

UWE SCHIMANK

## Sündenbock gesucht – Sind Leistungskontrollen für Professoren sinnvoll?<sup>1</sup>

Sind Leistungsdefizite von Professoren wirklich das Kernproblem deutscher Hochschulen? Die Politik unterstellt dies, ohne es bislang belegt zu haben. Aber selbst wenn man leistungsorientierte Mittelverteilung angesichts knapper Mittel als geboten ansieht, steht man vor ungelösten Problemen der Messung individueller Leistungen in Lehre und Forschung.

Der Wissenschaftsrat legte Ende 1996 „Thesen zur Forschung in den Hochschulen“ vor. Die darin enthaltenen Empfehlungen von Maßnahmen zur Leistungssteigerung der Hochschulforschung werden von manchen Kommentatoren als „geradezu revolutionäre Schritte“ gewertet. Viele der Einzelvorschläge laufen auf eine leistungsorientierte *Umverteilung von Ressourcen* hinaus und beziehen sich naturgemäß vor allem auf die Professoren als die dominierende Gruppe von Hochschulangehörigen. Künftig sollen Forschungsfreiemester nicht länger jedem Professor nach einem bestimmten Zeitraum zustehen, sondern nur noch demjenigen, der sich bereits durch besondere Forschungsleistungen ausgezeichnet hat. Die Grundausrüstung der Professoren an Mitarbeiterstellen und Sachmitteln soll nicht mehr in dauerhaften Berufungszusagen fixiert, sondern nur noch auf sieben Jahre vergeben werden; dann sollen die erbrachten Lehr- und Forschungsleistungen überprüft und den leistungsschwächeren Professoren Grundausrüstungsmittel entzogen, den leistungstärkeren hingegen aufgestockt werden. Die gesamten Ressourcen der Hochschulen sollen von der noch immer überwiegenden Grundausrüstung auf einen höheren Drittmittelanteil umgeschichtet werden, weil Drittmittel in einer Leistungskonkurrenz angeworben werden müssen. Diese und weitere Ideen laufen zusammengenommen darauf hinaus, Druck in Richtung Leistungssteigerung auszuüben und an dauerhaft leistungsschwache Hochschullehrer nur noch ein Minimum an knappen Ressourcen zu verschwenden.

### Nicht „revolutionär“

„Revolutionär“ im Sinne von etwas völlig Neuem sind solche Ideen freilich nicht. Schon in Empfehlungen aus den siebziger Jahren war der Wissenschaftsrat in diese Richtung gegangen; und auch andere hochschulpolitische Akteure, seit ein paar Jahren sogar die Hochschulrektorenkonferenz, haben immer wieder Ähnliches proklamiert, von der energischen Umsetzung derartiger Vorstellungen in anderen Ländern ganz zu schweigen. Man kann allenfalls sagen, daß die Stimmen, die von den deutschen Hochschulen ein deutlich erhöhtes Leistungsbewußtsein und ein entsprechendes Handeln verlangen, zahlreicher und lauter werden. Und man fragt sich, warum das nicht schon viel früher passiert ist. Denn kaum jemand wird etwas dagegen haben, daß auch die Berufsgruppe der Professoren in ihrer Arbeit Leistungskriterien unterworfen wird. Denkt man indes länger über die Problematik nach, stößt man alsbald auf eine Reihe von Gesichtspunkten, die das Ganze doch

nicht so einfach erscheinen lassen. Man entdeckt, daß schon auf einer rein sachlichen Ebene der Problembetrachtung verschiedene Komplikationen zu bedenken sind; und man kann nicht übersehen, in wie hohem Maße die Sachauseinandersetzung auf allen Seiten durch Interessenpolitik überlagert wird.

### Leistungsdefizit?

Das beginnt bereits bei der Problemdiagnose. In welchem Maße gibt es überhaupt das mit großer Selbstverständlichkeit unterstellte Leistungsdefizit der Hochschulen in Lehre und Forschung? Man könnte ja dagegen setzen, daß die deutschen Hochschulen umgekehrt seit Mitte der siebziger Jahre zumindest in der Lehre eine ausgesprochen hohe *Leistungsfähigkeit* bewiesen haben. Mit kaum gestiegenen personellen und finanziellen Ressourcen inzwischen fast doppelt so viele Studenten zu bedienen: Nicht viele andere Organisationen – gerade auch in unserer ach so leistungsstarken Wirtschaft! – wären wahrscheinlich mit einem solchen Nachfragezuwachs bei stagnierendem Mitteleinsatz so passabel fertig geworden wie die Hochschulen. Wenn die Qualität der Ausbildung unter diesen Bedingungen gelitten hätte, wäre das nur zu begreiflich und nicht umstandslos individueller Leistungsunwilligkeit und -unfähigkeit anzutasten. Aber jenseits gelegentlicher pauschaler Behauptungen, daß die heutigen Hochschulabsolventen schlechter seien als frühere Kohorten (was, wenn es stimmte, auch noch andere Gründe haben könnte), und punktueller Impressionen existiert keinerlei gesichertes Wissen darüber, ob die Leistungen der Hochschulen in der Lehre überhaupt signifikant schlechter geworden sind. Vielleicht suchen ja Wirtschaft und öffentliche Verwaltung, wenn sie neuerdings auf die Hochschulabsolventen und damit auch auf die Hochschulen schimpfen, nur einen Sündenbock dafür, daß ihre eigenen Organisationsstrukturen und Arbeitsverfahren neuartigen Herausforderungen nicht gewachsen sind? Gleiches gilt für die Forschung. Man sollte meinen, daß die seit Mitte der siebziger Jahre vom Wissenschaftsrat behaupteten Leistungsschwächen der deutschen Hochschulforschung ein Anlaß gewesen wären, dem Mangel in gründlichen und flächendeckenden empirischen Studien nachzugehen. In der Tat kamen in den achtziger Jahren u.a. bibliometrische Verfahren der Forschungsevaluation verstärkt in die Diskussion. Wer hat wieviel publiziert, wie oft wurde das zitiert? Aber anders als etwa in Großbritannien hat es in Deutschland niemals eine umfassende und nach Hochschulen, Fachbereichen oder gar Individuen differenzierte Vermessung der Forschungsleistungen gegeben. Hier stehen sich die staatlichen Hochschulpolitiker mit ihren föderalistischen Vergleichsängsten selbst im Wege. Nicht auszudenken, wenn z.B. herauskäme und öffentlich bekannt würde, daß etwa die Biologie in Nordrhein-Westfalen besser als in Bayern wäre! Solche „Standortnachteile“ will kein Politiker riskieren.

Alle reden von Leistungsschwächen – aber keiner will es genauer wissen. Dieser wenig hilfreiche Zustand hängt auch damit zusammen, daß Bund und Länder nur solange,

<sup>1</sup> Dieser Beitrag erschien erstmals in „Forschung & Lehre“ 5 (1998), 2, 72-74.

wie es bei diffusen Verdächtigungen bleibt, die öffentliche Unzufriedenheit mit Forschung und Lehre den Hochschulen anlasten können und so nicht selbst ins Kreuzfeuer der Kritik geraten. Die Pauschalität der Problemsicht ermöglicht es, vorrangig individuelle Leistungsunwilligkeit als Problemmursache zu betonen – die Professoren als „faule Säcke“ zu bezeichnen, um ein von Gerhard Schröder auf Lehrer gemünztes Etikett zu übertragen –, womit die Hochschulen in der Pflicht sind. Die Debatten über die „Qualität der Lehre“ sind ein gutes Beispiel für „symbolische Politik“.

### Neid auf Privilegien

Im übrigen steckt hinter den Vorwürfen mangelnder individueller Leistungsbereitschaft immer auch eine gehörige Portion Neid auf die in mancherlei Hinsicht privilegierte Arbeitssituation der Professoren. Deren Freiheiten der Zeiteinteilung, der räumlichen Verortung ihrer Berufsausübung und der Themenwahl und Meinungsäußerung in Forschung und Lehre hätte so mancher Ministerialbeamte, Politiker, Journalist oder Verbandsfunktionär auch ganz gerne; und um so unnachsichtiger wird wirklicher oder angeblicher Mißbrauch an den Pranger gestellt. Daß die Professoren diese Freiheiten inzwischen eher verschämt zugestehen, anstatt sie offensiv zu verteidigen, tut hier ein übriges. Wenn ein Professor weit mehr als die übliche Wochenarbeitszeit leistet, sollte nicht denjenigen, die pünktlich nach 38,5 Stunden den Griffel fallen lassen, Empörung suggeriert werden, falls er vielleicht morgens erst um zehn anfängt; wenn er Studenten in Lehrveranstaltungen und Sprechstunden nach deren eigenem Bekunden ausreichend zur Verfügung steht, sollte ihm nicht vorgehalten werden, daß er vielleicht nur drei Tage in der Woche in der Hochschule anwesend und ansprechbar sei, weil er auch noch im Labor, im häuslichen Arbeitszimmer oder auf Dienstreisen seiner anderen Dienstpflicht, der Forschung, nachkommt. Die Wissenschaftsfreiheit ist ein Abwehrrecht gegen Einmischungen Unbefugter; und auf dieses Recht sollten sich die Professoren genauso selbstbewußt berufen wie die Unternehmer auf die Eigentumsfreiheit.

Somit läßt sich zur Problemdiagnose wohl nur sagen: Außer durch individuelle Leistungsunwilligkeit und -unfähigkeit werden Defizite der Forschung und Lehre an den deutschen Hochschulen in erheblichem Maße durch eine permanente Situation des Ressourcenmangels verursacht; und letzteres läßt sich durch Maßnahmen der Leistungsorientierung nach Art der eingangs angesprochenen nicht beseitigen. Solange die staatliche Hochschulpolitik sich einzig auf individuelle Problemursachen versteift und die von ihr verschuldeten systemischen Ursachen überspielt, braucht sie sich nicht darüber zu wundern und zu entrüsten, wenn die

Professorenschaft ebenso einseitig nur letztere betont. Aus dieser ungunstigen Polarisierung findet bislang so recht niemand heraus. Und das hat wiederum zur Folge, daß die Hochschuleseite, auf deren Unterstützung eine staatliche Politik der Leistungsorientierung angewiesen wäre, diese Kooperation verweigert.

### Vorsicht ist geboten

Unterstellt, das Umsetzungsproblem der erwähnten Maßnahmen wäre gelöst: Könnte man wenigstens annehmen, daß die erwähnten Maßnahmen sich lohnten, also die erhoffte Wirkung der Leistungssteigerung der Professoren bzw. einer Marginalisierung der dauerhaft Leistungsunwilligen eintreten würde, daß sich also der ganze Aufwand bezahlt macht und die negativen Nebenfolgen überwäge? Auch hierbei ist Vorsicht geboten.

Man sollte zunächst einmal den Aufwand der nötigen Leistungskontrollen nicht unterschätzen. Am unaufwendigsten wäre noch die Evaluation der Lehre durch die Studenten, auch auf Basis statistischer Zusammenstellungen etwa von Absolventenzahlen möglich, dazu eine beiläufig anfallende Evaluation des Anwendungsbezugs der Forschung durch Menge und Volumen von Forschungsaufträgen. Alle anderen Evaluationsdimensionen, insbesondere die der innerwissenschaftlichen Qualität der Forschung, setzen Einschätzungen durch 'peers' voraus, auch wenn – ihrerseits nicht unaufwendige – bibliometrische Verfahren unterstützend herangezogen werden können. Diese 'peers' müßten hochkarätige Fachvertreter sein, damit ihre Urteile Verlässlichkeit und Überzeugungskraft besitzen. Schon heute klagen allerdings z.B. nicht wenige Fachgutachter der Deutschen Forschungsgemeinschaft darüber, daß sie während ihrer Gutachterzeit die eigene Forschung aus Zeitgründen stark vernachlässigen müssen. Ähnliches hört man von den Mitgliedern von Hochschulstrukturkommissionen und anderen Evaluationsgremien. Je mehr solche Instanzen der Leistungskontrolle eingesetzt werden, was Voraussetzung einer leistungsorientierten Ressourcenvergabe ist, desto mehr werden gerade die besten Professoren von ihrer eigentlichen Arbeit in Forschung und Lehre abgehalten, um sozusagen das Mittelmaß zurechtzustutzen.

Erfahrungen mit Leistungsevaluationen in Deutschland und noch viel mehr im Ausland zeigen weiterhin, daß das Finden eines geeigneten, allen Leistungsaspekten gerecht werdenden Beurteilungsmaßstabs, der gleichwohl nicht überkomplex und damit unhandhabbar ist, oftmals einer Quadratur des Kreises nahekommt. Lehr- ebenso wie Forschungsqualität sind vieldimensional, so daß im Gefolge jeder Evaluation lautwerdende Beschwerden zwar sicherlich teilweise Schutzbehauptungen sind, aber fast immer

**Schon jetzt vormerken ! – Schon jetzt vormerken ! – Schon jetzt vormerken ! – Schon jetzt vormerken !**



14. Sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs

**Dimensionen und Visionen des Sports**  
Evaluation – Profilbildung – Globalisierung

**Heidelberg, 27.-29. September 1999**



Anmeldungen von Arbeitskreisen bis zum 31.12.1998; Kurzreferate bis zum 01.02.1999.

Infos: Universität Heidelberg, Institut für Sport und Sportwissenschaft, Im Neuenheimer Feld 700, 69120 Heidelberg,  
Tel.: (06221) 54-4338, Fax: (06221) 54-54-6051, Internet: <http://www.rzuser.uni-heidelberg.de/~v99/Neu/main.htm>

auch ein Stück weit zu Recht erhoben werden. Was ist mit jenem, der seine Studenten in Seminaren und Prüfungen mehr fordert und von ihnen daher schlechter beurteilt und nach Möglichkeit gemieden wird – im Gegensatz zu dem anderen, der gute Noten verschenkt? Und wie gewichtet man Quantität gegen Qualität von Publikationen? Zahllose Fragen dieser Art tun sich auf. Jenseits eines sicherlich nicht zu überziehenden prinzipiellen Einwands gegen jegliche Art der Leistungsbeurteilung wird man oft den Eindruck nicht los, daß die Evaluationsinstanzen ihre Beurteilungskriterien, gänzlich ohne sachliche Abwägung, allein nach aktueller Verfügbarkeit auswählen. Dies nährt den generellen Argwohn, daß eine *Evaluation der Evaluation* nicht sonderlich günstig ausfiele, und trägt wiederum nicht zu einem sozialen Klima bei, das der Leistungsbewertung die nötige Akzeptanz verschafft, die sie unbedingt braucht, ja leistet denen Vorschub, die sich so etwas ohnehin nur vom Hals halten wollen.

### Gefahr der Gängelung

Man sollte sich darüber klar werden, daß zu extensive Leistungsevaluationen in zweierlei Hinsicht auch zu einer unerwünschten Gängelung von Forschung und Lehre führen können. In dem Maße, in dem außerwissenschaftliche Gesichtspunkte der „gesellschaftlichen Relevanz“ im weitesten Sinne in die Bewertung eingehen, ist dies ein Einfallstor für politische Pressionen. Übersteigerte bildungs- und forschungsplanerische Ambitionen bedarfsgerechter Steuerung der Hochschulen könnten wieder Auftrieb erhalten, und die so oft nachgewiesene Phantasielosigkeit der Politik schlug wieder verstärkt auf Forschung und Lehre durch.

Ähnliches könnte aber auch innerwissenschaftlich geschehen. Vieles spricht dafür, daß Drittmittelgeber bei knapper werdenden Fördergeldern eher die Orthodoxie als die unter Umständen viel innovativere unorthodoxe Forschungslinie unterstützen. Denn wenn ein beantragtes Projekt im 'mainstream' mitschwimmt, können sich die Fachgutachter zumindest ziemlich sicher sein, keinen völligen Flop ausgewählt zu haben. Knappe Kassen befördern Risikoscheu. Hält man sich diesen impliziten Konservatismus von Leistungsevaluationen vor Augen, wird deutlich, daß grundlegende wissenschaftliche Innovationen immer auch gleichsam „evaluationsfreier Räume“ bedürfen. Die garantierte Grundausstattung der Professoren und ihre Autonomie in Lehre und Forschung hat diesbezüglich ihren guten Sinn. So wird Wissenschaft ermöglicht, die niemandem nach dem Munde reden muß. Diese bisher allen Professoren in gewissem Maße eingeräumte Möglichkeit ist oft genug eine unabdingbare Voraussetzung wissenschaftlicher Durchbrüche gewesen, und bis zum Beweis des Gegenteils sollte man davon ausgehen, daß dies höher wiegt als Fälle eines Mißbrauchs von Autonomie und Ressourcen durch einzelne Professoren.

Ein weiteres Manko der bisherigen Arten der Leistungsbewertung ergibt sich aus der Frage, wie aus diesen Bewertungen Konsequenzen gezogen werden. Kurz und bündig: Leistungsschwache werden bestraft oder aus dem Verkehr gezogen, Leistungsstarke belohnt und unterstützt. Dieser Automatismus macht freilich nur Sinn, weil die gängigen Evaluationen sich auf reine Ergebnisbewertungen beschränken und Ursachendiagnosen vermeiden, also stillschweigend davon ausgehen, daß allein oder vorrangig individuelle Leistungsunwillig-

keit und -unfähigkeit für das Defizit ausschlaggebend ist. Auf dieser Basis wird dann ein darwinistisches „survival of the fittest“ veranstaltet. Schließt man indes die Möglichkeit nicht aus, daß Leistungsschwächen auch andere Ursachen haben können, ergäbe sich eine breitere Palette von Konsequenzen. Wenn etwa Ressourcendefizite zugrundeliegen, läge es an den staatlichen Stellen, mehr Geld bereitzustellen. Leistungsschwächen der Forschung könnten weiterhin auch an einer bürokratischen Überreglementierung im Namen von Arbeits- und Tierschutz liegen. Oder: Bestimmte Forschungsfelder sind schwierig zu institutionalisieren, in der Struktur der deutschen Hochschulen etwa interdisziplinäre Themenstellungen. Sollen solche Bemühungen, wenn man sich schon dazu aufrafft, durch Ressourcenzug bestraft werden, bloß weil vielleicht aufgrund derartiger Behinderungen vieles nicht so glänzend verläuft wie in anderen Forschungsfeldern?

### Legitimation von Kürzungen

Daß die gängige Evaluationsdiskussion auf solche Fragen noch nie gekommen ist, deutet stark darauf hin, daß es in ihr vorrangig um eines geht: um die Legitimation von Kürzungen aufgrund der chronisch schlechten staatlichen Haushaltslage. Das Bemühen um Leistungsverbesserung ist sehr oft nichts weiter als ein vorgeschobenes Argument. Aber auch unabhängig davon muß gefordert werden, keine in ihren Kriterien und Konsequenzen schematischen und auch keine zu aufwendigen Leistungsevaluationen zu installieren. Solange man auf Hochschulseite nicht sicher ist, daß dies beherzigt wird, sollte man eher stur gegen jegliche Evaluation opponieren als uneinsichtige Flickschusterei zu unterstützen. Tritt man noch einen Schritt weiter zurück, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob der Ansatzpunkt der diskutierten Maßnahmen überhaupt der richtige ist. Leistungskontrollen und daran geknüpfte Maßnahmen der differenziellen Ressourcenzuteilung intervenieren spät in die Berufslaufbahn eines Hochschullehrers. Sie wären in dem Maße überflüssig, wie von vornherein darauf geachtet würde, bei der beruflichen Sozialisation der Professoren und ihrer Rekrutierung Leistungskriterien gebührend zur Geltung zu bringen. Daß die Wissenschaftlersozialisation durchaus leistungsorientiert ist, dürfte nicht strittig sein. Anders sieht es oft bei der Besetzung von Professuren aus. Wenn man sich etwas einfallen lassen würde, um Berufungsentscheidungen rationaler zu machen, käme man dem Ziel der Leistungssteigerung womöglich viel näher als durch die jetzt ins Auge gefaßten Maßnahmen, die erst dann greifen können, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Gerade die kommenden Jahre böten angesichts der bereits beginnenden Emeritierungswelle äußerst gute Einsatzmöglichkeiten für leistungsorientierte Berufungsverfahren. Wenn man diese Chance verspielt und wieder die gleichen Fehler begeht wie Ende der sechziger, Anfang der siebziger Jahre, darf man sich über die Folgen in den kommenden Jahrzehnten nicht beschweren.

Prof. Dr. Uwe SCHIMANK  
FernUniversität Gesamthochschule Hagen  
Institut für Soziologie  
Feithstr. 140  
58084 Hagen