

# „Es hat ein Nachdenken über Evaluationen eingesetzt“

Karl-Heinz Hoffmann, Präsident der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, im Gespräch über evaluierende und evaluierte Wissenschaftler, über persönliche Erfahrungen und die Strukturevaluation der Akademie.

*Wir wollen zunächst allgemein über das Phänomen von Evaluierungen sprechen, das in jüngerer Zeit auch in Wissenschaft und Forschung Einzug gehalten hat. Welche Erfahrungen haben Sie im Laufe Ihrer beruflichen Karriere damit gemacht, sind Ihre eigenen Arbeiten begutachtet worden?*

Ja, natürlich. Ich habe in der Forschung mehrere Evaluationen durchgemacht, z. B. zur Genehmigung eines interdisziplinären Sonderforschungsbereichs an der TU München. Auch das caesar (center of advanced european studies and research) in Bonn, dessen Gründungsdirektor ich war, ist vom Wissenschaftsrat evaluiert worden. Es ging um die künftige inhaltliche Ausrichtung des Zentrums und um die Frage der Trägerschaft. Es gab dann aufgrund der Evaluierung große Veränderungen, das Institut ging an die Max-Planck-Gesellschaft, auch inhaltlich wurde es etwas anders ausgerichtet. Als Evaluierter habe ich also durchaus einige Erfahrung sammeln können.

*Haben Sie auch selbst Evaluationen durchgeführt?*

Ja, sehr viele, und zwar überwiegend Strukturevaluationen. Zunächst war ich während der ersten Evaluierungswelle der 1990er Jahre, nach der Wiedervereinigung, im Wissenschaftsrat an der Begutachtung der Institute der ehemaligen DDR-Akademie beteiligt, in den letzten Jahren dann als Vorsitzender des Wissenschaftsrats. Hier hatte ich vor allem die Evaluierung der Informatik und der Mathematik zu verantworten. Ich habe auch Sonderforschungsbereiche evaluiert, und in meiner Bonner Zeit war ich an der großen Evaluierung der nordrhein-westfälischen Universitäten beteiligt, die vom zuständigen Ministerium ausging. Es sollten unter anderem die Frage der Neugestaltung der Lehrerbildung und die Schwerpunktbildung an einzelnen Universitäten geklärt werden.

Ich habe auch Einrichtungen im Ausland evaluiert, etwa die mathematischen Fachbereiche der österreichischen Universitäten. Hier sollten Stärken und Schwächen identifiziert und Zu-

kunftsperspektiven erarbeitet werden. Eine ganz große Sache war die Evaluierung aller staatlichen Universitäten in Rio Grande do Sul, das ist der südlichste Bundesstaat Brasiliens. Ich hatte zuvor als Forscher in Brasilien gearbeitet und gelehrt und war von der dortigen Regierung gefragt worden, ob ich eine solche Evaluierung durchführen könne. Es ging um die Frage, wie die Bundesgelder am besten an die einzelnen Universitäten im Süden verteilt werden können, wo man bestimmte kostenintensive Forschungen wie z. B. die Medizin ansiedelt und ähnliche Fragen.

*Viele Evaluierungen finden in einem exakt terminierten, man könnte auch sagen: starren Takt – etwa alle zwei, drei oder fünf Jahre – statt. Halten Sie solche Evaluierungen angesichts des für alle Beteiligten damit verbundenen Aufwands dort für nötig, wo eine wissenschaftliche Forschungseinheit*





**Karl-Heinz Hoffmann mit  
Ministerpräsident Horst  
Seehofer in der Akademie (2013).**

Man muss hier zwischen inhaltlichen und strukturellen Evaluationen unterscheiden. Aus meiner Sicht sind gemischte Teams für Strukturevaluierungen ideal. Bei der Zusammenstellung einer Evaluierungskommission ist daher zu beachten, dass die Mitglieder in erster Linie über viel Erfahrung bei der Evaluierung ähnlicher wissenschaftlicher Strukturen verfügen. Fachliche Erfahrung ist in diesem Falle nicht ganz so wichtig – der fachfremde Blick kann hier oftmals sogar ein Vorteil sein. Ich hätte mir daher gewünscht, dass bei der Strukturevaluierung der Akademie noch mehr Personen dabei gewesen wären, die die Strukturen der Akademien und ihre spezifischen Aufgaben gut kennen.

Aber auch bei inhaltlichen Evaluationen kann ein gemischtes Team sinnvoll sein, etwa bei den kleinen Fächern, die von Natur aus nur von wenigen Forschern betrieben werden. Dort ist es oftmals schwierig, geeignete Gutachter zu finden, die mit dem Institut oder Fachbereich, der evaluiert wird, nicht in Verbindung stehen. Die nötige Unabhängigkeit einer Kommission kann hier unter Umständen durch fach-

fremde Mitglieder gewährleistet werden. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft z. B. verlangt bei fachlichen Begutachtungen immer auch ein Kommissionsmitglied, das fachfremd ist.

*ihre Funktionsfähigkeit auch anderweitig, nämlich durch einen kontinuierlichen wissenschaftlichen Output sowie die Einhaltung von Zielvorgaben und Arbeitsplänen, nachprüfbar unter Beweis stellt?*

Meist geht es bei Evaluationen ja nicht nur um das bisher Geleistete allein, sondern auch um Zukunftsperspektiven, etwa um die Fortsetzung bzw. Schließung von Instituten oder um inhaltliche Schwerpunktbildung bzw. Neuausrichtung. Ein bestimmter Rhythmus ist gerade bei großen Institutsevaluierungen sinnvoll, um den finanziellen Aufwand und Ertrag zu bewerten, um bestimmte Weichenstellungen rechtzeitig vornehmen zu können, Folgeanträge entsprechend vorzubereiten und Ähnliches.

*Evaluierungen rufen oftmals Zielkonflikte hervor: Wie entscheiden Sie, wenn etwa die Urteile und Vorgaben eines Evaluierungsgutachtens von einer gewissen „Fachfremdheit“ zeugen und wenig Vertrautheit mit den konkreten Arbeitsumständen in fachlicher wie personeller Hinsicht erkennen lassen?*

*Externe Evaluierungen sollen Aufgaben erfüllen, mit denen in Unternehmen der freien Wirtschaft interne Abteilungen (Controlling/ Personalentwicklung) betraut sind. Wäre es nicht sinnvoll, auch in wissenschaftlichen Institutionen entsprechende Einrichtungen zu schaffen bzw. zu stärken?*

Da sprechen Sie einen Punkt an, den ich auch als Manko der gegenwärtigen Situation empfinde. Eine wissenschaftliche Einrichtung sollte sich selbst Kontrollinstanzen schaffen, die in der Lage sind, Strukturen und Perspektiven des Hauses zu analysieren, zu bewerten und zu korrigieren. Solche Instanzen müssen aber von Zeit zu Zeit auch überprüft werden.

Karl-Heinz Hoffmann bei der Gründung des Zentrums für digitale Geisteswissenschaften (2013) mit Rolf Griebel (links), dem Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek.

Das hätte auch den Vorteil, den Aufwand insgesamt zu reduzieren. Große internationale Evaluationen sind oftmals einfach zu aufwändig, um sie ganz regelmäßig durchzuführen. Bei den Akademien kann ich mir gut vorstellen, dass jede Einrichtung mittelfristig ein internes Evaluierungssystem aufbaut. Trotzdem sind auch punktuelle externe Evaluationen sinnvoll, denn sie bringen eine andere Sichtweise auf die Dinge.

*Stehen heute in vielen Fällen Aufwand (Erstellen von Berichten, Präsentationen, Unterbrechung der wissenschaftlichen Tagesarbeit) und Ertrag von Evaluierungen in einem auch betriebswirtschaftlich vertretbaren Verhältnis?*

Eine Evaluation in oftmals unvertretbarem Maß belastet alle Beteiligten leider sehr. Ich denke, ein Grund für diese Entwicklung in jüngerer Zeit liegt darin, dass Wissenschaftsmanager oftmals unangenehme oder schwierige Entscheidungen vermeiden wollen und externe Gutachter heranziehen. Selbst bei normalen Berufungen werden mittlerweile externe Gutachter berufen, um mit ihrer Expertise den Entscheidungsprozess zu unterstützen.

*Ganz generell: Sind die umfassenden Evaluierungen der Gegenwart auch eine Modeerscheinung? Glauben Sie, dass sich diese Entwicklung in absehbarer Zeit umkehren wird?*



Mein Eindruck ist, dass in letzter Zeit ein Nachdenken über Evaluationen im Wissenschaftsbetrieb eingesetzt hat. Man kann ja die Wissenschaftler heute fast schon einteilen in die, die evaluieren, und die, die evaluiert werden. Wobei die Rollen natürlich immer wieder wechseln. So wird es wohl nicht weitergehen können. Nicht für jede Entscheidung, die intern gefällt werden muss, ist eine große Evaluierungskommission nötig. Ich denke, dass die Bedeutung von Evaluationen wieder etwas zurückgehen wird.

*Schließlich, ohne alle Polemik gefragt: Wer evaluiert die EvaluatorInnen?*

Das ist eine gute Frage, dieses Problem muss unbedingt gelöst werden. In den 1990er Jahren hatten wir beim Wissenschaftsrat immerhin regelmäßige Treffen der Evaluatoren, dort wurde über besondere Vorkommnisse gesprochen, etwa Vorwürfe über ein unangemessenes Auftreten einzelner Evaluatoren in Ostdeutschland unmittelbar nach der Wiedervereinigung. Es gab aber keine Supervision von außen. Hilfreich wäre vielleicht eine Art „Kodex des Evaluierens“, um eine Handreichung zu haben, an der man sich orientieren kann.

*Kommen wir zur Strukturevaluierung der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Die Initiative dazu ging vom Bayerischen Wissenschaftsministerium aus, 2013 legte eine international zusammengesetzte Expertenkommission ihre Empfehlungen vor. Wie haben Sie diesen Prozess wahrgenommen? Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen?*

Bei der Evaluierung der Akademie ging es ja erstmalig um die Strukturevaluierung einer Landesakademie. Der Prozess selbst war organisatorisch angemessen und fair.

#### Zur Person

PROF. DR. KARL-HEINZ HOFFMANN ist seit 2011 Präsident der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Von 1992 bis 2007 war er Ordinarius für angewandte Mathematik an der TU München. Seine Arbeiten befassen sich mit der Analysis, Numerik und Optimierung von Problemen im Umkreis der Thermo- und Strömungsmechanik, insbesondere zur Modellierung von Phasenübergängen. Sie stehen in engem Kontakt zu Entwicklungen in den Materialwissenschaften, der Biotechnologie und der computergestützten Chirurgie. Für seine Arbeiten erhielt Hoffmann u. a. den Leibniz-Preis der DFG.

Als Wissenschaftsmanager war er u. a. an der Konzeption und dem Ausbau der Mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg sowie der Gründung des international und interdisziplinär ausgerichteten center of advanced european studies and research – kurz caesar – in Bonn beteiligt, das er von 1998 bis 2005 als Gründungsdirektor leitete. Von 1990 bis 1996 war er Mitglied des Wissenschaftsrats, von 1994 bis 1996 dessen Vorsitzender.

Zu unseren Maßnahmen: Wir haben uns durch intensive Gespräche in den einzelnen Gruppen in der Akademie auf die Evaluation vorbereitet. Es sollte ja die Struktur des Hauses im Vordergrund stehen, nicht einzelne Inhalte oder Projekte. Nach Veröffentlichung der Empfehlungen im Frühjahr 2013 haben wir eine Reformkommission eingerichtet, um die Vorschläge zu beraten und fortzuentwickeln. Derzeit sind wir dabei, diese Vorschläge intern abzustimmen.

*Wo sehen Sie die Stärken und Schwächen in der Struktur der Akademie? Was sind Alleinstellungsmerkmale des Hauses, die es zu fördern gilt?*



Das Alleinstellungsmerkmal der Akademie sind sicherlich die Langfristvorhaben, die an anderen Einrichtungen in dieser Form nicht durchgeführt werden können. Als Gelehrengemeinschaft bündelt die Akademie zudem hervorragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus ganz Bayern zu Gesprächen und gemeinsamen Projekten. Auch hier steht die Interdisziplinarität im Vordergrund.

Eine Schwäche der Akademie ist, dass sich die Mitglieder nur relativ wenig auf die Forschungs-

vorhaben des Hauses einlassen können, weil sie an ihrer Universität stark eingebunden sind. Ein weiteres Defizit liegt in den Zuwahlen: Hier müssen die Anforderungen der Akademie als Ganzes künftig stärker berücksichtigt werden.

*Wie bewerten Sie die Empfehlungen der Evaluierungskommission?*

Das Papier enthält bedenkenswerte Empfehlungen, aber nicht alles, was darin steht, ist in einer Akademie gut umzusetzen. Das liegt auch daran, dass die Kenntnisse über die Akademiestruktur nicht bei allen Mitgliedern der Reformkommission so vertieft waren wie nötig. Als schwierig erwies es sich, dass ein klar definiertes modernes Aufgabenfeld einer Akademie in Wissenschaft und Gesellschaft mit-erarbeitet werden musste.

*Wird es bei der Reform auch um finanzielle Einschnitte gehen?*

Ich hoffe natürlich, dass wir künftig mehr Geld bekommen. Möglicherweise wird es eine Umverteilung geben.

*Wo steht die Akademie derzeit in dem Prozess und was werden die nächsten Schritte sein?*

Es ist das erste Mal, dass innerhalb der Akademie intensiv über ihre Struktur und die Zukunft diskutiert wird. Das ist ein sehr positiver Prozess. Wir wollen das nun zu einem Ergebnis führen, hinter dem die Akademie als Ganze stehen kann.

*Kann die Evaluierung der Bayerischen Akademie ein Vorbild sein für die Evaluierung anderer deutscher Wissenschaftsakademien?*

Die anderen Akademien werden sich möglicherweise ähnlichen Evaluierungen unterziehen müssen oder auch interne Kontrollmechanismen einrichten, das geschieht zum Teil schon. Sie werden sich sicherlich an dem orientieren, was in Bayern geschehen ist, und auch daraus lernen. Die Evaluation der Bayerischen Akademie der Wissenschaften ist allerdings keine Blaupause für derartige Evaluierungen generell, dazu sind die deutschen Akademien der Wissenschaften zu unterschiedlich strukturiert.

**Wissenschaft trifft Politik:**  
Karl-Heinz Hoffmann, Ministerpräsident Horst Seehofer und der damalige Wissenschaftsminister Wolfgang Heubisch in der Akademie (2013).

#### INTERVIEW

Die Fragen stellen das Sprecherkollegium der Akademie und Dr. Ellen Latzin (Presse- und Öffentlichkeitsarbeit).