

# Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure<sup>1</sup>

Georg Krücken

---

Universitäten werden gegenwärtig in Wettbewerbsakteure transformiert. Dieser Transformationsprozess wird in dem Beitrag im Rahmen der allgemeinen Diskussion um Hochschul-Governance dargestellt. Der Schwerpunkt liegt dabei auf einer theoretisch-konzeptionellen Bestimmung von Universitäten als Wettbewerbsakteuren. Dies bedeutet einerseits, die entsprechenden sozialen Konstruktionsprozesse aufzuzeigen; andererseits wird Wettbewerb als eine Form der Governance von anderen Governanceformen unterschieden, insbesondere des Marktes und der staatlichen Steuerung. Empirische Illustrationen verdeutlichen diese Zusammenhänge. Der Beitrag basiert auf unterschiedlichen theoretischen und empirischen Einsichten, die von der Hochschulforschung über die allgemeine Soziologie, die interdisziplinäre Institutionentheorie und die Organisations- und Managementforschung bis hin zur neueren Wirtschaftssoziologie reichen.

---

## 1 Einleitung

Ausgangspunkt dieses Beitrags ist die Annahme, dass Universitäten gegenwärtig in Wettbewerbsakteure transformiert werden, obwohl sie traditionell keine Wettbewerbsakteure sind. Dieser Transformationsprozess verläuft keineswegs geradlinig und ungebrochen. Er ist in gesamtgesellschaftliche Entwicklungen eingebettet, die sich nicht nur auf den Hochschulbereich beziehen, sondern auch auf andere öffentliche Einrichtungen wie Krankenhäuser, Schulen und öffentliche Verwaltungen. Folglich eignen sich derartige Einrichtungen als ‚Laboratorien‘ der Analyse von Wettbewerbsprozessen, während derartige Prozesse in anderen gesellschaftlichen Bereichen (Wirtschaft, Sport) schon sehr viel weiter vorangeschritten sind. Im Folgenden soll der Fokus auf der sozialen Konstruktion von Universitäten als Wettbewerbsakteuren liegen, und zwar in erster Linie theoretisch-konzeptionell. Neben der Hochschulforschung werden dabei Anregungen aus der allgemeinen Soziologie, der Institutionentheorie, der Organisations- und Managementforschung sowie der neueren Wirtschaftssoziologie aufgegriffen.

---

<sup>1</sup>Der Beitrag stellt die ausgearbeitete Fassung meines Vortrags auf der 11. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) dar, der am 08. April 2016 in München gehalten wurde. Bedanken möchte ich mich für hilfreiche Kommentare, die ich hier erhalten habe, ebenso beim Centre de Sociologie des Organisations (CSO) in Paris, wo ich im Sommersemester 2016 im Rahmen meines Forschungssemesters meine Überlegungen in anregender Atmosphäre sowie in ‚Einsamkeit und Freiheit‘ entwickeln konnte.

In Teil 2 („Wettbewerb und Universitätsorganisation: theoretisch-konzeptionelle Überlegungen“) wird zunächst allgemein das dem Beitrag zugrunde liegende Verständnis von Wettbewerb entfaltet, der als eine spezifische Form der Hochschul-Governance verstanden wird, die sich von anderen Governanceformen (Gemeinschaft, Markt, staatliche Steuerung) unterscheiden lässt. Es wird gezeigt, dass Wettbewerb nicht nur institutioneller Rahmenbedingungen als ‚rules of the game‘ bedarf, sondern auch tiefergehender sozialer Konstruktionsprozesse, die es organisationalen und individuellen Akteuren erlauben, sich als Wettbewerbsakteure zu konstituieren. Diese governance- und wettbewerbstheoretische Perspektive, die sich auch auf die institutionellen Rahmenbedingungen und sozialen Konstruktionsprozesse in Wirtschaft und Sport bezieht, wird im weiteren Verlauf von Teil 2 organisationstheoretisch im Hinblick auf Universitäten fundiert. Es werden sechs Elemente identifiziert, an denen sich die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure festmachen lässt. Teil 3 („Empirische Illustrationen“) besteht darin, mithilfe von drei Beispielen (Expansion und Restrukturierung des administrativen Managements, Geschlechtergleichstellung in der Exzellenzinitiative, Managementberatung in Universitäten) die in Teil 2 dargestellten Zusammenhänge zu illustrieren. Es geht hier nur um skizzenartige Illustrationen, nicht um eingehende Fallbeschreibungen. In Teil 4 („Zusammenfassung und Diskussion“) werden die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst und im Hinblick auf den Zusammenhang von Wettbewerb und Innovation diskutiert.

## **2 Wettbewerb und Universitätsorganisation: theoretisch-konzeptionelle Überlegungen**

Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure ist in den breiteren Kontext der Hochschul-Governance eingebettet (vgl. *Hüther/Krücken 2016, Kap. 3.2*). Wettbewerb als eine Form der Governance spielt insbesondere im New Public Management eine wichtige Rolle. Darüber hinaus hat Wettbewerb eine hohe gesellschaftliche Legitimation, da sich hierin kulturelle Grundprinzipien einer sich als modern, offen, transparent, individuell-chancenorientiert und meritokratisch verstehenden Gesellschaft widerspiegeln. Die damit einhergehende kulturelle Legitimation des Wettbewerbs sieht man nicht zuletzt daran, dass andere Formen der Governance – wie vor allem die im Hochschulbereich traditionell so wichtige Governance durch die akademische Profession – sich leicht dem Verdacht aussetzen, illegitime Statusvorteile zu sichern sowie zu wenig Dynamik zu erzeugen, um den Herausforderungen einer sich globalisierenden gesellschaftlichen Entwicklung gewachsen zu sein. Die hohe gesellschaftliche Legitimation kann aber auch problematisch sein, denn im Sinne des Neo-Institutionalismus ist zu vermuten, dass Wettbewerb damit eher einen gesellschaftlichen Rationalitätsmythos als tatsächliche Praktiken widerspiegelt und in Organisationen vor allem zu Anpassungen der Formal- und weniger der Aktivitätsstruktur führt (*Krücken 2004*). Die hohe Legitimation des Wettbewerbs spiegelt sich in beson-

derer Weise im Hochschulsystem wider. Für das Hochschulsystem als Verkörperung der strukturellen Kopplung von Wissenschafts- und Erziehungssystem (Luhmann 1997, S. 776 ff., insbesondere S. 784 f.) ist der Wettbewerbsgedanke in hohem Maße anschlussfähig, da offener Zugang, Bestenauswahl und Reputationswettbewerb für das Selbstverständnis des Wissenschaftssystems ebenso von Bedeutung sind wie individuelle Karrieren und der damit verbundene Wettbewerb (z. B. um Noten) für das Erziehungssystem. So unterschiedliche Wissenschaftssoziologen wie Merton und Bourdieu konvergieren dahingehend, im Wettbewerb um Forschungsreputation eine wesentliche Triebkraft der Wissenschaftsentwicklung zu sehen (Merton 1957a; Bourdieu 1975).<sup>2</sup> Schließlich sollte man, wenn man von Wettbewerb als Form der Governance spricht, nicht außer Acht lassen, dass Wettbewerbsstrategien vielfach Strategien der Wettbewerbsvermeidung sind. Dies wurde für das Wirtschaftssystem und seine Akteure theoretisch und empirisch in zahlreichen Studien nachgewiesen (vgl. Porter 1980; Carroll/Hannan 2000). Es ist zu vermuten, dass dies auch für das Hochschulsystem gilt.<sup>3</sup>

Versteht man Wettbewerb als eine spezifische Form der Governance im Hochschulsystem, ist auch das Verhältnis zu anderen Governanceformen zu klären. Man denke hier zum Beispiel an die Gemeinschaft als Governanceform, die in der Scientific Community eine bedeutsame Rolle spielt und dort in einem Spannungs- und Anreizungsverhältnis zum Wettbewerb steht. Bezogen auf das Hochschulsystem als Ganzes ist das Verhältnis zum Markt und zur Hierarchie in Form staatlicher Steuerung von besonderem Interesse. Auch wenn der Markt häufig in einem Atemzug mit Wettbewerb genannt wird und staatliche Steuerung dem Wettbewerb auf den ersten Blick antithetisch gegenübersteht, ist das Verhältnis von Wettbewerb, Markt und Staat jedoch weitaus weniger eindeutig und viel komplexer, als eine solche Zuordnung suggeriert.

Zunächst zum Verhältnis von Markt und Wettbewerb, zwischen denen nicht nur in der Hochschulforschung, sondern auch im allgemeinen Sprachgebrauch zumeist nicht unterschieden wird. Es lohnt sich jedoch eine genauere analytische Klärung, denn es bestehen analytisch betrachtet sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen beiden Governanceformen.<sup>4</sup> Markt und Wettbewerb setzen ein hohes Maß an selbst organisierter, wechselseitiger Beobachtung der Akteure und den damit

---

<sup>2</sup>Aufgrund dieses Reputationswettbewerbs greift es sicherlich zu kurz, wenn behauptet wird: „Schließlich ist der Diskurs der Exzellenz selbst weitgehend wissenschaftsfremd“ (Aufruf zur Kritik der Exzellenz-Initiative).

<sup>3</sup>Hierzu gibt es nur wenige Untersuchungen. Für ein Beispiel, das sich auf individuelle Strategien von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Deutschland bezieht, vgl. Winterhager (2015).

<sup>4</sup>Diese Betrachtung ist zunächst rein analytisch. Empirisch ist die Sachlage nicht immer so eindeutig, denn Markt und Wettbewerb durchdringen sich auf vielfältige Weise, wie etwa die Diskussion zur Hochschul-Governance in Hüther/Krücken (2016, Kap. 3.2) zeigt.

verbundenen Versuch, Vergleichbarkeit zu erzeugen, voraus. In beiden Fällen ist diese Vergleichbarkeit nicht natürlich gegeben, sondern sie muss aktiv hergestellt werden. In der neueren Wirtschaftssoziologie spricht man hier von „commensuration“, die es den Marktteilnehmern erlaubt, marktrelevante Eigenschaften auf eine gemeinsame Metrik beziehbar zu machen (*Espeland/Stevens 1998*). Für den Wettbewerb gilt Ähnliches, da erst die Vergleichbarkeit der Wettbewerber im Hinblick auf ihre Eigenschaften – im Hochschulbereich anhand von Indikatoren wie Studierendenzahlen, Publikationen, Fächern, Drittmitteln, Personal – die Positionierung im Wettbewerb erlaubt. Ebenso deutlich wie diese Gemeinsamkeiten sind allerdings die Unterschiede zwischen Markt und Wettbewerb. Der Markt hat nicht nur eine Angebots-, sondern auch eine Nachfrageseite, und der Austausch zwischen Anbietern und Nachfragern definiert das Marktgeschehen. Wettbewerb – sei es im Sport, sei es im Wettbewerb um Forschungsreputation – kennt keine direkte Nachfrageseite, sondern ausschließlich die Orientierung an anderen Wettbewerbern und extern festgelegten Rahmenbedingungen, die Spielregeln, wobei es hier analytisch keinen Unterschied macht, ob diese für Sportarten oder die Exzellenzinitiative gelten. Darüber hinaus wird das Marktgeschehen durch den Preismechanismus reguliert. Auch wenn es auf Märkten den Preiswettbewerb – in der Wirtschaft etwa bei Rohstoffen oder standardisierten Gütern für den Massenkonsum – gibt, existieren auch hier Wettbewerbsformen, die nicht direkt an den Preismechanismus gebunden sind. Dabei ist an sogenannte Qualitätsprodukte (Wein, Musikinstrumente, Werbung) zu denken, bei denen – ebenso wie in der Wissenschaft – die Reputation, nicht der Preis den Wettbewerb bestimmt.<sup>5</sup>

Das Verhältnis von staatlicher Steuerung und Wettbewerb bedarf ebenfalls einer genaueren Klärung. In gesellschaftlichen Bereichen wie Wirtschaft und Sport wirkt der Staat in erster Linie regulativ auf die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs ein, z. B. über Kartell- oder Dopinggesetze. Im Hochschulsystem ist dies anders. Der Staat als zentrale Umwelt des Hochschulsystems zeichnet sich in den letzten Jahren vor allem dadurch aus, dass er gegenüber den Hochschulen sehr deutlich das Wettbewerbsparadigma vertritt. Dies spiegelt sich in dem Verhältnis von (abnehmender) Grundfinanzierung und (zunehmender) Wettbewerbsfinanzierung im Bereich der Hochschulfinanzierung wider, ebenso in den zahlreichen staatlichen Wettbewerben auf der Bundes- und Landesebene, die sich auf Forschung (z. B. Exzellenzinitiative), Lehre (z. B. Qualitätspakt Lehre) und dritte Mission (z. B. EXIST-Programm „Gründerhochschule“) beziehen, sowie der Umstellung der Professorenbesoldung von der C- zur

<sup>5</sup>Für derartige Produkte vgl. die Analysen in *Beckert/Musselin (2013)*. Zur Unterscheidung von Wettbewerb im Rahmen von Märkten und vom Markt entkoppelten Wettbewerben im Wissenschafts- und Gesundheitssystem, die dem Autor als „sinnlose Wettbewerbe“ gelten, wie bereits der Titel verrät, vgl. *Binswanger (2010)*. Den Hinweis auf dieses Buch verdanke ich Lothar Zechlin. Sehr instruktiv ist in diesem Zusammenhang auch die Analyse zur Entstehung des Mountainbikes durch *Bünstorf (2002)*, eines später kommerziell sehr erfolgreichen Fortbewegungsmittels, dessen Ursprünge 1973 durch eine Gruppe passionierter Radfahrer in Nordkalifornien durch wettbewerbliche, jedoch bewusst marktferne Prozesse gelegt wurden.

W-Besoldung. Zugespitzt formuliert kann man hier von staatlich verordneten bzw. inszenierten Wettbewerben sprechen. Diese Entwicklung zeigt sich nicht nur in Deutschland. Mit Bezug auf die britische Hochschulpolitik bemerkt *Naidoo (2016, S. 8)* kritisch, dass Wettbewerb eine „unquestionable orthodoxy“ darstellt und als „natural order of things“ betrachtet wird.

Man sieht also, dass das Verhältnis von Wettbewerb, Markt und staatlicher Regulierung keineswegs so eindeutig ist, wie es auf den ersten Blick erscheint, und vielmehr einer sorgfältigen Analyse bedarf. Hier ist sowohl nach Themenfeldern (z. B. Forschung, Studierende, Personal) als auch im internationalen Vergleich (z. B. danach, ob ein Hochschulsystem auch über Studiengebühren finanziert wird oder nicht) zu differenzieren. Hier zu vorschnellen Urteilen zu gelangen, sei es, um die Besonderheiten des Hochschulsystems gegenüber Strukturlogiken des Wirtschaftssystems zu verteidigen, sei es, um den Transfer dieser Strukturlogiken anzuregen, verbaut der Hochschulforschung wichtige Analyse- und Gestaltungsmöglichkeiten.

Nachdem das Thema des Beitrags, die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure, in den breiteren Kontext der Hochschul-Governance eingebettet wurde, sollen im Folgenden die für diese Transformation erforderlichen sozialen Konstruktionsleistungen genauer benannt werden.

Die soziale Konstruktion von Wettbewerbsakteuren bedeutet zunächst, dass man den Wettbewerb nicht als quasi-anthropologischen Naturzustand versteht. Vielmehr sind spezifische Bedingungen erforderlich, die von kognitiven Prozessen über sogenannte Dritte bis hin zu politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und wettbewerblich ausgerichteten Organisationsstrukturen reichen.<sup>6</sup>

Im Anschluss an die Rahmenanalyse von *Goffman (1974)* ist davon auszugehen, dass ein spezifischer Rahmen erforderlich ist, damit Akteure einen kognitiven Selbstwahrnehmungsprozess vollziehen, demzufolge sie sich als im Wettbewerb stehend wahrnehmen. Die historisch-soziologische Analyse von *Leifer (1988)* beschreibt einen derartigen Rahmungsprozess, als deren Ergebnis Basketballteams in den USA als Wettbewerbsakteure stehen. Historisch betrachtet waren Basketballteams keine Wettbewerbsakteure. Sie zogen über Land, um ähnlich wie die Harlem Globetrotters heutzutage Schaukämpfe auszutragen, und ähnlich wie die heutigen Wrestling-Kämpfe in den USA basierten diese Schaukämpfe auf definierten Rollen und einem Skript, sodass Basketballteams eher Schauspieltruppen glichen. Diese Situation änderte sich erst, als Ligen kreiert, Punkte vergeben und Meisterschaften ausgetragen wurden.

---

<sup>6</sup>Im Hinblick auf die gesellschaftlichen Bedingungen von Wettbewerb gibt es eine gewisse Parallele zur Analyse moderner Kriegsführung durch *Finnemore (1996)*, der ihr zufolge nicht als unregelter Hobbesscher Urzustand zu verstehen ist, sondern als „hochgradig regulierte soziale Institution“ (*Finnemore 1996, S. 69*).

Ähnliche Entwicklungen beschreibt *Leifer (1988)* auch für andere Mannschaftssportarten in den USA, sodass im Ergebnis die uns heutzutage als nahezu reine Form des Wettbewerbs erscheinenden US-Sportligen entgegnetreten, ohne dass ihre historisch kontingenten Ursprünge mitreflektiert würden. Auch wenn man die Analogie zwischen dem von *Leifer (1988)* Beschriebenen und neueren Entwicklungen im Hochschulsystem nicht überstrapazieren sollte, wird deutlich, dass die Kreierung von Ligen, die den Rahmen für den regelmäßigen Vergleich (grundlegend hierzu auch *Heintz 2016*) und Wettstreit mit anderen bilden, ein wesentlicher Schritt bei der sozialen Konstruktion von Wettbewerbsakteuren ist.

Ebenso wie zuvor Wettbewerb vom Markt unterschieden wurde, ist es auch erforderlich, Wettbewerb vom direkten Konflikt zu unterscheiden, wie bereits *Simmel (1903)* anregte (vgl. auch *Werron 2010*). Direkter Konflikt stellt eine dyadische Beziehung dar, während nach *Simmel (1903)* für den Wettbewerb der Bezug auf Dritte, auf die sich die Wettbewerber beziehen, erforderlich ist. *„Indem der Zielpunkt, um den innerhalb einer Gesellschaft die Konkurrenz von Parteien stattfindet, doch wohl durchgängig die Gunst eines oder vieler dritter Personen ist – drängt sie jede der beiden Parteien, zwischen denen sie stattfindet, mit außerordentlicher Enge an jene Dritten heran“* (*Simmel 1903, S. 1012*). Erst hierdurch werden ansonsten isolierte Einheiten sozial integriert, weshalb Simmel dem Wettbewerb eine hohe sozialintegrative Bedeutung für die Gesellschaft zuschreibt.<sup>7</sup> Diese Dritten sind für Simmel diejenigen, denen die Wettbewerber schmeicheln und deren Wünsche sie zu antizipieren suchen: *„Die antagonistische Spannung gegen den Konkurrenten schärft bei dem Kaufmann die Feinfühligkeit für die Neigungen des Publikums bis zu einem fast hellseherischen Instinkt für die bevorstehenden Wandlungen seines Geschmacks, seiner Moden, seiner Interessen; und doch nicht nur bei dem Kaufmann, sondern auch bei dem Zeitungsschreiber, dem Künstler, dem Buchhändler, dem Parlamentarier“* (*Simmel 1903, S. 1012*). Das bedeutet auch, Wettbewerb als dynamischen Prozess zu verstehen und nicht als statisches Nullsummenspiel, in dem der Gewinn des einen Wettbewerbers den Verlust des anderen bedeutet. Die wichtige Einsicht Simmels in die Bedeutung von Dritten, die den Wettbewerbern zur Orientierung dienen, lässt sich auch auf das Hochschulsystem übertragen. Allerdings sind die Dritten hier nicht immer konkrete Personen oder Personengruppen wie zum Beispiel staatliche Akteure oder, bei Systemen mit Studiengebühren, Studierende, deren Wünsche „mit einem fast hellseherischen Instinkt“ antizipiert werden. Anstelle eines konkreten Publikums treten häufig abstrakte Rankings und Evaluationssysteme, die als Dritte im Sinne Simmels fungieren. Ganz im Sinne von

<sup>7</sup>Dies ist in der deutschen intellektuellen Tradition eher unüblich, da Wettbewerb hier eher mit der Zerstörung sozialer Beziehungen in eins gesetzt wird (für den Hochschulbereich vgl. *Sambale et al. 2008*). In den USA ist dies zum Teil anders. Vgl. hierzu die höchst anregende wissenschaftssoziologische Analyse der Rolle von Disziplinen durch *Jacobs (2013)*, demzufolge Disziplinen sowohl den wissenschaftlichen Wettbewerb organisieren als auch über gemeinsame Orientierungen, Standards und Normen zur Sozialintegration im Wissenschaftssystem beitragen.

*Leifer (1988)* können Rankings neue, sich wettbewerblich verstehende Akteure kreieren, deren Orientierungs- und Handlungsmaßstab in der "numerischen Differenz" (*Heintz 2010*) besteht, die durch Rankings gebildet wird.

Diese allgemeinen Ausführungen zur Konstruktion von Wettbewerbsakteuren sind in einem nächsten Schritt organisationstheoretisch weiter zu fundieren, bevor dann genauer auf die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure eingegangen wird.<sup>8</sup> Generell lässt sich die Entwicklungsdynamik von Organisationen nur dann verstehen, wenn man sie als in ihre relevanten Umwelten eingebettet und zugleich durch interne Faktoren bestimmt sieht (vgl. *Krücken et al. 2017*). Hinsichtlich der Umwelteinbettung zeigt die Wirtschaftsgeschichte, dass institutionelle Rahmenbedingungen, die durch Politik und Recht gesetzt werden, von zentraler Bedeutung für die Ausdehnung strategisch handelnder Organisationen im Wirtschaftssystem sind. Stehen bei *North (1990)* vor allem Eigentumsrechte und die Fähigkeit, diese durchzusetzen, im Vordergrund, so erweitert *Fligstein (1990)* in seiner Analyse der US-amerikanischen Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung des 20. Jahrhunderts die historisch langfristige Perspektive von *North (1990)* um „Anti-trust“-Gesetze zur Vermeidung von Monopolen und Oligopolen, da unregulierte Wettbewerbsdynamiken dazu tendieren, den Wettbewerb durch Monopol- und Oligopolbildung einzuschränken. Organisationstheoretisch ist zudem die Innenseite von Organisationen näher zu beleuchten, da mit den zuvor genannten institutionellen Rahmenbedingungen der organisationsinterne Aufbau von Managementkapazitäten korrespondiert. Auch hier liefert die Analyse der US-amerikanischen Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung wichtige Einsichten. So hat *Chandler (1977)* sehr eindringlich gezeigt, dass zwischen der Mitte des 19. und dem Beginn des 20. Jahrhunderts ein Transformationsprozess stattfand, in dessen Verlauf es zu einer Trennung zwischen Eigentum und Führung kam und das Management die Unternehmensführung übernahm. Eine wissenschaftliche Perspektive auf die Unternehmensführung, klare interne Arbeitsteilung sowie distinkte Managementrollen und -funktionen traten an die Stelle des eigentümergeführten Unternehmens. Eine neue Berufsrolle, die des Managers, entstand. Die Organisationsstrukturen wurden zunehmend wettbewerblich und an Kennzahlen orientiert verfasst; die Möglichkeiten der Selbst- und Fremdbeobachtung – wo stehen wir, insbesondere im Vergleich zu anderen? – wurden mit der manageriellen Revolution, wie es *Chandler (1977)* nennt, erheblich ausgebaut.<sup>9</sup> Diese knappen Ausführungen zeigen, wie voraussetzungsreich die Konstruktion von strategisch operie-

---

<sup>8</sup>Für eine Ausarbeitung dieses Zusammenhangs im Rahmen des soziologischen Neo-Institutionalismus vgl. *Hasse/Krücken (2013)*.

<sup>9</sup>Diese strategische Rationalität, die mittlerweile nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Organisationen jedweder Art gilt, kann aus Sicht des Neo-Institutionalismus allerdings auch als Mythos entzaubert werden (vgl. *Bromley/Meyer 2015*). Der Versuch, den Ansatz von *Chandler (1977)* auf das Management von deutschen Hochschulen zu übertragen, kommt hier zu eher einer skeptischen Einschätzung der Reichweite der „manageriellen Revolution“ (*Krücken et al. 2013*).

renden Wettbewerbsakteuren bereits im Wirtschaftssystem, bei Unternehmen ist – also dem Typus formaler Organisation, der im Unterschied zu Universitäten traditionell als handlungsfähige Einheit mit klaren Zielen und Strategien beschrieben wird.

Für Universitäten sind die strukturellen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ungleich schwieriger – wenn man von der zuvor skizzierten Umwelterwartung vonseiten der staatlichen Politik einmal absieht, das Wettbewerbsparadigma rasch zu verinnerlichen und entsprechend zu handeln. Die grundlegenden Strukturprinzipien, die die Universität als Organisation auszeichnen, widersprechen der Vorstellung, dass es sich um einen einheitlichen, strategisch handlungsfähigen Akteur handelt, der in der Lage ist, sich als Gesamtorganisation im Wettbewerb zu positionieren. Im Unterschied zu Unternehmen, deren Strategie- und Handlungsfähigkeit bei allen berechtigten Zweifeln an der tatsächlichen Zweckrationalität dieser Organisationsform nicht angezweifelt wird, werden Universitäten in der Hochschul- und Organisationsforschung als lose gekoppelte Systeme (*Weick 1976*), organisierte Anarchien (*Cohen et al. 1972*) oder professionsgesteuerte Expertenorganisationen (*Mintzberg 1983*) beschrieben (vgl. *Hüther/Krücken 2016, Kap. 3.3*).<sup>10</sup> Konkret bedeutet dies gegenüber der Organisationsleitung sehr starke dezentrale Ebenen (Fachbereiche, Institute) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (insbesondere Professorinnen und Professoren) sowie die Besetzung von Leitungspositionen durch Mitglieder der akademischen Profession. Hinzu kommen die duale Struktur, bestehend aus Wissenschaft und Verwaltung, sowie die gerade in Deutschland geringen organisationsinternen Karriere- und Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Mit diesen organisationalen Strukturprinzipien korrespondiert eine hohe Außenorientierung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. International-vergleichende Studien zu ihren Einstellungsmustern arbeiten für westliche Länder konsistent heraus, dass die Primärorientierung und -loyalität gegenüber der Scientific Community besteht, die weit über die Organisationsgrenzen der Universität hinausgeht, an zweiter Stelle kommt der Fachbereich oder das Institut an der Universität, an der die Befragten beschäftigt sind, und erst an dritter Stelle wird die Universität als Organisation genannt (vgl. *Boyer et al. 1994; Jacob/Teichler 2011*). Auf der individuellen Ebene findet sich zudem auch eine starke Wettbewerbsorientierung, wobei die einzelnen Wettbewerbsorientierungen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sich nicht zu einem Gesamtmaß für die Universität als Organisation aggregieren lassen. Im Gegenteil: Individuelle Wett-

<sup>10</sup>Es ist interessant, dass die zuvor benannten zentralen Organisationstheorien der Universität den USA entstammen und damit auch die US-amerikanischen Forschungsuniversitäten im Blick haben. Zugleich gibt es jedoch gerade dort auch eine deutlich weiter vorangeschrittene Organisations- und Wettbewerbsorientierung, die diesen Theorien widerspricht und deutlich macht, wie wichtig international vergleichende Untersuchungen sind, um die in diesem Beitrag skizzierten Prozesse differenzierter zu untersuchen. Neuere Organisationsfallstudien zu US-amerikanischen Forschungsuniversitäten weisen auf die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher, in der Theorie gegensätzlicher Handlungsmuster hin (vgl. *Paradeise/Thoenig 2015*).



bewerbsorientierungen können mit denen der Organisation konfliktieren, wenn es zum Beispiel um das Verhältnis von Forschungsreputation und Lehrinnovationen geht.

Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure ist folglich ein langfristiger Prozess, der keineswegs geradlinig, bruchlos und konfliktfrei verläuft. In der Auseinandersetzung mit der aktuellen Forschungsliteratur und vor dem Hintergrund der zuvor skizzierten Strukturprinzipien lassen sich sechs einander wechselseitig verstärkende Elemente identifizieren, an denen sich der Übergang von einer lose gekoppelten und dezentral organisierten Expertenorganisation zu einem strategie- und handlungsfähigen Wettbewerbsakteur festmachen lässt.<sup>11</sup>

Erstens sind die standardisierte Leistungsmessung und die darauf basierenden Möglichkeiten des Vergleichs von zentraler Bedeutung für die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. Hierzu sind die bereits zuvor erwähnten Prozesse der Herstellung von Vergleichbarkeit („commensuration“) vonnöten, die es erlauben, ganz unterschiedliche Eigenschaften auf eine gemeinsame Metrik zu beziehen. Rankings und Evaluationen sind Katalysatoren derartiger Prozesse, die den Vergleich mit anderen Universitäten, aber auch von Fächern bzw. Fächergruppen innerhalb der Universität erlauben. Dem steht das traditionelle Verständnis der Universität als einer von außen opaken „black box“ der Expertenorganisation gegenüber, deren interne Prozesse nur fallspezifischen Expertenurteilen zugänglich sind und die den übergreifenden Vergleich – man denke nur beim Leistungsindikator „Forschungsreputation“ allein an die eklatanten Unterschiede zwischen Rechtswissenschaft und Physik – als wenig sinnvolle und allenfalls Fehlschlüsse erzeugende Vorgehensweise erscheinen lassen. Dass standardisiert erfasste Leistungen zunehmend auf die Gesamtorganisation zugerechnet werden, wie zum Beispiel bei Zielvereinbarungen mit staatlichen Akteuren, schärft die Wahrnehmung für die Einheit der Organisation. Die Universität ist in diesem Deutungsrahmen weit mehr als die Summe ihre Teile, die im traditionellen Deutungsrahmen der Organisationssoziologie der Universität als nur lose miteinander verkoppelt bzw. als autonome Fürstentümer in der „organisierten Anarchie“ gelten.

Zweitens geht es in dem Transformationsprozess um die Herstellung einer individuellen Organisationsidentität. Dies ist insofern bemerkenswert, als man traditionell die Universität als Institution versteht, d. h. als unhinterfragtes Konzept, das hinreichend diffus und unbestimmt bleiben muss, um als allgemeine Institution anerkannt zu werden. Allenfalls eine nationale Bestimmung wird in klassischen Schriften zur Universität gesucht, wie zum Beispiel der deutschen (*Schelsky 1963*) oder US-amerikanis-

---

<sup>11</sup>Die Bedeutung dieser sechs Elemente variiert. Die vier erstgenannten sind sehr grundlegender Natur und faktisch in allen Universitäten und nationalen Hochschulsystemen anzutreffen, während Managementberatung als Teilbereich der umfassenden Beratung und Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements nicht überall anzutreffen ist.

chen (*Parsons/Platt 1973*) Universität. Heutzutage werden hingegen sehr viel genauere Leitbilder und Organisationsziele definiert, die, vielfach als Teil von ‚branding‘-Prozessen<sup>12</sup>, die Positionierung der Universität im Wettbewerb ermöglichen. Wie eine Untersuchung von Leitbildern deutscher Universitäten zeigt, finden bei der Erstellung von Leitbildern interessanterweise institutionelle und organisationale Merkmale gleichermaßen Berücksichtigung; erst vor dem Hintergrund allgemeiner und gemeinsam geteilter Annahmen kristallisiert sich eine spezifische Organisationsidentität heraus, die die wettbewerbliche Verortung in spezifischen Nischen erlaubt, in denen die relevante Bezugsgruppe an Wettbewerbern vertreten ist (*Kosmützky/Krücken 2015*).

Drittens werden hierarchische Entscheidungsstrukturen innerhalb der Universität geschaffen. Traditionell sind Rektoren bzw. Präsidenten und Dekane auf Zeit gewählte Wissenschaftler, die gegenüber ihren Peers, den anderen Professoren und Professorinnen, als *primus inter pares* fungieren, nicht als Vorgesetzte, deren Aufgabe die Durchsetzung von Organisationszielen ist. Dieser für das wettbewerbliche Agieren der Gesamtorganisation wichtige Wandel der Entscheidungsstrukturen spiegelt sich auch in den rechtlichen Rahmenbedingungen wider. So wurden in allen 16 deutschen Landeshochschulgesetzen die Stellung der Rektoren bzw. Präsidenten und der Dekane gestärkt und diese mit neuartigen Machtbefugnissen ausgestattet (*Hüther 2010*). Zugleich zeigen jedoch empirische Untersuchungen zu Rollenwahrnehmung und Handlungsmustern von Universitätspräsidenten, dass die formalen Möglichkeiten der Hierarchie in aller Regel nicht ausgeschöpft werden und nach wie vor ein kollegiales Selbstverständnis vorherrscht (*Kleimann 2015; Bielecki 2017*).

Viertens findet ein Aufbau von Managementkapazitäten statt, der sich in der zunehmenden Elaborierung, Expansion und Differenzierung von formalen Organisationsstrukturen an Universitäten ausdrückt. Eine Universität hat heutzutage Organisationsstrukturen für eine Reihe von Aufgaben, die traditionell nicht als Teil ihrer Verantwortlichkeit galten. Man denke hier zum Beispiel an den Wissens- und Technologietransfer, der historisch betrachtet eine im individuellen Bereich der an Universitäten tätigen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler liegende Aufgabe darstellt, nicht eine Organisationsaufgabe (vgl. *Krücken 2003*). Transferstellen, Gründerbüros, Patentverwertungsagenturen und andere Einrichtungen demonstrieren nach innen und außen, dass die Universität sich als Organisation in einem gesellschaftlich als zunehmend relevant erachteten Bereich strategisch zu positionieren weiß. Dies gilt auch für den Aus- und Aufbau von Organisationseinheiten in anderen Bereichen wie zum Beispiel

<sup>12</sup>Das branding geht in einem dem Autor bekannten Fall einer britischen Universität sogar so weit, das Dekaninnen und Dekane ein ca. 20-seitiges Memo erhielten, in dem ihnen im Hinblick auf die interne und externe Kommunikation unter dem Label „University tone of voice“ nicht nur das „brand positioning statement“, sondern auch dazu passende „sounds bits“ wie zum Beispiel „We can solve it by...“ „No one else has tried...“ „That would create a new way to...“ „It may be different, but...“ „We can make it better by...“ „Thinking ahead...“ „By next year, we’ll be...“ „Imagine...“ empfohlen wurden.

Qualitätsmanagement, Geschlechtergleichstellung, Forschungsevaluation und Öffentlichkeitsarbeit. Diese Organisationseinheiten sowie das hierin tätige Personal verstärken die Wahrnehmung, dass Universitäten Wettbewerbsakteure darstellen, die sich als Gesamtorganisation entsprechend zu positionieren und Gelegenheiten – wie zum Beispiel die zahlreichen Wettbewerbe vonseiten des Staates und Stiftungen um Fördermittel und Auszeichnungen – zu nutzen haben.

Fünftens stellt die Universität wie auch andere Organisationen zunehmend eine extern beratene Organisation dar. Damit werden im Hochschulsystem Entwicklungen nachvollzogen, die zunächst mit der Unternehmensberatung im Wirtschaftssystem begannen und zunehmend auch andere Organisationstypen (öffentliche Verwaltungen, Krankenhäuser, soziale Dienstleistungseinrichtungen etc.) erfassen. In einer breiten Ökologie von externer Beratung, die u. a. Hochschulräte, Akkreditierung und Evaluation sowie Coaching-Angebote umfasst, spielt die Managementberatung eine besondere Rolle (*Serrano-Velarde 2010; Krücken/Serrano-Velarde 2016*). Sie ist einerseits deshalb so interessant, als Universitäten traditionell als die Orte in der Gesellschaft gelten, die privilegierten Zugang zu höherem Wissen haben und in diesem Sinne Geltungsansprüche vertreten, die in ihrer Reichweite gesellschaftlich allenfalls noch von Organisationen des Religionssystems vertreten werden. Andererseits ist im Einklang mit der Forschung zu Managementberatung zu vermuten, dass diese als Agenten der transsektoralen und -nationalen Diffusion anzusehen sind, in deren Verlauf allgemeine Vorstellungen der strategie- und wettbewerbsfähigen Organisation verbreitet werden (*Kipping/Engwall 2002*).

Sechstens findet in engem Zusammenhang mit den zuvor beschriebenen Entwicklungen eine Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements statt, die selbst wiederum Ursache und Folge der Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure ist. Es gibt eine Reihe von Indikatoren, die anzeigen, dass auch dies ein nicht nur auf Deutschland begrenzter Trend ist. So gibt es spezialisierte Fachzeitschriften, akademische Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie professionsartige Netzwerke im Wissenschaftsmanagement, und dies wiederum als transnationaler Entwicklungstrend, der ganz unterschiedliche nationale Systeme einbezieht (vgl. *Maassen/Pausits 2013*). Genauere empirische Untersuchungen zeigen zwar, dass es sich beim Wissenschaftsmanagement nicht um eine Profession im engeren Sinne handelt (*Krücken et al. 2010; Kloke 2014*). Jedoch werden über derartige Professionalisierungsprozesse Wahrnehmungsmuster und Wissen verbreitet, die in der jeweiligen Organisation den Sinn für systematische Vergleiche mit anderen über (Selbst-)Evaluation und Benchmarking schärfen und den Einsatz entsprechender Instrumente der strategischen Planung wie zum Beispiel SWOT-Analysen in Universitäten als zunehmend normal erscheinen lassen.

Durch all diese Elemente, die eng miteinander verwoben sind, wird die wettbewerbliche Wahrnehmung der einzelnen Universitäten sowie des organisationalen Feldes insgesamt erhöht. Im Folgenden soll an drei Beispielen – Expansion und Restrukturierung des administrativen Hochschulmanagements; Geschlechtergleichstellung in der Exzellenzinitiative; Managementberatung in Universitäten – illustriert werden, dass wir uns inmitten eines keineswegs abgeschlossenen und geradlinig verlaufenden Transformationsprozesses befinden, der zudem auch Konflikte hervorruft.

### 3 Empirische Illustrationen

Expansion und Restrukturierung des administrativen Managements sind wesentliche und häufig auch kritisch diskutierte Aspekte der Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. Kritisch wird dabei vor allem die Frage gestellt, ob der Aufbau von Managementkapazitäten nicht zulasten des wissenschaftlichen Personals geht und zu einer damit einhergehenden Verschiebung der Machtbalance zwischen Wissenschaft und Administration in Universitäten führt. Die empirischen Daten für Deutschland weisen hier ein uneinheitliches Bild auf (*Blümel et al. 2010; Krücken et al. 2013; Kloke 2014*). Einerseits findet eine deutliche Expansion in den Bereichen statt, die gerade im Hinblick auf die wettbewerbliche Beobachtung der eigenen Universität und des entsprechenden Wettbewerbsumfelds von Bedeutung sind. So sind gerade in der Präsidialverwaltung, dem Qualitätsmanagement, der Forschungsevaluation und der Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren zahlreiche neue Stellen und Abteilungen geschaffen worden. Dennoch ist der quantitative Zuwachs nicht höher als im Wissenschaftsbereich, da hier durch den rapiden Zuwachs an durch Drittmittel finanzierter Forschung auch ein erheblicher Stellenzuwachs, etwa bei Postdoktorandinnen und -doktoranden, zu verzeichnen ist.

Interessant sind in diesem Zusammenhang Daten zur Personalentwicklung in Universitäten, die im Rahmen der Exzellenzinitiative für ihre Zukunftskonzepte (3. Förderlinie, allgemein als „Exzellenzuniversität“ bezeichnet) ausgezeichnet wurden (*Jüttemeier/Krücken 2013*). Universitäten, die hier in der ersten Runde erfolgreich waren, verfügen im Vergleich zu anderen über keinen überproportional hohen Anteil an Personen im administrativen Hochschulmanagement, sondern vielmehr über überproportional hohe Wissenschaftleranteile. In der zweiten Runde sieht es hingegen anders aus. Hier wurde vor der erfolgreichen Bewilligung überproportional häufig im Bereich des administrativen Wissenschaftsmanagements rekrutiert. Es ist zu vermuten, dass es sich in erster Linie um das Ergebnis einer Wettbewerbsdynamik handelt, in deren Verlauf erst nach der ersten Runde der Exzellenzinitiative das administrativ hochqualifizierte Personal als tatsächlicher oder vermeintlicher Wettbewerbsfaktor in den Fokus geriet.

Ein zweites Beispiel zur Illustration stellen Bemühungen um die Herstellung von Geschlechtergleichstellung in der Exzellenzinitiative dar. Diese Bemühungen sowie deren Effekte werden in einer umfassenden Studie genauer untersucht (*Engels et al. 2015*). Die Notwendigkeit, als Teil der Antragstellung ein Konzept zur Förderung von Chancengleichheit zu erstellen, zeigt zunächst, dass Frauenförderung in der Förderumwelt von Universitäten eine hohe Legitimation zukommt. Dies zu ignorieren, wäre ein Wettbewerbsnachteil. Zugleich findet eine interessante Reformulierung der Begründung von Geschlechtergleichstellung und damit verbundener Frauenförderung statt. Es geht in den ausgewerteten Dokumenten der Förderorganisationen und der antragstellenden Universitäten nicht in erster Linie um Aspekte der Chancengleichheit bzw. -gerechtigkeit, sondern um wettbewerbliche Aspekte, die es zu stärken gilt, sei es im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtsystems der deutschen Wissenschaft, sei es im Hinblick auf die der einzelnen Universitäten, die gleichermaßen alle Talente auszuschöpfen haben. Damit verbunden ist auch eine Repositionierung der Verantwortlichkeit, die nicht mehr ausschließlich bei einzelnen Gleichstellungs- und Frauenbeauftragten liegt. Geschlechtergleichstellung und Frauenförderung werden an den meisten der untersuchten Universitäten zunehmend als Leitungs- und Managementaufgabe wahrgenommen sowie als Teil der umfassenden Personal- und Organisationsentwicklung verstanden. Interessanterweise verschieben sich in diesem Prozess nicht nur die Begründungsmuster und Zuständigkeiten, sondern es kommt zumindest an einzelnen Universitäten auch zu einer Entgrenzung der Organisation – komplementär zur viel diskutierten „Entgrenzung der Arbeit“ –, indem die Universität auch die privaten Lebensverhältnisse ihrer (zukünftigen) Mitglieder berücksichtigt. Im Hinblick auf den weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchs sowie insbesondere zur Gewinnung von Professorinnen werden Angebote eröffnet (flexible Zeitarrangements, Betreuungsmöglichkeiten für Kinder, Organisation von Haushaltshilfen, dual career-Optionen etc.), die zum Teil deutlich über die an Universitäten generell vorhandenen Angebote hinausgehen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund interessant, dass deutsche Universitäten traditionell besonders einem die ganze Person einschließenden Ethos von „Wissenschaft als Beruf“ verpflichtet sind und als Wissenschaftsorganisation keine Karriereanreize für ihre Mitglieder zu bieten haben (*Beaufays 2003; Hüther/Krücken 2011*). Ebenso spiegelt sich in der Umsetzung des Strebens nach Geschlechtergleichheit ein allgemein-gesellschaftlicher Trend in Richtung „Audit Society“ (*Power 1997*) wider. Maßnahmen vom Gender Controlling bis zu Auditierungs- und Zertifizierungsverfahren erlauben die wettbewerbliche Positionierung von Universitäten auch bei Fragen der Geschlechtergerechtigkeit. Diese Maßnahmen setzen Metrisierung voraus und schließen an die hohe gesellschaftliche Legitimation von Zahlenvergleichen an. Dass hierbei vor allem die Forschungsförderumwelt als Impulsgeberin dient, ist keineswegs ungewöhnlich, wenn man die spezifische Umwelteinbettung von Universitäten berücksichtigt.

Als drittes Beispiel zur Illustration dient die zunehmende Managementberatung in Universitäten (*Serrano-Velarde 2010; Krücken/Serrano-Velarde 2016*). Basierend auf 42 Interviews, die mit Akteuren aus Hochschulen, Beratungsunternehmen, Dachverbänden und Ministerien in Deutschland, Frankreich und Großbritannien durchgeführt wurden, die in Beratungsprozessen involviert waren, konnten wir feststellen, dass es regelmäßig zu einem Konflikt zwischen der diskursiven Logik der akademischen Professionsgemeinschaft und der effizienz- und durchsetzungsorientierten Logik der Managementberatungen kam, und dies in allen drei untersuchten Ländern. Dieser Konflikt kristallisierte sich vor allem an der Struktur organisationaler Entscheidungsprozesse. Für das Selbstverständnis der untersuchten Universitäten und ihrer Mitglieder war eine deliberative Entscheidungs- und Kommunikationskultur von grundlegender Bedeutung. Da dieser Befund übergreifend und unabhängig von der jeweiligen Organisation und dem jeweiligen Land gilt, deuten wir ihn als Ausdruck einer starken institutionellen Identität als Universität (*Krücken/Serrano Velarde 2016*). Für Beratungsunternehmen stellt die Hervorhebung konsensualer und partizipativer Entscheidungsprozesse eine besondere Herausforderung dar. Derartige Prozesse widersprechen sowohl ihren Arbeitserfahrungen in öffentlichen und wirtschaftlichen Einrichtungen, die den Beratern gegenüber klare Entscheidungshierarchien und strategische Handlungsfähigkeit offensiv zur Schau stellen, als auch dem Selbstverständnis als effiziente Problemlöser, die die Wettbewerbsposition zu verbessern helfen. Damit korrespondiert ein unterschiedliches Verständnis der den Entscheidungsprozessen zugrunde liegenden Wissensbasis. Managementberater präferieren ein halbstandardisiertes und lösungsorientiertes Entscheidungswissen, das jedoch regelmäßig an der universitären Orientierung an wissenschaftlichem, d. h. theoretisch und methodisch basierendem sowie ergebnisoffenem Entscheidungswissen abprallt. Die Ergebnisse wurden hier zugespitzt, und es wäre sicherlich noch stärker nach Entscheidungsbereichen und Themen zu differenzieren. Wir behandelten die auf die ganze Universität bezogene Strategieberatung, während die auf die Verwaltung bezogene IT-Beratung sicherlich anders und weniger konfliktlastig verläuft. Dennoch macht dieses Beispiel deutlich, dass die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure ein offener Prozess ist, in dem bei genauerer Betrachtung auch andere der zuvor beschriebenen Elemente – wie zum Beispiel die Hierarchisierung der Entscheidungsprozesse oder die Orientierung an einer organisationalen und nicht institutionellen Identität – keineswegs als gegeben anzunehmen sind.

#### **4 Zusammenfassung und Diskussion**

Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure vollzieht sich auf verschiedenen Ebenen und lässt sich mithilfe unterschiedlicher theoretischer Ressourcen genauer untersuchen. An drei Beispielen wurde dieser Prozess schlaglichtartig beleuchtet.

Die Entwicklung des administrativen Hochschulmanagements verstärkt den Transformationsprozess. Von besonderer Bedeutung ist hier der Aufbau von Managementkapazitäten in den Bereichen, die der Beobachtung der internen Prozesse und des Wettbewerbsumfelds dienen. Zugleich sind derartige Entwicklungen eng verknüpft mit Entwicklungen in der Förderumwelt („Exzellenzinitiative“). Das Beispiel der Managementberatung in Universitäten zeigte, dass der Transformationsprozess keineswegs geradlinig verläuft und Konflikte hervorruft. Hier wurde auch eine unhintergehbare Grenze im intersektoralen Wissenstransfer zwischen Managementberatung und Universitäten deutlich. Damit leistet dieses Beispiel auch einen wichtigen Beitrag zu der von manchen erhofften, von manchen befürchteten Strukturangleichung zwischen Wissenschafts- und Wirtschaftsorganisationen, denn die organisationalen Strukturen und Identitätskonzepte sind sektoral zwischen Wissenschaft und Wirtschaft so unterschiedlich, dass der Strukturangleichung deutliche Grenzen gesetzt sind. Dass auch ein klassisches Thema der Chancengleichheit bzw. -gerechtigkeit wie die Frauenförderung in der Wissenschaft nun ebenfalls unter Prämissen des Wettbewerbs reformuliert wird, weist auf mehr als einen Wandel der Legitimationsbedingungen hin. Wie das dritte zur Illustration benannte Beispiel zeigte, sind mit diesem Wandel der Legitimationsbedingungen auch organisationale Wandlungsprozesse verbunden.

Die hier nur grob skizzierten Beispiele sind alle auf der Organisationsebene angesiedelt. Es wurde nicht behandelt, welche Auswirkungen die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure für das Gesamtsystem hat. Gegenwärtig werden die Auswirkungen eher kritisch diskutiert, und die Euphorie, die zumindest in Teilen von Hochschulen, Hochschulpolitik und Hochschulforschung zu Beginn der zunehmenden Wettbewerbssteuerung vorgeherrschte hat, scheint verfliegen. Es werden zurzeit vor allem die zahlreichen problematischen Effekte diskutiert, etwa im Hinblick auf die stärkere Stratifizierung des Gesamtsystems, die Gewinner und Verlierer erzeugt, das Verhältnis von Forschung und Lehre, das strategisch-antizipative Verhalten von Universitäten und die in ihnen tätigen Individuen, die Auswirkungen auf die akademische Profession, die Nachhaltigkeit der Wettbewerbs- und Anreizförderung sowie das Verhältnis von Wettbewerb und anderen Governanceformen im Hochschulsystem.

Wie bei allen größeren Veränderungen im Hochschulsystem wird man auch hier eine Reihe sehr unterschiedlich zu bewertender Effekte beobachten können, die es genauer zu untersuchen lohnt. Hierzu ist die interdisziplinäre Hochschulforschung, die auf dem Wissen unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen basiert und sich mit diesen Disziplinen kontinuierlich weiterentwickelt, geradezu prädestiniert. Vor allem vonseiten der soziologisch und politikwissenschaftlich inspirierten Governanceforschung gibt es hier zahlreiche theoretische Konzepte und empirische Vorarbeiten, die es verstärkt mit

wirtschaftswissenschaftlichem Wissen zu kombinieren gilt.<sup>13</sup> Im Rahmen einer solchen Forschung sollte nicht zuletzt die übergreifende Frage nach dem Verhältnis von Wettbewerb und Innovation im Vordergrund stehen.

Grundlegende wirtschaftssoziologische Arbeiten wie die von *Beckert (2016, Kap. 6)* nehmen im Einklang mit der innovationsökonomischen Literatur einen positiven Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Innovation für das Wirtschaftssystem an, denn der Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, ständig auf der Suche nach neuen, vom Status quo abweichenden Produkten und Verfahren zu sein, um sich solchermaßen von anderen Wettbewerbern abzugrenzen. Auch im Hinblick auf den Wettbewerb unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ist mit Bezug auf die zuvor zitierten wirtschaftssoziologischen Arbeiten von *Merton (1957a)*, *Bourdieu (1975)* und *Jacobs (2013)* von einem positiven Zusammenhang im Hinblick auf die Wissenschaftsentwicklung auszugehen.

Es stellt sich aber die Frage, ob dieser positive Zusammenhang, der für das Wirtschaftssystem und seine Unternehmen ebenso wie für die individuelle Ebene der Wissenschaft und die daraus resultierende Wissenschaftsentwicklung zu gelten scheint, auch für das Hochschulsystem und seine Universitäten gilt. Hier mag sich dies anders darstellen. Aufgrund spezifischer Wettbewerbsbedingungen, die, wie zuvor dargestellt, darin bestehen, dass der Wettbewerb, wie er sich gegenwärtig darstellt, vor allem ein Statuswettbewerb ist, der stark durch vereinheitlichende Prozesse der Metrisierung geprägt ist, sind vor allem inkrementale, nicht jedoch radikale Innovationen zu erwarten. Universitäten beobachten einander und ihre Förderumwelt sehr intensiv, ebenso wie die Förderumwelt kennzahlenbasiert die Universitäten beobachtet. Es ist zu vermuten, dass dies zu einer schrittweisen Anhebung des Gesamtniveaus führt. Doch wo bleibt in diesem wechselseitigen Beobachtungs- und Bewertungssystem die bewusste Abweichung, die Devianz?<sup>14</sup> Gegenwärtig, so scheint es, sind Universitäten gut beraten, sich unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen an übergreifende Trends und Kennzahlensysteme anzupassen und erwartungskonform zu verhalten. Dieses individuell rationale Verhalten kann für die Innovationsfähigkeit des Gesamtsystems, das auch Devianz und radikale Innovationen benötigt, jedoch durchaus problematisch sein.

<sup>13</sup>Dies setzt aber voraus, die jeweils andere Disziplin nicht nur als Konkurrenz oder Untersuchungsgegenstand zu betrachten, sondern als ernsthafte Kooperationspartnerin, was gerade im Verhältnis von Sozial- und Wirtschaftswissenschaften keineswegs selbstverständlich ist (vgl. hierzu die Rezension aktueller soziologischer Publikationen zum Verhältnis von Wirtschaftssoziologie und Wirtschaftswissenschaften durch *Suckert 2016*).

<sup>14</sup>Hier sei nur an die frühe Soziologie der Innovation durch Robert K. Merton erinnert, der Innovationen im Rahmen seiner Theorie abweichenden Verhaltens behandelte (*Merton 1957b, Kap. 4, 5*). Damit hatte er einen durchaus wichtigen Punkt, auch wenn dieser längst in Vergessenheit geraten ist.



## Literatur

*Beaufaÿs, Sandra (2003):* Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld

*Beckert, Jens (2016):* Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics. Cambridge, MA

*Beckert, Jens; Musselin, Christine (2013):* Constructing Quality. The Classification of Goods in Markets. Oxford

*Bieletzki, Nadja (2017):* The Power of Collegiality. A Qualitative Analysis of University Presidents' Leadership in Germany. Wiesbaden

*Binswanger, Mathias (2010):* Sinnlose Wettbewerbe: Warum wir immer mehr Unsinn produzieren. Freiburg im Breisgau

*Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg; Netz, Nicolai (2010):* Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die Hochschule 19, 2010, 2, S. 154–171

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

*Boyer, Ernest L.; Altbach, Philip G.; Whitelaw, Mary J. (1994):* The Academic Profession: An International Perspective. A Special Report. Princeton, NJ

*Bromley, Patricia; Meyer, John W. (2015):* Hyper-Organization. Global Organizational Expansion. Oxford

*Bünstorf, Guido (2002):* Über den Wettbewerb als allgemeines Aufdeckungs-, Ordnungs- und Erkundungsverfahren. In: ORDO Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 53, 2002, 1, S. 189–205

*Carroll, Glenn R.; Hannan, Michael T. (2000):* The Demography of Corporations and Industries. Princeton, NJ

*Chandler, Alfred D. (1977):* The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, MA

*Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972):* A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17, 1972, 1, S. 1–25

*Engels, Anita; Beaufaÿs, Sandra; Kegen, Nadine V.; Zuber, Stephanie (2015):* Bestenauswahl und Ungleichheit: Eine soziologische Studie zu Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der Exzellenzinitiative. Frankfurt am Main

*Espeland, Wendy N.; Stevens, Mitchell L. (1998):* Commensuration as a Social Process. In: Annual Review of Sociology 24, 1998: S. 313–343

*Finnemore, Martha (1996):* National Interests in International Society. Cornell Studies in Political Economy. New York

*Fligstein, Neil (1990):* The Transformation of Corporate Control. Cambridge, MA

*Goffman, Erving (1974):* Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience. Boston

*Hasse, Raimund; Krücken, Georg (2013):* Competition and Actorhood: A Further Expansion of the Neo-institutional Agenda. In: *Sociologia Internationalis* 51, 2013, 2, S. 181–205

*Heintz, Bettina (2010):* Numerische Differenz. Überlegungen zu einer Soziologie des (quantitativen) Vergleichs. In: *Zeitschrift für Soziologie* 39, 2010, 3, S. 162–181

*Heintz, Bettina (2016):* Wir leben im Zeitalter der Vergleichung. Perspektiven einer Soziologie des Vergleichs. In: *Zeitschrift für Soziologie* 45, 2016, 5, S. 305–323

*Hüther, Otto (2010):* Von der Kollegialität zur Hierarchie? Der New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden

*Hüther, Otto; Krücken, Georg (2011):* Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen – organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen. In: *Soziale Welt* 62, 2011, 3, S. 303–323

*Hüther, Otto; Krücken, Georg (2016):* Hochschulen – Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden

*Jacob, Anna Katharina; Teichler, Ulrich (2011):* Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08. Berlin/Bonn

*Jacobs, Jerry A. (2013):* In Defense of Disciplines. Interdisciplinarity and Specialization in the Research University. Chicago, IL

*Jüttemeier, Michael; Krücken, Georg (2013):* Administratives Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor im wissenschaftlichen Wettbewerb? Eine quantitative Analyse der Personalentwicklung an Universitäten der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative. In: *Hochschulmanagement* 8, 2013, 1, S. 25–32

*Kipping, Matthias; Engwall, Lars (Hrsg.) (2002):* Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford/New York

*Kleimann, Bernd (2015):* Universität und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden

*Kloke, Katharina (2014):* Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen: Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden

*Kosmützky, Anna; Krücken, Georg (2015):* Sameness and Difference. In: *International Studies of Management & Organization* 45, 2015, 2, S. 137–149

*Krücken, Georg (2003):* Mission Impossible? Institutional Barriers to the Diffusion of the 'Third Academic Mission' at German Universities. In: *International Journal of Technology Management* 25, 2003, 1, S. 18–33

*Krücken, Georg (2004):* Hochschulen im Wettbewerb. In: Böttcher, Wolfgang; Terhardt, Ewald (Hrsg.): *Organisationstheorie in pädagogischen Feldern*. Wiesbaden, S. 286–301

*Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina (2010):* Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: *WSI-Mitteilungen*, 2010, 5, S. 234–241

*Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina (2013):* The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. In: *Minerva* 51, 2013, 4, S. 417–442

*Krücken, Georg; Serrano-Velarde, Kathia (2016):* Der Berater als Fremder. Eine soziologische Untersuchung zur Managementberatung in Universitäten. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 68, 2016, 1, S. 29–51

*Krücken, Georg; Mazza, Carmelo; Meyer, Renate; Walgenbach, Peter (Hrsg.) (2017):* *New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research*. Cheltenham, UK

*Leifer, Eric M. (1988):* *Making the Majors: The Transformation of Team Sports in America*. Cambridge, MA/London

*Luhmann, Niklas (1997):* *Die Gesellschaft der Gesellschaft* (2 Bde.). Frankfurt am Main

*Maassen, Peter; Pausits, Attila (2013):* Higher Education Management Programmes in Europe: from Grassroots to Sustainable Development and Impact. In: Kehm, Barbara M.; Musselin, Christine (Hrsg.): *The Development of Higher Education Research in Europe*. Rotterdam/Boston/Taipei, S. 69–87

*Merton, Robert K. (1957a):* Priorities in Scientific Discovery: A Chapter in the Sociology of Science. In: *American Sociological Review* 22, 1957, 6, S. 635–659

*Merton, Robert K. (1957b):* *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL

*Mintzberg, Henry (1983):* *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ

*Naidoo, Rajani (2016):* The Competition Fetish in Higher Education: Varieties, Animators and Consequences. In: *British Journal of Sociology of Education* 37, 2016, 1, S. 1–10

*North, Douglass C. (1990):* *Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Political Economy of Institutions and Decisions*. Cambridge, MA

*Paradeise, Catherine; Thoenig, Jean-Claude (2015):* *In Search of Academic Quality*. Houndmills/Basingstoke

*Parsons, Talcott; Platt, Gerald M. (1973):* *The American University*. Cambridge, MA

*Porter, Michael E. (1980):* *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York

*Power, Michael (1997):* *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford

*Sambale, Jens; Eick, Volker; Walk, Heike (2008):* Das Elend der Universitäten. Neoliberalisierung deutscher Hochschulpolitik. Münster

*Schelsky, Helmut (1963):* Einsamkeit und Freiheit. Reinbek

*Serrano-Velarde, Kathia (2010):* A Fish out of Water? Management Consultants in Academia. In: *Minerva* 48, 2010, 2, S. 125–144

*Simmel, Georg (1903):* Soziologie der Konkurrenz. In: *Neue Deutsche Rundschau* 14, 1903, 10, S. 1009–1023

*Suckert, Lisa (2016):* Vom Konkurrenten zum Untersuchungsgegenstand: Die Wirtschaftswissenschaften im Fokus (wirtschafts-) soziologischer Kritik (Sammelbesprechung). In: *Soziologische Revue* 39, 2016, 3, S. 379–394

*Weick, Karl E. (1976):* Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly* 21, 1976, 1, S. 1–19

*Werron, Tobias (2010):* Direkte Konflikte, indirekte Konkurrenzen. Unterscheidung und Vergleich zweier Formen des Kampfes. In: *Zeitschrift für Soziologie* 39, 2010, 4, S. 302–318

*Winterhager, Nicolas (2015):* Drittmittelwettbewerb im universitären Forschungssektor. Wiesbaden

**Anschrift des Autors:**

Professor Dr. Georg Krücken

International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel)

Universität Kassel

Mönchebergstr. 17

34109 Kassel

E-Mail: [kruecken@incher.uni-kassel.de](mailto:kruecken@incher.uni-kassel.de)

Professor Dr. Georg Krücken ist Geschäftsführender Direktor des International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel) und Professor für Hochschulforschung an der Universität Kassel (Fachbereich Gesellschaftswissenschaften). Er ist Soziologe und Hochschulforscher sowie erster Vorsitzender der Gesellschaft für Hochschulforschung e. V. (GfHf).