestellten Auftrag erfüllen zu können. Er verständigt sich – zugrunde liegt eine Vorlage auf der Basis der Erfahrungen aus vorangegangenen Fachevaluationen – über Parameter, Indikatoren und Kriterien der Evaluation. Zur Bewertung des Fachs und seiner Leistungen einigt sich der Ausschuss auf maßgebliche Bewertungsmaßstäbe für Personalstellen, Personalstrukturen und die fachliche Ausrichtung der Professuren. Auf der Grundlage von Recherchen bei Dekanen und Fachvertretern legt er fest, welches andere Fach bzw. welche weiteren Fächer einen Lehr- bzw. Forschungskonnex zum Fach der Evaluation haben könnten und deshalb als ‚fachnahe‘ Fächer in das Verfahren einzubeziehen sind. Der Ausschuss befasst sich mit der Datengrundlage, die für die statistische Analyse des Ist-Stands des Fachs und für die vor Ort zu führenden Gespräche erforderlich ist. Die vorbereiteten Fragenkataloge zur Erhebung der quantitativen und qualitativen Daten und Informationen für die Beschreibung der Leistungsbereiche, ihrer Strukturen und ausstattungsmäßigen Rahmenbedingungen werden – evtl. in einer weiteren Sitzung – unter den Gesichtspunkten der Validität und zuverlässigen Erhebbarkeit im Einzelnen diskutiert und verabschiedet. Schließlich werden die Termine für die Bege-

hungen vor Ort – vorausgegangen sind Recherchen bei den Ausschussmitgliedern und Anfragen bei der Universität nach Ausschlusssterminen⁸ – festgelegt⁹ und den Universitätsleitungen, Dekanen und fachlichen Ansprechpartnern mit der Bitte zugeleitet, die Fachvertreter des zu evaluierenden Fachs umgehend davon zu verständigen.

Zur Leistungsbeschreibung des zu evaluierenden Fachs werden mittels schriftlicher Erhebungsbogen Daten, Informationen und Materialien erbeten:

- vom Universitätskanzler zur Personalsituation und finanziellen Ausstattung des Fachs,
- vom Dekan der Fakultät (des Departments) zur Integration des Fachs in die Fakultät, zu seinen Vernetzungen mit den anderen Fächern in der Fakultät, zu Studienangeboten und Forschungstätigkeiten, zu den Perspektiven der Fakultät usw.,
- von den Fachvertretern des Fachs zu deren Lehr- und Forschungstätigkeit, und schließlich
- von den ‚fachnahen‘ Fachvertretern zu deren Vernetzungen in Forschung und Lehre mit dem zu evaluierenden Fach.

In einem weiteren Arbeitsschritt werden die erhobenen Daten, Informationen und Materialien für jeden Universitätsstandort sowie vergleichend für alle bayerischen Standorte in tabellarischer Form ausgewertet. Die erhobenen objektiven Daten wie z.B. Studienanfänger, Studierende, Promotionen, Habilitationen usw. werden mit den Daten der amtlichen Hochschulstatistik abgeglichen. Um einheitliche und damit vergleichbare Bezugsgrößen zu erhalten, werden die objektiven Daten in relationale Zahlen (Kennzahlen) überführt und z.B. Betreuungsrelationen gebildet, die finanzielle und personelle Ausstattung pro Professur ermittelt, die Drittmittel je Professorenstelle errechnet usw. Die qualitativen Informationen werden inhaltsanalytisch ausgewertet und in synoptischer Form dargestellt.

Der Ablauf der Begehungen vor Ort, in der Regel pro Standort ein ganzer Tag, wird mit dem fachlichen Ansprechpartner (meist ein Professor des zu evaluierenden Fachs) orga-

⁸ Dies spielte insbesondere bei der Begehung der Geographie eine besondere Rolle, da während des Semesters und auch in der vorlesungsfreien Zeit Exkursionen stattfinden, Kongress- und Tagungsbesuche geplant sind usw. Auch Samstage und die vorlesungsfreie Zeit waren als Begehungstermine nicht ausgenommen; eine langfristig angelegte Terminplanung ermöglichte dies.

⁹ Der knapp bemessenen Zeit der Gutachter wegen war jeweils versucht worden, den Besuch von zwei bis drei Hochschulstandorten an aufeinander folgende Tage zu legen.

nisatorisch vorbereitet. Universitätsleitung, Dekan, Professoren des Fachs und ‚fachnahe‘ Professoren werden hierzu persönlich eingeladen.

Zur inhaltlichen Vorbereitung der Gespräche vor Ort wird eine Ausschusssitzung anberaumt, meist am Abend vorher. In dieser werden das analysierte Material für den konkreten Standort besprochen sowie der Standort im Vergleich zu den anderen bayerischen Standorten diskutiert. Aus den aus der Papierlage gewonnenen Eindrücken wird ein Gesprächsleitfaden für die einzelnen zu befragenden Gruppen (Studierende, Mittelbau, alle Professoren des Fachs und ‚fachnahe‘ Professoren) abgeleitet, Nachfragen zum bereit gestellten Material bzw. zu inzwischen eingetretenen Veränderungen festgelegt, die Besonderheiten dieses Standorts gegenüber den anderen Standorten thematisiert usw. Damit der Start der Gesprächsrunden einheitlich und problemlos gelingt, werden für jede Gesprächsrunde die einleitenden Fragen fixiert und einzelnen Ausschussmitgliedern zugeordnet.

Die Begehung vor Ort beginnt in der Regel mit kurzen Statements der Universitätsleitung und des Dekans. Zur Sprache gebracht werden sollen – dies wird vorher abgesprochen – der Stellenwert des zu evaluierenden Fachs innerhalb der Universität bzw. der Fakultät, seine künftige Entwicklung und sein Beitrag zur Profilierung von Universität und Fakultät. Eine kurze Diskussion dieser Statements soll den Status des zu evaluierenden Fachs innerhalb seines Umfelds abschließend klären.

Im Anschluss daran finden die Gespräche mit den verschiedenen Gruppen statt. Die erste Gesprächsrunde gehört den Studierenden des Fachs. Maximal zehn Studierende sollen, vom fachlichen Ansprechpartner ausgewählt, daran teilnehmen. Die Kriterien der Auswahl werden mit dem fachlichen Ansprechpartner besprochen. Generell sollen Hauptfachstudierende in den vor Ort möglichen Studiengängen (Magister/Diplom bzw. Lehramt) in unterschiedlichen Semestern am Gespräch teilnehmen, Nebenfachstudierende miteinbezogen sowie Studierende beteiligt werden, die ihre Diplom-/Magister-/Zulassungsarbeit anfertigen. Der Ausschussvorsitzende erklärt zu Beginn des Gesprächs den Auftrag und stellt die Mitglieder des Ausschusses vor. Die Gesprächspartner werden aufgefordert, sich ebenfalls kurz vorzustellen. Die erste den Studierenden gestellte Frage, wer sie warum ausgewählt habe, erwies sich in allen Fällen als sehr informativ, gleichzeitig entspannend und darüber hinaus als vertrauensbildend. Gesprächsgegenstand in dieser Runde sind der Aufbau des Studiums, die Zufriedenheit im Studium, inhaltliche Defizite, etwaige Engpässe sowie problematische Lehrveranstaltungen und deren Gründe, der Beratungsservice während des Studiums, die Berufsaussichten, die Hilfsstellungen des Fachs bei Auslandsstudien, Praktika, Übergang in den Beruf usw.

In einer zweiten Gesprächsrunde – auch in sie wird nach dem gleichen Schema eingeführt: kurze Erläuterung der Evaluationsziele, Vorstellung der Ausschussmitglieder und Gesprächsteilnehmer – befasst sich der Ausschuss mit der Situation des Mittelbaus und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Auswahl der Vertreter des Mittelbaus erfolgt nach Absprache der Auswahlkriterien durch den fachlichen Ansprechpartner. Themen in dieser Runde sind insbesondere die Arbeitszeit und ihre Verteilung auf die Bereiche Lehre, Forschung und Verwaltung, gezielte Fördermöglichkeiten wie etwa der Besuch von nationalen und internationalen Tagungen und Kongressen, der wissenschaftliche Diskurs innerhalb des Fachs mit den Professoren im Fach, aber auch die Diskussions- und Kontaktmöglichkeiten mit den Kollegen anderer Hochschulen usw.

Die dritte Gesprächsrunde wird mit den ‚fachnahen‘ Professoren geführt. Die Gesprächsthemen beziehen sich im wesentlichen auf die Vernetzungen in der Lehre, vor allem aber in der Forschung: ob solche existieren, ob sie sich im Auf- oder Ausbau befinden, ob solche erstrebenswert sind, woran ihre Realisierung scheiterte, was getan werden könnte, um konkrete Vorhaben zu initiieren usw.

In der vierten Gesprächsrunde sind alle Professoren des zu evaluierenden Fachs Gesprächspartner. Diese Runde ist für den Evaluationsprozess die eigentlich maßgebliche. Aufgrund dessen und je nach Größe des Fachs ist sie in der Regel zeitlich umfangreicher dimensioniert als die vorhergehenden Runden. Gesprächsgegenstand ist das Fach in allen seinen Facetten, vor allem die Leistungsbereiche Forschung, Lehre und Nachwuchsförderung, aber auch seine Infrastrukturausstattung und Organisationsstruktur. Eine bedeutende Rolle spielt die Diskussion der künftigen Perspektiven des Fachs. Ziel dieser Runde ist es, ausreichend Anhaltspunkte zu bekommen, um die Innovationsfähigkeit des Fachs, die Konkretheit seiner Planungen und die von ihm intendierten Entwicklungen bewerten zu können.

Die Gespräche der einzelnen Runden werden protokolliert. Im Anschluss an jede Gesprächsrunde findet eine kurze interne Ausschusssitzung statt, in der die Aussagen resümiert, eventuell bestehender weiterer Informationsbedarf identifiziert und Folgerungen für die Befragung der Professoren bzw. im Hinblick auf das zu evaluierende Fach gezogen werden. Für die Klärung noch offen gebliebener Fragen gibt es eine letzte Gesprächsrunde, zu der Vertreter einzelner Gruppen nochmals gebeten werden können. In der den Universitätsstandort vorläufig abschließenden internen Beratung des Ausschusses werden die gewonnenen Eindrücke aus den Präsentationen und die Auskünfte der befragten Personengruppen im Hinblick auf die gesteckten Ziele gebündelt sowie ein

vorläufiges Resümee für den besuchten Standort diskutiert. Dieses wird zum Abschluss der Begehung der Universitätsleitung und dem Dekan mitgeteilt. Daran können alle Gesprächspartner des Tages teilnehmen.

An allen Universitätsstandorten wird in der gleichen Weise verfahren.

Bei der den ersten Besuch vor Ort abschließenden, internen Sitzung wird festgelegt, welcher Gutachter für welchen Standort zuständig ist, d. h. den Entwurf für Bewertungen und Empfehlungen erstellt bzw. für die Behandlung allgemeiner Fragestellungen wie z. B. der Lehrerbildung verantwortlich ist. Nach Abschluss der Begehungen aller Universitätsstandorte werden in einer ersten Abschlusssitzung – für die Berichterstellung sind von vornherein drei Termine vorgesehen – die Entwürfe diskutiert und unter Anlegen der zu Anfang diskutierten Bewertungsmaßstäbe Einvernehmen über die Bewertung der einzelnen Standorte hergestellt. Für den gesamt-bayerischen Abgleich, dessen Ziel die Entwicklung eines für jeden Standort spezifischen, unverwechselbaren Profils ist, werden Kriterien und Maßstäbe in ihrer Gewichtung als Entscheidungsmatrix bestimmt. Auf dieser Basis werden iterativ Empfehlungen für die einzelnen Hochschulstandorte unter Berücksichtigung jeweils der Empfehlungen für die anderen Standorte erarbeitet. Widersprüchliche Formulierungen und unsystematische Begründungen bei der Ausformulierung des Berichts werden in einer oder mehreren weiteren Sitzungen, auch telefonisch und/oder per E-Mail geklärt. Es wird solange miteinander kommuniziert, bis Einstimmigkeit und Einigkeit erzielt wird.¹⁰

Der Evaluationsbericht des Ausschusses wird dem Rat für Wissenschaft und Forschung übergeben. Zu seiner internen Besprechung wird der Vorsitzende des Evaluationsausschusses für eventuelle Nachfragen und Erklärungen beigezogen. Damit ist die Arbeit des Evaluationsausschusses abgeschlossen.

4 Kriterien der Evaluation

Die Evaluation des Fachs bezieht sich auf die Leistungsbereiche Forschung und Lehre sowie auf die Rahmenbedingungen, unter denen das Fach die Leistungen erbringt, also Organisation und Struktur des Fachs sowie die Personalausstattung. Für diese Bereiche werden Kriterien aufgestellt, die ihre Beschreibung und Bewertung erlauben.

¹⁰ In keinem der von mir betreuten Ausschüsse gab es ein Minderheitenvotum. Die Empfehlungen waren gemeinsam und einvernehmlich erarbeitet und zum Abschluss gebracht worden.

Die *Bestandsaufnahme und Bewertung der Lehre* stützt sich auf quantitative Angebots-, Nachfrage- und Leistungsindikatoren wie z. B.:

- angebotene Studiengänge mit Spezialisierungs- und Abschlussmöglichkeiten,
- Studierendenzahlen,
- Zahl der Abschlüsse,
- Studiendauer,
- Betreuungsverhältnisse,
- Wartezeiten für teilnehmerbeschränkte Veranstaltungen wie Labor-Praktika, Exkursionen usw.,
- Unterrichtsformen,
- Bibliotheks-, Labor- und Computerausstattung usw.,
- Art und Anzahl der Kooperationen mit der Praxis,
- Angebote für Fort- und Weiterbildung.

Weitere wichtige Aspekte zur Bewertung der Lehre sind die Breite und die Profilierung des Lehrangebots, die Forschungs-, Praxis- oder Berufsfeldorientierung der Lehre und die Beteiligung an internationalen Austauschprogrammen, außerdem Bemühungen zur Studienreform, zur Lehrevaluation und zur Entwicklung neuer Studienangebote.

Die *Bestandsaufnahme und Bewertung der Forschung* stützt sich auf die folgenden quantitativen Indikatoren:

- Zahl und Art der Publikationen/Patente,
- durchgeführte Forschungsprojekte,
- Einwerbung von Drittmitteln und Drittmittelgebern,
- Zahl der Vorträge und Posterpräsentationen,
- Zahl der Dissertationen und Habilitationen,
- Gutachterfähigkeit für wissenschaftliche Institutionen,
- Mitarbeit in Beiräten wissenschaftlicher Einrichtungen, Ministerien usw.,
- Beratungstätigkeit, Gutachten für angewandte Forschung,
- Herausgeberschaft von Zeitschriften, Serien usw.,
- Gastprofessuren im Ausland,
- Preise, Auszeichnungen,
- Durchführung von Tagungen, insbesondere von internationalen Symposien,
- Gastaufenthalte ausländischer Wissenschaftler und Stipendiaten.

Die qualitative Bewertung von Forschungsleistungen erfolgt nach den üblichen Bewertungskriterien: Publikationen in anerkannten und referierten nationalen und insbeson-

dere internationalen Fachzeitschriften, an Rezensionen ablesbare Resonanz von Monografien, Einladungen zu Vorträgen auf nationalen und insbesondere internationalen Kongressen, Ausrichtung national und insbesondere international wichtiger Tagungen, Leitung von Projekten, die aufgrund von Begutachtungsverfahren extern finanziert sind (unter anderem DFG und Stiftungen), Mitwirkung in größeren Forschungsprogrammen (Sonderforschungsbereich, Schwerpunktprogramm, Forschergruppe oder Ähnliches) sowie die systematische Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses, inklusive der Bemühungen innerhalb des Gleichstellungsauftrags.

Ein dritter Bereich der Evaluation, der nicht unmittelbar Leistungsbereich ist, jedoch die Voraussetzung für die Erbringung guter Lehr- und Forschungsleistungen bildet, betrifft die *Organisation des Fachs und seine Struktur* (z.B. Institut). Hierfür sind im Wesentlichen folgende qualitative Kriterien zur Erfassung und Bewertung wichtig: Institutsinterne Kommunikation und Entscheidungsabläufe, Personalmanagement, Haushaltswesen, Organisation und Planung des Lehrangebots, Beratung der Studierenden, Betreuung des internationalen Studierendenaustausches, Kontakte zur Praxis, Organisation und Betreuung von Bibliothek, Sammlungen, Computerpool, Labor usw., Mitwirkung in Gremien der akademischen Selbstverwaltung, Dokumentation und Öffentlichkeitsarbeit (Internet, Medienpräsenz, Studienführer usw.), Betreuung der Alumni.

Wichtigster strategischer Faktor für die Entwicklung des Fachs ist die *personelle Ausstattung* hinsichtlich Stellenzahl und Stellenqualität, Altersstruktur der Professoren, deren fachliche Ausrichtung usw. Für die Bewertung der Personalstruktur und der fachlichen Ausrichtung orientiert sich der Ausschuss – wenn möglich – an entsprechenden Empfehlungen der Fachgesellschaften. Andernfalls entwickeln die Ausschussmitglieder selbst Richtlinien für eine optimale Personalstruktur und die anzustrebende fachliche Ausrichtung in Abhängigkeit von der Instituts-/Fachgröße, der Anzahl und Art der Studienangebote, der studentischen Nachfrage, für Forschungsschwerpunkte, sowie für ein spezielles Profil in Lehre und Forschung.

5 Zwingende Bedingungen für ein erfolgreiches Evaluationsverfahren

5.1 Berufung der Ausschussmitglieder

Die *zentrale Funktion des Ausschusses* besteht darin, das zu evaluierende Fach an den bayerischen Universitäten in Lehre und Forschung voranzubringen, zu modernisieren, zu aktualisieren, seine internationale Konkurrenzfähigkeit zu fördern bzw. es in seinen diesbezüglichen Bemühungen zu unterstützen. Hierfür muss der Ausschuss relevante Daten

erheben, sichten, zu aussagekräftigen Indikatoren verdichten, er muss beobachten, nachfragen, Vergleiche anstellen, Maßstäbe anlegen, bewerten und beurteilen und schließlich Empfehlungen aussprechen. Wie exakt alle diese Tätigkeiten ausgeführt werden, hängt von den als Ausschussmitgliedern verpflichteten Wissenschaftlern und Persönlichkeiten ab und davon, wie sehr es gelingt, die in den Ausschuss berufenen Individuen zu einer hoch motivierten, schlagkräftigen Evaluatorengruppe zu verschmelzen.

Voraussetzung hierfür ist, dass jeder Einzelne die Bereitschaft aufbringt, den anfallenden Arbeitseinsatz zu leisten und die notwendigen Sitzungs- und Begehungstermine wahrzunehmen. Die Zusage angefragter peers und Experten ist bewusst mit der Akzeptanz des geschätzten Zeit- und Arbeitsaufwands zu verbinden. Erfahrungsgemäß ist es das kleinere Übel, einen ausgewiesenen Wissenschaftler oder Praktiker nicht als Gutachter für die Evaluation zu verpflichten, wenn sich bei den Terminvereinbarungen herausstellen sollte, dass er nur partiell am Verfahren teilnehmen kann. Ausschüsse, die mit lückenhafter Präsenz ihrer Mitglieder arbeiten, drohen abzubrockeln und auseinander zu fallen, die Motivation Einzelner, sich auch voll und ganz in den Begutachtungsprozess nach Abschluss der Begehung einzubringen, lässt spürbar nach.¹¹ Das Ergebnis eines solchen Ausschusses wird damit nicht notwendigerweise weniger fundiert. Auf die ‚verbleibenden‘ Gutachter kommt jedoch mehr Arbeit zu, und sie müssen die Argumente des/der Kollegen, die eine andere fachliche Spezialisierung vertreten, mitdenken und mit einbringen. Dreh- und Angelpunkt für einen positiven Verlauf der Evaluation ist somit die Wahl geeigneter Ausschussmitglieder.

Für die *Wahl der Ausschussmitglieder* wurden bisher verschiedene Verfahren angewandt: Der Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen bestimmte die Ausschussmitglieder in einem – so könnte man sagen – teilweise ‚objektiven‘ Verfahren. Fachvertreter des zu evaluierenden Fachs konnten Wissenschaftler und Experten als gewünschte Gutachter benennen. Die Liste der benannten Gutachter wurde dem entsprechenden Fachausschuss der DFG mit der Bitte zugeleitet, zugeschnitten auf die Vertretung des Fachs an den bayrischen Universitäten, daraus¹² einen fachlich versierten Gutachterausschuss zusammenzustellen. Die vorgeschlagenen Gutachter wurden vom Sekretariat angefragt.

¹¹ Wohl auch deshalb, weil man durch seine lückenhafte Präsenz nur mehr in Teilbereichen mitreden kann.

¹² Die DFG war nicht an die Liste gebunden, sie konnte selbstverständlich andere Wissenschaftler vorschlagen. Durch die Vorlage der Wunschvorstellungen der Fachvertreter wurde diesen jedoch eine gewisse Mitwirkung bei der Zusammensetzung des Ausschusses eingeräumt.

Konnte keine Zusage zur Mitarbeit im Ausschuss erreicht werden, wurde die DFG um Nachbenennung gebeten. Die so ausgewählten Ausschussmitglieder wurden vom Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen um einen Experten aus der Praxis ergänzt. Darüber hinaus entsandte er ein weiteres Mitglied – einen ‚fachfremden‘ Kollegen aus seinen eigenen Reihen – in den Ausschuss, den er mit der organisatorischen Leitung des Ausschusses betraute. Auf einen fachlichen Vorsitz hatte sich der Ausschuss selbst zu verständigen.

Der Rat für Wissenschaft und Forschung dagegen delegierte die Auswahl der Mitglieder und die Zusammensetzung des Ausschusses an den designierten Vorsitzenden. Es wurde lediglich ein Hinweis zur maximalen Anzahl der Mitglieder im Ausschuss gegeben und angeregt, möglichst einen oder zwei ausländische Peers und – soweit machbar – einen ‚fachfernen‘ Experten¹³ in den Ausschuss aufzunehmen. Für die Gespräche mit den in Aussicht genommenen Kollegen über den anfallenden Arbeitseinsatz, die voraussichtlichen Termine und den Zeitraum, in dem diese anfallen, war der Vorsitzende durch das Sekretariat informiert worden.

Nach meinen *Erfahrungen mit beiden Ausschusskonstruktionen* ist das Verfahren des Rats für Wissenschaft und Forschung dem quasi objektiven des Beirats für Wissenschafts- und Hochschulfragen vorzuziehen. Zwei Argumente sind hierfür stichhaltig: Die ‚Objektivität‘ des Verfahrens, mit dem die Gutachter bestimmt werden, ist nicht das Entscheidende. Das Entscheidende ist einmal, dass der Ausschuss zu einer dem Evaluationsziel verpflichteten Gruppe zusammenwächst. Im Verfahren des Rats für Wissenschaft und Forschung sind hierfür günstige Voraussetzungen dadurch gegeben, dass der Vorsitzende seine ‚Mitreiter‘ selbst auswählt. Zum anderen ist entscheidend, dass der Ausschussvorsitzende in der Lage ist, Motivations-, Koordinierungs- und Leitungsfunktionen unter fachlichen Gesichtspunkten wahrzunehmen. Er bedarf hierfür, insbesondere da der Leistungsbereich Forschung Focus des Verfahrens ist, der Exzellenz im eigenen Fachgebiet und einer versierten Gesamtübersicht über das Fach, bayern- und deutschlandweit sowie auch im internationalen Kontext. Diese Voraussetzungen sind im Verfahren des Rats für Wissenschaft und Forschung von vornherein gegeben, da als Vorsitzender ein ausgewiesener Vertreter seines Fachs berufen wird. Beim anderen Verfahren kommt es dagegen darauf an, ob sich der Ausschuss einen fachlichen Vorsitzenden mit dieser Qualifikation aus seiner Mitte wählt, wählen kann bzw., geschieht dies

¹³ Ein ‚fachferner‘ Gutachter gehört einem Fach an, das zwar mit dem zu evaluierenden Fach in Forschungsverbindungen steht, selbst jedoch nicht zum Kernbereich dieses Fachs zu rechnen ist.

nicht¹⁴, wie der ‚fachfremde‘ Kollege seine Rolle als Ausschussvorsitzender interpretiert. Schwierig gestaltete sich die Ausschussarbeit dann, wenn er sich als primus inter pares gerierte oder versuchte, die Bewertungsprozesse der peers durch gezielt gerichtete Anregungen oder wertende Vergleiche mit seinem eigenen Fach zu steuern.

Unabhängig davon, ob ein Fachvertreter oder das fachfremde Mitglied den Vorsitz im Ausschuss übernehmen, gegen den Einsatz eines ‚fachfremden‘ Mitglieds, zuständig für Organisationsaufgaben, spricht prinzipiell die notwendige Begrenzung der Anzahl der Ausschussmitglieder. Mit zahlenmäßig großen Ausschüssen zwischen sieben und zehn Mitgliedern waren eher negative Erfahrungen gemacht worden. Die Ausschussmitglieder verstanden sich nicht als Gruppe. Jedes spielte seinen Part, d. h. fühlte sich ausschließlich für die von ihm vertretene fachliche Ausrichtung zuständig, ohne Korrektiv für die anderen zu sein. Die Präsenzpflicht wurde nicht durchgehalten, weil ‚es nicht so schlimm ist, wenn bei sieben oder zehn Mitgliedern eines fehlt‘, woraus schnell ein lückenhafter und uneinheitlicher Kenntnisstand im Ausschuss resultieren konnte usw. Darüber hinaus gehören Organisationsaufgaben wie Terminabsprachen, Organisation der Begehung an der Hochschule usw. üblicherweise zum Aufgabenbereich des Sekretariats. Dieses personell so auszustatten, dass es dazu ausreichend und jederzeit in der Lage ist, scheint sinnvoller und für die Ausschussarbeit effizienter,¹⁵ als in einem zahlenmäßig ohnehin begrenzten Gremium auf einen weiteren Fachvertreter zugunsten eines ‚fachfremden‘ Mitglieds für Organisationsaufgaben zu verzichten und damit dem Ausschuss ein Mehr an Fachkompetenz zu entziehen, insbesondere da forschungszentrierten Fragestellungen eine bedeutende Rolle zukommt.

Insofern ist auch die im Verfahren des Rats für Wissenschaft und Forschung empfohlene Beteiligung eines ‚fachfernen Experten‘ generell¹⁶ zu hinterfragen. Der Blick von

¹⁴ Es kam vor, dass das vom Beirat für Wissenschafts- und Hochschulfragen mit der organisatorischen Leitung des Ausschusses beauftragte fachfremde Mitglied gleichzeitig die Gesamtleitung des Ausschusses übernahm.

¹⁵ Eine qualitativ gute Organisationsarbeit, sei es das Protokollieren der Begehungen, die Ausarbeitung des Sachstandsberichts oder das Management der An- und Abreisen zu Sitzungen und Begehungen, der Übernachtungen, Kopierarbeiten usw. hat die Atmosphäre im Ausschuss sehr zum Positiven beeinflusst und auch zum Gruppengefühl beigetragen.

¹⁶ Hochkarätige Wirtschaftsvertreter – so meine Beobachtung – lassen sich zwar in einen Ausschuss wählen, für die Ausschussarbeit bestimmen sie jedoch eine Vertretung. Dies ist im Innenverhältnis des Ausschusses nicht immer unproblematisch, auf jeden Fall mit Kommunikationsschwierigkeiten verbunden.

‚außen‘ auf das Fach kann sinnvoll sein, die Bewertung und Beurteilung eines Fachs verlangt jedoch mit erster Priorität, dass alle bedeutenden fachlichen Ausrichtungen im Ausschuss repräsentiert sind, um fachlich versierte Gespräche mit den Fachvertretern vor Ort führen zu können.

Von größerer Bedeutung als die Beteiligung eines ‚fachfernen‘ Kollegen im Ausschuss ist die Aufforderung, einen *ausländischen peer* zu rekrutieren. Die Hinzuziehung eines ausländischen peers – in beiden Ausschusskonstruktionen vorgesehen – ist der Versuch, aus der ‚Auf-Sich-Selbstbezogenheit‘ herauszukommen und die internationale Entwicklung für die Evaluation mit einzubeziehen. Dies gelingt nicht immer. Erfahrungsgemäß eignen sich für dieses Vorhaben ausländische Wissenschaftler immer dann, wenn sie der deutschen Sprache mächtig sind und das deutsche Hochschulsystem kennen, möglichst aus der Innenansicht als Gastprofessor an einer deutschen Universität. Von solchen peers sind Anregungen aus der Sicht von mindestens zwei Hochschulsystemen und somit eine echte und konkrete Bereicherung zu erwarten.

Die *optimale Anzahl der Ausschussmitglieder* wird immer eine ‚sensible‘ Frage bleiben, vor allem dann, wenn stark ausdifferenzierte, durch viele Spezialisierungsrichtungen geprägte Fächer evaluiert werden sollen, wie z. B. die Biologie. In solchen Fällen kann das kollegiale fachliche Gespräch auf wenige Beteiligte beschränkt sein, weil nicht mehr alle Fachvertreter im Ausschuss bei der inhaltlichen Diskussion fachlicher Spezialisierungsrichtungen mithalten können. In der Biologie behalf man sich damit, dass die Ausschussmitglieder für das Gespräch mit den Fachvertretern auf verschiedene Gruppen, die sich vor Ort aufgrund bestehender Forschungszusammenhänge ergaben, aufgeteilt wurden. Damit wurde das Verfahren zwar komplizierter, gleichwohl waren nur dadurch Fachgespräche als Grundlage für Bewertungen und die Ausarbeitung der Empfehlungen möglich. Kann ein Ausschuss ein Fach nur mehr als Ganzes bewerten, wenn er acht und mehr Mitglieder umfasst, und kann er sich nicht mehr auf künftig anzustrebende fachliche Ausrichtungen verständigen, ist von der Evaluation des Gesamtfachs Abstand zu nehmen. Statt dessen sind Teilgebiete des Fachs zu evaluieren, die dann von einer weiteren peer-Gruppe ins ‚rechte‘ Verhältnis zueinander zu bringen sind. Ob und wann diese Grenze erreicht ist, ist im Vorfeld der Evaluation zu entscheiden. Übergeordneter Gesichtspunkt für die Konstituierung von Evaluationsausschüssen bleibt in jedem Fall die Begrenzung der Anzahl der Ausschussmitglieder bei gleichzeitiger Repräsentanz der fachlichen Ausrichtungen, die an den Standorten vertreten sind, sowie bedeutsamer künftiger Forschungsrichtungen. Sie ist Voraussetzung für das fachliche Gespräch, damit für das Gelingen der Evaluation.

5.2 Vorbereitung des Ausschusses auf die Begehungen vor Ort

Dass sich ein Ausschuss auf die Begehungen vor Ort vorbereitet, ist eine Selbstverständlichkeit. Bewährt hat sich, die Methodik des Verfahrens in einer gesonderten Sitzung – im Bedarfsfall in mehreren Sitzungen – unmittelbar nach Konstituierung des Ausschusses und vor der Daten- und Informationserhebung an den Hochschulen zu beraten, also lange noch vor den Begehungen. Dies war nicht immer so.

In den Anfängen der Evaluation war die *Verständigung über Ziele und Verfahren* mit der Vorbereitung der ersten Begehung vor Ort zusammengefasst worden. Dadurch konnten ein bis zwei Sitzungstermine eingespart werden. Dies ging jedoch in fast allen Fällen auf Kosten der Gründlichkeit, denn gleichzeitig hatten die Einstimmung und die Vorbereitung der Gespräche für den ersten Standort am nächsten Tag statt zu finden. Zielvorstellungen, Kriterien der Evaluation und insbesondere Bewertungsmaßstäbe waren nicht ausreichend diskutiert, zudem konnten sich im Verlauf der Begehungen Defizite in der Daten- und Informationsbasis herausstellen. Ein etwas unstrukturierter Ablauf und die Belastung der Gespräche vor Ort mit Tatbestandermittlungen konnten die Folge sein. Zu solchen Konsequenzen kam es nicht zwangsläufig. Jedoch mangelte es dem Verfahren dadurch an Professionalität und Stringenz. Sich zuallererst mit der Methodik des Verfahrens zu befassen, hat Vorteile. Die Methodik erhält ein Eigengewicht, das einen konzipierten und stringenten Verfahrensablauf sicher stellt. Die positiven Wirkungen dieser internen Diskussionsrunden auf das Gruppengefühl des Ausschusses und seine Motivierung seien nur nebenbei erwähnt.

Der allgemeine Auftrag, Lehr- und Forschungsleistungen des Fachs zu bewerten und nach dem Motto ‚Verstärkung von Stärken‘ Empfehlungen für die einzelnen Standorte auszuarbeiten, wurde zwar vom Rat für Wissenschaft und Forschung konkret ausformuliert, so z. B. wenn er vorgibt, die Beschreibung des Fachs unter den Aspekten ‚innerhalb der eigenen Universität‘, ‚im bayern- und deutschlandweiten Vergleich‘ und auch ‚im internationalen Vergleich‘ vorzunehmen, den ‚künftigen Forschungsaufgaben eine herausgehobene Rolle‘ zuzuerkennen usw. Der Ausschuss muss jedoch diese Vorgaben für sich operationalisieren und festlegen, von welchen *konkreten Zielvorstellungen* er bei der Erfüllung seines Auftrags ausgeht. So z. B. setzte der Ausschuss Geographie die Anforderung ‚die vorrangigen künftigen Forschungsaufgaben sollen eine herausgehobene Rolle spielen‘ in folgende Einzelziele um:

- Das Fach soll (möglichst) in seinem gesamten Forschungsspektrum an den bayerischen Universitäten insgesamt vertreten sein,

- gleichzeitig sollen die aktuellen Forschungsrichtungen vertreten sein, und
- mit den vertretenen Fachrichtungen soll an die internationale Entwicklung nicht nur Anschluss gehalten, sondern diese auch mitgestaltet werden.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang die Diskussion der aktuellen dominierenden Trends wissenschaftlicher Arbeitsgebiete und ihres Stellenwert innerhalb der Forschungsbereiche. Dadurch kann eine Überbetonung des mainstream zuungunsten innovativer, vom Trend abweichender Forschungsansätze vermieden werden.

Aus der Konkretisierung des Arbeitsauftrags sind die erforderlichen *Messgrößen für die Leistungsbeschreibung* abzuleiten. Dieser Arbeitsschritt hat der empirischen Daten- und Informationserhebung an den Universitäten unbedingt vorauszugehen, wenn Nacherhebungen bzw. das Erfragen von Tatbeständen während der Gespräche vor Ort ausgeschlossen werden sollen.

Von ausschlaggebender Bedeutung ist weiter die Entwicklung eines Konzepts von *Maßstäben für die Leistungsbewertung*. So z. B. ist die Anzahl der Professuren und ihre fachliche Ausrichtung festzulegen in Abhängigkeit von den angebotenen Studiengängen und von der Institutsgröße/Größe des Fachs, es sind Überlegungen anzustellen zur Struktur der Mittelbaustellen nach befristeten Qualifikations- und unbefristeten Funktionsstellen usw. Ohne diese Maßstäbe fehlen die Standards für die Beurteilung der einzelnen Standorte.

Einzelziele, Messgrößen und insbesondere die Bewertungsmaßstäbe sind einvernehmlich zu diskutieren und zu fixieren. Je gründlicher und entschiedener dies in der Vorbereitungsphase gelingt, desto strukturierter, intensiver und ergiebiger verlaufen die Gespräche vor Ort und erfährt das Fach an den einzelnen Universitätsstandorten eine nach einheitlichen Maßstäben ‚objektive‘ und nachvollziehbare Beurteilung und Bewertung. Der gesamt-bayerische Abgleich wird dadurch beachtlich erleichtert, wenn nicht überhaupt erst zuverlässig realisierbar.

5.3 Bereitschaft der Hochschulen zur Mitwirkung am Verfahren

Eine weitere unverzichtbare Bedingung für das Gelingen der Evaluation ist die Bereitschaft zur aktiven Mitwirkung am Verfahren. Diese Bereitschaft ist bei allen am Verfahren Beteiligten von Anfang an herzustellen und zu fördern, insbesondere bei den Fachvertretern des zu evaluierenden Fachs, seinen Studierenden und seinem Mittelbau sowie bei den Fachvertretern fachnaher Fächer.

Information und Aufklärung über das Warum der Evaluation und die Zielvorstellungen des Verfahrens, Transparenz in allen seinen Phasen und eine Gesprächsbereitschaft der peers über die Begehungen hinaus sowie der Ministerialbürokratie bei der wissenschaftspolitischen Umsetzung der Empfehlungen sind die Stichworte, durch die eine Bereitschaft zur aktiven Verfahrensteilnahme bei den Betroffenen gefördert wird.

In Bayern werden seit 1994 systematische Fachevaluationen durchgeführt, zwei bis maximal drei Fächer pro Jahr – mehr sind von den Universitäten nicht verkraftbar. Insofern sind Evaluationen nicht mehr unbekannt und etwas völlig Neues. Um eine positive Einstellung zu erzeugen, wurde in Bayern die Rektorenkonferenz von vornherein mit eingebunden. Sie steht den Evaluationsverfahren prinzipiell positiv gegenüber¹⁷. Die Rektoren nutzen die Ergebnisse dieser Verfahren in der Diskussion über die Entwicklung eines spezifischen Universitätsprofils. Auf positive Resonanz bei allen Beteiligten stößt die Zusage, dass nicht einzelne Persönlichkeiten Gegenstand der Bewertung sind, sondern das gesamte Fach, dass keine Rankinglisten erstellt werden und insbesondere, dass mit den Evaluationen keine Einsparungen, auch keine Stelleneinsparungen intendiert sind. Falls die Einstellung eines Studiengangs oder die Schließung eines Standorts empfohlen wird, fallen die frei werdenden Stellen auf Antrag an die Universität zurück.

Trotzdem, durch Evaluationen werden zwangsläufig fachliche Defizite und Schwächen aufgedeckt. Von den bis dato ausgesprochenen Empfehlungen weiß man, dass sie einen Stellentransfer und fachliche Neuordnungen mit sich bringen können. Bei manchen Fächern ist deshalb mit einer gewissen Ängstlichkeit und Abwehrreaktion, mit Distanz und Skepsis zu rechnen.

Information und Aufklärung gegenüber Fachvertretern und Hochschulen über das Warum, das Wozu und das Wie haben deshalb am Beginn jeder Evaluation zu stehen. Die Verpflichtung hierzu war von Anfang an sehr ernst genommen und Einführungs- und Aufklärungsveranstaltungen an den Universitäten sehr viel Aufmerksamkeit und Zeit gewidmet worden. Die Fachvertreter an jedem Standort wurden zu Einführungsgesprächen eingeladen, in denen das Verfahren in seinem Ablauf und seinen Zielvorstellungen vorgestellt wurde. Mit den Fachvertretern wurden die Fragenkataloge besprochen. Es wurde die Auswahl der peers diskutiert. Soweit deren Namen bereits feststanden, wurden sie bekannt gegeben. Nachfragen wurden beantwortet, Bedenken auszuräumen versucht.

¹⁷ Die Evaluation der Fächer Slavistik, Indogermanistik und Geographie wurde von der Bayerischen Rektorenkonferenz angeregt.

Diese aufwändigen und zeitintensiven Informationsveranstaltungen wurden schließlich durch ausführliches schriftliches Informieren ersetzt. Wie bereits dargestellt, läuft nun die erste Information über die Universitätsleitung, mit der Bitte, Dekan und Fach von der bevorstehenden Evaluation in Kenntnis zu setzen. Dekane und Fachvertreter des zu evaluierenden Fachs und der fachnahen Fächer erhalten mit den Fragenkatalogen ein ausführliches Informationsschreiben, das den Auftrag der Evaluation konkretisiert, den Ausschuss und seine Mitglieder vorstellt, Termine für die Begehungen mitteilt sowie das Verfahren in seinem Ablauf darstellt. Für eventuelle Nachfragen werden Kontaktadressen angegeben.

Wichtig für ein *transparentes Verfahren* ist die frühe Benennung eines Ansprechpartners im Fach. Mit ihm werden vorab mögliche Begehungstermine sondiert, die am Standort bestehenden Lehr- und Forschungsverbindungen zu anderen ‚fachnahen‘ Fächern geklärt, organisatorische Fragen erörtert usw. Gleichzeitig fungiert er als Mittler zu den in der Universität am Evaluationsverfahren Beteiligten (Dekan, Fachvertreter, Mittelbau, Studierende). Wird der Ansprechpartner in seiner Mittlerfunktion nicht akzeptiert, wird Kontakt zum Sekretariat, zum Ausschussvorsitzenden und zu einzelnen Ausschussmitgliedern aufgenommen.

Transparenz wird an verschiedenen Stellen im Ablauf des Verfahrens mit allen Beteiligten herzustellen versucht. Jeder Fachvertreter und Vertreter des/der fachnahen Fächer erhält eine persönliche Einladung zu den Begehungsgesprächen. Jeder wird mit einem Ablaufplan über die gesamte Begehung am Standort informiert, aus dem Zeit und Ort der Gespräche mit den verschiedenen Gruppen hervorgeht. Auch hierfür werden wieder Kontaktmöglichkeiten für Nachfragen benannt.

Ein weiterer Versuch, Transparenz für die Hochschulangehörigen herzustellen: Dem Fach wird der Sachstandsbericht, als Ergebnis der Auswertung der Fragebogen, die Dekane, Fachvertreter und Vertreter der fachnahen Fächer ausgefüllt hatten, vor der Begehung übergeben. Die Fachvertreter können damit nachvollziehen, wie ihre Angaben bearbeitet wurden und welche Informationen den Ausschussmitgliedern vorliegen. Dieses Vorgehen war zunächst mit Schwierigkeiten behaftet. Es stellten sich bei der Anzahl der Studierenden, den Promotionen, den Personalstellen usw. Abweichungen zu den vom Fach aufgestellten Statistiken heraus, zurückzuführen auf unterschiedliche Erfassungszeiträume, Stichtage, Definitionen, Verwechslungen hinsichtlich Personalstellen und Personen. Auch kam vor, dass die vom Fach mitgeteilten Informationen durch Neuüberlegungen bis zum Tag der Begehung verändert worden waren. Dies betraf insbesondere

Planungen für neue Studienangebote bzw. Überlegungen zu künftigen Perspektiven des Fachs.

Bei der Begehung selbst werden zwischen den Gesprächsrunden Pausen eingeschaltet, die für das informelle Gespräch genutzt werden können und in der Vergangenheit auch genutzt wurden. Transparenz wird schließlich auch hinsichtlich des Ergebnisses der Begehung geschaffen. Am Ende der Begehung werden Universitätsleitung und Dekan vom Ausschussvorsitzenden über die ersten Eindrücke und ein vorläufiges Resümee der Gespräche informiert. Allen Gesprächspartnern steht frei, hieran teil zu nehmen. Die Akzeptanz dieses Angebots war unterschiedlich, wohl deshalb, weil hierfür ein genauer Zeitpunkt nicht festgesetzt werden konnte. Dieser war davon abhängig, wann der Ausschuss zu einem Urteil für den Standort gekommen war. Allein die Tatsache, dass diese Abschlussrunde stattfindet, erweist sich jedoch als wichtig. Die Betroffenen haben dadurch die Gelegenheit, sich aus erster Hand bzw. nachträglich in der Universität über den Verlauf der Begehung zu informieren.

Im Großen und Ganzen gelang es, durch Information und Aufklärung sowie durch persönliches Ansprechen die Betroffenen zur Mitarbeit zu aktivieren.¹⁸ Niemand wurde gezwungen, die Fragebogen auszufüllen, niemand wurde gezwungen, Angaben z.B. zu seiner Drittmittelwerbung – diese war der kritischste Punkt in der Befragung – zu machen usw. Durch umfangreiches und ausführliches Informieren sowie in vielen persönlichen Gesprächen konnte die Akzeptanz des Verfahrens bei den Betroffenen und damit deren aktive Beteiligung erreicht werden.

6 Die Umsetzung der Evaluationsergebnisse

Der Wissenschaftsminister leitet den Evaluationsbericht zusammen mit seinem Votum zu den Empfehlungen des Ausschusses, das mit jenem des Rats für Wissenschaft und Forschung identisch sein kann, den Universitätsleitungen mit der Bitte um Stellungnahme zu.

Diese gingen in der Vergangenheit mit den Evaluationsberichten, den Empfehlungen und dem Votum des Ministers sehr unterschiedlich um, und das wird auch in Zukunft so sein. Manche Universitätsleitungen beraten Bericht, Empfehlungen und Ministervotum intern

¹⁸ In einem Fach verweigerten zwei Professoren das Ausfüllen der Fragebogen. Auch durch mehrmalige Telefonate waren sie nicht zu motivieren. Erst nach der Begehung und den Gesprächen mit den Gutachtern waren sie bereit, ihre Daten nachzuliefern.

und erarbeiten dazu ihre Stellungnahme. Andere delegieren dies an das evaluierte Fach und leiten dessen Stellungnahme dem Minister zu. Die einen akzeptieren die im Bericht aufgezeigten Defizite und die formulierte Kritik und sehen in den Empfehlungen eine Chance zur Verbesserung, die es wahrzunehmen gilt, wenn vielleicht auch nicht immer in der vom Ausschuss intendierten Richtung. Andere reagieren aggressiv auf die im Bericht bloßgelegten Schwachstellen. Sie nehmen sofort eine Verteidigungshaltung ein, die – in Einzelfällen war es so – im Vorwurf gipfelte, unredlich begutachtet worden zu sein. Man habe falsche Daten und Informationen (von ihnen selbst geliefert) verwendet bzw. die Daten falsch verknüpft. Es gibt Fachvertreter, die Empfehlungen von Kollegen skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen. Von ihnen kommen dann eigene Vorschläge, was sie wie ändern werden, im schlechtesten Fall allerdings wird versucht, gegen Befunde und Empfehlungen an ‚höherer Stelle‘ zu ‚intervenieren‘. Fachvertreter, die dagegen einen guten Rat der Kollegen schätzen, setzen die Empfehlungen wie vorgeschlagen um.

In den Fällen, in denen sich Universitäten und Fächer gegen die wissenschaftspolitische Umsetzung der Empfehlungen sperren, gestaltet sich der Umsetzungsprozess für die Empfehlungen mehr oder weniger langwierig. Es werden neue, andere Vorschläge vom Fach gemacht, für die möglicherweise ihrerseits wiederum Experten zu konsultieren sind. Die intendierten Empfehlungen sind nach Meinung der Fachvertreter aufgrund eingetretener Entwicklungen nicht in der vorgesehenen Weise umsetzbar, daher anzupassen usw. Welche Empfehlungen letzten Endes vom Fach realisiert werden, bleibt der Argumentation zwischen Universitätsleitung und Fachvertretern einerseits und Universitätsleitung und Ministerium andererseits überlassen.

Fakt ist: Empfehlungen werden ausgesprochen, um in Forschung und Lehre aufgedeckte Defizite zu beseitigen. Es werden Wege aufgezeigt, wie die Fachvertreter ihren Wirkungskreis in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung usw. verbessern und ausweiten und ihre Reputation steigern können. Mit den offen gelegten Tatbeständen und den daraus abgeleiteten Empfehlungen müssen sich die Fachvertreter und auch die Universitätsleitungen auseinandersetzen, sie müssen sich mit ihren analysierten Schwachpunkten, den nicht voll bzw. falsch genutzten Ressourcen usw. beschäftigen. Gegenüber dem Wissenschaftsministerium haben sie eine Berichtspflicht, in einigen Jahren ‚droht‘ möglicherweise eine erneute Evaluation. Bis dahin könnte manche Empfehlung durch die wissenschaftsimmanenten Entwicklungen mehr oder weniger ‚obsolet‘ geworden sein. Aussitzen als Abwehrstrategie? Außer Spesen nichts gewesen?

Nein, keinesfalls! Das Fach muss sich im Vorfeld der Begehungen mit seinem Status, mit dem, was es künftig anstreben will, soll und kann, mit sich selbst auseinandersetzen, es muss seine Position im Kreis der anderen Universitätsstandorte finden und definieren und schließlich muss es sich mit den Ergebnissen und Folgerungen der peers und Experten befassen. Stellt sich ein Fach gegen die Empfehlungen, so muss es stichhaltige Argumente vorbringen, d.h. die Fachvertreter haben ihre Situation und ihre Perspektiven genau auszuloten. Dies entfaltet Selbstheilungskräfte, die ohne Evaluation nicht hervorgerufen worden wären – übrigens ist dies auch die Meinung der Mehrheit der Fachvertreter.

7 Zentrale Aspekte des bayerischen Evaluationsverfahrens

Ein Vergleich des bayerischen Evaluationsverfahrens mit dem anderer Bundesländern kann hier nicht angestellt werden. Die Darstellung der praktizierten Verfahren, die sich hinsichtlich Definition des Evaluationsziels, Durchführung, Datengrundlage, Bewertungsmaßstäbe usw. zum Teil gravierend unterscheiden, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Auch fehlt hierfür die Voraussetzung, nämlich eine gründliche, ins Detail gehende Kenntnis der Verfahren in den anderen Bundesländern. Absichtserklärungen können diese nicht ersetzen. Abschließend wird statt dessen eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte des bayerischen Evaluationsverfahrens gegeben.

Das bayerische Evaluationsverfahren zeichnet sich durch folgende inhaltliche und organisatorische Aspekte aus:

- Es umfasst inhaltlich nicht nur die Lehre, sondern erstreckt sich *auch* auf die *Forschung*. Noch mehr: Die Forschung ist der Dreh- und Angelpunkt der Evaluation. Ihre Bewertung, zusammen mit den möglichen fachlichen Perspektiven, bestimmen die künftigen Schwerpunkte in Forschung und Lehre und damit das jeweilige Profil der Standorte in der Zukunft.
- Charakteristisch für das bayerische Verfahren ist der *Einbezug ‚fachnaher‘ Fächer*, also von Fächern, die einen Lehr- und/oder Forschungskonnex zum evaluierten Fach haben. Dies bedeutet, dass für die künftige Ausrichtung des Fachs auch Synergien, die sich aus der Zusammenarbeit mit diesen anderen Fächern ergeben, mit berücksichtigt werden.
- Um die Ausschussarbeit und deren Wirkung zu optimieren, wird die *Auswahl der Mitglieder* für die Evaluationsausschüsse durch fachspezifische Überlegungen zur *opti-*

malen Anzahl der Mitglieder und zur Zusammensetzung des Ausschusses vorbereitet. Übergeordneter Gesichtspunkt dabei ist, dass sowohl die an den bayerischen Standorten vertretenen wie auch die für die Zukunft wichtigen fachlichen Ausrichtungen im Ausschuss repräsentiert sein müssen. Die Aufnahme eines ‚fachfernen‘ Experten steht unter diesem Vorbehalt. Die Rekrutierung ausländischer peers ist davon abhängig zu machen, dass der ausländische Kollege die deutsche Sprache beherrscht und das deutsche Hochschulsystem, möglichst aus der Innensicht einer Gastprofessur kennt. Bei Wahrung dieser Bedingungen sind sowohl der ‚fachferne‘ Kollege wie der ausländische peer eine Bereicherung im Evaluationsprozess.

- Eine *optimierte Ablauforganisation* unterstützt und befördert die Effizienz und Effektivität der Ausschussarbeit und der Durchführung des Evaluationsverfahrens an den Hochschulen. Notwendige Rahmenbedingung hierfür ist es, das Sekretariat, in dessen Verantwortung die Organisation des Verfahrens liegt, personell und finanziell entsprechend auszustatten. Für einen friktionslosen und stringenten Verfahrensprozess werden die Ausschussmitglieder auf die Teilnahme an den vorgesehenen Sitzungs- und Begehungsterminen sowie auf eine explizite Vorbereitungsphase verpflichtet, in der die Methodik des Verfahrens, die Kriterien und die Bewertungsmaßstäbe einvernehmlich festzulegen sind. Das zu evaluierende Fach wird frühzeitig aufgefordert, einen fachlichen Ansprechpartner zu benennen, mit dem im weiteren Verfahrensverlauf alle organisatorischen Fragen geklärt werden. Von Beginn des Verfahrens an werden die Betroffenen informiert und bis zum Abschluss der Begehung vor Ort Transparenz für jeden Verfahrensschritt hergestellt. Darüber hinaus wird den Betroffenen die Möglichkeit eingeräumt, sich jederzeit persönlich beim Sekretariat zu informieren.
- In die vor Ort vom Evaluationsausschuss zu führenden Gespräche sind neben den Fachvertretern des zu evaluierenden Fachs die *Studierenden* im Fach und der *Mittelbau* des Fachs zwingend notwendige Gesprächspartner. In den Gesprächsrunden vor allem mit den Studierenden und auch dem Mittelbau – die Erfahrungen sind durchweg positiv – kommen Aspekte zur Sprache, die für das Gespräch mit den Fachvertretern ‚erkenntnisleitend‘ sind, und die für die Beurteilung der Lehre und der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses entscheidende Impulse geben, Impulse, die von den Fachvertretern nicht in gleicher Intensität zu erwarten sind.
- Die Evaluationsprozesse, die Bewertung des Fachs an den einzelnen Standorten und das Ausarbeiten der Empfehlungen, sind *völlig unabhängig von Vorgaben* seitens des Wissenschaftsministeriums oder des Rats für Wissenschaft und Forschung. Es wird

kein Zwang zur Mittel- oder Stelleneinsparung ausgeübt, es werden keine Rankinglisten erwartet, es gibt keine hochschul- oder wissenschaftspolitischen Kautelen. Es zählt ausschließlich das fachlich versierte Urteil der Gutachter.

- Die *wissenschaftspolitische Umsetzung* ist vom Ergebnis der Evaluation völlig getrennt. Die Fachevaluationen werden im Sinne einer ‚echten‘ und ‚unverfälschten‘ Politikberatung durchgeführt.

Anschrift der Verfasserin:

Marlene Fries
Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung
und Hochschulplanung
Prinzregentenstraße 24
80538 München
E-Mail: fries@ihf.bayern.de