

Im Text sind drei Stellen gelb markiert: Dabei handelt es sich um unabgesprochene und inhaltlich fehlerhafte Einfügungen bzw. eine ebenso unsinnige Korrektur durch die Herausgeberinnen des Bandes, in dem der Artikel veröffentlicht wurde. Bitte bei etwaigen Zitationen beachten.

## GENDER ALS QUALITÄTSELEMENT VON EXZELLENZ

Peer Pasternack

In der Wissenschaft geht es typischerweise nicht um Gender, sondern um Qualität – so sagt man. Die Rede ist von den „besten Köpfen“, von „Eliten“ und „Exzellenz“.

Kann es aber bei Qualität auch um Gender gehen?

### 1. Begriffe

Klären wir zunächst die Begriffe: Was ist Exzellenz, und was sind Qualitätsstandards? *Exzellenz* ist das Außergewöhnliche, das grandios Überdurchschnittliche, das von allem anderen positiv Abweichende. Als besondere Pointe darf im Genderkontext notiert werden, dass sich das Wort von lat. *excellētia* = Herrlichkeit herleitet. Im Wissenschaftsbetrieb wird Exzellenz primär durch Personen getragen. Daher gilt dort die Bestenauswahl als zentrale Exzellenzstrategie.

Hier ist ein Einschub vonnöten, um empirische Erdung nachzuweisen: Da es sich hierbei um soziale Prozesse handelt, geht es nicht ohne intervenierende Einflüsse ab. Personalentscheidungen im Wissenschaftsbetrieb werden vor allem durch drei Faktoren vom Ziel der Bestenauswahl abgelenkt: (a) Zugehörigkeit zu wissenschaftlichen Schulen, Richtungen oder Orthodoxien, (b) Freundschaften und Bekanntschaften sowie (c) habituelle Passfähigkeit. Gleichwohl lassen sich durch die Berufung auf die Norm der Bestenauswahl in konkreten Vorgängen Argumentationsnotstände erzeugen, die entweder der Bestenauswahl zum Durchbruch verhelfen oder zumindest die Fassade der vorgeblichen Entscheidungskriterien zerbröseln lassen. Bestenauswahl bezeichnet eine positive Diskriminierung: Identifiziert werden sollen die Träger/innen der in einer gegebenen Situation jeweils höchsten Qualität. Diese höchste Qualität kann exzellent sein, muss sie aber nicht: Wer am besten ist, hängt immer von der allgemeinen Qualitätsverteilung in einer konkreten Situation ab. Diese Qualitätsverteilung wiederum kann im Vergleich zu anderen Situationen auch unexzellent sein.

*Qualitätsstandards* formulieren standardisierte Qualitäten. *Standards* lassen sich als Normen auffassen, also als gebietende Regeln, die für die Handelnden einen Handlungsgrund darstellen (vgl. Gil 2001: 55); daneben formulieren Standards *Mindestanforderungen*, d. h. Anforderungen, die immer auch überschritten werden können. *Qualitäten* sind kombinatorische Effekte, die eine bestimmte Güte ergeben. Qualitätsstandards sind also Mindestanforderungen an die Güte von etwas, die ein darauf gerichtetes Handeln auslösen sollen. Sollen Exzellenz und Bestenauswahl operationalisiert, also praktisch anwendbar gemacht werden, dann wird immer ein zugrunde liegendes Qualitätsverständnis benötigt. Hier lassen sich zwei Varianten unterscheiden:

- Auf der einen Seite gibt es ein gleichsam *vor-evaluatives Qualitätsverständnis*. Danach sei Qualität das Gute und Exzellente, was man nicht definieren könne, worüber aber alle übereinstimmen (vgl. Teichler 2005:132).
- Auf der anderen Seite findet sich das *evaluative Qualitätsverständnis*. Evaluation bedeutet Messung, Vergleich und Klassifizierung. Dazu benötigt sie Kriterien und Standards. Ob diese erreicht oder verfehlt werden, benötigt wiederum Messungen oder zumindest semi-messende Beschreibungen.

## 2. Qualitätsorientierung: mehr als Exzellenzorientierung

Entgegen einer verbreiteten Wahrnehmung geht es an Hochschulen nicht nur um Höchstleistungen und Exzellenz, sondern auch um die Qualität des Normalbetriebs. In der öffentlichen Wahrnehmung hat allerdings nur die Suche nach Exzellenz Platz. Noch aus der schlechtestausgestatteten Universität ist unablässig das identische Tremolo zu vernehmen: „Wir wollen nur die besten Köpfe, bei uns entstehen die Eliten von morgen, und Exzellenz ist bei uns kein Schlagwort, sondern Realität.“ Die Interessenvertreter noch der abgeschiedensten Fachhochschule müssen behaupten, dass man auch dort nur die besten Studierenden und die klügsten Lehrenden haben wolle – eine wagemutige Behauptung, die, ernst genommen, zur sofortigen Schließung dutzender Hochschulen wegen des Ausbleibens der Besten führen müsste.

Andererseits lässt sich die Parole „Wir wollen die Besten“ kaum umkehren. Das Gegenteil zu behaupten – „Wir wollen nicht die Besten“ – ist schlecht möglich, ohne in ein schiefes Licht zu geraten. (Gleichwohl verdankt sich manche Stufung im Bildungssystem der faktischen Wirksamkeit genau dieses Satzes). Selbst der realitätsnähere Satz „Wir nehmen auch die anderen“ ist als Parole schlecht verwendbar. Woran liegt's? Weil es eine Parole ist. Parolen verdichten nicht Argumente, sondern Ideologeme. Es ist jedenfalls eine merkwürdige Situation, wenn ausnahmslos alle Hochschulen davon ausgehen, erstens exzellent zu sein und zweitens exzellent zu bleiben. In der Regel stimmen beide dieser Voraussetzungen der Debatte nicht bzw. nicht vollständig. Keineswegs sind alle Hochschulen exzellent. Die tatsächlich exzellenten Hochschulen wiederum sind es nicht in jeder Hinsicht – nicht zwingend *zugleich* in der Forschung und in der Lehre, nicht in *allen* Fachbereichen und Disziplinen und schon gar nicht in der Ausstattung. Und schließlich werden auch nicht sämtliche Hochschulen, die womöglich exzellent sind, dies auf alle Zeiten bleiben. Exzellenz wird nicht erworben, um sie fortan zu besitzen, sondern allenfalls um sie immer wieder neu zu erwerben. Es gehört zur Wettbewerbsfähigkeit, dass es dabei wechselnde Gewinner und Verlierer gibt.

Gleichwohl ist Exzellenz weithin der grundlegende Ansatz, wenn Hochschulen versuchen, für ihre Anliegen Legitimität in der Öffentlichkeit und bei politischen Entscheidungsträgern zu gewinnen. Auch wenn der Marketinganteil dabei in Rechnung gestellt, also abgezogen wird, kann man das durchaus merkwürdig finden. Denn die Hochschulen vergeben sich derart die Chance, überwiegend erfolgreich zu sein: Wenn alle exzellent sein wollen, müssen die meisten an ihren eigenen Ansprüchen scheitern. Schließlich können ja nicht alle grandios überdurchschnittlich sein – und sei es nur deshalb, weil die Feststellung der Überdurchschnittlichkeit den Durchschnitt als Bezugsgröße benötigt. Der Durchschnitt aber berechnet sich aus der Streuung zwischen sehr gut und sehr schlecht, geteilt durch die Anzahl der einbezogenen Fälle.

Nun muss daraus kein Plädoyer folgen, sich fortan auf die Durchschnittlichkeit zu fokussieren. Doch für ein Streben nach Solidität auch der Ansprüche soll hier durchaus plädiert werden: Dieses sollte bei einer angemessenen Selbsteinschätzung beginnen, und eine realistische Stärken-Schwächen-Analyse ist da sehr hilfreich. Qualität zu erzeugen heißt an Hochschulen jedenfalls immer zweierlei: Es sind sowohl bestehende Standards zu sichern, d. h. deren Unterschreitung zu verhindern, als auch die Normüberschreitung bzw. Normabweichung zu ermöglichen.

### 3. Qualitätsorientierung an Hochschulen: kein neueres Phänomen

Die Orientierung an Qualität von Hochschulen ist keine Erfindung der jüngeren Zeit. Wenn das instrumentelle Feld ein wenig sortiert wird, dann lassen sich drei Gruppen von Qualitätssicherungsmaßnahmen unterscheiden:

- 1 All das, was an Hochschulen traditionell schon immer unternommen wurde, um Qualität zu sichern, ohne dass es jemand explizit Qualitätssicherung genannt hätte;
- 2 die Maßnahmen zur Qualitätsbewertung, die zwar nicht traditionell universitär sind, aber seit dem 20. Jahrhundert an den Hochschulen weitgehend als normal akzeptiert werden, also in die akademische Kultur integriert sind;
- 3 und schließlich kulturfremde Qualitätssicherungsinstrumente.

### 4. Traditionelle Qualitätssicherung

Gänzlich neu ist an Hochschulen weder Qualitätssicherung noch das, was heute Qualitätsmanagement heißt. Seit alters her kennt die Wissenschaft und wissenschaftliche Ausbildung Techniken der Qualitätssicherung. Die wichtigsten sind Methodenbindung, fachkulturelle Standards, Forschungskommunikation, wissenschaftliche Kritik, Reputationsverteilung sowie Prüfungs- und Qualifikationsverfahren. Sie haben jeweils Vor- wie Nachteile. Schauen wir uns exemplarisch die typischen Dysfunktionalitäten von Reputation an. Welche Probleme schränken deren Aussagekraft über individuelle oder institutionelle Qualität ein?

— *das Erfassungsproblem:*

Reputationszuteilung wird wesentlich über Publikationen bzw. die Teilnahme der einzelnen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen am Publikationsgeschehen gesteuert. Daher müssen hier sämtliche Vorbehalte geltend gemacht werden, die gegenüber publikationsbegründeten Bewertungen bestehen: Probleme der Gewichtung von Publikationen und der Ermittlung von Impact-Faktoren, Zitierkartelle, Selbstzitationen, die Frage der statistischen Behandlung von negativen vs. positiven Zitaten, Mehrfachautorenschaften, Autorenszuordnungs-

probleme bei Namensgleichheiten oder international unüblichen Schreibweisen („Müller“), unterschiedliche Bedeutung von Textsorten je nach fachlichem Kontext, abgestufte Zitierhäufigkeiten zwischen experimentellen und theoretischen Arbeiten usw.;

— *der Matthäus-Effekt:*

„Die Zuteilung von Belohnungen durch Fachkollegen führt direkt oder indirekt zur Akkumulation von Vorteilen, z. B. werden anerkannten Wissenschaftlern bessere Arbeitsbedingungen und höhere Aufmerksamkeit zuteil, die wiederum mehr und bessere wissenschaftliche Beiträge ermöglichen. Dadurch ist es möglich, dass sich zusätzliche Reputation umso leichter erwerben lässt, je mehr man davon schon angesammelt hat“ (Brenzikofer 2002: 167; vgl. Merton 1988): „Wer hat, dem wird gegeben“;<sup>1</sup>

— *der Einrast-Effekt:*

dieser liegt vor, wenn ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin mit hoher Reputation diese nicht mehr verliert, obwohl seine bzw. ihre Leistung abgenommen hat bzw. durch andere übertroffen werden (vgl. Brenzikofer 2002: 167): „Wie andere self-fulfilling-prophecies wird auch diese unter bestimmten Umständen dysfunktional. Denn obwohl die Wahrscheinlichkeit bei namhaften Wissenschaftlern größer ist als bei unbekanntem, dass sie bedeutende Beiträge liefern, sind sie ganz offenbar nicht die einzigen, die das tun. Schließlich sind Wissenschaftler nicht schon zu Beginn ihrer Karriere namhaft“ (Merton 1985: 87);

— *das Abschläffer-Problem,*

das aus der Vergangenheitsorientierung sowie der relativen Trägheit von Reputation herrührt und folgenderweise beschrieben wird: „Es ist ... davon auszugehen, dass die Grenzerträge der Forschungsinvestitionen nicht konstant sind,

1 Einige Studien belegen einen Gender Bias bei Peer-Review, z. B. bei Publikationsmöglichkeiten (European Commission 2004, Allmendinger/Hinz 2002, Wenneras/Wold 1997). Aus zwei Gründen werden Wissenschaftlerinnen auch aus den Zitierkartellen nach wie vor häufig ausgeschlossen: 1. weil sie zu Frauen- und Genderforschung arbeiten, die immer noch nicht zum wissenschaftlichen Mainstream zählt, und 2. weil sie als Frauen in der Wissenschaft in geringerem Maße als Männer wahrgenommen werden. Siehe hierzu auch den Artikel von Andrea Löther in diesem Band.

sondern abnehmen: Mit zunehmender Anzahl Publikationen und zunehmendem Reputationsstock eines Professors sinkt tendenziell der Wert einer zusätzlichen Publikation. Des Weiteren verringert sich mit zunehmendem Alter des Professors die Zeit, in der dieser von Reputationserträgen noch profitieren kann. Aus diesem Grund haben Professoren v.a. in jungen Jahren ein starkes Eigeninteresse an Forschungsleistungen zum Aufbau von Reputation, die sie dann im Alter ‚ausbeuten‘ [um] sich tendenziell anderen Tätigkeiten widmen zu können“ (Brenzikofer 2002: 161);

— das Themenwahl-Problem:

„Die Auswahl von Themen erfolgt reputationstaktisch ..., führt ... zu unausgereiften Publikationen und zur Trockenlegung von Arbeitsgebieten ohne große Reputationschancen. Weil zudem Originalität als Bedingung des Erlangens von Reputation gilt, führt sie in theoretisch gut konsolidierten Fächern zu Prioritätsstreitigkeiten und in den noch offenen Fächern zu raschem Wechsel der Modethemen, zu unerledigtem Liegenlassen vielbehandelter Probleme, zur Verschlüsselung von Banalitäten etc.“ (Brenzikofer 2002: 174)

— das Asymmetrie-Problem und Reputationshierarchien:

Fachbereiche unterschiedlicher Fächer und verschiedene Hochschultypen sind mit differenzierter Reputierlichkeit versehen, obgleich dies sachlich nicht zwingend sein muss (vgl. Naumann 1989). Die Ursachen liegen im Zustandekommen von Reputation, die nicht ausschließlich auf rationalen Entscheidungen gründet: „Sie [die Reputation] bildet sich teils auf dem Wege der Generalisierung aus gezeigten Einzelleistungen, teils durch Ansteckung, indem renommierte Autoren den Ruf einer Zeitschrift aufbessern, renommierte Professoren den einer Fakultät oder umgekehrt, teils schließlich auch durch bloße Häufigkeit der Publikationen oder der Anwesenheit an renommierten Plätzen.“ (Luhmann 1968: 154)

Ebenso gibt es eine „Asymmetrie der Folgen von Reputationsgewinnen“ zwischen den beiden Kernleistungsbereichen der Hochschule, also zwischen Forschung und Lehre: „Ein Erfolg in der Forschung (wird) weltweit publiziert und den wichtigsten Fachkreisen sofort bekannt. Ein Erfolg in der Lehre bleibt auf den engen Kreis der Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Lehrveranstaltung, bestenfalls auf die Studierenden des eigenen Fachbereichs begrenzt. Ein Erfolg in der Forschung produziert neue Ressourcen, Forschungsgelder und

Mitarbeiter, um noch bessere Forschung betreiben zu können. Ein Erfolg in der Lehre produziert mehr Arbeitslast, mehr Teilnehmer, mehr Hausarbeiten, mehr Klausuren, mehr Diplomarbeiten und mehr Doktoranden ohne eine Steigerung der Ressourcen zur Bearbeitung der gestiegenen Anforderungen.“ (Wagner 2003: 28)

— der Halo-Effekt:

Dieser Ausstrahl-Effekt bezeichnet eine Übertreibung, bei der ein einzelnes Beurteilungsmerkmal durch eine (unbewusste) Überbewertung seitens des Beurteilenden auf mehrere andere Merkmale ausstrahlt, so dass faktisch lediglich ein Merkmal bewertet wird. In der Wissenschaft wird häufig von einer hohen Reputation in einem Bereich, etwa dem der Forschung, darauf geschlossen, dass auch die Reputation in anderen Bereichen, etwa Lehre oder Forschungsmanagement, hoch sei. So ist bei der Besetzung von Professuren an deutschen Hochschulen üblich, drei vollkommen unterschiedliche Qualifikationsbereiche normativ gleichzusetzen: Mit großer Selbstverständlichkeit wird von der Forschungstätigkeit auf die Lehrfähigkeit und die Selbstverwaltungs- bzw. Managementfertigkeit geschlossen (vgl. Welbers 1998: 44).

## 5. Kulturintegrierte Qualitätsbewertungen

Unterdessen mit einer eigenen Tradition im Hochschulsektor – im angloamerikanischen bereits länger als im deutschsprachigen – sind vor allem drei Instrumente versehen:

- *Evaluation*: Sie stellt die Frage, wie gut etwas ist.
- *Akkreditierung*: Sie fragt danach, ob etwas ‚gut genug‘ ist, also bestimmte Standards einhält.
- *Quality Audit*: Ein Audit geht der Frage nach, ob standardisierbare, d. h. repetitive Prozesse definierte Anforderungen erfüllen.

— *Ranking:*

Ein Ranking fragt nicht, ob etwas ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ ist, sondern ob es ‚besser‘ oder ‚schlechter‘ ist als die jeweiligen Vergleichsobjekte. Das heißt: Auch in der Spitzengruppe eines Rankings kann es ziemlich schlecht aussehen.<sup>2</sup>

## 6. Kulturfremde Qualitätssicherungsinstrumente

Neben den Instrumenten, die bereits eine gewisse Verankerung im Hochschulbereich haben, werden weitere Qualitätsansätze in Gestalt des Qualitätsmanagements mobilisiert. Sie werden aus der Wirtschaft transferiert. Deren Wichtigste sind Zertifizierungen nach DIN ISO 9000ff. und Total Quality Management und Total E-Quality Management mit einem spezifischen hochschulischen genderorientierten Qualitätsmanagement.<sup>3</sup> In diesem Zusammenhang gelangen Instrumente wie Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP), Balanced Scorecard (BSC) oder Benchmarking in den Hochschulsektor. Sie waren ursprünglich für die industrielle Massenfertigung von Kassettenrecordern oder Kraftfahrzeugen entwickelt worden. Für manchen klingt es recht absurd, wenn solche Instrumente jetzt Bildungs- und Forschungsprozesse anleiten sollen. Allerdings kann hier auch eine entdramatisierende Sichtweise hilfreich sein. Tatsächlich geht es bei systematischer Qualitätsentwicklung an Hochschulen, dem sachlichen Kern nach, um nichts weiter als Organisationsentwicklung – und zwar um eine Organisationsentwicklung, die sich nicht an formalen Vorgaben abarbeitet, sondern das zentrale Charakteristikum der Hochschule in den Blick zu bekommen versucht: die Qualität. Qualität von Forschung und Lehre wird an Hochschulen allerdings nicht derart hergestellt, dass lediglich ein übersichtliches Handlungsprogramm in Gang zu setzen ist, welches die Ursachen erzeugt, als deren Wirkungen dann zwangsläufig Qualität entsteht. Das unterscheidet hochschulische Prozesse von industriellen Fertigungsprozessen. Vielmehr *kann* sie dadurch entstehen, dass die *Bedingungen* so gestaltet werden, dass Qualitätserzeugung *nicht verhindert* wird. Eine Entstehensgarantie ist das freilich nicht.

<sup>2</sup> Zu Ranking und Gender siehe den Beitrag von Andrea Löther in diesem Band.

<sup>3</sup> Zu Details vgl. Pasternack (2004) und Bretschneider/Pasternack (2005).

Die Herausforderung der Zukunft wird dabei vor allem in einem bestehen: Es ist die schleichende Entwicklung einer Qualitätsbürokratie zu vermeiden – genauer: eine solche muss unter allen Umständen verhindert werden, wenn die Hochschulen mittelfristig noch als solche erkennbar sein sollen.

Die latente Gefahr einer Qualitätsbürokratie besteht (und kann in Großbritannien besichtigt werden<sup>4</sup>). Der Grund: Qualitätsmanagement wohnt ein gründlicher Dokumentationsaspekt inne. Ein bürokratischer Apparat mit seiner prozeduralen Eigenlogik, einmal entstanden, würde dann mit rasender Gelassenheit Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen zur formulargestützten Dokumentation ihrer Aktivitäten, Ergebnisse, Vorhaben und Zielverfehlungen antreiben. Dagegen erschiene der bisherige Aufwand für die akademische Selbstverwaltung als seminaristisch verwertbares Beispiel für effektives Zeitmanagement. Eine Ablenkung von den hochschulischen Kernaufgaben – Forschung und Lehre – wäre unausweichlich, und für das eigentliche Ziel, Qualität zu sichern und zu steigern, stünde zwangsläufig weniger Zeit zur Verfügung.

Allerdings sind die Hochschulen dieser Situation nicht gänzlich ausgeliefert. Denn Hochschulen sind in der Lage, Anweisungen, Vorschriften oder subkutane Zumutungen durch Obstruktion zu unterlaufen. Akteurinnen und Akteure an Hochschulen sind in der Regel wissenschaftlich geschult. Sie haben also das Geschäft der Kritik erlernt. Daher sind sie imstande, jegliche externe Anforderungen einer Daueranfechtung durch rational begründete Kritik zu unterwerfen. Solange rational begründet kritisiert wird, ist der politische Partner zur Diskussion genötigt, und solange diskutiert wird, muss nicht umgesetzt werden. Nichtumsetzung kann entweder Ermüdung von Politik und Ministerialverwaltung bewirken, oder sie kann dazu führen, Dinge durch Zeitablauf zu erledigen, z. B. in Folge von Regierungswechseln oder/und Ersetzung von verschlissenen politischen Personal.

<sup>4</sup> So wurden die Kosten für eine Runde des Teaching Quality Assessment auf 300 Millionen Pfund geschätzt (Baty 2002), während gleichzeitig nur 0,8 % der knapp 2.000 besuchten Departments (also 15) nicht den Anforderungen entsprachen, ein einziges auch beim zweiten Besuch nicht. Verschiedene Autoren gehen davon aus, dass vor allem die externen Qualitätsbewertungen kaum zu Verbesserungen in den Einrichtungen führen (z. B. Newton 1998).

Die obstruktiven Potenziale, über welche die Hochschulen verfügen, sollten an *dieser* Stelle mit aller Konsequenz eingesetzt werden. Wenn dereinst andernorts zermanagte Hochschulen zu besichtigen sein werden, dann werden auch die Politikerinnen und Politiker den Hochschulen dankbar sein, dass diese sich gegen die Zumutung einer Qualitätsbürokratie erfolgreich zur Wehr gesetzt haben.

### 7. Exzellenzstreben und Qualitätsstandards als Karrierebedingungen

Nun lässt sich abschließend die Frage stellen, inwiefern und in welcher Weise Exzellenzstreben und Qualitätsstandards Karriereverläufe beeinflussen. Allgemein ist zunächst zu sagen: Man (und frau) kommt nicht dran vorbei. Die akademische Karriere ist gepflastert mit Prüfungen und prüfungsähnlichen Verfahren, und in diesen geht es – idealtypisch jedenfalls – um Exzellenz, Qualität und Bestenauslese. Vordiplom/Zwischenprüfung, künftig Bachelorabschluss, Diplom-, Magister- oder Masterprüfung bzw. Staatsexamen, Promotionsverfahren, Habilitationsverfahren: So geht es mit abnehmender Munterkeit von einer niederen Stufe der Unmündigkeit zur nächsthöheren Stufe der Unmündigkeit. Am Ende des Weges gelten die Übriggebliebenen zwar hinsichtlich sämtlicher außerakademischer Verwendungen als fehlqualifiziert. Doch mancher und manche wird immerhin auf eine Professur berufen. Mit (meist) über 40 Jahren sieht er (gelegentlich sie) sich plötzlich in die Mündigkeit entlassen. Lag das dann nur an der je individuellen Qualität?

Neutral wird wohl gesagt werden können: Der Karriereverlauf ist ein Prozess, der von individuellen und institutionellen Einflussfaktoren bestimmt wird. Zu den institutionellen Einflussfaktoren gehören – neben Schulenbindungen, Patronage, Wirkungen wissenschaftlicher Konjunkturen, fachlichen wie habituellen Passfähigkeiten und dergleichen – insbesondere die jeweils wirksamen Qualitätsverständnisse<sup>5</sup>. Dabei

5 Viele Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler haben jedoch mit diesem System Probleme, wollen und können sich dem nicht anpassen und liegen mit interdisziplinären oder Genderthemen quer zum Mainstream. So werden sie vom „Qualitäts- und Patronage-Raster“ nicht ausreichend erfasst und geraten in Gefahr, nicht wahrgenommen zu werden – dies trifft zu einem großen Teil auf Frauen in der Wissenschaft zu (vgl. Pfau-Effinger 2006).

lässt sich, wie eingangs erwähnt, ein vor-evaluatives und ein evaluatives Qualitätsverständnis unterscheiden. Das eine ist implizit, das andere explizit. Ohne Nachteile sind beide nicht. Die Explikation führt aber immerhin weiter. Denn eine unzureichende Formulierung des Qualitätsverständnisses führt dazu, dass ein nicht oder nur vage rationalitätsgebundenes Instrument verteilungsrelevant für individuelle Chancen wird. Mit der Transparenz von Qualitätskriterien hingegen wird eine wesentliche Voraussetzung für Aushandlungsprozesse geschaffen. Damit wiederum kann nicht zuletzt die Wirkung von solchen Faktoren wie Schulenbindung, Patronage, wissenschaftliche Konjunkturen, fachlichen Passfähigkeiten usw. minimiert oder neutralisiert werden.

Ebenfalls institutionell oder aber fachkulturell bedingt ist das jeweils dominierende Verständnis von überdurchschnittlicher Qualität oder „Exzellenz“. Dieses weist zumindest keinesfalls die übergreifende Homogenität auf, welche die Exzellenz-Debatte suggeriert. Diese Debatte wird derzeit von einer Art Innovationspanik geprägt. Der Legitimationsdruck auf die Wissenschaft, Nützlichkeitsnachweise zu erbringen, und der Ökonomisierungsdruck, relevante Beiträge zur Lissabon-Strategie zu erbringen,<sup>6</sup> produzieren die Rufe nach „Humankapitalmobilisierung!“, „Qualitätsmanagement!“ oder „Diversity Management!“. Zumindest zwei Unterscheidungen sind hier zu treffen, um den Zusammenhang von Innovations- und Exzellenz-Verständnis durchschaubar zu machen: zum einen hinsichtlich des Verhältnisses von Traditionalität und Innovativität, zum anderen hinsichtlich spezifischer Innovationsgrade.

Das Verhältnis von Traditionalität und Innovativität ist deshalb qualitätsrelevant, weil es sowohl themen- und/oder methodentradiierende Exzellenz gibt (häufig z. B. anzutreffen bei den geisteswissenschaftlichen Langzeitvorhaben im Rahmen des Akademienprogramms) als auch thematisch und/oder methodisch innovative Exzellenz. Innovation lässt sich generell fassen als die Änderung des bisherigen dominanten Schemas eines bestimmten Ablaufs. Hierbei gibt es differenziert radikale Änderungen, d. h. unterschiedliche Innovationsgrade:

6 EU-Europa soll danach bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt werden.

- Im Wissenschaftsbetrieb treten sowohl Innovationen auf, die mit Anerkennungsproblemen zu kämpfen haben: Sie weichen von bisherigen Schemata in Bezug auf Themen, Problemstellungen oder Methoden überwiegend ab. Genderforschung oder Genderthemen integrierende Forschung kann (auch heute noch) ein Beispiel dafür sein.
- Ebenso finden sich Innovationen, die keine Anerkennungsprobleme erzeugen: Sie nutzen bzw. bedienen tradierte Schemata überwiegend und weichen nur soweit ab, dass sie als hochqualitativ wahrgenommen werden, ohne die Beurteilenden zu beschämen, weil sie auf die jeweilige Idee selbst noch nicht gekommen sind. Ein typisches Beispiel für eine solche Innovation stellen Methodenintegrationen da, etwa die Verbindung von quantitativen und qualitativen Ansätzen in der empirischen Sozialforschung oder die Kombination von Instruktionsdesign und konstruktivistischen Ansätzen in Fachdidaktiken.

Eine mögliche – wenn auch zugegeben nicht sehr heroische – Reaktion darauf könnte sein, individuelle Karrierestrategien so auszurichten, dass sie zumindest nicht frontal mit dominierenden Qualitäts- oder Exzellenz-Verständnissen kollidieren. Darüber hinaus können in den sozialen Aushandlungsprozessen der Wissenschaft, etwa Berufungsverfahren, Qualitätsverständnisse durchgesetzt werden, die gendersensitiv sind – und zwar in zweierlei Hinsicht: indem sie zum einen Gender als ein Qualitätskriterium integrieren; zum anderen indem sie herrschende Qualitätsvorstellungen auf ggf. männerbevorzugende Implikationen, z. B. quantifizierende Qualitätsverständnisse, hin befragen. Dies betrifft auch die Debatte über Zusammenhänge von Gender und Exzellenz. So produziert die Exzellenz-Debatte an den Hochschulen etwa die Gefahr, die Geschlechtergerechtigkeitsperspektive ausschließlich auf die höchsten Positionen im Wissenschaftsbetrieb zu fixieren.

Soll die Genderdimension in Qualitätsprozesse integriert werden, ist es zunächst elementar, zu einer tatsächlichen Bestenauslese zu gelangen. (Die in Deutschland zu beobachtende Entstaatlichung der Berufungsverfahren kann hier ein Problem darstellen, insoweit die ministerielle Prüfung von Berufungsvorgängen eine basale Sicherheit gab, dass allzu grobe Verstöße gegen das Gebot chancengerechter Auswahlverfahren durch Rückgabe des Berufungsvorgangs sanktioniert wurden.) Sodann sind die akademischen Karrieremuster zu verändern. Eine ambivalente Veränderung ist derzeit empirisch zu beobachten, nämlich die Deattraktivierung der

Professur – in Folge der W-Besoldung und steigender Leistungsverdichtung an den Hochschulen. Damit ist zwar zu erwarten, dass der Frauenanteil an der Professorschenschaft schneller als bisher zunimmt, doch geschieht etwas derart Richtiges aus falschen Gründen. Soll das Richtige auch aus richtigen Gründen geschehen, wird an den Hochschulen zumindest dreierlei benötigt: geschlechtergerechte Rahmenbedingungen, die Vergeschlechtlichung von Themen und Denkmustern – d. h. geschlechtergerechte Inhalte und geschlechtergerechte Vermittlung – sowie eine geschlechtergerechte Performance.

### Literatur

- Allmendinger, Jutta/Hinz, Thomas** (2002): Programmierte (Un-)Gleichheit? Geschlechtsspezifische Chancen bei der Bewilligung von Forschungsanträgen. In: Zeitschrift für Soziologie Jg. 31 (H. 4): 275-293.
- Baty, Phil** (2002): Analysis: Good teachers or great stage managers?, in: Times Higher Education Supplement (Internetausgabe) vom 9.8.2002, S. 6-7.
- Brenzikofer, Barbara** (2002): Reputation von Professoren. Implikationen für das Human Resource Management von Universität, München/Merig, S. 167.
- Bretschneider, Falk/Pasternack, Peer** (2005): Handwörterbuch der Hochschulreform, Bielefeld.
- European Commission** (2005): Women and Science. Excellence and Innovation – Gender Equality in Science. (Commission staff working document), Brüssel: European Commission, [http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/sec\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/science-society/pdf/sec_report_en.pdf).
- Gil, Thomas** (2001): Bewertungen, Berlin.
- Luhmann, Niklas** (1968): Selbststeuerung der Wissenschaft, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Göttingen, S. 147-170.
- Merton, Robert K.** (1985): Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen, Frankfurt a.M. 1985.
- Merton, Robert K.** (1988): The Matthew Effect in Science, II. Cumulative Advantage and the Symbolism of Intellectual Property, in: *ISIS*, S. 606-623; [www.garfield.library.upenn.edu/merton/matthewii.pdf](http://www.garfield.library.upenn.edu/merton/matthewii.pdf) [Zugriff 8.5.2004].
- Naumann, Jens** (1989): Qualitätsabstufungen und Leistungswettbewerb zwischen Fachbereichen. Objektive Gegebenheiten und subjektive Bewertungen, in: C. Helberger (Hg.), *Ökonomie der Hochschule I*, Berlin, S. 23-50.
- Newton, Jethro** (2002): Barriers to effective quality management and leadership: Case study of two academic departments, in: *Higher Education* 44, S. 185-212.

- Pasternack, Peer** (2004): Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente, Wittenberg.
- Pfau-Effinger, Birgit** (2006): Wandel der kulturellen Konstruktion des ‚Universitäts-Professores‘ und Karrierechancen für Frauen. In: Deutscher Hochschullehrerinnenbund e.V. (Hrsg.): Strukturwandel an Deutschen Universitäten – Vorteil(e) für Frauen?, Öffentliches Kolloquium, Universität Bremen 2006.
- Teichler, Ulrich** (2005): Was ist Qualität?, in: Das Hochschulwesen 4/2005, S. 130-136.
- Wagner, Wolf** (2003): Reputationsmaschine Hochschule. Zur Strategiebestimmung der Fachhochschulen, in: Die neue Hochschule 6/2003, S. 28-31.
- Welbers, Ulrich** (1998): Die Lehre neu verstehen – die Wissenschaft neu denken. Qualitätsentwicklung in der germanistischen Hochschullehre, Wiesbaden.
- Wenneras, Christine/Wold, Agnes** (1997): Nepotism and sexism in peer review. In: Nature (387): 341-343.

## AUF DEM WEG ZUR SERVICEORIENTIERTEN HOCHSCHULVERWALTUNG – GENDER UND DIVERSITYPERSPEKTIVEN IM FUSIONSPROZESS

*Christa Cremer-Renz*

### 1. Wandel unter Fusionsbedingungen

Erstmals wurde im Bundesgebiet eine Fachhochschule mit einer Universität fusioniert (vgl. Cremer-Renz, Donner 2005: 35ff). Im Kontext eines vom Land Niedersachsen beschlossenen Hochschuloptimierungskonzeptes wurden Systemkorrekturen im Hochschulsystem Niedersachsens vorgenommen. Für die betroffenen Hochschulen im Raum Lüneburg bedeutete dies nicht nur schmerzliche Eingriffe, sondern System- und Kulturwechsel für den wissenschaftlichen Lehrkörper und die sie unterstützenden Verwaltungseinheiten. Sowohl die Zentrale Verwaltung als auch die Fachbereichsverwaltungen standen unter erheblichem Innovationsdruck. Das Fusionsprojekt (vgl. Donner 2006: 65 ff) ausgelöst durch die Veränderung der Finanzierungs- und Steuerpolitik des Landes und der damit verbundenen Wettbewerbsstärkung im Kontext des Bolognaprozesses, erforderte insbesondere am Südrand der Metropolregion Hamburgs, die Konzentration der Potenziale zwischen Hochschulen unterschiedlichen Typs zur Ausnutzung von Synergien in Lehre, Forschung, Weiterbildung und im Technologie- und Wissenstransfer.

Eine Plattform zur inhaltlichen Ausgestaltung des schwierigen Prozesses bildete das Fusionsgesetz, es regelt nicht nur die Zusammenführung in struktureller und wirtschaftlicher Hinsicht, sondern auch diejenigen Problematiken, die Universität und Fachhochschulen seit 30 Jahren in Deutschland systemisch trennen: z. B. unterschiedliche Rekrutierungsprozesse des wissenschaftlichen Personals, verschiedene Wege der Nachwuchsförderung des wissenschaftlichen Personals, besondere Aufgabenbeschreibung für die Professorenschaft, Unterschiede in den Zulassungs- und