

Ludger Viehoff,
Leiter des Referats Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft (WGL):

Das Evaluierungsmodell der Leibniz-Gemeinschaft

Inhalt

| | |
|---|----------|
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Verfahren, Verantwortlichkeiten und Akteure | 2 |
| 2.1 Zur Entwicklung: Evaluierung durch den Wissenschaftsrat | 2 |
| 2.2 Verantwortlichkeiten und Akteure | 3 |
| 2.3 Ablauf und Instrumente der externen Evaluierung | 4 |
| 2.4 Begleitende Bewertung und Beratung durch Beiräte | 5 |
| 2.5 Interne Qualitätsförderung | 6 |
| 3. Erste Erfahrungen | 7 |
| 4. Literatur zum Thema | 8 |
| Über den Autor | 8 |

1. Einleitung

Die Leibniz-Gemeinschaft hat ein Evaluierungsmodell entwickelt, das die Wettbewerbsfähigkeit der Leibniz-Einrichtungen nachhaltig stärkt. Die von Bund und Ländern gemeinsam finanzierten 80 Forschungsinstitute und Serviceeinrichtungen für die Forschung der Leibniz-Gemeinschaft haben sich damit Rahmenbedingungen im Wettbewerb um Leistung, Drittmittel und Anerkennung geschaffen, die ihre Stellung als Anbieter qualitativ hochwertiger Dienstleistungen und Forschungsergebnisse langfristig gewährleistet.

Die Leibniz-Gemeinschaft ist die Dachorganisation rechtlich oder wirtschaftlich selbständiger Forschungs- und Serviceeinrichtungen – darunter sechs forschende Museen – mit einem vielfältigen Aufgabenspektrum. Fachlich reicht es von den Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften bis zu den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften. Medizinisch-

klinisch arbeitende Forschungseinrichtungen sind ebenso darunter wie raum- oder agrarwissenschaftliche.

Mit einem Gesamtetat von 950 Mio. € (2002) und rd. 12.500 Mitarbeiter/-innen - darunter 5.100 Wissenschaftler/-innen - werben die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft Drittmittel in Höhe von rd. 210 Mio. € ein. Leibniz-Einrichtungen verstehen sich als Kooperationspartner von Wirtschaft, Verwaltung und Politik. Die regelmäßige gesamtwirtschaftliche Berichterstattung der führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute ist dafür ein prägnantes Beispiel. Für andere Einrichtungen, wie etwa die Fachinformationszentren, ist die Kooperation mit der Wirtschaft oder den Forscher/-innen in der Praxis essentiell. Besonders intensiv ist die Kooperation vieler Forschungs- und Serviceeinrichtungen mit den Hochschulen; Schwerpunkt hier ist die Nachwuchsförderung. Rund 1.300 Nachwuchswissenschaftler/-innen werden in den Leibniz-Einrichtungen gefördert¹.

2. Verfahren, Verantwortlichkeiten und Akteure

2.1 Zur Entwicklung: Evaluierung durch den Wissenschaftsrat

In den Jahren 1994 bis 2000 hat der Wissenschaftsrat die Leibniz-Einrichtungen einer intensiven kritischen Bewertung unterzogen, die in Deutschland noch immer beispielhaft ist. Die Schließung von sechs Einrichtungen, die Neustrukturierung zahlreicher Institute, Abteilungen und Arbeitsgruppen oder Budgetkürzungen bis zu 30 % bei einigen Einrichtungen sind Ergebnis dieses Evaluierungsprozesses auf der einen Seite. Auf der anderen Seite der Bilanz steht die Stärkung der Leistungsfähigkeit der übrigen Einrichtungen. Sie weisen heute insgesamt steigende Anteile von Publikationen in international referierten Zeitschriften, erhöhte Drittmiteinnahmen, Patentanmeldungen und Lizenzeinnahmen aus. Die Evaluierung wird nun einer Empfehlung des Wissenschaftsrates folgend vom Senat der Leibniz-Gemeinschaft fortgeführt. Der ausschließlich extern besetzte Senat der Leibniz-Gemeinschaft hat dazu ein unabhängiges Evaluierungsverfahren eingerichtet, das sich hinsichtlich Verfahren und Kriterien an der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat orientiert².

Die Stellungnahmen des Senats der Leibniz-Gemeinschaft bilden die Grundlage für die Entscheidungen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförde-

¹ Weitere Informationen zur Leibniz-Gemeinschaft stehen unter: <http://www.wgl.de/>.

² Weitere Informationen zu den „Aufgaben, Kriterien und Verfahren des Evaluationsausschusses des Wissenschaftsrates“ vom Juli 2002: <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/5375-02.pdf> sowie zu den Empfehlungen und Ergebnissen: http://www.wissenschaftsrat.de/liste_wr.htm .

rung (BLK)³ über die Förderungswürdigkeit der Leibniz-Einrichtungen. Die externe Evaluierung durch den Senat der Leibniz-Gemeinschaft wird ergänzt durch die begleitende Bewertung der Beiräte sowie die Qualität fördernde interne Maßnahmen der Einrichtungen.

2.2 Verantwortlichkeiten und Akteure

Der Senat der Leibniz-Gemeinschaft ist verantwortlich für die Qualitätsbeurteilung der Leibniz-Einrichtungen⁴. Er steuert und koordiniert die externe Evaluierung. Er leitet das Ergebnis der Evaluierung mit einer Förderempfehlung Bund und Ländern zu, die auf dieser Grundlage in der BLK über die gemeinsame Finanzierung durch Bund und Länder entscheiden. Mindestens alle sieben Jahre wird damit die Qualität der Arbeitsergebnisse und die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Einrichtung bewertet. Darüber hinaus hat der Senat Empfehlungen zu Aufgaben und Stellung der Beiräte verabschiedet⁵, mit denen die begleitende Bewertung durch Beiräte institutionalisiert worden ist (vgl. unten 2.4).

Zur Vorbereitung seiner Stellungnahmen für die externe Evaluierung hat der Senat den Senatsausschuss Evaluierung (SAE) eingesetzt⁶, dem neben Mitgliedern des Senats, Vertreter/-innen von Bund und Ländern sowie vor allem Wissenschaftler/-innen angehören, die nicht aus Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft stammen⁷. Seine Mitglieder repräsentieren fachlich und institutionell die deutsche Forschungslandschaft.

Für die Evaluierung der jeweiligen Einrichtung setzt der Senatsausschuss Evaluierung eine Bewertungsgruppe ein, die das Arbeitsspektrum der Einrichtung widerspiegelt. Als Gäste sind beteiligt je ein Vertreter/ eine Vertreterin des Beirats, des federführenden Bundes- und Landesressorts, der BLK und der Sektion der Leibniz-Gemeinschaft. Wichtiges Element des Evaluierungsverfahrens ist, dass der Bewertungsbericht nach Abstimmung im Kreis seiner

³ Weitere Informationen zur „Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)“ unter: <http://www.blk-bonn.de/>.

⁴ Weitere Informationen zum Senat:

<http://www.wgl.de/relanch/organisation/senat.html>

sowie seinen Mitgliedern: http://www.wgl.de/relanch/organisation/index_1.html .

⁵ „Aufgaben der Beiräte und ihr Beitrag zur Qualitätssicherung in der Leibniz-Gemeinschaft“:

Empfehlungen des Senats der Leibniz-Gemeinschaft vom 11. März 2002:

<http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-184/Beiraete.pdf> .

⁶ Informationen zu der „Geschäftsordnung des Senatsausschusses Evaluierung (SAE)“:

<http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-179/Geschaeftsordnung.pdf>

und über „Grundsätze zu Aufgaben und Verfahren“:

<http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-180/Grundsaeetze.pdf> .

⁷ Liste der „Mitglieder des Senatsausschusses Evaluierung“:

http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-166/Mitgliederliste_SAE_030401_.pdf .

Mitglieder im weiteren Verfahren inhaltlich nicht mehr verändert werden kann. Weder der Senatsausschuss Evaluierung noch der Senat können Aussagen des Bewertungsberichts relativieren. Die Einrichtung hat die Möglichkeit, zum Bewertungsbericht Stellung zu nehmen. Auf der Grundlage des Bewertungsberichts und der Stellungnahme der Einrichtung bereitet der Senatsausschuss Evaluierung den Entwurf einer Senatsstellungnahme vor. Der Senat erörtert und verabschiedet seine Stellungnahme einschließlich einer Förderempfehlung.

Das Referat Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft unterstützt die Arbeit des Senats, des SAE und der Bewertungsgruppen. Es organisiert und koordiniert das Verfahren der Evaluierung und ist dabei Ansprechpartner für die Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft und alle an den Evaluierungen Beteiligten. Die Organisationseinheit besteht einschließlich Leitung aus vier wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen und vier Stellen für Infrastrukturpersonal⁸.

2.3. Ablauf und Instrumente der externen Evaluierung

Peer review ist das zentrale Instrument der externen Evaluierung. Die Gutachter/-innen der Bewertungsgruppe urteilen mit dem Bewertungsbericht über die Qualität der Arbeit und die Leistungsfähigkeit der Einrichtung. Grundsätzlich werden für die Gutachtergruppen ausländische Wissenschaftler/-innen hinzugezogen. Ebenfalls sind durchgängig Vertreter/-innen aus der Praxis beteiligt, sei es aus der einschlägigen Wirtschaft, aus Verlagen oder Medienunternehmen. Im Übrigen wird auf Mitglieder der damaligen Wissenschaftsrats-Bewertungsgruppe zurückgegriffen, um Kontinuität sowohl im Verfahren als auch im Hinblick auf die Bewertungskriterien zu wahren.

Um einheitliche Beurteilungsmerkmale zu gewährleisten, erstellen die zu bewertenden Einrichtungen für die Begutachtung einen Bericht, der auf einem standardisierten Merkmalskatalog beruht.⁹ Neben den üblichen Angaben zu Personal, den Mitteln einschl. Drittmitteln, den Arbeitsergebnissen, Publikationen, Datenbankangeboten, Materialien, Ausstellungen,

⁸ Informationen zum Referat Evaluierung stehen unter:

http://www.wgl.de/relanch/evaluierung/index_3.html

⁹ Informationen zum „Fragenkatalog zur Evaluierung“ :

[http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-167/01_Fragenkatalog_Uebersicht\(310102\).pdf](http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-167/01_Fragenkatalog_Uebersicht(310102).pdf),

zur „Checkliste“:

http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungsdokumente/Dok-285/Checkliste_030402_.pdf

sowie zum Berichtsmuster und den Tabellen zum Fragenkatalog:

http://www.wgl.de/relanch/evaluierung/index_1.html.

Patenten soll der Bericht eine Selbsteinschätzung der Einrichtung enthalten, wie sie sich national und international einstuft, welche Arbeitsergebnisse sie selbst als die wichtigsten ansieht und welche Arbeitsgebiete sie als zukunftssträftig bewertet. Die Evaluierungstermine aller 80 Leibniz-Einrichtungen stehen für den gesamten sieben Jahreszyklus fest und sind den Einrichtungen damit weit im vorhinein bekannt¹⁰.

Bibliometrische Angaben werden in die Evaluierungen einbezogen, wenn dies möglich und sinnvoll ist. Systematisch kann derzeit noch nicht darauf zurückgegriffen werden.

Entsprechend dem Auftrag zur Feststellung der Fördervoraussetzung durch Bund und Länder bezieht sich die Bewertung auf die einzelne Einrichtung. Vergleichende Evaluierungen sind vom Verfahren her nicht angelegt und angesichts der Vielfalt der Einrichtungen sowie der unterschiedlichen Aufgabenstellungen auch oft nicht sinnvoll.

Prospektive Aspekte spielen bei der Evaluierung eine gewisse Rolle – etwa bei der Frage, wie die Entwicklung des jeweiligen Faches und seines Umfelds eingeschätzt wird und wie die Einrichtung mit ihrer Arbeitsplanung auf diese Entwicklung mittelfristig reagiert? Im Zentrum der Evaluierungen stehen allerdings die jeweiligen Arbeitsergebnisse oder Merkmale wie z. B. Nachwuchsförderung, Drittmittelinwerbung bei Forschungseinrichtungen oder die Nutzerzufriedenheit bei Serviceeinrichtungen.

Ein Besuch der Einrichtung ist Teil der Bewertung. Hier stehen Gespräche mit der Einrichtungsleitung und führenden Mitarbeiter/-innen ebenso auf der Tagesordnung wie ein informelles Gespräch mit den Mitarbeiter/-innen ohne die Leitung.

2.4 Begleitende Bewertung und Beratung durch Beiräte

Die Beiräte sollen aus fachlicher Sicht insbesondere zur Arbeitsplanung der jeweiligen Einrichtung und zum Ressourceneinsatz Stellung nehmen. Sie haben damit neben ihrer fachlich beratenden Funktion auch eine bewertende. Sie können und sollen gegenüber Institutsleitung und Zuwendungsgeber/-innen Stellung nehmen, ob die Aufgaben an der Einrichtung angemessen erfüllt werden. Sie sollen Änderungen anregen, wenn dies geboten erscheint. Die Beiräte sind damit intensiv in die Steuerung der Einrichtung einbezogen. Mindestens alle zwei Jahre sollen sie im Rahmen eines Audits dazu Stellung nehmen, ob die erbrachten und

¹⁰ Eine Liste mit den vorläufigen Evaluierungsterminen steht unter:
[http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungstermine/Dok-280/Reihenfolge-Evaluierungen\(030203\).pdf](http://62.138.205.25:8080/wgl/Dokument/Evaluierungstermine/Dok-280/Reihenfolge-Evaluierungen(030203).pdf).

die geplanten Leistungen tatsächlich und nach den geltenden Standards der *scientific community* erreicht worden sind. Für Serviceleistungen erfüllen Nutzerbeiräte oder in Beiräte einbezogene Nutzergruppen diese Aufgabe. Sie sollen sicherstellen, dass Dienstleistungen *state of the art* entwickelt und angeboten werden.

Die systematische Einbeziehung der begleitenden Bewertung durch die Beiräte in das Evaluierungsverfahren der Leibniz-Gemeinschaft war wesentliche Voraussetzung dafür, dass der Zeitraum der regelmäßigen externen Evaluierung von fünf auf sieben Jahre verlängert werden konnte.

2.5 Interne Qualitätsförderung

Die zumeist rechtlich selbständigen Leibniz-Einrichtungen sind für die Qualität ihrer Arbeiten und ihre Leistungsfähigkeit selbst verantwortlich. Sie nehmen diese Verantwortung je nach Auftrag und Aufgabe durch unterschiedliche Maßnahmen wahr. Zu dem Spektrum an Maßnahmen gehören:

- regelmäßige interne *peer review* der laufenden Arbeiten und geplanten Publikationen,
- abteilungs- oder institutsübergreifende Maßnahmen zur Nachwuchsförderung, wie *summer schools*, regelmäßige Mitarbeiterseminare oder –kolloquien,
- ein *project controlling* durch Stabsstellen oder die
- Prozesszertifizierung nach ISO 9000f sowie
- die leistungsabhängige Mittelzuweisung für Arbeitsgruppen oder individuelle Mitarbeiter/-innen, die nach vorher definierten Kriterien für besondere Leistungen vergeben werden.

Angesichts des breiten Aufgabenspektrums der Leibniz-Einrichtungen, das von Serviceeinrichtungen (wie z. B. Fachinformationszentren, überregionalen Bibliotheken, großgerätebetreibenden Dienstleistungseinrichtungen z. B. BESSY) bis hin zu grundlagenorientierten Forschungseinrichtungen und Museen reicht, hat hier jede Einrichtung das für sie adäquate Qualitätsmanagement zu entwickeln. Betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, wie die für alle Leibniz-Einrichtungen verbindliche Einführung standardisierter Kosten- und Leistungsrechnung (KLR), unterstützen diesen Prozess. Ab 2003 wird die Kosten- und Leistungsrechnung Standard in den Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sein. Weiteres Instrument der Leistungssteuerung sind Programmbudgets, die die Kosten- und Leistungs-

rechnung mit Angaben zu Arbeitsergebnissen verbinden. Programmbudgets¹¹ führen Informationen über erbrachte und geplante Aufgaben, Arbeitsziele und –ergebnisse mit Angaben zum jeweiligen Ressourceneinsatz der dafür verantwortlichen Arbeitseinheiten zusammen. Insbesondere erlauben sie die Verknüpfung der internen Qualitätsförderung mit der begleitenden Bewertung durch Beiräte.

3. Erste Erfahrungen

Das Ineinandergreifen der verschiedenen Stufen der externen, der begleitenden sowie der internen Qualitätskontrolle ist die Stärke des Evaluierungsmodells der Leibniz-Gemeinschaft. Empfehlungen des Senats z. B. können und sollen von den Beiräten aufgegriffen und umgesetzt werden. Die Beiräte wiederum können aufgrund ihrer Erfahrungen den Einrichtungen Anregungen zur internen Qualitätsförderung geben. Das systematische Einbeziehen von Gutachter/-innen aus dem Ausland und aus anderem Kontext, wie z. B. aus Unternehmen oder nicht staatlichen Einrichtungen, stellt sicher, dass die Bewertungen nicht einseitig erfolgen und die Vielfalt des Aufgabenspektrums der Leibniz-Gemeinschaft gewahrt bleibt.

Bisher sind acht Einrichtungen besucht worden (Stand April 2003). Der Senat der Leibniz-Gemeinschaft hat zwei Stellungnahmen verabschiedet¹². Insofern kann über Erfahrungen nur sehr begrenzt gesprochen werden. Auf einige Aspekte kann hier gleichwohl schon eingegangen werden:

Das Evaluierungsverfahren der Leibniz-Gemeinschaft ist transparent angelegt. Dies erhöht nicht nur die Akzeptanz des Verfahrens, es soll zugleich die Diskussion über Qualitätsförderung anregen. Dazu dient auch, dass Rückmeldungen in das Verfahren eingebaut sind. Die bewerteten Einrichtungen können, darauf ist bereits hingewiesen worden, zum Bewertungsbericht Stellung nehmen. Sie werden darüber hinaus nach Abschluss der externen Evaluierung gebeten, Kritik und Anregungen zum Verfahren oder zu Details (Fragenkatalog, Tabellen, Besuchsablauf etc.) zu äußern. Diese Kritik soll anonymisiert sowohl in die Diskussionen der Sektionen der Leibniz-Gemeinschaft wie auch des Senats eingehen. Zur Transparenz des Verfahrens gehört auch, dass sich die verantwortliche Arbeitseinheit, das Referat Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft, der externen Evaluierung

¹¹ Die „Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung“ hat eine „Zusammenstellung der Mindeststandards für die Programmbudgets aller Leibniz-Einrichtungen“ veröffentlicht unter: <http://www.blk-bonn.de/papers/progammbudgets.pdf>.

¹² Die Senatsstimmungen werden veröffentlicht unter: http://www.wgl.de/relanch/evaluierung/index_6.html

seiner Arbeit stellt. Senat bzw. Mitgliederversammlung der Leibniz-Gemeinschaft können einen entsprechenden Auftrag erteilen.

Die ersten Erfahrungen aus der externen Evaluierung zeigen, dass die Bewertungsgruppen sowohl den internationalen als auch den prospektiven Aspekten der Evaluierung einen hohen Stellenwert einräumen. Die internationale Anschlussfähigkeit, die Stellung der Einrichtung im europäischen Netzwerk oder die Einwerbung von Drittmitteln aus der EU werden intensiv diskutiert. Das gleiche gilt für Antworten auf die Fragen, wie die Einrichtung ihr mittelfristiges Arbeitsprogramm angelegt hat und wie sie ihre Stellung in der sich dynamisch entwickelnden Wissenschaftslandschaft sieht.

4. Literatur zum Thema

Stefan Brüggerhoff und Ruth Tschäpe: Qualitätsmanagement im Museum?! Qualitätssicherung im Spannungsfeld zwischen Regelwerk und Kreativität; transcript Verlag, Bielefeld 2001.

Herbert Heuer (et al.) : Die Beurteilung von Forschungsleistungen; Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 1998.

Martina Röbbcke und Dagmar Simon: Reflexive Evaluation: Ziele, Verfahren und Instrumente der Bewertung von Forschungseinrichtungen; Berlin edition sigma 2001.

Matthias Stahl et al.: Qualitätsmanagementsysteme und ihre Anwendung auf Serviceeinrichtungen der WGL; IZ-Arbeitsbericht Nr. 22, Bonn 2001.

Über den Autor

Geboren 1947 in Gronau/Westfalen. Nach sozialwissenschaftlichem Studium an den Universitäten Münster und Bielefeld - Diplom-Abschluss 1972 - und dreijähriger Tätigkeit (1972 – 1975) am Universitätsschwerpunkt Wissenschaftsforschung der Universität Bielefeld 1976 Wechsel in die Geschäftsstelle des Wissenschaftsrates; ab 1988 Referent in der Hochschulabteilung des damaligen Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft mit Zuständigkeit u. a. für die Hochschulerneuerung in den neuen Ländern; 1994 Wechsel ins

Bundeskanzleramt / Referat Bildung und Wissenschaft, ab 1997 im Bundesministerium für Bildung und Forschung (Grundsatzreferat außeruniversitäre Forschung/HGF). Seit Oktober 2001 Leiter des Referats Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft.

Kontakt:

Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz
Referat Evaluierung
Ludger Viehoff

Hausanschrift:
Eduard-Pflüger-Straße 55
D-53113 Bonn
Postanschrift:
Postfach 12 01 69
D-53043 Bonn

Telefon: 0228 / 3 08 15 – 222
Fax: 0228 / 3 08 15 – 355
E-Mail: evaluation@wgl.de
Internet: <http://www.wgl.de/evaluation>