

## Lehrevaluation und Qualitätsmanagement: neue Anforderungen für die Hochschulsteuerung

Pohlenz, Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pohlenz, P. (2008). Lehrevaluation und Qualitätsmanagement: neue Anforderungen für die Hochschulsteuerung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 31(1), 66-78. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-44616>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Lehrevaluation und Qualitätsmanagement

## Neue Anforderungen für die Hochschulsteuerung

*Philipp Pohlenz*

### 1 Hochschulpolitische Rahmenbedingungen

Hochschulen stehen zunehmend vor einem Legitimationsproblem bezüglich ihres Umgangs mit (öffentlich bereitgestellten) Ressourcen. Die Kritik bezieht sich hauptsächlich auf den Leistungsbereich der Lehre. Diese sei ineffektiv organisiert und trage durch schlechte Studienbedingungen – die ihrerseits von den Hochschulen selbst zu verantworten seien – zu langen Studienzeiten und hohen Abbruchquoten bei. Es wird konstatiert, dass mit der Lebenszeit der Studierenden verantwortungslos umgegangen und der gesellschaftliche Ausbildungsauftrag sowohl von der Hochschule im Ganzen als auch von einzelnen Lehrenden nicht angemessen wahrgenommen werde (Schröder 2003; Enders/Schimank 2001).

Inspiziert von den Steuerungsgrundsätzen des New Public Management, werden die Hochschulen mit einem Leitbild konfrontiert, das ihnen einen Wandel zu Dienstleistungsunternehmen, deren Leistungsfähigkeit sich an der Effizienz ihrer Angebote bemisst, nahelegt. In diesem zieht sich der Staat aus der traditionell engen Verbindung zu den Hochschulen zurück und gewährt diesen lokale Autonomie, bspw. durch die Einführung globaler Haushalte zu ihrer finanziellen Selbststeuerung (Schimank 2004). Die Hochschulen werden so zu Marktakteuren stilisiert, die sich in der Konkurrenz um Kunden gegen ihre Wettbewerber durchsetzen, indem sie Qualität und Exzellenz unter Beweis stellen. Angesichts knapper öffentlicher Kassen – aus denen sich nach wie vor das Hochschulbudget zum größten Teil speist – wird dabei erwartet, dass sie eigenständig Profile entwickeln und Exzellenz fördern, während sie weniger reputierliche Bereiche „absterben“ lassen: Nicht alles könne überall gleich gut angeboten werden.

Das beschriebene Steuerungsmodell kollidiert in zweifacher Weise mit dem traditionellen Selbstverständnis und der Komplexität von Hochschulen und insbesondere von Universitäten. Zum einen wird die Leistungsbeurteilung, die seit jeher auf fachinternem Diskurs beruhte und fachliche Reputation zum Gegenstand des Wettbewerbs machte, abgelöst. Sie wird durch eine öffentliche Leistungsdarstellung ersetzt, die ihrerseits den Zweck verfolgt, Rechenschaft abzulegen, die eigenen Leistungen zu bewerben und so Marktanteile zu sichern. Eine rein fachinterne und auf akademischer Reputation beruhende Leistungsmessung wird vielfach als nicht (mehr) angemessen eingeschätzt. Im Leitbild der Marktvergesellschaftung von Hochschulen werden dagegen Transparenz und Rechenschaft besonders betont (Müller-Böling 2006). Aus diesem Grund wird verlangt, Hochschulleistungen anhand von Indikatoren zu messen, sie so objektivierbar und vor allem vergleichbar zu machen. Die auf die Honorierung guter Leistungen bezogenen Marktkräfte sollen durch indikatorenbasierte Beurteilungen und die entsprechenden Vergleiche der Hochschulen untereinander entfesselt werden. Etwaige in diesen Vergleichen identifizierte Schwachstellen sollen zum Ausgangspunkt von Steuerungsentscheidungen durch die Lei-

tungsebenen gemacht werden, mit dem Ziel, zu Profilierung und Qualitätsentwicklung beizutragen.

Die Verlagerung von Leistungsbeurteilungen aus den Fachdiskursen in die verschiedenen Leitungsebenen (Dekanate, Rektorate), die in diesen einen Managementgegenstand zur Begründung von Steuerungsentscheidungen sehen, befördert zum anderen die Entwicklung von Universitäten zu Organisationen, im Gegensatz zu ihrer ursprünglichen Konstitution als Institutionen. Dieser Unterschied ist insofern relevant, als eine Institution, wie Schelsky es mit Blick auf die Idee von der Universität ausdrückt, eine soziale Lebensform bildet (1963, S. 65). So gesehen, sind Universitäten in formaler Hinsicht Korporationen mit Selbstverwaltung (Jaspers/Rossmann 1961, S. 2). „Sie haben ihr vom Staat freigelassenes Eigenleben aus der unvergänglichen Idee, einer Idee überstaatlichen, übernationalen, weltweiten Charakters. Daher beanspruchen sie und wird ihnen gewährt die Freiheit der Forschung und Lehre.“ (Jaspers/Rossmann 1961, S. 2) Diese universitäre Freiheit und Selbstverantwortlichkeit wird insbesondere in den Personen angesiedelt: Der Professor hat die Freiheit des Lehrers.

Im Gegensatz zu diesem Verständnis von Universitäten, das diesen eine Entlastungsfunktion zur Absicherung der wissenschaftlichen Freiheit einzelner Wissenschaftler zuspricht, wird in dem an New Public Management orientierten Steuerungskonzepten auch für Hochschulen eine Organisationsstruktur eingefordert, in der die Wissenschaftler auf gemeinsame Organisationsziele verpflichtet werden können und zugleich die Leitungsebene zu Lasten ihrer freiheitlichen Position gestärkt wird. Die durch die Leitungsebene vorgegebenen Organisationsziele sollen dabei die staatlichen Interessen (Effizienz, Steigerung der Absolventenquote, Senkung der durchschnittlichen Studiendauer, etc.) bedienen oder sich auf akademische Ziele (Profilierung, Herausbildung von Exzellenz in bestimmten Wissenschaftsfeldern etc.) beziehen.

Der beschriebene Wandel des Verständnisses von Hochschulen schafft den Rahmen, in dem Marktvergesellschaftung, Wettbewerb, vergleichende Leistungsbeurteilungen – kurz: die Kennzeichen der derzeitigen hochschulpolitischen Entwicklungstrends überhaupt möglich sind. In dem Maße, in dem die nach außen gerichtete Legitimation der erbrachten Leistungen immer mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit der verantwortlichen Hochschulleitungen rückt, steigt der Bedarf an Professionalisierung im Bereich der Entwicklung, Implementierung und Administration von systematischen Verfahren zur Leistungsbeschreibung und Leistungsbeurteilung. „Die systematische Sicherung und Verbesserung von Qualität sind unausweichliche Konsequenzen von mehr Eigenverantwortung der Hochschulen und weniger staatlicher Vorschriften im Rahmen eines europäischen und zunehmend globalen Wettbewerbs um die besten Köpfe.“ (Hochschulrektorenkonferenz 2002)

Zur Beurteilung von Leistungen in der Lehre haben sich seit den 1990er Jahren verschiedene Verfahren der Evaluation etabliert (Kromrey 2000; 2001). Kennzeichnend war in der Phase der Einführung dieser Verfahren insgesamt, dass sie hauptsächlich zur internen Optimierung von Lehr-/Lernprozessen eingesetzt wurden; sei es als Kommunikation zwischen Lehrenden und Lernenden über Verbesserungsmöglichkeiten der konkreten Lehrpräsentation oder als institutionelle Stärken-Schwächenanalyse von Studiengängen und der Vereinbarung von „Follow-up“-Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung, bspw. von Curricula. Damit ging der mehr oder weniger hohe Grad an Freiwilligkeit der Teilnahme einerseits und die gleichzeitig geringe Strukturierung und wenig systematische Durchführung

der eingesetzten Verfahren einher, sieht man von Evaluationen ab, wie sie in Evaluationsverbänden, wie bspw. dem Verbund Norddeutscher Hochschulen ([www.uni-nordverbund.de](http://www.uni-nordverbund.de); Fischer-Bluhm 1998; Fischer-Bluhm et al. 2003) eingesetzt werden. Mittlerweile haben sich an immer mehr Hochschulen Verfahren der Evaluation und insbesondere institutionalisierte Arbeitsbereiche zur Durchführung dieser Verfahren etabliert. Diese können dezentral, bspw. in Fachbereichen, oder auf der zentralen Leitungsebene der jeweiligen Hochschule angesiedelt sein.

Vergleichsweise neu ist nach wie vor die Forderung, Evaluation zum Teil eines umfassenden und strukturierten Systems der Qualitätssicherung zu machen, in dem die hochschulinternen Aktivitäten mit externen Anforderungen und Vorstellungen über angemessene Qualitätssicherungsverfahren verknüpft und Evaluationsergebnisse zur Grundlage von Steuerungsentscheidungen gemacht werden. Diese Entwicklung ist bspw. an den Beschlüssen der Kultusministerkonferenz zur Qualitätssicherung in der Lehre vom 22. 9. 2005 abzulesen (Kultusministerkonferenz 2005). In diesen wird der flächendeckende und kombinierte Einsatz verschiedener Instrumente wie Leistungskennzahlen und die Erhebung studentischer Qualitätsurteile gefordert und insbesondere angemahnt, dass aus diesem flächendeckenden Ansatz von Datenerhebungen Konsequenzen in Form von Sanktionen folgen müssen. Weitere Impulse zur Systematisierung und flächendeckenden Einführung von Qualitätssicherungsverfahren ergeben sich aus dem u. a. im Zuge des Bologna-Prozesses entstandenen bzw. weiter entwickelten Akkreditierungswesen. Eines der zentralen Akkreditierungskriterien, welches über die Genehmigung der Aufnahme bzw. Weiterbetreibung eines Studiengangs durch die jeweilige Hochschule mitentscheidet, besteht in dem Vorliegen eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems für die Lehre (Akkreditierungsrat 2006).

Der (hochschulinterne) Einsatz von Evaluation wird als integraler Bestandteil der geforderten Qualitätsmanagementsysteme betrachtet. Ziel ist es, Managemententscheidungen zur Qualitätsentwicklung auf Ergebnisse von Evaluationsverfahren aufzusetzen. Mit diesem Vorgehen ist die Erwartung verbunden, dass diesen Verfahren Entscheidungen folgen, die auf einer rationalen, weil durch das wissenschaftsgestützte Vorgehen der Evaluation abgesicherten Basis aufbauen.

Die Verwendung von Evaluationsergebnissen für Management- oder Steuerungsentscheidungen setzt allerdings voraus, dass sie den Gegenstand widerspiegeln, der durch die Evaluation beschrieben werden soll, im vorliegenden Falle die Qualität von Lehre und Studium. Vorauszusetzen ist also neben einer sachadäquaten Interpretation von Evaluationsergebnissen auch eine Datenbasis, die die Gegenstände der Evaluation valide und reliabel darstellt. Bedrohungen dieser Gütekriterien resultieren nicht aus der Gefahr, dass die herangezogene Datenbasis fehlerhaft und entsprechend verzerrt ist und so möglicherweise in gegenteiligen als den beabsichtigten, nämlich Qualität sichernden Effekten münden. Vielmehr sind darüber hinaus auch Gerechtigkeitsaspekte berührt, bspw. wenn Lehrende einen Malus aufgrund subjektiv verzerrter studentischer Qualitätsurteile hinnehmen müssen und mit Sanktionen verbundene Leistungsbeurteilungen auf die Evaluationsergebnisse aufgesetzt werden (Engel/Pohlenz 2001; Kromrey 2001, 2001a).

Nicht zuletzt diese methodologischen Probleme haben dazu geführt, dass Evaluationsverfahren, sofern sie für Steuerungszwecke und für Leistungsbewertungen eingesetzt werden, von kontroversen Diskussionen begleitet werden (Spiel/Gössler 2000) und vielfach über eine nur gering ausgeprägte Akzeptanz bei den „Evaluierten“ verfügen. In dem Maße,

wie sie nun aber für Managementzwecke, also für Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, zur Steuerung und Allokation von Ressourcen und ähnlich einschneidende Entscheidungen herangezogen werden sollen, scheint es unerlässlich zu sein, dass sie von den an den Prozessen der beurteilten Leistungserbringung Beteiligten gemeinsam getragen und verantwortet werden. Neben die genannten klassischen Gütekriterien der Validität und Reliabilität zur Beurteilung der (methodologischen) Qualität erhobener Daten treten daher weitere Aspekte zur Beurteilung der Evaluationsverfahren hinsichtlich ihrer Eignung, für Managementprozesse eingesetzt zu werden. Bei diesen handelt es sich bspw. um die Transparenz der eingesetzten Verfahren sowie der aus den entsprechenden Ergebnissen gezogenen Schlüsse und der mit ihnen begründeten Konsequenzen und Maßnahmen. Ferner steht die Gelegenheit zur Partizipation bei der Planung und Durchführung der Verfahren im Mittelpunkt sowie auf Umsetzungsprozesse bezogene Fragen, wie die Zeitrichtigkeit der vorgelegten Ergebnisse und Berichte. Die genannten Aspekte scheinen eine Voraussetzung dafür zu sein, dass das eher auf eine Beschreibung und Erforschung von Lehrqualität bezogene Konzept der Evaluation mit dem auf Fragen der Steuerung und Entwicklung von qualitätsrelevanten Prozessen zielenden Qualitätsmanagement zu vereinbaren ist.

## 2 Evaluation und Qualitätsmanagement. Sich ergänzende oder konkurrierende Konzepte für die Hochschulentwicklung?

Vielfach werden die Begriffe Evaluation und Qualitätsmanagement synonym gebraucht oder Evaluation wird als ein Bestandteil des Qualitätsmanagement diesem zu- bzw. untergeordnet. Stockmann (2006) beschreibt Gemeinsamkeiten der Konzepte, die darin bestehen, dass beide „darauf ausgerichtet sind, zur *Qualitätsverbesserung* eines Produktes beizutragen“ (Stockmann 2006, S. 83; Kursivsetzung im Original). Gemein ist beiden Ansätzen der Glaube an die Planbarkeit und Steuerbarkeit politischer und sozialer Prozesse und der Anspruch, rationale Entscheidungsgrundlagen für die entsprechenden Steuerungen zu entwickeln (Stockmann 2006, S. 84 f.). Neben diesen Gemeinsamkeiten verweist Stockmann (2006) jedoch auch auf die Unterschiede, die in unterschiedlichen Entwicklungskontexten und Anwendungsfeldern begründet sind. Insbesondere ist zu beachten, dass Qualitätsmanagementsysteme aus dem Kontext der privaten Wirtschaft stammen und daher eine stärkere Orientierung auf die Erfüllung der Kundenanforderungen haben. Dabei wird ein umfassendes Qualitätsverständnis zugrunde gelegt, von dem alle Prozesse der Leistungserbringung erfasst werden. Aufgabe des Qualitätsmanagement ist es, die Einhaltung der von der Unternehmensleitung festgelegten Qualitätsansprüche durch die Mitarbeiter des Unternehmens zu überwachen. In komplexeren, über diese einfache Kontrollfunktion hinausgehenden Systemen besteht der Leitgedanke in der Etablierung einer Qualitätskultur, die alle Mitarbeiter auf definierte Qualitätsziele verpflichtet und sich auf das qualitätsbewusste Handeln in allen Arbeitsabläufen bezieht (Stockmann 2006, S. 24 ff.; Kohler 2004).

Qualitätsmanagement zeichnet sich entsprechend zwar durch ein hohes Maß an Beteiligung der Mitglieder einer Organisation aus, gleichwohl wird die Qualitätspolitik (Strategien, Ziele und Maßnahmen) generell eher top-down von der Leitungsebene vorgegeben,

die Mitarbeiter werden hauptsächlich auf der Umsetzungsebene in den Prozess einbezogen. Ungeachtet der Genese des Qualitätsmanagements als Instrument der *Unternehmenssteuerung* wird durch Adaptionen versucht, ein dienstleistungsbezogenes Qualitätsmanagement auf den Kontext der Hochschulen anzuwenden. Nichtsdestotrotz ist die auf Gewinnsteigerung ausgerichtete Kundenorientierung des Qualitätsmanagementkonzepts nicht unmittelbar auf die Realität der Hochschulen anwendbar. In dieser ist eine Kunden-Anbieter-Beziehung zwischen Studierenden und Hochschulen nicht in vergleichbarem Maße wie im Falle von produzierenden Unternehmen und den Nachfragern der entsprechenden Produkte gegeben. Vielmehr sind Studierende „Ko-Produzenten“ des Produkts Lehre und Studium. Deshalb sind auf Gewinnsteigerung abzielende Managementinstrumente nur bedingt anwendbar.

Evaluation wird vielfach als Instrument des Qualitätsmanagements beschrieben (Müller-Böling 2001). In einem engeren Begriffsverständnis hat Evaluation jedoch einen vom Qualitätsmanagement verschiedenen Eigengehalt. Kennzeichnend ist, dass der Anspruch, der an Evaluation gestellt wird, darin besteht, die Wirkungen einer Aktivität, einer Interventionsmaßnahme oder eines Programms (bspw. die Durchführung eines Studienprogramms durch eine Hochschule und die in ihr tätigen Lehrenden) auf die diesem Programm ausgesetzten Personen (bspw. im Sinne eines Qualifizierungserfolges der Studierenden) zu untersuchen und zu bewerten. „Evaluation soll dazu beitragen, Prozesse transparent zu machen, Wirkungen zu dokumentieren und Zusammenhänge aufzuzeigen, letztlich um Entscheidungen treffen zu können.“ (Stockmann 2000, S. 219) In einem strengen, methodologisch orientierten Begriffsverständnis bezeichnet Evaluation das Design für einen bestimmten, auf die Analyse kausaler Effekte zielenden „Forschungstyp, durchgeführt im idealtypischen Fall als Feldexperiment mit Kontrollgruppen“ (Kromrey 2000).

Kausale Effekte oder Wirkungen eines (Studien-)Programms sind als Änderungen in den Einstellungen, dem Verhalten, dem Wissensstand etc. zu beschreiben, die sich bei den Teilnehmern (Studierenden) ursächlich auf die Einwirkung des (Studien-)Programms zurückführen lassen. Sofern eine wirkungsorientierte Untersuchung von Programmen das Ziel der Evaluation von Lehre und Studium ist, muss ein Forschungsdesign entwickelt werden, das es ermöglicht, die Effekte, die sich auf das Programm zurückführen lassen, statistisch von denen zu trennen, die nicht ursächlich mit diesem in Verbindung stehen. Vielfach ist dieser mit der Analyse von Wirkungen verbundene methodisch hohe Anspruch an Evaluationen jedoch nicht einzuhalten. Die genannten nötigen experimentallogisch orientierten Forschungsdesigns, in denen relevante Störfaktoren kontrolliert werden können (Hager 2000), lassen sich ebenso wenig verwirklichen, wie eine – ebenfalls notwendige – präzise Beschreibung der mit der Durchführung des Programms und seiner Bestandteile verbundenen Ziele (Kromrey 1995). Es wird daher vielfach von dem wirkungsorientierten Anspruch der Evaluation abgerückt und eine Fokussierung auf die Beschreibung von Prozessen der Leistungserbringung vorgenommen. Im Vordergrund steht in entsprechenden Implementationsforschungen (Kromrey 2001b) die beratende Funktion der Evaluation für die Programmverantwortlichen. Während des Programmverlaufs werden durch Evaluationen Steuerungsentscheidungen erleichtert, indem sie auf relevante Informationen gestützt werden (Stockmann 2000). Zwar sind die Ergebnisse von Begleitforschungen nur schwer im Sinne einer Erfolgs- oder Wirkungskontrolle zu interpretieren, da die „Forschung den Gegenstand der Bewertung selbst fortlaufend beeinflusst und verändert“ (Kromrey 1995, S.

318). Allerdings sind sie für die Zwecke der Qualitätssicherung und –entwicklung von Programmen durchaus geeignet. Sie sind als dynamisches Entwicklungsmodell zu sehen, das auch auf die Begrenzung unerwünschter Programmeffekte zielt. Auch Hager (2000) stellt fest, dass die an eine derartige Evaluationspraxis zu stellenden Forderungen hinsichtlich methodologischer Kriterien weniger streng als im Falle wissenschaftlicher Evaluationen mit kausalanalytischem Interesse ausfallen können. Für die Evaluation von Lehre und Studium trifft dies durchaus zu: Wird diese als internes Instrument der Selbstreflexion und Selbstvergewisserung aufgefasst, besteht das Ziel von Evaluation darin, „die Leistungen der Fachbereiche umfassend zu dokumentieren, Aufschluss über die Mittelverwendung zu geben, Maßstäbe für die aufgabenbezogene Bewertung der Qualität und Verfahren zur Qualitätssicherung auf Fach-, Fachbereichs- und Hochschulebene zu entwickeln“ (Reil 2002).

Wenn mit Selbstreflexion und Selbstvergewisserung gemeint ist, dass die an der Durchführung eines Studienprogramms beteiligten Hochschulangehörigen auf der Basis von Evaluation in Diskussionsprozesse zu etwaigen Verbesserungsmöglichkeiten eintreten, dann bedeutet dies für die Evaluation selber, dass diese möglichst partizipativ gestaltet werden muss, um die unterschiedlichen, möglicherweise konfligierenden Perspektiven der Programmteiligten einzubeziehen (Ulrich/Wenzel 2003). Im Gegensatz zu dem oben beschriebenen, auf eine objektivierende Beschreibung und Beurteilung der Programmrealität abzielenden Forschungskonzept der Evaluation sind partizipative Evaluationen eher als sozialer, denn als messtechnischer Prozess zu verstehen (Ulrich/Wenzel 2003). Dies hat sowohl auf den Durchführungsprozess der Evaluation als auch auf die Kriterien, die zur Beurteilung dieses Prozesses herangezogen werden müssen, unmittelbare Auswirkungen. Nach diesem Verständnis bezieht sich die Gestaltung der Evaluation in stärkerem Maße auf Diskussions- und Aushandlungsprozesse, die durch Evaluationsergebnisse und deren Interpretation angeschoben werden. Im Mittelpunkt der Evaluation steht hier weniger die Datenerhebung gemäß methodisch strenger Vorschriften und Verfahren. Aus diesem Grund sind auch die oben genannten Gütekriterien der Validität und Reliabilität für entsprechende angelegte Evaluationen nur von nachgeordneter Bedeutung. An ihre Stelle treten vielmehr Beurteilungskriterien, die sich auf

- die Fairness gegenüber verschiedenen Perspektiven,
- die Weiterentwicklung der eigenen Perspektiven bei allen Beteiligten,
- den Beitrag zur Fortbildung im Sinne einer Sicherung des Verständnisses für Bewertungen und Perspektiven anderer Beteiligter,
- die Relevanz der Ergebnisse für Handlungskonsequenzen,
- die Ermächtigung der Beteiligten (im Sinne einer Durchführbarkeit der als nötig erkannten Handlungskonsequenzen) und
- die Glaubwürdigkeit als Maß für das umfassende, partizipative und von den Beteiligten akzeptierte Vorgehen der Evaluation (Ulrich/Wenzel 2003, S. 42)

beziehen. Evaluationsdesigns, die Diskussion und Partizipation bei politischen Entscheidungen sowie die genannten Gütekriterien des Forschungsprozesses in den Vordergrund stellen, gehen auf Ansätze aus der Aktionsforschung (Action Research) zurück, deren Gegenstand die Organisationsentwicklung auf der Basis diskursiver Verfahren ist (Ulrich/Wenzel 2003; Cooperrider/Srivasta 1987; Bushe/Kassam 2005). Deren grundlegende Annahme besteht darin, dass es keine stabile soziale Ordnung (innerhalb der zu beurteilenden Programme oder Organisationen) gibt, die mittels objektivierender Verfahren analysierbar wäre, sondern dass die soziale Realität von Organisationen Gegenstand stetiger

Veränderung und Neudefinition durch die Organisationsmitglieder ist. Kategorien wie die Validität einer Situationsbeschreibung haben entsprechend nur eine geringe Relevanz für die in dieser Weise orientierte Evaluation. Wichtige Impulse für die Evaluation von Lehre und Studium gehen aus vorliegender Sicht von dem beschriebenen Ansatz hauptsächlich hinsichtlich der Prozessorientierung der Beurteilungen aus. Besonders fruchtbar scheint es allerdings zu sein, objektivierende Forschungsansätze und die in ihnen zumeist eingesetzten Methoden und angewendeten Gütekriterien (Validität, Reliabilität) mit dem Konzept der Situiertheit von Lehr-/Lernprozessen in Einklang zu bringen und entsprechend verschiedene Qualitätsverständnisse sowohl hinsichtlich des evaluierten Gegenstandes als auch bezüglich der für die Evaluation eingesetzten Verfahren zu berücksichtigen und zu akzeptieren.

Wie oben beschrieben, bezieht sich allerdings in jüngster Zeit die Diskussion über die Leistungsfähigkeit von Hochschulen nicht mehr nur auf die Frage nach der Qualität der Prozesse der Leistungserbringung. Vielmehr steht diejenige nach dem „Outcome“ (z. B. im Sinne einer Kompetenzentwicklung oder Berufsfähigkeit), der unter Einsatz eines bestimmten Inputs (in Form von Lehrleistungen, Sachmitteln, Betreuungsleistungen, etc.) erreicht wurde, im Mittelpunkt (vgl. z. B. Akkreditierungsrat 2006). Es scheint absehbar, dass sich der Einsatz von Evaluationen zukünftig verstärkt auf die Analyse der Zielerreichung eines Programms und mithin auf die Frage nach dessen Wirkungen ausrichten wird. Eine diese Entwicklung berücksichtigende methodologische Neubestimmung der Evaluationspraxis von Lehre und Studium wird entsprechend notwendig. Schwierigkeiten, die sich wie oben beschrieben aus der zumeist fehlenden Möglichkeit ergeben, experimentallogische Forschungsdesigns zu realisieren, werden entsprechend behoben werden müssen. Für die Evaluation von Lehre und Studium allgemein bedeutet dies, dass gegenüber dem Qualitätsmanagement ihre Besonderheit – bestehend in einer stärkeren Forschungsorientierung zur Ermittlung relevanter Informationen für Leistungsbeschreibungen – deutlicher zutage treten könnte. So ist denkbar, dass künftig die fehlende Möglichkeit experimentallogischer Forschungsdesigns stärker durch die Anwendung theoriebasierter Erklärungsmodelle kompensiert wird, in denen aus einer „Theorie des Programms“ Hypothesen abgeleitet werden, die mittels geeigneter, Hypothesen testender Analyseverfahren geprüft werden, um die gewünschten Informationen zur Wirksamkeit des untersuchten Programms zu erhalten. Unter einer Programmtheorie sind dabei die mit der Konzeption des Programms verbundenen impliziten und expliziten Annahmen sowie die an diese Annahmen geknüpften Programmaktivitäten zu verstehen (Knaap 2004; Pawson 2003). Eine auf der Theorie des Programms basierte, hypothesengeleitete Evaluation kommt deren eigentlichem Anliegen nahe, nämlich die Wirksamkeit von Programmaktivitäten auf die jeweils teilnehmenden Personen zu untersuchen und gemäß der Programmziele zu bewerten.

Das Verhältnis von Evaluation und Qualitätsmanagement ließe sich entsprechend dadurch charakterisieren, dass Evaluation die Aufgabe zukommt, durch die Bereitstellung einer rationalen Informationsgrundlage Managemententscheidungen zu ermöglichen. Insofern kann sie durchaus als ein Bestandteil oder Werkzeug des Qualitätsmanagements angesehen werden. Mit Blick auf die beschriebene Forschungsperspektive der Evaluation ist es aber ebenso berechtigt, in ihr eine Voraussetzung für Qualitätsmanagement zu sehen. Für dessen Erfolg scheinen sowohl eine Berücksichtigung methodischer Anforderungen an die Herstellung von Daten als auch die spezifische, auf sachgemäße Beratung von Entscheidungsträgern sowie Partizipation und Inklusion der Beteiligten und „Evaluierten“

zielende Interpretation und Nutzung dieser Daten konstitutiv zu sein. Die im Kontext von Lehre und Studium stattfindende Kombination der beiden Komponenten scheint typisch für Systeme zu sein, die in erheblichem Maße auf Mitbestimmung beruhen, wie bspw. das Hochschulsystem. Evaluation als Teil des Qualitätsmanagements kann hier dazu beitragen, Managemententscheidungen transparenter zu machen und damit zu ihrer Legitimation und Akzeptanz beizutragen.

### 3 Hochschulforschung und Hochschulmanagement: Anforderungen an die Praxis von „Lehr-Evaluatoren“

Über die mittlerweile obligate Akkreditierung von Studiengängen greift die Politik unmittelbar in das Qualitäts(sicherungs)geschehen an den Hochschulen ein. Es werden Kataloge formaler Anforderungen formuliert, an denen sich die Qualitätssicherung hinsichtlich der zugrunde gelegten Qualitätskriterien und Verfahren orientieren muss.

In dem Maße, wie eine auf die Analyse von Wirkungen des Hochschulhandelns zielende Qualitätssicherung bzw. Evaluation seitens der Öffentlichkeit und der Politik gefordert wird, ist es vonnöten, die erforderlichen Kompetenzen zur Entwicklung und Durchführung von entsprechenden Forschungsdesigns zum Repertoire der mit diesen Evaluationen befassten Personen zu machen. Oben wurde beschrieben, dass Wirkungen im strengen methodologischen Sinne nur unter der Voraussetzung experimentallogischer Untersuchungsdesigns zu analysieren sind, bzw. dass zumindest die Entwicklung einer Programmtheorie die Testung der aus ihr abgeleiteter Hypothesen erforderlich macht. Die an diese Voraussetzungen geknüpften Verfahren erfordern einen fortgeschrittenen Methodeneinsatz. Um bspw. einen im Zeitverlauf steigenden Kompetenzerwerb – im Sinne des gewünschten Outcomes des Studiums – nachzuweisen, sind ein im zeitlichen Längsschnitt organisiertes Forschungsdesign sowie der Einsatz von Verfahren zur Analyse von Längsschnittdaten als Voraussetzung anzusehen. In einem solchen Längsschnittdesign wären Zustände (z. B. hinsichtlich der Leistungsfähigkeit Studierender in bestimmten Bereichen) vor und nach der Teilnahme am Studium miteinander zu vergleichen. Um etwaige Zustandsveränderungen hinsichtlich der Kompetenzsteigerung kausal auf das Einwirken des Studienprogramms zu beziehen, müssten darüber hinaus für die Analyse der erhobenen Daten Verfahren zum Einsatz kommen, die ein theoretisch formuliertes Wirkmodell empirisch überprüfen. Dies ist bspw. mit linearen Strukturgleichungsmodellen (LISREL-Ansätze) möglich. Diese gehören derzeit nicht zum Repertoire der Methoden, die landläufig in der Lehrevaluation angewendet werden. Vielmehr kommen hier solche Verfahren zum Einsatz, die zwar geeignet sind, Prozesse und Programmbestandteile zu *beschreiben*, Aussagen über die Wirksamkeit jedoch nur in sehr begrenztem Maße zulassen. Die Anwendung der genannten Analyseverfahren erfordert fortgeschrittene Kenntnisse der Methoden der empirischen (Sozial-)Forschung, so dass eine Forderung darin bestehen muss, die Evaluatoren von Lehre und Studium entsprechend (weiter) zu qualifizieren. Dies könnte in entscheidendem Maße dazu beitragen, belastbare Aussagen zur Frage der Wirksamkeit von Studienprogrammen oder ihrer Bestandteile zu erhalten und mithin die Akzeptanz der Lehrevaluation bei den an den Lehr- und Lernprozessen Beteiligten zu erhöhen. Der Aufwand, der sich aus einem routinisierten Einsatz fortgeschrittener Verfahren und den möglicherweise notwendigen Weiterbildungen von Evaluatoren ergibt, stellt somit

eine lohnenswerte Investition dar. Angesichts der allseitig erhobenen Forderung nach belastbaren Informationen zur Studienqualität und insbesondere zur Outputqualität steht das Hochschulwesen insgesamt vor der Herausforderung, hier zu einer Methodenentwicklung beizutragen. Die Bereitschaft, die notwendigen Investitionen zu tätigen, ist ihrerseits ein Gradmesser für die Ernsthaftigkeit, mit der die Forderung der Entwicklung von Exzellenz im Hochschulwesen durch den Einsatz Qualität sichernder Verfahren vorgetragen wird.

Die fachliche Herkunft der in der Lehrevaluation Tätigen hat bislang über verschiedene akademische Disziplinen variiert. Inzwischen steigt die Zahl der wissenschaftlichen Weiterbildungsangebote und postgradualer Studiengänge im Bereich der Evaluation, so dass im Zuge der offensichtlich angestrebten Professionalisierung und Schärfung des Berufsbildes „Evaluators“ der Einsatz fortgeschrittener Analyseverfahren in den Kanon der Qualifizierungsmaßnahmen aufgenommen werden könnte. Die Entwicklung von Programmtheorien und die Ableitung von Hypothesen zur Untersuchung von Programmwirkungen wurde oben als Schritt des (Hochschul-)Forschungsprozesses gekennzeichnet, der einer Anwendung der genannten Analysewerkzeuge vorgelagert ist. Auch in diesem Zusammenhang ergeben sich Aufgabenprofile für die mit der Lehrevaluation befassten Hochschulmanager. So sind die mit Studienprogrammen verknüpften Qualifizierungsziele, aus denen sich letztlich die zur Beschreibung der Outputqualität einschlägigen Kriterien und entsprechende Hypothesen zur Frage ihrer Erreichung ableiten lassen, nur im Dialog mit den für das Programm Verantwortlichen zu ermitteln. Dementsprechend ist es notwendig, ein breites Verständnis für die Qualitätsvorstellungen unterschiedlicher Kontexte und Fachlogiken zu entwickeln und diese in Forschungsprogrammen bzw. Evaluationsdesigns umzusetzen. Dabei sind gemäß dem Anspruch, der an Evaluation hinsichtlich ihrer partizipativen Funktion allgemein zu stellen ist, die unterschiedlichen Perspektiven und Informationsbedürfnisse der beteiligten Stakeholder im kommunikativen Verfahren einzubeziehen (Uhl et al. 2004; Ulrich/Wenzel 2003). Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Herstellung von Wissen, welches in den evaluierten Bereichen anschlussfähig ist und die Planung und Umsetzung von Handlungsstrategien zur Verbesserung der Situation anschieben kann. Neben die Forschungskompetenz – bezogen auf die Anwendung empirischer Methoden – tritt dementsprechend eine ebenso wichtige Beratungskompetenz, um gemeinsam getragene und akzeptierte Evaluationsdesigns entwickeln zu können.

Allerdings stellt sich in diesem Zusammenhang, wie bereits oben angedeutet, auch die Frage nach der Ressourcenausstattung, die für die Einrichtung und Durchführung von Qualitätssicherungsverfahren aufgewendet wird. Angesichts der Vielzahl von Studienprogrammen, die in den einzelnen Hochschulen angeboten werden, ist damit zu rechnen, dass der Beratungsbedarf hinsichtlich der Entwicklung von mehr oder weniger „maßgeschneiderten“ Evaluationsdesigns die Ressourcen einzelner Evaluatoren an zeitliche sowie ausstattungsbezogene Grenzen des Machbaren führt. Gemäß der von der Gesellschaft für Evaluation vorgelegten „Standards für Evaluation“ (DeGEval 2002) ist also stets die Frage zu berücksichtigen, inwieweit Evaluationen unter den jeweils gegebenen Bedingungen überhaupt sachgerecht durchgeführt werden können.

## 4 Abschließende Bemerkungen

Der Wandel der Hochschule von einer Institution zu einer Organisation bringt einen hohen Bedarf an Professionalisierung der mit dem Management und der Hochschulsteuerung befassten Mitglieder mit sich. Im Bereich der Lehrevaluation und des Qualitätsmanagements scheint dieser Professionalisierungsbedarf über den sachgemäßen Methodeneinsatz bei der Sammlung von steuerungsrelevanten Informationen hinauszugehen. So sind im Sinne einer Akzeptanzsteigerung auch kommunikative Kompetenzen des Evaluators gefragt, die es ihm erlauben, unterschiedliche Qualitätsvorstellungen und fachspezifische Problemlagen diskursiv zu ermitteln. Eine von allen Beteiligten getragene Praxis zur Leistungsbeurteilung (und –belohnung) ist für den Erfolg von Qualitätssicherungsverfahren entscheidend. Qualitätssteigerungen können nicht verordnet und durch den Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen dekretiert werden. Es ist daher wichtig, dass Systeme des Qualitätsmanagements einen holistischen Qualitätsbegriff zugrunde legen, der in den beurteilten Bereichen selber entwickelt und nicht in starren, zentral oder sogar extern vorgegebenen Kriterienkatalogen und Qualitätshandbüchern festgelegt wird. Hier ist die Aufgabe der Lehrevaluation im Kanon der Qualitätssicherungsaktivitäten zu verorten. Sie hat die Aufgabe, unterschiedlicher Qualitätsvorstellungen und –erwartungen zu identifizieren und zu operationalisieren. Hinsichtlich zukünftiger Erfordernisse an die professionelle Praxis von „Lehrevaluatoren“ scheint daher absehbar, dass sich deren Aufgabenrepertoire stärker als bislang auch auf die Beratung evaluierter Bereiche erweitern wird. Dies umfasst den Prozess der Evaluation selber, der dezentral in den Bereichen durchgeführt wird, aber auch die Umsetzung der aus den entsprechenden Evaluationen gezogenen Schlüsse. Die benötigten Kompetenzen beziehen sich somit auf unterschiedliche Bereiche der Organisationsentwicklung hin zu Fragen der Hochschuldidaktik. Entscheidend ist, dass bei der Leistungsbeurteilung nicht nur auf die Produktqualität (Outcome) fokussiert wird, sondern auch der Prozess und die Bedingungen der Leistungserbringung in den Blick genommen werden. So erfordert bereits die Leistungsbeschreibung einen angemessenen Methodeneinsatz, ist doch eine Beurteilung des Erreichten nur dann möglich, wenn auch die eingesetzten bzw. zur Verfügung stehenden Mittel berücksichtigt werden.

Dem Professionalisierungsbedarf im Bereich der Qualitätssorge wird durch die dauerhafte Institutionalisierung von Positionen für das Qualitätsmanagement begegnet. Mittlerweile ist die Zahl der in der Lehrevaluation dauerhaft und in festen Arbeitsverhältnissen beruflich Tätigen stark angestiegen. Entsprechend ist zu erwarten, dass sich in diesem Bereich mehr und mehr ein Berufsbild abzeichnet. Diese „Qualitätsmanager“ stehen vor großen Herausforderungen. Sie sollen fortgeschrittene empirische Forschungsmethoden anwenden können und so den Anforderungen hinsichtlich einer sachgemäßen Untersuchung des Qualitätsgeschehens gerecht werden. Gleichzeitig sollen sie Moderatoren des Wandels („change agents“) in Hochschulen unter den Bedingungen einer sich ändernden hochschulpolitischen Landschaft werden. Dabei müssen sie zwischen den verschiedenen, konfligierenden Qualitätsvorstellungen verschiedener Bereiche und Leitungsebenen vermitteln. Diesem vielfältigen Anforderungsprofil muss durch die Entwicklung eines entsprechenden Weiterbildungsangebots begegnet werden, welches seinerseits eine wichtige Aufgabe für die Sozialwissenschaften darstellen könnte.

## Literatur

- Akkreditierungsrat, 2006: Kriterien zur Akkreditierung von Studiengängen. [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/08.02.29\\_Kriterien\\_Studiengaenge.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf). Stand: 15.05.2008.
- Bushe, Gervase R.; Kassam, Aniq F., 2005: When is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, No. 2, S. 161–181.
- Cooperrider, David L.; Srivastva, Suresh, 1987: Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: Woodman, Richard W.; Pasmore, William A. (Hrsg.), 1987: *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press, S. 129-169.
- DeGEval, Deutsche Gesellschaft für Evaluation, 2002: *Standards für Evaluation*. Köln: Geschäftsstelle DeGEval. Redaktion/Verfasser: Beywl, Wolfgang.
- Enders, Jürgen; Schimank, Uwe, 2001: Faule Professoren und vergreiste Nachwuchswissenschaftler. In: Stölting, Erhard (Hrsg.), 2001: *Die Krise der Universitäten*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 159-178.
- Engel, Uwe; Pohlenz, Philipp, 2001: Lehre und Studium im Spiegel studentischer Bewertungen: Über das Potsdamer Modell der Lehrevaluation. In: Spiel, Christiane (Hrsg.), 2001: *Evaluation universitärer Lehre – zwischen Qualitätsmanagement und Selbstzweck*. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 131-150.
- Fischer-Bluhm, Karin, 1998: Evaluation im Verbund Norddeutscher Universitäten. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), 1998: *Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen in Deutschland*. Reihe Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, Bd. 6, S. 25-33.
- Fischer-Bluhm, Karin; Tschirkov, Carmen; Zemene, Susanne, 2003: Verbund Norddeutscher Universitäten. In: *Zeitschrift für Evaluation*, 2. Jg., Heft 2, S. 311-321.
- Hager, Willi, 2000: Wirksamkeits- und Wirksamkeitsunterschiedshypothesen, Evaluationsparadigmen, Vergleichsgruppen und Kontrolle. In: Hager, Willi; Patry, Jean-Luc; Brezinger, Hermann (Hrsg.), 2000: *Evaluation psychologischer Interventionsmaßnahmen*. Standards und Kriterien. Bern [u.a.]: Huber, S. 180-201.
- Hochschulrektorenkonferenz, 2002: Ein Jahr vor der Konferenz der europäischen Bildungsminister in Berlin: Qualitätssicherung als Kernaufgabe der Hochschulen im Bologna-Prozess. Pressemitteilung. [http://www.hrk.de/de/presse/95\\_839.php](http://www.hrk.de/de/presse/95_839.php). Stand: 07.11.2007.
- Jaspers, Karl; Rossmann, Kurt, 1961: *Die Idee der Universität*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Knaap, Peter van der, 2004: Theory-based Evaluation and Learning: Possibilities and Challenges. In: *Evaluation*, Vol. 10, No. 1, S. 16-34.
- Kohler, Jürgen, 2004: Quality Culture als Leitungsaufgabe. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), 2004: *Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements*. Reihe Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, Bd. 9, S. 57-78.
- Kromrey, Helmut, 1995: Evaluation. Empirische Konzepte zur Bewertung von Handlungsprogrammen und die Schwierigkeit ihrer Realisierung. In: *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 15. Jg., Heft 4, S. 313-336.
- Kromrey, Helmut, 2000: Qualität und Evaluation im System Hochschule. In: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), 2000: *Evaluationsforschung*. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Leske u. Budrich, S. 234-258.

- Kromrey, Helmut, 2001: Studierendenbefragungen als Evaluation der Lehre? Anforderungen an Methodik und Design. In: Engel, Uwe (Hrsg.), 2001: Hochschul-Ranking. Zur Qualitätsbewertung von Studium und Lehre. Frankfurt a.M.: Campus, S. 11-48.
- Kromrey, Helmut, 2001a: Evaluation von Lehre und Studium – Anforderungen an Methodik und Design. In: Spiel, Christiane (Hrsg.), 2001: Evaluation universitärer Lehre – zwischen Qualitätsmanagement und Selbstzweck. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 21-60.
- Kromrey, Helmut, 2001b: Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Begriff und Methodik von Evaluierung und Evaluationsforschung. Empfehlungen für die Praxis. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 24. Jg., Heft 2, S. 105-132.
- Kultusministerkonferenz, 2005: Qualitätssicherung in der Lehre. [http://www.kmk.org/doc/beschl/BS\\_050922\\_Qualitaetssicherung\\_Lehre.pdf](http://www.kmk.org/doc/beschl/BS_050922_Qualitaetssicherung_Lehre.pdf). Stand: 07.11.2007.
- Müller-Böling, Detlef, 2001: Qualitätsmanagement. In: Hanft, Anke (Hrsg.), 2001: Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand, S. 388-394.
- Müller-Böling, Detlef, 2006: Hochschule und Profil – zwischen Humboldt und Markt? In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), 2006: Von der Qualitätssicherung in der Lehre zur Qualität als Prinzip der Hochschulsteuerung. Reihe Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, Bd. 1, S. 15-24.
- Nickel, Sigrun, 2003: Neupositionierung zwischen Staat und Markt. Zum Zusammenhang zwischen New Public Management, Hochschulentwicklung und Rechtsform. In: Lüthje, Jürgen; Nickel, Sigrun (Hrsg.), 2003: Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a.M. [u.a.]: Peter Lang, S. 219-232.
- Pasternack, Peer, 2004: Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente. Arbeitsberichte 5/2004. Halle: Hof-Wittenberg an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Lutherstadt Wittenberg: Institut für Hochschulforschung Wittenberg.
- Pawson, Ray, 2003: Nothing as Practical as a Good Theory. In: Evaluation, Vol. 9, No. 4, S. 471-490.
- Reil, Thomas, 2002: Weiterentwicklung des Akkreditierungswesens. In: Reil, Thomas; Winter, Martin (Hrsg.), 2002: Qualitätssicherung an Hochschulen. Theorie und Praxis. Bielefeld: Bertelsmann, Bd. 1, S. 64-71.
- Schelsky, Helmut, 1963: Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen. Reinbek: Rowohlt.
- Schimank, Uwe, 2004: New Governance in Hochschulen und die Auswirkungen auf die Forschung. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), 2004: Evaluation – ein Bestandteil des Qualitätsmanagements an Hochschulen. Reihe Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, Bd. 1, S. 215-219.
- Schröder, Thomas, 2003: Leistungsorientierte Ressourcensteuerung und Anreizstrukturen im deutschen Hochschulsystem. Ein nationaler Vergleich. Berlin: Duncker u. Humblot.
- Spiel, Christiane; Gössler, Martin, 2000: Zum Einfluss von Bias-Variablen auf die Bewertung universitärer Lehre durch Studierende. In: Zeitschrift für Pädagogische Psychologie, 14. Jg., Heft 1, S. 38-47.
- Stockmann, Reinhard, 2000: Evaluation in Deutschland. In: Stockmann, Reinhard (Hrsg.), 2000: Evaluationsforschung. Grundlagen und ausgewählte Forschungsfelder. Opladen: Leske u. Budrich, S. 11-40.

- Stockmann, Reinhard, 2006: Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Reihe Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Bd. 5. Münster [u.a.]: Waxmann
- Uhl, Katrin; Ulrich, Susanne; Wenzel, Florian M. (Hrsg.), 2004: Evaluation politischer Bildung. Ist Wirkung messbar? Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Ulrich, Susanne; Wenzel, Florian M., 2003: Partizipative Evaluation. Ein Konzept für die politische Bildung. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Philipp Pohlenz  
Universität Potsdam  
Präsidium, Servicestelle für Lehrevaluation  
Am Neuen Palais 10  
14469 Potsdam  
E-Mail: [pohlenz@rz.uni-potsdam.de](mailto:pohlenz@rz.uni-potsdam.de)

Philipp Pohlenz, Studium der Soziologie an den Universitäten Hamburg und Potsdam. Seit 2000 Leiter der Servicestelle für Lehrevaluation der Universität Potsdam. Freie Mitarbeit in Entwicklungsprojekten im Bereich des Hochschulmanagements in Asien und Südosteuropa. Lehrbeauftragter der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät sowie des An-Instituts für Weiterbildung im Bildungsbereich (WiB e.V.) der Universität Potsdam.