

Teilnehmenden etwa mit der Rolle der EvaluatorInnen in den kritischen Phasen einer Evaluation, mit Evaluationen an Hochschulen oder mit Systemevaluationen. Bei allen stand die Frage der Nützlichkeit im Zentrum, und vielen Teilnehmenden wurde klar: Die kritische Reflexion über den Nützlichkeitsanspruch der Evaluation und der EvaluatorInnen hat eigentlich erst eingesetzt und muss weiter gepflegt werden.

Ernüchterung ist nicht die richtige Bezeichnung für die Befindlichkeit der Anwesenden. Aber am Ende der Tagung war die Folgerung für viele offenkundig: Die sorgfältige Durchführung von Evaluationen ist eine wichtige, aber nicht hinreichende Bedingung für ihren (hohen) Nutzen. Es braucht dazu noch mehr – bisweilen auch einiges an Intuition für die richtige – bescheidener vielleicht: die bestmögliche Verwertungsformel von Evaluationsergebnissen.

Charles Landert

Die Verknüpfung von Evaluation und Qualitätsmanagement im Bildungssektor

Nachtrag zur SEVAL Jahrestagung 2005 „Bildungsevaluation“

1. Evaluation oder Qualitätsmanagement?

Evaluationen haben sich im Bildungssektor etabliert, wie das grosse Interesse an der letzten Jahrestagung der SEVAL illustriert. Allerdings stehen die Evaluatorinnen und Evaluatoren im Bildungsbereich verschiedenen, sich teilweise konkurrierenden Konzepten gegenüber. Die SEVAL-Arbeitsgruppe Bildung hat versucht, Ordnung und Übersicht in die Vielfalt der Ansätze und Begriffe zu bringen (Donzallaz 2005). Eine der wichtigsten Schnittstellen ergibt sich dabei zum Qualitätsmanagement.

In der Praxis setzen Institutionen im Bildungsbereich Evaluation als Massnahme zur Förderung der Qualität ein. Nicht selten wird dabei Evaluation der Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung gleichgestellt, ohne dass eine differenzierte Abgrenzung zu anderen Konzepten stattfindet. Das zeigt sich beispielsweise in einem gängigen Handbuch zum Qualitätsmanagement in der Hochschulbildung, das die Evaluation zusammen mit anderen Instrumenten als Verfahren der Qualitätsermittlung aufführt (vgl. Müller-Böling et al. 2003, S.13ff). Von diesem Standpunkt wird Evaluation allerdings verkürzend als Erhebungsinstrument dargestellt. Nebst der Evaluation gelangen im Bildungssektor teilweise auch betriebswirtschaftlich inspirierte Konzepte zur Anwendung (Zink 1999), die wie etwa das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) die gesamte Organisation auf herausragende Leistungen („Exzellenz“) ausrichten wollen (EFQM 1999-2003). Elemente der Selbst- und Fremdbewertung mit summativen und formativen Ansätzen sind darin ebenfalls enthalten. Der Unterschied zur Evaluation besteht auf der einen Seite im Ansatz, Qualitätsinformationen in Anlehnung an den Regelkreis systematisch mit den Führungs- und Gestaltungsprozessen einer Organisation zu verknüpfen. Auf der anderen Seite ist dagegen der Anspruch an die wissenschaftliche Güte der Steuerungsinformationen geringer. Bisher sind die beiden Konzepte, Evaluation und Qualitätsmanagement, ohne besondere Verbindung nebeneinander gestanden, obwohl sie tendenziell als ergänzende denn konkurrierende Ansätze gesehen werden (vgl. dazu Stockmann 2002). Das Modell von Margrit Stamm (1999) zum Beispiel stellt bereits eine engere Verbindung von Qualitätsmanagement und Evaluation her, indem es zusätzlich zur Evaluation (Bewertung) auch Elemente der Führung

und Reflexion enthält. Umgekehrt lassen sich Evaluationen, die den Ansprüchen der empirischen Sozialforschung genügen, durchaus in Qualitätsmodelle wie EFQM integrieren. Gerade im öffentlichen Sektor, der wegen der Vielzahl von Anspruchsgruppen und dem Vorrang der Sachziele gegenüber finanziellen Erfolgen einen besonderen Rechtfertigungsdruck unterliegt, haben sich Evaluationen durchgesetzt, weil sie das tragfähigere Fundament für glaubwürdige Steuerungsinformationen liefern. Diese Aussage ist freilich nicht als Aufruf zu einer unreflektierten Wissenschaftsgläubigkeit zu verstehen.

2. Drei Ebenen der Verknüpfung

Im Sinne einer Arbeitshypothese lassen sich sozialwissenschaftlich orientierte Evaluationen auf drei Ebenen des Qualitätsmanagements einsetzen, denen auch unterschiedliche Evaluationsparadigmata entsprechen (vgl. Kromrey 2003, 234ff).

1. Ebene: Regelmässige Evaluationen liefern unmittelbare Steuerungsinformationen für Führung und Organisationsgestaltung. Auf dieser Ebene folgen Evaluationen dem „Kontrollparadigma“ (Kromrey, a.a.O.). Sowohl summative wie formative Ansätze sind hier möglich, etwa wenn Informationen zu Prozessen oder Wirkungen erhoben werden. Befragungen von Studierenden, Schülerinnen und Schülern oder anderen Anspruchsgruppen sind das am weitesten verbreitete Beispiel für Evaluationen auf dieser Ebene. Aber auch Evaluationen, die sich ausschliesslich auf den Outcome (Wirkung) konzentrieren sind denkbar, da zum Beispiel das EFQM-Modell ausdrücklich auch gesellschaftsbezogene Ergebnisse in seine Steuerungs- und Bewertungsinformationen einbezieht. Beispiele für diese Ausrichtung wären Evaluationen zur öffentlichen Wahrnehmung von Bildungsangeboten oder zum Berufserfolg der Trägerinnen oder Träger bestimmter Bildungsabschlüsse, wengleich derartige Studien immer mit dem Problem der Isolierung einzelner Wirkungen konfrontiert sind.

2. Ebene: Evaluationen lassen sich auch als Tiefenstudien dazu einsetzen, um Wirkungszusammenhänge zu erforschen und auf diesem Weg sinnvolle (valide und reliable) Indikatoren zu bestimmen, die dann wiederum dem Qualitätsmanagement als Steuerungsinformationen dienen (vgl. dazu Haldemann/Marek, 2001:45-46). Insofern bewegen sich Evaluationen auf dieser Ebene zwischen dem Forschungs- und dem Kontrollparadigma (vgl. Kromrey

a.a.O). Für Evaluationen dieser Art dürfte der Bedarf nicht auf allen Bildungsstufen gleich gross sein. Auf Stufe der Hochschulen erleben zum Beispiel die Versuche, ein „Ranking“ in der Lehre vorzunehmen, derzeit einen grossen Aufschwung. Sie sind allerdings keineswegs unumstritten. Evaluationen können Rankings und das damit verwandte Benchmarking unterstützen, indem sie die Auswahl von Indikatoren erleichtern und auf eine systematische Grundlage stellen. Vermutlich ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass Evaluationsstudien einzig und allein zum Zweck der Definition von Indikatoren in Auftrag gegeben werden. Aber als Nebenziel von Evaluationen ist die Bestimmung von Indikatoren realistisch. Zudem bliebe noch die Möglichkeit, bestehende Evaluationen im Hinblick auf die Bestimmung geeigneter Indikatoren auszuwerten (im Sinne einer Sekundäranalyse).

3. Ebene: Evaluationen können sich aber auch auf das Qualitätsmanagement als Ganzes beziehen, wenn etwa die Anwendung und der Nutzen von Qualitätsmanagement-Systemen ermittelt wird. Evaluationen erhalten damit den Status eines Qualitätsaudits, ihre Funktion entspricht weitgehend dem „Entwicklungsparadigma“ (Kromrey a.a.O.). Diese Ebene setzt allerdings auch Erhebungen auf der ersten und zweiten Ebene voraus, weil die Beurteilung von Qualitätsmanagement-Systemen im Grunde genommen Informationen über Wirkungszusammenhänge und die tatsächlich erzielten Wirkungen bedingt (obwohl das nicht alle Qualitätsaudits verlangen). In diese Richtung gehen zum Beispiel die regelmässigen Evaluationen von Instituten der Universität Zürich, die zusätzlich zur Beurteilung der Leistungen in Forschung und Lehre auch Aussagen zur Qualitätssicherung enthalten.

In der Praxis dürften sich Evaluationen nicht nur auf eine der drei Ebenen beschränken. Es spricht sogar Einiges dafür, die drei Ebenen in eine Rangfolge zu bringen, bei der Untersuchungen auf der nächsthöheren Ebene immer auch Untersuchungen auf den vorhergehenden Ebenen beinhalten oder zumindest deren Ergebnisse nutzen.

3. Zusammenfassung

Die systematische Einbettung von Evaluationen ins Qualitätsmanagement von Bildungseinrichtungen bringt für beide Ansätze eine Erweiterung der Perspektive: Evaluationen helfen, das Verständnis von Qualität zu verfeinern. Sie können Schlagworte wie „Exzellenz“ durch ein differenziertes Verständnis der Qualität von Bildungsangeboten ersetzen, damit die vielen Qualitätsinitiativen auch buch-

stäblich Wirkung zeigen (vgl. dazu auch: Landert 2004). Es wäre zu wünschen, wenn die Verbreitung des Qualitätsmanagements zu einer vertieften Erforschung der Wirkungen von Bildungsangeboten führen würde und nicht bloss zu einer Anhäufung von Daten, die ohne eine genaue Vorstellung der Wirkungszusammenhänge erhoben wurden. Umgekehrt sichert die Einbettung von Evaluationen in ein umfassendes Qualitätsmanagement die Nachhaltigkeit der Ergebnisse. Die Frage nach den Konsequenzen einer Evaluation lässt sich einfacher beantworten, wenn sie in die Führungs- und Steuerungsprozesse einer Bildungsinstitution eingebettet ist.

- Zink, Klaus J, 1999, Qualitätsmanagement - ein Überblick, in: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), Qualität an Hochschulen, Bonn: Hochschulrektorenkonferenz, Beiträge zur Hochschulpolitik 1/1999, S.27-37.

Daniel Marek

Stabsstellenleiter Prorektorat Lehre, Universität Zürich

Literatur

- Donzallaz, Désirée, 2005, Evaluation im Bildungsbereich
- Begriffs- und Konzeptinventar für die Jahrestagung der SEVAL vom 3. Juni 2005, Tagungsunterlagen Jahrestagung 2005 der SEVAL, Stichwort: Qualitätsmanagement.
- European Foundation for Quality Management (EFQM), 1999-2003, Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel etc.: EFQM/SAQ/ARQ.
- Haldemann, Theo / Marek, Daniel, 2001, Evaluationsstudien für ein tatsächlich wirkungsorientiertes NPM, in: LEGES, 2001, Nr.2, S.41-62.
- Kromrey, Helmut, 2003, Qualität und Evaluation im System Hochschule, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluationsforschung, Opladen: Leske+Budrich, 2. Aufl., S. 233-258.
- Landert, Charles, 2004, Funktion und Dimensionen von Evaluationsstandards im Bildungsbereich Referat an der WBZ/SIPB-Tagung „Schulen evaluieren - nach welchen Standards?“ vom 1. Dezember 2004 in Olten, verfügbar auf <http://www.wbz-cps.ch>
- Müller-Böling, Detlef et al., 2003, Qualitätsermittlung, Qualitätssicherung und Qualitätserhöhung, in: Benz Winfried / Kohler, Jürgen / Landfried, Klaus (Hrsg.), Handbuch Qualitätssicherung in Studium und Lehre, Berlin: Raabe, (fortlaufende Nachführung), Kapitel C 1.2.
- Stamm, Margrit, 1999, Qualitätsevaluation und Bildungsmanagement im sekundären und tertiären Bereich, Aarau: Sauerländer, 2. Aufl.
- Stockmann, Reinhard, 2002, Qualitätsmanagement und Evaluation - Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte?, Saarbrücken: Centrum für Evaluation, CEVAL-Arbeitspapiere 3.