Detlef Müller-Böling

Publikation, Promotion, Reputation – Erstmittel nach Drittmitteln?

Leistungsbeurteilung in Forschung und Lehre – Sieben Thesen

Ich möchte Ihnen zum Thema sieben Thesen vortragen, nicht nur weil 7 eine geradezu magische Zahl ist, sondern weil ich versucht habe, kurz und prägnant zu formulieren.
Prägnant fällt mir nicht schwer, kurz ist naturgemäß für einen Hochschullehrer problematisch, daher muß etliches skizzenhaft bleiben.

Nun aber zu dem mir gestellten Thema und den sieben Thesen.

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

Am 8. Januar dieses Jahres schrieb der englische Economist:

> „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 den Verlust von 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 Gründe hierfür mögen vielfältig sein:

- Einmal spielt sicherlich der Mangel in den öffentlichen Kassen eine wichtige Rolle.
- Zum zweiten aber dürfte generell 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 in der Regel für ein Problem angeboten

werden. Dies liegt nicht zuletzt auch an der starken Spezialisierung und Abschottung der Fächer (s. u.).

Dies ist kein spezifisches deutsches Problem. 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 bei ihnen herauskommt. Allerdings verläuft 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 Forschung und Lehre geführt mit folgenden Ergebnissen:

Niederlande: Lehre 1988-1993 alle Disziplinen, 1994 2. Runde;
Forschung ab 1982 sowohl ex-ante, wie ex-post, ab 1994 ex-post durch VSNU (Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten).

Frankreich: Ende 1995 wird CNE (Comité Nationale d'Evaluation) alle Hochschulen einmal evaluiert haben; parallel ab 1992 2. Runde.

Großbritannien: Lehre in der Versuchsphase; Forschung 1986, 1988/89 1992 = 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 auch erreicht hat. Das führt mich zu meiner dritten – sicherlich etwas provokanten These.

These 3: Leistungsbewertung und Qualitätsbeurteilung ist ohne (operationale) *Zielbestimmung* nicht möglich. Die deutschen Hochschulen haben jedoch die Fähigkeit zu einer *korporativen Zielbildung* verloren. Ihre Ziele sind vage, nicht operationalisiert, heterogen und nicht konsensual.

Ich frage mich manchmal, wo ist eigentlich die gemeinsame korporative Zielsetzung von Hochschule, von Fakultät, die über die gemeinsame Nutzung einer Heizungsanlage hinausgeht. Ich sehe sehr viele individuelle, persönliche

Ziele in der Hochschule, die allerdings keineswegs scharf konturiert sind, sondern häufig lediglich im Kopf der Wissenschaftler bestehen, von daher nicht beschrieben, artikuliert sind, die wegen der Heterogenität nicht zwingend zusammenpassen.

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

Allerdings sind die augenblicklichen Strukturen und Leitbilder – wie man so schön sagt – nicht geeignet, eine konsensuale Sinnbildung oder korporative Ziele zu fördern. Ich meine damit keineswegs ein gemeinsames Ziel für alle Hochschulen oder für alle Fachhochschulen und alle Universitäten, sondern ich meine korporative Ziele für die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, für den Fachbereich Mathematik, die Fakultät Maschinenbau oder für die Universität Dortmund insgesamt.

Diese gemeinsame Zielfindung vermag ich nur noch ansatzweise auszumachen.

Warum dies so ist, will ich in These 4a und 4b ausführen.

These 4a: Ursache hierfür sind die verschiedenen „Bilder" von Hochschule. Sie reichen von der *Gelehrtenrepublik* über die *nachgeordnete Behörde*, die *Gruppeninstitution* bis 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 unterschiedliche

(a) Gremien und Entscheidungsstrukturen
(b) Finanzierungen
(c) Ergebnisse der Hochschularbeit im Sinne von Leistungen sowie beispielsweise
(d) Lösungen für die unbestrittene Überlast
(e) Steuerungsinstrumente des Staates

Während in der Gelehrtenrepublik ex-ante gesteuert wird, wird in der nachgeordneten Behörde sowie der Gruppeninstitution der Prozeß selbst durch den Staat gesteuert. Im Dienstleistungsbetrieb steuert der Staat nach den Ergebnissen bzw. Leistungen der Hochschulen.

Weder die „Gelehrtenrepublik", noch die „Behörde" oder die „Gruppeninstitution" und das „Dienstleistungsunternehmen" beschreiben die Realität in der deutschen Hochschullandschaft exakt. 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 eines dieser Modelle im Kopf – vielleicht auch hier und da Kombinationen –, wenn er von der deutschen Hochschule spricht und argumentiert von dieser Position aus. Etliche unserer Kommunikationsprobleme sind auf dieses Phänomen zurückzuführen.

Aber entscheidend ist, daß eine Zielbildung bei diesen Modellen kaum noch zustande kommt und wir fast agieren wie diejenigen, die formuliert haben:

„Als wir unser Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten wir unsere Anstrengungen."

Ursache hierfür ist aber weiterhin eine falsch verstandene Autonomie. Das möchte ich in der These 4b formulieren

These 4b: Autonomie der Universitäten wird zu sehr als individuelle Autonomie mißverstanden. Sie muß mehr als korporative Autonomie verstanden werden.

Die Autonomie[1] der Hochschule ist für uns ein fast schon plakatives Schlagwort, das neu mit Inhalten gefüllt werden muß. Autonomie bedeutet nicht, daß Wissenschaftler im Namen der Wissenschaftsfreiheit uneingeschränkte Individualrechte ohne jede Kollektivverantwortung reklamieren können (**individuelle Wissenschaftsfreiheit**).[2] Autonomie hat auf der anderen Seite auch eine korporative Komponente, die im Zuge einer intensivierteren Prozeßsteuerung durch den Staat zunehmend ausgehöhlt wurde. Die Frage der Autonomie berührt also einerseits die internen Beziehungen in der Hochschule, andererseits das Verhältnis Hochschule – Staat. Meine These ist, daß die **individuelle Autonomie** teilweise bis zum Mißbrauch ausgeweitet ist, während die **korporative Autonomie** der Hochschule gegenüber dem **Staat** zu weit eingeschränkt ist.

[1] Die Diskussion wird im folgenden eher organisationstheoretisch, weniger (verfassungs)rechtlich geführt. Es ist möglich, daß sich dann andere Akzentuierungen ergeben.

Korporative vs. individuelle Autonomie

Unstrittig ist, daß Wissenschaft Kreativität benötigt und diese sich nur im auch **individuellen Freiraum** von eingrenzenden Regeln entfalten kann. Das setzt eine große Freiheit des einzelnen Wissenschaftlers und seines Lehrstuhls voraus. Aus einer teilweisen Überbetonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit resultieren allerdings die allseits beklagten **Defizite** in der **Studienorganisation** hinsichtlich nicht abgestimmter Lehrveranstaltungen, Prüfungstermine, inhaltlicher Überschneidungen oder Leerfeldern usw. Dies gilt in gleicher Weise für die **Forschung**, die zwar hochspezialisiert ist, aber kaum noch die gesamtheitlichen, interdisziplinären Fragen der Gesellschaft beantworten kann. So sind wir z. B. in der Lage, immer genauer die Umweltbelastung zu analysieren, neue Pflanzen können gentechnologisch gezüchtet werden, aber auf die komplexen Probleme wie Ozonloch oder Welternährung liefert die fachspezifische Forschung keine Antwort. Die Freiheit von Forschung und Lehre wird vielmehr **mißverstanden** als die **individuelle Freiheit des Einzelnen,** müßte aber stärker begriffen werden als die Freiheit **der Hochschule oder des Fachbereichs insgesamt** gegenüber dem Staat, Studiengänge und Forschungsprogramme zu gestalten. Dazu bedarf es zweifellos auch individueller Freiräume, allerdings unter Bezug auf gemeinsame Zielsetzungen.

Von daher muß es wieder zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen individueller und korporativer Autonomie kommen.
Stephen Muller, eh. Präsident der Johns-Hopkins-University, hat mir gegen-

[2] van Vught bezeichnet das als „academic individualism which brings along a disinterest in the welfare of the broader organisation"; vgl. van Vught, Frans: Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31 August - 3. September 1994.

über folgendermaßen einen wesentlichen Unterschied zwischen amerikanischen und deutschen Universitäten charakterisiert. Er sagte: „Der deutsche Professor arbeitet in der Hochschule, der amerikanische arbeitet für die Hochschule." Wenn das auch vielleicht etwas übertrieben ist: Jüngste Studien der Carnegie-Foundation belegen, daß Wissenschaftler weltweit sich eher der Fach-Community zugehörig fühlen, aber der Kern stimmt, denn bei den Deutschen ist die Bindung an die eigene Institution am schwächsten ausgeprägt.

Autonomie gegenüber dem Staat

Die starke Betonung der individuellen Wissenschaftsfreiheit mag auch mit den Einschränkungen des Staates hinsichtlich der korporativen Autonomie zusammenhängen.[3]
Gehen wir von den Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten des Staates aus, so ist festzustellen:
Die **ex-ante-Steuerung** reicht nicht mehr aus, weil

- die Festlegungen bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden, darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen oder Fehler nicht zu korrigieren sind,
- die Abstimmungsprozesse zu langsam laufen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht wird.

In gleicher Weise wird die **Prozeßsteuerung** scheitern, weil ein derartig komplexes Gebilde wie die Hochschulen – ebenso wie Staatsgebilde oder Großunternehmen – nicht zentral detailliert gesteuert werden kann.

Erfolgreich wird daher nur eine Kombination aus **ex-ante- *und* ex-post-Steuerung** sein, die einerseits an den formulierten Zielen und andererseits am Zielerreichungsgrad (den Ergebnissen) ansetzt, wie sie im übrigen in fast

[3] Ursache und Wirkung sollen nicht vermischt werden, aber die Verfassungsklage gegen das nordrhein-westflälische Universitätsgesetz unter Berufung auf die (individuelle) Wissenschaftsfreiheit scheint mir Ausdruck des Kampfes gegen den Eingriff in die institutionelle Autonomie, die mit Regelungen zur Organisationsstruktur der Hochschulen eingegrenzt wird.

allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder augenblicklich eingeführt wird. Dazu müssen allerdings die **Ziele** ebenso transparent gemacht werden wie die **Leistungen**.

Eine wirklich autonome Hochschule hat daher einmal die Aufgabe, **Prozesse der Zielbildung** zu entwickeln und zum anderen der **Rechenschaftspflichtigkeit** gegenüber der Gesellschaft nachzukommen. Im Hinblick auf die Zielbildung haben die Hochschulen allerdings verständlicherweise Probleme, insbesondere auch weil ihre Ziele sehr heterogen, teilweise diffus, in der Regel wenig operational sind. Das bedeutet für die Hochschulen den Aufbau von Willensbildungsstrukturen, die die „Anarchie organisieren"[4]. Im Hinblick auf die Rechenschaftspflichtigkeit müssen die Hochschulen **Berichtssysteme** aufbauen, die sowohl die Ressourcen wie die Leistungen abbilden.
Der Staat hat diese Leistungen lediglich informatorisch entgegenzunehmen, sie gesellschaftlich zu bewerten und dann behutsam (finanzielle) Konsequenzen daraus zu ziehen.

In keinem Fall geht es aber ohne Ziele der Fakultäten und Universitäten. Man kann sich nun fragen, ob nicht erst die Zielbildung vorangetrieben werden sollte, um daran anschließend Evaluationen vorzunehmen. Für mich ist dies fast ein Henne-Ei-Problem. Daher meine

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

Bisher haben wir (ausländische) Modelle für die Evaluation, die wir jetzt teilweise zu übernehmen beginnen. Eine Nordkette von Universitäten (Rostock, Kiel, Hamburg, Bremen und Oldenburg) hat sich entsprechend dem niederländischen Modell zu einem Evaluationsverbund zusammengeschlossen. Der Wissenschaftsrat wird jeweils fünf Hochschulen in den Fächern Physik und Betriebswirtschaftslehre evaluieren. Die Universität Dortmund geht einen außerordentlich interessanten eigenen Weg mit hochschulinternen Evaluationen, worauf ich stolz bin, nicht weil ich persönlich irgend etwas Entscheidendes dazu beigetragen hätte, sondern weil hier meine eigene Alma Mater zeigt, wieviel innovative Kraft in ihr steckt.

Was hinzukommen muß ist eine Verständigung darüber, welche Leistung überhaupt angestrebt werden soll, deren Erreichung dann bewertet werden

[4] Vgl. Cohen , M. D.; March, J.G.: Leadership and Ambiguity, Boston 1974.

kann. Dies muß nicht bundeseinheitlich erfolgen, sondern es können fakultäts- und universitätsbezogen sehr unterschiedliche Leistungsziele definiert werden, z. B.

- geringe Drop-Out-Quote/ hohe Drop-Out-Quote
- auf spezialisierte Arbeitsmarktsegmente bezogene Ausbildung/ breite Ausbildung,
- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur,
- international konkurrenzfähige Forschung,
- regionaler Technologietransfer,
- Schwerpunktbildung in experimenteller Physik bei kleinen und mittelständischen Unternehmen etc.
- Internationalisierung, Integration, Implementation, Innovation[5]

Diesen Prozeß der Zielfindung müssen wir in weiten Teilen neu organisieren, da er im Konglomerat von Gelehrtenrepublik, Behörde, Gruppeninstitution und Dienstleistungsunternehmen einerseits und überbetonter individueller Autonomie nicht mehr wirkungsvoll zustande kommt.

Die angedeuteten möglichen Ziele machen aber auch deutlich, daß ihre Zielerreichung methodisch auf unterschiedlichen Wegen überprüft werden kann und muß.

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

Die quantitative Methode der performance indicators versucht über intersubjektiv überprüfbare Leistungskennzahlen Aspekte des Inputs (Studentenzahlen), des Throughputs (Zwischenprüfungen, Drop-Out-Quote) und des Outputs (Absolventenzahlen, Studiensemester, Promotionen, Publikationen) statistisch zu erfassen. Dagegen werden bei den qualitativen peer reviews die von der akademischen Gemeinschaft entwickelten und akzeptierten Leistungsstandards in einem letztlich **subjektiven** Bewertungsprozeß zur Beurteilung

[5] So die Ziele der Columbia Business School, New York, in der jeder Wissenschaftler sein Forschungs- und Lehrprogramm an diesen „4I" auszurichten hat. Vgl. Rühli, Edwin: Wie erhält eine Hochschule Schwung? in: Neue Zürcher Zeitung vom 27. 7. 1994.

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 die Leistungskennzahlen ohne eine qualitative Interpretation ebensowenig (höheren) Sinn.[6] Grundsatz muß daher sein, beide Verfahren einzusetzen.

Insbesondere bei den quantitativen Verfahren ergeben sich zwei Probleme, die in der empirischen Forschung unter den Begriffen der *Validität* und der *Reliabilität* diskutiert werden. Welcher erfaßbare Indikator kann Leistung repräsentieren? Dies ist eine Frage der Validität. Weitestgehend akzeptiert sind hier beispielsweise Drittmittel, zumindest soweit sie aufgrund von Bewertungsverfahren verteilt werden. Im Hinblick auf die zuverlässige Messung dieses Indikators ergibt sich ein Problem: Welche Daten über die Drittmittelvergabe in Deutschland sollen von wem und wie erhoben werden? Dabei handelt es sich um die Frage der Reliabilität der Messung. Hier gibt es – wie das Pilotprojekt „Profilbildung" der HRK oder eine kürzliche Aufstellung des Wissenschaftsrates gezeigt haben – große Erhebungsunterschiede, die erst vereinheitlicht werden müssen, bevor diese Daten belastbar sind. Selbstverständlich ist, daß diese Zahlen dann nur Fach-zu-Fach verglichen werden können.

Neben der Lehre und der Forschung müssen aber auch die Managementprozesse untersucht werden, beispielsweise die Fähigkeit, zu Entscheidungen zu kommen. Stichwort Berufungen: Der Zeit-, Arbeits- und Gutachtenaufwand muß ins Verhältnis zur Qualität der Berufenen gesetzt werden.

Lassen Sie mich zur letzten These kommen, die gewiß besonderen Sprengstoff bietet.

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

Die niederländischen Hochschulen haben sich zur Evaluation explizit nur bereit erklärt unter der Bedingung, daß keine unmittelbaren Mittelzuweisungen

[6] Dazu detaillierter Richter, Roland: Selbststeuerung und Qualitätsevaluation an Hochschulen – Die zwei Seiten einer Medaille, unveröff. Manuskript, Wissenschaftliches Sekretariat für die Studienreform im Land Nordrhein-Westfalen, 21.1.1994.

bzw. -kürzungen an die Ergebnisse geknüpft werden. Nur dadurch ist in den Hochschulen überhaupt Akzeptanz für die Evaluation erreicht worden. Die Interessen der Hochschulen an den Evaluationen liegen nach deren Aussagen in erster Linie in der Mängelerhebung sowie in der Qualitätsverbesserung. In der Tat ist in jedem Fall durch die Leistungsbewertung ein Bewußtseinsprozeß über Ziele (siehe oben) und Leistungen zu erwarten. Nischen, Rückzugszonen, Spezialgebiete ohne Bezug zur Lehre – vielleicht sogar zur Forschung – werden offengelegt. Koordinationsmängel werden aufgezeigt. Der Stand in der Community wird erkennbar. Dies ist ein Wert an sich, sofern es anschließend zur Abstellung der Mängel und einer selbstorganisierten Veränderung der Prozesse kommt.

Dennoch bin ich der Meinung, daß auch Mittelzuteilungen an hohe und weniger hohe Leistungen gekoppelt sein sollten. Wir selbst praktizieren dies in Dortmund seit dem letzten Jahr.[7] Andere Hochschulen – wie TU Berlin oder Universität Bielefeld oder Münster – tun dies ebenfalls, wenn auch auf andere Art und Weise und in kleinerem Umfang. Selbstverständlich kann eine einmalige Evaluation nicht zur Schließung von Fachbereichen oder Fakultäten führen. Alle Organisationseinheiten vom Lehrstuhl bis zur Hochschule insgesamt müssen Gelegenheit 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.

Soweit meine Thesen zur Leistungsbemessung, -transparenz und ihren Folgen.

Als Anhänger der Management-by-Konzepte fällt mir in diesem Zusammenhang

> *Management by Ping-Pong ein:*
> *Einen Vorgang solange hin und her spielen, bis er sich von selbst erledigt.*

Der Ball Leistungstransparenz ist da. In der Hochschule als nachgeordneter Behörde mag Management by Ping-Pong eine sehr sinnvolle Strategie sein. Dennoch meine ich, wir müßten uns den Fragen der Evaluation stellen. Auch Dortmund tut dies ja bereits.

---

[7] Vgl. Rektoratsbericht der Universität Dortmund 1993.