

Christine Meyer Richli



Evaluation an Schweizerischen Universitäten – nur Evaluationsaktivität oder bereits Evaluationskultur?

Since the introduction of the New Public Management deliberations on reform in the area of higher education approximately 30 years ago and the signing of the Bologna Declaration approximately twenty years ago, evaluation activities at universities in Europe have increased significantly. The increased autonomy and the increased accountability associated with it as well as aspiring to increase the international competitive position of European universities by ensuring higher quality, have brought about the obligatory introduction of a quality assurance system. Systematic evaluation activities are an essential component of this system, imbedded in quality loops (quality assurance processes). The question is whether an evaluation culture – as the basis of a quality culture – was able to be established in addition to these activities and how far this culture has developed to date.

Seit Einführung der New Public Management Reformüberlegungen in den Hochschulbereich vor rund dreißig Jahren und Unterzeichnung der Bologna-Deklaration vor rund zwanzig Jahren hat sich die Evaluationsaktivität an Hochschulen in Europa stark erhöht. Die verstärkte Autonomie und mit ihr verbunden erhöhte Rechenschaftspflicht sowie das Streben nach Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit europäischer Hochschulen durch Gewährleistung hoher Qualität hat die verpflichtende Einführung eines Qualitätssicherungssystems mit sich gebracht. Wesentlicher Bestandteil dieses Systems sind systematische Evaluationsaktivitäten eingebettet in Qualitätskreise (Qualitätssicherungsprozesse). Stellt sich die Frage, ob sich über diese Aktivitäten hinaus eine Evaluationskultur – als Basis einer Qualitätskultur – etablieren konnte und wie weit diese heute entwickelt ist.

1. Evaluationskultur als Grundlage einer Qualitätskultur

Wer hohe Qualität erreichen und halten möchte, muss eine Qualitätskultur¹ etablieren. Die alleinige Implementierung von Qualitätssicherungsprozessen reicht nicht. Wie langjährige Erfahrung mit dem Qualitätsmanagement aus der Wirtschaft (Benes/Groh 2014; Gaberscik 2013; Seghezzi 2013; Zollondz 2011) und nun auch aus dem Hochschulbereich (Nickel 2014) zeigt, vermögen Qualitätssicherungsprozesse alleine nur ein Mindestmaß an Qualität zu gewährleisten. Dieses Erkenntnis geht mit der Forderung des Schweizerischen Hochschulrates einher, dass die Hochschulen in der Schweiz über den Aufbau von Qualitätssicherungsprozessen hinaus die Entwicklung einer Qualitätskultur fördern sollen (Qualitätsstandards für die institutionelle Akkreditierung², Akkreditierungsrichtlinien Hochschulförderung- und Koordinationsgesetz HFKG, Stand am 1. Juli 2015). Ein Ziel, das gemäß Nickel (2014) vielfach beschworen, aber noch selten erreicht wird.

Grundlegend für eine hochstehende Qualitätskultur ist eine gut entwickelte Evaluationskultur. Denn Qualität, insbesondere im Hochschulbereich, ist in der Regel schwer mess- und schlecht einseitig festlegbar. Hochschulen sind von ihrem Organisationstyp her professionelle (Dienstleistungs-)Organisationen (Bos 1976; Mintzberg 2013; Piber 2014). Ihre „Produkte“ sind keine reinen Dienstleistungen, wie sie beispielsweise Versicherungen anbieten (Qualität zeigt sich primär im Arbeitsvorgang und in der Begegnungsqualität), aber auch keine materiellen Güter, wie sie beispielsweise von Autofabriken hergestellt werden (Qualität zeigt sich primär in den Produkteigenschaften). Es sind neue Erkenntnisse, Ideen, Theorien, Konzepte, Methoden als auch die Befähigung anderer durch Lehren, Beraten, Bilden. Entsprechend ist Qualität im Kontext des Hochschulbereichs jeweils vom Ziel-/Wertesystem abhängig und muss mit den Anspruchsgruppen zusammen definiert werden (vgl. Meyer Richli 2017). Evaluationen ermöglichen hier, systematisch Rückmeldung von relevanten Anspruchsgruppen zu erhalten. Durch Reflexion und den Dialog über die Ergebnisse entsteht ein besseres Verständnis der qualitätsrelevanten Aspekte und die Verantwortlichen können Prozesse oder Eigenschaften des Evaluationsgegenstandes optimaler gestalten. Damit trägt Evaluation zur Förderung eines Qualitätsbewusstseins und qualitätsrelevanten Handelns, zweier zentraler Bestandteile einer Qualitätskultur, bei.

¹ Qualitätskultur ist ein ganzheitliches Konzept und besteht aus zwei distinkten Elementen: a) Das organisationspsychologisch-kulturelle Element umfasst ein gemeinsames Qualitätsverständnis bestehend aus geteilten Werten, Glaubenssätzen und Erwartungen sowie die Verpflichtung der Organisation und ihrer Individuen Qualität gegenüber. b) Das struktural-formale Element beinhaltet klar definierte Prozesse, welche die Sicherung und Entwicklung der Qualität sowie die Koordination individueller Anstrengungen gewährleisten. Moderierend zwischen beiden Elementen wirken Kommunikation, Partizipation und Vertrauen (EUA 2005; 2006; 2010; Sattler/Sonntag 2016; vgl. Meyer Richli 2015; 2016; 2017) (siehe Abb. 1).

² Die institutionelle Akkreditierung von Schweizerischen Hochschulen ist seit 2015 Pflicht (HFKG).

2. Evaluationskulturen im Überblick

Um einen Überblick über die Evaluationskultur an Schweizerischen Hochschulen zu geben, müssen zunächst die Begriffe Evaluation und Evaluationskultur konkretisiert werden. „Evaluation ist eine systematische und nachvollziehbare Analyse und Bewertung von Konzeption, Umsetzung und/oder Auswirkungen eines Evaluationsgegenstandes“ (SEVAL 2016, S. 2; siehe auch DeGEval 2016). Evaluationskultur ist als Gesamtheit an geteilten Vorstellungen zum Stellenwert von Evaluationen sowie an Traditionen und Gewohnheiten in Bezug auf die Durchführung und Nutzung von Evaluationen definiert (Meyer/Rech 2013; Owen 2003). Wie die Qualitätskultur und jeder weitere Aspekt einer Organisationskultur, besteht auch die Evaluationskultur aus sichtbaren Artefakten, propagierten Werten und elementaren Annahmen (Schein 2010) (siehe Abb. 1). Es lassen sich drei idealtypische Entwicklungsstadien einer Evaluationskultur unterscheiden: Die voll, teilweise und kaum entwickelte Kultur. Differenzieren lassen sich die Evaluationskulturen anhand von drei konstitutiven Dimensionen: (a) dem Grad der Institutionalisierung von Evaluation in einer Organisation oder Einheit, (b) der Evaluationspraxis und (c) der Einstellungen der Mitarbeitenden hinsichtlich Evaluation (Dolder/Rohrbach/Varone 2017) (siehe Tab. 1).

Tabelle 1: Evaluationskultur auf organisationaler Ebene (i.A. Dolder/Rohrbach/Varone 2017)

Evaluationskultur			
	Voll entwickelt	Teilweise entwickelt	Kaum entwickelt
Institutionalisierung	Evaluationsstelle vorhanden, Evaluationsdokumente und/oder formalisierte Evaluationsprozesse vorhanden	keine Evaluationsstelle vorhanden, aber einzelne Evaluationsdokumente oder formalisierte Evaluationsprozesse vorhanden	keine Evaluationsstelle vorhanden, keine Evaluationsdokumente und keine formalisierten Evaluationsprozesse vorhanden
Praxis	regelmässige Evaluationsaktivität	unregelmässige Evaluationsaktivität	keine Evaluationsaktivität oder nur in Ausnahmefälle
Einstellung	positive Einstellung der Mitarbeitenden zur Evaluation	neutrale Einstellung der Mitarbeitenden zur Evaluation	negative Einstellung der Mitarbeitenden zur Evaluation

Im Folgenden wird ein Überblick über die Evaluationskultur an Schweizerischen Universitäten gegeben. Um in die Tiefe gehen zu können, wird der Fokus auf die Evaluation von Lehrveranstaltungen gelegt. Die Evaluation weiterer universitärer Leistungen wird ansatzweise behandelt. Der Überblick basiert auf den Ergebnissen eines Workshops der Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft (SEVAL) zum Thema „Qualitätsmanagement Lehrveranstaltungen – genügen unsere Prozesse und Instrumente zur Akkreditierung? Oder auch: Welche Standards setzen wir uns selbst?“, welche am 26. Januar 2016 an der Universität Fribourg stattgefunden hat, und auf einer aktuellen Internetrecherche. Da die Dimension Einstellung der Evaluationskultur durch die angewandte Methode nicht erfasst werden kann, konzentriert sich die Analyse auf die anderen beiden Dimensionen Institutionalisierung und Praxis.

Der Überblick (siehe Tab. 2) zeigt, dass alle universitären Hochschulen in der Schweiz – die zehn kantonalen Universitäten als auch die beiden eidgenössisch technischen Hochschulen – über eine Institutionalisierung und Praxis der Evaluation von Lehrveranstaltungen verfügen. Institutionalisierung und Praxis sind jedoch sehr heterogen gestaltet.

2.1 Institutionalisierung

Alle Universitäten verfügen über eine zentrale „Evaluationsstelle“, welche bei der Evaluation von Lehrveranstaltungen Unterstützung leistet. Teilweise ist dies jedoch eine Stelle mit eigenständiger Bezeichnung, teilweise ein Aufgabenbereich der Lehrentwicklungseinheit, teilweise ein Aufgabenbereich der Qualitätssicherungseinheit. Entsprechend ist die „Stelle“ in den Universitäten unterschiedlich angegliedert. Als Teil der Lehrentwicklungseinheit gehört der Aufgabenbereich in der Regel zu einem Vizerektorat des Lehrbereichs. Als Teil der Qualitätssicherungseinheit ist der Aufgabenbereich oft im Generalsekretariat oder einem Vize-/Prorektorat außerhalb des Lehrbereichs angesiedelt. Als Evaluationsstelle mit eigenständiger Bezeichnung sind unterschiedliche Anbindungen beobachtbar. Teilweise ist der mit der Evaluation von Lehrveranstaltungen betraute Bereich nur für die Lehrveranstaltungsevaluation zuständig, teilweise für die Evaluation aller Lehrleistungen, insbesondere

auch Studiengänge, oder für alle im Rahmen der Qualitätssicherung stattfindenden Evaluationen. Auch das Rollenverständnis ist unterschiedlich und reicht von der Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation über die Vorgabe von Leitlinien für die Qualitätssicherung von Lehrveranstaltungen bis zur Beratung bei Evaluationen und/oder bei der Weiterentwicklung der Lehrveranstaltungen.

Die Prozesse und Dokumente der Lehrveranstaltungsevaluation unterscheiden sich ebenfalls. Die meisten Universitäten haben einen Prozess der Durchführung und Nutzung von Lehrveranstaltungsevaluationen für

die gesamte Universität definiert. Einige Universitäten haben dagegen explizit Rahmendokumente entwickelt, innerhalb deren Leitplanken die Einheiten (in der Regel die Fakultäten) selbst auf die lokalen Bedingungen passende Prozesse festgelegt haben. – Ob an Universitäten mit einem gesamtuniversitär festgelegten Prozess in der Praxis auch Abweichungen oder unterschiedliche Präzisierungen pro Einheit zugelassen sind, kann nicht ausgeschlossen werden. Dies wurde in den Dokumenten jedoch nicht erwähnt.

Die Dokumente, in welchen der Prozess der Durchführung und Nutzung von Lehrveranstaltungsevaluationen beschrieben sind, weisen desgleichen Unterschiede auf. Die meisten sind im Stil einer Beschreibung des Prozesses inklusive der wichtigsten Zuständigkeiten formuliert. Bei einigen wenigen handelt es sich um juristische Texte. Die Mehrheit der Universitäten besitzt ein Doku-

ment, welches explizit die Durchführung und Nutzung von Lehrveranstaltungsevaluationen festlegt. Einige Universitäten widmen dem Thema dagegen ausschließlich einen Abschnitt innerhalb der Beschreibung des Qualitätssicherungssystems (gesamtuniversitär oder in Bezug auf Lehre). Die Bezeichnung der gefundenen Dokumente ist sehr unterschiedlich und reicht von Konzept über Leitlinien bis zu Weisung. – Es ist nicht auszuschließen, dass gegebenenfalls weitere Dokumente existieren, welche jedoch nicht im Internet abrufbar sind.

2.2 Praxis

Alle Universitäten weisen regelmäßige Evaluationsaktivitäten im Bereich der Lehrveranstaltungsevaluation auf. Die Praxis unterscheidet sich insbesondere darin, ob die Lehrveranstaltungsevaluation zentral für die gesamte Universität oder dezentral durchgeführt wird. Die meisten Universitäten besitzen eine zentrale Administrationsstelle. Der Evaluationsrhythmus beträgt meist mindestens alle zwei bis drei Jahre, wobei oft Evaluationen auf Wunsch der Dozierenden jederzeit möglich sind. Teilweise wird jedes Semester evaluiert. Die Mehrzahl der Universitäten beschreibt die Einbettung der Lehrveranstaltungsevaluation in Qualitätskreise (Qualitätssicherungsprozess); oft jedoch nur rudimentär als Aufforderung, die Ergebnisse mit den Studierenden zu besprechen und einem Hinweis, dass bei kritischen Ergebnissen eine bestimmte funktionstragende Person das Gespräch mit der Lehrperson sucht (zum Beispiel: Studien-/Dekan/in). An einer Universität wurde die Weitergabe der studentischen Veranstaltungsbeurteilung an andere Personen als die Lehrperson sogar explizit ausgeschlossen; wobei den Dozierenden die Besprechung der Ergebnisse mit den Studierenden empfohlen wurde. Als Instrument setzen alle Universitäten studentische Veranstaltungsbeurteilungen mittels Fragebogen-

evaluation ein. Die Instrumente unterscheiden sich jedoch in ihrer Operationalisierung der Lehrveranstaltungsqualität und ihrer Länge. Auch hier gibt es zentral vorgegebene Fragebögen für die gesamte Universität versus auf die Einheiten zugeschnittene Bögen. Teilweise wird ein Standardbogen vorgegeben und den Dozierenden und/oder Einheiten die Möglichkeit geboten, eigene Fragen zu ergänzen. In allen Fällen liegen in der Regel verschiedene, auf die unterschiedlichen Lehrveranstaltungsarten angepasste Fragebogenversionen vor. Die Fragebögen sind meist ein bis zwei Seiten lang; wobei an zwei Universitäten pro Lehrveranstaltung verpflichtend sogar nur eine Frage zur Gesamtzufriedenheit mit Kommentarmöglichkeit gestellt wird. Ein Teil der Universitäten evaluiert papierbasiert, ein anderer Teil online. Bei Onlineevaluation zeichnet sich ein Trend in Richtung Onlineevaluation im Unterricht ab. Viele Universitäten unterstützen die Dozierenden zudem darin, zusätzlich weitere Evaluationsinstrumente einzusetzen und stellen alternative Instrumente zur Verfügung (zum Beispiel: Zwischenevaluationsbögen, die Möglichkeit der Ergänzung eigener Fragen im regulären Fragebogen, Anleitung zur Durchführung von Teaching Analysis Polls, Hospitationsangebote). Einige Universitäten trennen explizit zwischen einer institutionellen Lehrveranstaltungsevaluation, welche von der Universität nach einem klaren Ablauf durchgeführt wird und einer zusätzlichen individuellen Lehrveranstaltungsevaluation in der Verantwortung der Dozierenden.

2.3 Entwicklungsstand

Ausgehend vom Institutionalisierungsgrad und von der Evaluationspraxis kann gesagt werden, dass die Schweizerischen Universitäten im Bereich der Lehrveranstaltungsevaluation eine voll entwickelte Evaluationskultur aufweisen. Zur abschließenden Beurteilung müsste je-

Tabelle 2: Überblick über die Evaluationskultur an Schweizerischen Universitäten – Fokus Lehrveranstaltungsevaluation gemäß den Ergebnissen eines Workshops und einer Internetrecherche

Evaluationskultur an Schweizerischen Universitäten nach Institutionalisierungsgrad und Evaluationspraxis												
	BS	BE	FR	GE	LA	LU	NE	SG	USI	ZH	EPFL	ETHZ
Institutionalisierung (A)												
Evaluationsstelle												
Angliederung	RE	VRq	GS	VRI	VRI	GS	GS	PRa	GS	PRa	GS	RE
	Legende: GS = Generalsekretariat PR = Prorektorat RE = Rektorat VR = Vizerektorat a = anderes l = Lehre (& Studium) q = Qualität											
Einheit	E	E	QS	LE	E	QS	QS	QS	QS	LE	QS	LE
	Legende: E = Stelle mit eigener Bezeichnung LE = Aufgabe der Lehrentwicklungseinheit QS = Aufgabe der Qualitätssicherungseinheit											
Evaluationsdokumente												
Spezifität	LV	LV	LE	LV	LV	QS	LV	LE	QS	LV	LV	LV
	Legende: LV = Dokument zur Evaluation Lehrveranstaltungen LE = Dokument Qualitätssicherung Lehre QS = Dokument Qualitätssicherung											
Evaluationsprozesse												
De-/Zentralisierung	DZ	DZ	Z	DZ	Z	DZ	Z	Z	Z	Z	Z	Z
	Legende: DZ = Prozess definiert pro Einheit innerhalb gesamtuniversitärer Vorgaben Z = Prozess definiert für die gesamte Universität											
Praxis (B)												
Evaluationsaktivitäten												
Administration	DZ	Z	Z	Z	Z	DZ	Z	Z	Z	Z	Z	Z
	Legende: DZ = dezentrale Administration der Lehrveranstaltungsevaluation Z = zentrale Administration der Lehrveranstaltungsevaluation											
Rhythmus	m3.Mal	m4J	a2J	m2-3J	m2J	m1J	a1-2J	a3S	immer	a3S	immer	a3S
	Legende: a = alle (fixer Rhythmus) m = mindestens (Mindestrhythmus) J = Jahre S = Semester 3.Mal = jeder dritten Durchführung der Veran..											
Qualitätssicherung	ja	ja	ja	ja	nein	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
	Legende: Einbindung der Evaluation in Qualitätssicherung beschrieben (mind. Zweitperson sieht Ergebnisse, führt ggf. ein Gespräch mit Dozent/in)											
Legende Universitäten:	BS = Universität Basel				LA = Universität Lausanne			USI = Università della Svizzera italiana				
	BE = Universität Bern				LU = Universität Luzern			ZH = Universität Zürich				
	FR = Universität Freiburg/Fribourg				NE = Universität Neuenburg/Neuchâtel			EPFL = École polytech. fédérale de Lausanne				
	GE = Universität Genf/Genève				SG = Universität St. Gallen			ETHZ = Eidg. Technische Hochschule Zürich				

doch zusätzlich systematisch die Einstellung der verschiedenen Anspruchsgruppen Evaluation gegenüber erfasst werden.

Zudem hat die Internetrecherche gezeigt, dass die Evaluationskultur in Bezug auf andere universitäre Leistungen, wie beispielsweise Studiengänge, Prüfungen, Betreuung wissenschaftlicher Arbeiten, administrative und akademische Dienstleistungen, Hochschulmanagement (Organisation) sowie Forschung heterogen entwickelt ist und teilweise noch Entwicklungspotential aufweist (siehe auch Meier/Thom 2018). Erkennbar ist dies unter anderem daran, (a) dass mitunter in einigen dieser Bereiche keine oder keine systematischen Evaluationsaktivitäten beschrieben werden, (b) dass spezifische Evaluationsdokumente fehlen (oder zumindest nicht im Internet abrufbar sind) oder (c) dass sich die Beschreibung der Evaluationsprozesse auf einen Hinweis, dass entsprechende Evaluationen durchgeführt werden, beschränkt.

3. Fazit

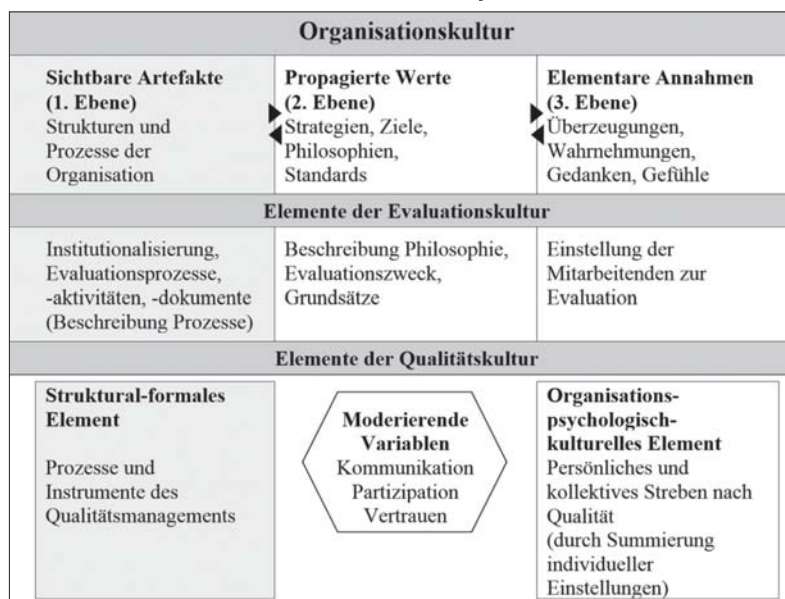
An Schweizerischen Universitäten hat sich über die Evaluationsaktivität hinaus eine Evaluationskultur gebildet. Dafür sprechen Institutionalierungsgrad und Systematik der Evaluationspraxis. Der Entwicklungsstand der Evaluationskultur ist jedoch unterschiedlich weit voran geschritten. Die Kultur der Lehrveranstaltungsevaluation scheint an allen Universitäten weit entwickelt zu sein. Die Kultur anderer Evaluationen reicht von sehr gut bis aber auch teilweise und kaum entwickelt (siehe auch Meier/Thom 2018).

Die vorliegende Analyse beschränkte sich auf sichtbare Artefakte, welche die oberste Kulturebene bilden (siehe Abb. 1 grau schattiert). Das gewichtigste Element einer Kultur sind jedoch ihre elementaren Annahmen (Einstellungen) auf der untersten Kulturebene, da sie die stärkste handlungsleitende Wirkung ausüben. Um das Bild zu schärfen, bedarf es in einem nächsten Schritt einer systematischen Erfassung der Einstellungen der verschiedenen Anspruchsgruppen innerhalb der Hochschulen gegenüber Evaluation. Um das Bild zu weiten, wäre zudem eine Ausdehnung der Analyse auf die anderen beiden Schweizerischen Hochschultypen, Fachhochschulen und pädagogische Hochschulen, sowie zum Vergleich auf Hochschulen anderer Länder interessant.

3.1 Qualitätskultur weit mehr als Qualitätssicherung

Das Konzept Qualitätskultur geht weit über die klassischen Ansätze der Qualitätssicherung hinaus (Sonntag 2015). Zur Förderung reicht die reine Implementierung von Qualitätssicherungsprozessen nicht aus. Es braucht insbesondere die Förderung einer Evaluationskultur durch Etablierung fachkundiger Stellen, systematischer Evaluationsaktivität und einer positiven Einstellung gegenüber Evaluation. Die Universität Basel geht hier seit 2013 neue Wege, indem sie neben der regulären Qualitätssicherung allen universitären Einheiten Prozess-, Fachberatung und Unterstützung durch die Fachstelle

Abb. 1: Integratives Modell Organisationskultur (i.A. Schein 2010), Evaluationskultur (i.A. Dolder/Rohrbach/Varone 2017) und Qualitätskultur (i.A. EUA 2005; 2006; 2010; Meyer Richli 2015; 2016; 2017)



für Evaluation bei ex-ante und ex-post Evaluationen sowie diverse Qualifizierungsformate im Evaluationsbereich anbietet. Ziel ist, die Selbstevaluation im Sinn einer *Lernenden Organisation* (Senge 2011) zu fördern, die Evaluationskompetenz und Evaluationsaktivität an der Universität zu steigern und eine positive Einstellung gegenüber Evaluation und eine Verpflichtung gegenüber Qualität der Universitätsmitarbeitenden zu stärken. Durch Erhöhung der Selbstevaluationskompetenz wird ermöglicht, dass die Verantwortlichen der zahlreichen universitären Leistungen, welche nicht in die reguläre Qualitätssicherung eingebunden sind (in der Regel Leistungen im Kontext der Support- und Managementprozesse, zum Beispiel: Services und Projekte der Chancengleichheit und Nachhaltigkeit, universitäre Marketingaktivitäten, Beratungs- oder Sportangebote, etc.), kompetent relevante Rückmeldungen einholen, evidenzbasierte Entscheidungen für zukünftige oder aktuelle Leistungen treffen und gezielt qualitätsrelevant handeln können. Gleichzeitig können Verantwortliche von Leistungen, welche in die reguläre Qualitätssicherung einbezogen sind (in der Regel Leistungen im Kontext der Kernprozesse Lehre und Forschung sowie der Organisation), aufgeworfenen Fragen selbständig und professionell nachgehen. Da es beim Ansatz der Selbstevaluation³ wichtig ist, dass die Ownership für die Evaluation bei den Einheiten liegt, verfolgt die Universität Basel eine *Empowerment*-Strategie. Entsprechend führt die Fachstelle für Evaluation in der Regel keine Evaluationen

³ Kennzeichnendes Merkmal der Selbstevaluation ist, dass die Evaluation nicht durch externe Evaluationsexperten durchgeführt wird, sondern durch die Personen, welche für den Evaluationsgegenstand verantwortlich sind. Wesentlich ist, dass die Verantwortlichen Prozesseigener sind und einen zentralen Einfluss auf Evaluationsziele, Fragestellungen, Design, Umsetzung und Verwendung von Evaluationsergebnissen haben. Teilweise fungieren die Verantwortlichen in Personalunion als Auftraggeber, Entscheider und/oder Evaluationsteam (Berger/Granzer 2009; Hense 2006; König 2007).

selbst durch, sondern bietet eine bedürfnisorientierte Begleitung der anfragenden Einheiten während den verschiedenen Schritten des Evaluationsprozesses an.

3.2 Erhöhung Evaluationskompetenz und Kulturerfassung

Neben der generellen Erhöhung der Evaluationskompetenz innerhalb der Hochschule (Owen 2003) bedarf es zur Förderung einer Qualitätskultur weiterer Maßnahmen. Auf der Seite des *organisationspsychologisch-kulturellen Elements* wäre ein Schritt, dass an Hochschulen zukünftig kulturelle Aspekte erfasst (Evaluations-, Qualitätskultur⁴) und entsprechende strategische und operative Maßnahmen abgeleitet würden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass nur die Spitze des Eisbergs bearbeitet wird und sich der Eisberg selbst weit von den gewünschten Vorstellungen weg entwickelt. Hochschulen, welche aktiv an ihrer Kultur arbeiten möchten, müssen dafür jedoch genügend Ressourcen bereitstellen. Sobald kulturelle Aspekte erfasst sind, müssen auch Maßnahmen beschlossen, umgesetzt und transparent kommuniziert werden.

3.3 Bewusste Projekt- und Prozessgestaltung

Auf der Seite des *struktural-formalen Elements der Qualitätskultur* bedarf es des Weiteren einer bewussten Projekt- und Prozessgestaltung nach den Maximen Kommunikation, Partizipation und Vertrauen (EUA 2005; 2006; 2010; Nickel 2014; Sattler/Sonntag 2016). Als Beispiel dazu wurde an der Universität Basel das Projekt zur Etablierung eines gesamtuniversitären Managementsystems der Lehrveranstaltungsqualität nach den Prinzipien der systemischen Organisationsentwicklung gestaltet (siehe Meyer Richli 2017). Zudem wurde das gesamte System, von der strategischen Grundausrichtung über die Funktionsstrukturen bis zu den Prozessen und Instrumenten, bewusst auf die Förderung der Qualitätskultur unter gleichzeitiger Einhaltung der Qualitätsstandards HFKG ausgelegt (siehe Meyer Richli 2016).

Bleibt zum Schluss: Qualitätskultur – vielfach beschworen, aber noch selten erreicht? Und: Evaluation – nur Evaluationsaktivität oder bereits Evaluationskultur? Eine selbstbestimmte, professionelle Evaluationskultur und eine gelebte Qualitätskultur sind eng miteinander verbunden. Evaluations- und Qualitätskultur können gezielt und ganzheitlich in ihren sichtbaren und unsichtbaren Elementen gefördert werden. Voraussetzung ist jedoch stets ein bewusstes und systematisches Vorgehen basierend auf Kommunikation, Partizipation und Vertrauen.

Literaturverzeichnis

- Benes, M. E./Groh, P. E. (2014): Grundlagen des Qualitätsmanagements. 2. Auflage. München.
- Berger, R./Granter, D. (2009): Praxisbuch Selbstevaluation: Anwendung, Umsetzung und Vorlagen. Weinheim: Beltz.
- Bos, A. (1976): Dreigliederung im Mesosozialen. In: Bos, A./Brüll, D./Henny, A. (Hg.): Gesellschaftsstrukturen in Bewegung. Achberg, S. 129-142.
- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2016): Standards für Evaluation. www.degeval.ch.
- Dolder, O./Rohrbach, W./Varone, F. (2017): Evaluationskultur auf kantonaler Ebene: politikfeld- oder kantonspezifische Entwicklungspfade? In: Sager, F./Widmer, T./Balthasar, A. (Hg.): Evaluation im politischen System der Schweiz: Entwicklung, Bedeutung und Wechselwirkungen. Zürich: Neue Zürcher Zeitung NZZ Libro, S. 119-15.
- European University Association (2005): Developing an internal quality culture in European universities: Report on the Quality Culture project 2002-2003. Brussels: EUA.

- European University Association (2006): Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006. Brussels: EUA.
- European University Association (2010): Examining quality culture: Part 1 – Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: EUA.
- Gaberscik, G. (2013): Auswirkungen eines Quality Audits auf das universitäre Qualitätsmanagement – ein Erfahrungsbericht. In: Qualität in der Wissenschaft, 7 (3+4), S. 67-74.
- Hense J. U. (2006): Selbstevaluation. Erfolgsfaktoren und Wirkungen eines Ansatzes zur selbstbestimmten Qualitätsentwicklung im schulischen Bereich. Frankfurt.
- König J. (2007): Einführung in die Selbstevaluation. 2. Auflage. Freiburg.
- Meier, J. D./Thom, N. (2018): Vom Novum zum Normalfall – Qualitätsmanagement an Universitäten. In: Forschung & Lehre, 2, S. 122-124.
- Meyer, W./Rech J. (2013): Determinanten der Evaluationskultur – am Beispiel der Entwicklungszusammenarbeit. In: Hense, J./Rädiker, S./Böttcher, W./Widmer, T. (Hg.): Forschung über Evaluation Bedingungen, Prozesse und Wirkungen. Münster, S. 189-210.
- Meyer Richli, C. (2015): Im Zeichen der Qualitätskultur – Dezentrale Evaluationsstellen im Rollenwandel von der klassischen Administration zur vernetzten Koordination. In: Qualität in der Wissenschaft, 9 (1), S. 16-22.
- Meyer Richli, C. (2016): Lehrveranstaltungsevaluation in einer Qualitätskultur. In: AQ Austria (Hg.): Gutes Lernen und gute Lehre. Welchen Beitrag leistet die Qualitätssicherung? Jahrestagung 2015. Wien: Facultas.
- Meyer Richli, C. (2017): Organisationsentwicklung – Auf dem Weg zu einer gelebten Qualitätskultur. In: Mai, A. (Hg.): Hochschulwege 2015. Wie verändern Projekte die Hochschulen? Dokumentation der Tagung in Weimar am 9.-10. März 2015.
- Mintzberg, H. (2013): Mintzberg über Management – Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden.
- Nickel, S. (2014): Typologie und Erfolgsfaktoren von QM-Systemen in Hochschulen – Ein Überblick. In: Nickel, S. (Hg.): Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen – Erfahrungen aus der Hochschulpraxis. CHE Arbeitspapier Nr. 163, S. 3-26.
- Owen, J. M. (2003): Evaluation culture: a definition and analysis of its development in organizations. Evaluation Journal of Australasia, 3 (1), pp. 43-47.
- Piber, H. (2014): Organisationsmodelle. In: Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (Hg.): Professionelle Prozessberatung. 3. Auflage. Bern: Haupt, S. 33-49.
- Sattler, C./Sonntag, K. (2016): Qualitätskultur. In: Wirtz, M.A. (Hg.): Dorsch – Lexikon der Psychologie. 18. Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- Sattler, C./Sonntag, K. H./Götzen, K. (2016): The Quality Culture Inventory (QCI): An instrument assessing quality-related aspects of Work. In: Schlick, C. M./Duchwitz, S./Flemisch, F./Frenz, M./Kurz, S./Mertens, A./Mütze-Niewöhner, S. (eds.): Advances in ergonomic Design of Systems, Products and Processes. Berlin/Heidelberg, pp. 43-56.
- Schein, E. H. (2010): Organisationskultur. 3. Auflage. Bergisch Gladbach.
- Schweizerische Evaluationsgesellschaft (SEVAL) (2016): Evaluationsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft. www.seval.ch.
- Seghezzi, H. D./Fahmi, F./Herrmann, F. (2013): Integriertes Qualitätsmanagement. 4. Auflage. München.
- Senge, P. M. (2011): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage. Stuttgart.
- Sonntag, K. (2015): Qualitätskultur ist weit mehr als Qualitätssicherung – Das Analyseinventar „heiQUALITY Cultures“. Präsentation an der 15. Jahrestagung des Arbeitskreis Evaluation und Qualitätssicherung Berliner und Brandenburger Hochschulen zum Thema „QM-Systeme in Entwicklung – Change (or) Management?“ am 2. und 3. März 2015 in Berlin.
- Zollondz, H.-D. (2011): Grundlagen Qualitätsmanagement. 3. Auflage. München/Wien.

⁴ Ein Instrument, welches zur Erfassung der Qualitätskultur verwendet werden kann, ist das an der Universität Heidelberg entwickelte Qualitätskulturinventar – Quality Culture Inventory (QCI) (Sattler/Sonntag/Götze 2016). Gut geeignet sind auch verschiedene Formen der Gruppendiskussion, wie Fokusgruppeninterviews oder zum Auftakt selbstläufige Gruppendiskussionen.

■ Dr. Christine Meyer Richli, Vorstandmitglied SEVAL und Co-Leiterin SEVAL-Arbeitsgruppe Hochschulentwicklung und Evaluation, Rektorat, Hochschulentwicklung – Leiterin Fachstelle für Evaluation, Universität Basel, E-Mail: christine.meyer@unibas.ch

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in
Forschung, Studium und Administration

Evaluation an Hochschulen: Entwicklung – Stand – Perspektiven

- Entwicklung der Evaluation an Österreichs Universitäten
 - Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen in Deutschland
 - The role of peer review in science
- Evaluation an Schweizerischen Universitäten – nur Evaluationsaktivität oder bereits Evaluationskultur?
- Erfolgsfaktoren zur Förderung von Evaluations- und Qualitätskultur am Beispiel der zentral durchgeführten Lehrveranstaltungsbeurteilung an der Universität Zürich
- Der Aufbau eines Bottom-up Evaluationssystems an der PH Zürich

1
2018