

Ökonomisierung der Wissenschaft

Im Sprachgebrauch politischer Auseinandersetzungen ist „Ökonomisierung“ ein eindeutig negativ besetztes Wort. So wird etwa eine „Ökonomisierung“ des Gesundheitswesens mit einer „Zwei-Klassen-Medizin“ assoziiert, die den Ärmeren medizinische Leistungen und die Teilhabe am medizinischen Fortschritt vorenthält; als „Ökonomisierung“ der Kultur wird eine hemmungslose „Kommerzialisierung“ und „Verflachung“ der Kunst heraufbeschworen; die „Ökonomisierung“ der Bildung kenne keine Bildungserlebnisse als Selbstzweck mehr, sondern sei nur noch auf karrieristisch verwertbare Qualifikationen aus; und die „Ökonomisierung“ der Wissenschaft bringe einen „academic capitalism“ (Sheila Slaughter) hervor, in dem alles, was sich nicht hinsichtlich gesellschaftlicher „relevance“ und wissenschaftlicher „excellence“ rechnet, gnadenlos auskonkurriert werde.

Von solchen Pauschalurteilen muss man sich ebenso lösen wie von „neoliberaler“ Marktseligkeit, wenn man ein angemessenes Verständnis dessen gewinnen will, was sich in der Tat schon seit geraumer Zeit und in vielen Ländern als Ökonomisierungsdynamik der Wissenschaft – genauer: der staatlich getragenen Wissenschaft an Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen – vollzieht. Ich will im Folgenden zum einen genauer fassen, was diese Ökonomisierung ausmacht, wie sie sich vollzieht, und zum anderen einigen Auswirkungen der Ökonomisierung auf die wissenschaftliche Leistungsproduktion in der Forschung – die akademische Lehre lasse ich beiseite – nachgehen.

1 Das Ökonomisierungsziel: bessere Allokation knapper Finanzmittel auf Quasi-Märkten

Ökonomisierung bedeutet, definiert man analytisch, was die Ökonomisierungskritiker empört brandmarken, dass in einem

gesellschaftlichen Handlungsfeld oder sogar in der Gesellschaft insgesamt Orientierungen, die genuin wirtschaftlicher Natur sind, an Gewicht zunehmen. In einer modernen Geldwirtschaft sind wirtschaftliche Handlungsorientierungen in einem Spektrum zwischen zwei Polen verortet: der möglichst effizienten und effektiven Nutzung knapper finanzieller Mittel auf der einen Seite, der Erzielung möglichst hoher finanzieller Gewinne auf der anderen Seite. Auf den letztgenannten Pol sind Wirtschaftsunternehmen ausgerichtet; für sie ist der effiziente und effektive Mitteleinsatz ein Mittel zum Zweck der Gewinnerzielung, *conditio sine qua non*, aber für sich genommen nicht ausreichend. Viele Organisationen anderer Gesellschaftsbereiche hingegen sollen und wollen mit ihrer Leistungsproduktion keine Gewinne erzielen – doch effizient in dem Sinne, dass sie wenigstens keine Verluste einfahren, also den Spielraum ihrer knappen Mittel überschreiten, sollen und müssen sie sein; und effektiv in dem Sinne, dass tatsächliche Bedarfe entsprechend ihren Prioritäten dient werden, sollen sie auch arbeiten.

Das klingt selbstverständlich: Niemand kann auf Dauer „über seine Verhältnisse leben“ – erst recht nicht, wenn er am bedarf vorbei produziert. Wussten das Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht immer schon – allgemeiner: alle Arten von Organisationen? Man kann sich freilich einen Finanzierungsmodus vorstellen, der jeglichen Kostendruck neutralisiert: wenn es einen Geldgeber gibt, der verlässlich für Verluste eine Ausfallbürgschaft übernimmt. Das wiederum klingt abstrus: Wer sollte so etwas tun? Doch wenn die Verluste - also Kosten der Leistungsproduktion, die die vorhandenen Mittel überschreiten - nicht auf Leichtsinn und Verschwendungssucht zurückgehen, sondern auf die Höhe des Leistungsbedarfs: Dann kann das zwar ein Unternehmen kalt lassen, das nicht Bedarfsdeckung, sondern Gewinnsteigerung auf seine Fahnen geschrieben hat – aber andere Organisationen, die gesellschaftliche Leistungen erbringen, legitimieren sich gerade über Bedarfsdeckung. Am augenfälligsten ist das bei Krankenhäusern: Sie sollen Notfälle versorgen und, sofern nötig, teuerste Behandlungen durchführen, ohne auf die Kosten zu schauen. Aber auch von Hochschulen und Forschungseinrichtungen wird – erst recht in einer „Wissensgesellschaft“!

– erwartet, dass sie „das Nötige“ und nicht bloß „das Bezahlbare“ tun, um durch ihre Forschung zur gesellschaftlichen Innovationsfähigkeit beizutragen. Und dann zahlt der staatliche Träger eben, was das kostet – solange er halbwegs zahlungsfähig ist. Krankenhausärzte und Sozialarbeiter können sich noch an nicht allzu lang zurückliegende Zeiten erinnern, in denen sie nicht wussten und keinen Gedanken daran verschwendeten, wie viel eine bestimmte Maßnahme, auch im Vergleich zu Alternativen, kostet. Was sie für richtig hielten, wurde bezahlt.

So „verwöhnt“ wurde die Wissenschaft nie. Bekanntermaßen sind die deutschen Hochschulen seit Jahrzehnten unterfinanziert. Es ist eine politisch überhaupt nicht gewürdigte Leistung, dass sie seit Mitte der 1970er Jahren rasant gestiegene Studierendenzahlen mit weit dahinter zurückbleibendem Mitteleinsatz bedienen, ohne dass die Qualität der Abschlüsse nach allem, was man weiß, gelitten hätte; und auch die Leistungsfähigkeit in der Forschung hat keinen größeren Schaden genommen. Eher im Gegenteil! Dennoch kann man gerade angesichts chronisch knapper Kassen auf staatlicher Seite auf die Idee kommen, eine noch effizientere und effektivere Mittelallokation herbeizuführen, und auch noch die Gerechtigkeit auf seiner Seite sehen: Die Leistungsträger werden belohnt, die Leistungsschwachen bestraft. Das ist die gleichermaßen funktionalistische wie normative Programmatik von „new public management“ (NPM), die sich dann als entsprechend doppelt gerechtfertigte Intensivierung des ohnehin schon hohen Ökonomisierungsdrucks verstanden hat.

NPM wird oft oberflächlich als „more market!“ charakterisiert. Hinter diesem Slogan steht der Nimbus des Markts, wie ihn die neoklassische Wirtschaftstheorie modellanalytisch herausgearbeitet hat. Ein perfekter Wettbewerbsmarkt lässt sich in der Tat mathematisch als unübertroffen effizienter und effektiver Allokationsmechanismus beweisen – wie schade, dass das nicht sehr viel mit den allermeisten Märkten der „Realwirtschaft“ zu tun hat, siehe nur den Wohnungs-, den Auto- oder den Weinmarkt! Ganz eindeutig ist diejenige Art von Wettbewerb, die NPM im Wissenschaftssystem entfacht hat, kein Marktwettbewerb und darf sich deshalb auch nicht einfach mit den Lorbeeren schmücken, die dem

idealisierten Markt der Wirtschaftstheorie zu Recht zustehen. NPM installiert vielmehr zumeist Quasi-Märkte – also Marktsimulationen.

Tatsächliche Wettbewerbsmärkte etablieren sich, wenn eine Vielzahl von Anbietern und eine Vielzahl von Nachfragern bestimmter Leistungen aufeinandertreffen, einander wechselseitig beobachten und dann zu Preisvorstellungen und Zahlungsbereitschaften gelangen, diese einander mitteilen und aushandeln, ob man miteinander ins Geschäft kommt, und zu welchem Preis. Auf Quasi-Märkten hingegen bedient sich eine Hierarchie, also die Organisationsleitung oder eine ihr übergeordnete Leitungsinstanz wie etwa ein Ministerium, einer Marktsimulation, weil sie Konkurrenzdruck als wirksamer als unmittelbaren hierarchischen Druck einschätzt. Siehe die „leistungsorientierte Mittelzuweisung“ (LOM) als Musterbeispiel: Je nach dem, wie eine Hochschule – gemessen an einer festgelegten Liste von, gegebenenfalls gewichteten, Indikatoren – im Vergleich zu anderen Hochschulen abschneidet, erhält sie mehr oder weniger staatliche Mittel.

Im Vergleich zu echten Wettbewerbsmärkten ist entscheidend, dass dort die Vielfalt der Nachfragererwartungen unmittelbar zum Ausdruck kommt. Denn es gibt eine Vielfalt von Nachfragern, die ihre je eigenen Präferenzen haben und nicht miteinander abstimmen. Der eine will eine bestimmte Leistung möglichst preisgünstig haben, und auf die Qualität kommt's ihm nicht so sehr an – ein anderer legt umgekehrt höchsten Wert auf Qualität, koste es, was es wolle – ein Dritter will neben Qualität gewährleistet haben, dass weitere Randbedingungen wie z.B. die ökologische Nachhaltigkeit der Leistungsproduktion erfüllt werden – ein Vierter fordert ganz schnelle Lieferung – u.s.w. ... Prinzipiell kann es so viele unterschiedliche Präferenzen wie Nachfrager geben. Auf einem Quasi-Markt tritt hingegen ein einziger Akteur, der oftmals gar nicht selbst die jeweilige Leistung benötigt, auf und beansprucht, im Namen aller Nachfrager einheitliche Leistungskriterien festzulegen, setzt sich also brachial über die tatsächliche Kriterienvielfalt hinweg. So dekretiert die staatliche Seite bei der LOM z.B., dass Forschungsqualität an der Höhe eingeworbener Drittmittel zu messen ist, ohne die tatsächlichen Nachfrager von Forschungsleistungen – von den jeweiligen scientific

communities bis zu Unternehmen oder dem Militär – danach zu fragen, ob ihre Präferenzen damit wirklich angemessen abgebildet werden. Je weniger die Leistungsanbieter die Möglichkeit haben, einen Quasi-Markt zu verlassen und ihre Leistungen anderswo anzubieten, desto stärker sind sie diesem Diktum ausgeliefert – so wie die staatlichen Hochschulen, die auf die Grundausstattungsmitel, von denen Teile nach der LOM zugeteilt werden, nicht verzichten können.

Natürlich weiß derjenige Akteur, der einen Quasi-Markt einrichtet, dass er damit eine weitreichende Reduktion der Komplexität der Nachfragerpräferenzen vornimmt. Aber sein Kalkül besteht darin, dass die durch den Wettbewerbsdruck erzeugten Effizienz- und Effektivitätsgewinne der Leistungsproduktion zwar nicht das Performanzniveau echter Wettbewerbsmärkte erreichen, aber doch deutlich über dem Performanzniveau liegen, das mit den hergebrachten rein hierarchischen Mitteln hergestellt werden kann.

Das ist die Messlatte, wenn man NPM hinsichtlich dieser seiner Kernkomponente – andere Aspekte vernachlässige ich hier – auf den Prüfstand stellt. Das Ergebnis fällt, wie ich nun an einigen Aspekten vorführen möchte, ambivalent aus.

2 Ambivalente Ökonomisierungseffekte: Effizienz- und Effektivitätssteigerungen und -verluste

Eine umfassende Bilanz lässt sich erstens in der Kürze der Zeit hier nicht geben; und zweitens ist es insbesondere für Deutschland noch zu früh, diese Bilanz zu erstellen, weil eine ganze Reihe von Maßnahmen, die den Ökonomisierungsdruck erhöhen, noch kaum zu greifen begonnen haben. Ich werde deshalb bei manchem, was nun angesprochen wird, auch auf Erfahrungen anderer Länder zurückgreifen.

Ich beginne mit solchen Auswirkungen des Ökonomisierungsdrucks, die positiv im Sinne der Absichten einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Forschung sind. Zunächst ist zu konstatieren, dass in der Tat überall dort, wo früher finanzielle Mittel nach dem „Gießkannenprinzip“ oder als Fortführung von Besitzständen verteilt worden sind und nun

Leistungskriterien die Höhe der zugeteilten Mittel zumindest mitbestimmen, eine bestimmte Art von Verschwendung knapper Mittel allmählich aufhört. Leistungsstarke Hochschulen, Fachbereiche, Institute und Professoren bekommen mehr Geld als leistungsschwache – sei es Ressourcen für ihre Arbeit im Rahmen der LOM, sei es persönliche Einkommen auf Seiten der Professoren im Rahmen der W-Besoldung. Selbst die durch vielerlei Einschränkungen und Rücksichten gebremste Entfaltung dieses Leistungsprinzips im deutschen Hochschulsystem beginnt, erste Wirkungen zu zeigen. Diese bestehen erst einmal in einer unmittelbaren Effizienz- und Effektivitätssteigerung der Mittelverwendung durch Umverteilung in einem Ausmaß, wie es in der Kollegialität des traditionellen Governance-Regimes undenkbar war. Wenn beispielsweise nicht länger schematisch jeder C4-Professor in einem Fachbereich Anspruch auf zwei wissenschaftliche Mitarbeiterstellen hat, sondern die Minimalausstattung abgesenkt wird, um erfolgreiche Forscher besonders unterstützen und belohnen zu können, oder wenn die Ausstattung eines einstmals in der Forschung sehr erfolgreichen Lehrstuhls, der nun – warum auch immer – nicht mehr viel vorzuweisen hat, zurückgefahren werden kann, weil das Geld anderswo besser eingesetzt ist, wirkt NPM genau so wie versprochen.

Weiterhin werden so nicht nur die Leistungsschwächeren von den Fleischtöpfen ferngehalten; es findet gleichzeitig auch eine zusätzliche Leistungsmotivierung derer statt, die noch Steigerungspotential haben. Ökonomisierungsdruck erhöht das Aktivitätsniveau, messbar etwa an der Anzahl von Drittmittelanträgen, Einreichungen von Manuskripten bei peer-reviewed journals etc. Bruno Frey befürchtet zwar einen Verdrängungseffekt derart, dass die intrinsische Motivation zu forschen durch übermäßige extrinsische Anreize leidet, was die Hochschulen und ihre staatlichen Träger in the long run teuer zu stehen komme. Aber solche finanziellen Mittel, die nicht der persönlichen Einkommenssteigerung, sondern der Verbesserung eigener Forschungsbedingungen dienen, sind keine extrinsischen, sondern intrinsische Anreize. Allenfalls bei der W-Besoldung, nicht aber bei der LOM sind Freys Befürchtungen also ein wichtiger Merkpunkt.

Schließlich ist festzuhalten, dass der Ökonomisierungsdruck mittels Leistungsindikatoren erfolgt, von denen niemand behauptet, sie seien völlig aus der Luft gegriffen. Bei aller berechtigten - und auch gleich noch zur Sprache kommenden - Kritik daran, wie einseitig und partiell unangemessen die Indikatoren sind: Wer würde bestreiten wollen, dass z.B. auch in den Geschichtswissenschaften die erfolgreiche Drittmittelinwerbung oder internationale Sichtbarkeit etwas über Forschungsqualität sagen – solange man diese Indikatoren nicht verabsolutiert, sondern etwa auch Monographien und „armchair research“ gelten lässt!

Ohne damit alle tatsächlichen oder denkbaren effizienz- und effektivitätssteigernden Effekte von Ökonomisierungsdruck angesprochen zu haben, will ich mich – wiederum nur ausschnitthaft – der Gegenrechnung zuwenden.

Hier ist zunächst der Aufwand in Rechnung zu stellen, den der erhöhte Wettbewerbsdruck den Hochschulen, Instituten und Wissenschaftlern bereitet. Drittmittelanträge müssen geschrieben werden, längst nicht jeder davon ist erfolgreich, doch insbesondere größere kooperative Vorhaben kosten viel Zeit und Mühen, um eine tragfähige gemeinsame Basis zu finden. Die Beobachtung der potentiellen Geldgeber und der Konkurrenten muss intensiviert, die eigene Leistungsbilanz entsprechend den Erfordernissen einer „audit society“ (Powers) dokumentiert werden. All dies kann insbesondere dann ein Problem sein, wenn die Professoren als erfahrene Forscher auf der einen Seite immer mehr zu „Verkaufsprofis“ werden müssen, die für das „networking“ und die Außendarstellung der bei ihnen betriebenen Forschung zuständig sind, auf der anderen Seite zunehmend in Begutachtungsaktivitäten – von Projektanträgen bis zu landesweiten Evaluationen – eingespannt werden. Denn das führt zwangsläufig dazu, dass die eigentlichen Forschungsarbeiten selbst dann hauptsächlich von noch relativ unerfahrenen und – was entscheidend ist - kaum noch angeleiteten Nachwuchswissenschaftlern erledigt werden, was für die Qualität nicht optimal ist.

Wie schon erwähnt, wohnt Quasi-Märkten weiterhin das grundsätzliche Problem inne, dass die real gegebene Vielfalt von Nachfragerpräferenzen immer nur sehr reduziert abgebildet werden kann. Im schlimmsten Fall dekretiert diejenige Instanz, die die Kriterien definiert, Maßstäbe, die völlig am tatsächlichen Leistungsbedarf vorbeigehen. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die gleichen Kriterien schematisch dem gesamten Fächerspektrum übergestülpt werden. Das zwingt dann z.B. einen Mathematiker, Drittmittel einzuwerben, obwohl er von den Forschungsfragen seines Teilgebiets her sinnvoller Weise Einzelforschung betriebe; stattdessen hält ihn für die nächsten drei Jahre die Betreuung zweier Projektmitarbeiter vom Nachdenken über seine eigenen Fragen ab, ohne dass deren Fragen ihn weiterbrächten. Auf so einen – zugespitzten, aber eben vorkommenden – Fall sind wir empirisch in Australien gestoßen, wo dem Betreffenden gar nichts anderes übrig blieb, als gute Miene zum bösen Spiel zu machen, weil elementare Bestandteile seiner Grundausstattung vom Drittmittelerfolg abhängig waren.

Eine viel verbreitetere und entsprechend größeren Schaden anrichtende Spielart dieser Fehlsteuerung finden wir auch in Deutschland in der seit zehn Jahren geradezu zur fixen Idee gewordenen Vorstellung von Forschungspolitikern und Hochschulleitungen, dass gute Forschung heutzutage nur noch in Gestalt „kritischer Massen“ kooperierender Forscher, also in Clustern, Schwerpunkten, Verbänden etc. produziert werden könne. Die „Exzellenzinitiative“ ist das sichtbarste Aushängeschild dieser forschungspolitischen Leitidee. Als ich vor einigen Jahren mit Christof Schiene – damals Mitarbeiter der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen (WKN), inzwischen im niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur – die Berichte der Evaluationskommissionen der WKN über die ganze Bandbreite der Fächer anschaute, stach uns ins Auge: Egal, ob wir den Maschinenbau, die Chemie oder die Philosophie und die Geschichtswissenschaft anschauten – überall lautete die Empfehlung der Evaluatoren, dass Institute und Fachbereiche zusammenarbeiten und ein gemeinsames Profil erarbeiten sollten, anstatt ein Potpourrie von Einzelaktivitäten

darzubieten. Aber ist es beispielsweise wirklich angebracht, dass sich ein Spezialist in mittelalterlicher Philosophie, ein Logiker und ein Hegelianer krampfhaft miteinander sowie mit katholischen Theologen, Medizinern und Professionssoziologen zusammenschließen, um Fragen der Medizinethik zu beantworten? Genau solche Mis-Allianzen werden massenhaft zusammengetrieben, wenn Forschungspolitik und Hochschulleitungen, ihrerseits unter Vorzeige-Druck stehend, entsprechende Leistungsindikatoren formulieren. Mutmaßungen darüber, was Not tut, wird Tür und Tor geöffnet – mehr noch: ängstliche Fachvertreter werden zum vorausschauendem Gehorsam mit Mode-Themen erzogen.

Auf eine andere Art von Fehlsteuerung, die ebenfalls schon jetzt in Deutschland erkennbar ist, will ich auch noch hinweisen: Mit je größeren finanziellen Konsequenzen man die zwangsläufig selektiven Leistungsindikatoren verbindet, desto mehr ruft man dadurch eine systematische Vernachlässigung davon nicht erfasster, aber gleichwohl unentbehrlicher Aktivitäten der wissenschaftlichen Leistungsproduktion hervor. Wenn – im Extremfall - allein „Drittmittelkönige“ und „Vielpublizierer“ belohnt werden, und je mehr diese Belohnungen ins Gewicht fallen, dann darf man sich nicht darüber wundern, dass die Unterstützung des Nachwuchses, das Rezensionswesen, die Herausgabe von Fachzeitschriften, das Gutachtenschreiben, die öffentliche Vermittlung der fachlichen Erkenntnisse u.ä. links liegen bleiben.

Am Ende dieser kleinen Mängelliste dessen, was NPM bewirkt, will ich eine sehr grundsätzliche Nichtpassung zwischen dem zentralen Effizienzziel dieses Governanceregimes auf der einen Seite und der inhärenten Logik wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritts herausstellen. Die Wissenschaftsforschung zeigt seit Jahrzehnten mit beeindruckenden Daten quer durch alle Fächer, überall auf der Welt und für alle historischen Epochen der Forschung auf – was jeder Wissenschaftler selbst aus eigener Erfahrung ebenfalls weiß:

- Längst nicht jedes Forschungsvorhaben bringt Mitteilenswertes – spricht: Publikationen – hervor. Man scheitert nicht nur an widrigen Umständen, sondern viel häufiger daran, dass man die Aufgabe

unterschätzt hat. Das wiederum liegt zumeist nicht an Unüberlegtheit oder Selbstüberschätzung, sondern viel grundsätzlicher an der unbeseitigbaren hochgradigen Ungewissheit darüber, welcher nächste Schritt einen Erkenntnisfortschritt verspricht.

- Wenn es aber Publikationen gibt, werden die meisten davon kaum oder gar nicht rezipiert, und nur wenige stoßen auf mehr als vereinzeltes Interesse. Noch viel weniger gehen schließlich in den auf längere Zeit gesicherten Erkenntnisstand ein, wie er durch Zitationen in Hand- und Lehrbüchern dokumentiert ist.

Forschung muss also hunderte von Publikationen – die nicht zustande gekommenen gar nicht eingerechnet – hervorbringen, um einen einzigen Wegweiser der weiteren Forschung zu setzen. Welch eine Talent-, Zeit- und, nicht zuletzt, Geldverschwendung! Doch es weiß eben niemand vorher, in welche Richtung die nächste Etappe der Entdeckungsreise erfolgreich weitergeht.

Angesichts dessen von Forschungsförderung als Wagniskapital zu sprechen, ist noch weit untertrieben. Kein Wagniskapitalist würde in Geschäfte einsteigen, bei denen er sicher sein kann, fast alles in den Sand zu setzen. Doch wenn man diejenigen, die in Ministerien, Förderorganisationen, Hochschulleitungen und, nicht zu vergessen, als peers die Entscheidungen über Geldzuweisungen für Forschungsaktivitäten treffen, auf der Bandbreite zwischen Wagniskapitalisten auf der einen, nichts riskieren wollenden Angsthasen auf der anderen Seite verortet, stünde die große Mehrheit Letzteren näher. Das Diktat der knappen Kassen erzieht erst recht zur Pfennigfuchserie; und wenn die sich auch noch als zeitgemäßes Management ausgibt, wird keine weitere Diskussion gewünscht.

Die oben schon gelieferte gute Nachricht: Faulpelzen – ja, die gibt es! – wird so nicht länger im Sinne falsch verstandener „Kollegialität“ das Geld nachgeschmissen. Doch der Preis dafür ist sehr hoch: Genauso behandelt werden wagemutige Forscher, die abseits des sicheren Mittelwegs auch immer wieder mal scheitern. Dabei bedarf der kreative Wagemut der

Wissenschaftler einer Unterstützung durch den forschungspolitischen Wagemut, immer wieder aufs Neue zu riskieren, aufs falsche Pferd zu setzen. Jedes Effizienzdenken ist bei dieser Grundsatzentscheidung unangebracht. Hier liegt vielleicht längerfristig die größte Gefahr einer konsequenten Umsetzung von NPM im Wissenschaftssystem: dass man ein Effizienzniveau durchdrücken will, das bei der Herstellung von Autos oder Steuerbescheiden erreichbar ist, aber die Kreativität von Forschungsprozessen brachial abwürgt.

3 Ein Plädoyer für behutsame Änderungen

Wie soll man nun – insbesondere wenn man zu den Entscheidungsträgern der Wissenschaftspolitik und der Hochschulen gehört - mit dieser ambivalenten Bilanz umgehen? Meine Generalempfehlung lautet: vorsichtig! Damit meine ich ganz dezidiert nicht, mit den Governancereformen aufzuhören und zum Status quo ante zurückzukehren. Aber in einer Situation, in der wir – auch in denjenigen Ländern, wo NPM schon länger etabliert ist – nach wie vor viel zu wenig über die tatsächlichen Auswirkungen der Quasi-Märkte und die zugrundeliegenden Wirkungsmechanismen wissen, sollte man nicht allzu bestimmt oder gar schneidig auftreten. Jeder Heroismus der Tat verbietet sich, will man nicht riskieren, ganz schnell ganz dumm dazustehen. Man sollte sich stattdessen von drei Prinzipien der Behutsamkeit leiten lassen:

Erstens sollte man sich in sachlicher Hinsicht darum bemühen, den Geburtsfehler von Quasi-Märkten – den Kriterienreduktionismus der Leistungsmessung – nicht ins Extrem zu treiben, sondern im Gegenteil so viel Kriterienvielfalt aufzunehmen, wie machbar ist. Das an Soziologie und Chemie getestete Forschungsrating des Wissenschaftsrates ist solch ein Versuch, mit hohem Aufwand mehr Diversität der Fächer und der verschiedenen Beiträge zur Forschungsleistung eines Faches einzufangen – im Gegensatz zu den sehr stark reduktionistischen Rankings des CHE.

Zweitens sollte man in sozialer Hinsicht der Versuchung widerstehen, eine zu simple Politik der Förderung und Belohnung der Leistungsstarken auf

der einen Seite, der Bestrafung und Enteignung der Leistungsschwachen auf der anderen Seite zu betreiben. Wer derart zugespitzte Schlussfolgerungen aus Leistungsmessungen zieht, verzichtet ein für alle Mal auf das Potential derer, die zwar derzeit weniger leistungsstark sind, aber bei entsprechender Unterstützung und Motivation wieder stärker werden könnten. Diesbezüglich überzeugt mich etwa das Evaluationsverfahren der niedersächsischen WKN mehr, die schlechte Beurteilungen eher als Änderungsdruck einsetzt, der schon in mehreren Fällen zu sehr weitreichenden Erneuerungen von Instituten oder Fachbereichen geführt hat. Weiterhin sollten die finanziellen Auswirkungen von schlechten Leistungsbilanzen zwar spürbar sein, aber dennoch gedeckelt werden. Auch über hervorragenden Forschern schwebte sonst ständig ein Damoklesschwert, das beim kleinsten temporären Schwächeanfall schnell in eine Abwärtsspirale münden könnte und auch ansonsten eine nicht gerade leistungsfördernde Dauerangst erzeugte.

Drittens – und vielleicht am wichtigsten – kann ich nur die letzte der „Forschungspolitischen Thesen“ wiederholen, die die Speyerer DFG-Forschergruppe „Governance der Forschung“ im Jahr 2007 vorgelegt hat. Es muss um die Etablierung einer „lernfähigen Reformpolitik“ gehen. Weil die Governance-Reformen „hochkomplexe und zwangsläufig risikobehaftete Entscheidungen treffen“ müssen, gilt unvermeidlich: „Kontraintuitive und nicht gewollte Entwicklungen sind vorprogrammiert.“ Lernfähigkeit heißt vor allem zweierlei: eine kontinuierliche und möglichst umfassende, nicht etwa nur die angestrebten Ziele, sondern auch Neben- und Fernwirkungen im Auge behaltende Beobachtung dessen, was man bewirkt; und eine daran anknüpfende zeitnahe Nachsteuerung der Veränderungen, die bis hin zur völligen Zurücknahme von untauglichen und schädlichen Maßnahmen reichen kann. Je mehr man von vornherein offensiv artikuliert, dass Lernen ein integraler Bestandteil des Reformprozesses ist, desto weniger muss man sich den Schuh anziehen, für sich herausstellende Fehler von besserwisserischen Reformgegnern zu Versagern erklärt zu werden.

Es sollte klar geworden sein: Ökonomisierung ist und bleibt ein hoch umstrittenes Thema. Zu viele und zu starke Interessen sind berührt, so

dass mit langem heftigen Widerstand gerechnet werden muss, wenn man im Zuge von NPM durch Quasi-Märkte einen höheren Wettbewerbsdruck ins Wissenschaftssystem bringt. Zugleich ist Ökonomisierung eine zwiespältige und schwierig zu dosierende Dynamik, wie die gemischte Bilanz von Funktionalität und Dysfunktionalität, die oft ganz nahe beieinander stehen, gezeigt hat. Gerade die Verfechter von NPM sollten dafür nicht blind sein, um längerfristig glaubwürdig auftreten zu können.