

2 Empfehlungen des Benchmarking Clubs

Burkhardt Krems

Zusammenfassung

Die vom Benchmarking Club der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst eingesetzte Expertengruppe Evaluation entwickelt Standards und Arbeitshilfen, die den teilnehmenden Fachhochschulen die Evaluation erleichtern und einen Vergleich untereinander (Benchmarking) ermöglichen soll. Als Teil eines umfassenden Konzepts der Qualitätssicherung stand im Vordergrund die Studierendenbefragung. Dafür stellt die Expertengruppe umfangreiche Arbeitshilfen bereit.

Der Erfahrungsaustausch in der Expertengruppe zeigt, dass Evaluation etwas bringen und etwas bewegen kann. Widerstände bei der Einführung sind zu erwarten aber überwindbar. Allerdings muss das Instrument methodisch korrekt eingesetzt werden, insbesondere die Auswertung und Interpretation der Daten muss fachkundig erfolgen und erfordert Lernprozesse bei allen Beteiligten.

Die Grenzen des Instruments sind zu beachten: Die Zufriedenheitsbefragung der Studierenden ist kein Qualitätsnachweis. Und Benchmarking unterstützt nicht bei der Bewältigung der strategischen Probleme, vor denen die Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst derzeit stehen.

Krems, Burkhardt: Empfehlungen des Benchmarking Clubs. In: Litzcke / Linssen / Dulisch (Hrsg.): Evaluation an der FH Bund. Konzepte und Ergebnisse aus den Fachbereichen. Brühl 2004, S. 55-72 (Schriftenreihe der Fachhochschule des Bundes, Band 30)

Online-Quelle: http://www.verwaltungsmanagement.info/eva/ueber_uns/exp-gr_bis_2004_krems.pdf

Online-Quelle der Originalveröffentlichung am 20.06.2008:
<http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2004/283/>

2.1 Die Zeichen der Zeit*

Evaluation und Akkreditierung sind zentrale Instrumente der Qualitätssicherung. Evaluation ist eine Verpflichtung aus dem Hochschulrahmengesetz. Der politische Rahmen ist aber weiter und brisanter. Zeitlich lässt er sich verdeutlichen an Zielsetzungen für das Jahr 2010:

- Nach der von 29 europäischen Bildungsministern im Juni 1999 verabschiedete Bologna-Erklärung¹ soll bis zum Jahr 2010 ein europäischer Hochschulraum geschaffen werden. Damit soll auch die Wettbewerbsfähigkeit Europas als Bildungsstandort gestärkt werden.
- Dieses Ziel der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Bildungsstandorts ebenso wie europäische Zusammenarbeit und Mobilität im Hochschulbereich sind nur durch Qualitätssicherung möglich, die einheitliche Standards gewährleistet. Eine zentrale Rolle dabei spielen die Akkreditierung von Bildungsgängen, mit der der Nachweis der Einhaltung europäischer Bildungsstandards durch den jeweiligen Bildungsgang erbracht werden soll, und die Evaluation, die die Qualität der Bildungsprozesse selbst überprüft und zu ständiger Verbesserung beiträgt.
- Der Europäische Rat hat auf seiner Sondertagung am 23. und 24. März 2000 in Lissabon für die Europäische Union ein neues strategisches Ziel vereinbart, sozusagen das Oberziel der Entwicklung und Leitstern aller Politik der Union und ihrer Mitglieder: die Union bis zum Jahr 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen.

Dieses Ziel, eine Antwort auf die globale Herausforderung, ist nur zu erreichen, wenn auch die Bildung einbezogen wird. Deshalb haben die Europäischen Bildungsminister verschiedene Initiativen beschlossen, unter anderen Europäische Bench-

* Die Darstellung beruht auf den Arbeitsergebnissen der Expertengruppe und den vielfältigen Anregungen, die diese Arbeit ergeben hat, gibt aber – soweit die Expertengruppe nicht ausdrücklich zitiert wird – die persönliche Ansicht des Verfassers wieder.

Die Arbeitsergebnisse der Expertengruppe sind auch im Internet zugänglich:
<http://www.verwaltungsmanagement.info/eva/>

¹ Online-Quelle: http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf, 13

marks für die allgemeine und berufliche Bildung im Nachgang ("Follow-up") der Tagung des Europäischen Rates von Lissabon.²

Neben den europäischen Initiativen und Beschlüssen gibt es umfangreiche Expertisen auch in Deutschland: die Zeichen der Zeit sind erkannt³. Was – wie so oft – noch aussteht, ist die Umsetzung in konkrete Planungen und Maßnahmen, vor allem in Deutschland.

Was hat das mit den Fachhochschulen für die öffentliche Verwaltung zu tun? Sie sind Teil des Hochschulsystems und können es nur bleiben, wenn sie die Entwicklung mitmachen.

Im übrigen wird die Ausbildung an den internen Fachhochschulen der Verwaltung mittelfristig nur gesichert werden können, wenn der Nachweis gelingt, dass diese Ausbildung in Konkurrenz zu anderen Ausbildungsmöglichkeiten qualitativ gleichwertig oder besser ist. Dieser Nachweis wird ohne Akkreditierung und Evaluation nicht gelingen. Nachweisbare Qualität der Ausbildung ist also auch eine Überlebensfrage der internen Verwaltungsfachhochschulen.

² Vgl. die Mitteilung der Kommission: Europäische Benchmarks für die allgemeine und berufliche Bildung: Follow-up der Tagung des Europäischen Rates von Lissabon, Online-Quelle: http://europa.eu.int/comm/education/doc/official/keydoc/2002/bench_de.pdf (05.01.2004).

Im übrigen erstaunt, wie gering das nationale Echo auf diese umfassende Zielsetzung ist: sie ist weitgehend unbekannt. Dabei werden hier Festlegungen getroffen, die politisch umgesetzt werden müssen, wenn Deutschland im europäischen Vergleich bestehen will, und werden Weichen gestellt, die unseren künftigen Wohlstand bestimmen.

³ siehe meine kommentierte Materialsammlung: Ausbildung für die öffentliche Verwaltung: Folgerungen aus dem gesellschaftlichen und demografischen Wandel, http://www.verwaltungsmanagement.info/gesellschaft_und_bildung.pdf.

2.2. Der Benchmarking Club der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst

Angeregt durch die allgemeine Entwicklung (Benchmarking als pragmatisches Instrument der Weiterentwicklung⁴) und der Entwicklungen im Hochschulbereich, in dem sich verschiedene Benchmarking-Initiativen bildeten, wurde 1999 von 9 Mitgliedern der Hochschulrektorenkonferenz der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst (FhÖD) ein Benchmarking Club gegründet. Fachliche Starthilfe holte man sich vom CHE, dem Zentrum für Hochschulentwicklung in Gütersloh.

Grundlage ist eine Vereinbarung, die jeweils nur für einen begrenzten Zeitraum gilt und dann ggf. erneuert bzw. fortgeschrieben wird. Jährliche Tagungen ziehen ein Resümee und legen die weiteren Aktivitäten fest.

Die **Themen** (und federführenden Institutionen) sind⁵:

- Grunddaten (FH Bund)
- Rekrutierung des hauptamtlichen Lehrkörpers (HöV Bremen)
- Verzahnung von Theorie und Praxis (FHR NRW)
- Evaluation der Lehrveranstaltungen (VFH Wiesbaden seit 2001)
- Budgetierung/dezentrale Ressourcenverantwortung/KLR
- Diplomarbeit (ab 2002/03).

Evaluation ist also nur eines der Themen, aber im Themenkatalog von besonderem Gewicht und seit Gründung durchgängig von einer Expertengruppe bearbeitet, deren Empfehlungen Grundlage der Beschlüsse der Rektoren auf den Jahrestagungen waren.

⁴ zu Benchmarking allgemein siehe im Online-Verwaltungslexikon www.olev.de sowie die zum Teil auch auf deutsch verfügbaren Beiträge des Public Sector Benchmarking Service des UK, <http://www.benchmarking.gov.uk/>.

⁵ Weitere Informationen, insbesondere zum Stand der Arbeiten, auf der Website der Fachhochschule für Rechtspflege NRW, <http://www.fhr.nrw.de/fachbere/bmc/bmc3.htm> (05.01.2004)

2.3 Evaluation als Teil eines Gesamtkonzepts der Qualitätssicherung

Der Benchmarking Club hat Evaluation von Anfang an umfassend verstanden – nicht nur als Zufriedenheitsbefragung der Studierenden – und als Teil von Qualitätsmanagement gesehen. Das Gesamtkonzept wurde auf der Jahrestagung 2000 in Gotha formuliert⁶:

Aus dem Evaluationskonzept des BMC, beschlossen in Gotha 2000

Theoretisches Grundkonzept

Evaluation sollte in ein Qualitätsmanagement-Konzept eingebettet sein ... (sie) ist mehr als Lehrveranstaltungskritik ... und umfasst die Elemente:

- 2.3.1 Lehrveranstaltungskritik,
- 2.3.2 statistischer Jahresbericht,
- 2.3.3 Evaluation von/durch Zielgruppen,
- 2.3.4 Eigenanalyse der Fachbereiche und
- 2.3.5 externe Evaluation

... Für die Akzeptanz von Evaluation ist die Initiative aus dem Kreis des Lehrpersonals wünschenswert; mindestens aber ist die Beteiligung der Betroffenen bei der Erarbeitung eines Evaluationskonzeptes unverzichtbar.

Lehrveranstaltungskritik

1. Lehrveranstaltungskritik sollte regelmäßig und standardisiert betrieben werden, dafür eignet sich am besten die Fragebogenmethode.
2. Bei der Gestaltung des Fragebogens ist die Teilnahmebereitschaft ein wichtiges Kriterium, welches beachtet werden muss. Dabei ist für den Zielkonflikt zwischen BenutzerInnenfreundlichkeit und einem möglichst umfassenden Informationsgehalt der Ergebnisse ein Kompromiss zu finden. Bis zu 25 Items scheinen sinnvoll zu sein.
3. Lehrveranstaltungskritik kann nicht nur Hilfe zur Selbsthilfe für Lehrkräfte sein, sondern muss flächendeckend systematisch Daten erheben. Die haupt- und nebenamtlichen Lehrkräfte sollten zur reel-

⁶ teilweise gekürzt und Formatierung geändert. B.K.

mäßigen Teilnahme verpflichtet werden. Dabei sollte für den Einführungsprozess die Maßgabe gelten: „Über die Selbstverpflichtung zur Pflicht“.

4. Die Auswertung der Fragebögen sollte nicht nur individuell stattfinden, sondern in einem vorab geregelten Verfahren. Dabei muss auch geregelt werden, wem welche Daten zugänglich gemacht werden. Bei einem solchen Verfahren erscheint eine automatische Auswertung unumgänglich.
5. Fragebögen sollten in der Mitte eines Lehrveranstaltungszeitraumes verteilt werden, um ggf. Kritik noch für die laufende Lehrveranstaltung aufgreifen und Maßnahmen entwickeln zu können; dies erhöht auch die Bereitschaft der Studierenden zur Lehrveranstaltungskritik.
6. Konsequenzen zur Beseitigung festgestellter Qualitätsmängel müssen getroffen werden. Dies kann z. B. in Form von „Qualitätszirkeln“ geschehen.
7. Es sollte darüber nachgedacht werden, ob die Lehrveranstaltungskritik mit Fragen zur Servicefreundlichkeit und zur Studienorganisation der Verwaltung ergänzt werden.

Statistischer Jahresbericht

1. Die geübte Praxis, auf die Erstellung eines gesonderten statistischen Jahresberichtes zu verzichten und entsprechende Daten in einem allgemeinen Jahresbericht aufzunehmen, erscheint sinnvoll.
2. Der statistische Teil eines Jahresberichtes sollte kein Datenfriedhof sein. Deshalb sollten dort nur Daten ausgewiesen werden, die relevante Informationen im Sinne eines Qualitätsmanagements liefern.

Evaluation von/durch Zielgruppen

1. Für die Evaluation durch bzw. von Zielgruppen können verschiedene Methoden empfohlen werden:
 - a) Fragebögen
 - b) Qualitätszirkel
 - c) Informationsveranstaltungen
 - d) Praxisbesuche

2. Die wichtigsten Zielgruppen sind die Absolventinnen und Dienstherren.
3. Auch für diese Evaluation ist eine Standardisierung sinnvoll.

Eigenanalyse der Fachbereiche

1. Die Eigenanalyse sollte den Fachbereichen der Hochschulen überlassen werden, wobei sie sich an den Leitzielen der Hochschule zu orientieren haben.
2. Ergebnisse der Eigenanalyse müssen interpretiert und in konkrete Beschlüsse zur Qualitätsverbesserung der Lehre umgesetzt werden.

Externe Evaluation

Es wird die Einrichtung eines gemeinsamen Expertenpools für Verwaltungsfachhochschulen vorgeschlagen. Gegenseitige Evaluation würde gewährleisten, dass auf die speziellen Belange und Rahmenbedingungen interner Verwaltungsfachhochschulen eingegangen werden könnte.

2.4 Studierendenbefragung

Dieses Gesamtkonzept wird schrittweise ausgefüllt. Im Vordergrund der Arbeit stand bisher die Entwicklung eines Konzepts für die Studierendenbefragung, einschließlich technischer Umsetzung, Begleitmaßnahmen und Auswertung, die methodisch abgesicherte Ergebnisse für die teilnehmenden Fachhochschulen liefert und Benchmarking ermöglicht. Dabei konnte sich die Expertengruppe auf die Erfahrungen mehrerer Fachhochschulen stützen, die Befragungen bereits entwickelt, durchgeführt und ausgewertet hatten (insbesondere Berlin und – mit umfassender Auswertung der Ergebnisse – die Verwaltungsfachhochschule in Altenholz).

Der nach den strengen Kriterien der empirischen Sozialforschung entwickelte Fragebogen gliedert sich in 3 Fragen zum Fachgebiet und 16 Fragen zur Lehre. Die Fragen zum Fachgebiet sollen Aufschluss darüber geben, ob die Zufriedenheit mit der Lehrveranstaltung durch Faktoren beeinflusst werden, die nichts mit der Lehrtätigkeit zu tun haben, etwa die von den Studierenden angenommene Praxisrelevanz des Faches.

Der Fragebogen deckt sieben zentrale Bewertungsdimensionen ab: die Einschätzung der Studierenden zu

- der Relevanz des Faches / der Lehrveranstaltung (Item 1, 2, 3),
- der Kompetenz der Lehrenden (4),
- dem persönlichem Einsatz der Lehrenden (11, 12, 13),
- den methodischen und didaktischen Fähigkeiten der Lehrenden (5, 6, 8, 9, 10, 15, 16),
- der Qualität der Veranstaltungsorganisation (7, 14),
- dem Klima zwischen Studierenden und Lehrenden (17),
- dem Klima innerhalb der Studiengruppe (18).

Schließlich wird die Gesamtzufriedenheit der Studierenden mit der Lehrveranstaltung erfragt (19).

Studierenden-Fragebogen im Rahmen der Evaluation

Fachbereich	Abteilung		
Fach	Studienabschnitt	Studiengruppe	Lehrende bzw. Lehrender

Was hat die Lehrveranstaltung Ihnen gebracht? Was hat dazu mehr, was weniger beigetragen?
 Wie war das Klima? Ihre Antworten sollen helfen, künftige Lehrveranstaltungen optimal zu gestalten.
 Antworten Sie deshalb bitte offen. Ihre Angaben sind selbstverständlich anonym. Begründungen können
 besonders hilfreich sein, dazu ist Platz auf der zweiten Seite.

Unabhängig von der Art der Vermittlung und der Person der Lehrenden bzw. des Lehrenden finde ich das Fach	trifft voll zu	trifft eher zu	teils teils	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
1 ... interessant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ... wichtig für meine spätere Berufstätigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ... arbeitsintensiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilen Sie aus Ihrer Sicht: Die Lehrende bzw. der Lehrende					
4 ... ist fachlich kompetent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ... vermittelt den Stoff praxisorientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 ... versteht es, auch schwierige Sachverhalte verständlich zu erläutern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ... strukturiert die Lehrveranstaltung gut; ein roter Faden ist zu erkennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ... bestimmt das Arbeitstempo so, dass ich den inhaltlichen Ausführungen gut folgen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ... unterstützt die Vermittlung des Lehrstoffs durch Beispiele und Übungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ... fördert das Verständnis für fachübergreifende Zusammenhänge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ... ist gut vorbereitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 ... ist engagiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 ... nimmt die Studierenden ernst.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 ... vermittelt den Stoff im – vom Lehrplan - vorgesehenen Umfang.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 ... setzt Medien hilfreich ein (z. B. Folien, Arbeitsblätter, Skripte).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 ... fördert selbstständiges Lernen (z. B. durch Partner-, Gruppen-, Projektarbeit, angeleitetes und betreutes Selbststudium)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Es besteht ein angenehmes Klima zwischen Lehrender bzw. Lehrendem und Studierenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Es besteht ein angenehmes Klima innerhalb der Studiengruppe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Insgesamt bin ich mit der Lehrveranstaltung zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 1: Der Fragebogen des BMC, Seite 1 (verfügbar auch im Internet: http://www.verwaltungsmanagement.info/eva/Studierenden_Fragebogen.doc)

2.4.1 Der Teufel im Detail: Einige praktische Hinweise

Die Verwendung des Fragebogens in bisher vier Fachhochschulen hat die Qualität dieses Instruments bestätigt, allerdings auch die Schwierigkeiten der Verwendung, einschließlich technischer Details, belegt. Der Vorteil der Expertengruppe bestand – und besteht weiterhin – darin, bei diesen Schwierigkeiten zu helfen und die Erfahrungen aller beteiligten Fachhochschulen zusammenzuführen. Das ist für den Erfolg wichtig, weil Akzeptanzprobleme, technische Details, mangelnde oder falsche Auswertung und Verwertung der Ergebnisse das Instrument unbrauchbar machen können.

Deshalb soll im Folgenden auf die wichtigsten Detailprobleme kurz eingegangen werden (Details z.T. in den ausführlichen, im Internet zugänglichen Berichten der Expertengruppe).

Datenerhebung

Es entstehen u.U. große Datenmengen, die erfasst und verarbeitet werden müssen. Ein Königsweg für die Bewältigung hat sich nicht ergeben, allerdings kann auf die Erfahrungen verschiedener Teilnehmer zurückgegriffen werden die es erleichtern, das für die eigene Situation optimale Vorgehen festzulegen (Einzelheiten s. den Bericht 2002).

Akzeptanzprobleme

Es hat sich gezeigt, dass die Einführung der Studierendenbefragung auf typische Bedenken und Widerstände stößt, die zum großen Teil nach der Einführung nicht mehr relevant sind. Offensichtlich sind hier organisatorische Lernprozesse zu durchlaufen, solche Widerstände sind normale Begleiterscheinungen von Veränderungen und sollten ernst genommen werden, aber nicht als unüberwindliche Hindernisse.

Die Expertengruppe empfiehlt, bei Akzeptanzproblemen folgende Lösungen in Betracht zu ziehen:⁷

Problem	Lösungsvorschläge
Zu viele Befragungen	Festlegung eines Ablaufs nach sachlichen und zeitlichen Kriterien (Evaluationsschema)
Keine Konsequenzen („es bringt nichts“)	<ul style="list-style-type: none">– Gesamtkonzept verdeutlichen– Sinn und Zweck des Fragebogens erläutern– Diskussion der Ergebnisse erreichen, dazu:– Rechtzeitiger Einsatz der Fragebögen nach der Hälfte oder nach zwei Drittel der Lehrveranstaltung– Zeitnahe Auswertung

⁷ Bericht und Empfehlungen 2002

Problem	Lösungsvorschläge
Furcht vor Missbrauch der Daten	<ul style="list-style-type: none"> - Festlegen von Verfahren, die Missbrauch der Daten verhindern. - Klarstellen, dass Studierendenbefragungen ein notwendiges, aber kein hinreichendes Mittel zur Bewertung der pädagogischen Eignung sind. - Studierendenbefragungen messen nämlich die Akzeptanz bzw. den Zufriedenheitserfolg von Lehrveranstaltungen, nicht aber den Lernerfolg. - Zusätzliche Verfahren zur Bewertung der Lehrqualität einsetzen. - Deutlich machen, dass bei Missbrauch (z.B. Personalentscheidungen aufgrund der Befragungsergebnisse) eine Misstrauensorganisation entsteht, die kontraproduktiv für weiteres Qualitätsmanagement ist

Auswertung

Die Befragungen ergeben viele Daten mit zahlreichen Auswertungsmöglichkeiten. Deshalb erschien es wichtig praktikable Wege aufzuzeigen, die Daten zu nutzen, dabei aber den Aufwand in Grenzen zu halten. In allen Fällen sollte bedacht werden, dass die Daten nicht für sich sprechen, sondern situationsgerecht interpretiert werden müssen.

Empfehlungen der Expertengruppe zur Auswertung

Die Expertengruppe empfiehlt eine lehrkraftspezifische Auswertung der Daten mit folgenden Informationen:

- Arithmetischer Mittelwert und Streuung für die einzelnen Bewertungsitems pro Lehrveranstaltung
- Berechnung eines Gesamtmittelwertes über die auf den Lehrenden bezogenen Items (Items 4 – 16)
- Vergleichswerte pro Fach, Fachgebiet bzw. Fachbereich (je nach Größe der Fachhochschule)
- zur Visualisierung der Ergebnisse eine Balkengrafik „Fieberkurve“ entsprechend dem Beispiel in Abbildung 2.

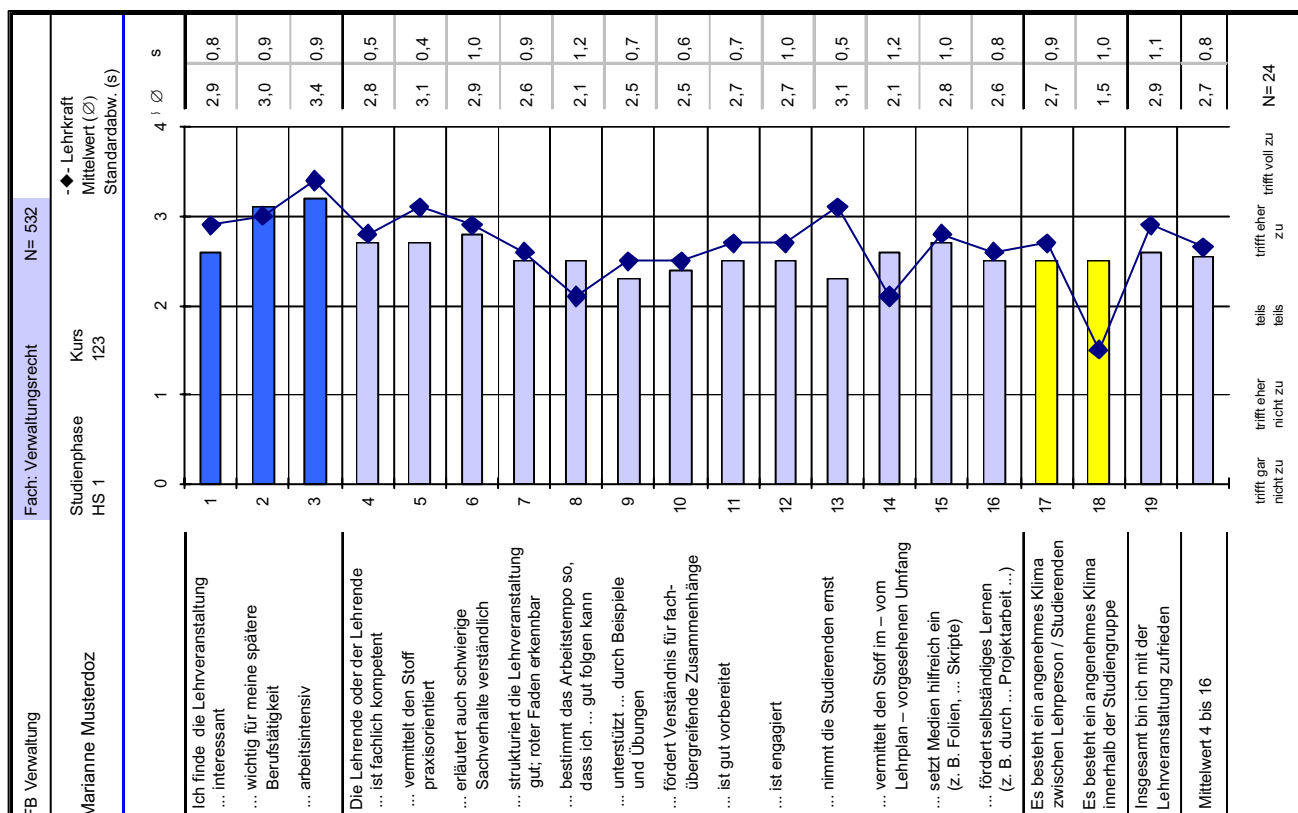


Abbildung 2: Auswertungsprofil des BMC Fragebogen

Für den Statistik-Laien nicht verständlich mag die Angabe der Streuwerte sein. Sie ist aber für die Interpretation sehr wichtig. Denn es macht einen Unterschied, ob alle Studierenden übereinstimmend durchschnittlich zufrieden waren, oder zur Hälfte sehr zufrieden bzw. sehr unzufrieden: der Mittelwert ist trügerisch, er wäre in beiden Fällen gleich.

Verwertung im Rahmen der neuen Hochschullehrerbesoldung

Hierzu hat die Expertengruppe auf die Probleme hingewiesen, die Rektoren haben daraufhin in Gotha 2002 folgenden Beschluss gefasst:

„Die Hochschulleitungen halten es nicht für sinnvoll, dass in der gegenwärtigen Phase die Daten, die aus den Befragungen hervorgehen, bei dienstrechtlichen Entscheidungen berücksichtigt werden.

Die zuständigen Gremien der einzelnen Hochschulen entscheiden darüber, ob und ggf. in wieweit personenbezogene Daten anderen Personen als den jeweils betroffenen Lehrenden überlassen werden.“

2.4.2 Erste Auswertungen im Vergleich der Länder

Die wichtigsten Punkte für die Außendarstellung der Fachhochschulen für den öffentlichen Dienst: Die Lehrenden werden von ihren Studierenden in hohem Maße als fachlich kompetent, gut vorbereitet und engagiert beurteilt. Sie nehmen die Studierenden ernst; das Klima zwischen Studierenden und Lehrenden ist in der Regel angenehm. Rund 70% der Studierenden sind zufrieden.

Eine für viele Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes wichtige Frage ist der Einsatz von Lehrbeauftragten. Eine erste Auswertung zeigt, dass hauptamtlich Lehrende von den Studierenden besser beurteilt werden als nebenamtlich Lehrende. – Hier wie bei allen anderen Ergebnissen gilt: diese ersten Auswertungen zeigen, dass Erkenntnisse zu erwarten sind, zu wichtigen Fragen. Allerdings sind sie nicht gesichert, und es ist vor schnellen Schlüssen zu warnen:

- sie bedürfen bereits für sich betrachtet der Interpretation
- und der Einordnung in weitere Informationen aus anderen Quellen.

Immerhin würde es nicht überraschen, wenn der größeren Zufriedenheit der Studierenden auch ein größerer Lernerfolg entspräche: Professionalisierung könnte sich bei der Lehre ebenso auszahlen wie in anderen Bereichen. Andererseits ist die Frage der Praxisorientierung der Lehre von ständiger Aktualität, für die es aber eine Mehrzahl von Lösungsansätzen gibt, nicht (nur) der Einsatz von Praktikern als Lehrbeauftragte.

2.4.3 Was bringen die Befragungen?

Einesteils kontinuierliche Rückmeldung, Anstoß zur Selbstüberprüfung für die Lehrenden, nicht unbedingt mit sofort erkennbarer Wirkung, aber doch mittelfristig (so auch die eigene Erfahrung des Verfassers), Anlass für Gespräche mit den Studierenden, Anregungen für die Weiterentwicklung der Lehre durch Gespräche mit den Fachkollegen wie durch die Selbstverwaltungsgremien, eine Rückmeldung, die auch den Auftraggebern gegenüber wichtig sein kann. In Einzelfällen haben Dozenten aus Kritik die Konsequenz gezogen, auf den weiteren Einsatz zu verzichten, umgekehrt gibt es Einzelfälle, in denen sich Dozenten als kritik- und lernresistent erweisen. Das spricht je für sich betrachtet nicht für oder gegen die Evaluation, weil es Einzelfälle sind und die Wirkung auch mittelfristig beurteilt werden sollte.

Andererseits liegt in den Daten ein Potential für weitergehende Auswertungen. Die Expertengruppe hat begonnen Hypothesen zusammenzustellen, die durch die Auswertung überprüft werden könnten⁸.

Erste Überlegungen zu Hypothesen, die durch die Auswertung der Daten der Studierendenbefragung überprüft werden könnten	
Thema	Bemerkungen/Hypothesen
Determinanten der Zufriedenheit	Es wird mit dem Fragebogen nur die Zufriedenheit der Studierenden erhoben, nicht die Qualität der Lehre. Erfasst werden vorrangig mögliche Einflussgrößen auf die Zufriedenheit der Studierenden, wie von ihnen im Fragebogen erhoben. Neben Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit sind auch Einflussfaktoren auf das Ausfüllen zu berücksichtigen, z. B. Sympathie geprägte Antworten zum Thema Medieneinsatz (Item 16, es werden objektiv kaum Medien eingesetzt, die Studierenden bewerten die Aussage „... Medien hilfreich“ mit „trifft eher zu“ oder „trifft voll zu.“ Im weiteren Verlauf der Arbeit ist die Beziehung zwischen anderen Evaluationsinstrumenten und Erkenntnissen herzustellen und Determinanten der Qualität zu diskutieren.
Examensnähe/ Dauer des Studiums	Hypothese: die angegebene Zufriedenheit steigt mit zunehmender Studiendauer.
Fachgebiet	Bestimmte Fachgebiete schneiden durchschnittlich schlechter oder besser ab, gleich welche Fachhochschule. Die Gründe und die Bewertung wären zu ermitteln. So kann es sein, dass die größere Unbestimmtheit (keine „einzig richtigen“ Ergebnisse) bestimmter Fächer zu schlechterer Bewertung führt. Andererseits könnte eine einheitlich sehr gute Bewertung auf Probleme hinweisen, weil sie der Erfahrung (Streuung innerhalb der Studierenden, unterschiedliche Lerntypen) widerspricht.
Wahrgenommene Berufsrelevanz	Hypothese: Je relevanter für den Beruf, umso zufriedener sind Studierende mit der Lehre.

⁸ Erkenntnistheoretische Bemerkung: die Daten eignen sich bestenfalls zur Widerlegung von vermuteten Beziehungen, Bestätigungen können allenfalls vorläufig angenommen werden.

Erste Überlegungen zu Hypothesen, die durch die Auswertung der Daten der Studierendenbefragung überprüft werden könnten	
Thema	Bemerkungen/Hypothesen
Hochschulspezifische Einflussgrößen	Z. B. Fachhochschule oder Fachbereiche mit / ohne Unterbringung
Größe	Hypothese: „Klein ist fein“
Ausstattung	Hypothese: Je besser die Ausstattung, desto zufriedener die Studierenden
Medieneinsatz	Hypothese: Je differenzierter umso zufriedener. (Die ersten Daten widerlegen aber einen einfachen Zusammenhang.)
didaktisch-methodische Kompetenz	Hypothese: Es lohnt sich, in hochschuldidaktische Weiterbildung zu investieren oder diese Kompetenz auf andere Art und Weise zu fördern (vgl. dazu die Forderungen der Expertengruppe der BLK)
„Kultur“ (Organisationskultur)	Hypothese: Die Bewertung hängt ab von der entstandenen Organisationskultur, die z. T. wiederum von außen beeinflusst ist, z. B. aus dem Bereich der Rekrutierung ⁹
Fachbereichsspezifisch	Hypothesen: 1. siehe „Kultur“; 2. andere Konstellationen z. B. personeller Art (welche? – z. B. Fachbereiche, in denen die berufsspezifischen Fächer durchgängig vom gehobenen Dienst gelehrt werden).
Dozentengruppenspezifisch	Hypothese: Nebenamtlich Lehrende werden schlechter beurteilt als hauptamtlich Lehrende

2.5 Vorschläge der Expertengruppe zur Integration der Lehrevaluation in ein Qualitätsmanagement

2.5.1 Weitere Instrumente

Befragungen von Studierenden sind ein Element in einem umfassenden Evaluationssystem. Weitere Befragungen müssen folgen: Dozentenbefragungen, Absolventenbefragungen, Abnehmerbefragungen – die Expertengruppe will hierzu Empfehlungen erarbeiten und sammelt zur Zeit verschiedene Fragebogen.

⁹ Da „Organisationskultur“ (als gewachsenes Bündel von grundlegenden Orientierungen) sich nur über einen längeren Zeitraum entwickelt.

2.5.2 Ansatzpunkte für Qualität

a) Zufriedenheit der Studierenden ist kein eigenständiges Ziel

Zufriedenheit der Studierenden ist kein eigenständiges Ziel, sondern wird als Indiz für ein lernförderliches Klima verwendet. Es wäre auch psychologisch problematisch: wer zufrieden ist, strengt sich nicht mehr an.

Ziel ist vielmehr – vorrangig - die Ausschöpfung des Qualifikationspotenzials. Dazu muss die Lehrkraft optimal fordern, wird gelegentlich überfordern, jedenfalls keinen „bequemen“ Unterricht machen. Wie die Studierenden das bewerten, muss sich noch zeigen, die Ergebnisse der Befragungen müssen deshalb mit Vorsicht interpretiert werden.

Es gibt Berichte über Negativ-Beispiele (wer zu unbeliebten Zeiten unterrichtet und auf Verlegungswünsche der Studierenden nicht eingeht, wird schlecht bewertet), aber auch Indizien für eine an den wohlverstandenen eigenen Interessen der Studierenden ausgerichtete Bewertung.

Wo sich Probleme eines ernsthaften Umgangs mit der Erhebung zeigen, geht es um mehr als nur um die Optimierung eines Erhebungsinstruments: es geht um den Bildungsauftrag der Fachhochschule, zu eigenverantwortlichem Studieren anzuleiten und durch die Gestaltung des Lernprozesses auf Eigenverantwortlichkeit im Beruf und in der ständigen Weiterbildung vorzubereiten („Lebenslanges Lernen“).

Wer den Studierenden die verantwortliche Wahrnehmung ihrer Möglichkeiten nicht zutraut, kapituliert vor einem entscheidenden Teil des Bildungsauftrages: der Förderung der Sozial- und Persönlichkeitskompetenz.

b) Ergebnis-Qualität der Ausbildung

Die Ergebnis-Qualität der Ausbildung selbst kann zuverlässig nur unter Verwendung von Bildungsstandards gemessen werden („PISA für die FHöD“, orientiert am Kompetenzkonzept), dabei wären wegen der Bedeutung zu messen

- die Eingangsqualifikation
- die Qualifikation am Ende des Studiums.
- Die Differenz wäre die Leistung, die das Studium erbracht hat.

Ein einfacherer Weg und als Einstieg wäre der Vergleich von Klausuren und Bewertungen („Drittkorrektur von Klausuren“ – wie die Abi-Klausuren in NRW): das könnte mit relativ geringem Aufwand wesentliche Beiträge zur Qualitätssteigerung bringen (Nachtrag: in NRW werden auch übergreifende Klausuren zu bestimmten Zeiten geschrieben, entsprechend könnten – zumindest als Test – inhaltsgleiche Klausuren in mehreren Institutionen geschrieben werden).

2.6 Resümee

Der Erfahrungsaustausch in der Expertengruppe zeigt, dass Evaluation etwas bewegen kann. Er zeigt die vielfältigen Probleme bereits bei dem relativ einfachen Instrument der Studierendenbefragung, und relativiert aber auch die Schwierigkeiten der Einführung, weil sie sich bisher als überwindbar erwiesen haben. Er macht deutlich, welchen Gewinn man erhalten kann, und unterstützt in vielfältiger Hinsicht bei der Einführung dieses Instruments, das richtig anzuwenden mit einer Vielzahl von technischen und praktischen Problemen verbunden ist.

Insoweit hat die Arbeit bisher die Bemühungen um Evaluation bei den beteiligten Fachhochschulen unterstützt, selbst wenn sie bisher noch keine gesicherten Benchmarking-Ergebnisse geliefert hat.

Benchmarking kann die Evaluationsprozesse unterstützen, indem es durch den Vergleich mit anderen Anregungen für zusätzliche Auswertungen und für das Nachdenken über Verbesserungen anregt. Diese Arbeit ist noch zu leisten.

Über Benchmarking ständige Impulse für die Weiterentwicklung der Lehre zu bekommen erscheint wichtig. Ohne solche Anregungen besteht die Tendenz, mit sich selbst zufrieden zu sein. Dieser Blick über den Zaun ist bereits ein Gewinn aus der Arbeit des Benchmarking Clubs.

Das Instrumentarium hat aber nur eine begrenzte Wirksamkeit. Benchmarking, wie es im BMC geplant ist, ist kein Instrument für die Lösung strategischer Fragen. Gerade diese strategischen Fragen sind aber heute die Überlebensfragen für die Fachhochschulen des öffentlichen Dienstes (siehe Kapitel 1).

Strategisches Benchmarking würde eine Erweiterung der Arbeit erfordern, insbesondere die Einbeziehung externer Fachhochschulen.

Im Übrigen muss darauf geachtet werden, dass Evaluation nicht zur Pflichtübung vorkommt. Evaluation muss sich selbst rechtfertigen und bedarf ihrerseits Evaluation (Meta-Evaluation).

Das Plädoyer für Evaluation geschieht in der Erwartung einer sinnvollen Verwendung dieses Instruments. Wie alle Instrumente im Rahmen moderner Verwaltungen und Bildungsinstitutionen setzt das voraus, dass die politische Ebene (Auftraggeber, Ministerien) diese Instrumente auch zweckentsprechend einsetzt. Wenn sie missbraucht, z. B. Evaluationsergebnisse mit personalrechtlichen Konsequenzen verknüpft werden, kann auch das Gegenteil dessen eintreten, was beabsichtigt wird: Qualitätssteigerung, mehr strategisches Denken, mehr Kooperation, mehr Effizienz bei weniger Bürokratie.