

# ENWISS – Qualitative Evaluation ohne Folgen?

*Jan Ackermann und Birgit Blättel-Mink*

## 1. Einleitung

Und es war ein bisschen schwierig am Anfang, weil man nicht den Eindruck hatte, dass die Leute, die da sitzen, das von sich aus ganz gerne machen wollen und vor allem die Befürchtung haben, dass das irgendwann gegen sie oder ihr Institut verwendet werden könnte. Und deswegen war da so ein bisschen, naja, Konfrontationshaltung würde ich nicht sagen, aber die Koordinatorin musste erst die Leute ein bisschen dafür gewinnen, dass es auch für uns Teilnehmer selbst und die Institute ein Gewinn sein kann, dieses Verfahren zu machen. [...] Und sie hat dann immer wieder stark darauf hingewiesen, dass es ein anderes Verfahren ist als diese üblichen, wo jemand von außen kommt, dann irgendwie ein negatives Urteil abgibt und wieder geht, sondern dass man sich da gegenseitig auch unterstützen kann. Es wurde auch von ihr direkt so formuliert, dass man es als Chance nutzen kann, sich gegenseitig zu stärken gegenüber der Hochschulleitung. (SONST\_3\_Sozialwiss: 22)

Dieses Zitat belegt die Skepsis von Universitätsakteuren gegenüber Evaluationen bzw. Qualitätsmanagement im Allgemeinen und auch die anfängliche Skepsis gegenüber ENWISS<sup>1</sup> im Besonderen. Im Verlauf der Bologna-Reformen wird Qualitätsmanagement an Universitäten jedoch mehr und mehr zur Norm und ist damit kaum noch zu umgehen. Viel beachtete Hochschulrankings in der Presse, knappe Mittel und damit der stetig steigende Stellenwert von Drittmitteln, neue Ansprüche von Gesellschaft,

---

1 <http://www.enwiss.de>

Wirtschaft und Studierenden an die »Qualität« und die Dauer des Studiums, dies alles sind Faktoren, die, gekoppelt mit den neuen konsekutiven Studiengängen Bachelor und Master, die Universitäten einem neuartigen Druck aussetzen. Will man künftig noch zur Spitze in Forschung und Lehre gehören bzw. will man seine Möglichkeiten, möglichst frei forschen und lehren zu können, erhalten, dann muss man diesen äußeren Ansprüchen gerecht werden. Man kann das Credo dieser Entwicklung folgendermaßen beschreiben: Nur wer »exzellente« Forschung betreibt oder »exzellente« AbsolventInnen auf den Arbeitsmarkt bringt, kann sich geld- und prestigebringende Kooperationen mit starken Partnern der Wirtschaft leisten und wird künftig auch mit höherer staatlicher Förderung rechnen können (Stichwort Exzellenzinitiative und Elite-Universitäten). Nur wer kurze Studienzeiten mit sehr guten Abschlüssen, zufriedene Studierende, eine sehr gute Ausstattung und prominente Partner aufweist, wird viele Studierende anziehen können. Schließlich »investieren« die Studierenden durch Studiengebühren nun aktiv in ihre Bildung. Nur in Kombination aller Elemente scheint eine Spitzenposition für eine Universität noch möglich zu sein. Und das, obwohl die gesetzliche Ausgangslage gerade im Bereich der erwarteten Qualitätssicherung keineswegs eindeutig ist. Man trifft hauptsächlich auf Evaluationsverfahren, die direkt der Wirtschaft entlehnt wurden und Effizienzkriterien eines Unternehmens an die Universitäten herantragen.

Das Evaluationsnetzwerk Wissenschaft (ENWISS) mit Sitz an der Technischen Universität Darmstadt stellt entgegen diesem Trend ein Verfahren dar, das sich betont von Verknüpfungen der Evaluationsergebnisse mit Mittelzuweisungen abgrenzt, die Ergebnisse in Selbstverantwortung der Mitgliedsuniversitäten durch Peer-Groups gegenseitig ermittelt und diese ausschließlich für interne Verwendung mit dem Ziel der Verbesserung von (Forschung und) Lehre vorsieht.

Im Rahmen einer – mittlerweile veröffentlichten – soziologischen Abschlussarbeit an der Goethe-Universität Frankfurt am Main (Ackermann 2008) wurden unter anderem Beteiligte der Soziologie der fünf hessischen Universitäten zu ihren Erfahrungen mit ENWISS und zu ihrer Einschätzung und den Effekten dieses Verfahrens befragt.

In diesem Beitrag wird diese Studie vorgestellt. Dafür wird in einem ersten Schritt das ENWISS-Verfahren dargestellt; sodann folgen Bemerkungen zum theoretischen Rahmen der Studie und zur methodischen Vorgehensweise, um schließlich die Ergebnisse zu präsentieren.

## 2. Das ENWISS-Verfahren

Im Verlauf des formalisierten ENWISS-Verfahrens bilden die beteiligten Institute gemeinsam das sogenannte »Fach-Forum«, zu dem auch die jeweiligen Universitätsleitungen als Auftraggeber zählen. Vom Studiendekan/ von der Studiendekanin initiiert, nimmt von jedem Institut eine zuvor festgelegte Anzahl an ProfessorInnen, wissenschaftlichen MitarbeiterInnen und Studierenden an der Evaluation teil. Sie bilden die Evaluationskommission, die unabhängig von den Universitätsleitungen das Evaluationsprojekt durchführt. Nach einer sogenannten Take-Off-Sitzung wird zunächst von den KommissionsteilnehmerInnen ein Selbstbericht ihres Faches für jede teilnehmende Universität angefertigt. Dieser wird von den anderen KommissionsteilnehmerInnen gegengelesen, und daraus werden gemeinsam die grundlegenden Themen der Evaluation, also auch der Standortbegehungen festgelegt. Im Anschluss besucht die Kommission nacheinander alle Standorte und fertigt jeweils auf der Basis dieser Eindrücke einen Endbericht an – die heimischen Kommissionsteilnehmer sind dabei ausgeschlossen. In einer Abschlussitzung werden die Ergebnisse gemeinsam diskutiert und die Endberichte den Universitätsleitungen übergeben, die während des gesamten Verfahrens offiziell als Forenleitung fungieren, praktisch jedoch keinen Einfluss auf das Evaluationsverfahren haben. ENWISS wiederum belässt die Durchführung und Kontrolle der Evaluation in den Händen der zu evaluierenden Universitäten. Lediglich die Einhaltung der Formalien des Verfahrens wird von der Koordinatorin des Netzwerks überwacht, die außerdem das Verfahren begleitet und die TeilnehmerInnen auf Wunsch berät. Eine Kopplung der Evaluationsergebnisse an Effizienz-Kriterien oder an direkte Mittelzuweisungen wird ausgeschlossen. Alle an einer Fachbereichs-Evaluation interessierten Universitäten bilden ein »Forum«, die Peer-Group setzt sich dann ausschließlich aus FachvertreterInnen der Partneruniversitäten zusammen.

## 3. Theoretischer Rahmen und methodisches Vorgehen

Als theoretischer Überbau der Analyse wurde die Netzwerktheorie (Weyer 2000) gewählt, die auf der Akteursebene durch einen mikropolitischen Ansatz (Crozier, Friedberg 1979) erweitert wurde. Netzwerke als Koordinationsform jenseits von »Markt« und »Hierarchie« zeichnen sich vor allem

durch drei Merkmale aus: (vertrauensvolle) Kooperation, Emergenz und rekursives Lernen. Während die Netzwerktheorie Einblicke in die besondere Funktionsweise von ENWISS als Evaluationsnetzwerk ermöglichen soll, kann die Mikropolitik besonders bei der Analyse des entstehenden Netzwerks und dessen Besonderheiten am Ende eines Verfahrens herangezogen werden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Mitglieder von Organisationen dazu tendieren, ihre jeweilige Position und die damit verbundenen Machtquellen durch Entscheidungen zumindest zu erhalten, wenn nicht zu verbessern.

Folgende Aspekte wurden in leitfadengestützten ExpertInneninterviews fokussiert: Erfahrungen mit und Einstellungen gegenüber Evaluationen, Motivation zu bzw. Barrieren gegenüber der Teilnahme an ENWISS, Konstitution des Evaluationsnetzwerks, Erfahrungen im Netzwerk, Abfassen des Abschlussberichts, Reaktionen von Dekanaten und Präsidialämtern. Beispielhaft wurden zwei möglichst unterschiedliche Fach-Foren von ENWISS untersucht: die Soziologie und die Biowissenschaften schwerpunktmäßig an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main. In beiden Fächern wurden außerdem Zusatzinterviews an einer anderen Universität des jeweiligen Forums geführt<sup>2</sup>. Innerhalb der begrenzten Zeit sollte damit zumindest ansatzweise überprüft werden, ob sich die Schilderungen der ENWISS-TeilnehmerInnen zwischen verschiedenen Universitäten grundlegend unterscheiden. Außerdem wurden alle drei in die Projekte einbezogenen Statusgruppen berücksichtigt (ProfessorInnen, wissenschaftliche MitarbeiterInnen und Studierende). Schließlich wurden drei weitere Interviews geführt: mit der Koordinatorin von ENWISS, das vor allem explorativen Charakter hatte, ein Interview innerhalb eines gerade entstehenden politikwissenschaftlichen Forums sowie in einer weiteren, bereits abgeschlossenen naturwissenschaftlichen Kommission, die vor allem in Hinsicht auf unterschiedliche Fachkulturen Aufschluss geben sollten. Das empirische Material der Arbeit besteht somit aus insgesamt elf Interviews mit jeweils ca. 60 Minuten Dauer.

---

<sup>2</sup> An der TU Karlsruhe für die Biologie und an der Universität Marburg und TU Darmstadt für die Soziologie

## 4. Ergebnisse der Studie

### 4.1 Vorerfahrungen mit und Einstellungen zur Hochschulevaluation

Generell hatten alle Befragten im Vorfeld ihrer Teilnahme am ENWISS-Forum bereits umfangreiche Erfahrungen mit Lehr- und Forschungsevaluationen. Dabei führten alle ProfessorInnen und wissenschaftlichen MitarbeiterInnen interne Lehrevaluationen durch, die durchgängig als ein anerkanntes und positives Mittel zur Verbesserung der eigenen Lehre beschrieben wurden.

Die [internen Evaluationen] waren immer hilfreich und haben im Prinzip genau das wiedergespiegelt, oder für uns den Hinweis verstärkt, wo wir noch etwas tun müssen. Wo ist unser eigenes Manko, also das von Kursleitern, von Hochschullehrern, wo müssen wir unsere Lehre verbessern. Und wir haben das nie als einen Druck von außen gesehen, sondern immer als Hilfestellung für uns selbst. (Bio\_2\_WiMi: 10)

Ganz anders wurden die »externen« Forschungsevaluationen wahrgenommen:

Wir hatten, als ENWISS begann, bereits drei Evaluierungen hinter uns mit sehr durchwachsenen Erfahrungen im Fachbereich, die teilweise so negativ waren, dass es massive Vorbehalte vor weiteren Evaluationen gab. [...] Die Strukturevaluation war eine Katastrophe. Das muss ich einfach im Nachhinein sagen. Die Gutachter waren für zwei Tage im Fachbereich, waren offensichtlich schlecht vorbereitet, auch schlecht gebrieft, und wir hatten den Eindruck, sie wurden uns und dem Problem des Fachbereichs auch nicht ansatzweise gerecht, sondern es ging ihnen offensichtlich auch nur darum, Kürzungspotentiale zu identifizieren. (Bio\_1\_Prof\_1: 8)

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Einstellungen gegenüber Evaluationen eher uneinheitlich sind. Tendenziell positiver werden solche Verfahren bewertet, die man selbst bestimmen und kontrollieren kann. Kritischer werden externe Verfahren betrachtet, auf die man keinen Einfluss hat. Individuelle Unterschiede ergeben sich nicht entlang von Fachkulturen und auch nicht entlang von Statusgruppen, sondern eher aufgrund bisher gemachter Erfahrungen.

## 4.2 Konstituierung des Netzwerks: Motivationen und Barrieren

Die Antworten auf die Frage nach der persönlichen Motivation zur Teilnahme am Evaluationsnetzwerk ENWISS waren eher unspektakulär. So war der bzw. die aktuelle StudiendekanIn immer Teil der Kommission, und wählte dann die anderen KommissionsteilnehmerInnen in der Regel aufgrund ihres Engagements für die Lehre aus. Ein Beispiel dazu:

Dazugekommen bin ich über Herrn X, der zu dem Zeitpunkt Studiendekan war, als ENWISS angelaufen ist und auch stattgefunden hat, und ich war bei ihm wissenschaftliche Hilfskraft und habe mit ihm ein Evaluationsprojekt über die Lehre am Fachbereich gemacht. Und in dem Kontext hat er mich dann angesprochen, ob ich nicht auch Lust hätte, bei ENWISS mitzumachen, und das klang ganz spannend, auch diese Reise durch Hessen. Und dann habe mich darum bemüht, dass die Fachschaft mich nominiert. (SOZ\_2\_Stud: 8)

Praktisch alle Beteiligten hatten eine persönliche Verbindung zur Lehr-evaluation oder hatten im Fachbereich ein hohes Engagement im Bereich der Lehre gezeigt. Aber von keinem Befragten wurde angegeben, die Evaluationsergebnisse im Nachhinein aktiv hochschulpolitisch nutzen zu wollen. Generell war die Teilnahme am ENWISS-Verfahren bis auf einen Ausnahmefall immer durch die Universitätsleitung verordnet worden, also nicht auf die Initiative eines Faches oder Fachbereiches zurückzuführen.

Das war ganz einfach: Wir mussten. Das war eine Idee von unserem Präsidenten, dass man dies so macht. Er hat gesagt, jetzt machen Sie das und dann haben wir es halt gemacht. Wir von uns aus hätten das nicht angefangen. (SOZ\_3\_Prof\_1: 30)

Weiterhin ist innerhalb dieses Themenfeldes zu eruieren, wie sich das Problem der negativen Einstellung gegenüber externen Verfahren zu Beginn der Netzwerkbildung geäußert hat. Zunächst war eine gewisse Überzeugungsarbeit seitens ENWISS nötig, um das Projekt in der gewollten Form einer vertrauensvollen Kooperation anzustoßen.

Wir hatten uns zwei oder dreimal getroffen und haben erst einmal überlegt, was wir von ENWISS wollen und wie das funktionieren kann und welche Gefahren wir dabei sehen. Dass es so toll ist, wie ich es davor beschrieben habe, erkennt man ja erst in der Rückschau. Wenn es erst mal startet, ist man ja doch durchaus besorgt und überlegt, was einem dabei passieren kann, und genau das haben wir im Vorfeld diskutiert. (SOZ\_2\_Stud: 18)

Wie vermutet ist die Überzeugungsarbeit seitens ENWISS zu Beginn des Projekts doch recht umfangreich. Die verbreitete Skepsis gegenüber externer Evaluation muss erst entkräftet werden.

Aber das ging auch nur deshalb, weil schon bei der ersten Sitzung gesagt wurde, dass kein Untersuchungsergebnis nach außen getragen werden darf. [...] Und damit war das Vertrauen da, dass man wirklich alles offen legen konnte. Das war der Hintergrund. Sonst hätte jeder gesagt: Stillschweigen. Das war elementar, das musste jeder unterschreiben, auch der Vizepräsident, der dann letzten Endes verantwortlich war für unsere Universität. (BIO\_2\_WiMi: 38-40)

Damit wird der Idealfall beschrieben: Die Akteure der neu gebildeten Kommission akzeptieren das Verfahren, das ihnen einen vertraulichen Umgang mit den Ergebnissen zusichert, die Peers als gegenseitige Begutachtung von KollegInnen beschreibt und somit eine Evaluation verspricht, die eine faire Beurteilung samt kollegialer Verbesserungsvorschläge ohne drohende Stellen- oder Mittelkürzungen beinhaltet. Allerdings lief dieser Konstitutionsprozess im Forum Soziologie nicht ohne Reibung ab.

Der Witz war der: Es gab die Take-Off-Sitzung, und das fand ich von der Beobachtung her total toll. Du hast praktisch gesehen, wie da vierzig Leute am Tisch saßen. Und dann sollten die einzelnen Unis sich vorstellen, die einzelnen Fachbereiche. Und dann lass mal Profs ihr Fach oder ihren Fachbereich vorstellen. Das war natürlich mit viel »auf die Brust Geklopfe« im Sinne von »wir sind die Tollsten«. [...] Es war durchaus am Anfang eher eine konkurrente Stimmung. Dann hat die Koordinatorin von ENWISS ihr Konzept vorgestellt. Und plötzlich gab es Behake. Sie hatte praktisch an der Professionalität des Fachs gekratzt, indem sie gesagt hat: »wir machen das so«. [...] Und sie hat am Ende jede Diskussion abgewürgt mit den Worten: »Wenn Sie das nicht so machen, dann ist das keine Evaluation nach ENWISS«. Der Witz war: im Streit mit ihr gab es sozusagen eine Vergemeinschaftung. Plötzlich war es nicht mehr die konkurrente, sondern die verschworene Gemeinschaft. »Die kann da viel erzählen, jetzt nehmen wir das mal selber in die Hand.« [...] Das war die Ungewissheitszone, die die Kommission in der Hand hatte. (SOZ\_1\_WiMi: 46)

Im Grunde wird hier der günstige Umstand beschrieben, dass sich durch die gemeinsame Profession Zusammenhalt und Vertrauen innerhalb der Kommission herausgebildet haben, obwohl gleichzeitig eine deutliche Konfliktsituation mit ENWISS bestanden hat. Es wird deutlich, dass es ENWISS zumindest bei der Bildung von neuen Foren mit einer Vielzahl persönlicher Ansichten und Motive zu tun hat, die nicht vorhersehbar sind. Es ist durch-

aus vorstellbar, dass in dieser Phase der Projektvorbereitung auch Konstellationen entstehen, die eine weitere Zusammenarbeit unmöglich machen oder, neutraler ausgedrückt, das Verfahren sehr stark beeinflussen.

Bei der Bildung eines auf Vertrauensbeziehungen basierenden Netzwerks spielte nicht nur Vertrauen in die Partner innerhalb der Kommission, sondern eben auch in das Projekt eine zentrale Rolle.

Man hatte nicht den Eindruck, man arbeitet mit einer höheren Macht weiter am Zusammenbruch des universitären Systems, sondern ganz im Gegenteil. Man hat eine Chance, vielleicht auch einmal etwas anderes darzustellen, was wiederum anderes richtig stellen kann. Und man bekommt dafür noch das Evaluationssiegel. (SOZ\_1\_WiMi: 58)

Die Ergebnisse aus der Befragung deuten darauf hin, dass ENWISS nicht per se erfolgreich in der Rekrutierung ist. Das scheint vor allem damit zusammenzuhängen, dass die Evaluationen nach wie vor fremdbestimmt in Auftrag gegeben werden. Das Präsidium ist Auftraggeber, die Fachvertreter zunächst nur verpflichtete Ausführende des Verfahrens. In Kombination mit den weit verbreiteten Vorbehalten gegenüber externen Verfahren, die zuvor fast ausschließlich die Form von Strukturevaluationen hatten und darum direkt verbunden waren mit Mittel- und Stellenkürzungen, befindet sich ENWISS also zunächst in der Situation, gegen die Folgen dieser Fremdbestimmtheit ankämpfen zu müssen.

#### 4.3 Arbeiten im Evaluationsnetzwerk

##### *Vertrauen*

Zunächst wurde gefragt, wie die Beteiligten die Zusammenarbeit im Forum ganz allgemein erlebt haben, welche besonderen Vor- oder auch Nachteile daraus resultierten. Wie eng war die Zusammenarbeit wirklich? Lässt sich die Zusammenarbeit im ENWISS-Forum eher als eine Zweckgemeinschaft beschreiben, die bezogen auf die möglichst reibungslose Durchführung des Projekts kooperiert, oder geht die Zusammenarbeit darüber hinaus, indem ein wirklich interessierter und engagierter Austausch entsteht?

Ich würde das hier jetzt übersetzen als Kooperation Gleichgesinnter, die zwar irgendwie an bestimmten Punkten bestimmt auch unterschiedliche Interessen hatten, aber man konnte sich relativ schnell auf ein gemeinsames Projekt einigen, was man durchführen möchte. (SOZ\_1\_WiMi: 62)

Obwohl also jedes Institut seine eigenen Schwerpunkte im Verfahren gesetzt hat und damit durchaus Eigeninteressen verfolgt wurden, hat sich in allen Fällen ein gemeinsames Auftreten als Evaluierungskommission durchgesetzt. Dies und die damit verbundene Identifikation mit dem Projekt scheinen wichtige Voraussetzungen für eine reibungslose Begehung der Standorte zu sein. Es ist keineswegs selbstverständlich, dass FachvertreterInnen und auch Studierende ohne weiteres alle Informationen über das Institut und seine Lehre preisgeben, insbesondere vor dem geschilderten Hintergrund weit verbreiteter Kürzungsängste. Es muss also zunächst in den Instituten kommuniziert werden, dass in diesem Verfahren aufgrund der Gegenseitigkeit und hohen Vertraulichkeit des Projekts auch ehrliche Antworten gegeben werden können, ohne negative Folgen für das Fach befürchten zu müssen. Insofern hängt eine erfolgreiche Begehung nicht nur von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit der evaluierenden Kommissionsmitglieder untereinander, sondern auch vom Vertrauen der evaluierten Kommissionsmitglieder in ihre Kolleginnen und Kollegen ab. In den durchgeführten Interviews gab es keine Anzeichen dafür, dass es bei den Begehungen und den dabei durchgeführten Befragungen Probleme aufgrund mangelnder Offenheit des begangenen Faches oder Instituts gab.

Das Formale lässt den Raum, und das ist vielleicht das, was mit diesem Netzwerk einzulösen ist. Dass man sagen kann, dieses Gegenseitigkeitsprinzip verhindert, dass Pappkameraden aufgebaut werden, es ermöglicht eine größere Offenheit und, sagen wir, Ehrlichkeit im Umgang mit dem, was auch Probleme sind. (SOZ\_1\_WiMi: 68)

Was hier als »das Formale« angesprochen wird, meint vor allem das ENWISS-Konzept, das gerade in der Phase der Begehung und den sich immer direkt daran anschließenden Endberichten für die einzelnen Standorte eine gegenseitige Verständigung über das Beobachtete vorsieht.

Wichtig war, und das war aber auch von Seiten ENWISS so vorgesehen: Wir hatten immer wieder einen Punkt, wo wir uns zusammengesetzt haben, und dann wurde sich quer über den Tisch besprochen: »Hier, die haben das erzählt, wie wurde das bei Euch aufgenommen? Die Statusgruppe der Professoren hat sich darüber beklagt, was sagen denn die Studierenden dazu?« Also im schönsten Sinne Cross-Examination. Gegeneinander spiegeln, wieder auseinandergehen, so nach dem Motto: »Da haken wir noch mal nach.« (SOZ\_1\_WiMi: 36)

Ist die Vertrauensbasis einmal gelegt, fördert das Verfahren auch die Zusammenarbeit innerhalb der Kommission. Allerdings wurde es auch als

vorteilhaft wahrgenommen, dass das zu evaluierende Institut in der Begehungsphase von allen Sitzungen der Kommission ausgeschlossen war. Allerdings war dies nicht im Sinne einer Konfliktvermeidung gemeint, sondern eher, um mögliche Verletzungen der persönlichen Beziehung zu den Kolleginnen und Kollegen der betroffenen Universität zu vermeiden.

Was sinnvoll und wichtig war, ist, dass die zu evaluierende Universität in dem Augenblick erst einmal von allen mehr oder weniger beeinflussenden Sitzungen ausgeschlossen war. Man konnte also ganz offen darüber reden, was man selbst für eine Erfahrung gemacht hat bei der Evaluation, was man denkt. So hatte man nicht das Gefühl, man könnte den zu Evaluierenden in irgendeiner Form verletzen. (BIO\_2\_WiMi: 36)

Diese Aussage weist bereits darauf hin, dass die Zusammenarbeit in der Kommission auf einer sehr persönlichen Ebene stattgefunden hat. Dies vertieft sich noch im Laufe des Verfahrens:

Am Ende stellte sich heraus, dass es gerade so toll war, weil es wie eine Klassenreise ablief. Du hast Dich wirklich im Verlauf von acht Wochen total oft gesehen, hast abends noch zusammen Bier getrunken, hast Dich morgens wieder am Frühstückstisch getroffen. Das ist natürlich eine Form, die eine bestimmte Art der Kommunikation fördert und eine bestimmte Idee von Beobachtungen austauschen: »Hast Du das gesehen, das sehe ich nicht so«. Also dieses Brennen für das Objekt, was man da am Wickel hatte, war plötzlich da, und man konnte es gut ausagieren. Herr Gott, es war Sommer. Wir sind da in dieser brüllenden Hitze über die Campi spaziert, und obwohl es eine sehr autoritäre Struktur hatte, war es trotzdem eine sehr antiautoritäre Gemengelage, die sich da zusammengefunden hatte und die einfach auch viele Möglichkeiten bot. (SOZ\_1\_WiMi: 58)

In Bezug auf die Qualität und Intensität der Zusammenarbeit taucht standortübergreifend immer wieder die Aussage auf, dass gerade das eigene Team immer als besonders gut empfunden wurde und dass keineswegs sichergestellt sei, dass es in jeder Konstellation immer so gut laufen würde.

Der Witz bei ENWISS ist der, dass es eine Struktur vorgibt, die stark davon lebt, was die Beteiligten daraus machen. Wir hatten den sehr großen Vorteil, dass wir durchweg an empirischer Sozialforschung interessierte oder auch in empirischer Sozialforschung geschulte Soziologinnen und Soziologen waren. Das mag jetzt vielleicht hier nicht richtig her gehören, aber das Problem an ENWISS ist, dass Du es auch ganz anders durchsteuern kannst. (SOZ\_1\_WiMi: 18)

*Mikropolitik im Netzwerk*

Eine Gefahr für die Objektivität der Ergebnisse im ENWISS-Verfahren entsteht nun gerade durch die Vertrauensbeziehungen der Foren-Mitglieder. Wenn man sich gegenseitig vertraut und respektiert, will man dem Gegenüber nicht wehtun und lässt dadurch auch mal harte Fakten unter den Tisch fallen – so die Erwartung. Eine gewisse Kontrollfunktion gegenüber einer solchen Verselbstständigung des Projekts nimmt nun der bzw. die Kommissionsvorsitzende ein. Die Kontrolle soll vor allem dadurch erzielt werden, dass er oder sie immer von einer Universität kommt, die nicht am Evaluationsverfahren teilnimmt. Dadurch soll es möglich werden, eine neutrale Stellung gegenüber den Kommissionsmitgliedern einzunehmen und anzumerken, wenn Fakten aus den Begehungen ausgelassen oder verfälscht werden. Gleichzeitig wird der bzw. die Vorsitzende von der Kommission gewählt und soll eine herausragende Persönlichkeit im jeweiligen Fachgebiet darstellen, womit ein besonderes Vertrauen ihm bzw. ihr gegenüber gewährleistet werden soll.

Und wenn Sie für so eine Peer-Evaluation als Chef dieser Evaluationskommission eine schwache Persönlichkeit einsetzen, die das nicht so im Griff hat und die nicht ganz klar als hervorragend ausgewiesen ist, so dass alle sie respektieren, dann tritt meiner Meinung nach die Situation ein, dass keiner dem anderen wehtun will. Das kann Ihnen nicht passieren, wenn ganz klar ist, dass da ein 70-jähriger sitzt, zu dessen Lebenswerk Sie aufschauen. Der sich aber trotzdem die Zeit nimmt, um jetzt, wo er in Rente ist, mal auf die Lehre zu schauen. Vorher war das einer der Top-Forscher in Deutschland. Wenn Sie das Glück haben, dann funktioniert es. Dann bekommen sie nämlich auch die Kritik. Denn es ist ganz klar, dass, wenn er etwas sagt, dann hören die anderen zu. Dann kann man gar nicht anders. (SONST\_2\_Naturwiss: 22)

Im Grunde wird hier ein hierarchisches Verhältnis dargestellt. Allerdings berichtete keiner der Befragten, egal zu welcher Statusgruppe gehörend, von deutlich wahrnehmbaren Hierarchien. Da es sich an dieser Stelle des Verfahrens noch um kleine Gruppen handelt, gestaltete sich die Kommunikation untereinander auch als wenig problematisch. Nur in einem Fall gab es Uneinigkeit über die Inhalte des Endberichts eines Standortes, der sich in den Beobachtungen der Kommission zu Unrecht schlecht dargestellt sah.

Also konkret ging's wirklich um den Standort Z. Da hingen in einem Hörsaal die Jalousien schief runter, es sah also beschädigt aus. Und bei Holzbänken war sozusagen das aus Holz, was die Bank ausmacht, nicht da. Und dann hieß es: »guckt Euch das an, Broken-Windows-Syndrom, alles ist total herunterge-

kommen.« Und ich meinte dann: »Also erstens kann so etwas immer passieren, zweitens, diese Bänke, Ihr seht doch, da hinten sind schon die Neuen.« Die wurden anscheinend gerade von den Theaterwissenschaften oder irgendeiner Kreativ-Gruppe neu gestaltet. Das waren dann hübsche, bunte Bänke, wo anscheinend gerade die zweite Charge in Arbeit war. Aber darauf wurde sich plötzlich eingeschossen. Plötzlich war klar, in Z ist das alles eine totale Zumutung. Und da konnte man gar nichts mehr daran ändern. (SOZ\_1\_WiMi: 42)

Letztlich wurde aber auch ein solcher Konflikt ohne äußeres Eingreifen, beispielsweise von ENWISS oder intern durch den Vorsitzenden, in gemeinsamer Diskussion durch die Kommission eigenständig gelöst.

### *Lernen durch Interdependenz*

Die Gegenseitigkeit bzw. Interdependenz, ein Spezifikum von Netzwerken, gilt auch für das ENWISS-Verfahren. Die bisher vorgestellten Ergebnisse haben deutlich gezeigt, wie viel Engagement die Kommission und die Koordination von ENWISS zu Beginn des Projekts in die Schaffung von Vertrauensbeziehungen einbringen musste. Die Verantwortung für die im Verlauf der Evaluation gewonnenen Erkenntnisse liegt allein in den Händen der Kommission. Das Potential, durch die Gegenseitigkeit auch voneinander zu lernen, ist eine weitere Herausforderung des Netzwerks.

Es war ein hoher Selbsterkenntniswert daran und es war im schönsten Sinne ein kritisch reflexives Verfahren. Das ist aber nicht unbedingt im Verfahren angelegt. Es ist kein Selbstläufer. (SOZ\_1\_WiMi: 18)

Auch ENWISS selbst wurde im Rahmen der Vorgaben des Verfahrens als durchaus interessiert und lernbereit beschrieben. In einem der untersuchten Fälle wurde in einigen Punkten eine deutlich andere Herangehensweise und Schwerpunktsetzung gewählt als in den zuvor von ENWISS evaluierten Fächern.

Und ich denke, selbst die Koordinatorin war begeistert. Sie fand das ganz toll und hat auch gespürt, dass da irgendetwas anders ist. Sie hat sich dann aber nicht eingemischt, hat noch ein paar Nachfragen gestellt, aber hat sich das schon eher angeschaut. (SOZ\_1\_WiMi: 60)

Bezogen auf die Frage, ob ENWISS aufgrund der Netzwerkförmigkeit spezifische Stärken in der Durchführung von Projekten hat, erscheinen gerade das eigenständige Ausnutzen der Projektfreiräume und das wechselseitige Lernen als klarer Vorteil. Das Verfahren fördert an vielen Stellen die

nötigen vertrauensvollen Beziehungen und bietet trotz des formellen Rahmens durch leitfadengestützte Begehungen und eines engen Zeitplans den TeilnehmerInnen ausreichend inhaltlichen Freiraum. Letztlich bleibt aber ein persönliches Interesse und Engagement ausschlaggebend für die Intensität des gemeinsamen Arbeitens und Lernens.

Also ich habe damals einen Kollegen auf dem Flur getroffen und er meinte: »Und, wie ist Evaluation?« und ich hab den Satz gesagt »Evaluation ist super!«. Und da meinte er nur: »Das kann nicht sein. Das kannst Du nicht sagen. Evaluation ist böse, darauf haben wir uns doch geeinigt!« Und wir haben beide gelacht, weil das so spontan herüberkam. Aber es hing natürlich auch tatsächlich mit dem ganzen Socializing zusammen, das damit verbunden war. Das war einfach toll, bis hin zu der Zusammenarbeit, zusammen Texte zu schreiben, mit anderen Leuten zusammen diskutieren. (SOZ\_1\_WiMi: 58)

#### *Der Endbericht: Ein Kompromisspapier?*

Unter diesem Aspekt, vertrauensvolle Kooperation, ist es dann der Begriff der Schicksalsgemeinschaft gewesen. Der Druck ist einfach für alle Standorte unseres Fachs so hoch gewesen, dass klar war, hier hackt eine Krähe der anderen kein Auge aus. Denn das ist Krieg und den können wir nicht gebrauchen. Wir haben Krieg genug an unseren eigenen Fakultäten. Wir müssen zusehen, dass wir das jetzt nutzen. Da haben wir die ultimative Chance, miteinander darüber zu diskutieren und Strategien zu entwickeln, wie wir da endlich etwas entgegensetzen können. Und das basiert stark auf Vertrauen. (SOZ\_1\_WiMi: 70-71)

Die vertrauensvolle Kooperation im Netzwerk könnte sich dadurch schnell zum Nachteil entwickeln, dass man sich im Verfahren nicht gegenseitig wehtun möchte, die Ergebnisse also an kritischen Stellen nicht 1:1 in die Berichte einfließen würden. Der Endbericht, der – wie alle Berichte – arbeitsteilig erstellt wurde, könnte also durchaus zu einer Art Kompromisspapier werden. Das Verfahren gestaltete sich folgendermaßen: eine kleinere Gruppe von meist zwei bis drei Personen konzentrierte sich auf ein bestimmtes Thema der Begehung, die Einzelberichte wurden sodann vom Vorsitzenden zusammengefügt. Abschließend hatte jeder noch einmal die Möglichkeit, Korrekturen oder Ergänzungen einzubringen. In der Arbeitsteilung gab es deutliche Unterschiede zwischen den Foren. Während in einem Fall die einzelnen Institute sich bereits zu Beginn auf Themenschwerpunkte einigten, die während den Begehungen immer wieder von den »ExpertInnengruppen« bearbeitet wurden und für die sie auch jeweils die Endberichte erstellten,

wurden in einer anderen Kommission die Themen und die Gruppenzusammensetzungen jeweils neu verteilt. Gerade die stetig neue Mischung der Teams und das gemeinsame Produzieren des Textes wurde als ein besonderer Prüfstein für die Zusammenarbeit empfunden.

Wir sind ja von keinem Standort weggefahren, ohne dass es eine, ich sage jetzt mal, Rohfassung gab, und das fand ich immer wirklich spannend und auch ein bisschen so workshop-mäßig. Das ist ja auch lustig, weil dann diese Teams so eben statusgruppen-heterogen sind. Naja, auf einmal saßen an fünf, sechs Laptops so Kleingruppen, die versuchten, also zum Beispiel »ihr wertet jetzt mal aus, was die Studis gesagt haben« – »Ja, können Sie sich noch erinnern, und da hat der doch...« – »und wie schreiben wir denn das« – das war dann auf einmal wirklich wie so ein Schüler Work-Camp und das fand ich dann immer sehr witzig. Und die Texte, also ich bin nachträglich richtig beeindruckt, wenn man sich überlegt, unter welchem doch extrem begrenzten Zeit-Budget die zum Teil entstanden sind und wie wirklich gut, treffsicher da dann auch Spezifika wahrgenommen wurden. (SOZ\_4\_Prof\_2: 48)

Eine gewisse Vorsicht oder auch Strategie in Bezug auf die Inhalte der Endberichte wurde in allen Kommissionen deutlich. Man versuchte einen Kompromiss zu finden, indem man einerseits in den Berichten wichtige Ergebnisse nicht vorenthielt, sich andererseits aber doch gegen mögliche negative Folgen absicherte.

Wir haben in den Endberichten im Prinzip versucht, in der großen Diskussionsrunde immer noch mal durchzugehen: »So, Standort X, was sagt Ihr denn, wo können wir Euch jetzt helfen? Was sind Ergebnisse, die wir herausbekommen haben, die wir im Endbericht sehr stark machen, damit Ihr etwas in der Hand habt gegenüber dem Präsidium? Damit klar wird, falls irgendjemand tatsächlich diesen Bericht liest: Wenn das passiert, dann geht Ihr unter.« Und die andere Sache war die, dass [...] der Standort sagen konnte: »Wenn Ihr das reinschreibt, dann verlieren wir die Stelle. Das kann man so nicht machen, und das wird der Sache auch nicht gerecht. Wir sagen Euch jetzt noch mal, was da dahinter steht, und dann guckt noch mal, ob Euch das überzeugt, denn das ist echt gefährlich.« (SOZ\_1\_WiM:, 52)

Letztlich passt dies zur vorher dargestellten Zielsetzung, sich durch die Ergebnisse der Evaluation gemeinsam strategisch auszurichten.

Der Witz war, dass wir uns gesagt haben, wir wollen gar keinen Fake abgeben. Aber wir wollen, dass die einzelnen Standorte die Möglichkeit bekommen, ihre Stärken und ihre Schwächen zu benennen. Aber Schwäche einmal anders definiert. Nämlich im Sinne von: Was sind unsere Probleme, und wo kommen diese Probleme her? (SOZ\_1\_WiMi: 52)

Insofern wäre ein solcher Endbericht wohl eher als ein Strategie- denn als ein Kompromisspapier zu bezeichnen. In jedem Fall wird klar, dass es sich bei den Endberichten einer ENWISS-Evaluation nie um völlig ungefilterte Wiedergaben der erhobenen Daten handeln wird. Dies liegt aber bereits im qualitativen Verfahren begründet.

#### 4.4 Das Mandat von ENWISS:

##### Reaktionen von Fachbereichen und Universitätsleitungen

Entgegen der ursprünglichen Intention wurde auch die Wirkung von ENWISS untersucht. Grund hierfür ist die von den Befragten häufig geäußerte Enttäuschung über das Auftreten der Universitätsleitung während des Verfahrens und vor allem in der Umsetzungsphase der Ergebnisse. Letztlich ist das Präsidium Initiator bzw. Auftraggeber jeder ENWISS-Evaluation und dementsprechend muss man auch eine gewisse Motivation unterstellen, mit dieser Evaluation etwas bewirken zu wollen. Die Fächer oder Fachbereiche sind demgegenüber diejenigen, welche die Evaluation durchführen und größtenteils für die Umsetzung der Ergebnisse verantwortlich sind, und damit auch den Arbeitsaufwand zu leisten haben. Allerdings nimmt ENWISS in der Konzeption gerade auch die Foren-Leitungen und damit die Universitätsleitungen bei der Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen in die Pflicht. Wie stellte sich in den behandelten Foren die Umsetzung von Ergebnissen dar?

In der Regel stellen die Befragten die Folgen der Evaluation für das Fach oder den Fachbereich als positiv dar. Die Ergebnisse der Berichte seien im Fachbereich besonders leicht durchzusetzen gewesen, d.h. der Endbericht sei in den Fachbereichen allgemein anerkannt worden. Innerhalb des Fachbereichs beziehen sich die Umsetzungen schwerpunktmäßig auf die Außendarstellung des Fachbereichs und auf strukturelle Verbesserungen, insbesondere bei Fachbereichen, die zum Zeitpunkt der Evaluation noch in der Konzeptionsphase der neuen Studiengänge waren. So waren es oft neue Einblicke in das Standing des eigenen Fachbereichs, die als besonders wertvolle Ergebnisse der Evaluation angeführt wurden und bei denen man sich anschließend bemühte, insbesondere die eigenen Stärken beizubehalten und diese auch stärker nach außen zu kommunizieren. Die zentrale Kritik, die in Bezug auf die Umsetzung der Evaluationsergebnisse häufig genannt wurde, bezog sich auf die Unterstützung durch die Universitätsleitung.

Die Sachen, die im Einflussbereich des Fachbereichs lagen, die wurden verbessert oder da wurde versucht, etwas zu tun. Es hat sich nicht alles verbessert, natürlich nicht. [...] Aber da hat sich einfach viel getan. Und alles, was irgendwie von außen kam, [...] alles, was nicht mehr unmittelbar im Einflussbereich des Fachbereichs war, dort sind die Effekte verpufft. (SOZ\_2\_Stud: 50)

ENWISS hat bei uns überhaupt nichts produziert an positiven Ergebnissen außer denen, die wir selber gemacht haben. (SOZ\_3\_Prof\_1: 56)

Diese Kritik zieht sich durch alle Interviews. Nur in Ausnahmefällen wurde eine direkte positive Reaktion der Universitätsleitung beobachtet. So wurden beispielsweise neue Stellen geschaffen. In einem Negativbeispiel nahm die Universitätsleitung nicht einmal bei Anfangs- oder Abschlusskonferenzen teil und reagierte auf den vorgelegten Evaluationsbericht praktisch nicht.

Dann sackten die das alles schön brav ein ... Und das war's dann. Also wie, wenn Du ein Gutachten in einen tiefen, tiefen, tiefen Brunnen schmeißt und Du hörst es nicht einmal mehr aufklatschen. Und das finde ich nicht nur das Ärgerlichste, sondern auch das Empörendste an der ganzen Geschichte. (SOZ\_4\_Prof\_2: 56).

An den Standorten die von einer passiven Haltung der Leitung betroffen waren, hatte sich dann aber auch im Vorfeld oft schon die entsprechende Erwartung eingestellt, dass man, wenn überhaupt, aus der Evaluation nur für sich fachintern etwas herausholen kann.

Und die positive Einschätzung von ENWISS basiert maßgeblich darauf, dass wir zwar einen Bericht abgegeben haben, aber es waren sich alle einig, dass das sowieso nichts ändern wird. Evaluationsberichte kann man an sich auch gleich in den Müll packen. Denn wenn überhaupt, dann wird im negativen Sinne darauf rekuriert. Dass irgendetwas von dem ernst genommen wird, was wir da als Probleme definiert haben, und dass es dafür Lösungsvorschläge gäbe, damit rechnete sowieso niemand. Der Witz war aber der, dass man gesagt hat, wir haben einen hohen Mehrwert, weil wir voneinander so viel gelernt haben und wir sozusagen informell jetzt ein Netzwerk haben in Hessen, was wir vorher nicht hatten. (SOZ\_1\_WiMi: 46)

Allerdings hat, trotz aller positiven Einstellung, das Verfahren in seinem Ergebnis einen schweren Stand, wenn die Beteiligten trotz des hohen Engagements, das in das Verfahren geflossen ist, letztlich doch keine weitreichenden Verbesserungen bewirken können. Insbesondere da das Präsidium Auftraggeber der Evaluation ist, stößt die passive Haltung nach Abschluss des Verfahrens vielfach auf Unverständnis.

Zu den Präsidien: Es ist doch komisch. Die bezahlen das ja, die geben es in Auftrag. Und es ist, glaube ich, wirklich die Frage, was das Präsidium damit dann macht. Das ist ja nicht im Einflussbereich von ENWISS oder auch der Kommission. Und damit ist es egal, was für eine Güte das hat. [...] Ich weiß nicht, ob das Präsidium überhaupt eine Idee hat, was es mit dem Fachbereich machen will. Es kann schon sein, dass es da irgendein Strategie-Papier gibt, aber zumindest hat ihnen da ENWISS jetzt gerade nicht gepasst. Und dann verschwindet es einfach. Da wird man aber, glaube ich, auch mit einem besseren ENWISS-Verfahren nichts machen können. (SOZ\_2\_Stud: 54)

Vielfach wird ein ungenutztes Potential gesehen, das außerhalb des Einflussbereichs von Kommission und ENWISS liegt. Damit wird im Grunde wieder eine Frustration gefördert, die durch das Verfahren im gezeigten Engagement der TeilnehmerInnen zeitweise aufgehoben schien. Und somit bleiben am Schluss teilweise zynische Bemerkungen zu einem an sich als wertvoll empfundenen Verfahren.

Es bleibt so ein schales Gefühl von: Du hast eigentlich in einem Spiel mitgemacht, bei dem möglicherweise die, die das inszeniert haben, schon von vornherein gesagt haben, lass doch mal machen, aber mehr muss nicht sein. Und genau, wir können es jetzt abhaken, wir haben das alles gemacht, und wenn jemand sagt, wie ist das eigentlich bei Euch mit Evaluation? Macht ihr so was? »Machen wir, haben wir, können wir Ihnen leider nicht zeigen, aber haben wir ganz toll gemacht«. Und da kommt dann halt so das Gefühl auf, wo Du denkst, bist Du nicht doch ein wenig funktionalisiert worden, und da, glaube ich, bleibt bei keinem ein ganz gutes Gefühl. (SOZ\_4\_Prof\_2: 84)

## 5. Ausblick

Ein wesentlicher Bestandteil des Selbstverständnisses von ENWISS ist die Nutzung der Evaluationsprojekte zur Entwicklung der beteiligten Einrichtungen. Dabei ist entscheidend, dass die Evaluation aufgrund des engen persönlichen Kontakts mit Kolleginnen und Kollegen in vergleichbaren Situationen mit vergleichbaren Problemen und dem damit verbundenen wechselseitigen Lernen, Ergebnisse zustande bringen soll, die über das Erheben und Vergleichen statistischer Daten deutlich hinausgehen. In den Interviews wurde deutlich, dass es gerade diese vertrauensvolle Zusammenarbeit der Kommission ist, die einen authentischen Zugang zu den Fachbereichen ermöglicht. Nur durch das Vertrauen in die KollegInnen werden Informationen

offengelegt, die im Rahmen einer klassischen Evaluation womöglich unter Verschluss gehalten würden. Was die Wirkung von ENWISS nach abgeschlossener Evaluation angeht, so scheint ein Punkt besonders bemerkenswert: die Rolle der Universitätsleitungen bzw. die Frage nach dem Mandat, mit dem die Universitätsleitungen das ENWISS-Forum ausstatten. In den Interviews hat sich gezeigt, dass die Umsetzung der Ergebnisse in den meisten Fällen die Fachbereichsgrenze nicht überschreitet. Dies hat zur Folge, dass im Rückblick häufig eine kritische Einschätzung der Evaluationseffekte vorliegt.

Angesichts dieses Umsetzungsproblems sollte darüber nachgedacht werden, ob man sich künftig nicht stärker auf die bisher ungenutzten Potentiale eines Evaluationsnetzwerks konzentrieren sollte. Die Befragten sehen den größten Mehrwert des Verfahrens im Austausch untereinander. Dieser wird jedoch bisher nicht dauerhaft über die einzelnen Projekte hinaus gefördert. Denkbar wäre die Einrichtung eines dauerhaften Netzwerks, aufbauend auf den Evaluationsforen, koordiniert durch ENWISS, das den Mitgliedern einen Austausch in regelmäßigen Konferenzen oder Workshops ermöglicht.

ENWISS ist kein Wundermittel zur Verbesserung von Lehre und Forschung, und es kann auch sicher keine Grundhaltungen in der aktuellen Hochschulpolitik verändern. Allerdings lässt sich ein großes Potential darin erkennen, dass das »Wettbewerbsinstrument« Evaluation durch das Konzept des Peer-Evaluationsnetzwerks auch wettbewerbsmildernd und gleichzeitig entwicklungsfördernd eingesetzt werden kann.

Ich denke, dass ENWISS einfach wichtig ist als Gegengewicht gegen diese ganzen auseinanderreisenden Tendenzen. Und es gibt auch ein Interesse daran. Es glauben nicht immer alle nur an die Konkurrenz, und dass es toll ist, wenn man jemand anderen abmurkst. [...] Ich denke, man braucht auch immer solche Widerstandsinseln, damit man etwas hat, wo man wieder ansetzen kann, wenn man mal wieder anders gepolt ist, und man sich besinnt, dass Wissenschaft ein kooperatives Geschäft ist. (SOZ\_3\_Prof\_1: 110)

## Literatur

- Ackermann, J. 2008: Hochschulevaluation – Vor- und Nachteile von Peer-Review-Verfahren am Beispiel von ENWISS. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Crozier, M; Friedberg, E. 1979: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Frankfurt/M: Athenäum.
- Weyer, J. 2000: Soziale Netzwerke. München: Oldenbourg.