

# Neue Hochschulgovernance und die Vereinbarung professioneller und organisationaler Leistungsbegriffe

## Spannungen zwischen Organisation und Profession?

Melike Janßen

*Beitrag zur Ad-hoc-Gruppe »Meritokratie in der Wissenschaft«*

### Leistungsbegriff in der Wissenschaft und im NPM

Das meritokratische Prinzip ist in der Wissenschaft zweifelsfrei von zentraler Bedeutung: Es entspricht sowohl ihrer Fremd- als auch ihrer Selbstwahrnehmung, dass wissenschaftliche Leistungen ausschließlich nach Sachkriterien zu beurteilen und Erfolg durch Leistung zu begründen ist, nicht durch Statusfaktoren bzw. askriptive Merkmale wie Geschlecht oder soziale Herkunft. Dieser Anspruch zeigt sich etwa in Robert K. Mertons bekannter Formulierung des wissenschaftlichen Ethos und insb. dessen Prinzip des „Universalism“, das die Abhängigkeit wissenschaftlicher Wahrheitsansprüche von personalen oder sozialen Eigenschaften ihrer Protagonisten – „race, nationality, religion, class, and personal qualities“ (Merton 1973, S.270) – verbietet.

Auch wenn Geschlecht bei Merton – bezeichnenderweise noch – unerwähnt bleibt, wird hier die wissenschaftliche Leistung als einzig legitimes Kriterium für Erfolg in der prinzipiell jedem offen stehenden Wissenschaft zum Ausdruck gebracht. Es fällt allerdings schnell auf, dass die Verwirklichung des meritokratischen Prinzips in der Wissenschaft mehreren Herausforderungen gegenübersteht.

Im Zusammenhang von *Karriere und Geschlecht* ist wiederholt die Geltung des Leistungsprinzips infrage gestellt sowie eine weiterhin primär männlich konnotierte „Wissenschaft als Lebensform“ (Mittelstraß 1992) kritisiert worden (Engler 2001; Beaufays 2003). Das „Cooling out“ des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchts, ein mit Blick auf die Karriereverläufe in der Wissenschaft beobachtbarer „Schereneffekt“ (Abele 2003; Heintz et al. 2004; Matthies, Zimmermann 2010) oder der als „leaky pipeline“ (Costas 2002) bezeichnete schwindende Anteil von Wissenschaftlerinnen in höheren Karrierestufen, beschreiben Geschlechterdifferenzen in der Wissenschaft, die zu einer horizontalen und vertikalen Segregation beitragen.

Ungleiche Chancenstrukturen sowie Schließungseffekte werden ebenfalls im Zusammenhang von *Karriere und sozialer Herkunft* thematisiert und der weiterhin sperrige soziale Aufstieg in der Wissenschaft betont (Möller 2015; Reuter et al. 2020; zur Homogenität der deutschen Wissenschaftselite

siehe auch Graf 2015). Hinzu kommen *Matthäuseffekte*, die existierende Ungleichheiten nicht nur konsolidieren, sondern auch verstärken (Merton 1968; Allison, Stewart 1974, Zuckerman 1977) und askriptive Merkmale *flankierende* Faktoren wie etwa Netzwerkeinbindung, bei der sich meritokratische und nicht-meritokratische Prinzipien durchaus überlagern können (Jungbauer-Gans, Gross 2012).

Dass diese nur skizzenhaft umrissenen, aber zweifelsfrei wichtigen Aspekte einer rein leistungsbezogenen Erfolgszuschreibung in der Wissenschaft entgegenstehen ist umso bemerkenswerter vor dem Hintergrund, dass Leistung im Kontext der neuen Hochschulgovernance zu einem geradezu ubiquitären Begriff avanciert ist: Im Rahmen der Leistungsorientierten Mittelverteilung (LOM) werden Mittel auf der Basis erbrachter Leistungen an die Universitäten verteilt, die diese bis auf die Ebene der einzelnen Lehrstühle herunterbrechen können; und wer mehr leistet – so der Anspruch der 2005 eingeführten (leistungsorientierten) W-Besoldung – soll in Form von Leistungszulagen ein höheres Einkommen erhalten, wohingegen 'leistungsschwächere' KollegInnen Einkommensverluste erfahren können.

## Ausgangslage: NPM gegen ‚faule ProfessorInnen‘?

Man könnte somit die Veränderungen der Hochschulgovernance im Sinne des New Public Management (NPM) und hier insbesondere die im Zuge dessen etablierten Leistungsbewertungsverfahren als die Finalisierung des Leistungsprinzips deuten. Schließlich standen im Zuge der Diskussion der Reformbedürftigkeit der Universitäten gerade auch die Selbstverständnisse und Handlungsorientierungen der ProfessorInnen als RepräsentantInnen einer relativ veränderungsresistenten Status- und Interessengruppe sowie deren vermeintliche Orientierung an Privilegien zulasten von Transparenz und Effizienz in der Kritik. Deutlich zum Ausdruck gebracht wurde diese Perspektive nicht zuletzt in Detlef Müller-Bölings Reformvision einer stärker als „Dienstherr“ in die Verantwortung zu nehmenden „entfesselten Hochschule“ (2000), in der die „Einfachheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit“ (Müller-Böling 2000, S. 188f.) der Vergabe von Mitteln als zentrale Legitimierungs- und Anreizprinzipien fungierten. Das Argument der ‚faulen‘ ProfessorInnen wird dabei gewendet in eines der Fairness und „Ehrlichkeit des Systems“ – denn Leistung müsse sich auch an Hochschulen „lohnen“ (Müller-Böling 2000, S. 69).

Wenn im NPM also die Verwirklichung des Leistungsprinzips eingelöst werden sollte, warum zeugen die Reaktionen der von Leistungsbewertungen betroffenen ProfessorInnen dann von so viel Widerstand? Um dieser Frage nachzugehen, werde ich im Folgenden den Leistungsbegriff im Kontext der neuen Hochschulgovernance in den Mittelpunkt rücken. Es geht dabei weder um die grundsätzliche Ablehnung der dem NPM zugrunde liegenden Prinzipal-Agent-Perspektive<sup>1</sup> noch um die wahrgenommene Verletzung eines Autonomieanspruchs<sup>2</sup>, die beide zweifelsfrei bedeutsame Aspekte in der gegenwärtigen reformkritischen Diskussion darstellen, sondern um die Vorstellungen ‚guter‘ wissenschaftlicher Leistung und ihre Aushandlungsprozesse.

Mindestens zwei zentrale Hindernisse sind bei der Verwirklichung des Leistungsprinzips durch Formen der organisationalen Leistungsbewertung erkennbar:

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu der Beitrag von Uwe Schimank in dieser Ad-hoc-Session.

<sup>2</sup> Unabhängig von der inhaltlichen Ausgestaltung von Leistungsbewertungsverfahren kann man sich diesen natürlich grundsätzlich verweigern und die Etablierung von wissenschaftsexternen, auf das Wissenschaftsfeld übertragenen Anreizstrukturen als Affront oder als Misstrauen in die eigene Leistungsbereitschaft deuten.

- (1) Grundlegende Problematik der Mess- und Vergleichbarkeit von Leistungen in Forschung und Lehre. Dieser Tatbestand wird – z.B. in Leistungsbewertungen – nicht hinreichend reflektiert.
- (2) Problem eines vermeintlich konsensualen Leistungsbegriffs<sup>3</sup> – an die Stelle der Frage, ob sich allein Leistung in der Wissenschaft durchsetzt, rückt damit die Frage, auf welchen Leistungsgriffen Leistungsgerechtigkeit resp. Erfolgzuschreibung basieren sollte.

Ausgangspunkt dieser Überlegungen bildet die Annahme, dass ProfessorInnen spezifische Vorstellungen ‚guter‘ wissenschaftlicher Leistungen und der hierfür notwendigen Bedingungen haben, die sie als Ansprüche an ihre Tätigkeit in Forschung und Lehre formulieren. Diese Vorstellungen fungieren als *Bewertungs-* und *Orientierungsmaßstab* des eigenen Handelns. Und sie werden als *Bewertungs-*, *Sanktions-* und *Legitimationsprinzip* – auch in Bezug auf das Handeln anderer – verwendet.

Im Rahmen des Beitrages sollen daher *erstens* die Existenz konkurrierender Leistungsgriffe und deren unzureichende Reflexion in der Umsetzung organisationaler Leistungsbewertungen dargelegt werden. Der Fokus wird dabei auf das Verhältnis organisationaler und professioneller Leistungsgriffe<sup>4</sup> gelegt. *Zweitens* werden die Gründe der mangelhaften Umsetzung aus Sicht der von Leistungsbewertungen Betroffenen dargelegt, sowie *drittens* (potenzielle) Folgen der mangelhaften Umsetzung resp. Einlösung des Leistungsprinzips thematisiert.

## Empirie: Konkurrierende Leistungsgriffe – organisationaler versus professionsbestimmter Leistungsgriff

Hierzu greife ich auf qualitatives Datenmaterial zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Reformprozessen an Universitäten in Deutschland im disziplinären Vergleich zurück.<sup>5</sup> Ich möchte folgende drei Fragen untersuchen:

- (1) Welche Spannungen bestehen zwischen organisationalen und professionellen Leistungskriterien?
- (2) Welche Konsequenzen folgen aus den bestehenden Spannungen?
- (3) Und in welchen Situationen werden wahrgenommene Abweichungen vom meritokratischen Prinzip akzeptiert?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist es angebracht, sich den im Zuge der neuen Hochschulgovernance etablierten Leistungsbewertungsverfahren zugrundeliegenden organisationalen Leistungsgriff zu vergegenwärtigen: Welche organisationalen Vorstellungen ‚guter‘ wissenschaftlicher Leistung drücken sich in diesen Verfahren aus und in welchem Verhältnis stehen diese zu denen der von Leistungsbewertungen betroffenen ProfessorInnen, die in Forschung und Lehre ihre Disziplin vertreten und über eigene professionsbestimmte Vorstellungen ‚guter‘ Wissenschaft verfügen? Als professionsbestimmte Indikatoren für ‚gute‘ Leistung in der Wissenschaft stehen dabei die Deutungen ‚guter‘ Forschung und

---

<sup>3</sup> Siehe u.a. Monika Jungbauer-Gans und Christiane Gross (2012), die zwar messen, inwieweit wissenschaftliche Karrieren auf meritokratischen und nicht auf askriptiven Merkmalen beruhen, dabei aber die Varianzen des Leistungsgriffs und Kontextfaktoren der erbrachten Leistung weitgehend unberücksichtigt lassen.

<sup>4</sup> Zu den damit eng verbundenen Fachkulturen siehe den Beitrag von Lena M. Zimmer in dieser Session.

<sup>5</sup> Es handelt sich dabei um Daten, die im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes „Einfluss von Leistungsbewertungen auf die Integration von Lehre und Forschung“ (2014–2016) entstanden sind. Auszüge der hier präsentierten empirischen Ergebnisdarstellung wurden bereits in Sondermann, Janßen (2019) veröffentlicht. Zu den Projektinhalten und -ergebnissen siehe insbes. Janßen, Sondermann (2017) sowie Janßen et al. (2021).

„guter“ Lehre, die – aus der Perspektive der von Leistungsbewertungen betroffenen ProfessorInnen – mit den organisationalen Vorstellungen „guter“ Leistung resp. organisationalen Ansprüche an die zu erbringenden Leistungen in Forschung und Lehre kontrastiert werden. Letztere finden ihren Ausdruck in den Leistungskriterien der organisationalen Leistungsbewertungsverfahren. An ausgewählten Fallbeispielen werden nachfolgend Ausprägungen des Verhältnisses zwischen organisationalen und professionsbestimmten Leistungsbegriffen aufgezeigt, die das Spektrum zwischen Übereinstimmung<sup>6</sup>, Kompromissbildung und nicht überwindbaren Konflikten abbilden.

## NPM als Fairnessversprechen – Verwirklichung des Leistungsprinzips?

### *Grundsätzliche Übereinstimmung: Transparenz und Leistungsanreize*

Werden sowohl die Idee einer Leistungsüberprüfung durch die Organisation als auch die hierbei angelegten Kriterien seitens der von Leistungsbewertungen Betroffenen geteilt, entspricht dies einer vollumfänglichen Übereinstimmung von Leistungsbegriffen. Für die Legitimierung von Ungleichheiten ist jedoch nicht allein die inhaltliche Übereinstimmung dieser Leistungsbegriffe relevant, sondern die Art und Weise der Umsetzung der zum Einsatz kommenden Bewertungsverfahren. Die Akzeptanz und Unterstützung dieser Verfahren wird dabei insbesondere durch ihre Transparenz befördert.

Zur Illustrierung das Beispiel eines Ingenieurwissenschaftlers, der mit seinen Deutungen für einen Sympathisanten von Leistungsbewertungen steht: Diese seien grundsätzlich positiv, sofern sie transparent und nach inhaltlich nachvollziehbaren Kriterien gestaltet werden. Mit Blick auf seine vorherigen Auslandserfahrungen äußert er, die Evaluierung der professoralen Leistungen dort als „ziemlich fair“ wahrgenommen zu haben, da diese durch wechselnde FachkollegInnen erfolgte und die Ergebnisse für alle einsehbar gewesen seien: „Die Liste von denen, die was gekriegt haben und die dann nichts gekriegt haben, wurde veröffentlicht, und von daher konnte jeder sofort einschätzen, was jetzt Sache ist.“

Er folgt damit weitgehend den Prämissen des NPM und geht von dem Maßstab der Transparenz aus, der für ihn einen öffentlichen Leistungsvergleich zwischen den KollegInnen einschließt. Er betont den Vorteil, dass auf diese Weise alle Beteiligten ihre Position „einschätzen“ könnten – die zudem auf der Beurteilung von FachkollegInnen und damit einer professionsinternen Bewertung basiere. Er legt kein besonderes professorales Ethos zugrunde, das es gegenüber organisationaler Kontrolle oder Bewertung zu schützen gelte:

„Die ganze Gesellschaft ist eine Leistungsgesellschaft. Wieso soll die Uni da die große Ausnahme sein? Die Vorstellungen, dass man ab da, wo man jetzt berufen ist, dann nur noch hehre Ziele hat und quasi ein ganz neues Wesen ist, das ist ja leider auch nicht so. Von daher ist es schon gut, wenn man einen gewissen Anreiz hat.“

Entsprechend bewertet er die individualisierte LOM an seinem Fachbereich als positiv. Dort kämen nachvollziehbare Kriterien zum Tragen, mit denen Forschung und Lehre gleichermaßen berücksichtigt würden:

---

<sup>6</sup> Übereinstimmung kann wiederum in eine Anpassung an die organisationalen Leistungserwartungen – oder die der, hier nicht im Fokus stehenden, Fachgemeinschaften – übergehen und kann des Weiteren auch schlichtweg Indifferenz bedeuten: Selbst wenn man bestimmten Kriterien nicht durchweg zustimmt, kann man sie akzeptieren – einfach weil sie einem nicht sonderlich wichtig sind. Der Unterschied zum Kompromiss ist, dass dieser zumeist als Zugeständnis erfahren wird – etwa weil man in einem Abhängigkeitsverhältnis zur bewertenden Instanz steht oder schlimmere Folgen abwenden möchte.

„und da gibt es auch relativ wenige Streitigkeiten. Die ist relativ lehrlastig: Wer quasi mehr Lehrbelastung hat [...], der kriegt mehr. Und dann gibt es noch einen gewissen Bonus für Drittmittel. [...] Das ist auch legitim, dass die, die viel mit Grundlagenlehre belastet sind, [profitieren], weil das wirkliche Belastung ist [...]“

Ebenfalls sei es legitim und „nachvollziehbar“, dass die Organisation bestimmte Leistungskriterien wie die Einwerbung von Verbundforschung im Sinne ihrer Wettbewerbsposition forciert. Auch Zielvereinbarungen, in denen organisationale Bewertungsmaßstäbe fixiert und an die ProfessorInnen weitergegeben werden, deutet er als hilfreiches Instrument, wobei er hier vor allem auf seine eigene Disziplin blickt. In den Ingenieurwissenschaften, in denen oft KollegInnen aus der Industrie berufen werden, die sich erst wieder „in das Unigefüge einfügen“ müssten, sei es „gut, gewisse Zielvorgaben zu haben“. Von daher begrüße er es, wenn Leistungskriterien und das „was jetzt an der Uni zählt im Vergleich zu dem, was in einem Unternehmen zählt“, deutlich kommuniziert würden. Die Orientierung an den organisationalen Leistungskriterien setzt der Interviewte nicht mit einer Gefährdung der professoralen resp. akademischen Autonomie gleich. Vielmehr vergleicht er die ProfessorInnen mit Beschäftigten anderer Berufsfelder und verbindet mit Leistungsbewertungen auch eine sozialisatorische Wirkung im Sinne der Organisation, womit professorale und organisationale Interessen partiell parallelisiert werden.

Zwei zentrale Aspekte sind an seinem Fall hervorzuheben: *Erstens* zeigt sich hier eine Übereinstimmung organisationaler und eigener Leistungsansprüche und keine wahrgenommene professionsfremde Kontrolle. Entscheidend hierfür ist, dass der Interviewte die Maßstäbe von Transparenz und einem damit verbundenen Leistungsvergleich grundsätzlich teilt. *Zweitens* stehen in der Argumentation des Interviewten aber weniger die inhaltlichen Kriterien im Fokus, sondern der Arbeitseinsatz (bzw. in den Worten des Interviewten – die „Belastung“) und die Wege seiner (bzw. ihrer) Ermittlung. In dieser Deutung wird Leistungsgerechtigkeit durch transparente Leistungskriterien und Allokationsprinzipien hergestellt und Ungleichheiten durch Verfahrenstransparenz legitimiert.

Wendet man sich nun aber den inhaltlichen Kriterien der Bewertungsverfahren zu, wird eine durchaus folgenreiche Hierarchisierung von Leistungen erkennbar. So resümiert ein im Sinne der organisationalen Leistungskriterien erfolgreicher Zellbiologe, durch die Größe seines Lehrstuhls, „die Lehre auf viel mehr Schultern verteilen“ zu können, wodurch zeitliche Freiräume „für Forschung, für Drittmittelinwerbung“ oder die Übernahme prestigeträchtiger Ämter entstünden, die „sehr gut [...] für den Standort, für die Gruppe, für die Forschung“ seien. In diesem Sinne deutet der Zellbiologe die Forschungsleistungen auch als eine Art normative Verpflichtung seiner KollegInnen.

Er äußert sich zwar positiv über KollegInnen, die sich für ihre Studierenden sowie für die Fakultät „sehr engagiert[en]“ und würde für sie als Lehrende seine „Hand ins Feuer legen“. Zugleich sei er aber „enttäuscht“, dass diese „keine Drittmittel“ hätten, was „nen echtes Problem“ sei. Diese Widersprüchlichkeit in seinen kollegialen Bewertungen hängt einerseits mit den epistemischen Bedingungen der Wissensproduktion in der eigenen Disziplin ab, die angesichts ihrer Ressourcenintensität in starkem und weit stärkerem Maße von Drittmitteln abhängig ist als viele Disziplinen der Geistes- oder Sozialwissenschaften. Insofern ist die Einwerbung von Drittmitteln ein für die Zwecke der Forschung notwendiges Kriterium. Zugleich wird jedoch der Einfluss der organisationalen Leistungsbewertungen evident: Da die Forschungsleistungen für das Renommee und die Höhe der leistungsorientierten Mittel des „Standortes“ entscheidender als die Lehre oder Selbstverwaltung seien, erwartet der Biologe von den KollegInnen letztlich eine Anpassung an diese Wettbewerbs- bzw. Bewertungslogik. Diese geraten wiederum in die Defensive, wenn ihre KollegInnen die Einwerbung von Drittmitteln als Aus-

druck einer solidarischen, gemeinwohlorientierten Haltung bewerten und laufen schließlich Gefahr, nicht ‚nur‘ als Verlierer, sondern auch als egoistische Blockierer betrachtet zu werden.

Diese Hierarchisierung spiegelt sich auch in den Wahrnehmungen derjenigen ProfessorInnen wider, deren Deutungen ‚guter‘ Forschung und Lehre nicht im Einklang mit der organisationalen Bewertungslogik stehen: Da die Organisation „nur“ bestimmte „Forschungsleistungen“ anerkenne und belohne, sähen diese kaum die Möglichkeit, sich eine Auszeit von der Lehre und anderen universitären Verpflichtungen nehmen zu können. Zwar seien die institutionellen Rahmenbedingungen (z.B. durch Fellowships) immer mehr vorhanden. Profitieren täte jedoch eine „gewisse Elite“ unter den ProfessorInnen, „die schon Drittmittel in allen Millionenhöhen akquiriert“ habe, so eine Germanistin. Für das Gros gelte hingegen, „dass das sozusagen für so einen Mittelbereich, also die, die einen guten Job machen und die eben, wie ich, sehr stark in der Verwaltung dann jahrelang und in diesen Sachen tätig waren, relativ schwierig zu erlangen ist.“ Die Interviewte betont die Wirkungsmacht der Hierarchie zwischen drittmittelstarker Elite und einem „Mittelbereich“, dem sie selbst angehört. Dass den drittmittelstarken KollegInnen aber auch dann keine Nachteile entstünden – es „passiere nix“ –, wenn sie sehr „schlechte Lehre mach[t]en“, verstärkte die Differenz zwischen beiden Gruppen noch zusätzlich.

Als Wertorientierung entspricht Leistung damit nicht nur einer „Sorge für sich selbst“ (Schimank 2018, S.20), sondern auch einer Sorge für das Gemeinwohl. Durch die Einführung organisationaler Leistungsbewertungen wird dieser Anspruch jedoch sowohl aus Sicht der im Sinne der organisationalen Kriterien erfolgreichen ProfessorInnen als auch der hiervon nicht Profitierenden herausgefordert: unzureichende Anpassung oder Anstrengung zulasten der „Gesamtpformance“ auf der einen Seite, Abwertung eigener Leistungen und (opportunistische) Anpassung der KollegInnen an organisationale Leistungskriterien bei Vernachlässigung gemeinwohlorientierter Aufgaben auf der anderen.

Befördert wird ein solches spannungsreiches Kollegialitätsverhältnis vor allem durch opake, einem Einlösen des Leistungsprinzipversprechens entgegenstehende Bewertungsverfahren.

#### *Privilegien aufgrund von Statusfaktoren?*

Trotz grundsätzlicher Befürwortung von NPM erleben einige ProfessorInnen die Umsetzung von Leistungsbewertungen daher auch als krisenhaft und demotivierend. Die geringen Möglichkeiten, eigene Leistungen in formalisierter Weise sichtbar und zur Grundlage von Bewertungen machen zu können, seien, so ein Biologieprofessor, frustrierend. Alles, was eigentlich „als Werkzeug der Motivation“ dienen sollte, habe „null gegriffen“. Durch eine fehlende Transparenz fehlte letztlich jüngeren W2-ProfessorInnen wie ihm Einblick in das „Gesamtbudget“ oder die Ausstattungsmittel der „W3- bzw. C4-Lehrstühle“ und die Grundlage für deren leistungsbezogenen Zulagen. So gebe es keine entsprechende Dokumentation, sodass man sagen könnte: „Gut, okay, die haben es verdient, weil sie SFB-Sprecher sind oder weil sie in zwei Jahren zehn Nature Paper publiziert haben oder sonst was.“ Die kaum bestehenden Nachweispflichten deutet er insofern im Sinne einer Bewahrung alter Strukturen, durch die jüngere ProfessorInnen auch bei starker Leistungsorientierung ‚in der zweiten Reihe‘ blieben.

Und auch für die Germanistin verfestigt die Wahrnehmung einer „absolut intransparenten Angelegenheit“ den Eindruck, zu einer Art Spielball organisationaler Entscheidungsstrukturen zu werden. Eine „hierarchisch strukturiert[e]“ Governance spiegelt sich für sie zudem in der Vermittlung der organisationalen Zielvorstellungen für die Forschung wider. Ohne die WissenschaftlerInnen einzubeziehen, lege die Hochschulleitung hegemoniale Zielvorstellungen fest. Die Universität sei auf Erfolge in der „Exzellenzinitiative“ „angewiesen“ und gebe diesen Druck an die Fakultäten weiter. Dort würden wiederum primär die „W3er“ angesprochen, während man als „W2“ höchstens „mit ins Boot“ genommen werde, sodass sich die Hierarchie zwischen W2 und W3 hier reproduziere.

Ging es hier noch primär um die Verfahren der Leistungsbewertung, geht es nachfolgend um Konflikte zwischen den Leistungskriterien, die die Organisation –vertreten etwa durch die Hochschulleitung– festlegt und denen, die innerhalb der eigenen Profession als Maßstab wissenschaftlicher Leistungen gelten.

### Konflikt: Zweck-Mittel-Verkehrung, Missachtung der sachlichen Erfordernisse für eine ‚gute‘ Forschung und Lehre sowie der Anerkennung alternativer Leistungsbegriffe

Der Konflikt lässt sich eindrücklich am Beispiel einer Juristin aufzeigen, deren Abwehr von Leistungsbewertungen weniger der Behauptung ihrer professoralen Autonomie gegenüber organisationalen Kontrollansprüchen dient. Das eigentliche Problem sei, dass die Universitätsleitung Kriterien wie die Drittmittelhöhe „scheinheilig“ als „leistungsstark verkauf[e]“, wodurch sie eine problematische – unwissenschaftliche – Zweck-Mittel-Verkehrung bei den betroffenen ProfessorInnen forcieren.

Die Juristin setzt den quantifizierenden Bewertungen alternative Qualitätsmaßstäbe entgegen, wobei sie die Fähigkeit zu eigenständigen kritischen Ansätzen und Positionen hervorhebt und der Gleichsetzung von Drittmittel- und Leistungsstärke widerspricht: „Leisten tu[e] vielleicht“ gerade „derjenige, der genau abgewiesen [werde], weil er Projekte mach[e], die außerhalb der gesellschaftlichen Gefälligkeit“ stünden.

Obwohl sie selbst dabei nicht „mitspielen“ wolle, erfährt sie, dass dieser Anspruch in bestimmten berufsbiographischen Phasen besonders schwierig durchgehalten werden kann. Innerhalb der professoralen Hierarchie ist sie eine Anfängerin, von der erwartet wird, sich im Sinne der Bewertungsmaßstäbe zu bewähren, wodurch sich die Juristin zu konkreten Zugeständnissen gedrängt sieht. Im Rahmen ihres Dreijahresgesprächs, in dem ihre Ausstattung neu verhandelt wurde, habe sie sich um „ein Kompromiss-Angebot“ bemüht und dargelegt, woran sie festhalten wolle und was sie bereit sei aufzugeben. Um generell unabhängiger von einer erfolgreichen Aushandlung ihrer Ausstattungsmittel und damit von der „Unileitung“ und dem Dekanat zu werden, plant sie zudem einen konkreten Drittmittelantrag. Letztlich überwiegt aber ihre Frustration darüber, sich überhaupt der Antragslogik unterwerfen zu müssen und die Abhängigkeit von Unileitung und Dekan im Grunde nur gegen die Abhängigkeit von Förderinstitutionen einzutauschen. Dabei habe sie „viel publiziert“, worin sie neben der Lehre ihre „normale“ Arbeit sehe:

„Ich habe da gesessen, meine Arbeitszeit dazu verwendet, etwas zu schreiben. Dafür werde ich bezahlt. Ich kann etwas vorlegen, das ich gemacht habe: Lehre und Forschung. Was ich nicht gemacht habe, ist Gelder an Land zu ziehen für diese Forschung, weil ich sie einfach gemacht habe.“

Die Juristin behauptet ihr Leistungsethos gegenüber einem – aus ihrer Sicht „falschen“ – organisationalen Leistungsbegriff. Sie habe die Forschung einfach „gemacht“, anstatt Gelder einzuwerben und langwierige Anträge zu schreiben. Dies ändert aber nichts an ihrer Einschätzung, bald selbst Opfer einer alternativen Bewertungslogik zu sein. Neben der formalen Bedeutung von Drittmitteln nennt sie in diesem Kontext die geringe informelle Unterstützung, die sie bisher durch KollegInnen und den Dekan erfahren habe: „Wann immer ich Mittelwünsche hatte: Meistens bin ich abgeschmettert worden. Das ist in dieser Hierarchie Dekanat Rektorat sehr schwierig. Weil man immer eine Evaluation oder eine Fürsprache durch den Dekan braucht, wenn man einen Ausstattungswunsch hat.“

Formalisierte Rechenschaftspflichten und Bewertungsinstrumente sowie die informelle Ebene der Leistungsbewertung überlagern sich hier also in negativer Weise: Weder entsprechen ihre Forschungsleistungen dem Kriterium der Drittmittelinwerbung noch verfügt die Professorin über ein gewachse-



nes Standing oder einen Fürsprecher am Fachbereich, durch den sie sich gegenüber der Universitätsleitung gestärkt fühlen könnte.

Auch für einen Germanisten drückt sich in den an die Forschungsleistungen angelegten organisationalen Maßstäben eine Verdrängung qualitativ-inhaltlicher Leistungskriterien durch ökonomisch geprägte Bemessungsgrundlagen aus: „Es ist, übertrieben gesagt, beinahe egal, was ein Wissenschaftler innerhalb des Feldes leistet, wie er oder sie angesehen ist oder sich hervortut durch wichtige Forschungsbeiträge oder sowas, solange das Geld stimmt.“

Auf diesem Weg finde eine Entwertung der Beurteilung durch die Scientific Community und der dort verankerten Reputation von WissenschaftlerInnen statt. Entscheidend seien für die Organisation nicht „wichtige Forschungsbeiträge“, sondern „große Geldbeträge“ über die Einwerbung von Fördermitteln. Wie die Strafrechtlerin verwehrt er sich gegen die Idee, von den Drittmitteln auf die Qualität von ProfessorInnen als WissenschaftlerInnen schließen zu können, während diese „sehr aussagekräftig im Hinblick auf Wissenschaftsmanagement und ökonomische Fähigkeiten“ seien:

„Es gibt in unseren Fächern keinen mir erkennbaren Zusammenhang zwischen erworbenen Drittmitteln und wissenschaftlicher Qualität. Einfach weil zu viel an individueller Leistungsfähigkeit hängt. Ich weiß selbst von Kollegen, die acht Jahre lang im Ruf eines Faulenzers standen, weil sie bei keiner Tagung erschienen, keine Aufsätze publizierten, sondern nur ihr tägliches Geschäft machten, aber nach acht Jahren ein Buch vorlegten, von dem man sagte: ‚Donnerwetter! Das hat acht Jahre wirklich gelohnt!‘“

Der zitierte Germanist geht von unterschiedlichen Handlungslogiken aus: Hier der Wissenschaftsmanger, der aufgrund seiner Fähigkeiten das Profil entsprechender „Stellen“ auf organisationaler Ebene erfüllen kann. Da die WissenschaftlerInnen, die ihrem Forschungsethos folgen. Er legt zwar keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen Drittmittelinwerbung und wissenschaftlicher Qualität zugrunde, betont aber, dass in den Geisteswissenschaften die „individuelle Leistungsfähigkeit“ entscheidender sei, die sich weder von außen steuern noch in eine quantifizierende Bewertungslogik übersetzen lasse.

In beiden zitierten Fällen zeigt sich eine Kritik an den inhaltlichen Kriterien der organisationalen, als professionsfremd erachteten Leistungsbewertung, die im Ergebnis eine Spannung zwischen der Orientierung an organisatorischen Vorgaben und der Bindung an die eigene Disziplin erzeugt, die es in Forschung und Lehre zu vertreten gilt. Eine hierarchische, alternativen Leistungsbegriffen wenig Raum gebende Umsetzung, verstärkt diese Konfliktsituation zusätzlich. Diese Diskrepanz resultiert aus Sicht der von Leistungsbewertungen negativ Betroffenen in einer wahrgenommenen Missachtung der Erfordernisse für ‚gute‘ Forschung und Lehre sowie einer Zweck-Mittel-Verkehrung.

## Kompromiss zwischen organisationalen und ‚professionellen‘ Leistungskriterien

Rückt man nun drittens die Situationen in den Blick, in denen miteinander in Konflikt stehende organisationale und professionelle Leistungskriterien in Versuchen der Kompromissbildung resultieren, werden hier vor allem zwei begründende Aspekte ersichtlich: die Abhängigkeitsverhältnisse der von Leistungsbewertungen Betroffenen sowie die Parallelität (und Unabgeschlossenheit) der Reformprozesse.

Kompromissbildungen zwischen eigenen und organisationalen Leistungserwartungen finden sich insbesondere bei jenen ProfessorInnen, die in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihrer Universität stehen – etwa weil sie auf die Unterstützung durch ihre Hochschulleitung angewiesen sind. So lautet die



pragmatische, lapidar zum Ausdruck gebrachte Abwägung eines Politikwissenschaftlers in Bezug auf die finanzielle Unterstützung seines Forschungszentrums: „Ich meine, sonst kriegen wir hier gar nix“. Um keinen „Konfrontationskurs mit der Hochschulleitung [zu] fahren“ und die Bedingungen für ‚gute‘ wissenschaftliche Leistungen aufrechtzuhalten, werden im Zweifelsfall nicht professionsbestimmte Leistungen erbracht – auch wenn diese aus Sicht des Interviewten zu großen Teilen „Quatsch“ seien.

Kompromisse zwischen eigenen Leistungsmaßstäben und professionsfremden Kriterien werden jedoch gerade auch dann gesucht, wenn durch organisationale Verfahren auch als sinnhaft erachtete Leistungen in den Mittelpunkt der Leistungsbewertung rücken. Die Interviews zeugen daher auch von Abwägungen zwischen rein meritokratischen Prinzipien und nicht-meritokratischen Prinzipien. Ordnungsprinzipien etwa zur Herstellung größerer Diversität erhalten Legitimität, wenn diese dem Ausgleich anderer nicht-leistungsbezogener Einflussfaktoren dienlich sind. So sei die Möglichkeit, „mit dem Einsatz von leistungsbezogenen Mitteln für Personalförderung tatsächlich dafür [zu] sorgen, dass junge Frauen längerfristiger beschäftigt werden“, eine „ganz wichtige und auch hoch notwendige Geschichte“, wie es eine interviewte Politikwissenschaftlerin ausdrückt. In der Perspektive der Interviewten wird die bevorzugte – und damit nicht rein leistungsbezogene – Förderung des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses zum Mittel der Herstellung von Chancengleichheit und gleicht damit andere, der Verwirklichung des meritokratischen Prinzips in der Wissenschaft entgegenstehende Ungleichbehandlungen aus. Wenn Universitäten als wichtig erachtete, bislang aber wenig berücksichtigte Aspekte ihrer Leistungsproduktion in den Fokus rücken, werden darauf ausgerichtete neue Formen der Leistungsbewertungen nicht dezidiert abgelehnt. Vorteile der Universitätsreformen werden sodann auf Grundlage einer differenzierteren Bilanzierung identifiziert, woraus eine Suche nach Kompromissen zwischen eigenen Ansprüchen und organisationalen Anforderungen folgen kann.

## Fazit: Spannungen? Spannungen!

Den Ausgangspunkt des Beitrages bildete die Frage, ob die im Zuge von NPM etablierten organisationalen Leistungsbewertungen aus Sicht der von diesen Verfahren Betroffenen als Verwirklichung des Leistungsprinzips wahrgenommen werden. Im Fokus stand dabei die Annahme, dass Spannungen zwischen organisationalen und professionellen Leistungskriterien einer Verwirklichung dieses Prinzips potenziell entgegenstehen. Festzuhalten ist, dass das Fairness- und Transparenzversprechen aus Sicht der – zumeist negativ – Betroffenen durch NPM nicht eingelöst wird, womit eine wesentliche Voraussetzung einer meritokratischen Legitimation von Ungleichheiten als nicht gegeben angesehen wird.

Diese auf der Verfahrensebene angesiedelte Problematik wird jedoch ebenfalls von inhaltlichen Abweichungen organisationaler und professioneller Leistungskriterien begleitet.

Dabei werden neben der nur eingeschränkten Einlösung des *Fairness- und Transparenzversprechens* die *Unvergleichbarkeit von Leistungen* sowie die *Auf- und Abwertungsprozesse von Leistungen* als Folge der Bewertungsverfahren und den hierauf basierenden Erfolgzuschreibungen betont.

Ungleichheiten werden dabei als legitim erachtet, wenn sie auf akzeptierten Parametern der Leistungsbewertung beruhen. Einer Erfüllung dieses Anspruchs stehen neben Intransparenzen, z.B. bei der Allokation von Ressourcen oder der Berücksichtigung von Statuspositionen, die wiederum oftmals als nicht ausschließlich auf meritokratischen Prinzipien beruhend wahrgenommen werden, auch hegemoniale Vorstellungen ‚guter‘ Wissenschaft entgegen. Die Wahrnehmungen der Interviewten verdeutlichen die unzureichende Sichtbarkeit alternativer Leistungen und Anerkennung differierender Leistungsbegriffe – praktisch angesichts einer kaum praktizierten Umsetzung einer differenzierten,

mehrdimensionalen Leistungsbeurteilung wie auch normativ. Gleichwohl sind Abweichungen vom meritokratischen Prinzip nicht mit dessen Ersetzung gleichzusetzen. Kritik und Widerstand an den Reformen, die hier die relevante Kontextbedingung darstellten, gründen nicht ausschließlich auf der Wahrnehmung einer Durchsetzung wissenschaftsfeindlicher Leistungsparameter. Dies ist nur eine – neben weiteren bestehenden – Position. Nicht ausgeschlossen ist allerdings, dass der Glaube an die Geltung meritokratischer Prinzipien in der Wissenschaft angesichts der weiterhin existenten Problemlagen, die nun durch die als teils wissenschaftsfremd erachteten Leistungskriterien zusätzlich verschärft werden, von Teilen der WissenschaftlerInnen zunehmend in Zweifel gestellt wird.

In den Erfahrungen und Deutungen der von Leistungsbewertungen Betroffenen spiegelt sich die Erkenntnis wider, dass Leistung sich zwar nicht zwangsläufig lohnen muss, aber kann. Was bedeutet es, wenn dieser Optimismus getrübt wird, etwa für die Arbeitsmotivation, bzw. wie Uwe Schimank (2018, S.22) es ausdrückt: „die Person [...] fleißig Einsatz [bringt], doch der Erfolg [...] ihr versagt [bleibt]“? „Früher oder später“, so die Prognose, führe dies „in ein fatalistisches Nichtstun.“

Die weiterhin zentrale Rolle der ProfessorInnen als diejenigen Akteure bzw. als die Statusgruppe mit der größten „Einflussstärke auf die operationalen Abläufe der Universitätsorganisation“ (Kleimann 2016, S.197) ermöglicht zwar nicht ohne weiteres die Ersetzung professioneller Ansprüche durch rein bürokratisch-rationale oder disziplinenfremde Leistungskriterien. An die vorgestellten Befunde schließt sich jedoch eine ganze Reihe weiterer Fragen an, deren genauere Untersuchungen lohnenswert erscheinen: Welche Folgen ergeben sich angesichts der angedeuteten hegemonialen Vorstellungen ‚guter‘ Wissenschaft für die Diversität von Forschung und Lehre? Lassen sich Gefährdungen der Freiheit von Forschung und Lehre erkennen, wenn organisationale Leistungskriterien zwar nicht an die Stelle, so aber zumindest neben professionelle Leistungskriterien treten? Und inwieweit verweisen die Spannungen zwischen professionellen und organisationalen Leistungskriterien auf genuin disziplinär bestimmte Konfliktlinien? Diese und ähnliche Fragen könnten in der weiteren Diskussion aufgegriffen werden.

## Literatur

- Abele, Andrea E. 2003. Beruf – kein Problem, Karriere – schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In *Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg*, Hrsg. Andrea E. Abele, Ernst-Hartmut Hoff und Hans-Uwe Hohner, 157–182. Heidelberg: Asanger.
- Allison, Paul D. und John A. Stewart. 1974. Productivity Differences Among Scientists: Evidence for Accumulative Advantage. *American Sociological Review* 39(4):596–606.
- Beaufäys, Sandra. 2003. *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Costas, Ilse. 2002. Women in Science in Germany. *Science in Context* 15(4):557–576.
- Engler, Steffani. 2001. „In Einsamkeit und Freiheit“? Zur Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zur Professur. Konstanz: UVK.
- Graf, Angela. 2015. *Die Wissenschaftselite Deutschlands. Sozialprofil und Werdegänge zwischen 1945 und 2013*. Frankfurt am Main: Campus.
- Heintz, Bettina, Martina Merz und Christina Schumacher. 2004. *Wissenschaft, die Grenzen schafft. Geschlechterkonstellationen im disziplinären Vergleich*. Bielefeld: transcript.
- Janßen, Melike und Ariadne Sondermann. 2017. Universitäre Leistungsbewertungen als Bedrohung der akademischen Identität? Ein subjektorientierter Blick auf die Beurteilung und Kontrolle

- wissenschaftlicher Leistungen im Zeichen von New Public Management. *Berliner Journal für Soziologie*, 26(3-4):377–402.
- Janßen, Melike, Uwe Schimank und Ariadne Sondermann. 2021. *Hochschulreformen, Leistungsbewertungen und berufliche Identität von Professor\*innen. Eine fächervergleichende qualitative Studie*. Springer: Wiesbaden.
- Jungbauer-Gans, Monika und Christiane Gross. 2012. Veränderte Bedeutung meritokratischer Anforderungen in wissenschaftlichen Karrieren. *die hochschule* 2/2012:245–259.
- Kleimann, Bernd. 2016. *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Matthies, Hildegard und Karin Zimmermann. 2010. Gleichstellung in der Wissenschaft. In *Handbuch Wissenschaftspolitik*, Hrsg. Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel, 193–209. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Merton, Robert K. 1968. The Matthew Effect in science: The reward and communication systems of science are considered. *Science* 159:56–63.
- Merton, Robert K. 1973. *The sociology of science. Theoretical and empirical investigations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mittelstraß, Jürgen. 1982. *Wissenschaft als Lebensform: Reden über philosophische Orientierungen in Wissenschaft und Universität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Möller, Christina. 2015. *Herkunft zählt (fast) immer. Soziale Ungleichheiten unter Universitätsprofessorinnen und -professoren*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Müller-Böling, Detlef. 2000. *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh: Bertelsmann.
- Reuter, Julia, Markus Gamper, Christina Möller und Frerk Blome (Hrsg.). 2020. *Vom Arbeiterkind zur Professur. Sozialer Aufstieg in der Wissenschaft. Autobiographische Notizen und soziobiographische Analysen*. Bielefeld: transcript.
- Schimank, Uwe. 2018. Leistung und Meritokratie in der Moderne. In *Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts*, Hrsg. Sabine Reh, und Norbert Ricken, 19–42. Wiesbaden: Springer VS.
- Sondermann, Ariadne und Melike Janßen. 2019. Folgen universitärer Leistungsbewertungen für das berufliche Handeln von Hochschulprofessoren: Verschärfter Anpassungsdruck und kollegiale Grenzziehungen? In *(Be)Werten. Beiträge zur sozialen Konstruktion von Wertigkeit, Soziologie des Wertens und Bewertens/1*. Hrsg. Stefan Nicolae, Martin Endreß, Oliver Berli und Daniel Bischur, 249–274. Wiesbaden: Springer VS.
- Zuckerman, Harriet. 1977. *Scientific Elite: Nobel Laureates in the United States*. New York: The Free Press.