

Maasen, Sabine; Weingart, Peter

## Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung* 15 (2006) 1, S. 19-46



Quellenangabe/ Reference:

Maasen, Sabine; Weingart, Peter: Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 15 (2006) 1, S. 19-46 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-164346 - DOI: 10.25656/01:16434

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-164346>

<https://doi.org/10.25656/01:16434>

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)

# Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur

Als Alfred D. Chandler Jr. in seinem berühmten Buch „The Visible Hand“ vor vier Jahrzehnten die Managerrevolution des frühen 20. Jahrhunderts beschrieb, ließ sich noch kaum voraussehen, dass sich innerhalb weniger Jahrzehnte die Vorstellung von Management selbst im universitären Alltag durchgesetzt haben würde. (...) Sogar der Wandel der Hochschule wird inzwischen als change management von den Technologien des Managements erfasst.

David Gugerli (2005)

**Sabine Maasen**  
**Peter Weingart**  
Basel/Bielefeld

Als vor etwa einem Jahrzehnt das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) mit der Restrukturierung des deutschen Hochschulwesens begann, war sie in anderen europäischen Staaten schon weit vorangeschritten. Vor der Einführung numerischer Indikatoren, Evaluationen und

Rankings an Universitäten und Forschungseinrichtungen wurde das System durch Korporatismus, Föderalismus und vor allem durch das Prinzip der Gleichheit reguliert; Weltklasseforschung oblag der Max-Planck-Gesellschaft. Empfehlungen von Seiten des Wissenschaftsrates im Jahre 1985, „Leistungen öffentlich vergleichend zu beurteilen“ und „Leistungstransparenz“ herzustellen, lösten keinerlei Handlungsimpuls aus. Der Umbruch ereignete sich erst vier Jahre später, als es galt, das ostdeutsche Hochschulsystem vor seiner Integration in das gesamtdeutsche System zu verkleinern und zu entpolitisieren. Zum ersten Mal wurden in Deutschland formale Evaluationsprozesse an wissenschaftlichen Einrichtungen durchgeführt und seither auf das gesamte Hochschulsystem ausgeweitet.

Dieser Schritt markierte das Ende des ‚Gesellschaftsvertrags‘ für die Wissenschaft, das sich auch in den übrigen westlichen Industrienationen angekündigt hatte. Zu dessen zentralen Elementen zählte das institutionalisierte Vertrauen in die Selbstregulierungsmechanismen der Wissenschaft, die den sorgfältigen Umgang mit öffentlichen Geldern und die Ausrichtung auf das öffentliche Interesse sicherstellten. Das hatte ins-

besondere für die Finanzierung von Grundlagenforschung Bedeutung, die auf längere Zeiträume angelegt ist und deren Ertrag für die Gesellschaft häufig erst später erkennbar wird. Die umfassende und dauerhafte Steuerung der Forschung kann als unmittelbare Folge der Aufkündigung des alten ‚Vertrags‘ betrachtet werden. Der new deal zwischen Wissenschaft und Gesellschaft beruht auf der Idee, das vormalige Vertrauen auf institutioneller Ebene durch kontrollierbare Verantwortlichkeiten zu ergänzen. Universitäten sollen als sich selbst steuernde organisationale, unternehmerisch funktionsfähige Einrichtungen auf einem universitären Markt agieren.

Wir sprechen mithin von der managerial revolution des (deutschen) Hochschulsystems,<sup>1</sup> die Praktiken aus dem Reich der Wirtschaftswissenschaften, des Managements und der Unternehmensberatung in das Hochschulwesen einführt. Sie fokussieren auf die Trias unternehmerischen Handelns: Rechenschaftslegung, Transparenz und Effizienz – Begriffe, denen wir in immer mehr gesellschaftlichen Kontexten begegnen. Vom Qualitätsmanagement im Verwaltungsbereich über Evaluationssysteme in der Wissenschaft bis zu individuellem Selbstmanagement überziehen ‚manageriale‘ Prozeduren die Gesellschaft. Sie sind nicht etwa als bloße Rhetorik misszuverstehen, sondern beruhen auf Techniken, die dazu beitragen, eben die rechenschaftsfähigen Einheiten herzustellen, auf die sie sich richten (Power 1997). Dies gilt für Individuen, die mit Hilfe von Selbstmanagementtechniken zu den flexibel sich selbst steuernden Wesen werden, die wir heute als ‚unternehmerische Selbst‘ bezeichnen (Miller, Rose 1995; Bröckling 2000). Ganz analog gilt dies für institutionelle Selbst, so etwa Universitäten, die durch manageriale Verfahren sich

---

<sup>1</sup> David Gugerli gibt dazu den historischen Kommentar: „(D)ie universitäre managerial revolution lässt sich wie ihre industrielle Vorläuferin erstens auf schieres Wachstum und zweitens auf Prozesse funktionaler Differenzierung zurückführen. In beiden Fällen hatte dies eine markante Steigerung der institutionellen Komplexität zur Folge und machte deshalb raffiniertere Instrumente der Koordination des Unternehmens bzw. der Universität erforderlich. Es mussten Verfahren entwickelt werden, die professioneller und technischer zugleich waren, Verfahren, die sich schließlich als effizienter erweisen würden als die herkömmlichen Formen des Familienunternehmens im einen Fall bzw. der Ordinarienuniversität im anderen Fall. Im historischen Vergleich könnte man deshalb die Trennung von Eigentum und Unternehmensführung in der managerial revolution des frühen 20. Jahrhunderts und die Trennung von wissenschaftlicher Praxis und universitärem Management in der forschungsorientierten Universität des 21. Jahrhunderts als funktionale Äquivalente bezeichnen“ (Gugerli 2005).

selbst und andere flexibel zu steuern lernen und dabei zu dem werden, was wir ‚unternehmerische Universitäten‘ nennen wollen.

Anders als verwandte Konzepte wie die ‚entrepreneurial university‘ (Clark 1998) oder die ‚enterprise university‘ (Marginson, Considine 2000) messen wir dem Unternehmerischen den Rang eines Regimewechsels im Rollenverständnis der modernen Hochschule zu: Erstens ist das Unternehmerische nicht auf ausgewählte Bereiche akademischer Aktivität beschränkt, etwa auf den Technologietransfer, sondern restrukturiert alle wesentlichen universitären Prozesse. Forschungsprojekte, Lehrveranstaltungen, Prüfungen, Evaluationen, Kreditpunkte, Stellen, Räume, Instrumente, Bücher, Telefone, Rechner, Reinigungsdienste: Was von der Universität angeboten oder nachgefragt wird, muss als marktförmige Ressource erscheinen und sich mit professioneller Kompetenz ‚managen‘ lassen. Aus dieser Perspektive trägt die unternehmerische Universität zweitens zur Neuordnung des Verhältnisses von Wissenschaft und Gesellschaft mit Hilfe von ‚counting and accounting‘ bei. Der ‚neue Deal‘ beruht auf der Universität als einem ‚Unternehmen‘, das sich managerial führt und so seiner gesellschaftlichen Verantwortung ‚Rechnung trägt‘.

Während die deutschen Universitäten im Zeichen von Brain up und Elite-Uni vollauf mit der Durchführung und Bewertung von, sowie der Reaktion auf, Ratings und Rankings, Evaluationen und Exzellenzinitiativen beschäftigt sind, drohen wichtige Fragen aus dem Blick zu geraten: Wie ist festzulegen, wohin sich Forschung orientieren und was genau unter qualitätsvoller Bildung verstanden werden sollte? Über Rankings und Evaluationen? Oder auf der Grundlage von Evaluationen und Rankings? Klar ist, dass in der Wissensgesellschaft Art und Qualität des Wissens geklärt werden müssen. Es ist zu bezweifeln, ob dies allein durch manageriale Prozeduren und unter Preisgabe inhaltlicher Debatte und substantieller Wissenspolitik geschehen kann.

Bevor wir zum Schluss auf dieses Problem zurückkommen, werden wir in drei Schritten argumentieren: Zunächst werden wir wesentliche Charakteristika des organisationalen Akteurs namens Universität beschreiben. Anschließend verweisen wir anhand der Mediendebatte um die Einrichtung von Elite-Universitäten zu Beginn des Jahres 2004 auf die dort bereits mitgeführte Vorstellung, dass Elite solche organisationalen Akteure mit unternehmerischem Geist benötigt. Drittens gehen wir auf ein spezifisches Beispiel öffentlicher Rechenschaftslegung ein: auf medial veröffentlichte Hochschulrankings. Insbesondere der rezente Boom der

Rankings und die Reaktionen der Universitäten auf sie bezeugt die Evidenz, die das manageriale Regime unterdessen erlangt hat. Auf ihrer Oberfläche beziehen sich die Debatten einerseits auf das, was genau man unter Elite-Universität verstehen soll und andererseits auf methodisch-ideologische Kritiken an Rankings und ihrer Kommunikation. Wir sehen in ihnen jedoch Anzeichen für die restrukturierenden Effekte von Rankings auf das Hochschulsystem (und seine Gesellschaft) generell. Der abschließende Abschnitt leugnet nicht die positiven, diskutiert jedoch die dysfunktionalen Effekte einer nicht-reflektierten 'Managerialisierung' von Hochschulen. Deren Auswirkungen auf die Forschung, die sich gerade erst abzuzeichnen beginnen, deuten wir am Ende an. Die unternehmerische Universität, die die Wissenschaft der Audit Gesellschaft ist (Power 1997, Shore 2004), sollte, so unser Vorschlag, ihre neu eroberten Prinzipien von Transparenz, Effizienz und Rechenschaftslegung auf ihre managerialen Praktiken selbst anwenden.

## **1. Universitäten: Charakteristika organisationaler Akteure**

Die entstehende unternehmerische Universität zeichnet sich durch vier Elemente als organisationale Akteurin aus: durch organisatorische Rechenschaftspflicht (accountability); durch die Definition eigener Ziele; durch die Implementation formaler technischer Strukturen, die diesen Zielen dienen; durch die Transformation des Universitätsmanagements in eine Profession.<sup>2</sup>

*Accountability*: Prototypisch formuliert die Europäische Hochschulvereinigung (EUA) universitäre Rechenschaftslegung als neue Norm: „Der Fortschritt verlangt, dass Europäische Universitäten ermächtigt werden, aufgrund der Leitprinzipien von Autonomie und Rechenschaftslegung sich selbst zu steuern“ (EUA 2001: 7). Die zunehmende Bedeutung von Evaluationen und Akkreditierungen wird durch die Einrichtung spezieller Organisationen und Vereinigungen begleitet. Indem akademische Produkte standardisierten Verfahren der Qualitätssicherung unterworfen werden, geht es nicht mehr nur um ‚organisierten Skeptizismus‘, sondern um die Verpflichtung, als Organisation Verantwortung zu übernehmen. Die Organisation muss „erklären, rechtfertigen, Fragen beantworten“ (Trow 1996: 310).

---

<sup>2</sup> Der folgende Abschnitt basiert auf Überlegungen von Krücken und Meier (2006).

*Die Definition von Zielen:* Heute wirbt eine Vielzahl universitärer Homepages mit Leitbildern und Visionen, die alle auf ‚centers of excellence‘, ‚Interdisziplinarität‘, ‚lebenslanges Lernen‘, und/oder auf ‚nationale und internationale Orientierung‘ verweisen. Doch worin genau besteht der Effekt dieser eigentümlich stereotypen Selbstvermarktung? Wenn man die ihnen zugeordnete Funktion, zum organisationalen Wandel anzuhalten, auch bezweifeln mag, so sind sie jedoch weder arbiträr noch nicht-funktional. Leitbilder repräsentieren vielmehr die gegenwärtige Erwartung an das, was Hochschulen leisten sollen. Sie sind überdies eng an wirkungsvolle Praktiken der Rechenschaftslegung gebunden (z.B. im Fall privater Universitäten an deren Akkreditierung; Wissenschaftsrat 2004).

*Der Ausbau formaler Strukturen:* Die moderne Universität schafft formale Strukturen, um kompetent und effizient mit hoch spezialisierten Aufgaben umgehen zu können. Sie ist mit Abteilungen für internationale Angelegenheiten, Personalentwicklung, Controlling, Gender-Fragen, Organisationsentwicklung, psychologische Beratung und Technologietransfer ausgestattet. Mit ihnen bewältigt die Organisation Aufgaben, die nun dezidiert als ihre Verantwortung betrachtet werden und deshalb spezifische Kompetenzbereiche einrichtet und Personal mit spezifischer Ausbildung rekrutiert.

*Das professionelle Management:* Zum einen sind Professoren immer weitergehend in eine Vielzahl administrativer Aufgaben involviert, die Personalmanagement, Accounting und Qualitätskontrolle betreffen. Zum anderen entstehen neue akademische Managementpositionen. Ein wichtiger Indikator hierfür sind neue spezialisierte Zeitschriften wie etwa das „Journal of Higher Education Policy and Management.“ Wie Krücken und Meier treffend bemerken: „Note that there are obviously two complementary developments taking place: with the management of education comes the education of management“ (Krücken, Meier 2006: 256).

Kurz: Universitäten werden in die Lage versetzt, wie Unternehmen zu handeln, sich selbst zu managen, marktgerecht zu positionieren und gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen. Die Erwartung ist, dass sie dies selbst erheblich flexibler und effizienter tun, als wenn sie durch staatliche Bürokratien gesteuert werden. Lesen wir die Debatte um die Elite-Hochschulen und die Rolle der Rankings vor diesem Hintergrund, dann bestätigt sich, dass die deutschen Universitäten erstens die Identität eines organisationalen Akteurs bereits akzeptiert haben und zweitens schon auf dem Weg sind, diesem Modell die spezifisch unter-

nehmerische Qualität zu verleihen. Nur so lassen sich die Geschwindigkeit und Durchsetzungskraft des Ranking-gestützten Elitediskurses verstehen.

## **2. Ein unternehmerischer Akteur werden: Elite-Universitäten**

Am Beginn der Debatte um die Elite-Universitäten stand die Diagnose einer Krise, ein Problem, auf das die Förderung von Exzellenz im akademischen System die Lösung zu sein schien. Als zu Beginn des Jahres 2004 die damalige Wissenschaftsministerin Edelgard Bulmahn die Exzellenzinitiative mit dem Slogan ‚Brain up – Deutschland sucht die Superuni‘ lancierte, war dies mit zahllosen Hinweisen auf den andernfalls zu erwartenden brain drain und der daraus folgenden ökonomischen Katastrophe verbunden. Ebenso häufig fand sich Kritik an falsch verstandener Intellektualität, der grundsätzlich Feindlichkeit gegenüber dem freien Unternehmertum attestiert wurde und endlich managerialer Exzellenz weichen müsse. Obwohl manche Autoren – eher pflichtschuldig – sich und ihre Leser an die ‚emotionale Aufgeladenheit‘ des Konzepts Elite erinnerten, zog niemand mehr ernstlich in Zweifel, dass das deutsche Hochschulsystem dringend reformbedürftig sei. Insbesondere als die Bundesregierung Anfang 2004 ihren Plan ankündigte, Elite-Universitäten nach dem Modell von Harvard und Stanford einzurichten, meldeten sich Rektoren der großen Universitäten wie München und Bonn mit lebhafter Zustimmung in den Medien zu Wort: Es sei an der Zeit, dass nach 30 Jahren bildungspolitisch verordneten Mittelmaßes endlich sichtbare Schritte in Richtung Exzellenz unternommen würden.

Der überwiegende Teil der Debatte richtete sich deshalb nicht auf Argumente für oder gegen Elite, sondern spezieller auf die Frage, in welchem Sinne Elite Sinn mache. Hervorgehoben wurde, dass exzellente Hochschulausbildung für Wenige die Regierung nicht davon dispensiere, die Situation des Hochschulwesens insgesamt zu verbessern. Art und Form dieser Argumente bestätigen dabei stets die Rolle der Universitäten als organisationale, unternehmerisch agierende Einrichtungen. Insbesondere drei Themen, die von Journalisten, Politikern und Vertretern der Wissenschaft behandelt wurden, belegen diese Wende:

- *Bildung*: Manche Artikel bedauern, manche begrüßen den Umstand, dass es in Deutschland kein einheitliches Konzept von Bildung gebe.

In der Regel aber lobt man die konzeptionelle Vielfalt und plädiert für ein nachhaltiges Bildungsverständnis, das nicht allein auf die Ausbildung hochrangiger Wissenschaftler und exzellenten Nachwuchses setze, sondern auch auf die solide Ausbildung von Lehrern, Juristen und Ärzten. Auf großen Konsens stößt die Vorstellung, dass weder wissenschaftliche Ausbildung noch Politik die Aufgabe hätten, schnelle ökonomische Lösungen zu produzieren, sie stellten nur die Rahmenbedingungen dazu bereit. Diese Stimmen fordern deshalb nachdrücklich weniger spezifizierte Curricula und Forschungsagenden. Andere verlangen nach Universitäten, die Bildung enger mit Unternehmertum und Kreativität koppelten. So oder so: Alle Beiträge teilen die Auffassung, dass den Universitäten eine bedeutende Rolle als Agenten der Reform zukomme. Gerade die Vielfalt der Bildungskonzeptionen forcieren eine Vielfalt universitärer Konzepte, die – in unternehmerischem Geiste – ihre jeweilige Nische im Bildungsmarkt finden müssen.

- *Finanzierungsmodalitäten:* Während die Exzellenz-Initiative der Regierung allgemein begrüßt wird, gilt die Summe von 1,9 Milliarden Euros als absolut unzureichend.<sup>3</sup> Dass man damit nicht viel ausrichten könne, erobert insbesondere jene, die daran erinnern, dass diese Summe durch systematische Kürzungen in den vergangenen Jahren sowie durch dramatische Vernachlässigung des Hochschulbaus erbracht worden sei. Neben erheblichen Regierungsinvestitionen werden auch Studiengebühren und ein komplementäres Stipendienwesen befürwortet. In diesem Zusammenhang wird gelegentlich auf den Mangel an einer akademischen Kultur à la americaine hingewiesen. Sie bringe Netzwerke von Alumni, Sponsoren und öffentlichen Einrichtungen hervor, die eigene Mittel für ‚ihre Universität‘ bereitstellen. Auch dies betont die unternehmerische Rolle der Universitäten, die durch gute Performanz und Kundenorientierung in der Lage sind, zusätzliche Mittel einzuwerben.

---

<sup>3</sup> Es wurden 320 Anträge für drei Förderprogramme eingereicht. Nach zwei Evaluationsrunden durch ein internationales Panel werden die Siegreichen etwa 20 Millionen Euro für fünf Jahre erhalten. Es ist jedoch daran zu erinnern, dass die Initiative dazu gedacht war, deutsche Universitäten an den Status amerikanischer Elite-Universitäten anzunähern. Zum Vergleich: Harvard hat eine Stiftung mit einem Marktwert von 22,5 Milliarden Dollar im Jahre 2004 (Harvard University Fact Book 2004/5). Yale University folgt mit 12,7 Milliarden Dollar, Stanford und Princeton mit jeweils 9,9 Dollar, und das MIT mit 5,8 Milliarden Dollar (<http://www.infoplease.com/ipa/A0112636.html>).



- *Autonomie*: Die Forderung der Universitäten nach mehr Autonomie beinhaltet jene, eigenständig unternehmerisch agieren zu können. Der Slogan ‚mehr Autonomie‘ bedeutet nicht nur ‚mehr Geld‘, sondern vor allem: ‚mehr Entscheidungsspielraum‘. Universitäten wollen ihre Studierenden selbst aussuchen, da diese wiederum bessere Professoren anziehen und umgekehrt. Außerdem sollen Studierende Gebühren entrichten – als Beitrag zu den Kosten, die der Gesellschaft und speziell der jeweiligen Universität für eine exzellente Ausbildung entstehen. Darüber hinaus seien leistungsgerechte Gehälter erforderlich, um innerhalb und außerhalb des akademischen Marktes konkurrenzfähig zu werden. Schließlich sollten Universitäten sich frei mit ihren spezifischen Kompetenzbereichen auf dem Wissensmarkt bewegen können, statt top-down in den Wettbewerb reglementiert zu werden.

Alle Argumente unterstellen, dass Universitäten eigenständige, unternehmerisch agierende Organisationseinheiten sein müssen, wenn es überhaupt je zu Elite kommen soll. Aus unserer Perspektive ist Elite jedoch zugleich ein (weiteres) Vehikel, über das politische und wissenschaftliche Sprecher dieses Interesse dem deutschen System einzupassen suchen: „Differenzierung“ und „Netzwerkbildung“ sind die beiden wichtigsten Stichwörter.

Was die Politik betrifft, so wünscht sie sich „mehr Nobelpreisträger“ (Scholz 2004). Deshalb müsse die Regierung erhebliche Summen investieren, und zwar so, dass jede Universität nach ihren Stärken und Leistungen gefördert werde (Kraft 2004, Goppel 2004). Sogar Politiker aus den Reihen der Grünen Partei, die Elite-Universitäten eher skeptisch sehen, unterstützen gleichwohl die Bildung von Netzwerken zwischen Universitäten, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und Unternehmen (z.B. Sager 2004). Eine wichtige Aufgabe besteht für alle darin, Differenzierungen zwischen Universitäten einzuziehen: „Die Zeiten sind vorbei, zu denen alle Universitäten alles anbieten konnten“ (Wulff 2004). Stattdessen habe Politik die Mittel dafür bereitzustellen, dass Universitäten untereinander nach selbst gesetzten Zielen in den freien Wettbewerb eintreten können (z.B. Frankenberg 2004). Auch mit dem Argument „Differenzierung“ ist die Universität als organisationale, Nischen und Kooperationen suchende Akteurin etabliert.

Was Universitätspräsidenten und andere wissenschaftliche Akteure betrifft, so vereint sie Aussicht auf Aufbruch. Wenn es ein Modell in den

USA gibt, dem Deutschland nacheifern könne, so könne man sich jedoch nicht an Harvard oder Stanford, sondern eher an dortigen öffentlichen Universitäten wie an der University of Wisconsin orientieren (Weiler 2004). Viele Wissenschaftler fordern für Deutschland die Einrichtung von Netzwerken führender Forschungsinstitutionen, für die die so genannten ‘professional schools’ das geeignete Format darstellen (Weiler 2004). Die Diversifizierung des Hochschulsystems impliziert darüber hinaus eine teilweise Entkopplung der Humboldtschen Einheit von Forschung und Lehre (z.B. Bode 2004) und schließt auch die Anpassung der Forschungsförderung ein, die als zu rigide wahrgenommen wird, da sie mit den Schwerpunktprogrammen die Forschung auf 10 bis 20 Jahre festlege (Käs 2004). Auch am Argument „Netzwerk“ zeigt sich, dass – eingedenk aller Nuancen zwischen den Positionen – die Universität nun hinsichtlich Distinktion und Kooperation als organisationale Akteurin etabliert ist.

Die generelle Botschaft in den Medien lautet, dass Elite nicht verordnet werden, sondern sich nur entwickeln könne. Eine wichtige Vorbedingung sei, die Rahmenbedingungen für Wissenschaft und Forschung zu verbessern, insbesondere, indem man nennenswerte Summen in das System investiere. Da einige Budgets seit mehr als 20 Jahren nicht mehr aufgestockt wurden, seien manche Gebiete (z.B. Molekularbiologie) auch angesichts steigender Personal- und Infrastrukturkosten nicht mehr konkurrenzfähig (Hönig 2004). Eben dies erfordere Universitäten, die über die finanziellen und rechtlichen Mittel verfügten, um sich kompetitiv auf dem Bildungsmarkt zu bewegen und dabei sowohl die Ansprüche der akademischen als auch ökonomischen und weiteren Anspruchsgruppen berücksichtigen können: voilà unternehmerische Universität.

Der Kontakt zu den Anspruchsgruppen gelingt insbesondere durch Verfahren der Transparenz. So gilt es etwa, Studierenden die Qualität der Lehre durch quantitative Indikatoren sichtbar zu machen. Rankings, die auf der Grundlage von Evaluationen erstellt werden, dienen (auch) diesem Zweck. Nachdem Universitäten lange Zeit darauf bestanden hatten, dass substantielle Verbesserungen im Hochschulsystem nur durch erhebliche finanzielle Investitionen zu haben seien und Politik ihrerseits auf mehr ‘value for money’ insistierte, geriet dieses Patt in Bewegung, als die ersten Rankings in den Medien erschienen.

### 3. Der unternehmerische Akteur wird präsentiert: Rankings

Als 1993 das erste Universitäts-Ranking im Spiegel veröffentlicht wurde, erhielt es harsche Kritik wegen seiner methodologischen Schwächen. Gleichwohl löste es eine Konkurrenz in den Medien um die Veröffentlichung vergleichbarer Rankings aus. Rankings avancierten in kurzer Zeit zum wichtigsten Mittel, um den Wettbewerb unter den Universitäten anzufachen. Sie stellten Informationen zu ihrer jeweiligen Position auf dem Hochschulmarkt zur Verfügung – und eröffneten den Universitäten damit die Möglichkeit, darauf strategisch zu reagieren: In welche Gebiete soll investiert, welche sollen fallen gelassen, welche Forschungsrichtungen verfolgt, welche Studierenden sollen adressiert werden?

Als ein Instrument effizienter, wissensbasierter Governance sollten Rankings solche Dimensionen wählen, die eine Universität mit ihren Steuerungschancen auch tatsächlich beeinflussen kann. Es gibt allerdings eine Reihe von Problemen, die die Konstruktion von Rankings betreffen und kurz erwähnt werden sollten, bevor wir auf die systematischen Effekte von Rankings auf die Hochschulen selbst zu sprechen kommen. In der Regel betreffen diese Probleme die Angemessenheit der gewählten Analyseeinheiten.

- *Komplexität*: Erstens variieren Universitäten erheblich in Größe und Struktur. Grosse Universitäten sind komplexer als kleine; ihre verschiedenen Fakultäten und/oder Departments unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Qualität, und sie sind schwieriger zu steuern. Als Organisationen umfassen sie verschiedene Funktionen (Lehre, Forschung, Wissens- und Technologietransfer), deren jeweilige Qualitäten nicht miteinander korrelieren müssen.
- *Untersuchungseinheit*: Zweitens ist es mindestens problematisch anzunehmen, dass eine Universität als ganze wie ein Unternehmen agieren kann. Auch wenn Universitätspräsidenten an Entscheidungskompetenz gewonnen haben, ist die Macht von Dekanen und Professoren nicht zu unterschätzen. Aus historischen und politischen Gründen kann die Rolle der Professoren nicht mit der des mittleren Managements verglichen werden, das nach Belieben eingestellt und wieder entlassen werden kann. Für Forscher ist der Status ihres Departments oder ihrer Fakultät wesentlich relevanter als ihre Loyalität gegenüber und ihr Interesse an der Verbesserung des Universitätsimage.

- *Untersuchungsdimensionen:* Wenn Rankings gesamte Universitäten erfassen, versuchen sie, deren Position als Lehr- und als Forschungseinrichtung abzubilden. Die Qualität der Forschung wird in der Regel durch die Zahl von Publikationen und Zitationen oder durch eine Kombination beider gemessen (z.B. Center for Science and Technology Studies CEST). Die Qualität der Lehre wird mal durch das Betreuungsverhältnis (Anzahl Professoren/Anzahl Studierende) gemessen, mal durch die Anzahl vorhandener PC-Arbeitsplätze (ein Maß für die Lehrbedingungen!). Darüber hinaus finden sich subjektive Einschätzungen von Studierenden, Professoren und Personalmanagern (z.B. CHE). Urteile von Personalmanagern liefern jedoch keine steuerungsrelevanten Informationen, da deren Urteile meist auf ihren eigenen Studien-erfahrungen und nur selten auf systematischen Vergleichen beruhen.
- *Experten:* Wer wird als Experte gefragt? Wenn es darum geht, Universitäten oder auch nur Fakultäten oder Departments zu evaluieren, wie es beim Times Higher Education Supplement (THES) Ranking der Fall ist, hat sich beispielsweise der Einsatz von ausseruniversitären Experten als höchst problematisch erwiesen. Wenn Experten eine hohe kognitive Distanz zum Feld haben, das sie evaluieren sollen (z.B. Personalmanager, CHE Ranking), so gibt es keinerlei Korrelation ihres Urteils etwa mit bibliometrischen Indikatoren (van Raan 2005: 7).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vielzahl der Maße, von denen jeweils nur einige pro Ranking benutzt werden, in ihrer simplifizierten Form nur einen kleinen Teil der Aktivitäten abbilden können, die innerhalb der Organisation Universität stattfinden. Rankings sind überdies bedeutungslos, wenn sie unvergleichbare Institutionen miteinander vergleichen. Aus diesem Grunde scheuen auch Evaluationsagenturen unterdessen davor zurück, ganze Universitäten zu ranken und beschränken sich stattdessen auf Fakultäten oder Departments. Doch politische Entscheider und die Medien interessieren sich für Universitäten. Sie sind dabei, ‚Marken‘ zu werden, zu denen auch ihre direkte Umwelt (Mitarbeiter, Studierende, Ehemalige, die Region etc.) eine Beziehung aufbauen können. Aus diesem Grunde haben Rankings news value, und aus diesem Grund konkurrieren die Medien unterdessen auch durch Rankings um die Aufmerksamkeit ihrer Leser. Dieses plötzliche öffentliche Interesse hat die Universitäten genötigt, Rankings ebenfalls mit größerer Aufmerksamkeit zu begegnen. Welche Effekte übt dieser Hype der Rankings auf die Universitäten aus?

Zunächst gibt die Technische Universität Berlin (TUB) ein interessantes Beispiel für den Umgang mit Rankings ab. Sie will nicht als bloßes Objekt solcher Maßnahmen erscheinen und hat deshalb damit begonnen, durch ihren Pressedienst eine Liste zu veröffentlichen, auf der sich alle Rankings befinden, in denen die TUB erscheint. Die folgende Tabelle gibt sowohl die Vielzahl der Rankings als auch der Positionen wider, die diese Universität jeweils in ihnen erreicht hat (siehe Tabelle 1).

*Tabelle 1: Auswahl von Rankings, Indikatoren und Positionen der TUB\**

<b>Ranking</b>	<b>Indikatoren</b>	<b>Rangplatz der TUB</b>
Times Higher Education Supplement 04	subjektive Beurteilungen von Forschenden, Betreuungsverhältnis, Zitationen, Anteil ausländischer Studierender und Professoren	18 national 60 Welt
Shanghai Jiao Tong U 2004	Nobelpreisträger, Publikationen in reputierten Zeitschriften, Zitationen	18 national 202-301
CEST (Champions League) 1994-99	Publikationen (absolut)	246
Focus Magazin 2002/2004	Betreuungsverhältnis, Drittmittel, Reputation; nur nach Disziplinen	5, 6, 10
DFG – Förderung 2003	Förderung von 1999-2001	20
Humboldt Ranking 2003	Attraktivität für ausländische Forscher, die die TUB für ihren Auslandsaufenthalt wählten (1998-2002)	15
CHE 'Forschungsuniversitäten' 2005	Prozentzahl 'starker Forschungsfakultäten' (stark = Drittmittel, Patente, Dissertationen, Publikationen)	34

---

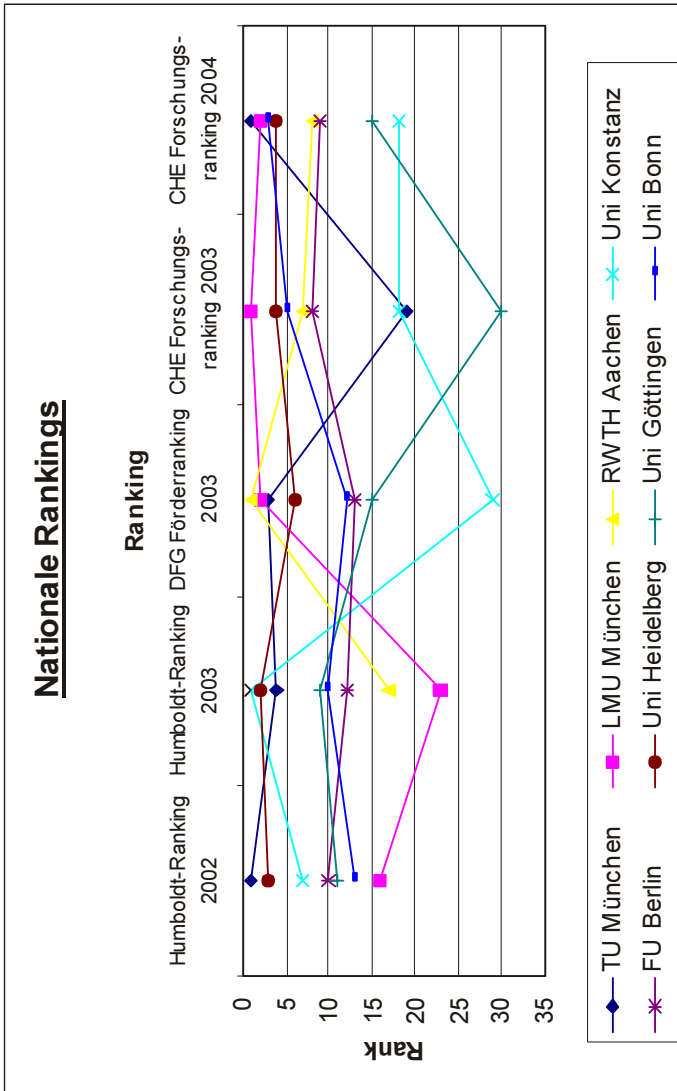
\* Die Daten beziehen sich auf <http://www.tu-berlin.de/service/ranking.htm> (2. Mai 2005). Im Fall des CHE Rankings wird die Position der TUB in ihrer Pressemitteilung nicht erwähnt. Dies ist nicht zufällig: Die Autoren mussten der Meinung sein, dass Rang 34 keine attraktive Mitteilung sei. Stattdessen rühmen sie sich mit einem 7. Platz im Hinblick auf Dissertationen – ein durchaus typisches Beispiel für die selektive Reaktion der Universitäten auf ihre Ranking-Resultate.

'Manager Magazin' 1999	Meinungsumfrage bei den größten deutschen Unternehmen und Unternehmensberatungen, welcher Universität sie im Hinblick auf Computerwissenschaft ihre Präferenzen geben würden	6/8
'Capital' Magazin 2003	Umfrage unter Personalmanagern der 250 größten deutschen Unternehmen, nach Disziplin	3/5/9/17/ keine Antwort

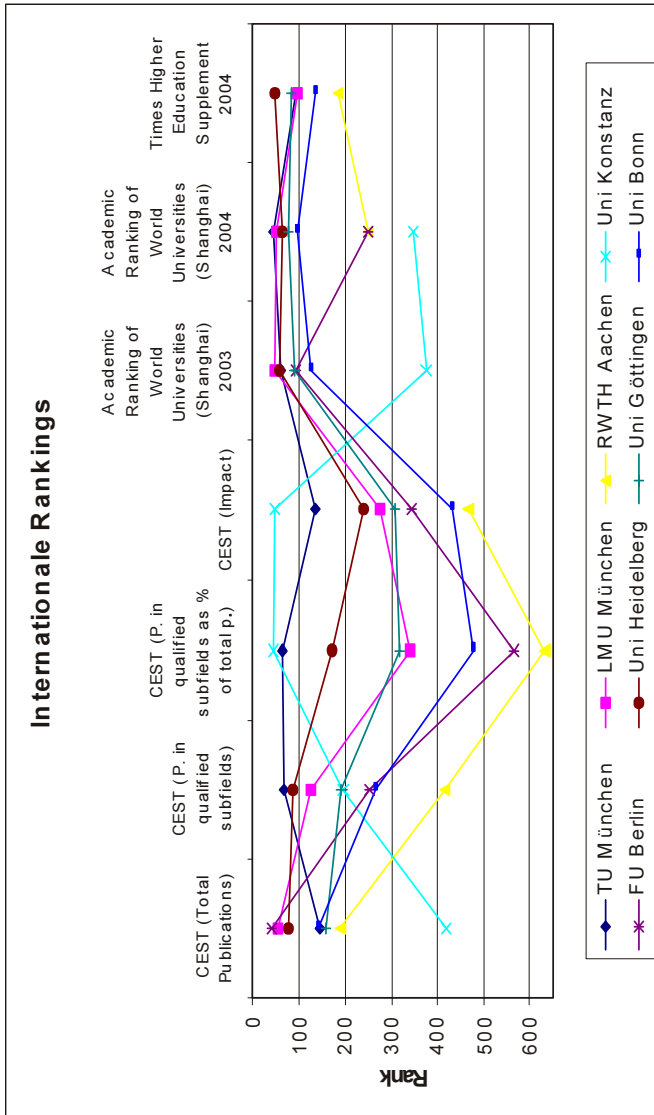
Aus dieser Auswahl von Indikatoren wird ersichtlich, dass die gemessenen Dimensionen höchst unterschiedlich sind, unterschiedliche Aktivitäten bzw. Performanzen betreffen, und dass die Unterschiedlichkeit der Rangplätze dies auch reflektiert. Die beiden folgenden Graphiken (1 & 2) illustrieren eben dies für acht weitere Universitäten in nationalen und internationalen Rankings. Das Shanghai-Ranking bezieht sich auf die Klasse vom 202-301 Platz. Das ,Capital-Ranking bezieht sich auf die Gebiete: Wirtschaftsingenieurwesen 3. Elektrotechnik 5. Maschinenbau 9. Volkswirtschaftslehre 17. Betriebswirtschaftslehre k.A. Die Plätze im Manager Magazin beziehen sich auf Unternehmen (6) bzw. Beratungsfirmen (8).

Beide Graphiken zeigen die Differenzen für jede Universität zwischen den Rankings in Abhängigkeit von den gewählten Indikatoren. Wo immer es eine gewisse Stabilität gibt, wurde das gleiche Ranking-Verfahren gewählt (z.B. Shanghai 2003/2004; Berghoff et al. 2003, 2005). Nur für Top-Universitäten wie Harvard, Stanford, MIT, Oxford and Cambridge zeigen sich auch Inter-Ranking Stabilitäten – also für Universitäten, die es nur in Grossbritannien und sonst in Europa nicht gibt.

Graphik 1: Positionen ausgewählter Universitäten in nationalen Rankings



Graphik 2: Positionen ausgewählter Universitäten in internationalen Rankings

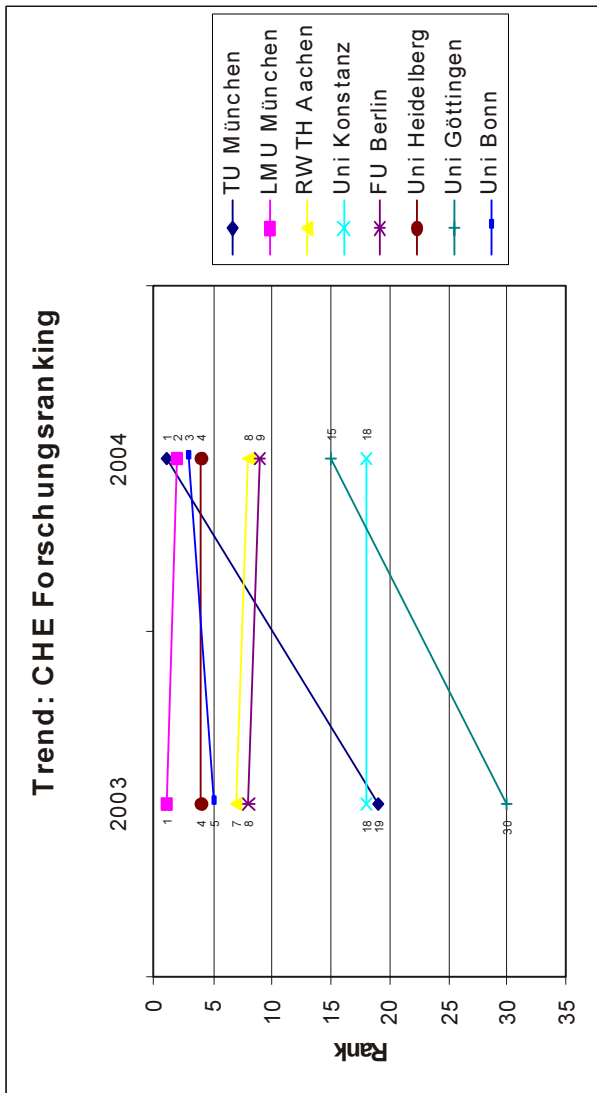




Die nächsten beiden Graphiken (3 und 4) zeigen, wie sich die Rangplätze spezifischer Universitäten innerhalb zweier Jahre (2003 and 2004) verändert haben. Bei den dramatischen Veränderungen für die TU München und die Universität Göttingen handelt es sich um ein Artefakt der Ranking-Methode. Die Bewegungen im Humboldt Ranking ergeben sich aus kurzfristigen Fluktuationen der Fellows.

Allen methodischen Bedenken zum Trotz zeigen die Reaktionen der Universitäten auf Rankings, dass diese den kompetitiven Geist unter den Universitäten bereits nachhaltig belebt haben (so auch: van Raan 2005, 5). Denn: Für ihr unternehmerisches Handeln stellen Rankings Anleitungen zur (Selbst-)Steuerung dar, weil sie vermuten, dass die Öffentlichkeit auf sie reagieren wird. Aus dieser Perspektive sind Rankings eine Form imaginerter Öffentlichkeit. Indem Universitäten in den Medien auf Rankings reagieren, Erfolge feiern, Misserfolge erklären, zukünftige Ziele annoncieren, hoffen sie, über die Medien ihre relevanten Publika zu erreichen: Politiker und Studierende. Insbesondere die hoch selektive ‚Interpretationsarbeit‘, die universitäre Pressestellen in Bezug auf Rankings leisten, spiegelt deren Relevanz für die Selbststeuerung, wie Tabelle 2 dies am Beispiel der Reaktionen auf das CHE-Forschungsranking 2004, das die Universitäten nach dem Anteil der forschungsstarken Fakultäten rangiert, veranschaulicht.

Graphik 3: Ranking der Forschungsuniversitäten



Graphik 4: „Humboldt“-Ranking der Universitäten

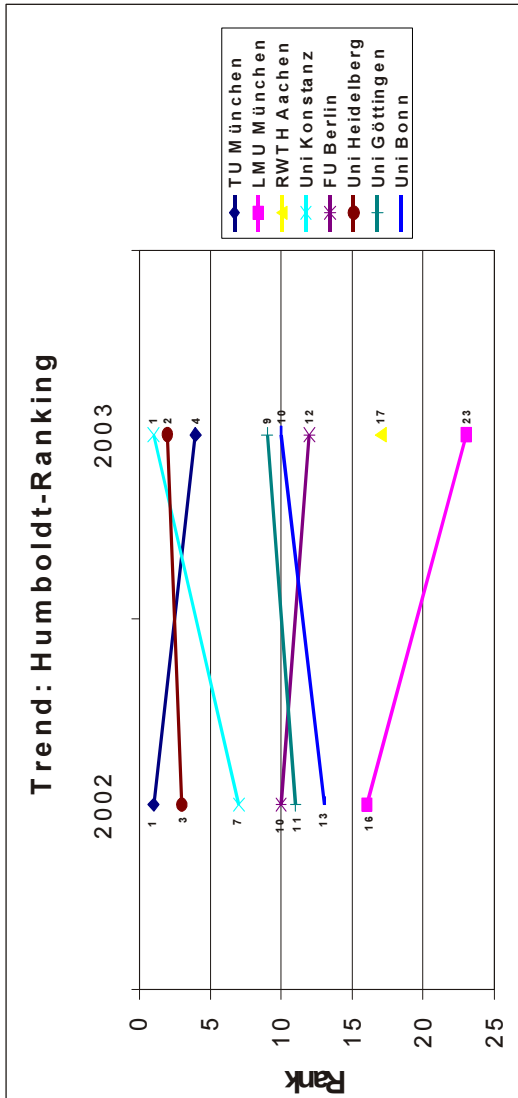


Tabelle 2: Reaktion von Universitäten auf Rankings\*

Universität	CHE Rang 2004	Fächer	Reaktion
TU München	1 (4/5) 80%	Chemie, Physik, Elektrotechnik, Informatik, Ingenieurwesen	Dies ist das Ergebnis grundlegender Strukturreformen ... Unser nächstes Ziel ist die internationale Spitzenklasse; MIT und Stanford sind die benchmarks.
LMU München	2 (9/12) 75%	Englisch, Biologie, Wirtschaftswissenschaften, Erziehungswissenschaften, Geschichte, Recht, Pharmakologie, Physik, BWL	Wir können auf dieses Ergebnis sehr stolz sein ... wir können diese Spitzenposition noch weiter ausbauen. Wir müssen die notwendigen Strukturreformen durchführen, um uns ... im ... internationalen Wettbewerb weiter zu behaupten.
Universität Bonn	3 (7/10) 70%	Englisch, Geschichte, Biologie, Recht, Pharmakologie, Physik, Chemie, Wirtschaftswissenschaften	Zwar muss man Rankings immer mit Vorsicht betrachten, aber: Dass wir immer öfter auf den vordersten Plätzen der Ranglisten stehen, ist eine Bestätigung für unsere Bemühungen, die Universität Bonn zu einer Forschungsuniversität von internationalem Rang zu entwickeln.
Universität Freiburg	7 (7/11) 63,6%	Englisch, Biologie, Geschichte, Recht, Soziologie, Physik, Wirtschaftswissenschaften	Die Universität hat sich in der Spitzengruppe festgesetzt. Nach dritten Plätzen in den vergangenen zwei Jahren ist Freiburg bei der entscheidenden CHE Rangliste der Spitzenplätze (relative Indikatoren) auf Platz 2 vorgestoßen.
Universität Köln	16 (4/11) 36,4%	Wirtschaftswissenschaften, Recht, Soziologie, BWL	Universität zu Köln schneidet sehr gut ab. Leider wurden ... Biologie und Physik falsch eingestuft, als Folge davon, dass dem CHE wichtige Kenndaten zu diesen Fächern nicht vorliegen. Berücksichtigt man diese Kenndaten ... gehört (die Universität) zu den Top 10 der deutschen Universitäten

\* Da das CHE die Ränge nach dem Anteil forschungsintensiver Fächer an der Gesamtzahl der erhobenen Fächer bewertet verweisen die Zahlen in Klammern auf diese Relation.

Universität Rostock	Kein Rang (0/11) 0%, in der unteren Gruppe gelistet		Dies folgt zwangsläufig aus der Methodik des Rankings, da die kleineren Einrichtungen nicht die großen Absolutwerte bei den erfassten Zahlen bringen können. Es bringt nichts, einen Gorilla mit fleißigen Ameisen zu vergleichen und den Gorilla zum Sieger zu erklären, nur weil er schwerer ist. Die Ergebnisse ... werden ernst genommen ...
Universität Hohenheim	66 (1/2) 50%	BWL	Das CHE-Ranking weist die Universität Hohenheim als forschungsstärksten 'Leuchtturm' der Region zusammen mit der Universität Stuttgart aus. Nach Definition des CHE nähme Hohenheim damit einen Platz in der Spitzengruppe der 12 besonders leistungsfähigen Universitäten in Deutschland ein.

Das Muster ist keineswegs überraschend: Universitäten, die sich auf oberen Listenplätzen finden, halten dies für gerechtfertigt; jene, die an unteren Listenplätzen rangieren, benutzen entweder Detailinformationen, um ein vorteilhafteres Bild zu zeichnen oder kritisieren die Methodologie des betreffenden Rankings. Was die Methodologie betrifft, so ist sie auch dort nicht klar, wo sie ausdrücklich erklärt wird. Was die Informativität für junge Wissenschaftler und Studierende betrifft, so sind sie eher dürftig (Berghoff et al. 2002). Wie sollen sie also die jeweilige Position einer Universität für sich in eine Handlungsentscheidung übersetzen? Auch dies legt nahe, dass Rankings in erster Linie ein Medien-Event darstellen und dazu benutzt werden, um sich vor den Augen eines (imaginierten) Publikums zu positionieren.

Bis heute (Frühjahr 2006) hat keines der Rankings einen offiziellen Status durch Politik oder Wissenschaft erhalten.<sup>4</sup> Der Umstand, dass Rankings – und mit ihnen die managerialen Prinzipien von Wettbewerb, Evaluation und Marktorientierung – das Hochschulsystem dennoch fest

---

<sup>4</sup> Gegenwärtig gibt es Bemühungen, zu einheitlichen Maßen zu gelangen. Ein 'Institut für Forschungsinformation und Qualitätskontrolle' (IFQ) wurde unter der Ägide eines Konsortiums der DFG, der Humboldt Universität, des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) und der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (BBAW) gegründet, aber es ist nicht klar, wann und ob überhaupt jemals das IFQ in der Lage sein wird, ein einheitliches Rankingsystem zu entwickeln, das von den Ländern und von den wissenschaftlichen Communities gleichermaßen akzeptiert wird.

im Griff haben, kann nur durch die um sich greifende Praxis und Plausibilität einer ‚Audit Kultur‘ erklärt werden, von der die Universitäten ein Teil sind.

#### **4. Die unternehmerische Universität in der Audit Gesellschaft**

In seinem Buch „The University in Ruins“ spitzt Bill Readings die gegenwärtige Entwicklung der Universitäten zu: Das ‘große Narrativ’ (Readings 1996: 13), das traditionellerweise die Funktion der Universität definiert, habe sich vom Kantschen Konzept der ‘Vernunft’ und der Humboldtschen Idee der ‘Kultur’ nun zur modernen techno-bürokratischen Idee der ‘Exzellenz’ bewegt. Die Universität der Exzellenz sei weniger mit Gelehrsamkeit und disziplinärem Wissen als mit ‘Produktorientierung’, ‘Best Practice’, ‘Qualitätssicherung’ und ‘value for money’ befasst. Die Inhalte von Lehre und Forschung haben weniger Gewicht als die Tatsache, dass sie exzellent gelehrt oder erforscht werden (Readings 1996: 13).

Cris Shore weist zu Recht darauf hin, dass die Universität der Exzellenz nicht einfach das vorherige Modell der Universität ersetzt hat. Wie sie anhand des Entwurfs eines Strategie-Papiers (ein typisches Dokument der unternehmerischen Universität) der Universität von Auckland zeigen kann, ko-existieren beide Modelle. Auf der einen Seite findet sich das klassische Modell der Universität als Gemeinschaft von Gelehrten und Forschenden, die universelles Wissen in der Tradition der Kulturen und menschlichen Werte verbreitet, die sie widerspiegelt. Sie erzieht ihre Studierenden zu verantwortlichen Mitgliedern und zukünftigen Führungspersönlichkeiten der Gesellschaft. Auf der anderen Seite ist das marktorientierte Modell, das die gleiche Universität als eine Vorreiterin in Sachen Innovation, kreativem Wissen und der Erzeugung intellektuellen und sozialen Kapitals schildert. Auch in diesem Modell trägt die Universität zur Verbesserung der condition humaine bei, jedoch speziell in Hinsicht auf den Reichtum und die Lebensbedingungen von Region oder Nation (Shore 1994: 4).

Für Deutschland findet sich ein eindrückliches Beispiel für den Einbau des klassischen in das neoliberale Modell der Universität in der ‘Zeppelin University’, einer 2003 akkreditierten privaten Universität. Auf ihrer Homepage ‚Mission‘ lesen wir: Die ZU bildet

„(...) Entscheider und kreative Gestalter aus. Management wird dabei verstanden als die Fähigkeit, ‚das Unwahrscheinliche wahrscheinlich zu machen‘ und letztlich umzusetzen. (...) Damit reagiert die ZU in der Lehre auf den rasant steigenden Bedarf an multi-disziplinär ausgebildeten Entscheidern und Kreativen in Institutionen von Wirtschaft, Kultur, Medien sowie Politik und in der Forschung auf die Innovationskraft der Zwischenräume und Grenzen der wissenschaftlichen Disziplinen, um von hier aus gesellschaftlich relevanten Fragen nachzugehen. (...) Gleichrangige Ziele des Studiums sind die Entwicklung der Persönlichkeit und der Erwerb einer exzellenten fachlichen Qualifikation. Das Studium betont gleichermaßen ‚Handwerkzeuge‘, d.h. die relevanten Management- und Kommunikations-Tools, wie auch ‚Denkwerkzeuge‘, d.h. Urteilsfähigkeit, methodisches Denken und fachspezifisches Theoriewissen“ (Zeppelin University 2005)

Indem die ZU gerade in der kunstvollen Kombination akademischer und managerialer Qualitäten die ideale Ausbildung für den zukünftigen Manager in der medialisierten Wissensgesellschaft erkennt, bezeugt sie die Leichtigkeit, mit der das manageriale Régime das klassische Modell reorganisiert. Unerwähnt bleibt der Grund, weshalb dies gelingt: Er liegt in der Wahlverwandtschaft der Regulierungsideologien beider Systeme. Das wissenschaftliche System ist bereits durch seine epistemischen (z.B. organisierter Skeptizismus) und nicht-epistemischen Werte (z.B. Gemeinwohlorientierung) ebenso wie durch eine Vielzahl von Prozeduren der Selbstkontrolle charakterisiert. Das gilt speziell für die Forschung, die ohnehin schon durch ‚peer-review‘ ex ante (Forschungsanträge) bis zum Endprodukt (Artikel) interner Validierung unterliegt. Deshalb verhält sich Wissenschaft nicht, wie immer unterstellt, antithetisch, sondern im Gegenteil: hoch rezeptiv zu den neuen Anforderungen der Rechenschaftslegung und Validierung. Die Zahlen- und Indikatorenorientierung in den Naturwissenschaften tut noch ihr Übriges, um den plötzlichen Stimmungsumschwung zu erklären. Zu den bereits gegebenen nicht-epistemischen Werten gesellen sich deshalb umstandslos weitere dazu (z.B. die Marktfähigkeit sowohl des Wissens als auch der Studierenden und nicht zuletzt der Universität selbst); gleiches gilt für weitere Formen der Kontrolle (z.B. Ratings und Rankings), wie sie durch techno-bürokratische Modelle gefordert werden. Insbesondere Appelle an Audit (1) und Qualität (2) sind schier unabweisbar.

Erstens richtet sich die gegenwärtige Reform der Universität auf eine Einrichtung, die sich aus Steuergeldern finanziert. Die Appelle an Rechenschaftspflicht, Transparenz, verantwortlichen Umgang mit öffentlichen Geldern sind immun gegen jede Kritik. Die entsprechenden mana-

gerialen Praktiken der Selbst- und Fremdkontrolle (v.a. regelmäßige externe und interne audits von Lehr- und Forschungsleistungen) gewinnen eben dadurch ihre Akzeptabilität: Audits werden durch einen Schild unanfechtbarer demokratischer Werte geschützt.

Zweitens: In ganz analoger Weise fungiert der Schild im Hinblick auf die Norm der Qualität. Readings (1996) bemerkt, dass es völlig anachronistisch wäre, die Idee der 'Exzellenz' für ideologisch zu halten. Was Exzellenz als politisches Instrument so effektiv macht, ist, dass sie völlig inhaltsleer ist. Wie andere politische Technologien präsentiert auch sie sich als emphatisch nicht-ideologisch – welcher ‚vernünftige Mensch‘ könnte dagegen sein, die Qualität zu verbessern?

Beides, Appelle an demokratische Führung und Qualitätsverbesserung, scheinen das manageriale Régime der unternehmerischen Universität vor Kritik zu immunisieren. In der Tat verdienen Bemühungen, die Universitäten auf die Anforderungen globaler Arbeitsmärkte, geringere Budgets und neue Führungsmodelle einzurichten, Unterstützung. Die Kritik, die wir hier vorbringen, richtet sich deshalb weder gegen Reform per se, noch gegen diesen Typus, sondern gegen die system-unspezifische Anwendung managerialer Tools. Die Konsequenzen von Evaluationen und Rankings werden überdeutlich, wenn die Prinzipien des Managements sich als selbst-widersprüchlich erweisen. Einige Beispiele:

- *Kosten*: Die manageriale Reform produziert Kosten. Auf der einen Seite widmet sich eine wachsende Bürokratie den anstehenden Aufgaben – sowohl innerhalb der Universitäten als auch außerhalb in Form einer sich soeben etablierenden Evaluations- und Akkreditungsindustrie. Schon jetzt lässt sich beobachten, dass ein fundamentales Prinzip verletzt wird, nämlich, dass die Kosten den Ertrag der Audits regelmäßig übersteigen.
- *Neue akademische Aufgaben*: Projektanträge nehmen im Rahmen akademischer Aufgaben einen erheblichen Anteil ein. Speziell im Zusammenhang mit EU-Anträgen wurden an einzelnen Universitäten entsprechende Abteilungen zur Unterstützung der Forschenden eingerichtet. Gleichzeitig sinkt die Erfolgsrate bei allen größeren Fördereinrichtungen und steigt die Rate der Antragsstellenden. Auch hier müsste die Zeit, die kollektiv auf die Einwerbung von Drittmitteln verwandt wird, gegen die Kosten kalkuliert werden, die von anderen aka-



demischen Aufgaben abgezogen werden und durch die Professionalisierung der Drittmittelakquise entstehen.

- *Widersprüchliche Normen der Wissensproduktion*: Steigender Marktdruck auf Universitäten führt auch zu mehr Anwendungsorientierung. Forscher verwenden immer mehr Zeit darauf, in problemlösungsorientierten transdisziplinären Projekten zu arbeiten. Obwohl dies durch die so genannte Mode 2 Programmatik zu einer neuen Norm der Produktion sozial robusten Wissens erklärt wird (Gibbons et al. 1994), ist transdisziplinäre Forschung nicht der Typus, der mit Exzellenz identifiziert wird. Daher sollten Forschende, die Exzellenz anstreben, diese zugleich zeitaufwändige und publikationsarme Form gemeinsamer Wissensproduktion, obwohl erwünscht, dennoch meiden (Maasen und Lieven 2006).
- *Innovationsbremse*: Das totale Benchmarking aller Personen und Einheiten führt tendenziell zur Verstärkung ‘erfolgreicher Strategien’ auch in der Forschung. Ein System, in dem sich alle Akteure an den gleichen externen Indikatoren orientieren, läuft Gefahr, seine Diversität und Innovativität zu verlieren.

Der eingangs zitierte David Gugerli fasst die beispielhaft genannten dysfunktionalen Effekte der managerialen Revolution zusammen: „Erstens folgt aus der Managementkultur ein Zwang zur Formalisierung, der Inhalte oft zu einer zweitrangigen Sache werden lässt oder sogar die Wirkung von negativen Anreizen hat. Zweitens beschleicht manche der universitären Manager angesichts der neuen Unübersichtlichkeiten der Hochschule und ihrer kreativen Konsequenzen eine veritable Nervosität. Sie suchen daher nach Ersatzsicherheiten und finden diese in einer nochmals gesteigerten Formalisierung, das heißt in der detaillierten Ausarbeitung von Strategiepapieren, Verfahren, Berichten, Anträgen, Reglementen und den zugehörigen, immer gleich mitgelieferten Evaluationsformularen. Der paradoxe Formalisierungsdruck, den die Flexibilisierung der Verhältnisse erzeugt hat, reduziert damit die Aussichten auf Kreativität und auf erhöhte Entscheidungseffizienz“ (Gugerli 2005).

Das verblüffendste Charakteristikum des Booms um Quantifizierung und Evaluierung bleibt deshalb, dass es Diskussion und Debatte über Qualität nicht auf der Grundlage von Zahlen führt, sondern von Zahlen kurzerhand auf Inhalte und Qualität schließt – oder, wie im Falle der

Rankings, Universitäten zumindest befürchten, dass ihre relevanten Öffentlichkeiten dies tun. Damit funktioniert dieses Regime als veritable ‘anti-politics’ Maschine (Ferguson 1990; Scott 2001). Ein anspruchsvolleres Konzept von Rechenschaftslegung würde, so unser Vorschlag, die Debatte über Inhalte und Qualität eben dadurch wieder einführen, indem die Universitäten dazu angehalten werden, die Prinzipien von Rechenschaftspflicht, Effizienz und Transparenz auf ihre managerialen Übungen selbst anzuwenden. Universitäten als organisationale Akteurinnen sollten danach verantwortlich handeln, indem sie über die Kosten und Erträge dieser Verfahren im Hinblick auf ihre selbst gesetzten Ziele (oder die ihrer Untereinheiten) Rechenschaft ablegen. Während Ratings, Rankings, Evaluationen und Elite sich als durchaus funktional für den Umbau des Hochschulsystems erwiesen haben, um es, den Erfordernissen der Wissensgesellschaft entsprechend, zu diversifizieren und zu dynamisieren, sind sie ihrerseits selbst der Transparenz bedürftig. Nicht zu vergessen ist, dass sich manageriale Prinzipien zu Inhalten neutral, nicht etwa antithetisch verhalten. Sie stellen Deliberationen über Inhalte und Qualitäten auf eine neue (u.a. ranking-gestützte) Grundlage. Darum muss auch die Grundlage selbst Gegenstand von Deliberation werden – qua Selbstanwendung ihrer zentralen Prinzipien.

### **Literatur**

- Alexander von Humboldt-Stiftung (2002): Humboldt-Ranking, Bonn. [http://www.avh.de/en/aktuelles/presse/pn\\_archiv\\_2002/2002\\_14\\_2.htm](http://www.avh.de/en/aktuelles/presse/pn_archiv_2002/2002_14_2.htm) (Zugriff am 22.5.2006)
- Alexander von Humboldt-Stiftung(2003): Humboldt-Rankings 2003. How Attractive are German Institutions of Higher Education to Top-Flight International Researchers? Bonn. <http://www.avh.de/en/aktuelles/schwerpunkte/ranking.htm> (Zugriff am 22.5.2006)
- Berghoff, Sonja et al. 2002: Das Forschungsranking deutscher Universitäten. Analysen und Daten im Detail, Überarbeitete und korrigierte Version vom 27.11.2002. Arbeitspapier Nr. 40
- Berghoff, Sonja et al. 2003: Das CHE-Forschungsranking deutscher Universitäten 2003. Arbeitspapier Nr. 50
- Berghoff, Sonja et al. 2005: Das CHE-Forschungs-Ranking deutscher Universitäten 2004. Arbeitspapier Nr. 62
- Bode, Christian 2004: Wir sollten nicht immer nach Harvard schielen. GA-Interview, 28.1.2004

- Bröckling, Ulrich/Krassmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.) 2000: Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/Main: Suhrkamp
- CEST Scientometrics Rankings: Universities and Colleges Participating in the Champions League: Rankings by four Performance Indicators, 1998-2002. Bern: CEST. [http://www.cest.ch/Publikationen/2004/four\\_rankings2002.pdf](http://www.cest.ch/Publikationen/2004/four_rankings2002.pdf) (Zugriff am 22.5.2006)
- Clark, Burton R. 1998: Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation. Surrey: Pergamon Press
- DFG: Förder-Ranking 2003. Institutionen – Regionen – Netzwerke. DFG-Bewilligungen und weitere Basisdaten öffentlich geförderter Forschung. Bonn: Deutsche Forschungsgemeinschaft. [http://www.dfg.de/ranking/download/dfg\\_foerder\\_ranking\\_2003.pdf](http://www.dfg.de/ranking/download/dfg_foerder_ranking_2003.pdf) (Zugriff am 22.5.2006)
- EUA, European University Association 2001: Salamanca Convention 2001. The Bologna Process and the European Higher Education Area. Geneva: EUA
- Ferguson, James 1990: The Anti-Politics Machine: „Development,” Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho. Cambridge: Cambridge University Press
- Frankenberg, Peter 2004: Elite-Universitäten müssen sich entwickeln. In: Stuttgarter Nachrichten, 8.1.2004
- Gibbons, Michael et al. (Hg.) 1994: The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London et al: Sage Publications
- Goppel, Thomas 2004: Die bayerischen Unis – Spitze trotz Sparzwang. In: Süddeutsche Zeitung, 8.1.2004
- Gugerli, David 2005: Management an der Hochschule. ETHistory 1855-2005 <http://www.ethistory.ethz.ch/besichtigungen/touren/vitrinen/dienstwege/vitrine73> (Zugriff am 22.5.2006)
- Hönig, Myriam 2004: Notwendige Schritte auf dem Weg zu Elite-Universitäten. Mainz: Union der deutschen Akademie der Wissenschaften, 9.1.2004
- TU Berlin 2005: Hochschulrankings. <http://www.tu-berlin.de/service/ranking.htm> (Zugriff am 22.5.2006)
- Käs, Josef 2004: Eliten gibt es nicht per Dekret. In: Leipziger Volks-Zeitung, 7.1.2004
- Kraft, Hannelore 2004: Jede Uni in ihren Stärken fördern. In: Süddeutsche Zeitung, 7.1.2004
- Krücken, Georg/Meier, Frank 2006: Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, Gili/Meyer, John/Hwang, Hokyu (Hg.): Globalization and Organization. Oxford: Oxford University Press. S. 241-257.
- Maasen, Sabine/Lieven, Oliver: Transdisciplinarity 2006: A New Mode of Governing Science? In: Maasen, Sabine/Lengwiler, Martin/Guggenheim, Michael (Hg.): Discipline and Research: Practices of Inter-/Transdisciplinary Cooperation in Science. Special Issue of Science and Public Policy
- Marginson, Simon/Considine, Mark 2000: The Enterprise University. Power, Governance and Reinvention in Australia. Cambridge: Cambridge University Press
- Miller, Peter/Rose, Nicolas 1995: Production, Identity and Democracy. In: Theory and Society, Heft 24. S. 427-467

- Power, Michael 1997: *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press
- Readings, Bill 1996: *The University in Ruins*. Cambridge: Harvard University Press
- Sager, Krista 2004: Wir sind keine Technikfeinde. In: Berliner Zeitung, 8.1.2004
- Shanghai Jiao Tong University 2003: Academic Ranking of World Universities. <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2003/2003Main.htm> (Zugriff am 22.5.2006)
- Shanghai Jiao Tong University 2004: Academic Ranking of World Universities. <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2004/2004Main.htm> (Zugriff am 22.5.2006)
- Scholz, Olaf 2004: Wir wünschen uns wieder mehr Nobelpreisträger. In: Süddeutsche Zeitung, 8.1.2004
- Scott, James C. 2001: Meritocracy and Democracy: The Temptations of Mechanical, 'Objective,' Impersonal Measures of Quality. *Democratic Vistas*, Devane Lecture Series, Yale University. <http://www.yale.edu/yale300/democracy/media/apr24.htm> (Zugriff am 22.5.2006)
- Shore, Cris 2004: Introductory Comments: Keeping the Bureaucratic Peace: Audit Culture and the Politics of Accountability. [http://www.angelfire.com/rpg/anthropologyinaction/aaa\\_articles.htm](http://www.angelfire.com/rpg/anthropologyinaction/aaa_articles.htm) (Zugriff am 22.5.2006)
- THES: World University Rankings: The World's Top 200 Universities. *The Times Higher Education Supplement*. <http://www.thes.co.uk/worldrankings/> (Zugriff am 22.5.2006)
- Trow, Martin 1996: Trust, Markets and Accountability in Higher Education: A Comparative Perspective. In: *Higher Education Policy*, Vol. 9. S. 309-324
- van Raan, A.F.J. (2005): Challenges in Ranking of Universities. Invited paper for the First International Conference on World Class Universities, Tong University, Shanghai, June 16-18, 2005. <http://www.cwts.nl/cwts/AvR-ShanghaiConf.pdf> (Zugriff am 22.5.2006)
- Weiler, Hans 2004: Harvard lässt sich niemals verwirklichen. In: *Die Welt*, 13.1.2004
- Wissenschaftsrat 1985: *Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*. Köln: Wissenschaftsrat
- Wissenschaftsrat 2004: *Leitfaden zur institutionellen Akkreditierung Juli 2004* (Drucksache 6189/04). Köln: Wissenschaftsrat
- Wulff, Carsten 2004: Ein Stück aus dem Tollhaus. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 8.1.2004.
- Zeppelin University 2005: Mission, [http://www.zeppelin-university.de/index\\_de.php](http://www.zeppelin-university.de/index_de.php); Link „Zeppelin University, Mission“ (Zugriff am 22.5.2006)