

# Wissenschaft aus Kalkül? Wissenschaftsinterne Antizipation von Wettbewerbsmechanismen im Rahmen von Evaluationsverfahren

Silke Gülker

---

Inwiefern können extern initiierte Evaluationsverfahren die etablierten Koordinationsmechanismen in der Wissenschaft verändern? Dieser Frage widmet sich der Beitrag konzeptionell und empirisch. Als traditionell in der Wissenschaft akzeptiert gilt eine Kombination aus Wettbewerb (Konkurrenz um die besten Ideen) und Gemeinschaft (kollegiale Kooperation), während Entscheidungen qua Hierarchie eine untergeordnete Rolle spielen. Anhand einer Analyse der Evaluationsverfahren von Instituten der Leibniz-Gemeinschaft in Deutschland und der Research Assessment Exercises in Großbritannien wird gezeigt, dass die akzeptierten Mechanismen durchaus hinterfragt, aber nicht grundlegend in Frage gestellt werden. Die Verfahren provozieren zwar strategisches Verhalten, die Normen der Wissenschaftsgemeinschaft behalten aber zugleich ihre maßgebliche Bedeutung. Im Rahmen der Vorbereitung auf Evaluationsverfahren entsteht die Notwendigkeit, neue Entscheidungen zu treffen, die hierarchisch gelöst werden.

---

## 1 Einleitung

Wenn auf einer wissenschaftlichen Tagung das Stichwort Evaluation aufgebracht wird, dann werden die Debatten schnell hitzig. In der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft scheint weitgehender Konsens darüber zu bestehen, dass mit Evaluationen etwas in die Wissenschaft eingeführt wird, was ihr fremd und nicht angemessen ist und ihr damit letztlich Schaden zufügt. Als Befürchtung steht dann schnell im Raum, dass Wissenschaft zunehmend an der Logik von Markt und Wettbewerb orientiert werde – wiederum als wissenschaftsfremd und unangemessen bewertet.

Ein Zusammenhang zwischen Evaluation und Wettbewerb liegt dann nahe, wenn Evaluationen als wissenschaftspolitisches Instrument eingesetzt werden und im Ergebnis Allokationsentscheidungen bei knappen Ressourcen nach sich ziehen. Für den Evaluierten hängt dann von der Evaluation viel ab und es gilt, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Gleichzeitig bleibt die Frage, was „sich durchsetzen“ in diesen Verfahren, die in aller Regel auf einem Peer Review Prozess aufbauen, genau bedeutet. Inwiefern verlangen solche Evaluationen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaft-

lern etwas anderes als es die zur Sicherung wissenschaftlicher Qualität akzeptierten Verfahren der Fachgemeinschaft tun?

Der vorliegende Beitrag thematisiert diese Fragen in der Begrifflichkeit von Koordinationsmechanismen. Ziel ist, das Verhältnis von extern initiiertem Evaluation und wissenschaftsinternen Koordinationsmechanismen näher zu bestimmen. Traditionell wird für die Wissenschaft eine spannungsreiche Kombination aus Wettbewerb (Konkurrenz um die besten Ideen) und Gemeinschaft (Kooperation unter Fachkollegen) angenommen, während Hierarchie als Koordinationsmechanismus als weniger bedeutsam eingeschätzt wird. Inwiefern können Evaluationsverfahren diese etablierten Mechanismen in Frage stellen, inwiefern also werden externe Wettbewerbsmechanismen wissenschaftsintern antizipiert? Die Verfahrensregeln von Evaluation werden dabei als wesentliche Bedingung angenommen, das heißt, es wird davon ausgegangen, dass mit unterschiedlichen Verfahrensregeln auch unterschiedliche Wirkungen auf die Koordinationsmechanismen in der Wissenschaft verbunden sind.

Die Frage steht im Zusammenhang mit grundlegenden Auseinandersetzungen der Wissenschaftsforschung. Auf dem Spiel steht nichts weniger als die Autonomie der Wissenschaft. Wenn Evaluationen in der Lage sein sollten, interne Koordinationsmechanismen der Fachgemeinschaft grundlegend in Frage zu stellen, wäre damit auch eine Nejustierung im Verhältnis von Politik und Wissenschaft verbunden.

Einen Beitrag zur Beantwortung der Fragestellung soll eine empirische Analyse zweier sehr unterschiedlich organisierter Evaluationsverfahren leisten: der Evaluation von Instituten der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) in Deutschland und der Research Assessment Exercises (RAE) in Großbritannien. Kern der Evaluationsverfahren in der Leibniz-Gemeinschaft ist eine Begehung der zu bewertenden Institute durch eine Gutachterkommission. Die RAE dagegen basiert im Kern auf der Begutachtung von Zeitschriftenartikeln aller so genannter forschungsaktiven Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einer Forschungseinheit. Beide Verfahren bilden am Ende die Grundlage für Entscheidungen zur weiteren Förderung, sind also politisch initiierte Bewertungsverfahren im Wettbewerb um knappe Ressourcen<sup>1</sup>.

Im Folgenden werden zunächst Datenbasis und methodisches Vorgehen dargelegt. In Abschnitt 3 wird nachvollzogen, welche spezifische Kombination von Koordinationsmechanismen für die Wissenschaft traditionell angenommen wird, um sodann potenzielle Einflusspotenziale durch Evaluationen spezifizieren zu können. Abschnitt 4 und

<sup>1</sup> Diese Verknüpfung von Evaluation und Mittelallokation ist in der Wissenschaftspolitik in den letzten Jahren international bedeutsamer geworden (*Power 2008, Whitley 2010*), und auf diese spezifische Form der Evaluation fokussiert hier die Analyse. Gleichzeitig können Evaluationen in der Wissenschaftspolitik wie auch in anderen Politikfeldern auch mit dem primären Ziel der Qualitätsentwicklung eingesetzt werden (*Kromrey 2003*).

5 präsentieren jeweils anhand von Verfahrensregeln und Interviewaussagen die empirischen Ergebnisse. Abschnitt 6 fasst die Aussagen in einem Fazit zusammen.

## 2 Datenbasis und methodisches Vorgehen

Die Untersuchung ist Teil des am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführten Projekts „Urteilsbildung im Peer Review. Internationale Fallstudien“. Das Projekt befasst sich mit der übergeordneten Fragestellung, wie Gutachterbewertungen in unterschiedlichen Verfahrenskontexten zustande kommen und welche Implikationen damit für die Bewerteten verbunden sind. Mit den Verfahren der WGL in Deutschland und nach dem Standard Evaluation Protocol (SEP) in den Niederlanden auf der einen Seite und der RAE in Großbritannien auf der anderen Seite wurden Prozesse in Verfahrenskontexten untersucht, die maximal kontrastieren. Die je Kontext ausgewählten Evaluationsfälle (ein Fall ist ein institutsbezogenes Verfahren) sind sowohl in Bezug auf die Fächergruppen als auch in Bezug auf die Institutgröße heterogen.

Weil Gutachterverfahren prinzipiell hinter verschlossenen Türen stattfinden (vgl. z. B. auch *Lamont 2009*), galt es eine Materialbasis zu schaffen, die eine weitgehende Rekonstruktion einzelner Begutachtungsprozesse ermöglicht. Nach explorativen Experteninterviews zur Entwicklung des Erhebungskonzeptes wurden in der Regel<sup>2</sup> zeitnah vor der Begutachtung Interviews mit Verantwortlichen der Institute geführt, nach Abschluss der Begutachtung dann mit Gutachterinnen und Gutachtern und nach Veröffentlichung der Ergebnisse noch einmal mit den Verantwortlichen der Institute. Die Tabelle illustriert, dass für jeweils drei Fälle pro Verfahrenskontext eine umfassende Erhebung in diesem Sinne möglich war. Die im Vergleich höhere Anzahl an Interviews im deutschen Kontext geht auf forschungspraktische Gründe zurück – die Erhebung hat in Deutschland begonnen und im Verlauf wurde eine Reduktion erforderlich.

---

<sup>2</sup> Für einzelne Fälle der WGL musste der Vorbereitungsprozess in einem Interview rekonstruiert werden, das erst nach der Begehung stattfinden konnte.

**Tabelle:** Übersicht der im Gesamtprojekt geführten Interviews

Codename Institut	Fachgruppe	Interviews mit/im				gesamt
		Institut vorher	Gutachter /innen	Institut nachher	Koordina- tion	
<b>Verfahren der WGL in Deutschland</b>						
Alpha-D	Geisteswissenschaften	2	2	2	1	7
Beta-D	Natur- und Sozialwissenschaften	7	5	7	1	20
Gamma-D	Natur- und Sozialwissenschaften	7	5	2	1	15
Delta-D	Natur- und Ingenieurwissenschaften	2	6	2	1	11
Epsilon-D	Naturwissenschaften	1	4	1	1	7
<b>Verfahren nach dem SEP in den Niederlanden</b>						
Alpha-NL	Geisteswissenschaften	2	5	2	1	10
Beta-NL	Sozialwissenschaften	2	2	2	1	7
Gamma-NL	Naturwissenschaften	2	4	1	1	8
<b>Verfahren nach der RAE in Großbritannien</b>						
Alpha-UK	Geisteswissenschaften	2		1		3
Beta-UK	Natur- und Sozialwissenschaften	3	3	1	1	8
Gamma-UK	Natur- und Ingenieurwissenschaften	3	3	1	1	8
Epsilon-UK	Natur- und Sozialwissenschaften	2	3	1	1	7
Fallbezogene Interviews gesamt		35	42	23	11	111
Explorative Expertengespräche						13
<b>Interviews gesamt</b>						<b>124</b>

Das Interviewmaterial dient im Projekt als Basis für vielfältige spezifische Auswertungen und wird je nach Fragestellung durch Dokumentenanalysen ergänzt<sup>3</sup>. Aus Gründen der Komplexitätsreduktion konzentriert sich der folgende Beitrag auf Fälle in Deutschland und in Großbritannien. Die Fragestellung bezieht sich auf die Antizipation von Evaluationsverfahren innerhalb der beteiligten Forschungseinrichtungen, die insgesamt 47 Interviews in den Instituten vor und nach der Begehung bilden entsprechend die Materialbasis. Interviewsegmente mit Bezug auf Koordinationsmechanismen wurden sequenziell analysiert (*Soeffner 1989, Wernet 2006*) und damit Deutungsmuster im Sinne von Interpretationsmustern (*Lüders/Meuser 1997*) rekonstruiert.

<sup>3</sup> So befassen sich Beiträge konzentriert mit der Rolle und dem Rollenverständnis der Gutachter (*Torka 2011a*), mit genderspezifischen Fragen (*Matthies/Matthäus 2010*), mit dem Handlungsmodus in Begutachtungsprozessen (*Gülker/Simon/Torka 2012*) oder mit den institutionellen Folgen der Bewertungen (*Gülker/Simon 2011, Torka 2011b*).

### 3 Inwiefern können Evaluationen die Koordinationsmechanismen der Wissenschaft verändern?

Von Koordinationsmechanismen in der Zuspitzung auf die Mechanismen Markt, Gemeinschaft und Hierarchie zu sprechen, ist stets mit Vereinfachungen verbunden, die Reduktion auf solche in Reinform niemals existenten Koordinationstypen lässt vielfältige Dimensionen zur Erklärung sozialer Prozesse außer Acht. Gleichzeitig wird insbesondere in der Kritik an jüngeren Strategien der Wissenschaftspolitik immer wieder mit Begriffen wie Markt und Wettbewerb argumentiert; damit verbunden werden explizit oder implizit Annahmen eben in Bezug auf die Koordinationsmechanismen der Wissenschaft. So ist beispielsweise die Rede vom „Niedergang der Kollegialität“ (Martin/Whitley 2010), von „Forschung und Lehre aus Kalkül“ (Kieser 2010), von „Verdrängung intrinsischer Arbeitsanreize“ und „Manipulation der Kennziffern“ (Frey 2008). Im Sinne einer pointierten Auseinandersetzung mit diesen Thesen soll im folgenden vereinfacht davon ausgegangen werden, dass sich Koordination in der Wissenschaft wesentlich anhand dieser Typisierung von Mechanismen erklären lässt. Und diverse Arbeiten der Wissenschaftssoziologie lassen es zu, in der Wissenschaft eine Kombination aus Wettbewerb und Gemeinschaft als dominierende Mechanismen anzunehmen, während Organisation und Hierarchie generell eine geringere Bedeutung beigemessen wird.

Der besondere Mechanismus des *Wettbewerbs* ist, dass mehrere Beteiligte miteinander konkurrieren, dabei aber im Prinzip das gleiche Ziel verfolgen. Konkurriert wird beispielsweise um knappe Ressourcen, um den besten Platz im Sport oder um die meisten Wählerstimmen in der Politik (Benz 2007). Weil der eigene Erfolg immer in Relation zum Erfolg der anderen steht, sind die Konkurrenten zur Bestleistung angereizt. Die Koordination erfolgt über gegenseitige Beobachtung und Anpassung im Sinne von Anstrengungen zur Überbietung der Konkurrenz. Im positiven Modell wird im Wettbewerb so ein „optimales“ Ergebnis „entdeckt“ (Hayek 1969). Grenzen der Optimierung durch Wettbewerb liegen dort, wo die volle Konzentration auf das Wettbewerbsziel auf Kosten anderer Zielsetzungen geht. Regeln müssen verhindern, dass Konkurrenten sich untereinander Schaden antun, Ziele und Maßstäbe des Wettbewerbs müssen gut definiert sein. Setzen die Regeln der individuellen Nutzenmaximierung keine Grenzen, dann werden auch List und Täuschung angewandt, um den eigenen Vorteil zu realisieren.

Der Koordinationsmechanismus *Gemeinschaft* kontrastiert in gewissem Sinne mit dem des Wettbewerbs. Nicht das Ziel, anders im Sinne von besser zu sein als die anderen, treibt hier die Entscheidungs- und Handlungsprozesse, sondern die positive Identifikation mit der Gemeinsamkeit mit anderen. Der Gemeinschaftsbegriff hat eine lange Tradition und wurde im Laufe des vergangenen Jahrhunderts auf zum Teil sehr

unterschiedliche soziale Gebilde angewandt (*Gläser 2007*). Der gemeinsame Ausgangspunkt der unterschiedlichen Verwendungen ist die Vorstellung, dass Mitglieder ihr Handeln auf Grundlage geteilter Werte koordinieren. In unterschiedlicher Betonung zeichnen sich Gemeinschaften durch vorgängig gegebene Zugehörigkeiten und Bindungen aus, die nicht – im Unterschied zur Gesellschaft – ausgehandelt oder rational entschieden werden. Durch Beobachtung und Anpassung entwickeln sich tief verwurzelte implizite oder explizite Regeln, die für die Mitglieder handlungsleitend werden.

Zur Erklärung wissenschaftlicher Dynamik spielt nun ein spezifisches, spannungsreiches Verhältnis von Wettbewerb und Gemeinschaft traditionell eine wichtige Rolle. Wettbewerb um die beste Idee, das beste Argument wird schon von Popper als wesentlicher Antrieb für wissenschaftliche Leistungen eindrücklich beschrieben – ebenso wie die stete Gewissheit, dass der eigene Beitrag zwangsläufig früher oder später von den Kollegen überboten werden wird (*Popper 1959*). Im Konzept von Bourdieu (*1975*) spielt Konkurrenz um Reputation die zentrale Rolle bei der wissenschaftlichen Wissensproduktion. Er benutzt ebenso wie schon Hagstrom (*1974*) ökonomische Begriffe wie Tausch und Investition zur Erklärung wissenschaftlicher Dynamik. Latour und Woolgar (*1986*) beschreiben dann auf der Grundlage ihrer Laborstudien ein ökonomisches Modell, das zusätzlich erklären soll, warum sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stets auf die Arbeiten der anderen beziehen müssen.

Wettbewerb an sich ist also als integraler Bestandteil der Wissenschaft akzeptiert. Dieser Wettbewerb folgt allerdings spezifischen Regeln. Als etablierte (Wettbewerbs-) Regeln in der Wissenschaft kann man solche annehmen, die mit den Normen der Wissenschaftsgemeinschaft übereinstimmen. Dafür können die von Merton (*1973*) aufgestellten Normen nach wie vor als handlungsleitend angenommen werden. Insbesondere das Prinzip des „organisierten Skeptizismus“ wird auf allen Ebenen wissenschaftlicher Arbeit praktiziert. Als Koordinationsmechanismus lässt sich dieses Prinzip als „kollegiales Fachurteil“ beschreiben. Die Arbeit der anderen Gemeinschaftsmitglieder wird zum einen bewertet vor dem Hintergrund der eigenen Kenntnis und Deutung des Fachgebietes und zum anderen auch stets im Wissen darum, dass bei nächster Gelegenheit die eigene Arbeit dem Urteil der anderen ausgesetzt sein wird. Diese gegenseitige Abhängigkeit gibt einen starken Anreiz, Urteile gut (im Sinne von fachkompetent) inhaltlich zu begründen, fachfremde Eigeninteressen nicht (jedenfalls nicht erkennbar) in die Bewertung einfließen zu lassen und zu scharfe Formulierungen zu unterlassen (*Neidhardt 1988: 114ff*). Kollegiale Fachurteile werden dann akzeptiert, wenn sie den Normen der Wissenschaftsgemeinschaft entsprechen.

Koordination qua *Hierarchie* wird traditionell in der Wissenschaft als weniger bedeutsam angenommen. Hierarchie meint grundlegend zunächst Verfahren der Über- und

Unterordnung und ist ein Teilaspekt des Mechanismus *Organisation* (vgl. *Döhler 2007*). Organisation betont generell die Entscheidungsbedingtheit von Sachverhalten (*Wiesenthal 2000*) und setzt im wesentlichen auf klare Zuständigkeitsregeln. Im Idealtyp einer hierarchischen Bürokratie von Weber (*1980 [1922]*) werden bereits die wesentlichen Aspekte hervorgehoben, an denen sich auch heutige Untersuchungen orientieren, Organisationen werden anhand ihres Ausmaßes an Arbeitsteilung, Amtshierarchie, technischer Regeln und Normen sowie Aktenmäßigkeit klassifiziert.

Für die Wissenschaft wird weithin ein Organisationstypus angenommen, in dem Hierarchie als Koordinationsmechanismus nicht stark ausgeprägt ist. Damit ist nicht gemeint, dass es in der Wissenschaft keine Statusunterschiede geben würde, diese Unterschiede werden aber nur dann akzeptiert, wenn sie Ergebnis oben genannter Prozesse von Wettbewerb und Gemeinschaft sind. Hierarchie als Entscheidungsmechanismus wird als ungeeignet angenommen, weil es sich bei wissenschaftlichen Organisationen in der einen oder anderen Weise um „unvollständige“ (*Brunsson/Sahlín-Andersson 2000*) Organisationen handelt. Bei Mintzberg (*1979*) etwa gelten wissenschaftliche Einrichtungen als Idealtyp einer „Professional Bureaucracy“, geprägt von großer Abhängigkeit von Fachleuten, deren Standards auch in der Fachgemeinschaft und nicht in der Organisation gesetzt werden. Weil Ziele in der Wissenschaft nicht konsistent und nicht operationalisierbar sind, Wissen und Technologien beschränkt sowie die Teilnehmerschaften wechselnd sind, geben Cohen et al. (*1972*) der Universität den Titel einer „organisierten Anarchie“. Diese Zuschreibungen argumentieren mit der Logik wissenschaftlicher Arbeit als hierarchisch nicht organisierbar und prägen die Strukturen in der Wissenschaft nachhaltig.

Inhaltliche Konkurrenz und normbasiertes gemeinschaftliches Handeln sind also die prägenden Mechanismen der Fachgemeinschaften, während Entscheidungen qua Hierarchie eine untergeordnete Rolle spielen. Die folgende empirische Analyse prüft, inwiefern Evaluationsverfahren in der Lage sein können, diese Kombination von Mechanismen in Frage zu stellen. Untersucht werden dafür:

1. *Die Ausgestaltung der Wettbewerbsregeln:* Wenn der durch Evaluationen organisierte Wettbewerb mit den Normen der Fachgemeinschaft nicht übereinstimmen würde, wäre damit der übliche Koordinationsmechanismus irritiert. Dies wäre der Fall, wenn die Regeln Signale belohnen würden, die von wissenschaftlichen Inhalten entkoppelt wären.
2. *Das Verhalten der Beteiligten:* Nicht den üblichen Mechanismen entsprechen würde ein strategisches Verhalten, das ansonsten von der wissenschaftlichen Fachgemeinschaft sanktioniert werden würde. Dazu gehörte die Anwendung von List und Täuschung, um die inhaltliche Leistung besser dastehen zu lassen oder schlechte

Leistung zu vertuschen. Dazu gehörte weiterhin, wenn Entscheidungen qua Hierarchie an Bedeutung und Akzeptanz gewinnen würden.

## **4 Die Evaluation der Leibniz-Gemeinschaft**

### **4.1 Verfahrensregeln**

Die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz wurde 1997 als Nachfolgeorganisation der „Wissenschaftsgemeinschaft Blaue Liste“ gegründet. Ihr gehören derzeit 87 Forschungsinstitute an, die von Bund und Ländern gemeinsam finanziert werden. Einrichtungen der Blauen Liste werden bereits seit 1979 im Auftrag von Bund und Ländern regelmäßig evaluiert, verantwortlich ist der Senatsausschuss Evaluierung (SAE), eingesetzt vom Senat der Leibniz-Gemeinschaft. Jedes Mitgliedsinstitut wird alle sieben Jahre evaluiert. Für jede Institutsevaluation wird ein eigenes Begutachtungsgremium eingesetzt, zusätzlich sind Delegierte von Bund und Länder als Gäste an den Verfahren beteiligt. Kern des Bewertungsprozesses ist ein Vor-Ort-Besuch von eineinhalb Tagen, die so genannte „Begehung“, vorbereitet durch eine standardisierte schriftliche Selbstdarstellung des Instituts. Über die Begehung wird ein Bericht verfasst. Zu diesem Bericht kann die bewertete Einrichtung eine Stellungnahme abgeben, bevor der Senat der Leibniz-Gemeinschaft seine Stellungnahme mit wissenschaftspolitischen Empfehlungen formuliert. In letzter Instanz dient dieser Bericht der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz zur Überprüfung der gemeinsamen Förderung von Bund und Ländern.

Inwiefern legt der Verfahrensrahmen es nahe, dass etablierte Koordinationsmechanismen der Wissenschaft in Frage gestellt werden? Zunächst ist auffällig, dass Initiative und Regelwerk wesentlich von Mitgliedern der Fachgemeinschaft getragen werden. Zwar handelt es sich auch hier um einen wissenschaftspolitisch gestalteten Prozess – am Ende steht eine Entscheidung über die Förderfähigkeit des Instituts. Aber nicht nur die Peers sind an zentraler Stelle positioniert und mit erheblichem Gestaltungsspielraum ausgestattet, auch der SAE als verantwortliches Gremium ist überwiegend mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern besetzt. Das Vorgehen ist folglich nah an den Routinen der Fachgemeinschaft orientiert: Am Ende zählt das in der Interaktion der Gutachterinnen und Gutachter untereinander abgewogene Urteil, ausgedrückt in einem ausführlichen Bericht – ein Vorgang, der für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbstverständlich ist.

Nicht alltäglich allerdings ist die Ebene und damit der Gegenstand der Bewertung: In dem Verfahren werden Institute als Ganze auf den Prüfstand gestellt. Von den insgesamt acht Überschriften der Kriterienliste bezieht sich eine auf die Arbeitsergebnisse, also die Ebene, die üblicherweise unter Kollegen zur Diskussion gestellt wird. Die anderen Überschriften heißen *„Gesamtkonzept und Arbeitsschwerpunkte“*,

„Kooperation und wissenschaftliches Umfeld“, „Nachwuchsförderung“, „Struktur und Management der Einrichtung“, „Mittelausstattung und -verwendung“, „Personal“ und „Umsetzung der Empfehlungen der letzten Evaluierung“ (Leibniz-Gemeinschaft 2007). Hier konkurrieren also Institute auch in Bezug auf ihre Managementkompetenzen und nicht allein in Bezug auf wissenschaftliche Inhalte miteinander.

## 4.2 Antizipation in den Instituten

Als strategisches im Sinne von wettbewerblichem Verhalten läge nun auf Seiten der Institute nahe, alles zu tun, um das gesamte Institut gut dastehen zu lassen. Offene Fragen und Probleme gilt es möglichst zu vertuschen – anders als dies jedenfalls bei einem inhaltlichen Feedback unter Kollegen der Fall sein muss. Die Darstellungen der Institutsvertreterinnen und -vertreter machen in der Tat deutlich, dass die Evaluation als ein erheblicher Druck im Sinne einer Prüfungssituation wahrgenommen wird. Der Vergleich mit anderen Instituten spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Am Ende des Verfahrens steht kein Ranking ähnlicher Institute, sondern es geht vielmehr darum, das eigene als besonders und so spezifisch darzustellen, dass es auch weiterhin als förderungswürdig akzeptiert wird. Und in diesem Zusammenhang werden die Gutachter, die an anderer Stelle vor allem fachlich geschätzte Kollegen sind, auch zu einem Gegenüber, denen es aus strategischen Gründen gilt, einen guten Aufenthalt zu gestalten:

*„Die Leute waren also würde ich mal sagen alle gut gelaunt. Das ist glaube ich auch schon mal wichtig [lacht] [...]. Wir haben uns sehr bemüht, was jetzt auch so Transportdienst und so was angeht also hier, hatten einen Shuttle-Service organisiert und wir haben hier einen Kollegen, der meiner Ansicht nach wunderbar die Rundum-Sorglos-Pakete vorbereitet hat für die Leute, dass sie halt wirklich an nichts denken müssen und auch genau wissen, wo sie wann stehen müssen und solche Geschichten. (Bock, Beta-D, 644)<sup>4</sup>*

Die Darstellung unterstreicht, dass die Begehung als wichtiges Ereignis angenommen wird, bei dem nichts schief gehen darf. Ähnliche Aktivitäten werden in allen Instituten beschrieben, sei es in Bezug auf die Raumgestaltung, Sprecherwahl und -wechsel oder Posterpräsentationen. Abgesehen von diesen durchaus als Eventmanagement zu charakterisierenden Anteilen sehen sich die Institute durch die Evaluation aber auch gefordert, sich mit ihrer Organisation systematisch auseinander zu setzen – allein die gute Gestaltung der Fassade wird nicht als adäquat angenommen. Das Evaluationsverfahren wird vielmehr als eine Art erzwungene Organisationsberatung antizipiert. In

---

<sup>4</sup> Alle Namen der Interviewpartnerinnen und -partner wurden in einem Anonymisierungsverfahren geändert. Die Referenzen bezeichnen 1. Codenamen der Interviewten, 2. Codename des Instituts (vgl. Tabelle 1), 3. Startzeile der Interviewtranskription.

allen befragten Instituten setzt der Vorbereitungsprozess auf die Evaluation mindestens ein Jahr im Voraus ein und beinhaltet eine Überprüfung der eigenen Struktur. Beispielhaft sei hier die Darstellung eines Interviewpartners, Herrn Müller aus Beta-D, nachvollzogen.

Herr Müller ist stellvertretender Direktor des Instituts, und er bewertet den Evaluationsprozess insgesamt vor allem deshalb positiv, weil seitens der Leibniz-Gemeinschaft nicht nur nach vergangenen Leistungen gefragt wird, sondern auch die Zukunftsperspektiven bewertet werden. Um diese Perspektive zu entwickeln, wurde auf Anraten des wissenschaftlichen Beirats ein zweitägiger Workshop organisiert, an dem *„[...] ganz ausgewählte 25 Personen im Institut einmal am Wochenende diskutiert haben und daraus hat sich dann die Idee kristallisiert, die Herr Uckermann [Leiter des Instituts, Anm. S.G.] dann vollständig in Text gegossen hat.“* (Müller, Beta-D, 83) Dieser Workshop *„[...] war dann definitiv ne Vorbereitung auf die Zukunft und natürlich dann auf die Evaluierung.“* (Müller, Beta-D, 91)

Die Evaluation ist also Anlass für interne Selbstverständigungsprozesse, denen über die Evaluation hinaus Bedeutung gegeben wird. Herausgefordert werden solche Selbstverständigungsprozesse durch den Zwang zur Verschriftlichung. So beschreibt Herr Müller, dass bei der Formulierung des Institutsprofils eine Diskussion über das Verhältnis von Politikberatung und Grundlagenforschung entstanden sei. Über dieses Grundverständnis hat dann ein schriftlicher Austausch stattgefunden. *„Das war dann spannend, das hat auch ich denke ne Menge an Selbsterkenntnis für das Institut gebracht“* (Müller, Beta-D, 130). Unumstritten war die dann verschriftlichte Grundidee einer Verbindung von Politikberatung und Grundlagenforschung nicht:

*„Da gab's ne kurze Diskussion drüber, aber da waren nur ein, zwei Leute [...], die das ein bisschen anders gesehen haben und die Prioritäten anders aufgezoogen hätten, aber da habe ich mich dann durchgesetzt.“* (Müller, Beta-D, 135)

Herr Müller kommt später im Gespräch noch einmal auf das Verhältnis von Politikberatung und Grundlagenforschung zurück:

*„Da ging's wirklich um die Ausrichtung des Institutes und da gab's eben die eine Fraktion, die sagte,[...] wir haben jetzt genug Grundlagenforschung gemacht, wir wissen, wo wir da stehen, das tragen wir jetzt an gezielten, an ein paar Stellen noch weiter, aber jetzt ist die Mission Politikberatung auf Teufel komm raus. [...] Und die andere Fraktion sagte, wenn wir in die Richtung gehen in aller Konsequenz, dann werden wir wie Institut XY, das es schon gibt, dann treten wir auf dieselbe Ebene und halten nicht die Stärken aufrecht, die das Beta-D groß gemacht haben. [...] Und das war halt ne längere Diskussion, die ging über mehrere Monate hin und her und da hat*

*dann irgendwann der Chef ein Machtwort gesprochen und gesagt, so, das ist es jetzt.“  
(Müller, Beta-D, 187)*

Die Darstellung von Herrn Müller macht Mehreres deutlich. Zum einen geht es in der Vorbereitung auf die Evaluation ganz offensichtlich nicht allein um gut formulierte Texte in professionellem Layout. Würde man eine reine Wettbewerbssituation annehmen, bei der es allein um das Evaluationsergebnis geht, wäre mehr Taktik durchaus rational. Aber die Evaluation wird gewissermaßen in das Institut „hineingelassen“ und dies, weil die Situation zugleich im Sinne der Normen der Fachgemeinschaft gedeutet wird. Das Gutachtergremium ist zugleich eine Gruppe von Kolleginnen und Kollegen, von denen man eine konstruktive Rückmeldung erwartet.

Deshalb werden in der Vorbereitung Grundverständnisse sorgfältig hinterfragt. Und es werden Entscheidungen getroffen. Das Stichtagsereignis Evaluation zwingt zur Entscheidung über Fragen, die die Arbeit am Institut möglicherweise stets latent begleiten. In diesem Prozess gewinnt der Koordinationsmechanismus Organisation und Hierarchie zwangsläufig an Bedeutung. Wer kann solche Fragen zu einem Abschluss bringen? 25 „ausgewählte“ Personen waren an dem Workshop beteiligt, „da habe ich mich durchgesetzt“ und „da hat der Chef ein Machtwort gesprochen“ – so beschreibt Herr Müller die wesentlichen Instanzen. Im Unterschied zu der als wissenschaftstypisch angenommenen Koordination in einer Kombination aus Konkurrenz und Kooperation geht es bei der Evaluationsvorbereitung um Zuständigkeiten und Kompetenzen, um klassische Organisationsmechanismen also.

Dies ist ein Beispiel; im Vergleich zu den anderen untersuchten Instituten wird für Beta-D an mehreren Stellen eine prinzipiell eher hierarchische Struktur und eine besondere Abhängigkeit vom Institutsleiter beschrieben. Für alle Institute wird aber deutlich, dass mit dem Stichtag Evaluation ein Zwang verbunden ist, sich als Institut mit einer gemeinsam geteilten Orientierung zu präsentieren. Für Beta-D stand hierfür eine Entscheidung zwischen Grundlagenforschung und Politikberatung an, in Alpha-D ging es überhaupt um ein Selbstverständnis als gemeinsames Institut (anstatt individueller Forschung unter einem Dach), bei Gamma-D, Delta-D und Epsilon-D wurde die Organisationsstruktur mit dem Ziel verändert, größere Kohärenz zu erreichen und vor allem darstellbar zu machen. Die damit verbundenen Entscheidungen sind zunächst für die Präsentation und die Unterlagen relevant. Sie sind aber in Zukunft nicht mehr ohne Rechtfertigung zu ignorieren. Die Gutachter beziehen ihre Stellungnahme auf die präsentierten Entscheidungen, und mithin wird dies zum Ausgangspunkt und Maßstab für die nächste Evaluation. Im Falle des Beta-D wurde das für die Evaluation festgeschriebene Selbstverständnis des Instituts durch die Begutachtung bestätigt, dies auch und besonders eine Bestätigung für die Leitungsebene des Instituts. Der durch die Evaluationsvorbereitung gestärkte Koordinationsmechanismus Hierarchie und

Organisation, so jedenfalls liegt es anhand der Darstellungen nahe, dürfte auch über den unmittelbaren Evaluationsprozess hinaus gestärkt bleiben.

## 5 Die Research Assessment Exercise

### 5.1 Verfahrensregeln

Die Research Assessment Exercise (RAE) wurde im Jahr 2008 zum sechsten und unter diesem Titel letzten Mal durchgeführt. Eingeführt im Jahre 1986, wurde das Verfahren seitdem kontinuierlich weiterentwickelt (vgl. auch *Martin/Whitley 2010*).<sup>5</sup> Auf der Grundlage der Ergebnisse werden die institutionellen Mittel für die Forschung an alle Forschungseinrichtungen des Landes vergeben. Zuständig für die Vergabe dieser Mittel ist der Higher Education Funding Council for England (HEFCE) beziehungsweise die entsprechenden Organisationen in Wales, Schottland und Irland. Insbesondere für Universitäten mit einer ausgeprägten Forschungstradition haben die Ergebnisse der RAE finanziell eine hohe Relevanz (*HEFCE 2007*).

Bewertet wird nach Fachgebieten getrennt in so genannten Unit of Assessments (UoA). Im Jahr 2008 wurden 67 UoAs definiert. Universitäten und sonstige Forschungseinrichtungen reichen Bewerbungsunterlagen an die jeweilige UoA, in der neben Daten zur Institution auch jeweils vier Publikationen von allen „forschungsaktiven Wissenschaftlern“ enthalten sind. Alle Unterlagen werden im Laufe eines Jahres in so genannten sub-panels bewertet, Mitglieder sind weit überwiegend Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Großbritannien. Die eingereichten Artikel werden gesichtet, individuell bewertet und mit einer Note von „unclassified“ über 1\* (national interessanter Beitrag) bis 4\* (weltweit bahnbrechender Beitrag) versehen. Als Ergebnis des Bewertungsverfahrens wird für jedes Institut ein Profil erstellt, das Auskunft darüber gibt, wie viel Prozent der eingereichten Beiträge mit welcher Note versehen wurde. Das Ergebnisprofil wird unmittelbar in eine Formel übertragen, die das Budget des jeweiligen Instituts errechnet. Diese Formel ist allerdings während des Bewertungsverfahrens noch nicht öffentlich; auch die Panelmitglieder wissen nicht, welche Note wie viel genau „wert ist“.

Die Verfahrensregeln der RAE setzen also in großem Maß auf den Wettbewerb als Koordinationsmechanismus, die Wettbewerber konkurrieren unmittelbar um das Erreichen des gleichen Zieles. Bei der RAE handelt es sich dem Grunde nach um einen diszipliniert organisierten Wettbewerb zwischen allen Forschungseinrichtungen des Landes, auf dem Prüfstand steht die finanzielle Grundausstattung, und ein schlechtes

<sup>5</sup> Aktuell wird unter dem Titel Research Excellence Framework (REF) ein neues Bewertungsverfahren vorbereitet, das 2014 umgesetzt wird. Nachdem zwischenzeitlich auch eine Ablösung des Peer Review-Prinzips durch rein numerische Verfahren in der Diskussion war, bleiben nun wesentliche Bestandteile der RAE auch im REF erhalten. Die Anzahl der Bewertungsgremien wurde reduziert, und der Impact der Forschungsleistung wird zusätzlich bewertet (vgl. *HEFCE 2011*).

Abschneiden führt zu unmittelbaren personellen Konsequenzen. Dabei wird mit jedem Wettbewerb die Ausgangssituation wieder „auf Null“ gestellt, Bestände werden nicht fortgeschrieben. Aus den Vorjahren weiß man zur Zeit des Verfahrens auch, dass nur für die Anteile, die mindestens im oberen Mittelfeld der Notenskala bewertet werden, überhaupt Mittel vergeben werden. Der Wettbewerb sieht außerdem einen festen Topf je Fachgebiet vor. Für ein Institut ist also nicht allein von Bedeutung, dass das eigene Institut möglichst gut abschneidet, sondern von unmittelbar finanziellem Vorteil wäre auch, wenn die anderen möglichst schlecht abschneiden.

## 5.2 Antizipation in den Instituten

Mit dieser Anlage des Verfahrens wäre zunächst ein wettbewerblich-rationales Verhalten der Beteiligten zu erwarten. Seitens der Institute sind eine Vielzahl von Selektionsentscheidungen gefragt: Die Auswahl der UoA, die Auswahl der forschungsaktiven Wissenschaftler, die Auswahl der Publikationen. Alle diese konkreten Entscheidungen wie auch die Formulierung der Unterlagen sind danach zu orientieren, wie das Ergebnis in der Formel gewichtet wird und welche Entscheidung einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern verspricht. Gefragt ist also eine gute Taktik.

Zugleich basiert auch die RAE auf einem Peer Review. Das Gegenüber für die sich bewerbenden Institute sind die Fachkollegen aus der eigenen wissenschaftlichen Community, nicht etwa eine extern beauftragte Rating-Agentur. Die Frage bleibt also, welcher Mechanismus inwiefern handlungskordinierend wirkt: Inwiefern verstehen die Institutsvertreterinnen und -vertreter den Rahmen als extern initiierten Wettbewerb und nehmen die Logik des Vergleichs und der Taktik an? Wo und inwiefern reibt sich diese Logik mit ihrem Verständnis als Mitglied der Fachgemeinschaft?

Unsere empirische Analyse zeigt, wie unterschiedlich generell die Strategien bei der Erstellung der Bewerbungsunterlagen sind. Insbesondere an der Auswahl der forschungsaktiven Wissenschaftler lässt sich ein Großteil der Haltung der befragten Person zum Verfahren ablesen. In drei von uns untersuchten Instituten finden wir seitens der Führungspersonen drei unterschiedliche Grundhaltungen<sup>6</sup>:

- Herr Gomati (Epsilon-UK) steht dem Verfahren prinzipiell skeptisch gegenüber, er fühlt sich gezwungen, Dinge zu tun, die ihm als Wissenschaftler nicht entsprechen.
- Herr Treßl (Gamma-UK) hält die RAE prinzipiell für ein Verfahren, das auch der eigenen Selbstvergewisserung und Weiterentwicklung dienen kann.

---

<sup>6</sup> Dargestellt werden hier die drei Institute, für die eine vollständige Fallstudie im Sinne der in Abschnitt 2 dargelegten Prozesslogik durchgeführt werden konnte. Die wenigen Interviews, die für das vierte Institut (Alpha-UK) zur Verfügung stehen, machen allerdings deutlich, dass hier ebenfalls alle Mitarbeiter einbezogen wurden. Um das Ergebnis zu optimieren, wurden in diesem Institut bereits vier Jahre vor der RAE erhebliche Umstrukturierungen vorgenommen.

- Herr Fredo (Beta-UK) sieht in der RAE einen existenziellen Wettbewerb und nimmt ihn an.

An den drei Instituten wurde mit der Frage, wessen Arbeit Eingang in die Bewerbung findet, unterschiedlich umgegangen. Herr Gomati etwa beschreibt: *“Okay, well the first part is always quiet easy because of Epsilon-UKs ambition and I hope reputation, the ambition is for all academic staff to be submitted in RAE.”* (Gomati, Epsilon-UK, 322)

Für die letzte RAE in 2001 beschreibt Herr Gomati, dass an seinem Institut mehr als 90 Prozent der Mitarbeiter einbezogen waren, und: *“[...] so we actually submitted a higher proportion than whichever one it was, Oxford or Cambridge for example, I mean as a university in fact, because we weren't selective, sorry let's get it right, we didn't game play in the way that some institutions did, and out of Oxford and Cambridge I know that one did and one didn't.”* (Gomati, Epsilon-UK, 326)

Einen möglichst hohen Anteil der Belegschaft als forschungsaktiv zu melden entspricht nach Gomatis Vorstellung der Reputation seines Hauses. Auch Gomati sieht damit das eigene Institut im Wettbewerb, er zieht den Vergleich zu Oxford und Cambridge, um deutlich zu machen, wie gut das eigene Institut in dieser Kennzahl dasteht. Der Vergleich, den Gomati anstellt, ist aber an Kriterien der Wissenschaftsgemeinschaft orientiert, nicht an denen der RAE-Wettbewerbsorganisation. Weil es der Reputation des Instituts abträglich wäre, hält er es für unmöglich, nur einen geringen Anteil der Belegschaft zu melden. Der Gegenbegriff zu seiner der Reputation verpflichteten Strategie ist der des „game playing“. Der Begriff wird später im Interview noch öfter verwendet als etwas, was ihm als Wissenschaftler zuwider ist, wozu er sich aber zum Teil durch die RAE gezwungen sieht. Würde Gomati ganz in den Kategorien des RAE-Wettbewerbs denken, dann ist diese Berufung auf Reputation nicht rational, denn zum Zeitpunkt der Bewerbung war bereits bekannt, dass eine inklusive Strategie der Personalauswahl keine positiven Auswirkungen auf das Budget haben würde.

Auch am Institut, das Treßl vertritt, wurden nahezu alle Wissenschaftler mit ihren Publikationen gemeldet. Die Erklärung der Strategie allerdings fällt hier etwas anders aus: *“We put everybody in. [...] in 2001 and 1996 and 1992 [...], two or three people were left out. And it's quite divisive. Okay, so I was in an easier position, but I did have one member of staff, okay, who I couldn't have returned because he had nothing, he had no outputs, no papers. Okay, but I solved his problem by a sneaky method two, which is, he's ill, so I got him to retire on ill health grounds there, otherwise I would have been, but if he hadn't I would have put him in. It was more important to me to have one passenger than to have somebody who is left out because it's quite divisive.”* (Treßl, Gamma-UK, 31)

Treßl wägt in seiner Strategie die Innenwirkung ins Institut gegen die potenziellen Wettbewerbsvorteile ab. Er sieht sich in der glücklichen Situation, niemanden explizit aus inhaltlichen Gründen ausschließen zu müssen. Stünde er aber vor einer solchen Entscheidung, so würde er den Schaden, den eine Nicht-Berücksichtigung eines einzelnen Wissenschaftlers im Institut auslösen würde, größer bewerten als den Gewinn, der im RAE-Verfahren damit zu erzielen wäre. Die prinzipielle Wettbewerbslogik des Verfahrens ist damit Teil seiner Überlegungen. Anders als Gomati sorgt sich Treßl nicht in erster Linie um die Reputation seines Instituts beziehungsweise sieht diese nicht durch eine niedrige Quote der gemeldeten Wissenschaftler gefährdet, vielmehr kalkuliert er innerhalb der Wettbewerbsregeln. Im weiteren Verlauf betont er, dass er zwar einen „passenger“ zum Wohle des Institutsklimas in die Bewerbung integrieren würde. Bei mehreren allerdings müsste er abwägen, es könnte sein, dass dann der Wettbewerbsnachteil zu groß würde. Treßl macht deutlich, wie er die verschiedenen Entscheidungen taktisch abgewogen hat – etwa die Frage, ob die Arbeiten aller Wissenschaftler für eine UoA eingereicht werden oder ob man die Gruppe teilen sollte. Er beschreibt den gesamten Vorgang der Bewerbungsvorbereitung ähnlich einem Strategiespiel und kalkuliert Risiken und Gewinnmöglichkeiten. Damit trennt er Wissenschaft und deren Bewertung vom Prozess der RAE:

*„because the research assessment exercise is not about assessing research, it's about getting money in the UK. [...] So actually, I mean there are some tactical decisions not to do with how good the research is at all, it's purely about what comes afterwards. So it's all a bit, it's quite tricky.“ (Treßl, Gamma-UK, 83)*

Am Institut, das Treßl vertritt, wird also prinzipiell die Wettbewerbslogik im Sinne eines Spiels aufgenommen, an dessen Regeln man sich orientiert. Ein Kollege von Treßl berichtet in ähnlicher Weise, wie er bei der Auswahl der Publikationen zwischen den Bewertungsmaßstäben der scientific community und denen des panels unterscheidet.

Am Institut, das Fredo vertritt, wurden bereits zu Beginn des Jahres 2005 diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewählt, deren Publikationen in die Bewerbung aufgenommen werden sollten. Dafür wurde eine RAE für die Universität simuliert, alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler wurden aufgefordert, ihre besten Publikationen zu diesem Zeitpunkt auszuwählen, externe und interne Gutachter wurden bestellt und in fachlich zusammen gesetzten Teams wurden alle Publikationen bewertet. Fredo definiert die eigene Universität stets im Wettbewerb mit den anderen, und er ist bemüht, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, indem er beispielsweise diesen Bewertungsprozess früher organisierte als die meisten anderen.

Die Bewerbungsstrategie des Instituts war es, nur diejenigen einzubeziehen, für deren Publikationen als Durchschnitt mindestens eine 3 erwartet wurde: *“because my ap-*

*proach was since this is going to determine our research reputation, in a way that no other RAE had determined our research reputation, then I wanted to make sure that our research halo shone brightly.” (Fredo, Beta-UK, 65)*

Anders als Gomati setzt Fredo die Reputation des Institutes mit dem Ergebnis der RAE gleich, unabhängig davon, welchen Anteil von Wissenschaftlern er einbezieht. Und anders als Treßl handelt es sich aus seiner Sicht auch hier nicht in erster Linie um einen Prozess zur Verteilung von Geld, der sich von dem Wettbewerb um Reputation an manchen Stellen trennen lassen würde. Die aktuelle RAE schätzt er dabei als besonders bedeutsam für die Reputation des Institutes ein, weil er von einem Wechsel des Bewertungsverfahrens ausgeht und dann die Ergebnisse der letzten RAE um so länger im Gedächtnis bleiben würden.

Fredo übernimmt die Kategorien und die Logik der RAE als Ziele und Leitideen seiner Institutsführung. Der zentrale Hebel, um sich im Wettbewerb Vorteile zu verschaffen, sind Publikationen in „guten“ Zeitschriften. Entsprechend sollten die Jahre nach dem internen Auswahlverfahren dazu genutzt werden, den Anteil der Artikel in den Zeitschriften zu steigern, die auf dem Zitationsindex weit oben stehen.

Die Mitarbeiter des Instituts werden seit dem internen Auswahlverfahren in zwei Gruppen unterteilt. Diejenigen, deren Publikationen in die Bewerbung aufgenommen werden sollen, sollen in der Forschung und insbesondere in der guten Platzierung der Artikel unterstützt werden. Diejenigen, die nicht ausgewählt wurden, sollen sich verstärkt „anderen“ Aufgaben, in erster Linie der Lehre widmen, um damit auch die forschungsaktiven Wissenschaftler zu entlasten. Über diejenigen, die nicht einbezogen werden, sagt Fredo:

*“On advice from HR, we also came to the agreement that, it didn’t necessarily mean their research career was at an end, what it meant was after the RAE [...] that the people who were not going to be submitted would be invited to submit a research plan to their head of school, and the research plan would be discussed with their head of school. If the research plan was accepted, then we would support those people to become research active again. If the research plan was not accepted, then they would be asked to continue with a double load of teaching, more administration, they wouldn’t be research active. And then there would be a change in the terms and conditions.” (Fredo, Beta-UK, 171)*

Die RAE gibt hier die Orientierung für die Personalentwicklung. Die Logik des Wettbewerbs in der konkreten Organisationsform, wie sie in der RAE angelegt ist, wird damit zur Grundlage der Organisation der Forschung am Institut. Übernommen werden das Prinzip, Artikel zu einem Stichtag in vier Noten zu bewerten ebenso wie die Defi-

dition der Noten und der Prozess der Bewertung. Das Ergebnis entscheidet damit über künftige Karrierechancen.

Während Gomati die Prinzipien der Wissenschaft als zum Teil unvereinbar mit denen der RAE beschreibt und Treßl die RAE als einen Prozess ansieht, an dem man sich beteiligen kann, ohne die eigenen wissenschaftlichen Prinzipien zu gefährden, beschreibt Fredo die wissenschaftlichen Prinzipien an seinem Institut als deckungsgleich mit denen der RAE. Anders ausgedrückt: Für Fredo besteht, anders als in unterschiedlicher Abstufung für Gomati und Treßl, kein Konflikt zwischen den wissenschaftsintern akzeptierten Koordinationsmechanismen und dem durch die RAE organisierten Wettbewerb.

Die Darstellungen machen deutlich, dass die RAE durchaus geeignet ist, Wettbewerb als Koordinationsmechanismus in der Wissenschaft zu stärken. Außerdem zeigen die drei Beschreibungen, dass die Verfahrensregeln allein noch nicht darüber entscheiden, inwiefern der etablierte Koordinationsmechanismus in Frage gestellt wird. Gomati und Treßl unterscheiden jedenfalls zwischen den Anforderungen der RAE und den von Ihnen als wissenschaftsadäquat angenommenen Regeln. Anzunehmen ist, dass der Einfluss der RAE hier auf die institutsinternen Koordinationsmechanismen weniger substantiell ist als am Institut von Herrn Fredo. Wovon genau es abhängt, wie umfassend der in der RAE angelegte Wettbewerbsmechanismus angenommen wird, lässt sich anhand unseres Materials nicht nachvollziehen. Disziplinäre Faktoren kämen als Erklärung ebenso in Frage wie die Organisationsstruktur des Instituts und die Persönlichkeit der Leitung. Für die Fragestellung dieses Artikels soll zunächst herausgestellt werden, dass auch ein stringent auf Wettbewerbsmechanismen zielendes Verfahren wie die RAE nicht ungebrochen Eingang in die wissenschaftsinterne Koordinationslogik findet – die Normen der Fachgemeinschaft bleiben Teil des allerdings neu kombinierten Mechanismus.

Schließlich lässt sich wie schon für die Verfahren der Leibniz-Gemeinschaft auch für die RAE feststellen, dass hierarchische Entscheidungen an Bedeutung gewinnen. Werden im Falle der Leibniz-Gemeinschaft abschließende Entscheidungen über Institutsstrukturen erforderlich, so geht es im Falle der RAE um zum Teil existenzielle Fragen der Personalentwicklung. Nicht an einer Bewerbung beteiligt zu sein, kann für Einzelne das Karriereaus bedeuten. Damit erhalten Personalverantwortliche an den Instituten einen Einfluss und eben auch eine Verantwortung, wie sie üblicherweise für Wissenschaftsorganisationen nicht angenommen werden.

## 6 Fazit

Inwiefern können Evaluationen, deren Ergebnisse zugleich Grundlage für Allokationsentscheidungen sind, die wissenschaftsinternen Koordinationsmechanismen verändern? Mit dieser Fragestellung widmete sich der Beitrag einer Untersuchung von Evaluationsverfahren in Deutschland (Leibniz-Gemeinschaft) und Großbritannien (RAE). Als in der Wissenschaft dominierende Koordinationsmechanismen wurde eine Kombination von Wettbewerb (Konkurrenz um die besten Ideen) und Gemeinschaft (Kooperation unter Fachkollegen) eingeführt, während Hierarchie und Organisation in der Wissenschaft traditionell als wenig bedeutsam angenommen wird.

Im Ergebnis zeigt sich zunächst, dass die mit den Verfahren jeweils verbundenen Mechanismen durchaus ihre Wirkung in die Institute hinein zeigen und plausibel ist, dass diese Wirkungen Bedeutung über den konkreten Evaluationstermin hinaus haben. Im Falle der Leibniz-Gemeinschaft wird ein Wettbewerb zwischen den Instituten organisiert, die Evaluierten sind qua Regeln aufgefordert, ihre Besonderheit so überzeugend dazustellen, dass sie damit ihre weitere Förderfähigkeit begründen. Im Falle der RAE konkurrieren letztlich die jeweils in Forschungseinheiten zusammengefassten Individuen miteinander und es gilt, einen besseren Output zu präsentieren als die anderen Einheiten.

Beide Verfahren lösen erhebliche Aktivitäten aus, von denen ein erkennbarer Anteil als strategische Aktivitäten im Sinne der Wettbewerbsregeln zu identifizieren ist. Allerdings zeigt sich gleichzeitig für beide Verfahren, dass diese Wettbewerbsregeln nicht ungebrochen angenommen werden, dass strategisches Verhalten vielmehr neu kombiniert wird mit den Koordinationsmechanismen der Fachgemeinschaft. Im Falle der Leibniz-Gemeinschaft bedeutet das, dass die Evaluierung als zwar erzwungene, aber dann gewissenhaft angenommene Unterstützung der eigenen Organisationsentwicklung antizipiert wird. Deutlich intensiver als dies allein aufgrund der Regeln notwendig wäre, werden Institute in ihrem Selbstverständnis neu hinterfragt, werden Strukturen und inhaltliche Ausrichtungen verändert. Im Falle der RAE zeigt sich ein differenziertes Bild. Die Regeln legen strategisches Kalkül nahe – konkret weiß man zum Zeitpunkt der Bewerbung, dass es finanziell vorteilhaft wäre, nur die besten Wissenschaftler zu melden. In der Kombination mit den Mechanismen der Fachgemeinschaft wird dies aber in einem der drei untersuchten Institute als der eigenen Reputation nicht angemessenes „game playing“ abgelehnt, im anderen Fall wägt der Institutsleiter den internen Schaden gegen finanzielle Chancen ab, und der dritte lässt sich auf das Kalkül ein und macht es auch zur Maßgabe der weiteren Personalpolitik. Selbst im stringenten Regime der RAE können also die Mechanismen der Fachgemeinschaft nicht ohne weiteres ausgehebelt werden. Evaluationen, auch wenn mit ihnen existenzielle Entscheidungen zur Mittelallokation verbunden sind, führen nicht per se zu mehr oder zu der Wissenschaft bis dato fremden Formen des Wettbewerbs.

Deutlich geworden ist für beide Verfahren, dass der ansonsten in der Wissenschaft als wenig bedeutsam angenommene Koordinationsmechanismus von Organisation und Hierarchie erheblich gestärkt wird. Evaluationen erfordern Entscheidungen zu einem Stichtag – Entscheidungen über Fragen, die ansonsten möglicherweise nie entschieden, sondern als laufende Auseinandersetzungen ein Institut stets begleiten würden. Eine Aufwertung der Organisation in diesem Sinne kann auch durchaus als wissenschaftspolitisch intendiertes Ziel angenommen werden. In dem Maße wie Wissenschaft und Forschung als Standortfaktor im internationalen Wettbewerb angenommen werden, gewinnen auch Begriffe wie Profilbildung und Alleinstellungsmerkmal an Bedeutung. Aus der Perspektive der Wissenschaftsforschung allerdings lassen diese Entwicklungen aufmerken, weil eine konzeptionelle Orientierung, was eine „starke Wissenschaftsorganisation“ ausmacht, weithin zu fehlen scheint. Wenn die bislang viel zitierten Konzepte der organisierten Anarchie oder der losen Kopplung sich unter aktuellen wissenschaftspolitischen Rahmenbedingungen nicht weiter bewähren können, und wenn man gleichzeitig die unreflektierte Übernahme von diversen Moden der betriebswirtschaftlich orientierten Organisationstheorie vermeiden will, dann ist eine neue theoretisch und empirisch fundierte Auseinandersetzung mit den Organisationsbedingungen für „gute Wissenschaft“ dringend erforderlich.

## Literatur

*Benz, Arthur (2007): Politischer Wettbewerb. In: Benz, Arthur u. a. (Hrsg.): Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 54–67*

*Bourdieu, Pierre (1975): Specificity of Scientific Field and Social Conditions of Progress of Reason. In: Social Science Information 14, 1975, 6, S. 19–47*

*Brunsson, Nils; Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies 21, 2000, S. 721–746*

*Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 1/1972, 1972, S. 1–25*

*Döhler, Marian (2007): Hierarchie. In: Benz, Arthur u. a. (Hrsg.): Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 46–53*

*Frey, Bruno S. (2008): Evalutis – eine neue Krankheit. In: Matthies, Hildegard u. a. (Hrsg.): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. Wiesbaden, S. 125–140*

*Gläser, Jochen (2007): Gemeinschaft. In: Benz, Arthur u. a. (Hrsg.): Handbuch Governance. Wiesbaden, S. 82–92*

*Gülker, Silke; Simon, Dagmar (2011): Nach der Evaluation ist vor der Evaluation. Institutionelle Folgen von Forschungsbewertungen im internationalen Vergleich. In: Horn-*

bostel, Stefan u. a. (Hrsg.): Evaluation: New Balance of Power? iFQ Working Paper No. 9. Dezember 2011. Berlin, S. 93–93

*Gülker, Silke; Simon, Dagmar; Torka, Marc (2012):* Evaluation of Science as Consultancy. In: Quaderni Special issue: Research Evaluation: Reopening the Controversy, 2012, No. 77 2011/2012, S. 41–54

*Hagstrom, Warren O. (1974):* Competition in Science. In: American Sociological Review 39/1974, 1974, S. 1–18

*Hayek, Friedrich A (1969):* Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren. In: Hayek, Friedrich A (Hrsg.): Freiburger Studien. Tübingen, S. 249–265

*HEFCE, Higher Education Funding Council (2011):* REF 2014. Research Excellence Framework. Assessment Framework and Guidance on Submissions. [http://www.hefce.ac.uk/research/ref/pubs/2011/02\\_11/02\\_11.pdf](http://www.hefce.ac.uk/research/ref/pubs/2011/02_11/02_11.pdf) (Zugriff: 21. Dezember 2011)

*HEFCE, Higher Education Funding Council for England (2007):* Funding Higher education in England. How HFECE allocates its funds. Guide July 2007/20. Bristol

*Kieser, Alfred (2010):* Unternehmen Wissenschaft? In: Leviathan 3/2010, 2010, S. 347–367

*Kromrey, Helmut (2003):* Qualität und Evaluation im System Hochschule. In: Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluationsforschung. Opladen, S. 233–258

*Lamont, Michèle (2009):* How Professors Think: Inside the Curious World of Academic Judgment. Cambridge

*Latour, Bruno; Woolgar, Steve (1986):* Laboratory Life. The Construction of Scientific Facts, 2 Edition. Princeton (NJ)

*Leibniz-Gemeinschaft (2007):* Kriterien für die Evaluierung von Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft (SEN 0057/07, 18.07.2007) Im Internet: <http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=evqu&nidap=&print=0>, (Zugriff: 05. Oktober 2008)

*Lüders, Christian; Meuser, Michael (1997):* Deutungsmusteranalyse. In: Hitzler, Ronald u. a. (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen, S. 57–79

*Martin, Ben; Whitley, Richard (2010):* The UK Research Assessment Exercise: A Case of Regulatory Capture? In: Whitley, Richard u. a. (Hrsg.): Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Science and their Consequences for Intellectual Innovation. Oxford, S. 51–80

*Matthies, Hildegard; Matthäus, Sandra (2010):* Science Between Organization and Profession: Opportunities for Neutralizing Gender? – Reflections on Research Assessment. In: Riegraf, Birgit u. a. (Hrsg.): GenderChange in Academia. Re-Mapping the Fields of Work, Knowledge, and Politics from a Gender Perspective. Wiesbaden, S. 87–100

*Merton, Robert K. (1973):* The Normative Structure of Science. In: Storer, N.W. (Hrsg.): The Sociology of Science: Theoretical and Empirical Investigations. Chicago, IL, S. 267–278

*Mintzberg, Henry (1979):* The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research. Englewood

*Neidhardt, Friedhelm (1988):* Selbststeuerung in der Forschungsförderung. Das Gutachterwesen der DFG. Opladen

*Popper, Karl R. (1959):* The logic of scientific discovery. New York

*Power, Michael (2008):* Research Evaluation in the Audit Society. In: Matthies, Hildegard u. a. (Hrsg.): Wissenschaft unter Beobachtung-Effekte und Defekte von Evaluation. Wiesbaden, S. 15–24

*Soeffner, Hans-Georg (1989):* Prämissen einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. In: Soeffner, Hans-Georg: Auslegung des Alltags. Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt am Main, S. 66–97

*Torka, Marc (2011a):* Der Evaluator. Positionierungen, Strategien, Deutungs-, Handlungs- und Urteilsweisen von Wissenschaftlern in Prozessen der Wissenschaftsevaluation. In: Sozialer Sinn – Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung 1, 2011, S. 115–138

*Torka, Marc (2011b):* Institutioneller gleich handlungspraktischer Wandel? Das Beispiel von Begutachtungspraktiken bei der Evaluation wissenschaftlicher Einrichtungen. In: Hornbostel, Stefan u. a. (Hrsg.): Evaluation: New Balance of Power? iFQ Working Paper No. 9. Dezember 2011. Berlin, S. 69–81

*Weber, Max (1980 [1922]):* Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen

*Wernet, Andreas (2006):* Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik. In: Bohnsack, Rolf u. a. (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung, Band 11. Wiesbaden, S.

*Whitley, Richard (2010):* Reconfiguring the Public Science. The Impact of Governance Changes on Authority and Innovations in Public Science Systems. In: Whitley, Richard u. a. (Hrsg.): Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Science and their Consequences for Intellectual Innovation. Oxford, S. 3–47

*Wiesenthal, Helmut (2000):* Markt, Organisation und Gemeinschaft als "zweitbeste" Verfahren sozialer Koordination. In: Werle, Raymond u. a. (Hrsg.): Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. Frankfurt am Main; New York, S. 44–73

### **Anschrift der Verfasserin:**

Dr. Silke Gülker

WZB Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik

Reichpietschufer 50

10785 Berlin

E-Mail: [guelker@wzb.eu](mailto:guelker@wzb.eu)