

Meier, Frank

## **Die Hochschulen und die Entwicklung ihrer Forschung. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen universitärer Profilbildung**

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 21 (2012) 1, S. 169-189*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Meier, Frank: Die Hochschulen und die Entwicklung ihrer Forschung. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen universitärer Profilbildung - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 21 (2012) 1, S. 169-189 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-162836

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-162836>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Die Hochschulen und die Entwicklung ihrer Forschung

## Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen universitärer Profilbildung

**Frank Meier**  
Bremen

Universitäten galten lange Zeit als besonders träge und starre Organisationen. So sehr sie auch immer wieder Objekt von Reform- und Planungsbemühungen wurden, die hohe Autonomie der Hochschullehrer und ihrer Arbeitsbereiche sowie das anarchische (vgl. March/Olson 1976) und zu Blockaden (Schimank

1995) neigende Entscheidungsverhalten schienen, – im Verein mit den Reformhemmnissen auf staatlicher Seite – tief greifende Veränderungen der Organisationsstruktur zu verhindern. Diese Einschätzungen mögen sich mit der Frustration derer decken, die sich in universitären Gremien bewegt haben, ohne dabei die Universität zu bewegen – in Bezug auf die Forschung waren sie immer schon fragwürdig. Gerade die lose gekoppelte Organisationsstruktur (Weick 1976) machte es leicht möglich, immer neue Disziplinen und Subdisziplinen zu integrieren, und die autonomen und grundfinanzierten Arbeitsbereiche konnten durchaus als Laboratorien der Innovation dienen. Es spricht ja nicht gegen die Anpassungsfähigkeit der Universität, dass sie die Dynamik des wissenschaftlichen Wandels über Jahrzehnte (und Jahrhunderte) überstehen konnte. Zweifellos war diese Form der Erneuerungsfähigkeit unter Bedingungen starken Wachstums (selbst eine der wichtigsten Veränderungsdynamiken) leichter möglich. Wo grimmige Knappheit regiert, wird erkennbar, dass das eigentliche Problem in der Unfähigkeit zur Umverteilung liegen könnte.

Seit den 1990er Jahren sind nun Reformmaßnahmen ergriffen worden, die sich von der Erneuerung von Steuerungs- und Organisationsstrukturen eine höhere Leistungsfähigkeit des Hochschul- und Wissenschaftssystems versprechen (vgl. Schimank 2005; Lange/Schimank 2007). Gesucht wird nach der rationalen Gestaltung von Strukturen, die der Entwicklung der Forschung angemessen sind. Es geht um die Pas-

sung von Organisations- und Governance-Strukturen einerseits und den je spezifischen Bedürfnissen der Forschung andererseits. Unter sich wandelnden Bedingungen sollen durch Wettbewerb und Autonomie mehr Elastizität und Flexibilität dort ermöglicht werden, wo man – begründet oder unbegründet – Starrheit vermutet. Und es geht um die Herstellung organisationaler Handlungsfähigkeit. Denn der eigentliche Clou dieser Reformen besteht darin, dass sich in ihnen ein neues Verständnis der Hochschulorganisation manifestiert. Diese erscheinen nun neben dem Staat und den individuellen Hochschullehrern als Akteure, also als kompakte, autonome Handlungsträger eigenen Rechts (Meier 2009). Erst damit stehen tatsächlich die *Organisationen* mehr als nur metaphorisch vor Herausforderungen. Und erst damit werden die Universitäten mit der Zumutung konfrontiert, für ihr Tun und Lassen in vollem Umfang (wenn auch nicht als Einzige) verantwortlich zu sein. In dieser Ausgangslage sind es denn auch die Hochschulorganisationen, denen die Entwicklung der eigenen Forschung zur intentionalen Gestaltungsaufgabe gerät. Das Stichwort lautet hier: Profilbildung. Diese wird von vornherein als eine Aufgabe im Verantwortungsbereich der Hochschule begriffen. In ihrer Zukunftsorientiertheit bringt sie Organisationsentwicklung und organisationale Wissenschaftsplanung zusammen.

Im Weiteren soll nun nach Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen von Profilbildung gefragt werden. Zunächst soll diskutiert werden, welche Vorstellungen sich mit Profilbildung verbinden (1), welche institutionellen Bedingungen dazu geführt haben könnten, dass Profilbildung im deutschen Reformdiskurs so prominent wurde (2), sodann welche Konstellationen Hochschulleitungen dazu befähigen können, erfolgreich Profilbildung zu betreiben. Zur Klärung dieser Frage werden Ergebnisse eines explorativen Forschungsprojekts vorgestellt (3). Abschließend finden sich einige Überlegungen darüber, welche Konsequenzen aus konsequenten Profilbildungsbemühungen folgen könnten (4). Insgesamt treten die folgenden Ausführungen mit bescheidenem Anspruch an. Es geht vor allem darum, Fragen zu stellen, analytische Unterscheidungen einzuführen und – zum Teil mit empirischen Befunden plausibilisierte – Antwortperspektiven anzudeuten.

## **1. Profiliertheit und Profilbildung**

Die Profiliertheit von Universitäten ist seit den 1980er Jahren ein zentrales Thema im deutschen Hochschulreformdiskurs. Im Zuge der Debatte um „Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem“ (Wissenschaftsrat 1985) etabliert und immer eng mit Wettbewerbsvorstellungen verbunden

gehört die Rede von Profilen, Profiliertheit und Profilbildung bis heute zu den allgegenwärtigen Elementen der Reformrhetorik. Profiliertheit ist Zielsetzung von zahlreichen Maßnahmen und Programmen, vielfach auch Voraussetzung von öffentlichen Förderungen.<sup>1</sup> Dabei werden durchaus heterogene Eigenschaften von Forschungseinheiten mit dem Profilbegriff verbunden. Ich gehe davon aus, dass sich zumindest fünf Hinsichten unterscheiden lassen, in denen sich wissenschaftliche Einheiten dem Diskurs gemäß als profiliert ausweisen können und sollen:<sup>2</sup>

- *Erstens* ist eine profilierte Forschungseinheit eine solche, die sich gegenüber anderen vergleichbaren Einheiten durch *Besonderheit*, wenn möglich gar durch Einzigartigkeit auszeichnet. Sie verfügt, manageriell formuliert, über „Alleinstellungsmerkmale“.
- *Zweitens* ist die profilierte Forschungseinheit mehr als eine lose Ansammlung von einzelnen Teilen, vielmehr sind diese Teile in relevanten Hinsichten *abgestimmt*. Das heißt, sie sind untereinander koordiniert oder kooperieren sogar miteinander.
- *Drittens* (und als Folge des letztgenannten Punktes) ergibt die profilierte Forschungseinheit insgesamt ein stimmiges Ganzes. Sie ist nicht notwendigerweise homogen, die einzelnen Teile können durchaus komplementär zueinander stehen, sie ist aber in ihrer Gestalt *kohärent*.
- *Viertens* verfügt die profilierte Forschungseinheit über Forschungszusammenhänge einer gewissen *Größe*. Insbesondere in dieser Dimension hat Profiliertheit offensichtlich etwas mit ressourcenbezogenen Prioritätenentscheidungen zu tun und beerbt so die ältere Diskussion um „Schwerpunkte“.
- *Fünftens* sind profilierte Forschungseinheiten für nationale und internationale (Fach-)Öffentlichkeiten *sichtbar*. Das gilt sowohl für die akademischen Peers, wie gegebenenfalls auch für weitere relevante Publika (etwa Unternehmen, Wissenschaftsministerien, Medien, Studierende).

---

<sup>1</sup> Zum Beispiel heißt es im Leitfaden zur dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative: „Im Zentrum steht bei allen zu beantragenden Fördermaßnahmen der nachhaltige Ausbau der Spitzenforschung einer Universität und dazu insbesondere die Schärfung des universitären Profils“ (DFG/Wissenschaftsrat 2005: 4).

<sup>2</sup> Ich beziehe mich hier insbesondere auf die Profiliertheiterwartungen, die in den Empfehlungen der Gutachtergruppen der Wissenschaftlichen Kommission Niedersachsen geäußert wurden, vgl. hierzu noch ohne Differenzierung einzelner Dimensionen Schiene/Schimank (2006: 53-56). Die Analyse von Empfehlungen und Follow-up-Berichten einiger Fächer war Bestandteil des weiter unten verschiedentlich zitierten Forschungsprojekts (vgl. Fußnote 15).

Die genannten Dimensionen können mit unterschiedlichem Erkenntniswert zur wissenschaftlichen Strukturbeschreibung von Forschung eingesetzt werden. Profiliertheit interessiert hier aber vor allem als ein Beobachtungsschema in der Hochschul- und Wissenschaftssteuerung, also des untersuchten Feldes selbst. Wie der bewusst allgemein gehaltene Begriff der „wissenschaftlichen Einheit“ schon andeutet, kann Profiliertheit dabei auf unterschiedlichen Ebenen beobachtet werden – von den Basiseinheiten (z.B. Lehrstühlen) über Institute, Fachbereiche, Fakultäten bis hin zu ganzen Organisationen oder Organisationskonglomeraten. Dabei werden auf den unterschiedlichen Ebenen unterschiedliche Dimensionen von Profiliertheit im Vordergrund stehen. So wird beispielsweise Abgestimmtheit in der Regel auf der Ebene der Gesamtorganisation weniger bedeutsam sein als auf der Arbeitsebene der Lehrstühle.

Auch wenn sich dieser Beitrag auf die Profilbildung in der Forschung bezieht, spielen im Fall von Hochschulen jedoch auch Gesichtspunkte der Lehre eine wichtige Rolle. Universitäten können sich über Besonderheiten der Lehre profilieren, ebenso über ein besonderes Verhältnis von Forschung und Lehre (etwa als lehr- oder forschungszentrierte Universität). Außerdem schränken Belange der Lehre die Möglichkeiten einer forschungsbezogenen Profilbildung ein, vor allem weil in der Lehre in aller Regel die „Basics“ der vermittelten Fächer abgedeckt werden müssen und dafür entsprechendes wissenschaftliches Personal benötigt wird (Meier/Schimank 2010: 231f.).<sup>3</sup>

Profiliertheit, in dem hier vorgeschlagenen Sinne, ist zunächst relativ unabhängig von der Qualität der in einer wissenschaftlichen Einheit betriebenen Forschung. Diese kann im Prinzip auch dann hervorragend sein, wenn sie durch ein inkonsistentes Sammelsurium unabgestimmter Kleinsteinheiten betrieben wird und sich Sichtbarkeit nur auf Einzelpersonen, nicht aber auf die Organisation bezieht. Umgekehrt kann auch die schönste Abstimmung in einer großen und gerade deshalb sichtbaren Einheit mit nur mäßiger Qualität einhergehen.

Der Diskurs stellt allerdings sehr deutlich Beziehungen zwischen Qualität und Profiliertheit her (Schiene/Schimank 2006). Zum einen finden sich Argumente, dass Profilbildung als Voraussetzung von qualitativ hochwertiger Forschung dienen könnte. Profilbildung würde also Qualität ermöglichen. Dem liegt zum Beispiel die Vorstellung zugrunde, dass erfolgreiche Forschung „kritische Massen“ an Personen und Ressourcen zusammenbringen müsse oder dass Synergien zwischen verschiedenen

---

<sup>3</sup> Dort wo Medizin angeboten wird, spielen Belange der Krankenversorgung zwangsläufig eine relevante Rolle.

Forschungskompetenzen entstehen könnten. Zum anderen wird Profiliertheit zunehmend ein Aspekt der Forschungsqualität selbst. Dies geschieht durch eine Veränderung der Zurechnungspraxis: Die Forschungsleistung eines Standorts besteht demnach nicht mehr – oder jedenfalls nicht mehr nur – aus der Summe der individuellen Einzelleistungen. Vielmehr müssen letztere, wie Schiene und Schimank (2006: 59) formulieren,

„als Beitrag zur Herstellung eines kollektiven Gutes verstanden werden: der Forschungsleistung der jeweiligen Organisationseinheit. Anders gesagt: Individualforschung wird schrittweise unter kollektive Forschungsprofile von Fakultäten oder Departments subsumiert“.

Forschungsqualität wird demnach zunehmend als Qualität von Forschungsprofilen verstanden.<sup>4</sup>

Es gibt dabei so etwas wie Marker universitärer Profile, die nach außen und innen signalisieren, wo sich ein Profilbereich einer Universität befindet. Zu denken ist hier an Forschungszusammenhänge, die auf koordinierten Programmen aufrufen.<sup>5</sup> So markiert beispielsweise ein Sonderforschungsbereich einen in sich profilierten Bereich, der auch für die Gesamtorganisation in aller Regel profilbildend ist. Umgekehrt werden auch Bereiche zu dem Zwecke ausgebaut und profiliert, um in koordinierten Programmen zu reüssieren. Profiliertheit ist deshalb eng verknüpft mit dem Einwerben solcher großen drittmittelfinanzierten Zusammenhänge.

Profiliertheit ist nun grundsätzlich etwas, so lässt sich dem Diskurs entnehmen, das hergestellt werden kann und soll. Es gibt also eine Präferenz für Profiliertheit und – zumindest in gewissem Grade – den Glauben an ihre Machbarkeit: Profile können, wenn schon nicht von Grund auf kreiert, so doch geschärft werden. Das Schlagwort lautet eben *Profilbildung*. Ganz im Gegensatz zur Debatte über Schwerpunkte (vgl. etwa Mikat 1967) wird Profilbildung nicht als eine planerische Aufgabe des Staates, sondern primär als eine Eigenleistung der einzelnen Hochschulen verstanden, die zu den „institutionellen Autoren“ (Olbertz 1999: 87) ihrer Entwicklungsprozesse werden sollen. Das schließt landesplanerische Bemühungen nicht aus, enthebt die Hochschulen aber gerade nicht von der Verantwortlichkeit für ihr Profil.

---

<sup>4</sup> Spätestens hier wird natürlich deutlich, dass Forschungsqualität eine soziale Konstruktion ist.

<sup>5</sup> Man beachte, dass wir es hier auch oft mit Netzwerken zu tun haben, die die Organisationsgrenzen überschreiten. Diese den einzelnen Hochschulen zuzurechnen – was faktisch geschieht – ist nicht unproblematisch.

## 2. Profilbildung im deutschen Hochschuldiskurs

Dass Universitäten Profilbildung betreiben sollen, muss keineswegs als Selbstverständlichkeit hingenommen werden. Insofern lässt sich fragen, warum Profilbildung eine so prominente Stellung im deutschen Hochschuldiskurs einnimmt. Damit sind im Grunde zwei Teilfragen angesprochen: Welche Voraussetzungen historischer und institutioneller Art haben es ermöglicht, dass Profilbildung zu einem relevanten Thema des Hochschuldiskurses avancieren konnte. Und: Warum ist die Resonanz gerade in Deutschland so groß? Denn ein derartiger Profilbildungsdiskurs ist – wenn der vorempirische Eindruck nicht täuscht, der noch einer systematischen Überprüfung harrt – in anderen Ländern keineswegs überall zu beobachten.<sup>6</sup> An dieser Stelle seien nur zwei naheliegende Vermutungen formuliert.

Ein erster Ansatzpunkt, der sich mehr oder weniger dem Diskurs selbst ablauschen lässt (und der deshalb noch nicht falsch sein muss), besteht in der Feststellung, dass für das deutsche Hochschulsystem lange Zeit die Idee relativ gleichartiger und gleichrangiger Universitäten kennzeichnend war (Teichler 1999; Wissenschaftsrat 2006: 18). Profilbildung wäre dann deshalb in Deutschland von besonderer Bedeutung, weil die aus anderen Hochschulsystemen übernommene Präferenz für ein differenziertes Hochschulsystem unter den deutschen Bedingungen zuallererst die sozialverträgliche Herstellung von Differenzen erforderlich macht. Dabei besteht die Attraktivität von Profilbildung darin, dass sie im Prinzip Gleichrangigkeit der Universitätsorganisationen (nicht unbedingt der einzelnen Fachbereiche) mit Ungleichartigkeit zu verbinden erlaubt (oder jedenfalls verspricht). Dies entsprach auch noch den frühen in Deutschland vertretenen Wettbewerbsvorstellungen.<sup>7</sup>

Man muss sich jedoch vor Augen führen, dass die Idee der Schwerpunktsetzung in der Forschung bereits in den 1960er Jahren durch das Wachstum und die interne Differenzierung des Wissenschaftsbereichs, sowie den Einsatz erheblicher „Produktionsmittel“ sachlich unumgänglich war, vom Wissenschaftsrat (1960: 41-43) eingefordert wurde und auch in der Neugründung von Forschungsuniversitäten mit speziellem

---

<sup>6</sup> Vgl. jedoch zu Österreich Meier/Schimank (2003).

<sup>7</sup> Hierfür standen insbesondere die Empfehlungen des Wissenschaftsrates von 1985 in denen es hieß: „Ziel gerade einer wettbewerbsorientierten Konzeption von Schwerpunktbildung sind also nicht wenige Spitzenuniversitäten, sondern Leistungszentren in einem Fach oder einigen Fächern an möglichst vielen Hochschulen. Zu einer Konzentration der Ressourcen auf wenige Hochschulen, deren Folge es sein könnte, daß Provinzen der Mittelmäßigkeit entstehen, darf es nicht kommen“ (Wissenschaftsrat 1985: 31).

Fächerprofil (zum Beispiel in Bielefeld) ihren Ausdruck fand. Zudem waren zum Beispiel mit den technischen Hochschulen noch deutlich früher inhaltlich fokussierte Einrichtungen in den Universitätsbereich eingegliedert worden.<sup>8</sup> Insofern wies das deutsche Hochschulsystem strukturell durchaus eine gewisse interne Differenziertheit auf.

Eine zweite im deutschen Reformdiskurs tief verankerte normative Erwartung mit gewisser Affinität zur Profilbildung ist diejenige, dass Universitäten *Einheiten* sein sollten (Meier 2009). Diese wurzelt wohl in der mythisch aufgeladenen Vorstellung einer einheitsstiftenden „Idee der Universität“ und den damit assoziierten Konzepten: der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden und der Universität als organisationaler Repräsentation der universell gedachten Wissenschaft (vgl. Anrich 1956; Jaspers 1946).<sup>9</sup> Vor diesem ideologischen Hintergrund ist die – wiederum durch Wachstum, disziplinäre Differenzierung sowie die oben beschriebene Ausweitung universitärer Aufgaben, vorangetriebene – Heterogenität und organisationale Zergliederung der Universität in Deutschland immer als Defizit begriffen worden (Meier 2009: 173-236). Mag auch die Überzeugungskraft der klassischen Universitätsidee zunehmend verblasen, so zeigt sich doch eine hohe Akzeptanz von Mechanismen, die eine stärkere Integration versprechen. Insofern wirkt es wohl attraktiv, wenn eine Universität, so sie schon nicht durch eine gemeinsame Idee zusammengehalten wird, doch über ein einheitsstiftendes Profil verfügt.

Die Frage nach der institutionellen Einbettung von Profilbildung lässt sich heranziehen, um zu erklären, warum die Thematik sich in Deutschland so entfalten konnte. Interessant ist aber auch, welche Konsequenzen diese Einbettung für die tatsächliche Profilbildungspraxis hat. Insbesondere aber wäre zu fragen, welchen Unterschied die Rahmung im internationalen Vergleich macht. Unter welchen Vorzeichen werden in anderen Hochschulsystemen Entscheidungen getroffen, die hierzulande als Profilbildungsentscheidungen interpretiert werden? Und welchen Unterschied macht dies? Um diese Fragen beantworten zu können, wäre eine sorgfältige international vergleichende Untersuchung erforderlich. Hier kann sie nur notiert werden.

---

<sup>8</sup> Man denke auch an Universitäten wie die Deutsche Sporthochschule Köln oder die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, die beide bereits 1947 gegründet wurden.

<sup>9</sup> Zum mythischen Charakter der humboldtschen Universitätsidee siehe insbesondere Paletschek (2002).



### 3. Bedingungen folgenreicher Profilbildung

Profilbildung avanciert also gerade in Deutschland zu einem legitimen Betätigungsfeld der Hochschulen. Dabei werden nicht zuletzt die Hochschulleitungen in die Pflicht genommen. Dies unterscheidet Profilbildung von einigen anderen Aufgaben, für die die Universität Verantwortung übernimmt und die mitunter als Verwaltungstätigkeit abgearbeitet werden können. Profilbildung ist, soweit sie die Gesamtorganisation betrifft, Chefsache.<sup>10</sup>

Bereits im letzten Abschnitt habe ich angedeutet, dass differentielle Fächerprofile nichts grundsätzlich Neues oder Ungewöhnliches für das deutsche Hochschulsystem darstellen. Die Frage ist aber doch, inwieweit eine Universität aus sich heraus – womöglich gar qua managerieller Aktivität – von einem wenig profilierten Zustand ausgehend, zielgerichtet Profiliertheit herstellen kann, insbesondere dann, wenn sie nicht über genügend Ressourcen verfügt, einfach eine neue Einheit mit einer spezifischen Ausrichtung anzufügen oder bestehende Bereiche durch Ergänzungen zu arrondieren.

Profile konnten immer schon dezentral als Summe individueller Wahlentscheidungen der Hochschullehrer entstehen. Durch Prozesse horizontaler Abstimmung entstanden sogar große drittmittelfinanzierte Forschungsagglomerate. Es bildeten sich auch lokale Traditionen heraus, die sich an spezifischen Forschungsthemen, Theorien oder Methoden orientierten und dazu führten, dass bestimmte „Schulen“ an einzelnen Standorten dominierten,<sup>11</sup> wobei immer auch spezifische Gelegenheitsstrukturen, zum Beispiel durch – im wahrsten Sinne des Wortes – naheliegende Kooperationspartner von Bedeutung waren.<sup>12</sup> All dies geschah jedoch zunächst auf der Grundlage streng freiwilliger *bottom-up*-Koordination. Die legitime Rolle der Hochschulleitung blieb demgegenüber eng begrenzt. Allzu forsche Interventionen konnten jederzeit als Eingriffe in die ja auch grundgesetzlich verankerte Freiheit von Forschung und Lehre geäußert und legitimerweise zurückgewiesen werden. Und auch die Einflusspotentiale der Hochschulleitungen waren regelmäßig zu schwach ausgeprägt, um wirksam zu sein. Denn die Frage ist ja nicht nur, ob Profilbildung ein

---

<sup>10</sup> Um Missverständnisse zu vermeiden: Die Unterscheidung, die mit dem Ausdruck „Chefsache“ hervorgehoben werden soll, ist die von Leitung und Verwaltung, nicht die von Top-down- und Bottom-up-Koordination.

<sup>11</sup> Dem standen und stehen allerdings das Hausberufungsverbot und die weitgehende Einschränkung innerorganisationaler Karrieren entgegen.

<sup>12</sup> Natürlich war nicht ausgeschlossen, dass solche Gelegenheitsstrukturen ihrerseits Resultat von zielgerichteten planerischen Bemühungen waren.

legitimes Unterfangen für die Hochschulleitungen ist, sondern auch, ob diese über die notwendigen Ressourcen verfügen, um folgenreiche Profilbildungsaktivitäten zu initiieren. In dieser Hinsicht ließ die traditionelle Steuerungsstruktur des deutschen Hochschulsystems zwischen hochgradig autonomen Hochschullehrern einerseits und starken Wissenschaftsministerien andererseits, wenig Raum für eigenständige Bemühungen. Die organisationale Selbstverwaltung, fest in der Hand der akademischen Profession, übte sich darüber hinaus in strikter Zurückhaltung in Bezug auf strategische Entscheidungen oder die Intervention in die Autonomiebereiche der einzelnen Hochschullehrer.<sup>13</sup> Organisierte Profilbildung im engeren Sinne fand in dieser Situation kaum statt.

Die neuere an Steuerungstheorien wie dem New Public Management orientierte Hochschulreform (Schimank 2005; Lange/Schimank 2007; Meier 2009; Hüther 2010) könnte diese Situation prinzipiell geändert haben, zielte sie doch sowohl auf den Rückzug staatlicher Detailregulierung wie auf die formale Stärkung der Leitungsfiguren ab. Dadurch könnten sich auch in Bezug auf Profilbildung neue Durchsetzungschancen für die Hochschulleitungen ergeben haben.

Allerdings ist noch nicht klar, was dies für die faktische Steuerungspraxis bedeutet. Aus der formalen Ermächtigung – die zudem von Bundesland zu Bundesland durchaus unterschiedlich aussehen kann (Hüther 2010) – ergibt sich noch nicht zwangsläufig ein neuer Leitungsstil. Hinzu kommt im Speziellen, dass Profilbildung ohnehin schwerlich per *ordre de Mufiti* praktiziert werden kann, sondern auf die Unterstützung relevanter Gremien und vor allem auf die Mitwirkung der Gesteuerten zählen muss. Vermutlich ist selbst das noch zu stark ausgedrückt, weil Profilbildung in aller Regel geradezu auf der *Initiative* der Arbeitseinheiten und Fachbereiche aufruht. Wer nach der Rolle der Hochschulleitungen auch und gerade im Profilbildungsbereich fragt, mag sich angesichts dieser Lage an Clark Kerrs Beschreibung des amerikanischen Universitätspräsidenten aus den 1960er Jahren erinnern:

„The president in the multiversity<sup>14</sup> is leader, educator, creator, initiator, wielder of power, pump; he is also officeholder, caretaker, inheritor, con-

---

<sup>13</sup> Vgl. bereits Plessner (1924: 420) zum „Gesetz der Zurückhaltung auf Gegenseitigkeit“. Dietmar Braun (2001: 249) vertritt die Position, es habe lange Zeit überhaupt keine strategischen Entscheidungen für deutsche Universitäten gegeben.

<sup>14</sup> In seinem Essay zeichnet Kerr das Bild der amerikanischen Forschungsuniversität als einer Multiversität, weil diese sich gerade nicht durch Einheitlichkeit auszeichne, was der Autor jedoch nicht als Pathologie, sondern als eine funktionierende Realität beschrieb. Die oben beschriebene Dominanz von Einheitsvorstellungen im deutschen Hochschuldiskurs trug wohl dazu bei, dass Kerr in Deutschland verhältnismäßig wenig rezipiert und dann zum Teil missverstanden wurde.

sensusseeker, persuader, bottleneck. But he is mostly mediator" (1977 [1963]: 36).

Kerr (1977 [1972]: 142) hat später bedauert, dass er den Begriff des Mediators verwendet, der aus seiner Sicht als eine zu schwache Figur verstanden worden war. Er betont, dass er sich den Mediator durchaus machtvoll vorstelle. Dennoch ist es eher ein facettenreiches Koordinieren und Beeinflussen, nicht ein monokratisches Durchregieren, das man sich auch unter einer durch Leitungsfiguren vorangetriebenen Profilbildung vorstellen muss, selbst wenn im Einzelnen folgenreich auch gegen Widerstände aus den Fachbereichen entschieden wird oder erhebliche Drohpotenziale in Stellung gebracht werden mögen.

In einem explorativen Projekt wurde der Zusammenhang zwischen neuen Steuerungssystemen im Hochschulbereich und den Möglichkeiten zur Profilbildung aus der Perspektive der Hochschulleitungen in den Blick genommen. Das Projekt fokussierte dabei auf als erfolgreich wahrgenommene Profilbildungsprozesse in vier Fachbereichen unterschiedlicher Fächer an niedersächsischen Universitäten.<sup>15</sup>

Der Fall Niedersachsen ist insoweit besonders aufschlussreich, als hier durch die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) sukzessive flächendeckende, fächerbezogene Evaluationen der Forschungslandschaft initiiert, unterstützt und koordiniert wurden.<sup>16</sup> Die Evaluationen wurden durch Gutachtergruppen durchgeführt, die mit reputierten Fachvertretern besetzt wurden. Eine Besonderheit besteht darin, dass die Evaluationen die Hochschulen mit zwei Arten von Informationen versorgten: Zum einen wurden Einschätzung der Forschungsqualität der einzelnen Standorte absolut und im Vergleich innerhalb Niedersachsens abgegeben, zum anderen erarbeiteten die Gutachtergruppen Empfehlungen, von denen sie sich eine Verbesserung der Forschungsqualität versprachen.

Jenseits der spezifischen Beiträge der Evaluationen zu einzelnen Profilbildungsmaßnahmen, ist bemerkenswert, dass sich die Forderung, die

---

<sup>15</sup> Das kleine Projekt, das der Autor gemeinsam mit Uwe Schimank durchführte, basiert auf der Auswertung der Evaluations- und Follow-up-Berichte für die entsprechenden Fächer bzw. Fachbereiche, die uns, so nicht ohnehin frei zugänglich, freundlicherweise durch die untersuchten Standorte zur Verfügung gestellt wurden, sowie von 10 ergänzenden leitfadengestützten Interviews. Letztere wurden im Sommer 2009 durchgeführt und erlaubten – bei allerdings unterschiedlichen Umsetzungsständen der Reformmaßnahmen – weitgehend nur retrospektive Beobachtungen. Zu weiteren Details und Befunden siehe Meier/Schimank (2010).

<sup>16</sup> Zum Verfahren siehe WKN (1999); Orr (2003: 28-35). Nach Abschluss des Evaluationsdurchgangs durch alle Fächer wird die WKN im Weiteren nur noch auf Initiative durch die Hochschulleitungen oder das Ministerium fallbezogene Evaluationen durchführen.

Fachbereiche sollten über ein Profil verfügen und dieses gegebenenfalls schärfen, als Prämisse der Gutachtergruppen „quer durch die Fächer“ zieht (Schiene/Schimank 2006: 55). Damit wird deutlich, wie tief diese Erwartung bereits im institutionellen Kern der Wissenschaft verankert ist.

In den im Rahmen des Projekts untersuchten vier Fällen zeigte sich des Weiteren, dass die Evaluationen die Hochschulleitungen mit zwei für die Profilbildung zentralen Ressourcen versorgten: *Orientierung* und *Legitimität*. Im Hinblick auf *Orientierung* ermöglichen die Evaluationen, die Stellung der jeweiligen Fachbereiche im Vergleich zu anderen Standorten einschätzen zu können und informieren darüber, wie etwaige Pfade zukünftiger Profilbildung aussehen könnten. Darüber hinaus stiften die Evaluationen Anlässe, um überhaupt profilbildend tätig werden zu können und verleihen Bemühungen *Legitimität*, die Empfehlungen umzusetzen, aber im Prinzip auch ergänzende (oder sogar abweichende) Lösungen in den Blick zu nehmen, die die jeweils benannten Problemlagen zu beheben versprechen.<sup>17</sup> Die Autorität der Empfehlungen beruht vor allem darauf, dass hier Urteile der *scientific community* selbst zum Tragen kommen, weshalb ihr legitimatorischer Wert letztlich davon abhängt, welche Autorität den Empfehlenden als Sprechern der Fachgemeinschaft zugesprochen wird.

Generell ist der Orientierungs- und Legitimationsbedarf der Hochschulleitungen wohl erheblich. Gerade in Hinblick auf die Forschung verfügen die Leitungsebenen in aller Regel über nur begrenzte Einsicht in die Aktivitäten und die Leistungsfähigkeit der einzelnen Bereiche – ganz zu schweigen von etwaigen vielversprechenden Entwicklungsperspektiven. Gleichzeitig sind Interventionen in die Belange von Forschung und Lehre trotz aller hier beschriebenen Veränderungen für die Hochschulleitungen ausgesprochen heikel. Dennoch kann der Bedarf an diesen kritischen Ressourcen im Einzelnen sehr unterschiedlich aussehen. Damit variiert die Bedeutung von Evaluationen für den Profilbildungsprozess. Es mag sein, dass in dem zu profilierenden Fach noch in der Leitung auch nur ansatzweise Vorstellungen existieren, wie ein etwaiges zukünftiges Profil aussehen könnte. Dann ist, wenn denn überhaupt Profilbildung stattfinden soll, ein hoher Orientierungsbedarf gegeben. Denkbar ist aber auch der Fall, dass die Hochschulleitung einen sehr klaren Plan hat, diesen aber nicht ohne weiteres gegenüber relevanten Gremien oder betrof-

---

<sup>17</sup> Ein Interviewter teilte uns allerdings mit, dass das Wissenschaftsministerium deutlich auf die Umsetzung der Evaluationsergebnisse dränge und Abweichungen in Bereichen, die eine Zustimmungspflicht des Ministeriums beinhalten, durchaus nicht einfach durchzusetzen seien.

fenen Wissenschaftlern durchsetzen kann. Die Evaluation kann dann die notwendige Legitimität für die geplanten Maßnahmen beschaffen und sie so vereinfachen oder sogar erst ermöglichen.

Ein solcher Fall ist in dem Projekt beobachtet worden. An diesem besonders markanten Beispiel sollen im Weiteren einige wichtige Aspekte verdeutlicht werden.<sup>18</sup> Hier waren die Profilbildungsbemühungen im Anschluss an die ursprüngliche Evaluation in einem Follow-up-Bericht durch die Gutachtergruppe geradezu euphorisch bewertet worden. Der Standort habe seit der Begutachtung „eine hervorragende Entwicklung genommen“, die Schwerpunktsetzung sei „möglicherweise die gelungenste in Deutschland“ und verleihe „vor allem auch Alleinstellungsmerkmale“. Darüber hinaus wurden auch die Erfolge der Drittmittelwerbung in koordinierten Programmen besonders gewürdigt.

Aus der Binnensicht der Hochschulleitung ist es ihr gelungen, tief greifende, zur Profilierung beitragende Reformen umzusetzen, die weitestgehend den ursprünglichen Empfehlungen der Gutachtergruppe entsprachen.<sup>19</sup> In ihrem Follow-up-Bericht bestätigt die Gutachtergruppe diese Einschätzung. Allerdings stellt die Hochschulleitung die Situation so dar, dass sie kaum Orientierungsbedarfe hatte, die Evaluation daher im Wesentlichen legitimierend wirkte und die Durchsetzung förderte. Ein Mitarbeiter der Leitung sagte dazu im Interview:

„Wobei ich nicht sagen will, dass die X ohne die Evaluation der wissenschaftlichen Kommission nicht gekommen wäre. Es wäre genauso gekommen, muss ich sagen. Nur (...) die Umsetzung ist sehr viel schneller gegangen, sehr viel einmütiger. Überhaupt muss ich sagen: Keine einzige Empfehlung der WKN, glaube ich, war so, dass sie vollkommen neu war. Es war alles bekannt. Nur es hat uns sehr viel leichter gemacht, die Umsetzung und die Akzeptanz in der Hochschule mit einem externen Votum (...). Es hätte kaum was anders stattgefunden, wenn [...] die Empfehlung anders ausgesehen hätte. Also man sah das eigentlich“.

Die Umsetzung der Reformmaßnahmen, die sich auf die Evaluation stützen, ist zumindest auf der Ebene notwendiger Gremienentscheidungen offenbar unproblematisch verlaufen. Den gesamten Prozess „von innen heraus“ – also ohne externe Evaluation – durchzuführen, hätte, so die Einschätzung des interviewten Mitarbeiters, dagegen die Gefahr eines „Selbsterfleischungsprozesses“ beinhaltet.

---

<sup>18</sup> An diesem Standort wurden drei Interviews durchgeführt. Es wurden der Rektor, ein weiterer Vertreter der Hochschulleitung und ein leitungserfahrener Vertreter des Faches befragt. Für den systematischen Vergleich mit den anderen untersuchten Fällen sei wiederum auf Meier/Schimank (2010) verwiesen.

<sup>19</sup> Wobei natürlich offen ist, welcher kausale Zusammenhang zwischen den Reformbemühungen und den Profilierungserfolgen im Einzelnen besteht.

Ein genauerer Blick auf den Fall, zeigt schnell, dass mehrere Kontextfaktoren zusammen kamen, von denen angenommen werden kann, dass sie den Reformprozess erleichtert haben.

- *Erstens* befand sich die Hochschule insgesamt vor den Reformen offenbar in einer Krisensituation. Das Wissenschaftsministerium übte massiven Druck aus, interne Umbaumaßnahmen durchzuführen, was offenbar die Bereitschaft herstellte, tiefer greifende Reformmaßnahmen in Angriff zu nehmen, um mögliche externe Interventionen zu verhindern.
- *Zweitens* wurde eine neue Hochschulleitung, die bereits mit Reformplänen zur Wahl angetreten war, zeitnah zur Evaluation installiert. Der Hochschulleiter empfand die Evaluation deshalb vor allem als zeitgerechte Unterstützung der eigenen Pläne.
- *Drittens* ermöglichten freiwerdende Stellen Neubesetzungen. Auch in diesem Sinne ergab sich ein „window of opportunity“ durch eine günstige zeitliche Ordnung.
- *Viertens* waren die profilbildenden Bereiche, bereits langfristig am Standort etabliert und auch für die Hochschulleitung mehr oder weniger offensichtlich. Sie sind entwickelt und gefördert, aber keineswegs neu geschaffen worden.<sup>20</sup> Dass es sich hierbei um Bereiche handelt, die Alleinstellungsmerkmale konstituieren, mag für die heutige Hochschulleitung eine zusätzliche Motivation darstellen, sie besonders zu umhegen, im Prinzip ist dies für sie jedoch ein günstiger historischer Zufall.
- *Fünftens* handelt es sich um ein Fach, in dem eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung über Indikatoren guter Forschungsleistungen besteht, weshalb ceteris paribus eine höhere Akzeptanz von Evaluationsergebnissen zu erwarten war.
- *Sechstens* verfügte die Hochschule insgesamt über eher kompakte Entscheidungsstrukturen.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Befunden ziehen, die natürlich – da es sich um einen einzelnen Fall, zudem mit besonderen Kontextbedingungen, handelt – nicht voreilig generalisiert werden dürfen? Folgende Vermutungen lassen sich formulieren, die sich als Hypothesen für weitere, breiter angelegte Forschung übersetzen ließen:

---

<sup>20</sup> Wie der interviewte Mitarbeiter der Hochschulleitung sich ausdrückte: „[Ich] glaube nicht, dass Schwerpunkte verordnet werden können“.

- *Erstens* ist Profilbildung offenbar möglich. Unter bestimmten günstigen Umständen können Hochschulleitungen auch tiefer greifende profilbildende Maßnahmen durchsetzen oder zumindest ermöglichen. Was dies auf der operativen Ebene etwa für die tatsächliche Abgestimmtheit von Forschung bedeutet, kann auf der vorliegenden Datengrundlage allerdings nicht beurteilt werden.
- *Zweitens* ist der Erfolg von solchen Bemühungen von den spezifischen Vorbedingungen und Aktivitäten auf der Ebene der Fachbereiche und Arbeitsgruppen sowie einer Vielzahl von Kontextbedingungen abhängig, von denen einige nicht von der Hochschulleitung oder einer anderen zentralen Steuerungsinstanz (etwa den Ministerien) kontrolliert werden können. Die Zurechnung von Erfolg und Misserfolg auf die manageriellen Leistungen der Leitungsebenen ist vor diesem Hintergrund schwierig.
- *Drittens* legen die Befunde nahe, dass Evaluationen wie die der WKN wichtige Ressourcen für Profilbildungsprozesse bereitstellen können. Diese stehen den einzelnen Hochschulen und ihren Fachbereichen in unterschiedlichem Maße zur Verfügung. Neuere Bemühungen, wie etwa die Forschungsratings des Wissenschaftsrates,<sup>21</sup> lassen vermuten, dass in Zukunft mit einer weiteren Verbreitung solcher Ressourcen zu rechnen ist. Das mag Profilbildung erleichtern, eine Evaluationskonkurrenz könnte demgegenüber deren Autorität untergraben.
- *Viertens* behält akademische Profession eine herausragende Bedeutung im Profilbildungsprozess. Die neueren Veränderungen der Steuerungsstruktur im deutschen Hochschulsystem, die mit einer Stärkung der Hochschulleitungen einhergingen, hätten die Stellung der Profession im Prinzip deutlich schwächen können. Damit ist nicht zu rechnen, allerdings scheinen sich die Gewichte zwischen den die Gutachtergruppen dominierenden disziplinären Eliten und den lokalen Professionsangehörigen in den einzelnen Universitäten zugunsten von ersteren zu verschieben. Jedoch wird man davon ausgehen können, dass unternehmerisch erfolgreiche Wissenschaftler, die erhebliche eigene Ressourcen akquirieren und Schlüsselstellungen in Profildbereichen einnehmen, ebenso vom Trend zur Profilbildung profitieren können.
- *Fünftens* spricht einiges für eine Aufwertung der Rolle der Hochschulleitungen. Wie mächtig diese tatsächlich sind, bleibt allerdings eine verwickelte Frage. Die formale Stärkung wird offenbar flankiert

---

<sup>21</sup> Diese enthalten allerdings keine Handlungsempfehlungen. Auch zeigt sich am Beispiel der Historiker, die sich der Teilnahme am Wissenschaftsratsrating verweigerten, dass die Autorität vergleichender Bewertungen fächerspezifisch stark variieren kann.

durch zusätzliche Steuerungsressourcen, wie sie hier durch die Evaluationen der WKN vergeben wurden. Man mag sogar fragen: Sind die Hochschulleitungen in der geschilderten Konstellation nicht sogar mehr oder weniger nur ausführende Organe der akademischen Eliten? Dieser sicher überzogenen Vermutung kann entgegengehalten werden, dass die Empfehlungen in ihrer Durchsetzung immer noch erhebliche Spielräume der Interpretation und Ausgestaltung eröffnen. Diese Spielräume müssen allerdings auch gegenüber den Wissenschaftsministerien behauptet werden, die sich, wie sich auch im geschilderten Fall zeigt, durchaus weiter aktiv in der Hochschulsteuerung bewegen (vgl. auch Fußnote 17).

Ohnehin ist fraglich, woran man die Macht der Hochschulleitung ablesen könnte. Daran, dass es ihr gelingt Reformvorhaben auch gegen Widerstand durchzusetzen oder daran, dass sie Widerstände erst gar nicht entstehen lässt (vgl. Lukes 1974)? Vielleicht ist ein mächtiger Hochschulleiter einer, der das durchsetzen will, was er unter den gegebenen Bedingungen durchsetzen kann. Ein solches Wollen fällt den Hochschulleitungen vielleicht gar nicht so schwer, da sie regelmäßig keine spezifischen Interessen an bestimmten Profilierungspfaden haben. Hauptsache es wird überhaupt profiliert.

Das hier gezeichnete Bild fokussiert die neu entstehenden Möglichkeiten der Hochschulleitungen, aktive Profilbildung zu betreiben. Diese sind mutmaßlich von hoher Bedeutung. Ein vollständiges Bild der Profilbildung kann jedoch nur entstehen, wenn man auch die – keineswegs weniger wichtigen – Veränderungen in den Bedingungen für *bottom-up*-Aktivitäten und deren Zusammenspiel mit der *top-down*-Steuerung in den Blick nimmt. Denn durch geänderte Drittmittelbedingungen (vgl. Aljets/Lettkemann im Erscheinen) und der oben bereits angesprochenen veränderten Zurechnungspraxis von Forschungsleistung ergeben sich offensichtlich auch neue Anreize für Wissenschaftler, an Profilbildung mitzuwirken.<sup>22</sup> Zudem mag die institutionelle Präferenz für Profiliertheit eine wichtige kulturelle Ressource sein, die in horizontalen Koordinationsprozessen die Abstimmung wahrscheinlicher macht.

---

<sup>22</sup> Abgesehen davon, dass Wissenschaftler natürlich dort, wo im Zuge von Profilbildung innerhalb von Hochschulen umverteilt wird, gegenüber einem status quo ante mehr zu gewinnen und zu verlieren haben.



#### 4. Mögliche Folgen von Profilbildungsaktivitäten für die Forschung

Systematische empirische Studien über die Folgen von Profilbildungsaktivitäten auf die Forschung liegen, soweit ich sehe, bislang nicht vor.<sup>23</sup> Zum einen mag dies daran liegen, dass Profilbildung, wie im letzten Abschnitt dargelegt, in vielen nationalen Hochschulsystemen keine bedeutende Rolle spielt. Zum anderen dürfen auch die methodischen Schwierigkeiten solcher Untersuchungen von Bedeutung sein. Diese bestehen nicht nur darin, die kausalen Wirkungen der ohnehin nicht leicht abgrenzbaren Profilbildungsaktivitäten in einem dynamischen Feld sauber zu isolieren, sondern auch darin, die relevanten Eigenschaften von Forschung, die affiziert sein könnten, überhaupt mit der notwendigen Genauigkeit zu vermessen. Hier sind ernsthafte Herausforderungen zu bewältigen. Aufgrund der Forschungslage können an dieser Stelle also nur grundsätzliche Überlegungen und einige Vermutungen zu möglichen Folgen angestellt werden.

Zunächst ist wichtig, dass Folgen von Profilbildung auf unterschiedlichen Ebenen beobachtet werden können und müssen. Natürlich haben Profilbildungsentscheidungen eine unmittelbare Relevanz für die Arbeitsgruppen und Fachbereiche, die sie direkt betreffen. Ebenso, und diese Ebene werden Hochschulleitungen primär im Blick haben, sind Universitäten als Gesamtorganisationen betroffen. Wer sich jedoch von der organisationsbezogenen Sichtweise löst und wissen will, was Profilbildung für die Forschung insgesamt bedeutet, muss die Frage stellen, wie diese sich auf der Ebene des Wissenschaftssystems auswirkt. Gerade hier wird sich die Zurechnung von beobachteten Entwicklungen auf Profilbildungsaktivitäten als außerordentlich schwierig erweisen.

Relativ wenige Konsequenzen sind zu erwarten, wenn Profilbildung mehr oder minder nur in Rationalitätsfassaden mündet (vgl. Meyer/Rowan 1977; Brunsson 1989). Diese können Profiliertheit vorspiegeln, ohne dass diese in der Forschungspraxis realisiert werden müsste. Auch ein solcher Fall ist im genannten Projekt beobachtet worden. Hier ist ein durch die Gutachter empfohlenes und tatsächlich gegründetes transdisziplinäres Institut, wie die Interviewten freimütig einräumten, nicht sehr weit mit der Forschungsk Kooperation gelangt. Diese besteht offenbar im Wesentlichen nur auf dem Papier. Immerhin ist hier ein – freilich dann ge-

---

<sup>23</sup> Auch die oben zitierte eigene Studie hat sich auf ermöglichende Bedingungen von Profilbildung konzentriert und die Frage nach Konsequenzen für die Forschung ausgespart.

scheiterter – gemeinsamer Drittmittelantrag gestellt worden. Insofern sind durchaus Kosten entstanden.

Damit ist ein wichtiges Stichwort normativer Bewertung schon genannt: Unstrittig sollte sein, dass Profilbildung Koordinationskosten verursacht – nicht nur auf der Ebene des eingesetzten Managementpersonals, sondern gerade auch bei den betroffenen Wissenschaftlern. Dies gilt zum einen, weil sie als Experten in eigener Sache in die Profilbildungsprozesse einbezogen werden müssen oder diese sogar von sich aus gestalten. Zum anderen aber, weil Profilbildung häufig auf mehr Koordination der Forschung abzielt (Abgestimmtheit als Dimension von Profiliertheit). Hinzufügen müsste man, dass auch die Mitwirkung an Evaluationsmaßnahmen, die, wie beschrieben, zum Teil eine wichtige Rolle für Profilbildung spielen, für die Wissenschaftler mitunter aufwendig ist.

Dem stehen die Versprechen gegenüber, durch Koordination, Kooperation und das Zusammenbringen kritischer Massen, Synergieeffekte zu erzielen und die Forschungsleistung insgesamt zu erhöhen. Ob Letzteres geschieht, lässt sich aber eben nicht allein daran festmachen, dass profilbildende Bereiche gegebenenfalls erfolgreich arbeiten oder sich die Universitätsorganisationen – nach welchen Kriterien immer – vorteilhaft entwickeln. Wiederum muss die Ebene des Wissenschaftssystems im Blick behalten werden. So muss zum Beispiel in Rechnung gestellt werden, dass die Konzentration von Mitteln gegebenenfalls zu lokalen Überinvestitionen führen könnte (vgl. Münch 2007).

Jenseits solcher eher an Effizienzkriterien orientierten Überlegungen, lässt sich auch über Wirkungen auf die Variationsbreite von Forschung nachdenken. Diese Frage ist insofern relevant, als die Breite des Variationspools offenbar eine wichtige Größe für das Entwicklungspotential von Forschung darstellt (Gläser 2006), was – nebenbei gesagt – gegen eine zu starke Effizienzorientierung in der Forschung spricht. Schränkt also Profilbildung den Pool möglicher Forschungslinien ein oder erweitert sie diesen? Und was würde daraus jeweils folgen? Ich möchte mich hier mit wenigen Bemerkungen auf die Dimensionen *Besonderheit* und *Abgestimmtheit* konzentrieren.

Die Prämierung von *Besonderheit* sollte einerseits dazu beitragen, dass sich Hochschulen und ihre Fachbereiche gezielt Forschungsnischen suchen. Man könnte daher eine Ausweitung des Spektrums an Forschungsprofilen erwarten. Das könnte den interessanten Effekt ergeben, dass Profilbildung, die ja die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Standorte verbessern soll, gerade zu Wettbewerbsvermeidung führt. Wenn es einem Standort tatsächlich gelingt, ein einzigartiges Profil zu entwickeln, hat er eben keine Konkurrenten mehr, mit denen seine wissenschaftlichen

Leistungen wirklich vergleichbar wären. Andererseits kann die Suche nach Profiliertheit sogar zu Angleichung führen, nämlich dann, wenn sich die Hochschulen und Fachbereiche in Ermangelung genuiner Besonderheit an anderen Hochschulen mit deren Profilbildungsbemühungen orientieren und sich auf solche inhaltlichen Felder kaprizieren, die ihnen – wie allen anderen auch! – besonders geeignet erscheinen, Profiliertheit zu symbolisieren. Es mögen dann sogar gerade „Modethemen“ sein, die von der Suche nach Besonderheit profitieren (vgl. hierzu bereits Meier/Schmank 2002).

In Hinblick auf die Profiliertheitsdimension der *Abgestimmtheit* kann das Gebot der Kooperation dazu führen, dass Arbeitsgruppen, die ansonsten vielleicht mit alternativen Forschungsansätzen miteinander in Konkurrenz getreten wären, ihre Forschungslinien abstimmen. Auch hier haben wir es interessanterweise mit einem Effekt zu tun, der auf Wettbewerbsmeidung hinausläuft.<sup>24</sup> Auf kognitiver Ebene mag dies natürlich die Chance erhöhen, dass sich die Gruppen, die miteinander kooperieren, produktiver aufeinander beziehen können. Gegebenenfalls wird diese Möglichkeit sogar zuallererst durch die Kooperation hergestellt. Allerdings wird damit die Variationsbreite der erprobten Lösungsmöglichkeiten reduziert.

Diese Überlegungen ergeben ein uneinheitliches Bild: Es lassen sich unterschiedlich gerichtete Effekte auf die Variationsbreite denken. Wahrscheinlich ist ohnehin, dass Effekte von Profilbildung von spezifischen disziplinären Besonderheiten abhängen werden. So kann man zum Beispiel vermuten, dass es für die Auswirkungen zunehmender Forschungs-koordination einen Unterschied macht, inwieweit Forschungsfragen produktiv dekomponierbar und insofern einem arbeitsteiligen Zugriff zugänglich sind. Ebenso ist sicher bedeutsam, und damit kommen wir auf die Frage der Variationsbreite zurück, ob die mögliche Einengung von Forschungslinien auf ein eher monoparadigmatisches oder ein fragmentiertes, multiparadigmatisches Forschungsfeld wirkt. Was in dem einen Fall vielleicht behindert, weil es der Tendenz den Einschluss in einen kognitiven Mainstream befördert, mag im anderen fokussierend wirken und eine „reife“ Disziplin zuallererst hervorzubringen helfen (vgl. Fuchs 1992).

Man kann hinter all dem einen Fall für das allgemeine Argument vermuten, dass die Passung von Governance-Regimes und spezifischen Eigenschaften eines Forschungsfeldes eine hohe Bedeutung für die Entwicklung ebendieses Feldes hat. Die Frage ist dann, wie weit es organi-

---

<sup>24</sup> Koordination kann ja auch vor allem „Claims abstecken“ heißen.

sierter Profilbildung gelingen kann, eine solche Passung jeweils herzustellen oder ob sie dieser vielleicht sogar im Wege steht. Allerdings muss die Tatsache allein, dass gegebenenfalls eine Organisationsform zum Tragen kommt, die nicht mit der *Tradition* eines Faches übereinstimmt, dieses keineswegs beschädigen. Es mag dann auch einfach nur ein anderes Fach werden.

Insgesamt gesehen sind also noch erhebliche Forschungsbedarfe identifizierbar, die vor allem durch systematische Vergleiche zwischen disziplinären Feldern mit unterschiedlicher kognitiver Organisation zu bearbeiten wären.

## 5. Zusammenfassung

Unter dem Stichwort Profilbildung avanciert die Entwicklung der Forschung zum intentionalen Gestaltungsproblem der Organisation. Die Profilbildung hat insbesondere den Hochschulleitungen neue legitime Betätigungsfelder und neue Steuerungsmöglichkeiten eröffnet. Der Beitrag hat einige analytische Unterscheidungen und vorläufige Befunde zusammengetragen und insbesondere drei Forschungsdesiderata benannt und ersten Klärungsversuchen zugeführt, die hier noch einmal komprimiert zusammengetragen seien: Erstens wäre zu klären, welche diskursive Einbettung Profilbildung prägt und was daraus im Einzelnen folgt. Zweitens wäre zu untersuchen, welche Bedingungen folgenreicher Profilbildung sich identifizieren lassen. Drittens gilt es abzuschätzen, welche Folgen Profilbildungsaktivitäten für die Forschung zeitigen. Die hier vorgestellten Überlegungen können dazu beitragen, den weiteren Forschungsbedarf etwas zu spezifizieren.

Welches Fazit lässt sich einstweilen hinsichtlich der Wandlungsfähigkeit der Forschung ziehen? Man kann zunächst ein neues, dynamisierendes Element darin vermuten, dass Organisationen sich zunehmend die Entwicklung ihrer Forschung zum Problem machen. So wird es auch im Diskurs interpretiert: Wo Trägheit war, wird Flexibilität. Dies gilt, soweit es überhaupt gilt, zunächst für die organisationalen Strukturen. Der organisationale Zugriff unterwirft jedoch die Forschung selbst einer zusätzlichen Vorabkoordination, weshalb sich ihre Governance – im Vergleich zur Anarchie unabgestimmter Arbeitseinheiten – potentiell sogar als recht unbeweglich erweisen könnte. Wenn auch die konkreten Folgen von Profilbildung noch nicht im Einzelnen bestimmt werden können, eine Konsequenz ist bereits jetzt absehbar: Soweit die Entwicklung der Forschung zur organisationalen Leitungsaufgabe wird, weiß man wenigstens, wen man für zukünftige Probleme zur Rechenschaft ziehen kann.

## Literatur

- Aljets, Enno/Lettkemann, Eric (im Erscheinen): Hochschulleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit. In: Wilkesmann, Uwe/Schmidt, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation? Wiesbaden: VS.
- Anrich, Ernst (Hrsg.) (1956): Die Idee der deutschen Universität. Die fünf Grundschriften aus der Zeit ihrer Neubegründung durch klassischen Idealismus und romantischen Realismus. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Braun, Dietmar (2001): Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Hochschulen. In: Stöltzing, Erhard / Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 243-262.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester et al.: Wiley.
- Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)/Wissenschaftsrat (2005): Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen. Leitfaden für „Zukunftskonzepte zum projektbezogenen Ausbau universitärer Spitzenforschung“. Köln: DFG/Wissenschaftsrat.
- Fuchs, Stephan (1992): The Professional Quest for Truth. A Social Theory of Science and Knowledge. Albany: SUNY Press.
- Gläser, Jochen (2006): Wissenschaftliche Produktionsgemeinschaften. Die soziale Ordnung der Forschung. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS.
- Jaspers, Karl (1946): Die Idee der Universität. Berlin: Springer.
- Kerr, Clark (1977 [1963, 1972]): The Uses of the University. 7. Druck. Mit einem „Postscript – 1972“. Cambridge: Harvard University Press.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Joergens, Helge/Knill, Christoph (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden: VS, 522-548.
- Lukes, Steven (1974): Power. A Radical View. London: Macmillan.
- March, James G./Olsen, Johan P. (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen: Universitetsforlaget.
- Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Wiesbaden: VS.
- Meier, Frank/Schimank, Uwe (2002): Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem – Einige Vermutungen. In: die hochschule 11: 82-91.
- Meier, Frank/Schimank, Uwe (2003): Profilentwicklung der österreichischen Universitäten – Jenseits von Prokrustesbett und Heuchelei? In: Titscher, Stefan/Höllinger, Sigurd (Hrsg.): Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen: Leske + Budrich, 119-138.
- Meier, Frank/Schimank, Uwe (2010): Mission Now Possible: Profile-Building and Leadership in German Universities. In: Whitley, Richard/Gläser, Jochen/Engwall, Lars (Hrsg.): Reconfiguring Knowledge Production. Changing Authority Relationships in the Sciences and their Consequences for Intellectual Innovation. Oxford: Oxford University Press, 211-236.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology 83: 340-363.

- Mikat, Paul (1967): Gedanken zur Universitätsplanung in Nordrhein-Westfalen. In: Mikat, Paul/Schelsky, Helmut (Hrsg.): Grundzüge einer neuen Universität. Gütersloh: Bertelsmann, 11-19.
- Münch, Richard (2007): Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Olbertz, Jan-Hendrik (1999): Institutionelle Profilierung – praktische Reformaufgabe und Gegenstand der Hochschulforschung. In: Olbertz, Jan-Hendrik/Pasternack, Peer (Hrsg.): Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 81-90.
- Orr, Dominic (2003): Verfahren der Forschungsbewertung im Kontext neuer Steuerungsverfahren im Hochschulwesen: Analyse von vier Verfahren aus Niedersachsen, Großbritannien, den Niederlanden und Irland. In: HIS Kurzinformation A1/2003, 16-74.
- Paletschek, Sylvia: (2002): Die Erfindung der Humboldtschen Universität: Die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In: Historische Anthropologie 10: 183-205.
- Plessner, Helmuth (1924): Zur Soziologie der modernen Forschung und ihrer Organisation in der deutschen Universität. In: Scheler, Max (Hrsg.): Versuch zu einer Soziologie des Wissens. München/Leipzig: Duncker & Humblot, 407-425.
- Schiene, Christoph/Schimank, Uwe (2006): Forschungsevaluation als Organisationsentwicklung: die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen. In: die hochschule 1/2006: 46-62.
- Schimank, Uwe (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schimank, Uwe (2005): Die akademische Profession und die Universitäten: „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS, 143-164.
- Teichler, Ulrich (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich. In: Olbertz, Jan-Hendrik/Pasternack, Peer (Hrsg.): Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim: Deutscher Studien Verlag, 27-38.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly 21: 1-19.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (WKN) (1999): Forschungsevaluation an niedersächsischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen – Grundzüge des Verfahrens. Hannover: WKN.
- Wissenschaftsrat (1960): Empfehlungen des Wissenschaftsrates zum Ausbau der wissenschaftlichen Einrichtungen. Teil I: Wissenschaftliche Hochschulen. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Wissenschaftsrat (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln: Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (2006): Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem. Drs. 7067-07. Berlin: Wissenschaftsrat.

## Weltoffen von innen?

### Wissenschaft mit Migrationshintergrund

*Karsten König; Rico Rokitte:*

Migration – eine Ungleichheitsperspektive in der Wissenschaft? .....7

*Aylâ Neusel:*

Untersuchung der inter- und transnationalen Karrieren  
von WissenschaftlerInnen an deutschen Hochschulen .....20

*Andrea Löther:*

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Migrationshintergrund .....36

*Almut Zwengel:*

Studium interkulturell. Bildungsinländer und Bildungsausländer  
im Vergleich .....55

*Christina Kliegl; Ursula M. Müller:*

Diversity und Studienabbruch im Zeitalter von Bologna.  
Bedingungsfaktoren für Studienabbruchsgedanken in den alten  
und neuen Studiengängen an der Universität Duisburg-Essen .....73

*Edith Pichler; Grazia Prontera:*

Kulturelles Kapital auf dem Weg zur Professur. Unterschiedliche  
Ausgangslagen von Wissenschaftler/innen mit Migrationshintergrund .....91

*Anja Franz:*

„Es wurde immer unerschaffbarer.“ Promotionsabbruch als Konsequenz  
von Handlungsstrategien zur Reduktion von Unsicherheit. Eine  
Fallstudie zum Promotionsverlauf einer ausländischen Doktorandin .....102

*Matthias Otten:*

Interkulturelle Lern- und Bildungspotenziale im Hochschulstudium .....116

*Jennifer Dusdal; Daniel Houben; Regina Weber:*  
Migration, Bildungsaufstieg und Begabtenförderung. Entwicklungen  
in der Stipendiat/innenschaft der Hans-Böckler-Stiftung ..... 130

*René Krempkow:*  
Kann mit leistungsorientierter Mittelvergabe die  
Chancengerechtigkeit für Nachwuchswissenschaftler/innen  
mit Migrationshintergrund gefördert werden?..... 143

## **FORUM**

*Lena Ulbricht:*  
Öffnen die Länder ihre Hochschulen? Annahmen über den  
Dritten Bildungsweg auf dem Prüfstand ..... 154

*Frank Meier:*  
Die Hochschulen und die Entwicklung ihrer Forschung.  
Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen  
universitärer Profilbildung ..... 169

## **PUBLIKATIONEN**

Carola Bauschke-Urban: Im Transit.  
Transnationalisierungsprozesse in der Wissenschaft  
(*Karsten König*)..... 190

*Peer Pasternack, Daniel Hechler:*  
Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945..... 193

**Autorinnen & Autoren** ..... 203



## **Autorinnen & Autoren**

**Jennifer Dusdal**, B.A., Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung, Studentin im Masterstudiengang Wissenschaft und Gesellschaft, Studentische Hilfskraft am Institut für Soziologie der Gottfried-Wilhelm-Leibniz Universität Hannover, eMail: jenny.dusdal@web.de

**Anja Franz** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, eMail: anja.franz@hof.uni-halle.de

**Daniel Hechler** M.A., wissenschaftlicher Referent am Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt, eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Daniel Houben** M.A., Referatsleiter in der Studienförderung der Hans-Böckler-Stiftung und wissenschaftlicher Angestellter am Lehr- und Forschungsgebiet „Technik- und Organisationssoziologie“ der RWTH Aachen, eMail: Daniel.Houben@BOECKLER.DE

**Christina Kliegl**, Dipl.-Soz., zuletzt am Bayerischen Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF), eMail: christina-kliegl@gmx.de

**Karsten König**, Dipl.-Soz., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, eMail: karsten.koenig@hof.uni-halle.de

**René Krempkow**, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (IFQ) Bonn, eMail: krempkow@forschungsinfo.de

**Andrea Löther**, Dr., stellvertretende Leiterin des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) am GESIS – Leibniz Institut für Sozialwissenschaften, eMail: andrea.loether@gesis.org

**Frank Meier**, Dr. phil., Universität Bremen, Institut für Soziologie. E-Mail: frank.meier@uni-bremen.de

**Ursula M. Müller**, Dip.-Soz., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) der Universität Duisburg-Essen, eMail: ursula.mueller@uni-due.de

**Aylâ Neusel**, Dr.-Ing., Professorin i.R., Hochschulforscherin am Internationalen Zentrum für Hochschulforschung Kassel (INCHER), eMail: neusel@incher.uni-kassel.de

**Matthias Otten**, Prof. Dr., Fachhochschule Köln, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften, Institut für Interkulturelle Bildung und Entwicklung, eMail: Matthias.otten@fh-koeln.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Wissenschaftlicher Geschäftsführer WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt, eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

**Edith Pichler**, Dr., Universität Potsdam, Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, eMail edith.pichler@uni-potsdam.de

**Grazia Prontera**, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Europäische Zeitgeschichte an der Universität Salzburg, eMail: Grazia.Prontera@sbg.ac.at

**Rico Rokitte**, Dipl.-Soz.päd. (FH), Doktorand am Institut für Soziologie der Universität Freiburg, bis 12/2011 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, eMail: rico.rokittle@hof.uni-halle.de

**Lena Ulbricht**, Dipl.-Pol., Stipendiatin in der Projektgruppe der Präsidentin am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB, eMail: ulbricht@wzb.eu

**Regina Weber** M.A., Politikwissenschaftlerin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Chancengleichheit in der Begabtenförderung der Hans-Böckler-Stiftung, eMail: Regina-Weber@BOECKLER.DE

**Almut Zwengel**, Prof. Dr., Fachbereich Sozial- und Kulturwissenschaften an der Hochschule Fulda, eMail: Almut.Zwengel@sk.hs-fulda.de