

Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure

11. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung,
München, 07.–08. April 2016

Prof. Dr. Georg Krücken
International Centre for Higher Education Research Kassel
INCHER-Kassel
Universität Kassel
kruecken@incher.uni-kassel.de

Ausgangssituation

- Gegenwärtig: Universitäten und andere öffentliche Einrichtungen als ‚Laboratorien‘ der Analyse von Wettbewerbsprozessen
- Universität traditionell kein Wettbewerbsakteur
- Vortrag: Fokus auf Konstruktion von Wettbewerbsakteuren (konzeptionell, an Beispielen) und Folgen (Fragen), weniger zu konkreten Prozessen

Wettbewerb als Form der Governance

- Hohe gesellschaftliche Legitimation: Rationalitätsmythos und symbolische Anpassung
- Hohe Anschlussfähigkeit im Hochschul- und Wissenschaftssystem
- Wettbewerb und Strategien der Wettbewerbsvermeidung

Verhältnis zu anderen Formen der Governance (Hüther/Krücken 2016)

- Hohe Bedeutung staatlicher Steuerung („Hierarchie“) für Wettbewerb: Aufrechterhaltung und „Verordnung“
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Wettbewerb und Markt: Wechselseitige Beobachtung und Vergleich, Preismechanismus

Soziale Konstruktion von Wettbewerbsakteuren I

- Wettbewerb nicht als quasi-anthropologischer Naturzustand, sondern voraussetzungsreich
- Bedeutung von Rahmungsprozessen (Goffman 1974, Leifer 1988)
- Metrisierung und “numerische Differenz” (Heintz 2010)
- Wettbewerb vs. direkter Konflikt (Simmel 1903)
- Bedeutung von “Dritten” im Universitätssektor: Drittmittelgeber, Evaluationen, Rankings

Soziale Konstruktion von Wettbewerbsakteuren II

- Wirtschaftsgeschichte I: Institutionelle Rahmenbedingungen und Ausdehnung von strategisch handelnden Organisationen (North 1990; Fligstein 1990)
- Wirtschaftsgeschichte II: Interner Aufbau von Managementkapazitäten zentral (Chandler 1977)
- Kreierung von 'Complete Organizations' im öffentlichen Sektor basierend auf Rationalität, Identität und Hierarchie (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000)
- Universitäten als organisationale Akteure (Krücken/Meier 2006), wettbewerblich orientiert (Hasse/Krücken 2013)

Universität als nicht-wettbewerbliche Organisation

In Organisationsforschung: lose Kopplung (Weick 1976), organisierte Anarchien (Cohen/March/Olsen 1972), Expertenorganisation (Mintzberg 1979), spezifische Organisation (Musselin 2007)

- Starke dezentrale Ebenen (Fachbereiche, Institute) und Mitarbeiter (Professoren)
- Duale Strukturen: Verwaltung/Wissenschaft, zentrale/dezentrale Ebene
- Professorale Steuerung (Rektoren, Dekane)
- Hohe Außenorientierung der Wissenschaftler (auf individueller Ebene auch starke Wettbewerbsorientierung im Unterschied zur Organisation), geringe interne Karriere- und Sanktionsmöglichkeiten

**Ambivalente und sich wandelnde Bewertung:
funktionale oder unzeitgemäße Strukturen?**

Universitäten als Wettbewerbsakteure

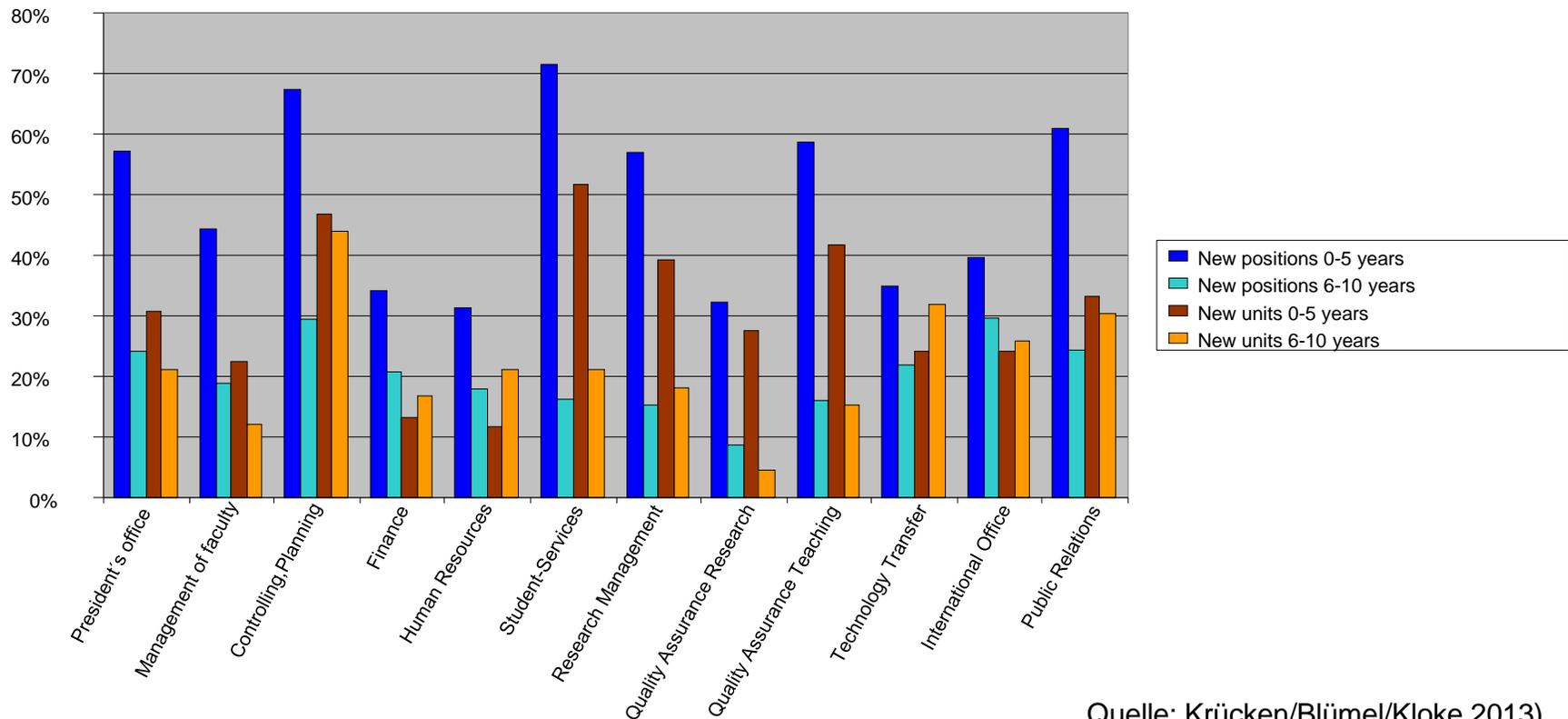
- Standardisierte Leistungsmessung und Vergleich (vs. Black Box der Expertenorganisation)
- Zurechenbarkeit von Leistungen auf Gesamtorganisation (vs. lose Kopplung/organisierte Anarchie)
- Individuelle Organisationsidentität (vs. Universität als Institution)
- Hierarchische Entscheidungsstrukturen (vs. selbstorganisierte Professionsorganisation)
- Offenheit gegenüber externer Beratung (vs. kirchenartiger Charakter)
- Elaborierung, Expansion und Differenzierung von formalen Strukturen (vs. schlanke Organisationsstrukturen)
- Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements

Transformationsprozesse I: Wachstum von neuen Organisationseinheiten und Stellen

In welchen Bereichen Ihrer Universitätsverwaltung wurden neue Organisationseinheiten/Stellen während der letzten 5/10 Jahre geschaffen?

(Ja-Antworten der Universitätskanzler 2008/2009; neue Befragung 2015)

New administrative positions and units



Quelle: Krücken/Blümel/Kloke 2013)

Transformationsprozesse II

...in der Heimat der „akademischen Oligarchie“ (Clark 1983)

- **University X tone of voice: Full guidelines, March 2015**
„What is tone of voice and why do we need a ,University X‘ tone of voice?
The tone of our language defines the way people respond to us. By writing in a tone that’s true to our brand, we can express what it is that makes University X unique.
- **Our brand: defined by possibility**
What is it that makes us unique? We’re a university with modern values and a formidable record of academic and commercial achievement – but not the only one. So what sets us apart?
The difference lies in our approach to everything we do. University X is a place that fundamentally rejects the notion of obstacles – a place where the starting point is always ‘anything is possible’. This can be best communicated using the language of what could be and a phrase – *‘what if’.*”

Transformationsprozesse II

...in der Heimat der „akademischen Oligarchie“ (Clark 1983)

“Brand positioning statement:

(...)

What if summons up a whole identity. The person who asks what if is a relentless challenger, always in search of the new and constantly asking questions about different, better ways of thinking, doing and being. Someone who thinks big and dares to defy convention
How would that sound?

Like the conversation that leads to a breakthrough; like the voice of an entrepreneur sharing a point of view: ambitious, confident, challenging, persuasive, energizing and focused.

Sound bites

“We can solve it by...” “No one else has tried...” “That would create a new way to...” “It may be different, but...” We can make it better by...”
“Thinking ahead...” “By next year, we’ll be...” “Imagine...”

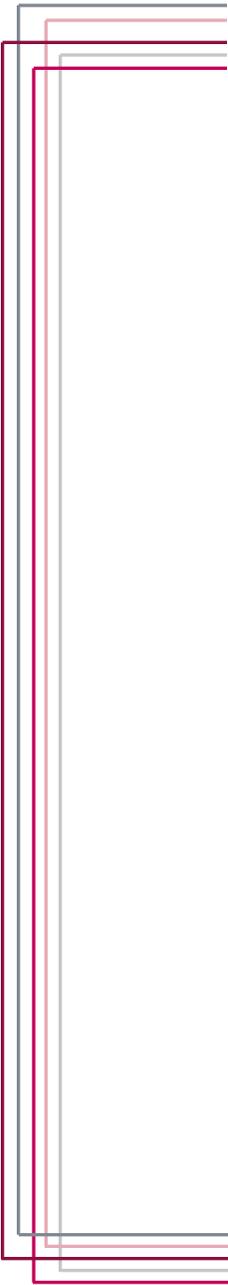
Transformationsprozesse III (Engels et al. 2015)

Geschlechtergleichstellung in Exzellenz-Initiative

- Frauenförderung als Wettbewerbsvorteil (Legitimation in Förderumwelt) Notwendigkeit der Erstellung von Konzepten zur Förderung von Chancengleichheit
- Reformulierung von Chancengleichheit/Frauenförderung unter Wettbewerbsaspekten
- Chancengleichheit/Frauenförderung als Management- und Leitungsaufgabe
- Berücksichtigung privater Lebensverhältnisse – als Wissenschaftsorganisation
- „Audit Society“: Zertifizierungen, Gender Controlling

Nicht-intendierte Effekte der Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure (Krücken 2014)

- Leistungsmessung und -vergleich: Bürokratisierung von universitären Prozessen und Strukturen?
- Wettbewerbliche Profilbildung in der Lehre: Fächerverlust?
- Stärkung wissenschaftlicher Eliten und Wachstum von Forschungseinheiten: Kritische Auswirkungen auf Kreativität und Innovation in der Forschung?
- Dritte akademische Mission: Kreierung von Formalstrukturen? Schwächung von Universitäts- /Wirtschaftsbeziehungen sowie der Rolle der Grundlagenforschung?
- Auswirkungen auf akademische Profession: Aktuelle Diskussionen in Großbritannien und Niederlanden (NPM-Vorreiter), aber auch Deutschland
- Notwendigkeit internationaler Vergleiche (Wettbewerb um Forschungsreputation und/oder Studierende)



Herzlichen Dank!