

## METHODEN

## Dietrich B. Wegener

### Bewährtes Instrument zur Qualitätssteigerung

#### 25 Jahre Evaluation der Institute der Leibniz-Gemeinschaft



Das von Wissenschaftsrat und Leibniz-Gemeinschaft entwickelte Evaluationsverfahren schafft Transparenz und sichert Qualität. Seitdem „schlechte Noten“ Sanktionen nach sich ziehen, haben sich die qualitätssteigernden Effekte noch verstärkt.

Foto: Leibniz-Gemeinschaft

Die 84 Institute der Leibniz-Gemeinschaft (WGL) decken ein sehr breites Spektrum an Forschungsthemen ab: von den Wirtschaftswissenschaften bis zur Biomedizin, von den Erziehungswissenschaften bis zur Nanotechnologie. Auch Service-Institute für die Forschung und Forschungsmuseen gehören ihr an. Seit 1980 hat der Wissenschaftsrat (WR) zwei Mal die Institute evaluiert. Es wurde ein auf Peer Review basierendes Verfahren entwickelt, das es ermöglicht, die Arbeitsergebnisse der Institute unter Berücksichtigung ihrer fachlichen Besonderheiten zu bewerten. Seit 2001 hat der Senat der Leibniz-Gemeinschaft diese Aufgabe übernommen und bis Ende 2006 59 Institute begutachtet. Die Details des Bewertungsverfahrens, die erzielten Ergebnisse und die in den Verfahren aufgetretenen Probleme sollen hier skizziert werden.

Die 1975 geschlossene Rahmenvereinbarung zur Forschungsförderung auf Basis von Artikel 91b des Grundgesetzes sieht die Förderung von selbstständigen Forschungseinrichtungen und Serviceeinrichtungen für die Wissenschaft vor. Die Ausführungsvereinbarungen zur Rahmenvereinbarung definieren die notwendigen Bedingungen, die eine Forschungseinrichtung erfüllen muss, um gefördert zu werden: Sie muss rechtlich selbstständig, von überregionaler Bedeutung und von gesamtstaatlich wissenschaftspolitischem Interesse sein. Die zunächst geförderten Institute wurden in einer blauen Liste zusammengefasst, was die Bezeichnung „Blaue Liste“ (BL)-Institute begründet. Sie sind ein wichtiges Instrument der föderalen Forschungspolitik – und dieses Merkmal ist ein konstitutives Element der Leibniz-Gemeinschaft. Die Begutachtung der Forschungsinstitute der DDR im Rahmen der deutschen Vereinigung durch den Wissenschaftsrat führte zu einer Erweiterung der „Blaue Liste“ um 34 gemeinsam geförderte Institute. Sie hat sich hier als ein besonders flexibles Instrument der Forschungsförderung erwiesen. Zum Abschluss dieses Verfahrens formulierte der Wissenschaftsrat (Wissenschaftsrat 1993), in denen u.a. vorgeschlagen wurde, eine geeignete Selbstorganisation der Institute anzustreben. Dies führte 1995 zur Gründung der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL), heute Leibniz-Gemeinschaft, der inzwischen alle Institute der „Blaue Liste“ beigetreten sind. Im Folgenden wird durchgehend die Bezeichnung „Leibniz-Institute“ verwendet, auch soweit die Arbeit des Wissenschaftsrates seit 1995 beschrieben wird.

#### Teil I: Evaluation durch den Wissenschaftsrat

In den Jahren 1979 bis 1994 hat der Wissenschaftsrat alle Institute der BL evaluiert, einige von ihnen mehrfach auf Bitte der Bund-Länder-Konferenz (BLK). Ziel dieser Begutachtungen war es, die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit zu ermitteln, die Arbeitsplanung und Organisation zu überprüfen und die Zusammenarbeit mit den Universitäten zu bewerten. Bei zwei Instituten kam der Wissenschaftsrat zu dem Urteil, dass sie die Anforderung der überregionalen Bedeutung und

das gesamtstaatliche wissenschaftspolitische Interesse nicht erfüllen. In beiden Fällen wurde die gemeinsame Förderung eingestellt.

In seinen Empfehlungen zur BL aus dem Jahr 1993 (vgl. Wissenschaftsrat 1993) hob der Wissenschaftsrat die Bedeutung der regelmäßigen Überprüfung der Leistungsfähigkeit der Institute hervor, um die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit bzw. der Serviceleistungen sicherzustellen. Dabei sollte auch jeweils die Notwendigkeit, d.h. die überregionale und wissenschaftspolitische Bedeutung der Arbeit des Instituts überprüft werden. Auch die mögliche Zuordnung zu anderen Forschungsorganisationen, insbesondere zu Universitäten, sollte untersucht werden. Der Wissenschaftsrat bot an, diese Aufgabe zu übernehmen und skizzierte das anzuwendende Verfahren.

Der Blaue-Liste-Ausschuss (BLA) des Wissenschaftsrats übernahm die Koordinierung der Aufgabe. Er entwickelte in einem ersten Schritt die Leitlinien für das Verfahren und begann mit seiner Arbeit. Als notwendige Bedingung, die ein Institut zu erfüllen hatte, um für die Weiterförderung empfohlen zu werden, wurde hohe wissenschaftliche Qualität gefordert. Diese Prioritätensetzung war neu. Der Wissenschaftsrat wurde zusätzlich von der BLK gebeten, bei weiteren Instituten zu überprüfen, ob sie den Anforderungen an ein Leibniz-Institut genügen. Die Auswahl möglicher Kandidaten erfolgte durch Bund und Länder.

### Verfahrensbeschreibung

Das Flussdiagramm für den Ablauf der Evaluierung eines Instituts durch den Wissenschaftsrat zeigt Abbildung 1. Gegenüber dem 1981 bis 1994 durchgeführten Bewertungsverfahren wurde die fachliche Beurteilung (Bewertungsbericht) deutlich von der wissenschaftspolitischen Förderempfehlung (Stellungnahme) getrennt. Der Bewertungsbericht wurde von Experten der Bewertungsgruppe erarbeitet; er konnte in den späteren Schritten des Verfahrens nicht mehr abgeändert werden. Im nächsten Schritt wurde er vom BLA unter vergleichenden Gesichtspunkten analysiert; zusätzlich wurden die überregionale Bedeutung und das wissenschaftspolitische Interesse an der Arbeit des Instituts berücksichtigt. Notwendige Voraussetzung für eine positive Förderempfehlung war eine insgesamt positive Beurteilung der wissenschaftlichen bzw. der Serviceleistungen der evaluierten Institution. Der BLA fasste das Resultat seiner Beratungen in einem Entwurf der Stellungnahme zusammen, die dann im Wissenschaftsrat diskutiert und verabschiedet wurde.

Charakteristisch für den Ablauf des Verfahrens und wichtig für die erfolgreiche Verabschie-

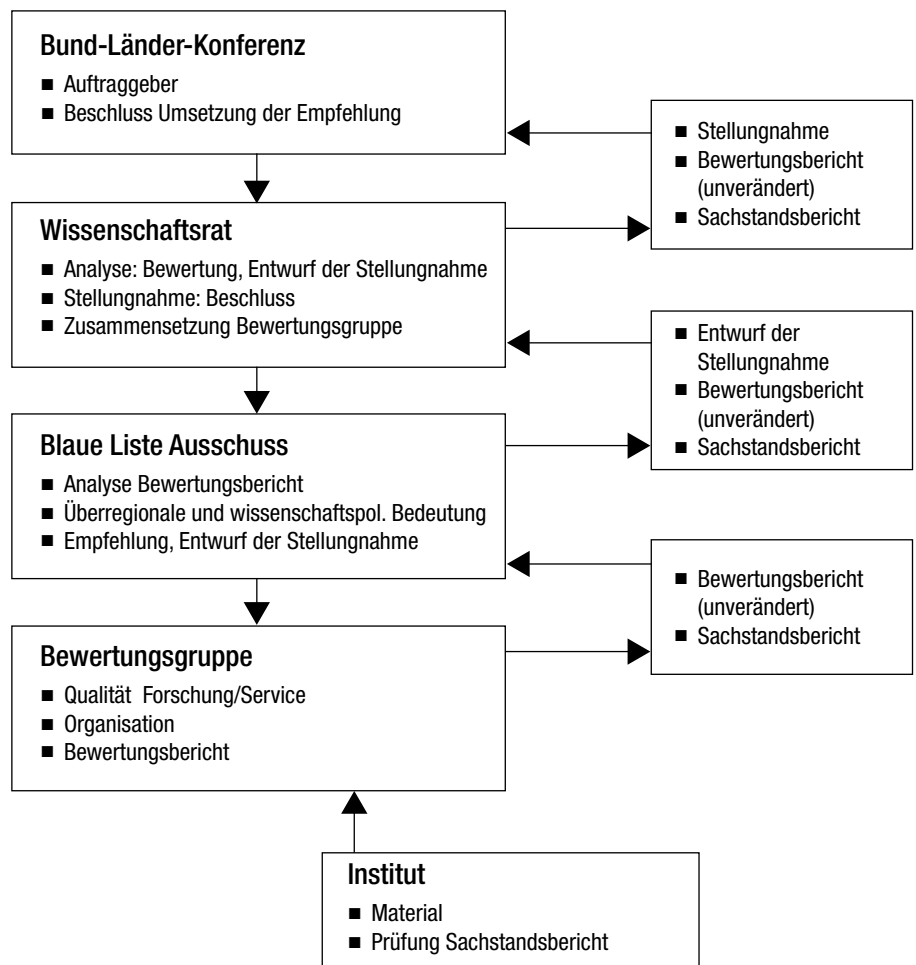
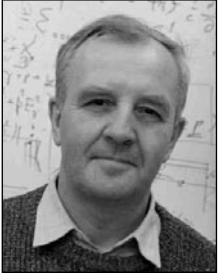


Abb. 1: Verfahrensablauf der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat (1995-2000).



**Der Dortmunder Teilchenphysiker Prof. em. Dr. Dietrich Burckhardt Wegener führte von 1996 bis 2000 den Vorsitz des Blaue-Liste-Ausschusses im Wissenschaftsrat. Im Anschluss daran war er bis 2006 Vorsitzender des Senatsausschusses Evaluierung (SAE) der Leibniz-Gemeinschaft.**

derung negativer Stellungnahmen durch den Wissenschaftsrat war die Tatsache, dass der vorgelegte Empfehlungsentwurf zunächst in der wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats diskutiert und gebilligt wurde. Drei Mitglieder der Verwaltungskommission, von denen eines die Finanzseite der Länder vertrat, nahmen ohne Stimmrecht an dieser Beratung teil und stellten sicher, dass wissenschaftspolitische Aspekte in angemessener Weise berücksichtigt wurden, soweit dies nicht bereits im Empfehlungsentwurf geschehen war. Eine möglichst einheitliche Meinungsbildung der wissenschaftlichen Kommission war eine wichtige Grundlage für die Durchsetzbarkeit von Entwürfen der Stellungnahmen. Es folgte die Beratung in der Verwaltungskommission, die ebenfalls mit einer Abstimmung abschloss. Die Vollversammlung des Wissenschaftsrats beriet anschließend die Förderempfehlung und verabschiedete sie. Die Stellungnahme zusammen mit dem unveränderten Bewertungsbericht bildete die Grundlage der BLK-Entscheidung über die weitere Förderung des Instituts im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft.

### Bewertungskriterien

Die Leibniz-Institute müssen nach der Rahmenvereinbarung „Forschungsförderung“ einige wenige formale Kriterien erfüllen. Neben einer unteren Grenze für den Zuwendungsbedarf wird gefordert, dass die Institutionen rechtlich unabhängig sind. Der BLA hat frühzeitig nach längerer Diskussion entschieden, die rechtliche Unabhängigkeit lediglich in dem Sinne zu überprüfen, dass die Institute ihr Forschungsprogramm selbstständig planen und keinen Weisungen hinsichtlich ihrer Forschungen unterworfen sind. Durch dieses Kriterium sollte sichergestellt werden, dass die betreuenden Ministerien das Institut nicht als Ressortforschungseinrichtung missbrauchen.

Nach Analyse der Kriterien für die wissenschaftliche Qualität der Arbeit, wie sie von anderen außeruniversitären Forschungseinrichtungen angewendet werden, und unter Berücksichtigung von Vorschlägen der Leibniz-Gemeinschaft entwickelte der BLA einen Fragebogen – getrennt für Forschungsinstitute und Serviceeinrichtungen – als schriftliche Grundlage für die Arbeit der Bewertungsgruppe. Die Fragen waren vom Institut zu beantworten; die Antworten bildeten die Basis des Sachberichts und standen der Bewertungsgruppe vor ihrem Besuch zur Verfügung. Die quantitativen Informationen wurden von den „peers“ bewertet; es wurde ausdrücklich darauf verzichtet, die Bewertung allein auf quantitative Informationen wie Zitationsanalysen zu stützen, da sie nicht als Qualitätsstandard über die Fächergruppen hinweg genutzt werden können. Die Urteile der „peers“ zur Publikationsleistung und zur Bedeutung der vom Institut benannten wichtigsten Publikationen für das Fach waren jedoch gewichtige Bewertungskriterien. Die Antwort auf die Frage, wie häufig ein Institut „Mode gemacht hat“, war ein besserer Qualitätsmaßstab als die Häufigkeit, mit der es „eine Mode *mitgemacht*“ hat.

### Kriterien für die Weiterförderung

Die vom BLA beschlossene Förderempfehlung basierte auf dem Sachstandsbericht und dem von der Bewertungsgruppe verabschiedeten Bewertungsbericht. Ersterer wurde von der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats aufgrund der Institutsunterlagen entworfen und vom Institut und den betreuenden Ministerien auf seine Richtigkeit überprüft. Die Beratung im BLA ging vom Urteil der Bewertungsgruppe über die Qualität der Forschungs- bzw. Serviceleistungen aus. Führte diese zu einem insgesamt positiven Votum, dann prüfte der BLA die überregionale Bedeutung und das gesamtstaatliche Interesse an der Institution nach übergeordneten Gesichtspunkten. Bei einem insgesamt positiven Resultat der Analyse wurde eine Weiterförderung empfohlen. Da ein Ziel der Evaluation die Flexibilisierung der Leibniz-Gemeinschaft war, wurde auch geprüft,

### Stichwörter

**Forschungsevaluation**

**Verfahren**

**Resultate**

**Kriterien**

**Leibniz-Gemeinschaft**

ob eine Förderung in einer anderen Forschungsorganisation optimaler ist. Insbesondere wurde untersucht, ob eine Eingliederung in eine Universität anzustreben ist.

Der BLA hat bereits im Anfangsstadium der Evaluationsrunde klare Vorstellungen für den Fall entwickelt, dass die fachliche Bewertung zu einem negativen Urteil führen sollte. Hier sollte in der Regel eine Beendigung der Gemeinschaftsförderung im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft empfohlen werden. Als grobes Kriterium für die Weiterförderung wurde festgelegt, dass die fachlichen Leistungen von mindestens 50 bis 60 Prozent der Wissenschaftler positiv bewertet sein mussten. Auch war der Entwicklungstrend („Gradient“) der wissenschaftlichen Leistungen ein wichtiges Kriterium.

### Zusammensetzung der Bewertungsgruppen und Ablauf des Besuchs

Der Wissenschaftsrat plante ein Jahr im Voraus, welche Institute zu besuchen waren, und legte endgültig die Zusammensetzung der Bewertungsgruppe fest. An der Auswahl der Experten wirkten in enger Kooperation der Vorsitzende der Bewertungsgruppe und fachnahe Mitglieder des Wissenschaftsrats mit, in vielen Fällen wurde auch auf die Erfahrung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zurückgegriffen. Etwaige Befangenheitsgründe, die den Ausschluss eines Experten erforderten, wurden im Einzelfall durch den Vorsitzenden der Bewertungsgruppe in Absprache mit dem Vorsitzenden des BLA und dem Generalsekretär des Wissenschaftsrats identifiziert. Bei 90 evaluierten Instituten trat das Problem in zwei Fällen auf. Die Zusammensetzung der Bewertungsgruppe ist aus Abbildung 2 ersichtlich.

<b>Vollversammlung Wissenschaftsrat (bis 2000)</b>	<b>Senat der Leibniz-Gemeinschaft (seit 2001)</b>
<b>Blaue-Liste-Ausschuss (BLA)</b>	<b>Senatsausschuss Evaluierung (SAE)</b>
15 Wissenschaftler davon 3 Mitglieder des Wissenschaftsrats 2 Vertreter der Länder 2 Vertreter des Bundes Gäste: Leibniz-Präsident Leibniz-Vizepräsident BLK-Generalsekretär	24 Wissenschaftler davon 4 Senatoren 4 Vertreter der Länder 4 Vertreter des Bundes Mitglieder ohne Stimme: 2 Leibniz-Präsidiale BLK-Generalsekretär
<b>Bewertungsgruppe</b>	<b>Bewertungsgruppe</b>
Vorsitzender (BLA Mitglied) 1 fachfremdes BLA Mitglied 1 Mitglied des Wissenschaftsrats Experten (4 bis 26) 1 Ländervertreter 1 Bundesvetreter Gäste: 1 Leibniz-Mitglied BLK-Generalsekretär Betreuende Ministerien: 1 Landes- + 1 Bundesvertreter	Vorsitzender (SAE) 1 fachfremdes SAE-Mitglied Experten (6 bis 16) 1 Ländervertreter 1 Bundesvertreter Gäste: 1 Leibniz-Sektionsvertreter BLK-Generalsekretär Betreuende Ministerien: 1 Landes- + 1 Bundesvertreter Vorsitzender d. Wissenschaftlichen Beirats

**Abb. 2: Korrespondierende Gremien der beiden Evaluationsverfahren und ihre Zusammensetzung (bis 2000 durch den Wissenschaftsrat, seit 2001 durch den Senat der Leibniz-Gemeinschaft).**

### keywords

research assessment

criteria

strength and weakness

Leibniz Association

Aufgabe der Bewertungsgruppe war die fachliche Beurteilung des Instituts. Sie beruhte auf den schriftlichen Unterlagen des Instituts sowie auf den bei dem Besuch gewonnenen Eindrücken. In Abbildung 3 sind die wichtigsten erfragten Informationen zusammengestellt. Um die Vergleichbarkeit der Bewertungen der verschiedenen Institute sicherzustellen, wurde der Ablauf des Besuchs nach einem einheitlichen Verfahren gestaltet.

<b>Allgemeine Informationen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptarbeitsgebiet; wichtigste in den letzten fünf Jahren erzielte Ergebnisse</li> <li>• Argumente für die überregionale und wissenschaftspolitische Bedeutung aus Sicht des Instituts</li> <li>• Unterschied zu einem Universitätsinstitut</li> <li>• Stärken/Schwächen-Analyse</li> <li>• Mittelfristige Entwicklungsplanung</li> </ul>
<b>Strukturelle Charakteristika</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramm</li> <li>• Service für die Forschung</li> <li>• Informationen zum wissenschaftlichen Beirat, Beiratsprotokolle der letzten 3 Jahre</li> <li>• Informationen zum Qualitätsmanagement</li> <li>• Finanzielle Ausstattung: Institutionelle Mittel; Drittmittel (DFG, EU, Bund, Industrie, Stiftungen)</li> <li>• Raum- und IT-Ausstattung</li> <li>• Informationen zum Personal: Dauer-/Zeitstellen, Frauenanteil</li> </ul>
<b>Kooperation</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nationale und internationale Kooperationspartner</li> <li>• Zahl der Diplom- und Doktorarbeiten, Bearbeitungsdauer</li> <li>• Besucher: Anzahl, Dauer des Aufenthalts, Stipendiengeber</li> <li>• Lehre an Hochschulen</li> </ul>
<b>Erzielte Resultate</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste der Publikationen: referierte Zeitschriften- und Konferenzbeiträge, Monografien</li> <li>• Wichtigste zehn Publikationen der letzten fünf Jahre</li> <li>• Technologietransfer: Patente und Lizenzen, Ausgründungen</li> <li>• Gutachtertätigkeit</li> <li>• Organisation nationaler und internationaler Konferenzen</li> <li>• Eingeladene Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen</li> <li>• Berufungen an andere Institutionen</li> <li>• Preise und Auszeichnungen</li> </ul>

**Abb. 3: Von den Forschungsinstituten abgefragte Informationen (ohne die ergänzenden Fragen für Service-Institute und Forschungsmuseen).**

Einer internen Vorbesprechung der Bewertungsgruppe, in der wichtige zu klärende Fragen zusammengestellt wurden, schloss sich ein Gespräch mit der Institutsleitung an, das mit einem zusammenfassenden Kurzvortrag des Institutsdirektors begann. Es folgte eine Befragung zum Management, den Kontakten nach außen und die Klärung offener Fragen aus der Vorbesprechung. An dieser Sitzung nahm auch der Vorsitzende des Beirats teil. Anschließend wurden die einzelnen Arbeitsbereiche durch Untergruppen besucht. Die fachliche Diskussion wurde übli-

cherweise durch Posterpräsentationen am Arbeitsplatz unterstützt. Ein etwa einstündiges Gespräch ausschließlich mit den Mitarbeitern folgte. Dieses Gespräch war stets sehr instruktiv, da erst bei Abwesenheit der Vorgesetzten manche Probleme offen ausgesprochen wurden. Eine erste Nachbesprechung der Bewertungsgruppe diente der Zusammenfassung der gewonnenen Eindrücke. Hier wurde, wenn notwendig, dem Beiratsvorsitzenden die Möglichkeit gegeben, die Sicht des Wissenschaftlichen Beirats zu erläutern. Auch die Gäste der Bewertungsgruppe (Abbildung 2) wurden um ihr Urteil gebeten. Ein nachfolgendes Gespräch mit den Vertretern benachbarter Hochschulen hatte das Ziel, den Stand der Zusammenarbeit und etwaige Probleme zu ermitteln.

Ein abschließendes Gespräch wurde mit der Institutsleitung geführt, häufig allein mit dem geschäftsführenden Direktor, um interne Probleme aufzudecken. In der Abschlussbesprechung, an der nur die Mitglieder, nicht aber die Gäste der Bewertungsgruppe teilnahmen, fassten die Experten ihre Urteile zu den Leistungen der einzelnen Abteilungen zusammen und bewerteten das Institut als Ganzes.

Die Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats stellte die Resultate in einem Vermerk zusammen und fertigte einen Entwurf des Bewertungsberichts an. Dieser Entwurf wurde in der Regel in einem Umlaufverfahren verabschiedet, wobei die Mitglieder der Bewertungskommission die Möglichkeit zu Korrekturen hatten. Üblicherweise konvergierte das Verfahren sehr schnell. Nur in zwei Fällen wurden die Berichte nicht einstimmig gebilligt; die abweichenden Meinungen wurden als Sondervoten den Bewertungsberichten beigelegt. Nach Verabschiedung des Bewertungsberichts konnten in den weiteren Schritten des Verfahrens keine Änderungen mehr angebracht werden. Diese Regelung erwies sich als äußerst wichtig, um die kritische Begutachtung der Institute sicherzustellen; der nahe liegende Versuch der betreuenden Ministerien, eine möglichst positiv klingende Bewertung ihres Instituts zu erreichen, konnte so unterbunden werden.

Der Sach- und der Bewertungsbericht bildeten die Grundlage für die Beratung des BLA. Diese verlief wiederum in drei Stufen. Zunächst wurde der Bewertungsbericht analysiert. Ergab sich zusammenfassend eine positive Beurteilung der wissenschaftlichen bzw. der Serviceleistungen, wurden die überregionale Bedeutung und das wissenschaftspolitische Interesse an dem Institut untersucht. Diese Überlegungen legten die Grundtendenz der zu formulierenden Empfehlung fest. Es folgte eine Anhörung der Vertreter der betreuenden Ministerien, die offene Fragen beantworteten, die Bedeutung des Instituts aus ihrer Sicht darstellten und außerdem ihre eigene Stellungnahme sowie die des Instituts zum Bewertungsbericht vortragen konnten. Unter Berücksichtigung der Informationen aus diesem Gespräch wurde in der dritten Stufe der Entwurf der Stellungnahme zur Weiterförderung formuliert und über ihn abgestimmt. Die erarbeiteten Unterlagen wurden dem Wissenschaftsrat vorgelegt, der über sie wie oben beschrieben befand.

### **Probleme bei der Umsetzung der Empfehlungen**

Die Probleme, die sich bei der Formulierung der Bewertungsberichte und der Förderempfehlungen ergaben, werden weiter unten besprochen, da sie sich für die Evaluierungen durch den Wissenschaftsrat und den Leibniz-Senat nur wenig unterscheiden. Hier sollen die wichtigsten Aspekte beschrieben werden, die es ermöglichten, die primär wissenschaftsgeleitete Evaluation des Wissenschaftsrats in dem Sinn erfolgreich durchzuführen, dass wesentliche Teile der Empfehlung von der BLK umgesetzt wurden. Bei Beginn des Verfahrens war dies keineswegs sicher, da seitens der Politik im Fall negativer Bewertungen alles versucht wurde, die Umsetzung zu verhindern – etwa mit Appellen von vor Jahrzehnten verstorbenen Nobelpreisträgern. Dass die

**Die kritische Beurteilung der Institute wurde dadurch sichergestellt, dass nach Verabschiedung des Bewertungsberichts durch die Bewertungsgruppe im nachfolgenden Verfahren keine Textänderungen mehr vorgenommen werden konnten.**

**Hohe Qualität der wissenschaftlichen Arbeit eines Instituts war notwendige Voraussetzung für eine positive Weiterförderungsempfehlung.**

Vorschläge in wesentlichen Teilen trotzdem realisiert werden konnten, ist einer Reihe glücklicher Rahmenbedingungen zu verdanken.

Die Kriterien für die Begutachtung der früheren DDR-Institute dienten als Maßstab und konnten nicht ohne Verlust der Glaubwürdigkeit verwässert werden. Wichtig war es auch, dass das Bundesforschungsministerium nachdrücklich die klare Linie, der wissenschaftlichen Qualität als notwendige Voraussetzung für die Weiterförderung Priorität beizumessen, auch in den Fällen unterstützte, in denen andere Bundesressorts weniger klare Entscheidungen anstrebten.

Die strikte Trennung wissenschaftlicher Argumente von politischen wurde durch das Verfahren der Beschlussfassung im Wissenschaftsrat erleichtert, bei dem zunächst die kritischen Kollegen in der wissenschaftlichen Kommission überzeugt werden mussten. War dies gelungen, so konnte man darauf vertrauen, dass Argumente eines Staatssekretärs wie „Was gute Wissenschaft ist, kann ich alleine beurteilen!“ von seinen Kollegen ausgeräumt wurden, in diesem Fall mit dem Hinweis auf Kants „Über Gelehrte als solche sollten nur Gelehrte urteilen!“. Schließlich war es auch wichtig, dass die Leibniz-Gemeinschaft im Interesse ihrer Institute stets nachdrücklich das Setzen hoher wissenschaftlicher Standards unterstützte.

Um die Flexibilität des Wissenschaftssystems und insbesondere der Leibniz-Gemeinschaft zu erhöhen, waren im Prinzip Bund und Länder daran interessiert, dass die Bewertung nach strengen, einheitlichen Maßstäben durchgeführt wurde, was die Akzeptanz negativer Begutachtungen mit den entsprechenden Folgen voraussetzte. Die klare Haltung der Mitglieder der wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats und des BLA, nur so lange die hohe Arbeitsbelastung auf sich zu nehmen, wie aus negativen Bewertungen angemessene Folgerungen gezogen werden, sollte für den Erfolg der Evaluation nicht unterschätzt werden.

### **Ergebnisse der Evaluierung durch den Wissenschaftsrat**

Insgesamt wurden 81 Institute der Blauen Liste durch den Wissenschaftsrat begutachtet (vgl. Wissenschaftsrat 1996-2000), bei 61 Instituten wurde die Weiterförderung ohne Einschränkung empfohlen. Bei neun Instituten ergab sich eine negative Bewertung der wissenschaftlichen Leistungen; vom Wissenschaftsrat wurde in diesen Fällen empfohlen, von der weiteren Förderung im Rahmen der Blauen Liste abzusehen. Die Umsetzung dieser Empfehlungen erwies sich als schwierig, da es sich teilweise um Institute handelte, die eine hohe wissenschaftspolitische Bedeutung besaßen. Unbestritten war aber der Standpunkt, dass positiv bewertete wissenschaftliche bzw. Serviceleistungen eine notwendige Voraussetzung für die überregionale Bedeutung eines Instituts sind.

Für sechs Institute, denen besondere wissenschaftspolitische Bedeutung zugemessen wurde, folgte die BLK nicht vollständig der Anregung des Wissenschaftsrat; statt der Beendigung der Weiterförderung wurde die Neustrukturierung des Instituts zugelassen, wobei die Arbeit qualitativ schwacher Gruppen des Instituts beendet werden sollte. Die Bewertungsgruppe begutachtete das Neustrukturierungskonzept und sprach eine positive bzw. negative Förderungsempfehlung aus, die vom Wissenschaftsrat zustimmend zur Kenntnis genommen wurde. Durch Nichtbeteiligung des BLA wurde zum Ausdruck gebracht, dass es sich um eine Abweichung vom Verfahren handelte. Eines der Neustrukturierungskonzepte wurde negativ beschieden, fünf positiv.

Bei drei Instituten erfüllte nur der Servicebereich die erforderliche Qualität; hier wurde vorgeschlagen, den Forschungsbereich zu reduzieren. Diese Vorschläge wurden durch die BLK umgesetzt. Zusätzlich wurde bei vier Instituten angeregt, das Forschungsprogramm zu konzentrieren

und eindeutig negativ bewertete Abteilungen zu schließen; zwei Institute, die organisatorische Defizite aufwiesen, wurden gebeten, in fünf Jahren dem Wissenschaftsrat über die getroffenen Maßnahmen zu berichten. Diese Berichte wurden nie vorgelegt.

Die frei werdenden Finanzmittel wurden von der BLK zur Förderung neuer Institute genutzt. Insgesamt wurden von den Ländern zehn Institute zur Neuaufnahme vorgeschlagen und vom Wissenschaftsrat nach den gleichen Kriterien begutachtet wie die Leibniz-Institute. Für sechs von ihnen wurde die Förderung im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft empfohlen; drei dieser Institute besaßen nicht die erforderliche wissenschaftliche Qualität; bei einem Institut konnte die überregionale Bedeutung nicht nachgewiesen werden. Ein Großteil dieser Empfehlungen wurde inzwischen von der BLK umgesetzt.

### **Teil II: Evaluation durch den Senat der Leibniz-Gemeinschaft**

Der Wissenschaftsrat schloss seine Begutachtungsrunde mit einer Systemanalyse (Wissenschaftsrat 2001) ab. Eine wesentliche Anregung war dabei der Vorschlag, dass in Zukunft die Evaluation im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft durchgeführt werden sollte. Lediglich die Begutachtungen im Zusammenhang mit Neuaufnahmen sollten weiterhin durch den Evaluationsausschuss des Wissenschaftsrats wahrgenommen werden. Es wurde angeregt, dass der Leibniz-Senat, dem unabhängige Persönlichkeiten aus Wissenschaft und öffentlichem Leben angehören, die Aufgaben der Vollversammlung des Wissenschaftsrats übernehmen sollte. An die Stelle des BLA trat der Senatsausschuss Evaluierung (SAE). Seine Mitglieder werden vom Senat auf vier Jahre gewählt. Vorschlagsberechtigt sind die Sektionen der Leibniz-Gemeinschaft, der Senat und der SAE. Es wird darauf geachtet, dass alle Sektionen der Gemeinschaft angemessen durch fachnahe Gutachter im SAE vertreten sind.

### **Vergleich der Verfahren**

Das Evaluationsverfahren der Leibniz-Gemeinschaft (Leibniz-Gemeinschaft 2006) stimmt in wesentlichen Schritten mit dem des Wissenschaftsrats überein. Der Fragebogen, den das Institut zu beantworten hat, ist in einigen Punkten ergänzt worden. Das Einspruchsrecht des Instituts – gegen Gutachter wegen Befangenheit und Regelverstöße bei der Begutachtung – ist erweitert und in dem Sinn formalisiert worden, dass der genaue Ablauf des Verfahrens festgelegt wurde, wobei in allen Fällen ein Vertreter der Leibniz-Gemeinschaft einbezogen ist. Von diesen Regelungen wurde bei den bislang 59 Evaluationen mehrfach Gebrauch gemacht; den Einsprüchen konnte nicht immer stattgegeben werden. Das Institut nimmt außerdem direkt zum Bewertungsbericht schriftlich Stellung und kann auf diese Weise im abschließend veröffentlichten Bericht seine Haltung dokumentieren; diese Regelung hat sich als sehr nützlich erwiesen.

Der Ablauf der Evaluation des Instituts durch den SAE ist nahezu identisch mit dem des BLA. Die Zusammensetzung der Bewertungsgruppe unterscheidet sich dadurch, dass der Vorsitzende des wissenschaftlichen Beirats als Gast teilnimmt. Diese Änderung hat sich sehr positiv ausgewirkt, weil frühzeitig wichtige Informationen in das Verfahren eingespeist werden können. Als sehr hilfreich hat sich auch erwiesen, die Gutachter zu bitten, umgehend nach der Begutachtung auf ein bis zwei Seiten ihr Urteil zusammenzufassen, weil hierdurch authentische Information der Experten die Grundlage des Bewertungsberichts bildet.

Beim Vergleich der Verfahren von Wissenschaftsrat und Leibniz-Gemeinschaft, ergeben sich nach meiner Beobachtung einige neue Probleme. Im Rahmen der Evaluation durch den Wissenschaftsrat wurden die Mitglieder des BLA aber auch die Experten der Bewertungsgruppen



**summary**

**The quality of the Leibniz Institutes research is presently being evaluated for the third time.**

**The essay discusses the steps, results and shortcomings of the process. The evaluation has led to a demonstrable improvement of the institutes' research output. The procedure has been successful since it has been reinforced by sanctions.**

von Gremien vorgeschlagen und gewählt, die unabhängig von der Leibniz-Gemeinschaft sind. Es wäre interessant zu analysieren, ob die Beteiligung der Sektionen der Leibniz-Gemeinschaft an der Auswahl der SAE-Mitglieder und, wie künftig geplant, indirekt auch der Experten, Folgen für das Verfahren hat.

Während im Wissenschaftsrat der Bewertungsbericht zunächst in der wissenschaftlichen Kommission diskutiert wurde und erst dann der Vollversammlung vorlag, ist eine solche Trennung im Leibniz-Senat nicht möglich. Die klare Trennung von wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit und wissenschaftspolitischer Bedeutung eines Instituts ist so erschwert. Nach meinen Beobachtungen unterscheiden sich folglich die Schwerpunkte der Analyse des Bewertungsberichts in den beiden beschließenden Gremien.

Das Evaluationsverfahren sollte auch eine Flexibilisierung der Leibniz-Gemeinschaft zur Folge haben. Der Vorschlag, einzelne Institute nicht weiter zu fördern, ist nur eine Möglichkeit, dieses zu erreichen. Eine andere besteht im Transfer in eine andere Förderungsorganisation. Der Wissenschaftsrat hat diese Möglichkeit stets im Auge behalten, wobei er sich bewusst war, dass solche Anregungen politisch äußerst heikel sind. Im Leibniz-Verfahren müsste ein solcher Wechsel vom Senat empfohlen werden. Doch ist kaum vorstellbar, dass ein Gremium der Leibniz-Gemeinschaft einen solchen Wechsel empfiehlt, insbesondere den eines erfolgreichen Instituts.

Wirklich problematisch erscheint mir aber die Anbindung des Referats Evaluierung an die Leibniz-Geschäftsstelle; die dem SAE zuarbeitenden Referenten sind Angestellte der Leibniz-Gemeinschaft. Ein sich daraus ergebender Loyalitätskonflikt ist natürlich. Formal ist die fachliche Trennung von der Leibniz-Gemeinschaft dadurch gesichert, dass in fachlichen Fragen der SAE-Vorsitzende Vorgesetzter des Leiters des Referats Evaluierung der Leibniz-Gemeinschaft ist. Erfahrungen bei der Formulierung einer Reihe von Bewertungsberichten haben mir jedoch gezeigt, dass einige Referenten nur unter Schwierigkeiten – wenn überhaupt – dazu bewegt werden können, Kritik und negative Urteile der Gutachter in angemessener Weise in den Entwurf des Bewertungsberichts einzuarbeiten.

Ein prozedurales Problem sei am Ende genannt. Der Leibniz-Senat hat beschlossen, dass Evaluierungen auch in englischer Sprache durchgeführt werden können. Nach meinen Beobachtungen erhöht sich dadurch wesentlich der Arbeitsaufwand der Vorsitzenden einer Bewertungsgruppe und die Fertigstellung der Bewertungsberichte verzögert sich stark. Dort, wo eine Evaluation mit negativem Urteil juristische Konsequenzen hätte, könnten bei einem englischsprachigen Bewertungsbericht zusätzliche Probleme auftreten. Meiner Meinung nach sollte auch dort, wo die Bewertung auf Englisch stattfand, der Bewertungsbericht in deutscher Sprache formuliert werden; den englischsprachigen Gutachtern könnte zur Überprüfung und Genehmigung des Bewertungsberichts zusätzlich ein übersetzter Text zur Verfügung gestellt werden.

**Resultate der Evaluationen durch den Wissenschaftsrat und die Leibniz-Gemeinschaft**

In Abbildung 4 sind einige statistische Informationen zusammengestellt, die Aufschluss über die Belastung der Gutachter geben. Da kein vollständiger Datensatz für die Evaluation durch den Wissenschaftsrat mehr existiert, beschränken sich die Angaben auf die bis jetzt erfolgte Begutachtung von 59 Instituten durch die externen Gremien der Leibniz-Gemeinschaft. Die angegebenen Zeiten sind die jeweils untere Grenzen, da ein Tag Vorbereitung dem von vielen Gutachtern betriebenen Aufwand kaum gerecht wird. Insgesamt ergibt sich als grobe Schätzung, dass nach Beendigung der derzeit laufenden Begutachtungen in den Jahren 1995 bis 2009 mindestens 30 Wissenschaftlerjahre der Leibniz-Gemeinschaft kostenlos zur Verfügung standen.

Anzahl der Gutachter pro Institut	10
Anzahl der Begutachtungen pro SAE-Mitglied	4,6
Zeitliche Belastung Experten	1.800 Tage
Zeitliche Belastung der SAE-Mitglieder	500 Tage

**Abb. 4: Belastung des Gutachtersystems durch die Evaluation der Leibniz-Institute pro durchgeführtem Verfahren.**

Es liegt nahe zu fragen, ob sich dieser Aufwand gelohnt hat. Um zu einer ersten quantitativen Aussage zu gelangen, ist es hilfreich, das Resultat der Verfahren zusammenzufassen (Abbildung 5). Die Zahlen mögen als grobe Richtwerte dienen. Die frei werdenden Mittel blieben dem System erhalten und dienten der Finanzierung vom Wissenschaftsrat positiv bewerteter und zur Förderung im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft empfohlener Institute. Einige dieser Institute wurden inzwischen im Rahmen des Leibniz-Verfahrens erneut begutachtet mit teilweise sehr guten bis exzellenten Beurteilungen ihrer wissenschaftlichen Qualität.

Resultat Evaluation	Wissenschaftler vor	Wissenschaftler nach	Freie Stellen
Förderung eingestellt	110 + 60	0	170
Neugliederung	166	92	74
Service-Institut	161	122	49

**Abb. 5: Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen, die durch Einstellung der Förderung bzw. Neugliederung negativ bewerteter Institute frei wurden. Die Resultate des Wissenschaftsrats und des bisherigen Leibniz-Verfahrens sind zusammengefasst.**

Noch wichtiger erscheint mir die Tatsache, dass viele Institute die in den Bewertungsberichten geäußerten Anregungen ernst nahmen, was zu wesentlichen Verbesserungen ihrer Leistungen führte. Dies gilt für die Serviceeinrichtungen, die Forschungsinstitute und die Forschungsmuseen. Beobachtet wurde diese erfreuliche Entwicklung bereits bei den Begutachtungen durch den Wissenschaftsrat in den Jahren 1995 bis 2000 beim Vergleich mit den vorangegangenen Evaluationen der Jahre 1981 bis 1994. Noch deutlicher ist dieser Trend in der laufenden Begutachtung: International besetzte Gutachtergruppen kamen bei einer Reihe von Instituten zum Urteil „in Teilen exzellent bzw. international führend“. Besonders erfreulich war es, dass einige Institute die durch die Wissenschaftsrat-Begutachtung identifizierten Schwächen inzwischen mit Hilfe des Wissenschaftlichen Beirats beseitigen konnten. Die Fortschritte wurden teilweise in weniger als fünf Jahren erzielt. Voraussetzung war ein Bewertungsbericht, in dem Kritik klar und deutlich formuliert wurde. Es sollte jedoch nicht verschwiegen werden, dass einige wenige Institute auf die Kritik nicht angemessen reagiert haben, was in mindestens einem Fall fatale Folgen hatte.

Häufig ist es für die Institutsleitung schwierig, Verbesserungen durchzusetzen, da „Erbhöfe“ und Gewohnheiten von den Änderungen tangiert werden. So zeigte sich etwa während der Begutachtungen, dass bei einer Reihe von Instituten jeweils einige permanent angestellte Wissenschaftler keine Publikation in referierten Zeitschriften aufwiesen. Die Anregung eines amerikanischen Gutachters „The director should get the power to fire them!“ lässt sich in Deutschland nicht realisieren. Bewährt hat sich, das abschließende Gespräch allein mit dem Direktor zu führen, der dann interne Probleme offenlegen kann. Diese können im Bewertungsbericht berücksichtigt werden und ihn somit in seinen Bemühungen unterstützen.

**Literatur:**

Leibniz-Gemeinschaft, Grundsätze zu Aufgaben und Verfahren der Evaluierung, SAE 0117/2006, Bonn 2006.

Hesse, F.W., Die Prüfung als Chance, Journal der Leibniz-Gemeinschaft 3/4 (2006), S. 30ff.

Wegener, D., Forschung an Museen, Museumskunde 67/2 (2002), S. 112ff.

Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Neuordnung der Blauen Liste 1342, 1993.

Wissenschaftsrat, Stellungnahmen zu Instituten der Blauen Liste, Band I-XI, Köln 1996-2000.

Wissenschaftsrat, Systemevaluation der Blauen Liste – Stellungnahme des Wissenschaftsrates zum Abschluss der Bewertung der Einrichtungen der Blauen Liste, Köln 2001.

Es sollte abschließend festgehalten werden, dass viele Institute die Notwendigkeit, sich bei der Vorbereitung der Evaluation mit den eigenen Leistungen auseinanderzusetzen, bereits als einen wichtigen Gewinn des Evaluationsverfahrens ansehen (Hesse 2006, S. 30ff.).

**Probleme der Bewertung im Vergleich – Hinweise zu ihrer Vermeidung**

Bei der Begutachtung von Instituten und der anschließenden Erarbeitung des Bewertungsberichts konnte in einigen Fällen beobachtet werden, dass die Experten zwar vor Ort sehr kritisch urteilten, implizit aber immer wieder auf die Bedeutung des Instituts für das jeweilige Fach hinwiesen. Da mit einem solchen Urteil die überregionale Bedeutung des Instituts angesprochen wurde, waren der Vorsitzende und die fachfremden Mitglieder des BLA bzw. SAE gefordert, die Trennung der Verfahrensschritte sicherzustellen.

Bei der Formulierung der Stärken und Schwächen im Bewertungsbericht war darauf zu achten, dass für die Urteile möglichst einheitliche Begriffe verwendet wurden. Mancher Gutachter nennt Leistungen exzellent, die ein anderer allenfalls mit sehr gut bezeichnet; auch hier hatten die Mitglieder des BLA bzw. SAE für eine einheitliche Formulierung zu sorgen, da nur sie die Bewertungsberichte aller Institute kannten. Eine Zusammenfassung der wesentlichen Urteile am Ende der Abschlussbesprechung erwies sich dabei insbesondere beim SAE Verfahren als essenziell, weil sie die einheitliche Interpretation der schriftlichen Urteile erleichterte. Bei der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat war es eine wesentliche Hilfe, dass die Mitarbeiter der Geschäftsstelle des Wissenschaftsrats bei der Evaluierung im Rahmen der deutschen Vereinigung mitgewirkt hatten und ihre Erfahrungen einbringen konnten. Der häufige Wechsel der betreuenden Referenten im Leibniz-Verfahren erwies sich als nachteilig.

Die deutliche Kritik an einem Institut ist vor allem auch notwendig, weil im Fall einer negativen Förderungsempfehlung arbeitsrechtliche Probleme zu bewältigen sind. Hier benötigt die Politik eindeutige Aussagen. Es scheint allerdings in Deutschland eine Art wissenschaftspolitischer Legasthenie zu existieren, wie aus folgendem Beispiel ersichtlich ist: Der Kuratoriumsvorsitzende eines Instituts interpretierte das wenig schmeichelhafte Urteil „Es erbringt in Teilen gute, in Einzelfällen sehr gute Leistungen.“ dahingehend, dass „das Institut damit klar als herausragende Einrichtung bestätigt“ worden sei.

Eine besondere Schwierigkeit des Evaluierungsverfahrens bestand darin, einheitliche Qualitätsstandards über die Fächergruppen zu finden. Daher wurde darauf geachtet, dass möglichst ein besonders erfahrenes Mitglied des BLA/SAE an der Begutachtung teilnahm. Hilfreich bei der Urteilsfindung war auch die Meinung der an vielen Begutachtungen beteiligten Ministerialen. Dem Vorsitzenden des SAE und dessen Vertreterin wurden die Vermerke und Protokolle sowie im Fall der Leibniz-Begutachtung außerdem noch die schriftlichen Urteile der Experten zugänglich gemacht, so dass sie sich ein Urteil über den Ablauf des Verfahrens bilden konnten.

Im Rahmen der Evaluation durch die Leibniz-Gemeinschaft war auf Seiten der Politik akzeptiert, dass die Kriterien des Wissenschaftsrats weiterhin gültig sein sollten. Als problematisch erwies sich dagegen die Haltung einiger weniger Leibniz-Institute, die auf direkte oder indirekte Weise Einfluss auf den Bewertungsbericht zu nehmen versuchten.

Eine Schwierigkeit ergab sich bei der Begutachtung der Leibniz-Institute, bei denen neben der wissenschaftlichen Leistung die Qualität der Politikberatung bei der Bewertung angemessen berücksichtigt werden muss. Eine wirklich befriedigende Antwort in dieser Hinsicht scheint mir immer noch nicht gefunden zu sein. Auch bei der Bewertung der Forschungsmuseen ergaben

sich zunächst Probleme. Es zeigte sich jedoch, dass in diesem Fall objektive Kriterien für die Bewertung der Qualität der Forschung existieren, die sich auch bei der Evaluation im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft bewährt haben (Wegener 2002, S. 112ff.). Bei den Service-Instituten wurden spezifische Kriterien berücksichtigt, so war der vom Institut auszufüllende Fragebogen durch angepasste Fragen ergänzt, auf die Beantwortung anderer wurde verzichtet.

Schließlich beobachtete man bei Instituten, die nicht von den Wissenschaftsministerien betreut wurden, Probleme. Schwächen der wissenschaftlichen Arbeit des Instituts, die von den wissenschaftlichen Beiräten in vielen Fällen identifiziert worden waren, führten nicht immer zu den notwendigen Reaktionen der Aufsichtsgremien. Bei einigen Instituten war dies darauf zurückzuführen, dass der Direktor engen Kontakt zu hochrangigen Politikern pflegte, in anderen Fällen war den betreuenden Ministerialen der Unterschied zwischen Forschung im Rahmen der Leibniz-Gemeinschaft und der Ressortforschung nicht bewusst. Der Wissenschaftsrat empfahl daher in der von ihm durchgeführten Systemevaluation, die Betreuung der Leibniz-Institute in der Hand der Wissenschaftsministerien zu bündeln (Wissenschaftsrat 2001).

### **Fazit**

Das vom Wissenschaftsrat entwickelte und vom Leibniz-Senat optimierte Evaluationsverfahren hat sich im Großen und Ganzen bewährt. Die Förderung negativ bewerteter Institute wurde beendet. Nachweisbar wurde bei vielen Instituten die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit wesentlich verbessert; dies gelang dank der klar und deutlich formulierten Kritik in den Bewertungsberichten, der intensiven Begleitung der Institute durch ihre Beiräte und der Bereitschaft der Leitungen, Anregungen ernst zu nehmen. Mitglieder des Wissenschaftsrats, die an allen drei Begutachtungsverfahren der Leibniz-Gemeinschaft beteiligt waren, führen diesen Erfolg auf die Tatsache zurück, dass seit 1995 die Bewertungen im Gegensatz zu früheren Verfahren „strafbeehrt“ sind.

Das Setzen der Qualitätsstandards über die Fächergrenzen hinaus gehörte zu den schwierigsten Aufgaben. Dies war nur möglich, weil der BLA/SAE mit hochkarätigen, erfahrenen Wissenschaftlern und Ministerialen besetzt war.

Die vom Leibniz-Senat geleitete dritte Begutachtungsserie der Leibniz-Institute konnte auf den Erfahrungen des Wissenschaftsrats aufbauen und eine Reihe von Verbesserungen anbringen. Die Nähe der den Gutachtern zuarbeitenden Referenten, die Angestellte der Leibniz-Gemeinschaft sind, hat sich in den meisten Fällen als unproblematisch erwiesen. Die Vorsitzenden der Bewertungsgruppen mussten darauf achten, dass die positiven und negativen Aspekte deutlich formuliert wurden; nur so kann erreicht werden, dass die Politik den Bericht nicht fehlinterpretiert. Weiterhin sollte nicht vergessen werden, dass Kritik die Basis erfolgreicher Entwicklung ist. Die Leibniz-Vertreter im BLA/SAE waren sich dessen bewusst und unterstützten klare Aussagen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein in vielen Aspekten vorbildliches Verfahren zur Bewertung der Qualität der Arbeit eines Forschungsinstituts vom Wissenschaftsrat und nachfolgend verbessert von der Leibniz-Gemeinschaft entwickelt wurde. Es handelt sich um eine externe Begutachtung, deren Resultate ohne Schönfärberei am Verfahrensende der Öffentlichkeit zugänglich sind. Nicht zuletzt diesem Verfahren ist es zu danken, dass sich in allen Regionen Deutschlands Leibniz-Institute finden, die zur internationalen Spitze gehören.

#### **Kontakt:**

**Prof. Dr. Dietrich Wegener**  
Institut für Physik  
Universität Dortmund  
44221 Dortmund  
wegener@physik.uni-dortmund.de  
Fax: +49 231 755-45 47