

Ulrich Frank

Zwischen Wettbewerbsorientierung und Qualitätssicherung

Universität und Wissenschaft in Zeiten des Wandels

WISSENSCHAFTSKULTUR

In den letzten Jahrzehnten haben an den deutschen Universitäten Entwicklungen stattgefunden, die wohl unstrittig als Fortschritt angesehen werden können. Hier ist etwa an die Liberalisierung des Wissenschaftsbetriebs oder die zunehmende Internationalisierung in vielen Fächern zu denken. Dessen ungeachtet geben die Universitäten und vor allem der Ausblick auf ihre Zukunft Anlass zur Besorgnis. Das liegt zunächst an der anhaltenden Misere der Staatsfinanzen und den daraus resultierenden Mittelkürzungen. Daneben sehen sich die Universitäten einem wachsenden Legitimationsdruck ausgesetzt. Die fortschreitende Globalisierung von Bildungsmärkten stellt die Hochschulen vor weitere Herausforderungen, die mit den gegenwärtigen Strukturen kaum zu bewältigen sind.

Die seit einigen Jahren diskutierten und teilweise exekutierte Hochschulreformen wurden von außen an die Universitäten herangetragen und basieren in Teilen auf wenig realistischen Vorstellungen vom Wissenschaftsbetrieb. Professoren wie Studierende begegnen Reformansätzen deshalb – und sicher auch aus Sorge um die Verletzung eigener Interessen – häufig mit einem erheblichen Misstrauen (dazu ausführlich Mayer 2002). Das ist bedauerlich, da die Universität nur dann vom strukturellen Wandel profitieren kann (anstatt ihn zu erleiden), wenn er von innen getrieben und getragen wird. Im vorliegenden Beitrag werden zunächst Kernpunkte der gegenwärtigen Reformdiskussion kritisch beleuchtet. Anschließend wird der Fokus auf einen zentralen Erfolgsfaktor gerichtet, der häufig unberücksichtigt bleibt: Wissenschaftskultur.

Gründe für eine dezidierte Wettbewerbsorientierung

In der aktuellen Diskussion um die Reform der Universität wird gern darauf verwiesen, dass sich Hochschulen und Professoren dem Wettbewerb stellen sollen. Damit ist die plausible Annahme verbunden, dass Wettbewerb die Leistungsfähigkeit verbessere. Es ist unstrittig, dass die Leistungsfähigkeit einer Universität wesentlich von der Qualifikation und den Fähigkeiten der Lehrenden und Studierenden abhängt. Insofern scheint es nur folgerichtig, dass Universitäten den Wettbewerb um Studierende und Professoren suchen. Wettbewerb setzt allerdings attraktive **Anreize für die Akteure** voraus. In den gegenwärtigen Strukturen sind die Anreize für einen Wettbewerb um Studierende jedoch nicht immer überzeugend. So werden Hochschulen, die in diesem Wettbewerb besonders erfolgreich sind, dadurch bestraft, dass eine Vielzahl von Studierenden zu einer qualitätsmindernden Belastung von Ressourcen führt. Daneben stellt sich die Frage, welche Kriterien für den Wettbewerb um Hochschullehrer und angehende Studierende wesentlich sind. Die Reputation, die eine Universität in der Forschung genießt, spielt



Sind Hochschulen unter Spar- und Wettbewerbszwängen weiterhin Stätten der Kultur?

Foto: David Ausserhofer



Prof. Dr. Ulrich Frank ist Leiter der Forschungsgruppe Unternehmensmodellierung an der Universität Koblenz-Landau. Er ist Vorsitzender der Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.

dabei sicher eine herausragende Rolle. Insofern scheint es folgerichtig, die Forschungsleistungen durch eine stärkere Betonung wissenschaftlichen Wettbewerbs zu verbessern. Ein solcher Anspruch wirkt allerdings auf manche Wissenschaftler irritierend: Von Wissenschaft Wettbewerb zu fordern heißt Eulen nach Athen zu tragen. Forschung macht nur Sinn im Bemühen, besser zu sein als andere. Wettbewerb – oder genauer: eine überaus harte Konkurrenz besonders anspruchsvoller Ideen – ist also dem Wissenschaftsbegriff inhärent. Dabei ist es selbstverständlich, dass ein solcher **Wettbewerb international** sein muss: Die Suche nach Erkenntnissen kann nicht an Ländergrenzen halt machen. Dennoch wäre es allzu selbstgefällig, deshalb die Forderung nach mehr Wettbewerb in der Forschung zurückzuweisen. Wissenschaft ist eine soziale Veranstaltung, die nicht immer dem dargestellten Idealbild entspricht. Nicht jeder Hochschullehrer ist durch eine ausgeprägte Wettbewerbsorientierung gekennzeichnet. Dies gilt nicht zuletzt für die Leistungen in der Lehre. Zudem lassen die Rahmenbedingungen für wissenschaftlichen Wettbewerb an den Universitäten mitunter zu wünschen übrig.

Wettbewerbskriterien und Evaluation

Wettbewerb setzt Kriterien voraus, die einen diskriminierenden Vergleich ermöglichen. Die seit Jahren diskutierte und zum Teil praktizierte Evaluation von Hochschuleinrichtungen und Professoren ist darauf gerichtet, einen solchen Vergleich zu unterstützen. Gleichzeitig zielen Evaluationen darauf, die Qualität des Leistungsangebots zu sichern und zu verbessern. Vor allem in der Lehre ist das Bemühen um eine Verbesserung der Qualität ausgesprochen sinnvoll, da sich die Randbedingungen der Lehre ändern. Hier ist vor allem an den Einsatz neuer Medien zu denken, aber auch an neue, interaktive Veranstaltungsformen wie etwa Projektpraktika, zu denen bisher noch keine umfangreichen Erfahrungen vorliegen. Es gibt mittlerweile eine Fülle von Ansätzen zur Durchführung von Lehrevaluationen (etwa Becker-Richter, u. a. 2002; Spiel 2001) – zum Teil gestützt durch Methoden der empirischen Sozialforschung. Der Fokus ist dabei vor allem auf die **Bewertung von Lehrveranstaltungen** gerichtet. Daneben spielen auch die Rahmenbedingungen der Lehre eine Rolle, wie etwa das Betreuungsverhältnis, die Ausstattung von Bibliotheken oder die Erreichbarkeit von Dozenten. Die Kontroversen, die sich an einer derartigen Evaluation der Hochschullehre entzünden, sind hinlänglich bekannt. Auf der einen Seite wird die Notwendigkeit von Evaluationen mit Qualitätsmängeln in der Hochschullehre begründet, auf der anderen Seite stehen Zweifel an der Wirksamkeit solcher Verfahren. In diesem Sinne fragt Strohschneider, ob Evaluationsverfahren letztlich nicht nur den „**wellness-Faktor**“ von **Studierenden** abbilden (Strohschneider 2003, S. 546). In der Tat wirken gängige Verfahren häufig insofern verkürzt, als sie die Qualität der Lehre auf die Beiträge der Lehrenden reduzieren. Dabei hängt der Erfolg einer Lehrveranstaltung auch wesentlich von der Qualifikation und dem Engagement der Lernenden ab. Welche dysfunktionalen Effekte eine allzu forsche Anwendung der Kundenmetapher auf Studierende haben kann, zeigt ein Blick auf manche angelsächsische Hochschule, an der die Verantwortung für eine langfristig tragfähige Qualifizierung der Studierenden dem Bemühen um eine kurzfristig angelegte „customer satisfaction“ gewichen ist. Evaluation erfordert deshalb zunächst eine Klärung der Ziele der Hochschullehre sowie eine reflektierte Auseinandersetzung mit möglichen dysfunktionalen Effekten.

Die Evaluation wissenschaftlicher Forschung ist mit erheblichen Herausforderungen verbunden. So ist die Frage danach, wie Forschung angemessen bewertet werden kann, seit langer Zeit Gegenstand der Wissenschaftstheorie. Verschiedene Schulen formulieren unterschiedli-

Welche dysfunktionalen Effekte eine allzu forsche Anwendung der Kundenmetapher auf Studierende haben kann, zeigt ein Blick auf manche angelsächsische Hochschule, an der die Verantwortung für eine langfristig tragfähige Qualifizierung der Studierenden dem Bemühen um eine kurzfristig angelegte „customer satisfaction“ gewichen ist. Evaluation erfordert deshalb zunächst eine Klärung der Ziele der Hochschullehre sowie eine reflektierte Auseinandersetzung mit möglichen dysfunktionalen Effekten.

che Anforderungen an wissenschaftliche Forschung und damit auch voneinander abweichende Kriterien zu deren Bewertung. Bis heute ist ein Konsens nicht zu erkennen. Im Unterschied dazu sind die seit einiger Zeit durchgeführten Evaluationsverfahren und auch die einschlägige Literatur durch einen ausgeprägten Pragmatismus sowie eine beachtliche Ahnungslosigkeit gekennzeichnet. Es gibt offenbar ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Messbarkeit wissenschaftlicher Leistung. Dazu bieten sich diverse Indikatoren an: wissenschaftliche Publikationen, gegebenenfalls gewichtet nach der Reputation von Zeitschriften und Konferenzen, Rankings in Zitationsverzeichnissen, Drittmittelerwerb und andere. All diese Indikatoren können im Einzelfall respektable wissenschaftliche Leistungen anzeigen. Dennoch ist es unumgänglich, sich die Gefahren vor Augen zu führen, die mit einer indikatorbasierten Evaluation und daran anknüpfenden Steuerungssystemen verbunden sind, denn sie bedrohen wertvolle Elemente der Wissenschaftstradition. Diese Gefahren können mit drei Schlagworten verdeutlicht werden: **Opportunismus**, **Produktivitätsparadoxon** und **Identitätsverlust**. Wenn sich das Wissenschaftssystem einem zunehmenden Druck ausgesetzt sieht, Publikationen hervorzubringen, dann wird es sich diesem Druck anpassen. Diese Anpassung geschieht auf mehreren Ebenen. So werden Publikationsgelegenheiten geschaffen – etwa in Form neuer Zeitschriften oder Konferenzreihen. Der einzelne Wissenschaftler wird in mitunter subtiler Weise zu opportunistischem Handeln animiert: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Aufsatz positiv begutachtet wird, hängt auch davon ab, bestimmte (Mode-) Themen zu berücksichtigen – auch wenn sie nicht im Zentrum der eigenen Forschung liegen. Nachwuchswissenschaftler, die sich nach der Abschaffung der Habilitation über Aufsätze in internationalen Zeitschriften qualifizieren müssen, sehen sich in einigen Fächern geradezu einem Zwang zum Opportunismus ausgesetzt. Dies gilt beispielsweise für die Wirtschaftsinformatik. So haben in den so genannten „top tier journals“ im „Information System“ fast ausschließlich solche Autoren eine Chance, deren Beiträge dem in USA herrschenden Paradigma folgen, nämlich einer am Leitbild des Behaviorismus orientierten empirischen Forschung (Frank 2003b). Während die opportunistische Reaktion des Wissenschaftssystems vordergründig zu einer höheren Produktivität der Forschung (gemessen an der Anzahl von Publikationen) führt, hat sie gleichzeitig einen produktivitätshemmenden Effekt. Die ständig steigende Zahl von Publikationen bindet nicht nur die Zeit der Autoren, sondern auch die der Gutachter. Hinzu kommt ein erheblicher Ressourcenbedarf für die Vorbereitung und Durchführung von Konferenzen. Ein ähnlicher Effekt kann durch Drittmittelprojekte entstehen: Der mit der Durchführung solcher Projekte verbundene Verwaltungsaufwand kann dazu führen, dass wertvolle Forschungskapazität über die Maßen gebunden wird. Die größte Gefahr, die mit einer einseitigen Fokussierung auf Indikatoren verbunden ist, stellt der drohende Identitätsverlust dar: Indikatoren verlieren mehr und mehr ihren instrumentellen Charakter und werden zum Selbstzweck, verdrängen den eigentlichen Zweck der Forschung, nämlich den Erkenntnisgewinn. Ein Wissenschaftssystem, das die Messung von Indikatoren über die Lust an Erkenntnisgewinn stellt, droht zu degenerieren, weil es seine identitätsstiftenden Qualitätsmaßstäbe aufgibt.

Wissenschaftskultur: Mittel und Zweck erfolgreicher Universitäten

Angesichts drohender dysfunktionaler Effekte ist vor einer unbedachten Anwendung von Evaluationsverfahren zu warnen. Aber auch eine pauschale Ablehnung der Berücksichtigung von Indikatoren ist meines Erachtens unklug. Eine sparsame und reflektierte Verwendung von Indikatoren kann durchaus hilfreich sein. Dazu ist eine starke **Wissenschaftskultur** hilfreich. Sie ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch Selbstzweck. Das

Stichwörter

Evaluation

Wettbewerb

Verantwortung

Wissenschaftskultur

keywords

evaluation

competition

responsibilities of students

research culture

summary

German universities are facing an increasing demand for competition, both in research and teaching. While competition requires appropriate criteria to allow for comparisons, evaluation procedures that do not take into account the peculiarities of universities may cause severe damage. While proper evaluation procedures are certainly a valuable contribution to quality management, they are not sufficient for developing high class universities. Instead, there is need for an adequate research culture. The paper argues that an attractive research culture is an instrument for superior performance in teaching and research as well as an end in itself.

gilt sowohl für die Forschung wie auch für die Lehre. Eine starke – und attraktive – Wissenschaftskultur ist zunächst dadurch gekennzeichnet, dass **zweckfreie Erkenntnis** eine angemessene Wertschätzung genießt – „**ihrer Selbst wegen geliebt wird**“ (Aristoteles). Des Weiteren ist sie durch ein hohes Maß an Freiheit gekennzeichnet, die vor allem das Recht (und die Pflicht) beinhaltet, Erkenntnisangebote ohne Rücksicht auf Befindlichkeiten von Betroffenen kritisch zu bewerten. Diese Freiheit schließt auch die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Wissenschaftspraxis ein. In einer funktionierenden Wissenschaftskultur wird Evaluation der Forschung so zu dem, was sie eigentlich sein sollte: einem inhärenten Bestandteil von Wissenschaft. In diesem Sinne spricht von Hentig vom „Prinzip der Wissenschaft“ als „**organisierter Selbstkritik**“ (von Hentig 2003, S. 15). Nicht zuletzt gehört zu einer attraktiven Wissenschaftskultur Muße im Sinne von Zeit für Kontemplation. Angesichts eines überaus hektischen Wissenschaftsbetriebs und dem Drang zum Drittmittelerwerb mag diese Forderung rührend wirken. Sie betont allerdings nur den wenig überraschenden Umstand, dass Forschung Denken impliziert. Daneben ist auch an die Rahmenbedingungen des wissenschaftlichen Arbeitens zu denken, wie an eine zweckgerechte Architektur von Universitäten: Räume, die Ruhe ausstrahlen wie auch solche, die einen angenehmen Rahmen für Diskussionen in Gruppen unterschiedlicher Größe bilden.

Eine starke Wissenschaftskultur dieser Art stellt für die beteiligten Forscher einen überaus attraktiven Anreiz dar und kann damit für Universitäten ein **kritischer Erfolgsfaktor** im Wettbewerb um kluge Köpfe sein. Gleichzeitig schafft sie günstige Voraussetzungen dafür, die anstehenden Reformprozesse von innen zu betreiben. Zudem bietet sie den Studierenden die Chance, ihr Studium wesentlich anzureichern, indem sie eine gehaltvolle Vorstellung von Wissenschaft entwickeln, „und zwar durch Teilnahme an dem geistigen Leben, das hier (an der Universität, U. F.) stattfindet“ (Jaspers 1980, S. 50). Es ist an der Zeit, dass Universitäten diesem wohl wichtigsten Erbe ihrer Tradition eine größere Aufmerksamkeit widmen. Innovative Unternehmen sind da schon weiter: Sie schenken der Organisationskultur in den Forschungsabteilungen seit geraumer Zeit eine hohe Beachtung. In der Betriebswirtschaftslehre werden entsprechende Zusammenhänge im Rahmen der Organisationslehre und des Innovationsmanagements untersucht.

Abschließende Thesen

Das in diesem Beitrag behandelte Thema ist überaus komplex und voller offener Fragen, so dass es sinnvoll ist, anstatt eines Fazits einige Thesen anzubieten, die zur Diskussion anregen mögen.

◆ **Die Evaluation der Forschung empfiehlt eine intensive Auseinandersetzung mit Zielen auf verschiedenen Ebenen.**

Diese These gilt zum einen für die Prüfung von Zielvorgaben, mit denen sich die Universitäten konfrontiert sehen. Wenn etwa eine zügige und erfolgreiche Durchführung des Studiums für möglichst viele Studierende und gleichzeitig ein hohes Niveau der Lehre gefordert wird, muss ein solcher Zielkonflikt thematisiert werden. Daneben sollte eine Universität eine Strategie formulieren, um daraus operationale Ziele für die Förderung einzelner Forschungsfelder ableiten zu können. Im Unterschied zur strategischen Planung in einem Unternehmen ist dabei allerdings die individuelle Freiheit von Wissenschaftlern bei der Wahl von Forschungsgegenständen und -methoden zu berücksichtigen. Deshalb sollte jeder einzelne Forscher das Recht – und die Pflicht – haben, die Ziele seiner Forschung explizit zu machen. Dabei müssen Ziele anspruchsvoll sein, denn wissenschaftliche For-

schung impliziert das Bemühen um Exzellenz. Zudem müssen Ziele so formuliert werden, dass ihre Erreichung überprüft werden kann.

◆ **Bei der weiteren Entwicklung der Universität sollte die Verantwortung der Studierenden nachdrücklich betont werden.**

Die Leistungsfähigkeit einer Universität hängt wesentlich von den Fähigkeiten und dem Engagement der Studierenden ab. Das gilt sowohl für eine konstruktive Mitwirkung bei der Gestaltung der anstehenden Hochschulreformen, wie auch für die aktive Begleitung von Lehrveranstaltungen. Eine weitere Verschulung – nicht: eine sinnvolle Strukturierung – des Studiums erscheint da eher abträglich. Dabei ist den Studierenden zu verdeutlichen, dass die Übernahme von Verantwortung nicht nur einen Beitrag zur Förderung der Qualität des Studiums darstellt, sondern ihnen zudem die Chance gibt, wichtige Schlüsselqualifikationen für ihre berufliche Karriere zu erwerben. Einen möglichen Ansatz zur Beteiligung schlägt Gräßner mit so genannten „Lehr-/Lernverträgen“ vor, in denen nicht nur die Leistungen der Lehrenden, sondern auch die der Studierenden verbindlich festgelegt werden (Graebner 2002).

◆ **Es ist eine der vornehmsten Aufgaben der Universität, zur Profilierung und Pflege einer attraktiven Wissenschaftskultur beizutragen.**

Eine Wissenschaftskultur, die geeignet ist, die Produktivität von Wissenschaft zu fördern und Wissenschaft gegenüber anderen Traditionen und Lebensformen zu profilieren, stellt einen zentralen Faktor im Wettbewerb um qualifizierte Wissenschaftler dar. Eine solche Kultur ist unter anderem gekennzeichnet durch die Wertschätzung auch zweckfreier Erkenntnisse, das Bemühen um Abstraktion von faktischen, aber nicht denkbaren Gegebenheiten, also die Betonung des traditionellen Theoriebegriffs („Ausschau“), sowie die Erfahrung herrschaftsfreier, kritischer Diskurse und die Freude am gemeinsamen Lernen. Dazu gehört auch eine angemessene Kultivierung des vielgeschmähten Elfenbeinturms (ausführlicher dazu Frank 2003 b). Eine solche Forderung steht im Übrigen nicht zwangsläufig im Widerspruch zur Anwendungsorientierung von Wissenschaft. Vielmehr können Unternehmen von Wissenschaft gerade dann besonders profitieren, wenn sie – anders als stärker problemlösungsorientierte Unternehmensberatung – Theorien und Konzepte vorstellt, die weit über das Tagesgeschäft hinauszeigen. Eine attraktive Wissenschaftskultur bedarf keiner spezifischen Anreize – sie ist selbst Anreiz genug. Es genügt eine angemessene Würdigung derjenigen, die sich um eine solche Kultur besonders verdient machen.

◆ **Universitäten benötigen dringend ein professionelles, ihren besonderen Anforderungen angemessenes Personalmanagement.**

Angesichts des hohen Maßes an eigenverantwortlichem Handeln, das von Professoren zu fordern ist, kommt der Auswahl und Förderung geeigneten Personals an den Universitäten eine zentrale Bedeutung zu. Traditionelle Berufungsverfahren werden diesen Anforderungen häufig nicht gerecht. Auch die gezielte Entwicklung der Kompetenz von Professoren und wissenschaftlichen Mitarbeitern sollte durch Maßnahmen des Personal- und Wissensmanagements unterstützt werden. Dabei ist einerseits an Maßnahmen zur didaktischen Weiterbildung sowie zur Entwicklung von Managementfähigkeiten zu denken, andererseits an die Gestaltung von Arbeitsverträgen, die zeitgleiche oder zeitversetzte Beschäftigungen an ausländischen Universitäten oder gegebenenfalls auch in einem Unternehmen erleichtern. Hier gibt es – wie in anderen Fällen auch – eine eklatante Diskrepanz zwischen den Ergebnissen einschlägiger Forschung und der Praxis der Universitäten.

Literatur

Becker-Richter, M./ Habel, E./ Rinke, B., *Evaluation von Studium und Lehre: Verfahren, Methoden, Erfahrungen*, Leverkusen 2002.

Frank, U., Rezension von „IS Research Relevance Revisited: Subtle Accomplishment, Unfulfilled Promise, or Serial Hypocrisy?“ von Ned Kock u.a., in: *Wirtschaftsinformatik*, 45 (2003) 3, S. 354-357, (2003a).

Frank, U., *Einige Gründe für die Wiederbelebung der Wissenschaftstheorie*, in: *DBW – Die Betriebswirtschaft* 63 (2003) 3, S. 278-292, (2003b).

Graebner, G., *Der Lehr-/Lernvertrag. Ein Instrument zur Effektivierung der Lehre*, in: Berendt, B./ Voss, H.-P./ Wildt, J. (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre Berlin*, Loseblattsammlung, C 2.3 Stuttgart, Berlin u. a., 2. Lieferung 2002.

Hentig, H. von, *Wissenschaft, Eine Kritik*, München/Wien 2003.

Jaspers, K., *Die Idee der Universität*, Berlin/Heidelberg/New York 1980.

Mayer, K. U., *Mißtrauen im Reformprozeß: Ist das Vertrauen zwischen Hochschule und Gesellschaft zerrüttet?*, in: *Forschung & Lehre* 9 (2002) 6, S. 299-301.

Spiel, C., *Evaluation universitärer Lehre, Zwischen Qualitätsmanagement und Selbstzweck*, Münster/New York/München/Berlin 2001.

Strohschneider, P., „Stich-Worte und Wider-Sprüche“, *Über die gegenwärtige Universitäts- und Wissenschaftsdebatte*, in: *Forschung & Lehre* 10 (2003) 10, S. 544-546.

Kontakt:

Prof. Dr. Ulrich Frank
Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik
Universität Koblenz-Landau
Universitätsstr. 1
D-56070 Koblenz
Tel. +49-(0)2 61/2 87-25 22
Fax: +49-(0)2 61/2 87-25 21
E-Mail: ulrich.frank@uni-koblenz.de