

# Forschungsevaluation als Organisationsentwicklung: die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen<sup>1</sup>

**Christof Schiene**  
**Uwe Schimank**  
Hannover/Hagen

In einem Schreiben an die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN), die in diesem Bundesland u.a. Evaluationen der Forschungsleistungen von Hochschulen durchführt, bringt ein Professor aus dem Bereich der Ingenieurwissenschaften seine persönliche Einstellung zur Forschungsevaluation zum Ausdruck: „Die mit der Evaluation verfolgten Ziele sind populär. Man kann damit beim Publikum punkten. Das ist leider schon genügend politischer Grund, den Forschern einen entsprechenden parasitären Formalismus aufzubürden.“ Nicht die Evaluation, sondern „die Lust an der Sache und an den bei glücklichem Verlauf erzielten Resultaten (...) [sei] das leistungsfördernde Stimulans“. Die Evaluation wirke hingegen „demotivierend“ und biete lediglich „Professoren, die dafür als Gutachter volontieren, ein Profilierungsforum.“ Die Beteiligung als Gutachter/in<sup>2</sup> kompensiere dabei „charakterliche Defizite, z.B. fehlendes Bewusstsein für Kollegialität.“ Der Lehrstuhlinhaber kommt zusammenfassend zu dem Schluss, Forschungsevaluation sei „ein Verwaltungsexzess: überflüssig, kontraproduktiv und parasitär.“

Ein anderes Schreiben an die WKN, in diesem Falle von einem Universitätspräsidenten, präsentiert eine vollkommen andere Sichtweise. Die kontinuierliche Forschungsevaluation sei „für das niedersächsische Uni-

---

<sup>1</sup> Gekürzte und überarbeitete Fassung des Beitrags „Research Evaluation as Organizational Development: The Work of the Academic Advisory Council in Lower Saxony (FRG)“; zur Veröffentlichung vorgesehen im *Sociology of the Sciences Yearbook* „Changing Knowledge Production through Evaluation: The Role of Research Assessment Systems in Restructuring Scientific Work and Academic Governance“.

<sup>2</sup> Aus Gründen sprachlicher Praktikabilität wird im Folgenden darauf verzichtet, in jedem Fall die weibliche Form zusätzlich anzuführen.

versitätssystem insgesamt von außerordentlich großem Nutzen.“ Die Ergebnisse seien „wertvolle Argumentationshilfe bei Maßnahmen zur strategischen Profilbildung der Hochschule, bei Entscheidungen zur Umschichtung von Ressourcen, beim Aufbau des Forschungsförderungssystems und bei der Darstellung des wissenschaftlichen Leistungsvermögens der einzelnen Fächer gegenüber der Öffentlichkeit und dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur.“ Auch hätten „die Leistungsvergleiche der Fächer zur Standortbestimmung gedient und in Einzelfällen die Einwerbung von Sondermitteln“ möglich gemacht. Darüber hinaus hätten sich durch die Evaluation auch die „internen Kommunikationsprozesse“ sowohl zwischen Hochschulleitung und Fächern als auch innerhalb der Fächer erheblich verändert, die Forschung sei verstärkt „als Dimension strategischen Handelns der Hochschulleitung“ etabliert worden.

Beide Darstellungen<sup>3</sup> folgen in ihren Kernaussagen bekannten Argumenten, die in der aktuellen Diskussion um Maßnahmen der Qualitätssicherung entweder pro oder contra Evaluation häufig ins Feld geführt werden, wobei die Protagonisten bei der Frage nach den Effekten von Evaluation am deutlichsten differieren.

Unsere Überlegungen in diesem Beitrag konzentrieren sich auf einen spezifischen Aspekt der Forschungsevaluation der WKN: die zugrunde liegende „Idee guter wissenschaftlicher Forschung“. Diese Idee ist Bezugspunkt der gutachterlichen Leistungseinschätzungen und mündet – vergleichsweise wenig zwischen Disziplinen variierend – in Empfehlungen zur Profilbildung, zur thematischen wie personellen Konzentration und Kooperation an den niedersächsischen Hochschulen.

## **Evaluation und New Public Management**

In der aktuellen Hochschulreformdebatte wird Evaluation als ein zentrales Element im Rahmen eines neuen Modells der Steuerung öffentlicher Einrichtungen betrachtet. Dieses neue Steuerungsmodell, das auch bei Universitäten Anwendung findet, wird häufig unter dem Stichwort New Public Management (NPM) diskutiert.<sup>4</sup> Die wichtigsten Ziele, die mit dieser

---

<sup>3</sup> Beide Schreiben sind unpubliziert.

<sup>4</sup> Vgl. de Boer et al. (2006) für einen Überblick über die Veränderungen der Governance-Strukturen in den Hochschulsystemen von vier europäischen Ländern; ausführlicher siehe Kehm/Lanzendorf (2006).

Veränderung verbunden werden, sind Effizienz und Relevanz. Effizienz zielt dabei im Wesentlichen auf die begrenzten Mittel der öffentlichen Hand zur Finanzierung von Universitäten ab. Mit den begrenzten Mitteln sollen die bestmöglichen Ergebnisse erzielt werden. Darüber hinaus wird unterstellt, dass universitäre Forschung in besonderer Weise als Grundlage für die Weiterentwicklung der zeitgenössischen Wissensgesellschaft zu sehen ist und die Investitionen in das Wissenschaftssystem – insbesondere vor dem Hintergrund der ökonomischen Krisen der vergangenen Dekaden in den westlichen Gesellschaften – von hohem volkswirtschaftlichen Nutzen sind.

Fasst man die Ansätze des NPM in Bezug auf den Hochschulsektor in aller Kürze zusammen, so ist es vor allem der erhöhte Wettbewerbsdruck, ausgelöst durch verschiedene institutionelle Mechanismen und zunehmende Ressourcenknappheit, der als Ausgangspunkt für die Notwendigkeit erhöhter Effizienz und Qualität der wissenschaftlichen Forschung betrachtet wird. Der Erreichung dieses Ziels steht nach Auffassung der Vertreter des NPM u.a. die bürokratische Regelungsdichte entgegen, der sich Universitäten derzeit noch als „Anstalten öffentlichen Rechts“ gegenüber sehen. Über die Forderung nach Deregulierung des Verhältnisses von Staat und Hochschule hinaus wird den inneruniversitären Führungsstrukturen eine zu starke akademische Selbstverwaltung und ein Mangel an hierarchischem Management attestiert, dem mit Hilfe „starker“ Präsidenten und Dekane entgegen zu treten sei.<sup>5</sup> Die skizzierten Veränderungen sollen letztlich zu einer veränderten Hochschule führen, die sich als korporativer Akteur neu konstituiert und somit den Anforderungen des erhöhten Wettbewerbsdrucks gewachsen ist (Krücken/Meier 2006).

NPM wird oftmals auf die Formel „Mehr Markt!“ reduziert. Und in der Tat scheint diese Assoziation nicht unbegründet, richtet man sein Augenmerk etwa auf die Einführung von Studiengebühren oder die Drittmiteleinwerbung als zunehmend bedeutsame Finanzierungsquellen der Universitäten in Lehre und Forschung. Unter diesen Umständen werden Studenten, Wirtschaftsunternehmen, Ministerien oder Einrichtungen der Forschungsförderung zu Nachfragern, die darüber entscheiden, welcher Hochschule ihre begrenzten Mittel für welche Leistungen zufließen sollen. Doch auch wenn diese Art der Mittelzuweisung über Angebot und

---

<sup>5</sup> Vgl. Brinckmann (1998) als den prominentesten Vertreter des New Public Management in der deutschen Diskussion.

Nachfrage die finanziellen Randbedingungen der Universitäten in Zukunft zu erheblichen Teilen bestimmen sollte, ist ebenso deutlich, dass die Grundfinanzierung deutscher Hochschulen noch für lange Zeit staatliche Aufgabe sein wird.<sup>6</sup>

Für den Staat stellt sich somit weiterhin ein Verteilungsproblem, verschärft durch Staatsverschuldung und konjunkturell bedingte Steuerausfälle. Damit verbunden ist ein erheblicher Legitimationsdruck und der Ruf der Öffentlichkeit nach mehr Transparenz und Erfolgskontrolle bei der Mittelvergabe der öffentlichen Hand. An dieser Stelle kommt Evaluation ins Spiel, mit deren Hilfe der Staat den erst im Entstehen begriffenen Markt gewissermaßen „simuliert“. Wenn die Politik die Grundfinanzierung der Universitäten nach Leistungsaspekten vergeben will und wenn sich diese leistungsorientierte Zuweisung auch inneruniversitär zwischen Präsidien und Fakultäten, Fachbereichen, Instituten und ggf. einzelnen Professoren fortsetzen soll, sind verlässliche Informationen über die relative Leistungsfähigkeit der betrachteten Einheiten unabdingbar.<sup>7</sup>

Idealtypisch können dabei zwei Evaluationsregime unterschieden werden, die Richard Whitley (2005) – der sich ebenso wie wir hier auf Fragestellungen zur Evaluation von Forschung beschränkt – als „strong“ bzw. „weak research evaluation systems“ charakterisiert hat.<sup>8</sup> „Starke“ Evaluationssysteme funktionieren als „quasi-Markt“, der die Zuweisung ohne weitere Ermessensspielräume der Entscheidungsträger entlang definierter Indikatoren vornimmt. Solche Evaluationssysteme stützen sich häufig auf Formeln, die mehr oder minder elaboriert spezifische Leistungen der Hochschulen als Quantitäten darzustellen versuchen, wie etwa bei der Formel basierten Mittelzuweisung im australischen Wissenschaftssystem. Durch die Multiplikation mit festgesetzten Faktoren werden Gewichtungen vorgenommen und überdurchschnittliche Leistungen

---

<sup>6</sup> Dies wird beispielsweise an den niedersächsischen Stiftungshochschulen deutlich, die erhebliche Freiheiten gewonnen haben, hinsichtlich ihrer Finanzierung jedoch als Zuwendungsstiftungen konzipiert sind, die ohne staatliche „Finanzhilfe“ kurz- und mittelfristig nicht überlebensfähig wären; der Aufbau von Stiftungsvermögen in einer Höhe, die man durchaus neidvoll an amerikanischen Spitzenuniversitäten zur Kenntnis nehmen darf, ist von vielen Randbedingungen abhängig (Alumni-Organisation, steuerliche Regelungen etc.) und kann nicht als kurzfristiges Ziel anvisiert werden.

<sup>7</sup> Solche Informationen sind zugleich für Studierende ein Anhaltspunkt für ihre Studienentscheidung, auch für Wirtschaftsunternehmen dürften Leistungseinschätzungen entscheidungsrelevant sein, z.B. bei der Vergabe von Forschungsaufträgen.

<sup>8</sup> Vgl. auch Orr (2003: 24) zu „high stakes“ und „low stakes evaluations“.

– im Sinne der Formel – belohnt, unterdurchschnittliche Leistungen entsprechend sanktioniert. Mit dem Einsatz der Formel verbindet sich auf Seiten des Staates und der Hochschulleitungen die Hoffnung, für die einzelnen Forschungseinheiten Leistungsanreize setzen und im Aggregat Leistungsverbesserungen realisieren zu können. Dem stehen „schwache“ Evaluationssysteme gegenüber, in denen die Ergebnisse von Evaluationen nicht unmittelbar finanzrelevant werden.<sup>9</sup> Hier sind Evaluationsergebnisse primär Gegenstand von Aushandlungsprozessen zwischen Staat bzw. Hochschulleitung oder Dekan auf der einen und Forschungseinheit auf der anderen Seite. In diesem Kontext spricht David Campbell (2005: 15) davon, dass durch Evaluation organisationale Lernprozesse angestoßen werden. Er geht davon aus, dass diese Lernprozesse innerhalb der evaluierten Einheit stattfinden, jedoch extern unterstützt und begleitet werden müssen, u.a. durch das Setzen der erforderlichen Rahmenbedingungen.

Die Frage, wie Verbesserungen im System zu erreichen sind, kann nur dann adäquat beantwortet werden, wenn Informationen über die Defizite des Systems vorliegen. Quantitative Evaluationsverfahren, die ihre Informationen ausschließlich oder überwiegend Indikatoren basiert ermitteln, haben diesbezüglich einen entscheidenden Nachteil, weil kaum Hinweise für Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten sind. Ein eher qualitativ orientiertes peer-review Verfahren, das beispielsweise nicht nur die Forschungsleistungen, sondern auch die finanziellen und strukturellen Randbedingungen der Forschung in den Blick nimmt, lässt hingegen vergleichsweise deutlich erkennen, welche Restriktionen in welchem Umfang und in welcher zeitlichen Perspektive veränderbar sind.

## **Das Verfahren**

Die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen ist ein auf Dauer eingerichtetes, unabhängiges Expertengremium, das das Land in Fragen der Wissenschafts- und Forschungspolitik berät. Die Qualitätsbewertung, unter die sich auch die Organisation und Durchführung von Forschungsevaluationen subsumieren lassen, gehört neben der Konzeption sowie dem

---

<sup>9</sup> Gleichwohl gibt es auch hier unmittelbare Effekte, etwa den Reputationsgewinn oder -verlust der evaluierten Einheiten in der Scientific Community.

Bereich Mediation und Transfer zu den zentralen Aufgaben der WKN.<sup>10</sup> Das Evaluationsverfahren basiert auf den Grundzügen zur „Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen“ (Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 1999), das durch einen Leitfaden (inklusive Grunddatenraster) zur Erstellung der universitären Selbstberichte ergänzt wird.

Zu den zentralen Elementen des Verfahrens gehören neben der Unabhängigkeit der WKN und der für das „informed peer-review“ eingesetzten Fachgutachter auch die Einbindung der Hochschulen über eine so genannte „Lenkungsgruppe Forschungsevaluation“, der zwei von der Landeshochschulkonferenz entsandte Mitglieder neben zwei Mitgliedern aus der WKN und einem Mitglied des Wissenschaftsministeriums angehören. Die Lenkungsgruppe beschließt u.a. über die einzuleitenden Verfahren und ist für die Einhaltung der Standards verantwortlich.

Das niedersächsische Verfahren kann nach Whitley's analytischer Trennung als ein „schwaches“ Evaluationsverfahren gekennzeichnet werden. Die Grundzüge zur Forschungsevaluation bringen u.a. zum Ausdruck, dass den Hochschulen „Kriterien für die eigenverantwortliche Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung“ ebenso wie für ihre weitergehende Profilbildung an die Hand gegeben werden sollen.

Da die WKN eine Einrichtung des Landes ist, richten sich ihre Voten formal zunächst an das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur. Gleichwohl sind die Universitäten im Rahmen der Forschungsevaluation von Beginn an de facto gleichberechtigte Adressaten gewesen. Die von den Gutachtergruppen erarbeiteten Empfehlungen fordern insofern nicht nur die Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen von Ministerium und Hochschule in einem generellen Sinne zur Veränderung auf, vielmehr enthalten die Berichte konkrete Hinweise darauf, welche Maßnahmen aus gutachterlicher Perspektive geeignet erscheinen, Verbesserungen zu erzielen (Orr 2003: 61).

Die systematisch und flächendeckend angelegten Evaluationsverfahren der WKN sind in der Regel Disziplinen orientiert. Der Ablauf eines Verfahrens vollzieht sich in mehreren Schritten, beginnend mit der inter-

---

<sup>10</sup> Eine genauere Aufgabenbeschreibung der Wissenschaftlichen Kommission und darüber hinausgehende Detailinformationen sowie die veröffentlichten Abschlussberichte der Evaluationsverfahren finden sich unter <http://www.wk.niedersachsen.de>.

nen Evaluation, die primär als Phase der Berichtslegung in den zu evaluierenden Hochschulen angelegt ist. Die Selbstberichte der Hochschulen, für deren Erstellung circa drei bis vier Monate eingeplant werden, gehen den Gutachtern des jeweiligen Verfahrens mit ergänzenden Materialien zu. Es schließt sich die externe Evaluation an, deren Kernbestandteil der Vor-Ort-Besuch ist. Die Gutachter führen Gespräche mit der Hochschulleitung, der Fakultät bzw. dem Fachbereich und den Fachwissenschaftlern. Die Gutachtereinschätzungen dienen als Grundlage für einen Berichtsentwurf, der von der Geschäftsstelle der WKN erstellt und mit den Gutachtern abgestimmt wird.

Vor der Beratung des Berichts in der WKN erhalten die Hochschulen den Berichtsentwurf zur Stellungnahme; über Textveränderungen auf Basis dieser Stellungnahmen entscheiden ausschließlich die eingesetzten Fachgutachter. Der verabschiedete Abschlussbericht wird – ggf. mit ergänzenden Hinweisen der WKN – dem Ministerium für Wissenschaft und Kultur sowie den Hochschulen zugeleitet. Der Bericht wird im Internet und in einer Druckfassung veröffentlicht; Personen bezogene Einschätzungen und Bewertungen werden nicht veröffentlicht. Nach einem Zeitraum von etwa drei Jahren bittet die WKN die evaluierten Hochschulen, den Stand der Umsetzung der Empfehlungen in einem Zwischenbericht darzustellen.

Eine Besonderheit des Verfahrens ist darin zu sehen, dass die Indikatoren, die zur Operationalisierung der Forschungsleistungen zum Einsatz kommen, von jeder Gutachtergruppe ausgiebig diskutiert, fachspezifisch gewichtet und ggf. auch ergänzt werden (Schiene 2004: 82f.). Die Bewertungsmaßstäbe finden zunächst auf der institutionellen Ebene des Faches an der einzelnen Universität Anwendung. Dabei gehen die Gutachter in Anlehnung an die zugrunde liegenden Kriterien der Bewertung zum einen der Frage nach der „Qualität und Relevanz“, zum anderen nach der „Effektivität und Effizienz“ der Forschung nach. Während die Überlegungen zur „Qualität und Relevanz“ insbesondere an die in der Disziplin üblichen Bewertungsmaßstäbe anschließen und eine Leistungseinschätzung nach nationalen bzw. internationalen wissenschaftlichen Standards erbringen, wird unter den Kriterien „Effektivität und Effizienz“ sodann die relative Leistungsfähigkeit zwischen den begutachteten Einrichtungen betrachtet: Wie steht das Fach an der Universität X im Vergleich zu den anderen Universitäten des Landes dar? Der Abschlussbericht dokumentiert insofern ein vergleichsweise tiefenscharfes Bild der Forschungsleis-

tungen innerhalb eines Faches. Er nimmt nicht nur Bezug auf die einzelnen Forschungseinheiten;<sup>11</sup> vielmehr werden auch die Situation der Disziplin in Niedersachsen und die Randbedingungen der Forschung an den Standorten in den Blick genommen.

An mancher Reaktion auf die Zumutung einer externen Evaluation lässt sich ablesen, wie neu, teils ungewohnt, teils ungeliebt – man denke an das Eingangsstatement des Ingenieurwissenschaftlers – das Instrument der Evaluation für viele Hochschullehrer an deutschen Universitäten ist. Wenngleich die einzelnen Forschungseinheiten wesentlicher Fokus der Evaluationen der WKN sind, gewinnt auf der Ebene der Empfehlungen primär die Organisation an Bedeutung. Ihr wird die Fähigkeit unterstellt und abverlangt, Leistungsschwäche in einzelnen Fächern abstellen zu können.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, die Idee „guter“ oder gar „exzellenter“ wissenschaftlicher Forschung näher zu betrachten, die in solchen Verfahren transportiert und als Prämisse für die Umsetzung von Empfehlungen implizit mitgedacht wird.

### **Eckpunkte leistungsfähiger universitärer Forschung**

In den Evaluationsberichten der Fachgutachter, die für die WKN in den vergangenen Jahren universitäre Forschung evaluiert haben, finden sich neben der Analyse der Vorzüge und Schwachstellen stets Empfehlungen und Hinweise für die zukünftige Entwicklung. Die häufigsten Einzelempfehlungen werden zu den folgenden Bereichen ausgesprochen:

- Denomination von Professuren: explizite Beibehaltung der Widmung; Veränderung der Denomination, etwa im Sinne einer „Modernisierung“ oder Neuausrichtung des Fachteilgebietes; Denomination zugunsten eines anderen Fachteilgebietes;
- Einrichtung „neuer“ Professuren – üblicherweise unter der Prämisse eines Nullsummenspiels, d.h. Verlagerung bzw. Konzentration von Ressourcen;

---

<sup>11</sup> Der Begriff der „Forschungseinheit“ ist von den Fächern selbst zu definieren und umfasst je nach typischer Organisationsform der Forschung einzelne (z.B. geisteswissenschaftliche) Lehrstühle bis hin zu größeren (natur- oder ingenieurwissenschaftlichen) Arbeitsgruppen.

- Schaffung „forschungsfähiger Einheiten“, z.B. durch Umwandlung von Dauerstellen im Mitarbeiterbereich zu Nachwuchsstellen, die zeitlich befristet zu besetzen sind;
- vermehrte Drittmiteleinwerbung der Hochschulen;
- mehr interne und externe Kooperationen und Koordination der Forschungseinheiten;
- verbesserte Möglichkeiten der institutionellen Nachwuchsförderung, etwa durch Graduiertenkollegs oder -schulen;
- Einrichtung von Strukturkommissionen unter Beteiligung externer Fachwissenschaftler zur konzeptionellen Neuausrichtung eines Faches;
- Beteiligung externer Fachwissenschaftler an Berufungskommissionen für zu besetzende Professuren;
- verbesserte finanzielle Grundausrüstung sowie adäquate Infrastruktur (Gebäude, Bibliotheken, Labore);
- Schaffung von Anreizsystemen auf der Ebene des Landes und der Hochschulen.

Bei genauer Durchsicht der Evaluationsberichte wird deutlich, dass die Empfehlungen sich über alle Disziplinen hinweg kaum unterscheiden. Diese Erkenntnis ist in keiner Weise trivial. Trotz der ohne Zweifel sehr unterschiedlichen Realitäten der Disziplinen sind die „Rezepte“, die als Hilfestellung für zukünftige Verbesserungen empfohlen werden, sehr ähnlich. Um im Bild zu bleiben: Im Einzelfall wird die eine oder andere Zutat hinzugefügt oder auch weggelassen, das Gericht aber ist bekannt. So wäre z.B. erwartbar gewesen, dass im Bereich der Naturwissenschaften die Bedeutung der Drittmittel geförderten Forschungsvorhaben sehr viel mehr betont würde als bei den Geistes- und Sozialwissenschaften. Trotz der sehr unterschiedlichen Forschungstraditionen und auch der aktuell verschiedenen Forschungsorganisation ist dies aber nicht der Fall.

Wir werden hierauf noch zurückkommen. Zunächst aber werfen wir einen etwas genaueren Blick auf die „Idee guter wissenschaftlicher Forschung“, die der vorstehenden Liste der Empfehlungen zugrunde liegt. Schaut man sich die Abschlussberichte der Evaluationsverfahren genauer an, so fällt auf, dass die Empfehlungen auf relativ wenigen zentralen Grundpfeilern ruhen.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Dem Folgenden liegt eine Auswertung veröffentlichter Evaluationsberichte (Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2000a, 2000b, 2001, 2002, 2004a, 2004b, 2004c,

Drei solcher Prämissen werden durchgängig thematisiert. Erstens ist bei der Leistungseinschätzung und, darauf fußend, bei den ausgesprochenen Empfehlungen ein klares Primat innerwissenschaftlicher Kriterien gegenüber den Kriterien außerwissenschaftlicher Relevanz zu erkennen. Zweitens wird die zeitliche Komponente deutlich betont, vor allem im Hinblick auf die Lehrbelastung der Wissenschaftler. Gute Forschung entsteht also, verkürzt formuliert, wenn sie hinreichend Zeit bekommt, sich zu entfalten und nicht durch die Lehre verdrängt wird (Schimank 1995) und wenn sie sich an innerwissenschaftlichen Kriterien und disziplinären Standards orientiert.

Diese ersten zwei Prämissen sind nicht überraschend und in der aktuellen Debatte über die Qualität der Forschung wenig umstritten. Eine dritte Prämisse spiegelt indes einen vergleichsweise neuen Aspekt der Diskussion. Demzufolge zeichnet sich gute Forschung zunehmend durch ein klar definiertes Profil eines Instituts, eines Fachbereichs oder einer Fakultät aus und benötigt dementsprechend eine „kritische Masse“ an Forschern, die unter einem solchen thematischen Dach kooperieren. In der traditionellen Sichtweise wird gute wissenschaftliche Forschung eher dem Können und der Innovativität einer einzelnen Forscherpersönlichkeit zugerechnet. Ein Profil in diesem Sinne ist dann allenfalls als Summe der Interessen bzw. der individuellen Forschungslinien aller an einem Ort im betreffenden Fach vorhandenen Lehrstühle zu betrachten, die jeweils autonom in ihrer Themensetzung sind. Demgegenüber unterstreichen die Gutachtergruppen der WKN quer durch die Fächer die Notwendigkeit, eine Profilierung auf der jeweiligen institutionellen Ebene des evaluierten Faches anzustreben. Dieses definierte Erfordernis eines kollektiven Forschungsprofils findet sich in den Grundzügen der Evaluation (Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 1999, Orr 2003) ebenso wie in den Voten der Gutachter/innen.

Für diese Forderung werden zwei Hauptargumente angeführt: die zunehmende Komplexität der Forschungsfragen (innerwissenschaftliche Dynamik) und die immer umfassenderen Problemstellungen (außerwissenschaftliche Dynamik). Beide Entwicklungen bedingen einander: Die Beantwortung „größerer Fragen“ erfordert komplexere Forschungsde-

---

2005) zugrunde. Darüber hinaus sind erste Erkenntnisse einer von der WKN jüngst durchgeführten Meta-Evaluation zum Verfahren eingeflossen (Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2006).

signs, aus denen die Definition neuer Problemstellungen hervorgeht, und umgekehrt. Es ist nicht Gegenstand dieses Beitrags, die Validität dieser Trendaussage zu überprüfen. Für unsere Überlegungen müssen wir lediglich festhalten, dass die Mehrheit der Gutachter der WKN diese Annahme teilt. Auch wenn die skizzierte Entwicklungsdynamik bei genauerer empirischer Betrachtung vielleicht nur als „self-fulfilling prophecy“ identifiziert werden könnte, erzeugte sie auch als solche Effekte. Aus neo-institutionalistischer Perspektive könnte man in diesem Falle auch von einer Rationalitätsfiktion sprechen (Schimank 2005: 372-393), gewissermaßen einer intersubjektiv geteilten Einschätzung, „wie die Dinge sind“, die dann als handlungsleitende Orientierung „die Dinge“ genau in dieser Richtung verändert.

Warum aber betonen Gutachter in Geschichte, Soziologie oder auch Philosophie diesen Grundpfeiler „guter wissenschaftlicher Forschung“ in gleicher Weise, wie es die Vertreter der lebens-, natur- oder ingenieurwissenschaftlichen Disziplinen tun, obgleich Forschungsorganisation und -praxis der Geistes- und Sozialwissenschaften diesem Prinzip sehr viel weniger entsprechen? Die Erklärung für diese überraschende Erkenntnis könnte in der Auswahl der peers zu finden sein. Alle Fachgutachter sind herausragende Wissenschaftler ihres Fachs mit entsprechender innerwissenschaftlicher Reputation. Offenbar gibt es unter den fachwissenschaftlichen Eliten einen hohen Grad an Übereinstimmung in der Frage, welche Merkmale „gute wissenschaftliche Forschung“ auszeichnen. Dies lässt sich nach unserer Einschätzung wiederum auf fünf komplementäre Erklärungen zurückführen:

- In Elitennetzwerken finden häufig Vorgänge „mimetischer“ oder „normativer Isomorphie“ (di Maggio/Powell 1983) statt. Wechselseitige Beobachtung zwischen Disziplinen führt zur Imitation erfolgreicher Strategien, ungeachtet der Frage, ob die Erfolgsrezepte von Fach zu Fach übertragbar sind. Dass Profilbildung etwa in der Chemie eine sinnvolle Strategie sein mag, bedeutet nicht, dass dies automatisch auch für die Philosophie gilt. Sofern wechselseitige Beobachtung durch Expertenurteile unterfüttert wird, die wiederum auf wechselseitige Beobachtung zurückgehen, können sich Rationalitätsfiktionen stabilisieren.
- Auch wenn einzelne Fachgutachter im Rahmen der Evaluation unterschiedliche Auffassungen vertreten, schließen sie sich gegebenenfalls

aus strategischen Gründen der Mehrheitsmeinung an, um Sondervoten zu vermeiden und die Aussagekraft des Abschlussberichts nicht zu gefährden. Dies würde bedeuten, dass es sich bei den Ideen guter wissenschaftlicher Forschung lediglich um „talk“ handelt, der tatsächliches Handeln abpuffert (Brunsson 1989).

- Hochrangige Gutachter sind zugleich – und mit steigender Tendenz – gefragte Politikberater mit einem guten Gespür für Empfehlungen, die im politischen Kontext eine Chance auf Umsetzung haben. Profilbildung ist eine Zielsetzung, die wissenschaftspolitisch angesichts der Situation öffentlicher Haushalte und der oftmals unpopulären Entscheidungen, die zu treffen sind, eine rationale politische Handlungsoption darstellt.
- Im deutschen Universitätssystem sind Institute, Fachbereiche oder Fakultäten in der Regel eher ein weit gespanntes organisatorisches Dach, unter dem sich Professuren mit unterschiedlichen Denominationen und individuellen Forschungsinteressen der Lehrstuhlinhaber/innen versammeln. Anders als im amerikanischen System finden sich kaum „Cluster“ bestimmter Fachteilgebiete (Ben-David 1971).<sup>13</sup> In den Abschlussberichten der WKN sind die Leistungen des Faches auf diesen institutionellen Ebenen jedoch wesentlicher Bestandteil.<sup>14</sup> Insbesondere die im Verfahren angelegte Standort übergreifende vergleichende Betrachtung legt es nahe, von Standortprofilen auszugehen und entsprechende Empfehlungen zu formulieren.
- Schließlich gibt es eine nicht geringe statistische Wahrscheinlichkeit, dass Empfehlungen zur Profilbildung ausgesprochen werden, da der „Instrumentenkasten“ nur eine begrenzte Anzahl unterschiedlicher Empfehlungstypen beinhaltet.

Zusammenfassend betrachtet ist festzustellen, dass die disziplinären Eliten in ihrer Funktion als Gutachter normativ in die eigene Disziplin hineinwirken und sich damit in der Folge Forschungsbegriff und „Idee guter

---

<sup>13</sup> Inzwischen bemühen sich viele Universitäten in einzelnen Fächern um Departmentstrukturen. Angesichts der sehr dünnen Personaldecke an den meisten Hochschulen ist eine Konzentration von mehreren Professuren eines Fachteilgebietes an einem Standort dennoch nur sehr schwer zu realisieren.

<sup>14</sup> Einschätzungen der einzelnen Forschungseinheiten werden aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht.

wissenschaftlicher Forschung“ in den Einzeldisziplinen und Wissenschaftsbereichen zunehmend annähern könnten.

Die Grundzüge des Verfahrens wie auch die „Idee guter wissenschaftlicher Forschung“ weisen in die gleiche Richtung und skizzieren die Universität als organisationalen Akteur mit kollektiver Handlungsfähigkeit. Der einzelne Hochschullehrer wird verstärkt als Mitglied der Organisation gesehen, die für ihre Leistungen in der Forschung verantwortlich zeichnet; und die Erwartungshaltung der kollektiven Profilbildung verlängert dieses Verständnis bis in die Forschungstätigkeit selbst hinein. Forschungsthemen und -organisation, ebenso wie Publikationsstrategien und -ort sind nicht länger ausschließlicher Gegenstand individueller Entscheidung, sondern werden eingebettet in ein kollektives Unternehmen.

### **Intendierte und nicht-intendierte Effekte**

Der erste Evaluationszyklus der Forschungsevaluation in Niedersachsen ist weitgehend abgeschlossen. Alle evaluierten Disziplinen werden nach ca. drei Jahren gebeten, einen kurzen Zwischenbericht zu erstellen, der den Stand der Umsetzung der gutachterlichen Empfehlungen dokumentiert. Soweit dies bisher erkennbar ist, haben die Universitäten – und in besonderer Weise die Hochschulleitungen – vielfach konkrete Maßnahmen ergriffen, um die Empfehlungen umsetzen und intendierte Effekte erzielen zu können. So heben die Leitungsebenen der Hochschulen hervor, dass strukturelle Veränderungsprozesse in ihren Einrichtungen sehr viel mehr Akzeptanz gefunden hätten, als dies in vergleichbaren Aushandlungsprozessen ohne vorauslaufende Begutachtung zwischen Präsidium und Fächern der Fall sei. Auch gebe es einen höheren Legitimationsdruck, abweichende Entscheidungen explizit zu begründen.

Demgegenüber sind vor allem zwei Faktoren zu nennen, die eine Umsetzung von Empfehlungen wesentlich erschwert haben. Erstens sind es die Auswirkungen von Haushaltskürzungen, die finanzielle Randbedingungen an den Hochschulen verändern.<sup>15</sup> Sofern die Gutachten zumindest vom finanziellen Status quo ausgingen, laufen Strukturempfehlungen an

---

<sup>15</sup> Wie auch in anderen Bundesländern ist die Finanzsituation in Niedersachsen nicht eben komfortabel. Im Hochschulbereich mussten zuletzt in den Jahren 2004/05 ca. 50 Mill. Euro gekürzt werden. Auf diesem abgesenkten Niveau setzt inzwischen wieder ein Zukunftsvertrag auf, der den Hochschulen finanzielle Planungssicherheit bis zum Jahr 2010 zusichert.

der ein oder anderen Stelle schlicht ins Leere. Zudem ist festzustellen, dass das Verhältnis zwischen Hochschulen und Staat teilweise durch ein deutliches Misstrauen geprägt ist. Die Hochschulseite traut den Finanzgarantien nicht, und der Staat misstraut den deklarierten Verbesserungsbestrebungen der Hochschulen. In der Folge fehlen Flexibilität und Beweglichkeit im System, um unter den gegebenen Bedingungen auch unkonventionelle Lösungen zu ermöglichen.

Zweitens behindert auch die weiter steigende Lehrbelastung (durch Stelleneinsparungen, höhere Studienanfängerzahlen etc.) die effektive Umsetzung mancher Empfehlung für den Forschungsbereich. Eine nicht unerhebliche zeitliche Belastung, die wiederum Kapazitäten gebunden hat und noch auf längere Sicht binden wird, bringt die Umstellung auf die konsekutive Studiengangstruktur im Zuge des Bologna-Prozesses mit sich.

Sieht man von den Restriktionen ab, die Umsetzungsprozesse erschwert haben, so fällt ein positiver Effekt besonders ins Auge. Die Beteiligung an der Evaluation, von der Anfertigung des Selbstberichts über die Vor-Ort-Begutachtung bis hin zur Umsetzung von Empfehlungen, hat offenbar positiven Einfluss auf Kommunikationsstrukturen und -verhalten der Akteure, sowohl innerhalb des Faches als auch zwischen Fach und Hochschulleitung (Orr 2003: 33, 64). Die Zumutung einer externen Evaluation begründet – in manchem Falle zum ersten Mal – einen Diskurs über Zukunftsplanungen und wechselseitige Abstimmung der Forschungsaktivitäten (Schiene 2004: 86). Im Sinne unserer Argumentation ist dieser Effekt ein Indikator für die organisationale Entwicklung der Hochschule hin zu einem korporativen Akteur. Für den einzelnen Forscher bedeutet dies, zugespitzt formuliert, dass seine individuellen Forschungsthemen in das Profil der Fakultät passen müssen und als Beitrag zur Herstellung eines kollektiven Gutes verstanden werden: der Forschungsleistung der jeweiligen Organisationseinheit. Anders gesagt: Individualforschung wird schrittweise unter kollektive Forschungsprofile von Fakultäten oder Departments subsumiert.

Dem NPM zufolge erfordert der organisationale Wandel der Universität hin zum kollektiven Akteur zugleich eine Professionalisierung der Leitungsstrukturen, verbunden mit einem entsprechenden Kompetenzzugewinn der Funktionsträger und einem Kompetenzverlust der akademischen Selbstverwaltung. Dies gilt in Teilen fraglos auch für Entscheidungen zur Profilbildung. Die bisher nahezu unbegrenzte Autonomie der einzelnen

Professur gerät dabei ebenso ins Blickfeld der Organisation wie die weit reichenden impliziten „Nicht-Angriffs-Pakte“ zwischen Professoren. Unsere Analyse lässt jedoch nicht den Schluss zu, dass diese individuellen Kompetenz- und Autonomieverluste als Entmachtung des Faches zu werten sind. Gerade am Beispiel der Forschungsevaluation in Niedersachsen zeigt sich, dass die disziplinären Eliten im Gegenzug einen wachsenden Einfluss auf wissenschaftliche wie wissenschaftspolitische Entscheidungsprozesse gewinnen.

Abschließend möchten wir einen Blick auf die andere Seite der Medaille werfen. Gesetzt den Fall, dass sich die beschriebene organisatorische Entwicklung an den niedersächsischen Hochschulen vollzieht und eine Vielzahl der als positiv eingeschätzten Effekte de facto eintreten, sollten mögliche negative Effekte nicht übersehen werden. Besonderer Diskussionsbedarf besteht nach unserer Einschätzung hinsichtlich der Frage, ob die qua Evaluationsverfahren transportierte „Idee guter wissenschaftlicher Forschung“ und ihrer Belohnung von Profilbildung und „kritischen Massen“ nicht letztlich zu einer Schwächung der universitären Forschung als zentralem evolutionären „variety pool“ des gesamtgesellschaftlichen Forschungspotenzials führt (Nowotny 1990). Denn „paradigmatische Revolutionen“ resultieren weit häufiger aus individuellen Ansätzen als aus dem organisierten Mainstream eines wissenschaftlichen Paradigmas.<sup>16</sup> Der entscheidende Punkt hierbei ist, dass Universitäten nahezu die einzigen Einrichtungen des Forschungssystems sind, in denen unter systematischer Einbeziehung des wissenschaftlichen Nachwuchses ein institutionalisierter Freiraum für unkonventionelle Forschungsansätze und -überlegungen besteht.

Kehren wir zum Anfang zurück: Die Ausführungen des eingangs zitierten Hochschulpräsidenten sind ohne Zweifel nachvollziehbar und zeigen letztlich, dass sich die Hochschulen angesichts der gewachsenen Autonomie unter den Bedingungen des neuen Steuerungsmodells einem veränderten Informationsbedarf gegenübersehen. Evaluationsverfahren, so sie wissenschaftsadäquat organisiert sind, versetzen die Hochschulen in die Lage, mehr und anderes Wissen über sich selbst zu generieren. Aller-

---

<sup>16</sup> Womit keineswegs gesagt ist, dass radikale wissenschaftliche Innovationen stets durch individuelle Einzelleistungen hervorgebracht werden. Der Punkt ist vielmehr, dass die kognitive Heterogenität eines Faches deutlich reduziert wird, wenn dieses weitgehend in größeren Forschergruppen organisiert ist.

dings hat unser zweiter Protagonist, der ingenieurwissenschaftliche Fachvertreter, einen starken Punkt: Im Wissenschaftssystem bedeuten „Verbesserungen“ auf der inhaltlichen Ebene vor allem wissenschaftliche „Innovationen“, die sich nicht durch Wettbewerbsdruck und Evaluation allein, sondern zunächst durch den institutionell gewährten Freiraum für unkonventionelle Ideen und Ansätze einstellen. Hier gilt es, eine Balance zu finden zwischen den Erfordernissen, die sich aus der veränderten Situation der Hochschulen als Organisationen des Wissenschaftssystems einerseits und der Notwendigkeit für größtmöglichen Freiraum einzelner Wissenschaftler/innen andererseits ableiten.

### **Literatur**

- Ben-David, Joseph 1971: *The Scientist's Role in Society. A Comparative Study*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- de Boer, Harry/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe 2006: *On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*. In: Dorothea Jansen (ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations – Disciplinary Approaches, Interfaces, and Integration*. Dordrecht: Springer (im Erscheinen).
- Brinckmann, Hans 1998: *Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen*. Berlin: Sigma.
- Brunsson, Nils 1989: *The Organization of Hypocrisy – Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Chichester et al: Wiley.
- Campbell, David 2005: *Evaluation of University Research in Europe – Conceptual Framework and Comparative Typology*. University of Klagenfurt, IFF: Ms.
- diMaggio, Paul J./Powell, Walter W. 1983: *The Iron Cage Revisited*. In: *American Sociological Review* 48, S. 147-160.
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (eds.) 2006: *Reforming University Governance. Changing Conditions for Research in Four European Countries*. Bonn: Lemmens.
- Krücken, Georg/Meier, Frank 2006: *Turning the University into an Organizational Actor*. In: Drori, Gili/Meyer, John/Hwang, Hokyu (eds.): *World Society and the Expansion of Formal Organization*. Oxford: Oxford University Press, S. 241-257.
- Meyer, John W./Rowan, Brian 1977: *Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340-363.
- Nowotny, Helga 1990: *Individual Autonomy and Autonomy of Science: The Place of the Individual in the Research System*. In: Cozzens, Susan et al. (eds.), *The Research System in Transition*. Dordrecht: Kluwer, S. 331-343.
- Orr, Dominic 2003: *Verfahren der Forschungsbewertung im Kontext neuer Steuerungsverfahren im Hochschulwesen: Analyse von vier Verfahren aus Nieder-*

- sachsen, Großbritannien, den Niederlanden und Irland. In: HIS Kurzinformati-  
on A1/2003, S. 16-74.
- Schiene, Christof 2004: Forschungsevaluation als Element der Qualitätssicherung  
an Hochschulen. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 1, S. 81-94.
- Schimank, Uwe 1995: Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt/M.:  
Campus.
- Schimank, Uwe, 2005: Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationa-  
lität der Moderne. Wiesbaden: VS.
- Whitley, Richard 2005: Path Dependence and Institutional Change in the Public  
Sciences: The Consequences of Research Evaluation systems for Knowledge  
Production in Different Research Systems and Scientific Fields. University of  
Manchester, Manchester Business School: Ms.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 1999 [2004]: Forschungsevaluati-  
on an niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Grund-  
züge des Verfahrens. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2000a: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen. „Chemie“, Bericht der Gutachter. Hannover:  
WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2000b: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen. „Geschichte“, Bericht der Gutachter. Hanno-  
ver: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2001: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Wirtschafts-  
wissenschaften“, Bericht und Empfehlungen. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2002: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Rechtswissen-  
schaften“, Ergebnisse und Empfehlungen. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2004a: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Politikwissen-  
schaft und Soziologie“, Ergebnisse und Empfehlungen. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2004b: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Medizin“, Er-  
gebnisse und Empfehlungen. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2004c: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Germanistik  
mit Niederdeutsch, Niederlandistik und Skandinavistik; Kulturanthropolo-  
gie/Europäische Ethnologie; Medienwissenschaften, Ergebnisse und Empfeh-  
lungen. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2005: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Philosophie“,  
Ergebnisse und Empfehlungen. Hannover: WKN.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen 2006: Forschungsevaluation an  
niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. „Bewertung  
des Evaluationsverfahrens“. Hannover: WKN.