



Wolfgang Royl

## Evaluation am offenen Lehrkörper

Gesetzt den Fall, ein Präsident, einer, der von außen gekommen ist, tritt sein Amt an. Seine eigene Universitätsausbildung, in der er ein gläubiger Student war, liegt schon etwas zurück. Danach hat er Hochschullehrer nur als Referenten bei Staatsempfängen und anhand von titelreichen Visitenkarten kennen gelernt. Universitäten waren für ihn immer eine Topadresse, mit der zu korrespondieren auch der eigenen Imagepflege gut tat. Bei diesem Blick nach Höherem entwickelte sich seine Vorstellung von der akademischen Republik als einem Ort des freien Geistes, an dem das Sprachspiel der Vernunft gepflegt wird und die Integrität von Gesinnung und Handeln außer Frage steht. Die »Charakterstärke der Sittlichkeit«, die Johann Friedrich Herbart in seiner Allgemeinen Pädagogik (1806) zum bevorzugten Erziehungsziel erkör, war ihm Richtschnur und entsprach der Hoffnung, im Lehrkörper der Universität auf Personen zu treffen, die in der Folge eines langen staatlich subventionierten Ausbildungsganges sich zumindest dem näheren Umkreis dieses Zieles allgemeiner Menschenbildung angenähert hätten. Noch bei Amtsantritt hofft unser Mann, dass er eine Atmosphäre des Total Quality Managements würde etablieren können, dabei unterstützt durch die führenden Köpfe aller Fakultäten.

*Max Webers Verantwortungsethik hat ihre persönlichkeitsbildende Wirkung am universitären Lehrkörper selbst ganz offensichtlich nicht entfaltet.*

Die Universität, so muss der Präsident schnell feststellen, entspricht seinen Erwartungen nicht. Der kommunikative Diskurs nach den Kriterien der Wahrheit, der Wahrfähigkeit, der Richtigkeit und der Verständlichkeit ist kein universitäres Gemeingut. Max Webers Verantwortungsethik, Rawls Theorie der Gerechtigkeit und ihre



Bedeutung für das demokratische Gemeinwesen, all das Bestandteil geisteswissenschaftlicher Lehre, haben ihre persönlichkeitsbildende Wirkung am universitären Lehrkörper selbst ganz offensichtlich nicht entfaltet.

Der neue Präsident hat sich rasch eingearbeitet und weiß daher: Es ist anderenorts nicht viel schlechter, als es ihn vor Ort getroffen hat. Das Gros seiner Hochschullehrer und Professorinnen scheren sich einfach nicht um das universitäre Gemeinwohl. Jeder schränkt sich auf die Zuständigkeit für sein Lehrgebiet ein, verbittet sich jegliche Einmischung von außen und agiert hinter dem Schutzschild der Freiheit von Forschung und Lehre nach eigenem Gusto ganz unbehelligt. Die Väter des Grundgesetzes haben vermutlich mit der honorigen Entsprechung gerechnet, die das Freiheitsprivileg für Hochschulen bei den so Begünstigten selbstredend auslösen würde. Nach dem erfolgreichen Marsch durch die Institutionen hat sich das akademische Berufsethos durch diejenigen, die auf diese Weise Teil eines akademischen Lehrkörpers geworden sind, nicht durchgängig rekonstruieren lassen. Insbesondere die geisteswissenschaftlichen Fakultäten müssen in einem Maße Personen nachgezogen haben, die im Augenblick ihrer Verbeamtung auf Lebenszeit und der damit verbundenen Einkommenssicherung am Ende ihrer Anstrengungsbereitschaft angekommen waren. Es mag auch sein, dass zugleich damit überzufällig schlichte Geister den Weg in die Universität gefunden haben, Discount-Professoren, wie der Volksmund sie nannte. Als Folge dieses epochalen Einschnitts in die Universitätsgeschichte ist der öffentliche Eindruck entstanden, dass an Universitäten missliche Zustände herrschen. Wer sich scheut, eine solche Aussage zu machen, der kann sich der Empfehlungen der »Deutschen Forschungsgemeinschaft« zur »Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis« (1998) bedienen, ebenso der als Mahnung zu verstehenden frisch formulierten Ehrenkodizes renommierter wissenschaftlicher Gesellschaften. Die dort nachzulesenden Regeln sind nichts anderes als eine Aufforderung zum Umlernen. Sie richten sich an jedes einzelne Mitglied des Lehrkörpers, ordnungspolitisch aber an die Dekane, die Hochschulleitung und an eben jenen Präsidenten, der sein Amt in dieser ach so schweren Zeit angetreten hat.

Mit gesundem akademischen Menschenverstand ausgestattet, wird sich unser Mann nicht anmaßen wollen, über alles, was an seiner Universität gelehrt und geforscht wird, selbst zu urteilen. Er wird vielmehr nach Mitteln

und Wegen suchen, die Selbstheilungskräfte der Universität anzulegen. Erste Überlegungen gehen dahin, Arbeitszeit und Arbeitsenergie, die zu viele Mitglieder des Lehrkörpers wegen Nebentätigkeiten und Ortsabwesenheit ihrem akademischen Hauptamt bisher vorenthalten haben, diesem wieder zuzuführen. Und so beschließt er, als Gast in den Gremiensitzungen zu erscheinen, in den diversen Ausschüssen, in den Sitzungen der verschiedenen Fachbereichsräte und denen der statushomogenen Professorien. Die erste positive Erfahrung des Präsidenten besteht darin, dass sich sein angekündigter Besuch positiv auf die zahlenmäßige Anwesenheit der Beteiligten auswirkt. Er selbst hört aufmerksam zu und gibt infolge seines präsidialen Wissensvorsprunges diesen und jenen zweckdienlichen Hinweis. Die Furcht, der hohe Gast wolle den Aufpasser spielen, schlägt um. Die Fakultäten öffnen sich ihm gegenüber. Sie bewerten die Anwesenheit des viel beschäftigten Präsidenten als freundliche Aufmerksamkeit und als Gewinn. Seine Informationsbesuche tragen dazu bei, Fakultätsgrenzen durchlässig zu machen. Seine Überlegung, wie sich die Universität nach innen und außen ehrlich und gut darstellen sollte, geht in das Bewusstsein des Lehrkörpers ein, der akademische Habitus regeneriert sich. Psychosoziales Wohlbefinden breitet sich identitätsbildend unter den Mitgliedern des Lehrkörpers aus. Der Präsident denkt wissenschaftlich und positiv, das heißt, er traut wissenschaftlichen Erkenntnissen und wendet sie an. Wie in der Theorie vom organisationalen Lernen beschrieben, bahnen sich durch seine Impulse die Verhaltensänderungen an.

Die universitären Akteure einigen sich »vertraglich« darüber, welche Evaluationsleistungen sie in Zukunft erbringen wollen. Allein das Aushandeln solcher Einzelkontrakte verändert die Situation. Nachdem er die akademischen Gewohnheiten, die Baseline der einzelnen Fakultätsmitglieder, interaktiv erkundet hat, geht der Dekan auf jedes einzelne Fakultätsmitglied zu. Stärken und Schwächen bisheriger Praxis werden in Vorbereitungsgesprächen offen gelegt. Es wird gemeinsam erwogen, wie die Stärken ausgebaut und die Schwächen kompensiert werden könnten. Danach wird dokumentiert, welches Reformziel in dem betreffenden Lehrgebiet im beiderseitigen Einverständnis anzustreben und mit welchen Daten die Vertragserfüllung termingebunden zu belegen ist. Ich geriet ins Träumen, als ich den Bericht des Mathematikers Jürgen Timm, Rektor der Universität Bremen, über die erfolgreiche Erprobung dieses Verfahrens hörte.<sup>1</sup>



Diesem und jenem Dekan sei der innere Widerstand, einen entsprechenden Kontrakt als »Generalunternehmer« zu unterschreiben, deutlich anzumerken gewesen. Die Verträge über Curriculumrevision, Lehrberichte, Studentenbetreuung, valide Prüfungen, Forschungsoutput und Präsenz an vier Wochentagen haben die Qualität der dienstlichen Auseinandersetzungen schließlich doch verändert.

Belehrt und hoffnungsfroh kehre ich an die Stätte meines Wirkens zurück und spiele in Gedanken einen Fall von Evaluation durch: Ein Promotionsausschuss vergibt das Prädikat »ausgezeichnet«. Jemand nimmt sowohl am Inhalt als auch an der Benotung der Dissertation Anstoß. In der anberaumten Krisensitzung unterbindet der Dekan den akademischen Diskurs mit dem Hinweis, dass Professoren, da Experten, ihre Entscheidung nicht zu begründen brauchten. Die Mehrheit wird daraufhin, wie zuvor untereinander abgesprochen, den Einspruch ablehnen.

Wie hätte ein Präsident, mit neuen operativen Vollmachten ausgestattet und auf die Qualitätssicherung wissenschaftlichen Arbeitens bedacht, dem sich anbahnenden Konflikt im Vorfeld begegnen können? Er nimmt das 876 Seiten starke Konvolut »Zeit der Modernisierung. Beiträge zu einer Modernisierungstheorie beruflicher Bildung« in die Hand und blättert es interessiert durch. Dabei stößt er auf das Textstück:

»Modernisierungsvibrieren« bedeutet unter dem paradoxen Aspekt dieser Einzelbetrachtung das Vibrieren zwischen der Vergleichzeitigung des Ungleichzeitigen als Synchronisationserfolg der Differenzierung des Gleichzeitigs anfalls in die Ungleichzeitigkeit. ... Je höher die Frequenz dieses Vibrierens, desto unklarer wird aber die Unterscheidung Gleichzeitigkeit/Ungleichzeitigkeit und desto stärker wird die Illusion stabilisiert, zeitliche Gleichzeitigkeit sei unbegrenzt gleichzeitig herstellbar. Und desto häufiger tritt die Differenzierung auf, dass dies eine Illusion ist – und die dazugehörigen Unsicherheiten und Risiken. Gleichzeitig aber ist klar, dass sich beides, Gleichzeitigkeit und Ungleichzeitigkeit, in einem paradoxen Verhältnis gegenseitig bedingt – und es kein Entkommen aus dieser Paradoxie gibt.«

Ein Präsident kann sich zwar nicht persönlich um jedes Dissertationsverfahren an seiner Universität kümmern, aber dieses interessiert ihn nun doch. Der Doktorvater selbst hat 1974 über »Berufserziehung und kritische Kompetenz« promoviert, der Ausschussvorsitzende 1972 über »Leerformeln und Ideologiekritik«. Der Präsident geht von einem kumulativen Erkenntnisprozess über die Amtsjahre hinweg aus und von der gewachsenen Charakterstärke der Sittlichkeit als einem Anspruch an sich selbst. Er bringt das auch im persönlichen Gespräch mit den beiden Wissenschaftsvertretern zum Ausdruck. Mit großer Betrübnis muss er jedoch feststellen, wie frivol mit dem Promotionsrecht umgegangen worden ist. Dem Berufspädagogen war die kritische Kompetenz abhanden gekommen, weil er als Führer einer Mehrheitsfraktion in der Fakultät seit Jahren keinen Widerspruch hatte fürchten müssen. Der andere Gesprächspartner war dieser Fraktion seiner Spätberufung wegen zu zwangsläufigem Dank verpflichtet. Der externe Zweitgutachter gehörte zum Zitationskartell des Erstgutachters und hatte diesem unbeschoren eine Gefälligkeit erwiesen.

Zurück zum Qualitätsmanagement und möglichen Verhaltensänderungen: Die nonverbalen Kommentare, der distanzierende, seitwärts schräge Blick, Argwohn bezeugende Stirnfalten und die gezielten Pausen beredten Schweigens verstärken die Wirkung der kritischen Worte des Präsidenten. Sie irritieren die hilflosen Versuche der beiden Ausschussmitglieder, dem Präsidenten den Sinn des ihnen vorgelegten Textstückes verständlich zu machen. Es bedarf keines Machtwortes und erst recht keines Disziplinarverfahrens, um beide Täter zu einer Verhaltensumkehr zu bewegen. Der Präsident hat mit dieser aus mancher Sicht mutigen, aus anderer Sicht selbstverständlichen Intervention seine berufsethische Einstellung zu wissenschaftlichen Konsensstandards unmissverständlich klar gemacht. Das Ereignis spricht sich im Lehrkörper herum und wird zum Anstoß für neue Formen der vertrauensgeleiteten Kooperation und der Qualitätssicherung wissenschaftlichen Arbeitens.

<sup>1</sup> Kontrakt- und Qualitätsmanagement in der Universität Bremen. Bericht auf der Tagung des Centrums für Hochschulentwicklung am 16. 2. 1998 in Bonn.

