

Aber können Hochschulen "zu einer" sein? Mühen sie nicht ganz einfach zu sein? Wenn der Zustand zu den Hochschulen steigt (respektive in ihrem Land mit dem Öffnungsbuch von 1977) zu sagen beginnt, nicht aufgrund eines Vertrags, dann mühte die Ratgeber nicht die Akteure vom öffentlichen Sektor, sondern Gegenstand gegen die Vermessung mit dem Ziel der Bildung zum eigenen Anspruch. Eine Hochschule, vor allem eine Universität, ist ein kulturelles Zentrum. Sie hat Prospektiv für Exzellenz zu sorgen, vornehmlich für die Bewahrung und Pflege des kulturellen Erbes. Bei den kulturellen Anliegen. Geht man davon aus, daß ein Hochschulabschluss ein Beweis für die Fähigkeit zur Leistung und Leistungsvoraussetzungen ist, ihn zu erreichen. Ein demontischer Vorgang, auch kein Sozialrecht, sondern eine Bewährungsprobe und ein selbstverpflichteter Prozeß. Wettbewerb also nicht nur für Hochschulen, Wettbewerb auch für Hochschüler.

Hans-Otto Eridon  
(Präsident der Hochschulrektorenkonferenz)

Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen, meine Herren, verehrte Kolleginnen und Kollegen! Ich hoffe, Sie haben den Spannungsbogen, der gestern abend von Herrn Kollegen Ursprung errichtet worden ist, dem ich für sein Referat von dieser Stelle noch einmal herzlich danken möchte, bis in den heutigen Vormittag hineingerettet.

### **Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen**

Wir haben verschiedene Formen versucht. Wir werden zunächst ein thematisches Referat von Herrn Müller-Böling hören. Anschließend dann unter der Leitung des Vizepräsidenten der Rektorenkonferenz Herrn Kollegen Gärner dann eine Podiumsdiskussion, an der Herr Gärner, die erst heute morgen zu uns gestoßen sind und die sich an der Podiumsdiskussion beteiligen werden, sehr herzlich unter uns begrüßen zu können. Die Diskussion wird von Herrn Huth, unserem weiteren Vizepräsidenten, geleitet werden. Heute nachmittag werden wir noch einmal in Rede und Gegenrede über "Hochschulen im Wettbewerb um staatliche Ressourcen" reden, und zwar, was, wie ich denke, schon ein bemerkenswertes Ereignis ist, mit einem Finanzminister, Herrn Milbradt. Diese Diskussion wird geleitet werden von Herrn Kollegen Landfried. Ich wünsche uns eine ertragreiche, angeregte Diskussion.

**Hans-Uwe Erichsen**

(Präsident der Hochschulrektorenkonferenz)

Guten Morgen, meine sehr verehrten Damen, meine Herren, verehrte Kolleginnen und Kollegen! Ich hoffe, Sie haben den Spannungsbogen, der gestern abend von Herrn Kollegen Ursprung errichtet worden ist, dem ich für sein Referat von dieser Stelle noch einmal herzlich danken möchte, bis in den heutigen Vormittag hineingerettet.

Wir haben den heutigen Tag der Diskussion von Einzelthemen gewidmet und wollen dies in unterschiedlichen Formen versuchen. Wir werden zunächst ein thesenartig gestaltetes Referat von Herrn Müller-Böling hören. Anschließend dann unter der Leitung des Vizepräsidenten der Rektorenkonferenz Herrn Kollegen Schilling eine Diskussion. Danach haben wir dann eine Podiumsdiskussion, und ich freue mich, Herrn Mohn und Herrn Gärtner, die erst heute morgen zu uns gestoßen sind und die sich an der Podiumsdiskussion beteiligen werden, sehr herzlich unter uns begrüßen zu können. Die Diskussion wird von Herrn Huth, unserem weiteren Vizepräsidenten, geleitet werden. Heute nachmittag werden wir noch einmal in Rede und Gegenrede über "Hochschulen im Wettbewerb um staatliche Ressourcen" reden, und zwar, was, wie ich denke, schon ein bemerkenswertes Ereignis ist, mit einem Finanzminister, Herrn Milbradt. Diese Diskussion wird geleitet werden von Herrn Kollegen Landfried. Ich wünsche uns eine ertragreiche, angeregte Diskussion.

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling  
Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh**

Herr Präsident,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,  
meine Damen und Herren,

der Herr Präsident hat mir wie Herrn Ursprung ein Thema vorformuliert. Allerdings ist es mir gelungen, noch einen Untertitel zu plazieren. Das Thema heißt dementsprechend "Leistungsbemessung - Leistungstransparenz - Leistungsfolgen" mit dem Untertitel "Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen?" Und hier hinter steht dann in der Tat ein Fragezeichen.

Ich möchte Ihnen zu diesem Thema sieben Thesen vortragen, nicht nur, weil sieben eine geradezu magische Zahl ist, sondern weil ich auch hier dem Wunsche des Präsidenten entsprechend versuchen will, erstens kurz und prägnant und zweitens provokativ zu sprechen. "Prägnant" fällt mir nicht schwer, "kurz" ist naturgemäß für einen Hochschullehrer nicht ganz einfach. Etlliches muß daher skizzenhaft bleiben, und provozieren möchte ich eigentlich nicht, maximal zum Dialog zwischen uns anregen.

Dabei muß ich deutlich machen, daß es sich bei diesen Thesen zwangsläufig noch um Gedanken des Rektors der Universität Dortmund handelt, der ich bis vor fünf Tagen noch war, und noch nicht um Gedanken des Leiters des Centrum für Hochschulentwicklung, das ja eine gemeinsame Tochter der Hochschulrektorenkonferenz und der Bertelsmann-Stiftung ist. Insofern muß ich vor hochgesteckten Erwartungen hinsichtlich dieses Beitrags warnen.

Ich bedanke mich für die vielen Anfragen und Kooperationsangebote, die bereits aus den Hochschulen zu uns gedrungen sind; und ich verspreche Ihnen, wir werden alle sehr ernst nehmen und mit Ihnen in den nächsten Wochen und Monaten in den Dialog treten. Nun aber zu der mir gestellten Aufgabe und den sieben Thesen:

**These 1: Die generelle Leistungsvermutung, die den Hochschulen bisher entgegengebracht wurde, besteht seitens des Staates und der Gesellschaft nicht mehr.**

Ich möchte mein Referat einleiten mit einem Zitat aus dem britischen Economist vom 8. Januar dieses Jahres: "Vor dreißig Jahren waren die Universitäten unbestreitbar die am meisten verhätschelten Institutionen der Welt. Nun sind die Universitäten überall in der Defensive. Es besteht kein Vertrauen mehr seitens der Regierungen. Sie müssen sich Sorgen machen über zurückgehende Finanzmittel und über den Verlust an Einfluß. Nicht mehr und nicht weniger als ein allgemeiner Pendelrückschlag gegen die akademische Welt ist auf dem Vormarsch." Und in der Tat, genau dies ist Fakt. Während in früheren Jahren grundsätzlich angenommen wurde, das in die Hochschulen investierte Geld sei sinnvoll angelegt und die dort tätigen Wissenschaftler würden Gutes damit tun, ist dieses Vertrauen in die Hochschulen deutlich geschwunden. "Die Leistungsvermutung", so hat es ein Ministerialer auf dem LRK-Workshop "Qualität der Lehre" formuliert, "besteht nicht mehr."

Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein. Einmal spielt sicherlich der Mangel in den öffentlichen Kassen eine wichtige Rolle. Zum zweiten aber dürfte auch das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Wissenschaft zur Lösung der politischen, ökonomischen und ökologischen Probleme gesunken sein, nicht zuletzt auch wegen der vielfältigen Lösungen, die wir häufig für ein Problem anbieten.

Das ist nicht ein spezifisch deutsches Phänomen. Insofern fragt die Gesellschaft, fragt der Staat nicht nur in Deutschland nach den nachweisbaren Relationen zwischen dem, was in die Hochschulen hineingesteckt wird, und dem, was herauskommt. Herr Erichsen hat gestern von dem Vorurteil gesprochen, die Hochschulen seien "ein Faß ohne Boden". Allerdings, so scheint mir, ist diese Diskussion in Deutschland zeitversetzt. In den Niederlanden, Großbritannien, Frankreich, Dänemark oder Australien werden bereits seit mehr oder weniger längerer Zeit intensive Diskussionen über die Leistungen der Hochschulen in der Forschung geführt mit sehr deutlichen Ergebnissen.

Beispielsweise in den Niederlanden wird die Lehre in einer ersten Runde seit 1988 in allen Disziplinen evaluiert, augenblicklich beginnt die zweite Evaluationsrunde. Die Forschung wurde ab 1982 evaluiert, zuerst ex ante, dann ex post - Herr Ursprung hat ja auf den deutlichen Unterschied gestern hingewiesen -, seit 1994 durch die Vereniging van samenwerkende Nederlandse Uni-

versiteiten. In Frankreich werden Ende 1995 alle Hochschulen einmal evaluiert sein, parallel läuft seit 1992 bereits eine zweite Evaluationsrunde. In Großbritannien: die Lehrevaluation ist in der Versuchsphase, die Forschungsevaluation erfolgte 1986, 1988/89 und 1992, also bereits in drei Runden.

**These 2: Die deutschen Hochschulen hinken bei der Offenlegung und den nachvollziehbaren Leistungsvergleichen weltweit, aber gerade auch in Europa, hinterher.**

Allerdings, so meine ich, kann Leistungsbewertung, Evaluation, Qualitätsbeurteilung nur dann vorgenommen werden, wenn man weiß, was man überhaupt will. Denn nur dann kann man auch urteilen oder urteilen lassen, ob man das Ziel erreicht hat. Das führt mich zu meiner dritten, vielleicht etwas provokanten These.

**These 3: Leistungsbewertung und Qualitätsbeurteilung sind ohne eine operationale Zielbestimmung nicht möglich. Die deutschen Hochschulen haben die Fähigkeit zu einer Organisationszielbildung verloren. Ihre Ziele sind vage, nicht operationalisiert, heterogen und in weiten Bereichen nicht konsensual.**

Ich frage mich manchmal: Wo ist eigentlich die gemeinsame Zielsetzung von Hochschule, von Fakultät, die über die gemeinsame Nutzung der Heizungsanlage hinausgeht? Ich sehe sehr viele individuelle, sehr viele persönliche Ziele in der Hochschule, die allerdings keineswegs scharf konturiert sind, sondern häufig lediglich im Kopf der Wissenschaftler bestehen, von daher nicht beschrieben, nicht artikuliert sind, und die wegen der Heterogenität nicht zwingend zusammenpassen.

Studiengänge werden, was die Koordination anbetrifft, häufig den Studenten überlassen; Lehrveranstaltungen sind nicht aufeinander bezogen. Und man könnte dies sicherlich auch für die Forschung konstatieren. Es muß nicht zwingend in ein Modell der "orientierten Forschung", so haben Sie es genannt, Herr Ursprung, gehen.

Was ich hier mit dem Begriff "Ziel" zum Ausdruck bringen will, nennen andere "Sinn" und stellen die Sinnfrage für die deutsche Hochschule. In der Tat müssen wir uns wie jede andere Organisation nach dem Sinn unserer Existenz, nach unseren Aufgaben, nach unseren Zielen und natürlich auch den Maßnahmen zur Zielerreichung fragen beziehungsweise fragen lassen.

Augenblicklich sind die Strukturen, sind die Leitbilder, wie man so schön sagt, nicht geeignet, eine konsensuale Sinnbildung oder organisationale Ziele zu fördern. Ich meine damit keineswegs ein gemeinsames Ziel der deutschen Hochschulen oder ein Ziel der Fachhochschulen oder ein Ziel der Universitäten oder Technischen Hochschulen, sondern ich meine organisationale Ziele der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund, der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln oder Ziele der Universität Augsburg insgesamt. Diese gemeinsame Zielfindung vermag ich nicht mehr generell auszumachen. Warum dies so ist, will ich in der These 4 etwas weiter ausführen.

**These 4: Ursache dafür sind die verschiedenen "Bilder" von Hochschule, die wir in unseren Köpfen haben. Sie reichen von der "Gelehrtenrepublik" über die "nachgeordnete Behörde", die "Gruppeninstitution" bis hin zum "Dienstleistungsunternehmen".**

Jeder von uns hat ein anderes Bild von Hochschule in sich. Diese impliziten Modelle prägen jeden Diskutanten und den Standort und Ausgangspunkt seiner Argumentation; denn die einzelnen Modelle implizieren zwangsläufig völlig unterschiedliche Entscheidungsstrukturen, völlig unterschiedliche notwendige Gremien, völlig unterschiedliche Finanzierungsformen, völlig unterschiedliche Bewertungen der Hochschularbeit im Sinne von Leistungen und im übrigen auch völlig unterschiedliche Problemlösungen für die Überlast, mit der wir es ja unbestreitbar zu tun haben.

Ich kann dies hier nicht detaillierter ausführen, sondern ich will mich einerseits auf eine Kurzcharakterisierung dieser vier Typen konzentrieren und mich andererseits auf eine Beschreibung der Leistungssicht beschränken, weil dies ja unser Thema ist.

### **Die Gelehrtenrepublik**

Das Modell der Gelehrtenrepublik sieht die Hochschule als Ort ausgewiesener Forscher, die der akademischen Freiheit folgend interessante, gegebenenfalls auch gesellschaftlich relevante Fragestellungen aufgreifen und sie bearbeiten. Erkenntnisse und Methodik geben sie an die Studenten in einem eher unstrukturierten Kommunikationsprozeß ohne festgefügte Curricula weiter. Sowohl hinsichtlich der Forschung wie der Lehre sind diese Gelehrten hoch intrinsisch motiviert. Das gleiche wird im übrigen auch von den Studen-

ten angenommen. Hochschule ist in diesem Modell Lebensraum sowohl für die Lehrenden wie für die Lernenden. Berufs- und Privatleben verschmelzen miteinander bei den Gelehrten wie bei den Studenten.

Die Leistung der Hochschule in Forschung und Lehre ist in diesem Modell ein öffentliches Gut. Daher kann es keiner Kosten- oder Preisdiskussion unterliegen. Die Menge des Gutes, insbesondere im Bereich der Forschung, wird nicht gesteuert. Die Gelehrten bedürfen wegen der hohen intrinsischen Motivation keinerlei Kontrolle. Ihre qualitativen Leistungen können aus qualifikatorischen Gründen weder vom Staat noch von den Studenten, bestenfalls von Peers beurteilt werden.

Über die DFG besteht ein, wie Herr Alewell es ausgedrückt hat, "expertengesteuerter Wettbewerb". Gestern gab es im Saal doch eine ganze Menge Unruhe, als der Begriff "Wettbewerb" fiel. Wir haben natürlich nicht nur bei der DFG diesen expertengesteuerten Wettbewerb, sondern wir haben seit eh und je einen Wettbewerb beispielsweise um das beste Personal. Was wir augenblicklich diskutieren, ist die Frage eines Wettbewerbs auch um Studierende oder um Absolventen. Also etwas völlig Neues ist Wettbewerb sicherlich nicht. Aber Wettbewerb ist nicht mein Thema, sondern Leistung.

Im Bereich der Lehre ist die Menge über die Anzahl der (hoch)qualifizierten Abiturienten bestimmt. Die Qualität in der Lehre wird in erster Linie an der Verwendungsfähigkeit der Absolventen für die Wissenschaft geprüft beziehungsweise über individuelle Kontakte, die die Gelehrten mit der Praxis, mit dem Arbeitsmarkt haben. Diese Kontakte sind aber keineswegs in irgendeiner Weise organisiert.

### **Die (nachgeordnete) Behörde**

Hochschulen sind staatliche Einrichtungen. Von daher unterliegen sie den Prinzipien der staatlichen Steuerung im Haushaltsrecht, Dienstrecht oder in der Besoldung. Die entsprechenden Instrumente sind Gesetze, Verordnungen und Erlasse mit mehr oder weniger detaillierten Vorgaben und Eckdaten, die wegen des "offensichtlichen Versagens" der Gelehrten - so die Anhänger dieses Modells - vermehrt eingesetzt werden müssen. Dazu treten Genehmigungen beziehungsweise Nichtgenehmigungen von Studiengängen, Prüfungsordnungen, Einrichtung von Fakultäten, Berufungen von Rektoren, Kanzlern usw.

Hinsichtlich der Leistungen wird in diesem Modell lediglich der Input im Rahmen von Zuweisungen betrachtet. Zugewiesen werden Studenten mit Hilfe einer Kapazitätsverordnung, Sach- und Personalmittel im Rahmen eines Haushaltes, der nicht anforderungsorientiert ist, sondern lediglich "überrollt" wird. Eine Ergebnis- oder eine Output-Betrachtung erfolgt in diesem Modell nicht. Allerdings wird noch der regelgerechte Ablauf der Prozesse kontrolliert. Dabei zählt nicht das Ergebnis, sondern der ordnungsgemäße Weg. Die Einhaltung der Regel wird zum Ziel, Leistung ist erreicht, wenn es keine Beanstandung durch den Rechnungshof gibt.

### Die Gruppeninstitution

Das Gruppenmodell sieht die Hochschule als Ort der Interessengegensätze, die mit Hilfe demokratischer Mechanismen ausgeglichen beziehungsweise geschützt werden müssen. Dabei nimmt jede Gruppe für sich in Anspruch, daß sie aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit alleine die besseren Lösungskonzepte hat.

Dementsprechend verlangt jede Gruppe für sich in den entsprechenden Entscheidungsgremien ein größeres Mitspracherecht oder eine höhere Parität. Im Hochschulrahmengesetz sind vier Gruppen definiert: Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Studenten. Gleichzeitig besteht aber durch das Personalvertretungsrecht eine weitere abgegrenzte Interessenvertretung durch den Wissenschaftlichen und Nichtwissenschaftlichen Personalrat. Die Studenten verfügen in den meisten Bundesländern noch über eine verfaßte Studentenschaft und damit fachbereichs- und hochschulbezogen über eine Selbstorganisation. Dazu entwickeln sich zunehmend Minderheits- oder Mehrheitsvertretungen; gesetzlich sind sie in etlichen Bundesländern bereits vorgeschrieben als Behindertenbeauftragte und Frauenbeauftragte. Darüber hinaus gibt es selbstorganisiert etwa Ausländerbeauftragte, Schwulen- und Lesbenreferate oder ähnliches.

Die Gruppensicht bestimmt die Erwartung an die Leistung der Hochschule, naturgemäß mit einer erheblichen Bandbreite: Die Studenten wollen ein Examen, das beste Eintrittschancen in den Beruf ermöglicht, oder eine Allgemeinbildung, die sie in die Lage versetzt, die ökologischen, ökonomischen oder politischen Probleme dieser Welt zukünftig zu lösen. Die Wissenschaftler streben nach individueller oder gesellschaftlicher Wissensbereicherung oder nach Reputation, nach wissenschaftlicher Karriere. Und die Minderheits-

ten- oder Mehrheitsinteressenvertreter (bei Frauen kann man ja nicht zwingend von Minderheiten sprechen) gesellschaftlicher Gruppen erstreben die Veränderung der Gesellschaft über die Institution Hochschule als Vorreiter für die Gesellschaft insgesamt. Wir haben es hier also mit einem völlig anderen, außerordentlich heterogenen Leistungsbegriff zu tun als etwa bei der Gelehrtenrepublik.

### Der Dienstleistungsbetrieb

In diesem Denkmodell ist die Hochschule Produzent von Dienstleistungen im Bereich von Forschung und Lehre, von Transfer, von Wirtschaftsförderung, von Kultur. Sie steht dabei in Konkurrenz zu anderen Hochschulen in Deutschland, europa- und weltweit und zu anderen Institutionen, etwa im Bereich der Forschung zu den bekannten Trägern des Forschungssystems, also Max-Planck-Instituten, Großforschungseinrichtungen usw., und im Bereich der Lehre zu anderen Ausbildungssystemen, Berufsakademien, inner- und außerbetrieblicher Weiterbildung, privaten Hochschulen.

Diese Konkurrenz muß die Hochschule unter dem Gesichtspunkt der Optimierung der Input/Output-Relation bestehen. Das impliziert einen ressourcenschonenden Sach- und Personalmiteinsatz zur Erreichung der Ziele. Das wird in der Regel als "Effizienz" bezeichnet. Die Ergebnisse in diesem Modell, sowohl in Forschung wie in Lehre, sind zu beurteilen an den Kosten, sprich: dem Input, ebenso wie an dem Output, sprich: der Qualität und der Quantität der Dienstleistungen. Dies geht nur im Vergleich mit den Ergebnissen ähnlicher Institutionen, zuallererst vergleichbarer Fachbereiche in Deutschland, darüber hinaus weltweit. Dazu müssen die Leistungen transparent und bewertbar gemacht werden.

Weder die Gelehrtenrepublik noch die Behörde oder die Gruppeninstitution und das Dienstleistungsunternehmen beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. Die Sache ist viel komplizierter. Die deutsche Hochschule hat alle Elemente der unterschiedlichen Typen in sich mit den daraus jeweils resultierenden Entscheidungsstrukturen, Steuerungsinstrumenten, Handlungsträgern und Motiven. Daraus ergibt sich kein komplementäres, sondern ein in vielfacher Hinsicht dysfunktionales Bild. Darüber hinaus hat jeder von uns oder von denen, die hochschulpolitisch mitsprechen, eines dieser Bilder oder vielleicht auch Kombinationen im Kopf und argumentiert

von dieser Position heraus. Etliche unserer Kommunikationsprobleme sind auf dieses Phänomen zurückzuführen.

Wenn man mich selbst fragen würde, wozu ich mich üblicherweise bekenne, dann würde ich mich zu einer Kombination aus Gelehrtenrepublik und Dienstleistungsunternehmen, quasi einem gelehrten Dienstleistungsbetrieb oder, vielleicht noch besser, einer dienstleistenden Gelehrtenrepublik bekennen wollen. Aber entscheidend ist, daß eine Zielbildung bei diesen Modellen augenblicklich in unseren Hochschulen kaum noch zustande kommt, und wir nun fast agieren wie diejenigen, die formuliert haben: "Als wir das Ziel aus den Augen verloren haben, verdoppelten wir unsere Anstrengungen."

Man kann sich nun fragen, ob nicht erst die Zielbildung vorangetrieben werden sollte, um daran anschließend Evaluation zu betreiben. Für mich ist das fast ein Henne-und-Ei-Problem. Daher meine

**These 5: Die nunmehr beginnenden Leistungsevaluationen werden auch einen Prozeß der Zielbildung initiieren. Beide, Evaluations- und Zielbildungsprozesse, müssen in den Hochschulen organisiert werden.**

Bisher haben wir (ausländische) Modelle für die Evaluation, die wir jetzt teilweise beginnen zu übernehmen. Eine Nordkette von Universitäten (Rostock, Kiel, Hamburg, Bremen, Oldenburg) hat sich entsprechend dem niederländischen Modell zu einem Evaluationsverbund zusammengeschlossen. Der Wissenschaftsrat will die Lehre evaluieren; und in Niedersachsen ist ebenfalls eine Evaluation in Absprache zwischen zuständigem Ministerium und Hochschulen geplant. Was hinzukommen muß, ist eine Verständigung darüber, welche Leistung überhaupt angestrebt werden soll, deren Erreichung dann bewertet werden kann. Dies muß und kann nicht bundeseinheitlich erfolgen, sondern es müssen fakultäts- und hochschulbezogene Ziele sehr unterschiedlicher Art definiert werden: zum Beispiel "beste Diplom-Ausbildung Deutschlands", "Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur", "international konkurrenzfähige Forschung", "regionaler Technologietransfer", "Anbieter qualifizierter Arbeitsplätze". Diesen Prozeß der Zielbildung müssen wir in weiten Teilen neu organisieren, da er im Konglomerat von Gelehrtenrepublik, nachgeordneter Behörde, Gruppeninstitution und Dienstleistungsunternehmen nicht mehr wirkungsvoll zustande kommt.

Die angedeuteten möglichen Ziele machen aber auch deutlich, daß eine Zielerreichung methodisch auf unterschiedlichen Wegen überprüft werden kann

und muß. Daher:

**These 6: Die Leistungstransparenz muß sowohl durch quantitative (performance indicators) wie auch durch qualitative Verfahren (peer reviews) hergestellt werden. Einzubeziehen sind dabei Lehre, Forschung und das Management.**

Die quantitative Methode der performance indicators versucht, über intersubjektiv überprüfbare Leistungskennzahlen Aspekte des Inputs (beispielsweise Studentenzahlen), des Throughputs (Zwischenprüfungen, Drop out-Quote) und des Outputs (Absolventenzahlen, Studiensemester, Promotionen, Publikationen) statistisch zu erfassen. Dagegen werden bei den Peer reviews die von der akademischen Gemeinschaft entwickelten und akzeptierten Leistungsstandards in einem letztlich subjektiven Bewertungsprozeß zur Beurteilung der Ausbildungssituation, der Qualität der Lehr- und Lernprozesse oder der Forschungsergebnisse herangezogen. Allerdings kommen auch die Peers ohne gesicherte quantitative Datengrundlage nicht aus. Umgekehrt ergeben einfach Leistungskennzahlen ohne eine qualitative Interpretation wenig tiefere Sinn.

Grundsatz muß daher sein, beide Verfahren einzusetzen, insbesondere bei den quantitativen Verfahren ergeben sich damit zwei grundlegende Probleme, die wir in der empirischen Forschung unter den Begriffen der Validität und Reliabilität diskutieren. Welcher erfaßbare Indikator kann Leistung repräsentieren? Das ist eine Frage der Validität. Weitestgehend akzeptiert sind hier beispielsweise Drittmittel, zumindest die nach Bewertungsverfahren verteilten Drittmittel. Dann stellt sich aber unmittelbar das Problem der Reliabilität, der zuverlässigen Messung dieser Drittmittel, das heißt die Frage: Welche Drittmittel sollen wie und von wem in Deutschland erhoben werden? Hier gibt es, wie das Pilotprojekt "Profilbildung" der HRK oder auch eine kürzliche Aufstellung des Wissenschaftsrates gezeigt haben, große Erhebungsunterschiede, die erst einmal vereinheitlicht werden müssen, bevor man diese Daten als belastbar bezeichnen kann. Selbstverständlich ist, daß diese Zahlen nur Fach-zu-Fach verglichen werden können, und auch hier ergeben sich zwangsläufig Abgrenzungsprobleme.

Neben der Lehre und der Forschung müssen aber auch die Managementprozesse untersucht und bewertet werden, beispielsweise die Fähigkeit, zu Entscheidungen zu kommen. Stichwort Berufungen: Wenn ich den Zeitaufwand, den Arbeitsaufwand, den Gutachteraufwand betrachte, den wir augenblick-

lich in den deutschen Hochschulen betreiben, um zu berufen, dann muß ich mich natürlich fragen, ob dieser Aufwand noch im Verhältnis zu der Qualität der Berufenen steht oder ob nicht unter Umständen durch zu lange Berufungszeiten, also Entscheidungsprozesse in den Hochschulen, diejenigen Hochschulen, die schneller sind, Wettbewerbsvorteile haben im Wettbewerb um die besten Kandidaten.

**These 7: Leistungsbewertungen müssen Folgen haben hinsichtlich des Auf- und Abbaus von Lehrstühlen und Fachbereichen beziehungsweise Fakultäten.**

Die niederländischen Hochschulen haben sich zur Evaluation explizit nur bereit erklärt unter der Bedingung, daß keine Mittelzuweisungen beziehungsweise -kürzungen an die Ergebnisse geknüpft werden. Nur dadurch ist in den Hochschulen überhaupt Akzeptanz für die Evaluation erreicht worden. Die Interessen der Hochschulen liegen oder lagen nach deren Aussagen darin, in erster Linie Mängelherhebung und dann Qualitätsverbesserung zu betreiben. In der Tat ist in jedem Falle durch die Leistungsbewertung ein Bewußtseinsprozeß über die Ziele - das habe ich oben versucht auszuführen - und über die Leistungen zu erwarten. Nischen, Rückzugsgebiete, die es auch bei uns in den Hochschulen gibt - obwohl ich wiederholen möchte, diese Nischen und Rückzugsgebiete sind seltener und kleiner bei uns als in allen anderen Organisationen, speziell auch der Ministerien -, werden offengelegt. Das mag vielleicht ein Wert an sich sein.

Dennoch bin ich auch der Meinung, daß Mittelzuweisungen an hohe oder weniger hohe Leistungen gekoppelt sein sollten. In Dortmund praktizieren wir dies seit dem letzten Jahr. Andere Hochschulen wie die TU Berlin oder Bielefeld oder Münster tun dies ebenso, wenn auch in anderer Weise und in kleinerem Umfang. Selbstverständlich kann eine einmalige Evaluation nicht zur Schließung von Fachbereichen oder Fakultäten führen. Alle Organisationseinheiten haben sich in einem autonomen, dezentralen, selbststeuernden System leistungsmäßig zu verändern und in einer fortwährenden Leistungstransparenz dauerhaft wieder zu verbessern. Ein wettbewerbliches System schließt aber auch das Scheitern nicht aus. Daraus sind dann auf Fakultäts-, Hochschul- und Hochschulträgerebene auch Konsequenzen zu ziehen.

So weit meine Thesen zur Leistungsbemessung, Leistungstransparenz und ihren Folgen. Als Anhänger der Management-by-Konzepte möchte ich schließen mit dem Management by Pingpong, einen Vorgang so lange hin und her

spielen, bis er sich von selbst erledigt. Der Ball Leistungstransparenz, Leistungsbewertung ist da. In einer Hochschule, die sich als nachgeordnete Behörde versteht, mag Management by Pingpong eine sehr sinnvolle Strategie sein. Dennoch meine ich, wir müßten uns den Fragen der Evaluation stellen. Etliche Hochschulen tun dies bereits. Ich bin gerne bereit mitzuhelfen.



## **Plenardiskussion**

### **Günther Schilling**

(Universität Halle-Wittenberg,  
Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz)

Meine Damen und Herren, ich glaube, wir sollten zunächst Herrn Kollegen Müller-Böling sehr herzlich für seinen instruktiven Vortrag herzlich danken. Er hat von den Grundfesten der Hochschule, der Zielsetzung, über die Evaluation bis hin zu Methoden, zu besseren Leistungen zu kommen, vieles angeschnitten, was in Diskussion ist und auch weiter in Diskussion bleiben soll. Nicht alles wird sicherlich unwidersprochen bleiben.

Ich halte es für nützlich, drei Schwerpunkte des Vortrags von Herrn Kollegen Müller-Böling in den Mittelpunkt der Aussprache zu stellen.

Der erste Punkt ist die grundsätzliche Frage der Zielsetzung der Hochschulen. Der zweite Problembereich ist die Frage der Leistungsbewertung und Evaluation. Und der dritte Punkt ist das Management.

### **Bernd Rebe**

(Präsident der Technischen Universität Braunschweig)

Liebe Kolleginnen und Kollegen, man sagt, politisch hat derjenige Erfolg, der die Vergangenheit deutet und die Begriffe besetzt. Wir Universitäten, die im Zeichen der Hochlast eine Steigerung der Produktivität erreicht haben, wie es kein deutsches oder sonstiges Wirtschaftsunternehmen gezeigt hat, sehen uns in einer Situation, in der wir deswegen nicht belobigt, sondern gescholten werden als ineffektive Institution mit faulen Professoren und bummelantigen Studenten.

Das Thema "Hochschulen im Wettbewerb" könnte in der Öffentlichkeit mißverstanden werden, die im Prinzip insinuiert, wenn denn diese verlotterten Institutionen sich nur wie die Wirtschaft anständig dem Wettbewerb stellen würden, dann würden sie auch richtig leistungskräftig werden.

Zweierlei mißfällt mir hieran und ist ahistorisch. Zum einen ist unser Stammvater in Deutschland nicht Adam Smith, sondern Wilhelm von Humboldt,

und das hat seine guten Gründe. 1984 bei der Tagung in Hannover ist die geistig-historische Ahnherrenschaft der Universität und ihrer Handlungsorientierungen in diesem Spannungsverhältnis aufgearbeitet worden, das ist gestern und heute hier überhaupt nicht geschehen. Wettbewerb als assoziationskräftiges Zauberwort zu benutzen, verbietet sich für Wissenschaftler, wie sie hier im Saal sitzen. Welche Art Wettbewerb ist denn hier gemeint? In den Hochschulen existiert seit der Gründung der ersten Universität Wettbewerb. Wir treiben Wettbewerb um die besten Köpfe. Wir betreiben Wettbewerb um Forschungsmittel. Wir betreiben Wettbewerb um die besten Absolventen. Wir betreiben Wettbewerb um das Wohlwollen der Politiker und einer Lobby, die uns unterstützen kann (hier zeigen zum Beispiel die Fachhochschulen, wie gut man im Wettbewerb sein kann). Wir sind in einem vielfältigen, polypolitischen Wettbewerbsprozeß. Die Frage kann nicht das Ob des Wettbewerbs sein, sondern das Wie. Wo soll mit welchen Zielrichtungen welcher Wettbewerb nach welchen Kriterien intensiviert, bewußter gemacht werden?

Ich meine, daß die Frage unserer Aufgaben nach von Humboldt doch in ein Spannungsverhältnis zu diesem Zauberwort gebracht werden muß.

#### **Hinrich Seidel**

(Präsident der Universität Hannover,  
Präsident der Europäischen Rektorenkonferenz)

Herr Müller-Böling, ich möchte sehr stark der These widersprechen, daß die deutschen Hochschulen keine Zielvorstellungen haben. Zielvorstellungen sind sicher unterschiedlich je nach Art und Struktur, Komplexität und Größe von Hochschulen. Ich beziehe mich jetzt auf Universitäten. Jede Hochschule ist sehr wohl der Auffassung, daß sie zumindest fünf Grundziele anzusteuern und zu realisieren hat: erstens ein gutes Studium zu vermitteln, zweitens eine gute akademische Berufsausbildung zu vermitteln (das war schon seit dem Mittelalter so, es wurden Ärzte, Juristen, Theologen und Administratoren ausgebildet); drittens ist die Aufgabe der Universitäten nach wie vor - und sie ist die einzige Institution, die das in Deutschland leistet -, die Grundlagenforschung in der Breite weiterzuentwickeln; viertens haben alle Universitäten eine regionale Entwicklungsfunktion und eine internationale Kontaktfunktion; und fünftens haben Universitäten zweifellos, das ist eine ihrer ganz zentralen Funktionen, zum Selbstverständnis unserer Gesellschaft heute und zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen.

#### **Klaus Sturm**

(Rektor der Universität-GH Siegen)

Ich will vorausschicken, daß ich es durchaus für berechtigt halte, daß wir uns um Evaluation kümmern. Ich kann an meine Vorredner anknüpfen: Natürlich gibt es Wettbewerb seit eh und je um die besten Professoren, um die Qualifikation der Absolventen. Ich akzeptiere auch, daß wir unsere Leistungen der Öffentlichkeit besser deutlich machen müssen.

Gleichwohl habe ich den Eindruck, daß wir mit dieser Thematik dem Zeitgeist verfallen, was Universitäten nie tun sollten, indem wir die Bedeutung der Wissenschaft der gesellschaftlichen Öffentlichkeit dadurch besser vermitteln zu können, daß wir uns an den Kriterien der Erfolgsgesellschaft orientieren. Wir geben damit diesen Kriterien der Erfolgsgesellschaft indirekt die Dignität der wissenschaftlichen Anerkennung, wo wir vielleicht eher zu Kritik verpflichtet wären.

Die Werte der Wissenschaft, nämlich die kritische Analyse, die aufklärende Rationalität, die intellektuelle Redlichkeit usw., bestimmen dann nicht mehr die Profile der Fächer, der Forschungsleistungen, der Bildungsziele der Studierenden, sondern Leistungen, die dann in der Regel doch, wie Sie ja eingeräumt haben, primär quantitativ gemessen werden können. Wenn wir diesem Weg folgen, dann wird Hochschulpolitik nicht mehr primär bildungspolitisch oder sozialpolitisch begründet, sondern nach den angeblichen Gesetzen des Marktes. Ob diese bildungspolitisch überhaupt relevant sind, ob sie geeignet sind, als Modell der gesellschaftlichen Kommunikation und Interaktion zu dienen, wird ja nicht hinterfragt und ist jedenfalls bisher nicht genügend begründet.

Wir tun so, wenn wir von Wettbewerb sprechen, als ob wir wirklich einen Markt hätten und als ob wir die Bedingungen des Wettbewerbs herbeiführen könnten. Bisher unterliegen wir aber doch sehr starken staatlichen Reglementierungen. Auf der anderen Seite fragen die Abnehmer unserer Absolventen nach der Qualifikation der Absolventen, nicht nach der Dichte der Produktion der Einrichtungen, aus denen sie kommen. Das heißt, unter den gegebenen Bedingungen substituiert die Marktregulierung die bisherige bürokratische Regulierung durch Ministerien. Dabei verlieren wir eher Spielräume der Selbstregulierung und Autonomie, als daß wir solche gewinnen könnten.

Wettbewerb führt auch, wenn man ihn konsequent durchführt, zu einer Verengung des Leistungsangebots, zu einer Konzentration auf die Leistungsbe-

reiche, die am ehesten geeignet sind, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Also Drittmittelinwerbung zum Beispiel in der Physik führt doch dazu, daß die Kollegen sich bemühen noch mehr Drittmittel einzuwerben, aber nicht dazu, daß sie sich um die Studierenden im Grundstudium kümmern. Da werden Illusionen aufgebaut, die der Realität nicht entsprechen. Es gibt dann ganze Bereiche wie die Kunst, die nach Wettbewerbskriterien nicht als leistungsfähig erscheinen, was zu einem entsprechenden Verlust an Motivation und Prestige bei den Kollegen solcher Bereiche führt.

### **Reinhard Blum**

(Rektor der Universität Augsburg)

Ich möchte gerne zu Zielen und Wettbewerb etwas sagen, weil wir auch Modelle brauchen, wie wir evaluieren - darüber haben wir eigentlich noch gar nicht gesprochen -, damit wir die Ebenen nicht verwechseln.

Ich glaube, daß wir auf dem falschen Dampfer sind, wenn wir Marktwirtschaft und Evaluierung miteinander verbinden. Evaluierung ist eindeutig ein planwirtschaftliches Modell. Wir ersetzen den Markt durch eine Evaluierung entweder durch eine Behörde oder durch eine Peer group. Das hat mit Marktwirtschaft nichts zu tun!

Ich bin Volkswirt und habe gelernt, daß man Volkswirtschaft auch als Produktionsbetrieb betrachten sollte. Deshalb habe ich in betriebswirtschaftliche Lehrbücher geschaut. Daraus möchte ich ein modernes Bild entnehmen, das besagt, daß die Diskussion anzufangen hat bei den Zielen, bei der Philosophie, mit der man ein Unternehmen leitet. Ich muß davor warnen zu übersehen, was Herr Ursprung betont hat, nämlich daß das ganze System gesehen werden muß und nach der Leistung dieses Systems gefragt werden muß. Dann sieht die Evaluierung nämlich ganz anders aus. Unser Bildungssystem wird zunächst evaluiert von der Gesellschaft. Was sind die Leistungskriterien für die Gesellschaft, die sie an eine Universität stellt? Zweitens wird es evaluiert von der Wirtschaft. Was sind die Leistungskriterien der Wirtschaft an die Universität? Können wir diese Leistungskriterien für die Universität übernehmen? Ich halte es für einen Fehler, so zu tun, als ob es nur darum geht, produktiv etwas anzubieten. Das Beispiel der Kunst wurde ja schon genannt.

Ich habe den Eindruck, daß wir auf der tiefsten Ebene der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutieren, nämlich über innerbetriebliche Leistungskon-

trolle. Aber wo ist dieses Unternehmen eingebunden, wenn es den Markt nicht gibt, der bewertet? Es ist nicht einfach nur Bücher produzieren, die sich an einem Markt verkaufen lassen, was wir an den Universitäten tun. Das ist ein entscheidender Unterschied. Wir sollten nicht tun, was uns mit der Umwelt passiert ist: daß wir eine Artenvielfalt in der Kultur, aus der Kreativität erwächst, beseitigen und am Ende wieder versuchen müssen, diese Artenvielfalt künstlich zu erzeugen.

### **Detlef Müller-Böling**

Ich möchte nur auf einige Punkte hinweisen, die eventuell wegen der Pointiertheit mißverstanden worden sind. Auf der einen Seite, Herr Rebe, ist völlig klar, Wettbewerb ist kein Zauberwort und hat auch keine Zauberwirkung. Sie haben ja betont, was ich auch schon angeführt hatte, daß wir Wettbewerb bereits in einer ganzen Reihe von Bereichen haben. Wir haben aber beispielsweise keinen Wettbewerb um die Absolventen. Wir haben natürlich auch keinen Wettbewerb um die Studienzugänger. Da kann man sich schon fragen, welche Wirkungen positiver oder negativer Art ein wettbewerbliches System hätte. Das sollte man auch diskutieren.

Herr Seidel, es ist völlig klar, daß wir in den Hochschulen Ziele haben. Das will ich auch gar nicht bestreiten. Das Zielbündel, das Sie beschrieben haben, deckt sich selbstverständlich durchaus mit meinem. Was ich versucht habe deutlich zu machen, ist vielleicht das, was Herr Erichsen gestern Verantwortungsgemeinschaft genannt hat. Das vermisste ich in den Hochschulen. Denn daß diese Ziele, die Sie formuliert haben, von allen Gruppen der gesamten Organisation durchgängig so mitgetragen würden, das will ich zumindest für die Universität, die ich bis vor fünf Tagen vertreten habe, nun nicht unterschreiben.

Wir müssen versuchen, im Sinne dieser Verantwortungsgemeinschaft wieder Entscheidungs- und Diskussionsprozesse in der Hochschule anzuregen, die dazu führen, daß man auf den verschiedenen Ebenen zu gemeinsamen Zielen kommt. Das heißt, wie Herr Blum eben gesagt hat, wir müssen es ebenenmäßig betrachten. Es gibt Ziele auf der Lehrstuhlebene, auf der Institutsebene, auf der Fakultätsebene, auf der Universitätsebene und dann wieder auf der Bildungsebene insgesamt. Hier haben wir keinen Zielvereinbarungsprozeß mehr, denn die Gruppenuniversität ist nicht in der Lage, das zu leisten. Das scheint mir ein wesentlicher Punkt zu sein.

Ich könnte mir vorstellen, daß wir ein System entwickeln der hierarchisierten Zielvereinbarung zwischen Lehrstuhl und Institut, zwischen Institut und Dekan, zwischen Dekan und Rektor treffen und zwischen Rektor und den entsprechenden darüberstehenden Institutionen (mit dem Ministerium würde ich mich da nicht so gerne anfreunden, aber mit einem Board of Trustees oder diesem ETH-Rat, wie er gestern angesprochen wurde, vielleicht schon eher). Da muß gesagt werden, was das spezifische Profil dieses Lehrstuhls, dieses Instituts, dieser Fakultät, dieser Universität sein soll und wie diese Ziele in den nächsten Jahren realisiert werden können. Selbstverständlich ohne die Kreativität und die Individualität, die in Universitäten herrschen muß, zuzudecken.

Was die Übertragung der Kriterien der Erfolgsgesellschaft anbetrifft, Herr Sturm: Wir müssen uns der Tatsache stellen, daß wir der Gesellschaft gegenüber rechenschaftspflichtig sind. Nur dann können wir im übrigen auch die Autonomie zurückgewinnen, die wir für eine vernünftige Arbeit brauchen. Autonomie ohne Ablegung von Rechenschaft ist nicht möglich. Dies kann ich mir natürlich auch wieder in einem solchen hierarchisierten System vorstellen. Die Rechenschaft wird jeweils gegenüber der übergeordneten Ebene abgegeben und dann werden natürlich auch die Verantwortlichen, wie es Herr Ursprung gestern gesagt hat, zur Rechenschaft gezogen. Das müssen, da würde ich Herrn Ursprung zustimmen, Individualorgane und nicht Kollektivorgane sein, denn Kollektivorgane sind in der Tat nicht zur Rechenschaft zu ziehen.

**Jörg Friedrich**  
(Vizepräsident der Universität Mainz)

Herr Müller-Böling hat uns hier mit einer Reihe von Thesen konfrontiert. Er hat jetzt aus dem Plenum einige Antworten dazu erhalten, die alle für mich so klingen, als sei die Situation unproblematisch, als könnten die Hochschulen so weitermachen wie bisher, als wäre eigentlich alles in Ordnung. In keiner Weise wurde auf seine erste These eingegangen, daß wir in den Hochschulen nicht mehr von der generellen Leistungsvermutung ausgehen können. Ich glaube, daß diese These von zentraler Bedeutung ist. Die Dinge, die jetzt hier genannt worden sind, mögen alle in Ordnung sein, alles für sich ist richtig, was gesagt worden ist. Nur, es gibt noch vieles, was nicht gesagt worden ist.

Wenn hier die Kolleginnen und Kollegen der Meinung sind, daß in ihren Hochschulen alles völlig in Ordnung ist und wir aus einer Position der Stärke heraus mit den Politikern verhandeln könnten, dann leiten sie eine andere Hochschule, als ich das tue. Ich kann Ihnen aus meiner Hochschule ganz genau eine ganze Reihe von Fächern nennen, wo ich sagen muß, dort sind die Dinge nicht in Ordnung.

Hier ist gesagt worden, wir sollten Leistung nicht an den Drittmitteln messen, der Fachbereich Physik zum Beispiel sei drittmittelträchtig, aber was hätten wir von Drittmitteln, wenn dort die Professoren nicht mehr in die Grundausbildung gehen. Ich möchte gerne die Universität genannt bekommen, bei der die Physiker mit hohem Drittmittleinkommen nicht mehr in die Grundausbildung gehen. In Mainz jedenfalls gehen die Physiker in einem Maße in die Grundausbildung, wie das in keinem anderen Fach der Fall ist. Das heißt, Drittmittelinwerbung und Grundausbildung schließt sich in keiner Weise aus. Ich kenne umgekehrt eine ganze Reihe von Fachgebieten, wo in der Tat Null Drittmittel eingeworben werden. Und gerade in diesen Fachbereichen gehen die Kollegen nicht in die Grundausbildung. Es gibt ganze Fächer, wo in der ganzen Grundausbildung nicht einer der Professoren auftaucht.

Meine Damen und Herren, zu glauben, man könne aus einer Position der Stärke mit den Politikern verhandeln, halte ich für außerordentlich mißlich. Deshalb glaube ich, wir müssen uns mit den Thesen von Herrn Müller-Böling sehr aktiv auseinandersetzen und müssen uns fragen, wie wir in der Tat unsere Ziele formulieren können. Das klingt sehr gut: Wir haben diese fünf, sechs Ziele. Nur, im Einzelfall sollen Sie entscheiden, wer die Stelle kriegt. Welches der Ziele mobilisieren Sie denn genau in dem Moment? Wenn Sie Ihre Ziele im vorhinein etwas klarer formulierten, dann wären wir ein Stückchen weiter.

Ich würde auch gern die Kollegen fragen, wie weit sie in ihren Hochschulen umgesetzt haben, daß sie Mittel nach Leistungskriterien verteilen. Oder ist es nicht bei den meisten in der Tat so, daß seit fünf Jahren, vielleicht seit zehn Jahren im wesentlichen fortgeschrieben wird? Wo ist denn wirklich durchgreifend versucht worden, in der Hochschule durch die Mittelzuweisung einzugreifen? Ich sage das etwas provozierend, weil es mich gestört hat, hier nur Argumente aus dem Plenum zu hören, die so klingen, als wäre in den Hochschulen alles in Ordnung und als bräuchten wir uns mit den Dingen, die uns Herr Müller-Böling vorgetragen hat, nicht auseinanderzusetzen.

### **Günter Fandel**

(Rektor der Fern-Universität-GH Hagen)

Wenn wir über die Bewertungen der Universitäten sprechen, sollten wir die Organisationsformen sowohl des Marktes wie auch des Unternehmens selber nicht vergessen.

Zweitens darf man, wenn es um Management geht, nicht vergessen, daß es eine akademische Verwaltung und eine Universitätsverwaltung gibt. Diese müssen nicht stets dasselbe Ziel haben.

Drittens kann man über eine Universität als Dienstleistungsunternehmen und über den Wettbewerb, dem sie sich zu stellen hat, diskutieren - ich finde das völlig in Ordnung. Wir sollten uns nur die Diskussion über die Definition der Leistung nicht aus der Hand nehmen lassen.

### **Rainer Künzel**

(Präsident der Universität Osnabrück)

Ich finde es noch relativ einfach, sich auf Organisationsziele zu verständigen. Herr Seidel hat das ja vorhin ausgeführt, die Universitäten haben solche Organisationsziele, jedenfalls auf dieser allgemeinen Ebene. Ein anderes Problem ist es, in einer Gruppenuniversität (und wir müssen einfach zur Kenntnis nehmen, daß wir natürlich heute in Großorganisationen ein Maß an innerbetrieblicher Demokratie und Mitbestimmung haben, das wir nicht zurückdrehen können und im Prinzip nicht zurückdrehen sollten), diese Organisationsziele zu individuellen Handlungszielen zu machen. Dies ist ein Problem der innerorganisatorischen Kommunikation über die Bedingungen und Mittel, mit denen man solche Ziele verfolgt. Ich erhoffe mir eigentlich von Evaluation, von Auditing-Prozessen, Peer reviews und ähnlichem einen Verständigungsprozeß auch über die Art und Weise, wie wir Organisationsziele verfolgen wollen. Denn es liegt ja auf der Hand, daß die verschiedenen Gruppen in der Universität zunächst einmal als Individuen oder auch als Gruppen ganz unterschiedliche Perspektiven haben, weil ihre Arbeit mit unterschiedlichen individuellen Karrieremöglichkeiten verbunden ist. Erst wenn ihnen klar wird, daß in einer bestimmten Form des Zusammenwirkens sich auch für sie persönlich, für sie als Gruppe die Arbeitsbedingungen, die Karrierechancen usw. verbessern, wird man eine Orientierung auf das Organisationsziel errei-

chen können. Das hat zur Voraussetzung eine Verständigung über die Wege dorthin. Insofern kann ich nur dafür plädieren, daß in den Hochschulen verstärkt darauf gesetzt wird, die Erhebung der Daten und die Diskussion über die Konsequenzen, die aus den Daten zu ziehen sind, zum Anlaß zu nehmen, um einen verstärkten Kommunikationsprozeß über die Organisationsziele und die Wege dorthin zu führen.

### **Helga Gallas**

(Konrektorin der Universität Bremen)

Ich glaube, wir sollten einen Punkt nicht unter den Tisch fallen lassen, den Herr Müller-Böling in seiner zweiten These genannt hat. Es scheint mir nämlich doch sehr die Frage, ob wir tatsächlich, wenn wir Fragen wie Leistungsbemessung für die Universitäten zulassen, dem Zeitgeist verfallen sind oder ob wir hinterherhinken.

Durch unsere Kooperation mit den Niederlanden kannte ich zum Beispiel das niederländische Modell, ich wußte auch etwas über Großbritannien, wußte aber nicht, wie weit die Franzosen schon sind. Ich glaube, wenn man zu Hause den Kollegen klar macht, daß um uns herum schon überall solche Prozesse laufen, dann wird sich das Bewußtsein ändern.

Ich habe mich in Bremen seit über einem Jahr bemüht, solch eine Zieldefinitionsdebatte in Gang zu bringen, und bin jetzt endlich so weit, daß das zentral und dezentral in einigen Bereichen anläuft. Ich möchte den Skeptikern hier im Saal berichten über den ungeheuren Mobilisierungseffekt, den ein Sichnicht-Verschließen solchen Fragen gegenüber haben kann. Die Fächer, bei uns Germanistik und Biologie, sind durch den norddeutschen Evaluationsverbund jetzt quasi gezwungen, sich evaluieren zu lassen. In meinem Fach, der Germanistik, haben wir uns seit zehn Jahren das erste Mal alle zusammengesetzt und haben über die Profilierung unseres Faches geredet, darüber, was wir mit unserer Ausbildung überhaupt erreichen wollen, um uns so auf die Evaluierung vorzubereiten. Wir haben gemeinsam gesehen, wo sind die Schwächen und die Stärken in unserem Fach, und im Vorhinein überlegt - denn das soll ja eigentlich bei so einer Evaluierung herauskommen -, was geändert werden muß, was geändert werden kann. Und wir haben uns auf die Sachen beschränkt, die unabhängig von zusätzlichen Finanzmitteln wirklich in unserer Macht liegen. Ich kann Ihnen sagen, es sind mehr, als Sie denken!

Wir haben diese Zielbildungsprozesse auch für die Universität allgemein initiiert. Wir in Bremen sind nun sicher besonders eine Gruppenuniversität, wo es ganz besonders schwer ist, sich für die Universität als Ganzes auf gemeinsame Ziele zu verständigen. Nachdem wir intern diskutiert haben und von außen Vertreter der Wirtschaft herangezogen haben, mit denen wir einen gemeinsamen Workshop gemacht haben, fällt es jetzt langsam wie reife Früchte ab, daß einzelne Hochschullehrer die Notwendigkeit einsehen, daß eine Universität ein Profil braucht und daß man sich, auch wenn man in den Schwerpunktsetzungen mit seinem Fachbereich nicht vertreten ist, trotzdem hinter diese Schwerpunktsetzung stellen muß. Den Mobilisierungseffekt, den man dadurch erreicht, sollte man nicht unterschätzen. Wenn hier so geblockt wird und wenn nur die Skeptiker das Wort haben, dann finde ich das schade. Das, was wir gestern und heute gehört haben, sollte so nicht nach Hause in die Universitäten transportiert werden.

#### Günther Schilling

Vielen Dank, Frau Gallas! Ihr Beitrag erscheint mir insbesondere insofern bemerkenswert, als wir hier in den östlichen Bundesländern ja mit Evaluierungen auch unsere Erfahrungen gemacht haben. Wir sind ja alle, zum Teil mehrfach, evaluiert worden. Und vom Prinzip her kann ich bestätigen, daß das mobilisiert, wenn man es richtig macht.

Die Hochschulrektorenkonferenz hat schon vor einiger Zeit eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die solche Evaluierungsmodalitäten erarbeitet. In absehbarer Zeit wird ein Bericht zur Verfügung stehen.

#### Erich Hödl

(Rektor der Universität GH Wuppertal)

Ich denke, vieles, was von Herrn Müller-Böling und auch von den Befürwortern von Leistungsbeurteilungen und ähnlichem gesagt worden ist, kann man aus der Erfahrung, soweit sie besteht, unterstützen. Worauf ich hinweisen möchte, sind die Rahmenbedingungen, unter denen wir diese Maßnahmen durchführen. Herr Müller-Böling hat als organisationstheoretisch ausgerichteter Betriebswirt vieles vorgetragen, was ganz nachdrückliche Beschränkungen hat, wenn man das Hochschulsystem insgesamt betrachtet. Und das sind einmal - und man muß sie wieder nennen, wenngleich sie oft genannt worden

sind, scheinen sie ein Stück vergessen worden zu sein - die finanziellen Restriktionen angesichts des Öffnungsbeschlusses usw. Und es sind zum zweiten die unveränderten massiv bürokratischen Prozesse, die innerhalb der Ministerien auf die Hochschule zurückwirken.

Ich will dies natürlich nicht im einzelnen ausführen, aber drei Erfahrungen nennen, die ich in Nordrhein-Westfalen und auch an meiner Hochschule mache. Das sind zum einen die Fragen der leistungsorientierten Steuerung innerhalb der Hochschule, und auch auf Landesebene die Ermittlung und Anwendung von Indikatoren. In beiden Fällen stellt sich heraus, daß im Prinzip die Spielräume relativ gering sind aufgrund der Quantitäten der verfügbaren Mittel. Es gibt so gut wie keine Bereiche, wo man etwas abziehen kann, ohne die grundlegende Funktionsfähigkeit zu tangieren. Dies heißt, daß man nirgends etwas hingeben kann, was wirklich neue Strukturen einleitet. So sind intelligente organisatorische Elemente immer wieder gleich an den Beschränkungen von Ressourcen gescheitert.

Die zweite Erfahrung, die ich gemacht habe, ist die mit der Finanzautonomie. Ich finde es ein ganz ausgezeichnetes Instrument, gleichwohl gibt es dort bald auch Grenzen der Umschichtungsmöglichkeiten aufgrund der Bürokratie in den Ministerien, in bezug auf die Ausführung von Umschichtungen, die intern möglich sind. Und es gibt eben auch begrenzte Finanzmittel, obwohl wir in Nordrhein-Westfalen zusätzliche Finanzmittel an den Hochschulen bekommen haben, die diese Finanzautonomie modellhaft praktizieren konnten. Glücklicherweise wird dies ab dem nächsten Jahr auch für die übrigen Hochschulen so sein.

Der dritte Punkt, der mich vielleicht am stärksten zum Nachdenken anregt, diese organisationstheoretische Perspektive auf einzelne Hochschulen zu sprengen und wirklich auf das gesamte Hochschulsystem zu sehen, ist meine Erfahrung mit dem Projekt "Profilbildung" der Hochschulrektorenkonferenz. Wir haben seit einem Jahr in allen vierzehn Fachbereichen das Konzept umgesetzt und etwa 30 Kennzahlen für jeden Fachbereich ermittelt. Wir machen sozusagen eine Peer review innerhalb der Hochschule, weil wir noch keine Vergleiche ziehen können mit anderen Hochschulen, weil die einzelnen Fächer nicht systematisch evaluiert sind. Hier stellt sich nun in den sehr intensiven Diskussionen mit den Fachbereichsräten über diese Berichte heraus, daß die Fachbereiche auch aufgrund dieser beiden Beschränkungen, die ich ge-

nannt habe, Bürokratie und begrenzte Finanzmittel, zwar sehr motiviert sind und motivierbar sind, aber effektiv eine Veränderung nur in sehr begrenztem Umfang möglich ist.

Zusammengenommen meine ich, daß das, was wir heute diskutieren, außerordentlich wichtig ist; und wir müssen dies in den Hochschulen sensibel, vorsichtig und in einen Prozeß umsetzen, aber wir werden bald daran scheitern, was ich als die beiden Randbedingungen genannt habe, wenn wir diese nicht auch ins Zentrum unserer Überlegungen stellen. Man sollte sich überlegen, ob man nicht gelegentlich eine Diskussion dieser Facetten im gleichen Umfang in Angriff nimmt, wie wir das heute für das gegebene Thema tun.

**Hans Albert Richard**  
(Rektor der Universität GH Paderborn)

Die Thesen von Herrn Müller-Böling kann ich weitgehend unterschreiben und möchte daher nur noch einige Dinge ergänzen. Evaluierung, Leistungsbeurteilung an den Hochschulen muß sein. Wir sollten dabei allerdings nicht daran denken, daß zum Beispiel externe Kommissionen solche Evaluierungen durchführen, sondern wir haben ja Instrumente in den Hochschulen, zum Beispiel unsere Studierenden, die dann in der Lehre aktiv werden können.

Wir haben in Paderborn seit mehreren Jahren das Prinzip, daß die Veranstaltungen von Studenten bewertet werden. Da gab es am Anfang, wie die Kollegin schon ausgeführt hat, sehr, sehr große Widerstände von Seiten einiger Kollegen. Einige haben sogar den Studenten Klage angedroht, wenn solche Ergebnisse veröffentlicht werden. Inzwischen ist das Allgemeingut. Die Kollegen und die Studierenden arbeiten sehr aktiv in diesen Fragen zusammen und versuchen, über dieses Instrument Schwachpunkte in der Lehre aufzuzeigen und Verbesserungen zu erreichen. Es hat insbesondere ein intensiver Diskussionsschub stattgefunden, so daß Studierende und Lehrende viel mehr im Dialog sind als früher.

Die leistungsgerechte Mittelvergabe wird an unserer Hochschule zumindest teilweise seit über zehn Jahren praktiziert. Seit über zehn Jahren werden 25 Prozent der laufenden Mittel nach Drittmittelaufkommen vergeben.

Herr Sturm hat gesagt, die Gesetze des Marktes sind auf die Hochschulen nicht anwendbar. Ich möchte einschränkend sagen: nicht so ohne weiteres an-

wendbar. Und damit möchte ich den Zeitaspekt ins Spiel bringen. Wenn Sie heute ein neues Auto bestellen, Farbe und Ausstattung aussuchen, so können Sie etwa zwei oder drei Monate später genau dieses Auto auch bekommen, perfekt nach Ihren Wünschen. Das geht natürlich bei den Hochschulen und bei den Studierenden nicht so. Man muß diese durchschnittlich fünf Jahre Ausbildungszeit berücksichtigen. Die Wirkung aller Veränderungen, die wir im Studium und in den Hochschulen derzeit vornehmen, wird erst sehr, sehr spät zu messen sein. Deshalb ist der Vergleich mit dem freien Markt nur bedingt möglich.

**Klaus Landfried**  
(Präsident der Universität Kaiserslautern,  
Vizepräsident der Hochschulrektorenkonferenz)

Ich wollte mich bei Frau Kollegin Gallas bedanken für ihren Beitrag, weil er zeigt, daß Mobilisierung in einer Hochschule das Schlüsselwort ist für all das, was wir machen müssen: Rechenschaft ablegen, Verantwortung zeigen. Die Ursache für unsere Schwierigkeiten, die von Herrn Friedrich dankenswerterweise einmal offengelegt worden sind, liegt darin, daß in der Gesellschaft der Mythos Hochschule, der Mythos Wissenschaft kräftig entmythologisiert ist und daß wir nun nach neuen Rechtfertigungsgrundlagen suchen müssen. Wir müssen Leistungen nachweisen; wir sind nicht mehr self evident.

Die Mobilisierung in der Hochschule erfordert Dialog. Und natürlich brauchen wir andere Organisationsstrukturen als jetzt. Aber was wir jetzt leisten können, ist zunächst der Dialog mit den Studenten. Diese Rückkopplungsschleifen sind etwas ganz Wichtiges, daß nach den Vorlesungen im Laufe eines Semesters ein-, vielleicht sogar zweimal, diskutiert wird über das, was vielleicht anders gemacht werden muß, daß in den Kollegenschaften in kleinen Gruppen, nicht in den großen Sälen, diskutiert wird. Dann verändert sich plötzlich das Verständnis der Kolleginnen und Kollegen gegenüber dem, was sie traditionell so gemacht haben.

Ich habe an der eigenen Hochschule diese Erfahrung gemacht. Wir haben angefangen mit dem Projekt "Profilbildung". Als ich mit dieser Idee in die beteiligten Fachbereiche kam, haben die mich fast wieder nach Hause ge-

schickt. Dann haben wir geduldig miteinander geredet, und inzwischen sind sie alle froh, daß sie dabei sind.

Akzeptanz erreichen wir nur durch Dialog. Manchmal ist es mühsam, aber es lohnt sich!

#### **Günther Schilling**

Vielen Dank, Herr Landfried. Vielleicht darf ich damit nicht nur die Diskussion am heutigen vormittag beenden, sondern zugleich mit einiger Befriedigung feststellen, daß der Gedanke der Evaluierung nun doch Platz greift. Ich darf Herrn Müller-Böling fragen, ob er noch die Gelegenheit eines Schlußwortes wahrnehmen will.

#### **Detlef Müller-Böling**

Nur einen Satz, liebe Kolleginnen und Kollegen. Die Diskussion hat gezeigt, daß es, wie auch nicht anders zu erwarten, Skeptiker und Befürworter gibt. Ich möchte nur noch an die Skeptiker adressiert sagen: Ich meine, mit Evaluationen hört die Freiheit von Forschung und Lehre nicht auf, sondern im Gegenteil, ich glaube, daß wir sie zu neuen Höhen führen können.