Aushandlung universitärer Forschung.
Eine Feldforschung über den Reformprozess an einer deutschen Universität.

Inauguraldissertation

zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie

dem Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie

der Philipps-Universität Marburg

vorgelegt von

Iris Citlalli Steidle
aus Stuttgart

2015

Vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften und Philosophie
an der Philipps-Universität Marburg (Hochschulkennziffer 1180)
als Dissertation angenommen am .....

Tag der Disputation/ mündlichen Prüfung .....

Gutachter: ……..
Gutachter: ……

Meiner Mutter Doris Rose gewidmet

Danksagung

Mein Dank gilt den Menschen, die mich auf dem spannenden und herausfordernden Weg der Feldforschung und dem Schreiben meiner Doktorarbeit unterstützt und begleitet haben.
Meinem Doktorvater Prof. Dr. Karl Braun gilt mein großer Dank für die umfassende und umsichtige Unterstützung in den verschiedenen Etappen der Promotion.
Den Doktorandinnen der Interpretationsgruppe der Universität Marburg danke ich für den fachlichen Austausch, die Diskussionen und für das gegenseitige Aufmuntern. Für die fachlichen Diskussionen bedanke ich mich außerdem bei Georg Jongmanns und Jan König, für den juristischen Rat bedanke ich mich herzlich bei Hubert Fallscheer.
Für ihren ethnologischen Blick auf meine Arbeit danke ich Franziska Engelhardt und Ziska Münzberg sowie für die umfassenden Korrekturarbeiten bei Matthias Bonnaire.
Bei Anna Fischer, Shora Fallahi und Anna-Lena Römer möchte ich mich für den freundschaftlichen Beistand in dieser Zeit bedanken, sowie bei Quetzalli Mendez para siempre estar a mi lado.
Mein größter Dank jedoch gilt meiner Familie, die mir immer einen sicheren Halt geboten und mich in jeder Situation unterstützt hat.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsübersicht ... 4
I. Einleitung ... 5
1. Fragestellung ... 10
2. Anonymisierung der Ergebnisse ... 13
3. Gliederung der Arbeit ... 14
II. Hochschulpolitische Entwicklungen in Deutschland ... 17
1. Öffnung der Universitäten und Priorität der Hochschulpolitik zwischen 1950 und 1970 ... 17
2. Deregulierung der Universitäten seit den 1980er Jahren ... 22
3. Aktuelle Hochschulsteuerung im Zeichen von Autonomie und Wettbewerb ... 25
3.1. Stagnierende Hochschulfinanzierung und effizientere Leistungserbringung ... 25
3.2. Ein neues Hochschulgesetz für mehr Wettbewerb ... 27
3.3. Neue Instrumente der Hochschulsteuerung ... 35
III. Theoretische Reflektion des Wandels von Wissenschaft, Gesellschaft und Universität ... 38
1. New Public Management als organisationales Leitbild vor dem Konzept wandernder Ideen ... 39
1.1. Ideen und organisationaler Wandel ... 40
2. Ausbildung eines neuen Leitbildes ... 45
2.1. Ähnlicher Problemdruck in Wissensgesellschaften ... 45
2.2. Gesellschaftlicher Kontrollanspruch und wissenschaftliche Freiheit ... 48
2.2.1. Kritik der Wissenschaft an ihrer Regulierung ... 51
2.3. Kontrolle durch Verfahren quantitativer Leistungsmessung ... 54
2.3.1. Aktivitäten staatlicher Akteure ... 54
2.3.2. Aktivitäten nichtstaatlicher Akteure ... 56
2.4. „Erfolg“ und Wettbewerb als legitimierendes Leistungsprinzip ... 59
3. Implementierung privatwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente ... 60
IV. Zur Methodik ethnographischen Forschens über Forschungsmanagement ... 65
1. Das Forschungsprojekt ... 65
1.1. Der Projektantrag ... 66
1.2. Teilnehmende Beobachtung als Mitarbeiterin des Feldes ... 69
2. Weiterentwicklung der Fragestellung und Erweiterung des Feldes ... 74
2.1. Triangulation der Datenerhebung ... 76
2.2. Erhobene Daten ... 77
3. Datenauswertung und Analyse ... 79
4. Zur Spezifik der Ergebnisdarstellung ... 82

V. Darstellung der empirischen Ergebnisse 85
1. Beschreibung des Feldes aus der Perspektive des Feldzugangs 85
1.1. Feldforschung im Feld der Hochschulleitung 86
1.1.1. Fremdes Feld, fremde Rollenzuschreibungen 88
1.1.2. Abwarten und warten lassen 93
1.1.3. Geheimnisse des Feldes 96
2. Beschreibung der Universität aus der Perspektive der Hochschulleitung: Die Universität „...leider [...] noch kein Wirtschaftsunternehmen“ 98
2.1. Historie der Universität 99
2.2. Die Problemkonstruktion 101
2.2.1. Ressourcen zur Konstruktion defizitärer Forschungsleistung 102
2.2.1.1. Exzellenzinitiative 102
2.2.1.2. „Forschungsauswertung“ 109
2.3. Die Lösungskonstruktion. Eine neue Struktur für großformatige Projekte 110
2.3.1. Eine „top-down“-implementierte Lösung 112
2.3.2. Eine neue Struktur für ein neues „Gesamtbild“ 117
2.3.3. Finanzielle Anreize für die neue Struktur 120
2.4. Konstruktion eines neuen Handlungsrahmens 127
3. Ein neues Forschungszentrum für die Universität 129
3.1. Konzeptionen des Forschungszentrums 130
3.1.1. Dokumente als Felddaten 130
3.1.2. Innerorganisationale Funktion der Dokumente 132
3.1.2.1. Akzeptanz des Forschungszentrums und Konflikte im Vorfeld 132
3.1.3. Orientierungspunkte in der Konzeption 134
3.1.3.1. Das Forschungszentrum als Teil der Hochschulentwicklung..... 135
3.1.3.2. Das Forschungszentrum als synthetisierende Struktur der Universität 137
3.1.3.3. Das Forschungsprogramm zur verbesserten Außendarstellung 139
3.2. Rechtliche Formalisierung: Eine Ordnung für das Forschungszentrum..... 151
3.2.1. Definition von Aufgaben und Kompetenzen 152
3.3. Aushandlungen in der Hochschulöffentlichkeit 158
3.3.1. Einordnung des Analysegegenstands und der Datensorte 158
3.3.2. Senat als Gremium kollektiver Akteure 160
3.3.2.1. Kollektive Akteure und die Konstruktion ihres Einflusses 162
3.3.3. Profile der kollektiven Akteure in der Diskussion 164
3.3.4. Positionen und Dynamik 166
3.3.4.1. Positionierungen zur Einbindung der Dekaninnen und Dekane 169
3.3.4.2. Positionierungen zur Bewertung der Ordnung..... 171

3.3.5. Dramaturgische Höhepunkte 175
3.3.5.1. Erster Höhepunkt 175
3.3.5.2. Zweiter Höhepunkt 177
3.4. Deutungen des abgelehnten Ordnungsentwurfes 181
3.5. Wissenschaftliches Arbeiten im Forschungszentrum 184
3.5.1. Interdisziplinäres Forschen 185
3.5.2. Vorstellungen von interdisziplinärem Arbeiten 186
3.6. Die Ordnung des Forschungszentrums 193
VI. Fazit 195
Literatur- und Quellenverzeichnis 205

Abkürzungsübersicht

In der Arbeit verwendete Abkürzungen sind folgende:

BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
GG	Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland
LOM	Leistungsorientierte Mittelvergabe
NPM (deutsch: NSM)	New Public Management (deutsch: Neues Steuerungsmodell)
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
ZLV	Ziel- und Leistungsvereinbarung

I. Einleitung

Forschung zielt darauf, zu neuen Erkenntnissen zu gelangen und Wissenslücken zu schließen (vgl. Gläser und Lange 2007, S. 438). Dieser Prozess ist von den Bedingungen unter denen er stattfindet, bestimmt. Durch die Institutionalisierung in der Universität wird Forschung steuernden Rahmenbedingungen unterstellt. Das sind zum einen rechtliche und hochschulpolitische Rahmensetzungen, die Ausdruck gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Entwicklungen und Interessen sind. Zum anderen werden immer mehr strukturierende Rahmenbedingungen durch die Hochschulleitungen der Universitäten gesetzt, mit denen Forschung in gesamtuniversitäre Strategien und Konzeptionen eingebunden wird.

Aktuell findet eine Ausrichtung hochschulpolitischer Konzepte und des universitären Managements an einer Idee über die Steuerung von Forschung statt, auch bezeichnet als „Forschungsgovernance“, der die Vorstellung zugrunde liegt, die Richtung und das Tempo des wissenschaftlichen Forschungsprozesses zu steuern, mit dem Ziel, die Forschungsergebnisse und deren Weiterverarbeitung, beispielsweise zu Publikationen oder Patenten, zu beeinflussen (vgl. Gläser und Lange 2007, S. 437). Dies ist jedoch nur begrenzt möglich, denn „Wissenschaft „driftet“ im Gefolge wahrgenommener Erkenntnischancen“ (Gläser und Lange 2007, S. 441) und entzieht sich damit tendenziell einer Steuerung, die an außerwissenschaftlichen Dimensionen orientiert ist (vgl. ebd., S. 438). Aufgrund der öffentlichen Finanzierung von Universitäten und ihrer Forschung, der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Angewiesenheit auf neues Wissen sind die Universitäten, bzw. die Hochschulleitungen, immer mehr dazu aufgerufen, extern formulierten Ansprüchen zu entsprechen. So wurde die Idee zur Steuerung der Forschung und ihrer Leistungssteigerung in den Universitäten durch Steuerungsinstrumente eingeführt, die finanzielle Ressourcen wettbewerblich verteilen und auf die Einwerbung von Forschungsdrittmitteln konzentriert sind (vgl. ebd., S. 448) und deren konkrete Umsetzung von den Hochschulleitungen gestaltet werden muss.

Die Einführung dieser Steuerungsinstrumente und –mechanismen ist jedoch innerhalb der Universitäten und unter den Universitätsangehörigen umstritten, weil sie mit alternativen Vorstellungen über die Funktionen und Aufgaben von Forschung im Allgemeinen sowie darüber, ob und welche Form der Steuerung von Forschung angezeigt ist, kollidieren. Daraus ergeben sich „Interessengegensätze“ (Gläser und Lange 2007, S. 447) sowohl zwischen universitätsinternen und –externen Akteuren als auch innerhalb der

Universitäten, die ausgehandelt werden müssen und zwischen denen vermittelt werden muss. Genau ein solcher Aushandlungsprozess über die unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben universitärer Forschung wird in der vorliegenden Arbeit anhand der Ergebnisse einer ethnographischen Feldforschung an einer deutschen Universität beschrieben und analysiert.

Die Feldforschung fand im Rahmen eines dreijährigen Forschungsprojektes statt, in dem die Steuerungsimpulse der Hochschulleitung an einer deutschen Universität und die Einführung neuer Formen universitärer Forschungsorganisation untersucht werden sollten. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen einer Programmförderlinie über die Steuerung von Wissenschaft geförderte Projekt sollte hochschulpolitisch relevante Erkenntnisse über universitäre Forschungssteuerung, ihre Methoden und Instrumente bringen und die aktuelle Bedingungen der Wissensgenerierung an den Universitäten reflektieren.

Die Feldforschung an der Universität fand in einer Phase statt, in der von der Hochschulleitung ein „"*planned organizational change*"" (Czarniawska 2008, S. 81) in Gang gesetzt worden war und zwei Reformmaßnahmen vorsah: die Umstrukturierung der Universitätsstruktur von mehreren Fachbereichen in Fakultäten und die Einrichtung eines interdisziplinären Forschungszentrums.

Ausgangspunkt dieses Prozesses war ein vom Universitätspräsidenten entwickeltes, gesamtuniversitäres Entwicklungskonzept, das auf die Modernisierung der Universität, die Präzisierung ihres Forschungsprofils und damit auf die Verbesserung der Erscheinung der Universität im interuniversitären Wettbewerb um Drittmittel, Reputation und internationale wissenschaftliche Sichtbarkeit zielte. Aus diesem normativen „Verbesserungs"-Anspruch wurde ein impliziter Steuerungsanspruch über universitäre Forschung formuliert, der Interessengegensätze innerhalb der Universität produzierte.

Die Steuerung universitärer Forschung ist ein interdisziplinär verhandelter Forschungsgegenstand, der momentan vor allem die Veränderung der Steuerung von Forschung seit Anfang des 21. Jahrhunderts in den Blick nimmt. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Gegenstand und dieser Entwicklung unterscheidet sich, je nachdem welche universitären Akteure in den Blick genommen werden, welcher methodische Zugang angewendet und mit welchen theoretischen Bezügen gearbeitet wird. Universitäten und ihre innere Verfasstheit werden in Deutschland vor allem in der Organisationssoziologie empirisch und theoretisch bearbeitet, wobei vor allem organisationstheoretische Bezüge der aktuellen Entwicklungen im Hochschulsystem und

die Weiterentwicklung dieser Theorien im Vordergrund stehen. Gefragt wird dabei beispielsweise nach den Auswirkungen der Hochschulreformen seit Anfang des 21. Jahrhunderts auf die interne hierarchische Verfasstheit von Universitäten und die Setzung von Relevanzen wirtschaftlichen Ursprungs auf Forschung und Lehre (vgl. Wilkesmann et al. 2012). Eine wichtige Beobachtung ist dabei, dass die Universitäten nun als Organisationen adressiert werden und sich deshalb in ihren Zielsetzungen, ihrer internen hierarchischen Verfasstheit, ihren Entscheidungsstrukturen sowie ihren Finanzierungsquellen privatwirtschaftlichen Unternehmen angleichen (vgl. beispielsweise Meier 2009).

In der Europäischen Ethnologie wurden die Hochschulreformen auf einem Kongress der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde im Jahr 2000 im Zusammenhang mit den Auswirkungen und aus der Perspektive eines „kleinen Faches“ und aufgrund der Erfahrungen als Hochschullehrerinnen und –lehrer thematisiert (vgl. König und Korff 2001). Mit Blick auf den effizienzorientierten Umbau und die Ökonomisierung der Universitäten (König und Korff 2001, S. 10) kam Löfgren damals zu dem Schluss, dass die Europäische Ethnologie ihren spezifischen ethnologischen Fokus auf Alltagsleben auch auf das Feld der unter dem Ökonomisierungsdruck stehenden Universitäten anwenden sollte. Dadurch ist nicht nur eine Erweiterung der Untersuchungsfelder impliziert, sondern auch die des Verständnisses von Alltag und der Methodik zur Erfassung des Geschehens in diesen Feldern (Löfgren 2001, S. 154): „Some activities and people easily come to be seen as more everyday than others. [...] It is forgotten that everyday life exists not only in retirement homes or in the streets, but also in the corridors of power [...].“ (Löfgren 2001, S. 154)

Ausgehend von dieser Thematisierung erscheinen die Universität und die universitätsinterne Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Hochschulreformen oder anderen externen, beispielsweise gesellschaftlichen Erwartungen als relevantes ethnologisch-kulturwissenschaftliches Forschungsfeld. Zu diesem Feld will die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten und im Folgenden wird erläutert, wie die Arbeit im Fach Europäische Ethnologie verortet werden kann.

Zunächst erscheint die ethnologisch-kulturwissenschaftliche Arbeits- bzw. Arbeitskulturforschung (vgl. Palumbo 2004, S. 127) mit ihrem spezifischen Blick auf professionelles Handeln in Organisationen und Institutionen instruktiv. Dabei wird Arbeitshandeln in einem akteurszentrierten und praxeologischen Verständnis sowie die materiellen Aspekte von Arbeit und aktuellen Transformationen von

Erwerbsarbeitsbedingungen, -anforderungen und damit auch von Arbeitsorganisation in den Blick genommen (vgl. Koch et al. 2012; Götz und Wittel 2000, S. 7). Der Blick auf professionelles Handeln innerhalb einer Organisation oder Institution als Handeln, das in Auseinandersetzung mit der jeweiligen Organisationskultur spezifische Bedeutungen, Relevanzen, Logiken und Argumentationen etabliert, auf die sich die Organisationsmitglieder in ihrem Arbeitshandeln beziehen und die sie damit im Sinne einer „kulturellen Praxis“ (Beck 1997a, S. 184) modifizieren, festigen und verwerfen, ist auch für die Aushandlung universitärer Forschungssteuerung anwendbar. Denn damit können das Tätigsein und die sozialen Interaktionen der Hochschulleitung als Tätigsein in einem „sozialen und kulturellen Raum“ (Götz und Wittel 2000, S. 8), das den Raum in einem rekursiven Verhältnis konstruiert, verstanden werden (vgl. ebd., S. 9).

Ebenso relevant ist der Ansatz der Unternehmens- und Organisationskultur. Diese wird verstanden als eine Form der inneren Organisation, bestehend aus spezifischen „Wertorientierungen, Normen, Bräuche[n] und Rituale[n]" (ebd., S. 223). Diese können mit ethnographischen Methoden und dem Ansatz der kulturellen „Fremdheit“ erforscht werden (vgl. Götz 2007, S. 223) und von der Ethnographin bzw. dem Ethnographen beim Eintritt ins Feld erlernt werden, um sie wissenschaftlich zu beschreiben. Damit wird Organisationskultur in einem materiellen und praxeologischen Kulturverständnis gefasst als Bedeutung, die auch auf der Handlungsebene beobachtbar ist und nicht nur auf der latenten Sinnebene, auf der sich kulturelle Bedeutungen „abzeichnen“. Dazu werden die Akteure mit dem ethnographischen Instrumentarium in ihrem und über ihr Arbeitshandeln befragt, beobachtet und interviewt. Die interessierenden Akteure reichen von solchen im unternehmerischen Topmanagement (vgl. Warneken et al. 1997), über jene in Wissen schaffenden Wirtschaftszweigen wie Angestellte bis zu Fabrikarbeiterinnen und -arbeitern (vgl. Krämer 2012).

Über die Betrachtung prekärer, flexibler, mobiler und fluktuierender Arbeitsweisen gelangen die Bedingungen, unter denen Erwerbsarbeit stattfindet, in das Blickfeld ethnologisch-kulturwissenschaftlicher Forschung. Die instrumentellen, strukturellen und materiellen Bedingungen der Arbeitswelt wirken auf die Organisation und die Umsetzung der Arbeitstätigkeit ordnend und steuernd ein (vgl. Beck 2000, S. 219). Die wissenschaftliche Perspektive wird dabei auf den Umgang der Akteure mit diesen strukturellen Bedingungen gerichtet, mit denen sie diese affirmieren oder verändern und damit zwischen den an sie gestellten Anforderungen und anderen oder eigenen Interessen vermitteln. Diese Perspektive kann auch auf die Hochschulleitung in der beforschten

Universität angewendet werden, weil diese zwischen eigenen Interessen und den Anforderungen und Interessen externer Akteure vermitteln und das daraus resultierende Spannungsverhältnis gestalten muss. So können sowohl die veränderten Erwartungen an das und die hochschulrechtlichen Bedingungen des Managements der Hochschulleitung sowie die im universitären Umfeld formulierten Erwartungen an universitäre Forschung als Bedingungen gefasst werden, die auf das Forschungsmanagement der Hochschulleitung einwirken und auf die die Hochschulleitung reagieren muss. Aufgrund der veränderten Leistungserwartungen an universitäre Forschung und der Reformulierung der Aufgaben der Hochschulleitung als Management-handeln, das „rational und an bestimmten Regeln ausgerichtet ist“ (Heinrichs 2010, S. 63) zielt das Forschungsmanagement der Hochschulleitung darauf, das Handeln der Universitätsangehörigen so zu steuern, dass intendierte Ziele erreicht werden.

Das professionelle Handeln der Akteure in der Universität wird deshalb als Handeln betrachtet, das in einem Aushandlungsprozess mit strukturellen, instrumentellen und materiellen Aspekten stattfindet, dass dieses Handeln den sozialen und kulturellen Raum der Arbeitsorganisation konstruiert und sich die Organisationsangehörigen in diesem Raum deuten (vgl. Götz und Wittel 2000, S. 8). Aus diesem Verständnis professionellen Handelns und des rekursiven Konstruktionsverhältnisses zwischen dem Handeln der Akteure und der Arbeitsorganisation wird die Universität als Raum verstanden, der durch die Handlungen und Deutungen der darin handelnden Akteure entsteht.

Die Untersuchung des Forschungsmanagements der Hochschulleitung auf der alltäglichen Handlungsebene folgt einer genuin kulturwissenschaftlichen Forschungsperspektive, mit der das universitäre Forschungsmanagement als Arena politischer Aushandlungsprozesse (vgl. Fenske 2010, S. 9) gesehen werden kann, auf der soziokulturelle Dynamiken und wissenschaftspolitische Zielsetzungen miteinander verwoben sind und ihnen entsprochen werden muss. Denn durch die Hochschulreformen der letzten Jahre wurden Maßnahmen und Instrumente zur Steuerung universitärer Forschung eingeführt, die Teil einer Neukonfigurierung und Neuaushandlung des Verhältnisses von öffentlichen, privatwirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Institutionen sind. Die inneruniversitäre Aushandlung neuer Steuerungsimpulse und -instrumente kann deshalb als Situation gesehen werden, in denen sich gesellschaftliche Vorstellungen und Probleme und die Verwobenheit gesellschaftspolitischer Dynamiken auf der lokalen, universitären Handlungsebene, auf der Reformimpulse umgesetzt werden, zeigen. Damit ist die Auseinandersetzung mit der Organisation universitärer Forschung, vermittelt über die

Umsetzung von Forschungssteuerungsinstrumenten für die praxis- und problemorientierte, ethnologisch-kulturwissenschaftliche Forschung (vgl. Brückner 1971, S. 303) ein relevantes Forschungsfeld, in dem sich das Verhältnis der Universität zu Gesellschaft und Politik und damit die Produktionsbedingungen von Forschung und die ihr zugeschriebenen Funktionen zeigen.

1. Fragestellung

Die Frage, der in der Feldforschung nachgegangen wurde und deren Ergebnisse in der Arbeit dargestellt werden, ist, mit welchen Orientierungen und mit welchen Zielen die Hochschulleitung der beforschten Universität die universitäre Forschung organisierte und welche inneruniversitäre Dynamik daraus resultierte.

Diese Frage ist an eine der ersten Erkenntnisse der Feldforschung angelehnt, dass sich die Hochschulleitung bei der Organisation von Forschung an Paradigmen der Hochschul- und Forschungsorganisation orientiert. Durch die Auseinandersetzung mit dem theoretischen Konzept organisationalen Wandels von Czarniawska, die diesen auf die Übersetzung von Impulsen von einer globalen, nationalen oder überregionalen Makroebene auf die Mikroebene in der Organisation selbst zurückführt und damit von einem Ineinandergreifen von Impulsen auf der Makro- und der Handlungsebene ausgeht, wurde davon ausgegangen, dass sich im Managementhandeln die Orientierungen der Hochschulleitung umsetzen. Für den Blick auf das Feld und die Analyse der Daten bedeutete die Annahme miteinander verwobener Ebenen, die „Handlungsprozesse auf der Mikroebene durch die Analyse sozial ´strukturierter' wie sozial ´strukturierender' Praktiken systematisch mit Entwicklungen auf der Makroebene“ (Brand 2011, S. 174) zu verbinden, nach den Orientierungspunkten der beteiligten Akteure zu fragen und diese in Bezug auf die hochschulpolitische Entwicklung und die Paradigmen der Hochschulorganisation einzuordnen.

Dieses Ineinandergreifen von Makroimpulsen auf der lokalen Handlungsebene konnte anhand der während der Feldforschung durch die Hochschulleitung initiierten Reform, die Umstrukturierung der Fachbereiche in Fakultäten und die Einrichtung eines Forschungszentrums, analysiert werden.

Anhand der mit der Einrichtung des Forschungszentrums implizierten Forschungsorganisation und den damit verbundenen Logiken und Relevanzen kann die Handlungsorientierung der Hochschulleitung verdeutlicht werden. Durch diese

Beschreibungen kann an das Managementhandeln der Hochschulleitung die Frage angelegt werden, inwiefern darin Makroimpulse für die Mikroebene übersetzt werden und wie die Hochschulleitung in der Konzeption des Forschungszentrums auf die wettbewerbliche Gestaltung des Hochschulsystems und auf das gewandelte Verhältnis von Gesellschaft und Universität und globalen, sich angleichenden Ideen der gesellschaftlichen Funktion von Universität und Forschung Bezug nimmt.

Neben der Perspektive auf die Zusammenhänge, Logiken und Relevanzen, die von der Hochschulleitung konstruiert werden, wird der Blick auf die der Reformkonzeption und der Gründung des Forschungszentrums folgende inneruniversitäre Aushandlung durch die in den Prozess involvierten universitären Akteure gelegt und ihr Verlauf beschrieben. Dadurch wird der Reformprozess und die Einrichtung des Forschungszentrums als gestaltet durch „individuelles oder kollektives Handeln[s] wie dessen Präformierung durch institutionelle Strukturen und Entwicklungsdynamiken" (Brand 2011, S. 174) gesehen, die in einem sich wechselseitig bedingenden Verhältnis zueinander stehen. Das bedeutet, dass die Aushandlung der Forschungsorganisation als situatives Handeln verschiedener, an dem Prozess beteiligter Akteure gesehen wird, das von den Ideen über Universität und ihre Forschung und von strukturellen, hochschulrechtlichen Aspekten geprägt ist.

Außerdem wird die Auseinandersetzung der Professorinnen und Professoren mit der Art und Weise der Forschungsorganisation im Forschungszentrum während des Institutionalisierungsprozesses, deren wissenschaftliches Arbeitshandeln in diesem Prozess und in der Konzeption Gegenstand der Forschungsstrategie und -steuerung waren, dar-gestellt. Daran wird die Frage angelegt, ob es in diesem Prozess zu einer Synthesebildung der unterschiedlichen Ideen kam und welche Dynamik sich in dem Prozess entfaltete.

Indem der Institutionalisierungsprozess als Aushandlungsprozess gefasst wird, an dem verschiedene universitäre Akteure beteiligt waren, wird zudem nach den Handlungsressourcen der an dem Prozess beteiligten Akteure gefragt. Denn Akteure jenseits der Hochschulleitung wie Professorinnen und Professoren werden derzeit im universitären Machtgefüge in einer schwachen Handlungsposition verortet, die und deren wissenschaftliches Arbeitshandeln und ihre Forschungsleistungen Objekte des Managementhandelns der rechtlich gestärkten Hochschulleitung sind. Um diese Perspektive aufzubrechen, werden in der Arbeit die Steuerungskompetenzen der Hochschulleitung im Bereich Forschung nur als eine mögliche Handlungs- und

Machtressource konzipiert, die nicht automatisch als faktische Erweiterung des Handlungsspielraumes der Hochschulleitung vorausgesetzt werden kann. Denn der Blick muss auf die Praxis und einen konkreten Aushandlungsprozess gerichtet werden, in dem die Aushandlung von Handlungsspielraum beobachtet werden kann. Dazu werden unterschiedliche Aspekte beleuchtet, wie Deutungen der Stärken oder Probleme der Universität und daraus abgeleitete Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungen der Universität.

Die Vorstellungen der Hochschulleitung konkurrieren mit alternativen Ideen über Universität und ihre Forschung anderer universitärer Akteure. Anhand der Aushandlung der Institutionalisierung des Forschungszentrums wird aufgezeigt, wie sich die von der Hochschulleitung initiierte Idee zur Einrichtung des Forschungszentrums und zur Umstrukturierung der Fachbereiche in Fakultäten veränderte. Diese Veränderung wird mit dem theoretischen Konzept organisationalen Wandels von Czarniawska zurückgebunden. Dieses geht davon aus, dass sich organisationaler Wandel durch die Übersetzung globaler Ideen auf der lokalen Ebene vollzieht und dass sich die meist top-down-initiierten Konzeptionen im Laufe ihrer Umsetzung vor Ort durch die vielfältigen Übersetzungen der an dem Prozess beteiligten Akteure verändern. Damit wird ein solcher Aushandlungsprozess als Möglichkeit subordinierter Akteure in der Universität verstanden, alternative Konzeptionen und Ideen in den Prozess der Implementierung eines neuen Instruments einzubringen. Deshalb wird nach den Orientierungs- und Referenzpunkten, auf die sich die Akteure beziehen und durch die sie in Interaktionen Bedeutung herstellen, aufgezeigt (vgl. Beck 1997b, S. 342). Dazu gehört auch die Deutung von Situationen innerhalb eines Interpretationsrahmens, durch den „die Handelnden das Geschehen in einen kollektiv einsichtigen und übersituativ existierenden Bedeutungsrahmen ein[rücken] und typisieren“ (Hörning 2004, S. 24) und damit „Handlungszusammenhänge“ (ebd.) aufrufen, die als Grundlage für die Argumentation von Reformen und damit als Ressource für Handlungsspielraum verstanden werden. Mit diesem Verständnis wird organisationale „Macht“ zur Durchsetzung von Interessen und Ideen sowohl als bedingt durch strukturelle Rahmenbedingungen wie hochschulrechtliche Kompetenzen als auch situativ in der Praxis entstanden, betrachtet.

2. Anonymisierung der Ergebnisse

An dieser Stelle und weil es für die folgenden Darstellungen in der Arbeit relevant ist, sei vorweg genommen, dass die Anlage und Architektur des Forschungsprojektes die anonyme Darstellung der konkreten Universität und der damit verbundenen Rahmendaten wie das Bundesland, in dem die beforschte Universität liegt oder des Landeshochschulgesetzes, implizierte. Deshalb wurden sowohl konkrete Daten über die Universität selbst wie auch Informationen über das Bundesland, in dem sich die Universität befindet, anonymisiert. So wird im ersten Teil der Arbeit die hochschulpolitische Entwicklung in Deutschland, wie auch im Bundesland, in dem die beforschte Universität liegt, beschrieben und Verweise auf die Landeshochschulgesetzgebung gegeben. Da das Landeshochschulgesetz jedoch als Felddokument verstanden wird, wird die konkrete Bezeichnung des Gesetzes nicht angegeben, sondern anonymisiert, um Rückschlüsse auf die beforschte Universität zu vermeiden und zwar als [HOCHSCHULGESETZ].

Das Genus der Universitätsangehörigen, die in den Beschreibungen von Situationen auftauchen oder die mit Interviewaussagen zitiert werden, ist bei allgemeinen Beschreibungen in der männlichen und weiblichen Form angeführt. Bei Beschreibungen konkreter Situationen wird durchgehend die männliche Form verwendet, um die Anonymisierung zu wahren und Rückschlüsse auf Personen im Feld zu verhindern.

Konkret bedeutet das, dass in den in der Arbeit angeführten Interviewzitaten Eigennamen, Jahreszahlen oder Beschreibungen, die auf die beforschte Universität verweisen würden, anonymisiert bzw. abstrahiert wurden. Die Stadt, in der die Universität liegt, wird deshalb als „A-Stadt“ bezeichnet, das Universitätsmotto, das gleichzeitig der Name des Forschungszentrums ist, ist ebenso abstrahiert und anonymisiert als „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“. Zeitangaben, die in Interviews gemacht wurden, werden als [TAG. MONAT. JAHR] oder als [JAHR] dargestellt, wobei in der eckigen Klammer eine Einordnung in den zeitlichen Ablauf der Ereignisse, auf die sich das Datum bezieht, gegeben wird. Auch die Nennung des Bundeslandes in Interviews wurde anonymisiert und wird dargestellt als [BUNDESLAND].

Die Bezeichnungen der in der Arbeit verwendeten Daten ist wie folgt:

Die verwendeten Interviews, abgekürzt mit „I“, wurden folgendermaßen bezeichnet. Drei Interviews mit dem Universitätspräsidenten sind mit „P“ für „Präsident“ bezeichnet: I_P_1 bis I_P_3. Ein Interview mit einem Mitglied der Hochschulleitung wird mit „HSL“

abgekürzt, das für „Hochschulleitung“ steht: I_HSL_1. Drei Interviews mit Professorinnen und Professoren aus dem Forschungszentrum sind mit „Prof“ für „Professorinnen und Professoren“ abgekürzt: I_Prof_1, I_Prof_2, I_Prof_3. Ein Interview mit dem Direktor des Forschungszentrums ist mit „Dir“ für „Direktor“ bezeichnet: I_Dir_1.

Ereignisse wie Gespräche und teilnehmende Beobachtungen sind mit E_1 bis E_4 bezeichnet, „E“ steht dabei für „Ereignis“.

Dokumente aus dem Feld sind abgekürzt mit „D“ und bezeichnet mit D_1 bis D_8, zwei Konzeptpapiere des Forschungszentrums sind mit KP1 und KP2 abgekürzt. Drei Quellen des Wissenschaftsministeriums des Bundeslandes sind bezeichnet als D_Ministerium_1 bis D_Ministerium_3.

In Absprache mit dem betreuenden Professor sind die Interviews nicht als Anlage angehängt, da sie aufgrund der dichten Bezüge, die in ihnen gemacht werden, kaum anonymisierbar sind. Aus diesem Grund wird auch auf die Angabe der genauen Zeilenangaben bei den Interviewangaben verzichtet.

3. Gliederung der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sechs Teile und dazugehörigen Kapiteln. In den Teilen II und III werden die „Faktoren“, die im Feld und anhand der Feldforschung als wesentlich für die aktuelle Organisation und Steuerung von Forschung in der Universität herausgearbeitet wurden, dargestellt. Das sind zum einen die Veränderungen rechtlicher Vorgaben auf der Ebene der Hochschulpolitik und der Finanzierungsstrukturen der Universitäten und zum anderen die Ausbildung eines neuen Steuerungsparadigmas für Universitäten und die Etablierung neuer Steuerungskonzepte wissenschaftlicher Forschung. Die Wirkung, die diese neuen Konzepte entfalteten, wird im empirischen Teil der Arbeit beschrieben.

Dazu werden in Teil II die Entwicklungen des Hochschulsystems und der Hochschulsteuerung beschrieben, wobei der Fokus auf der Beschreibung der aktuellen Steuerung von Hochschulen, sowie auf den einzelnen Instrumenten und Maßnahmen marktbasierter Hochschulsteuerung seit den späten 1990er Jahren liegt.

In Teil III wird dann die Hochschulsteuerung im deutschen Hochschulsystem in Zusammenhang mit internationalen Paradigmen der Hochschulsteuerung und der Steuerung von öffentlichen Einrichtungen gebracht und auf die international ähnlichen

Ausrichtungen in der Hochschulpolitik eingegangen. Diese Entwicklungen werden mit dem Konzept organisationalen Wandels durch Übersetzungsprozesse von Czarniawska zurückgebunden und die im ersten Kapitel beschriebenen Entwicklungen auf nationaler sowie internationaler Ebene in der Hochschulsteuerung gefasst und reflektiert.

In Teil IV wird auf die methodischen Implikationen des Forschungsprojektes, in dessen Rahmen die Daten in der beforschten Universität erhoben wurden, eingegangen. Dazu wird erläutert, wie sich die Zielsetzungen und die methodische Architektur des Projektantrages auf die Durchführung der Feldforschung innerhalb der Universität und das Verfassen der vorliegenden Arbeit auswirkten.

Die Teile II, III und IV bilden die Grundlage für das Verständnis der in Teil V der Arbeit vorgestellten Ergebnisse der Feldforschung, deren Darstellung darauf zielt, den universitären Reformprozess und die Einrichtung des Forschungszentrums in seiner Situierung in der Universität und im Verhältnis zu den am Prozess beteiligten universitären Akteuren nachvollziehbar zu machen.

Im ersten Kapitel wird dazu zunächst das Feld durch die Perspektive des Feldzugangs beschrieben, durch die die Situation des Forschungsprojektes aufgerufen wird und als Teil der Betrachtungen über die beforschte Universität und den betrachteten Reformprozess eingeordnet wird. Aufgrund der Aussagekraft, die die Reflektion des Feldzugangs über das Feld enthält, bildet diese einen Teil der Darstellung des Feldes und wird nicht lediglich in den Ausführungen zu den methodischen Aspekten der Feldforschung abgehandelt.

Daran schließt im zweiten Kapitel die Beschreibung der Universität aus der Perspektive der Hochschulleitung an, in dem die Problematisierung des wissenschaftlichen Arbeitshandelns der Universitätsangehörigen und eine darauf aufbauende Lösungskonstruktion in Form der Universitätsreform und der Gründung des Forschungszentrums dargestellt werden. Die Problem- und Lösungskonstruktion und die im dritten Kapitel dargestellte Konzeption des Forschungszentrums als forschungsstrategisches Instrument werden anhand der Darstellungen aus dem Feld in ihrer argumentativen Struktur und den dabei konstruierten Zusammenhängen beschrieben.

Im dritten Kapitel wird die auf die Problem- und Lösungskonstruktion folgende Phase der Einrichtung des Forschungszentrums anhand von sechs Unterkapiteln und anhand von jeweils für das Stadium spezifischen Daten beschrieben. In Kapitel 3.1. wird die Konzeption des Forschungszentrums in seiner forschungsstrategischen Ausrichtung anhand von Konzeptpapieren dargestellt. In Kapitel 3.2. wird die rechtliche Formalisierung des Forschungszentrums anhand des Entwurfes einer Geschäftsordnung

beschrieben. Dieser wurde in einer Senatssitzung in eine universitätsoffene Aushandlung eingebracht, an der die Handlungsorientierungen der an der Situation beteiligten Akteure deutlich werden und die in Kapitel 3.3. beschrieben wird. In Kapitel 3.4. werden die Deutungen des abgelehnten Ordnungsentwurfes für das Forschungszentrum dargestellt und die Implikationen der im Ordnungsentwurf aufgeworfenen Aspekte anhand der Beschreibung der Dynamik des wissenschaftlichen Arbeitens im Forschungszentrum und der unterschiedlichen Orientierungen und Referenzpunkte der Forscherinnen und Forscher beim Forschen im Forschungszentrum in Kapitel 3.5. aufgezeigt. In Kapitel 3.6. wird die schließlich verabschiedete Ordnung des Forschungszentrums erläutert.

Den Abschluss der Arbeit bildet das Fazit, in dem die wesentliche Ergebnisse zusammengefasst und aufeinander bezogen werden und daraus eine Implikation für das Managementhandeln einer Hochschulleitung abgeleitet wird.

In der Arbeit werden Seitenangaben, die Querverweise innerhalb der Arbeit sind, kursiv geschrieben.

II. Hochschulpolitische Entwicklungen in Deutschland

Im Folgenden wird anhand der prägenden Reformen im Hochschulwesen seit den 1950er Jahren die Entwicklung der Hochschulpolitik in Deutschland und die damit einhergehenden Veränderungen der Steuerung von Universitäten und ihrer Forschung sowie die veränderten Funktionszuschreibungen auf Universitäten und Wissenschaft beschrieben, die wesentlich die Gestaltung des Hochschulwesens beeinflussten.
Hochschulpolitische Reformen zielen darauf ab, „gegenwärtigen Bedingungen und künftigen Anforderungen an Forschung, Lehre und Studium gerecht zu werden" (Bretschneider und Pasternack 2005, S. 99), weshalb sich im zeitlichen Verlauf mit der Veränderung der Stellung von Wissenschaft und Universität in der Gesellschaft und veränderten Bedarfen und Interessen von politischen Akteuren an sie die hochschulpolitischen Regelungen ändern. Deshalb wird dargestellt, wie sich Hochschulpolitik und Reformen durch die Veränderung sozialer Problemlagen und ihrer veränderten Perzeption entwickelten. Denn die Orientierung an unterschiedlichen gesellschaftlichen Problemen in der Hochschulpolitik ging stets mit einer sich verändernden Funktionszuschreibung auf die Universitäten durch gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Akteure einher. So wird Hochschulpolitik als Ausdruck einer zu einem bestimmten Zeitpunkt materialisierten Konstellation von Interessen und gleichzeitig als Impulsgeber, der mit Maßnahmen, wie dem Erlass von Hochschulgesetzen zur Gestaltung der Finanzierungsmodalitäten und damit zur Gestaltung der Hochschulen und des Hochschulwesens beiträgt, verstanden. Neben der Gestaltung der Bedeutung und Funktion von Universitäten als gesellschaftliche Institutionen, wirken sich hochschulpolitische Zielsetzungen auch auf die Art und Weise der Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der universitären Akteure und damit auf die Handlungsspielräume universitätsexterner und -interner Akteure aus, wie die Kompetenzverteilungen auf bundesstaatlicher Ebene, zwischen Land und Hochschulen sowie innerhalb der Universitäten.

1. Öffnung der Universitäten und Priorität der Hochschulpolitik zwischen 1950 und 1970

Die in Artikel 30 des Grundgesetzes festgeschriebene Kulturhoheit der Länder in Bildungsfragen ging in den 1950er Jahren aus der politischen Bestrebung hervor, die

„Bildungsangebote in Abhängigkeit von historischen, sozio-ökonomischen, geografischen und kulturellen Gegebenheiten dezentral“ (Lanzendorf und Pasternack 2009, S. 13) zu gestalten und von politischer Seite auf den gesellschaftlichen Bedarf nach einer umfassenden Universitätsbildung zu reagieren (vgl. Grundgesetz, Artikel 30). Gleichzeitig warnte der Bund damals vor einem „Auseinanderdriften der Bildungslandschaften" (Hepp 2011, S. 110) in den Bundesländern und forderte eine bundesweite Abstimmung zur Weiterentwicklung des Hochschulwesens (vgl. ebd., S. 226), wodurch eine Konkurrenzsituation zwischen Steuerungsansprüchen auf Landes- und Bundesebene entstand. In Reaktion auf diese Forderung und mit dem Ziel, für eine "bundesweite Vereinheitlichung bei Regelungen und Vorgehensweisen" (vgl. ebd., S. 110) zu sorgen, entwickelte der Bund deshalb institutionelle Strukturen: 1948 wurde die Ständige Konferenz der Kultusminister gegründet, deren Aufgabe „Angelegenheiten der Bildungspolitik, der Hochschul- und Forschungspolitik sowie der Kulturpolitik von überregionaler Bedeutung mit dem Ziel einer gemeinsamen Meinungs- und Willensbildung und der Vertretung gemeinsamer Anliegen“ (Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland 2014, S. 1) sind. 1957 wurde dann der Wissenschaftsrat als länderübergreifendes, beratendes Gremium für die Wissenschaftspolitik gegründet[1] (vgl. Hepp 2011, S. 111).

Die 1960er Jahre waren geprägt von der Öffnung der Universitäten in Reaktion auf den Fachkräftemangel in der Wirtschaft und die gesellschaftspolitische Diskussion um die Chancenungleichheit im Zugang zu universitärer Bildung. Die Öffnung der Universitäten für eine breitere Bevölkerungsschicht und die steigenden Studierendenzahlen brachten für die deutschen Universitäten und die Hochschulpolitik jedoch zahlreiche grundlegende Herausforderungen und Veränderungen. So wurde den wachsenden Studierendenzahlen mit Universitätsneugründungen und dem Ausbau von Universitäten, sowie der Neuanstellung von Personal begegnet. In diesem Verlauf wurden Professorinnen und Professoren und drei Mal so viele Assistentinnen und Assistenten sowie Vertretungsprofessorinnen und –professoren eingestellt (vgl. Hüther 2010, S. 59; Turner 2001, S. 23). Die damalige innere Verfassung der Hochschulen, bezeichnet als „Ordinarienuniversität“, sprach lediglich den „Ordinarien“, also Professorinnen und Professoren mit Lehrstuhl, ein Mitspracherecht bei universitären Entscheidungen zu und bedeutete, dass nur die Ordinarien stimmberechtigte Mitglieder des Konzils, dem

[1] www.wissenschaftsrat.de/ueber-uns/gruendung_geschichte.html; zuletzt geprüft am 23.5.2015.

Beratungsorgan der Universitätsangehörigen, waren. Durch die vermehrte Einstellung von Assistentinnen und Assistenten sowie Dozentinnen und Dozenten ergab sich ein asymmetrisches Verhältnis zwischen der Mehrheit der Lehrenden und Angestellten ohne Mitspracherecht und den Ordinarien mit Mitspracherecht (vgl. Hüther 2010, S. 59) und wurde zunehmend kritisiert.

Der Wissenschaftsrat hatte bereits kurz nach seiner Gründung Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Reform der Hochschulen herausgegeben, jedoch erst 1962 wurde durch Georg Picht, der die „Bildungskatastrophe“ proklamierte, eine Debatte über notwendige Reformen des Hochschulsystems entfacht (vgl. Turner 2001, S. 17). Angeschoben wurde die Auseinandersetzung durch die Proteste der Studierendenbewegung der späten 1960er Jahre, die die Kritik am Hochschulsystem, den veralteten Lehrmethoden, der Verfassung der Hochschulen aufgriff. Diese Impulse und die weitere Öffnung des Zugangs zu akademischer Bildung setzten einen Reformprozess in Gang, der das universitäre System nachhaltig veränderte (vgl. Turner 2001, S. 16; Hüther 2010, S. 60).

Ein Aspekt war die Reformierung der Entscheidungsstrukturen, die die Verfassung der Ordinarienuniversität ersetzte. So wurde mit dem Konzept der „autonomen Gruppenhochschule in gesellschaftlicher Verantwortung“ (Keller 2000, S. 156) die innere Verfasstheit und Machtverteilung in den Universitäten verändert und den Mitgliedern der einzelnen Statusgruppen Mitspracherechte zugesprochen:

> "Die zentrale Veränderung der Gruppenuniversität bestand […] in der Bildung von vier Gruppen, die an der akademischen Selbstverwaltung zu beteiligen waren und durch gruppeninterne demokratische Wahlen ihre Vertreter bestimmten. Diese Gruppen wurden gebildet aus den Professoren, dem wissenschaftlichen Mittelbau, dem Verwaltungs- und technischen Personal sowie den Studenten." (Hüther 2010, S. 61)

Die Gruppenuniversität sollte intern nach den Prinzipien "Mitbestimmung, Demokratisierung und Transparenz" (Turner 2001, S. 20) verfasst sein, die einer gesellschaftspolitischen Stimmung unter Bundeskanzler Willy Brandt entsprach, der seine Politik unter das Motto „mehr Demokratie (wagen)“ gestellt hatte (vgl. Hüther 2010, S. 60; Turner 2001, S. 72). Die Etablierung des Organisationsmodells der Gruppenuniversität stand damit im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Demokratisierungstendenz und der Überzeugung der Notwendigkeit einer demokratischen Gesellschaft, in der der Universität die Aufgabe der umfassenden demokratischen Bildung der Studierenden zugeschrieben wurde (vgl. Hüther 2010, S. 112).

Die Demokratisierungsbestrebungen der Hochschulreformen prägten auch die

Landeshochschulgesetze, die zwischen 1968 und 1973 verabschiedet wurden. In diesen Gesetzen wurden vor allem die Regelungen zur „(Selbstverwaltungs-) Organisation“ (Hoffacker 2000, S. 36) der Universitäten erneuert, die in den meisten Fällen am Konzept der Gruppenuniversität orientiert waren. In der Folge wurden die Mitspracherechte von Studierenden, Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erweitert. Diese Entwicklung stoppte das Bundesverfassungsgericht jedoch 1973 in einem Präzedenzfall über das niedersächsische Gesamthochschulgesetz, weil es zu weitgehende Mitspracherechte der Statusgruppen vorgesehen hatte. Das Gericht legte fest, dass „in Fragen der Forschung die Professoren einen ausschlaggebenden, in Fragen der Lehre einen maßgebenden Einfluss auf die Entscheidung haben müssen" (Hoffacker 2000, S. 36; vgl. auch Hüther 2010, S. 61).[2] Durch dieses Urteil sei die Gruppenuniversität als Organisationsoption anerkannt worden, dem demokratischen Impetus durch Studierende, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seien jedoch klare Grenzen gesetzt worden (vgl. Hüther 2010, S. 61).

1969 verabschiedete die Große Koalition eine Grundgesetz-Reform (vgl. Hepp 2011, S. 111), durch die Artikel 75 des Grundgesetzes durch die "»allgemeinen Grundsätze des Hochschulwesens«" (Hoffacker 2000, S. 35–36) und die Artikel 91a und Artikel 91b ergänzt wurden (Turner 2001, S. 21). Dadurch konnte der Bund „Rahmenvorschriften über die allgemeine Gestaltung des Hochschulwesens erlassen“ (Lengwiler 2010, S. 21). Artikel 91a ermöglichte dem Bund, den Hochschulbau zu fördern, Artikel 91b wies ihm Zuständigkeiten bei der Bildungsplanung und Forschungsförderung zu (vgl. Hoffacker 2000, S. 36).

Auch wenn der Bund die 1969 erhaltene Rahmengesetzgebungskompetenz erst 1976 mit dem Erlass des Hochschulrahmengesetzes ausfüllte (vgl. ebd., S. 35), wurde er durch die Grundgesetzreform von 1969 zu einem wichtigen „Mitgestalter der Hochschulstrukturen in der Bundesrepublik“ (Pasternack 2011, S. 47), in dem sich die Priorität dieses Politikbereiches für den Bund in den 1960er und 1970er Jahren spiegelt.[3] Die Vorrangigkeit schlug sich zwischen 1965 und 1973 auch in steigenden Investitionen des Bundes „in die Forschungsförderung, den Hochschulausbau und in die Ausbildungs-

[2]Dieser Urteilspruch bedeutet, dass das dafür zuständige Universitätsorgan so zusammengesetzt sein muss, dass es Professorinnen und Professoren in Fragen der Lehre die Hälfte aller Stimmen und in Fragen der Forschung ein Stimmenübergewicht der Professorinnen und Professoren sichert (vgl. Kröger 1974, S. 17).

[3]Das 1976 erlassene Hochschulrahmengesetz sprach dem Bund neue Aufgaben zu wie die Neuordnung des Hochschulwesens, die Einrichtung von Gesamthochschulen, die Reform des Studiums, die Schaffung neuer Personalstrukturen und neue Vorgaben für die Organisation und Verwaltung sowie für die Hochschulplanung (vgl. Turner 2001, S. 22).

förderung“ (Lengwiler 2010, S. 21) nieder, die in diesem Zeitraum um das Dreifache anstiegen (vgl. ebd.). Das Verhältnis der in der Frage der Steuerungskompetenzen stets konkurrierenden Akteure Bund und Länder zeigte in den 1960er und 1970er Jahren eine dominante Stellung des Bundes und die Abgabe von Kompetenzen durch die Länder an den Bund. Diese Entwicklung wird mit der Überforderung der Landesministerien, -regierungen und -verwaltungen und den gestiegenen Studierenden- und Beschäftigtenzahlen an den Universitäten erklärt, durch die die Landesregierungen, -verwaltungen und –parlamente bereit gewesen seien, „Vorgaben des Bundes hinzunehmen“ (Hepp 2011, S. 111). Der maßgebliche Grund für die Reform kann jedoch in dem erwarteten Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften gesehen werden: Denn das allgemeine Qualifikationsniveau reichte für den Stand der Produktionstechnologien zu diesem Zeitpunkt nicht mehr aus (vgl. Keller 2000, S. 179). Es wurde deshalb als Aufgabe des Staates gesehen, dem seit den 1960er Jahren konstatierten Arbeitskräftemangel durch staatliche Maßnahmen entgegenzutreten und damit den Prozess von Forschung und Entwicklung zu organisieren und koordinieren (vgl. ebd.), weshalb die Hochschulpolitik in dieser Phase von einem „Technikoptimismus“ (Lengwiler 2010, S. 17) und dem einsetzenden Wettbewerb zwischen „nationalen Forschungssystemen“ (ebd., S. 18) geprägt war.

Dieser Wettbewerb wurde durch die 1961 gegründete Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) befördert, die die Ergebnisse ihrer Evaluationen über nationale Forschungssysteme zur Verfügung stellte und damit eine Datengrundlage für Vergleiche zwischen nationalen Hochschulsystemen lieferte (vgl. ebd.). So standen bis zur ersten wirtschaftlichen Rezession im Jahr 1967 (vgl. Räth 2009, S. 204) insbesondere die „Expansion der Forschungsförderung“ (Lengwiler 2010, S. 17) und die Förderung technologischer Großforschungsprojekte im Zentrum der wissenschaftspolitischen Aufmerksamkeit, die zunehmend in der Verantwortung gesehen wurde, mit entsprechenden Maßnahmen durch die Industrie geleistete "Forschungs- und Entwicklungsaufgaben“ (Keller 2000, S. 179) in staatlichen Einrichtungen zu gewährleisten. Dadurch sollte Wissenschaft gefördert werden und zwar in infrastruktureller Hinsicht, wie auch mit Blick auf die Ausbildung von Arbeitskräften mit akademischer Ausbildung (vgl. ebd.). Aus diesem Grund wird die Reform retrospektiv vor allem in Zusammenhang mit ökonomischen Überlegungen erklärt: „Wirtschaftliches Wachstum wurde als Bedingung und Resultat der Kulturpolitik verstanden.“ (Turner 2001, S. 21).

2. Deregulierung der Universitäten seit den 1980er Jahren

Der Bund hatte sich durch die Grundgesetzreform im Jahr 1969 als Akteur in das Hochschulgeschehen eingebracht und mit den steigenden Investitionen die Wichtigkeit der Hochschulpolitik bezeugt. So fand bis Mitte der 1970er Jahre ein starker Ausbau von Stellen und Investitionen in Sachmittel und in den Hochschulbau statt, eine Entwicklung, die jedoch ab 1975 eine Zäsur erfuhr (vgl. Turner 2001, S. 24). Diese war zum einen Ergebnis der gestiegenen Arbeitslosigkeit seit der zweiten deutschen Wirtschaftskrise in Folge der Ölkrise seit 1973, als auch Folge des politischen Kurs- und Regierungswechsels von Willy Brandt zu Helmut Schmidt im Jahr 1974 (vgl. Räth 2009, S. 204). Infolgedessen wurden Ausgaben für Personal, Hochschulbau und Sachmittel für die Hochschulen deutlich gekürzt, denn während Brandt die gesamtgesellschaftliche Relevanz von Forschung herausgestrichen hatte, setzte die Forschungsförderung unter Schmidt auf die Ausrichtung der Bildungs- und Forschungspolitik am volkswirtschaftlichen Nutzen (vgl. Lengwiler 2010, S. 22).

Zwar wurde 1976 das Hochschulrahmengesetz erlassen, das als Aufgabe des Bundes die Neuordnung des Hochschulwesens, die Einrichtung von Gesamthochschulen, die Reform des Studiums, die Schaffung neuer Personalstrukturen und neuer Vorgaben für die Hochschulorganisation, -verwaltung und -planung festlegte (vgl. Turner 2001, S. 22). In den in den darauffolgenden Jahren erlassenen Novellen zeigte sich jedoch der Rückzug des Bundes aus der Hochschulpolitik. Die Novellen des Hochschulrahmengesetzes dieser Zeit zielten auf die Deregulierung und Reföderalisierung des Hochschulwesens, eine Tendenz, die im Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise und dem damit verbundenen Misstrauen der Länder gegenüber einer starken Rolle des Bundes bei einer langfristigen gesamtstaatlichen Bildungsplanung gesehen wird (Lengwiler 2010, S. 23).

Die dritte Novelle des Hochschulrahmengesetzes, die 1985 von der CDU/CSU-FDP-Koalition erlassen wurde, beinhaltete die Abschaffung der im Zuge der Hochschulreformen gegründeten Gesamthochschulen und setzte als hochschulpolitisches Leitziel die Differenzierung zwischen den Hochschulen und den Wettbewerbsföderalismus auf die Agenda (vgl. Hepp 2011, S. 155). Außerdem wurde die Position der Professorinnen und Professoren wieder gestärkt:

> "Für praktisch alle Hochschulgremien war nun eine absolute Mehrheit der Professorengruppe verbindlich vorgeschrieben. [...] Insgesamt durchbrachen die Neuregelungen somit strukturell die Verfasstheit der Hochschulen als Gruppenhochschule." (Keller 2000, S. 177)

Insgesamt durchlief das Hochschulrahmengesetz bis zum Beschluss seiner Aufhebung im Jahr 2007 weitere sieben Novellierungen, die immer stärker auf eine Deregulierung der rechtlichen Vorgaben für die Ausgestaltung der Hochschulen und eine Föderalisierung der Bildungspolitik hinausliefen (vgl. Hepp 2011, S. 155ff).

So wurden durch die 4. Novelle des Hochschulrahmengesetzes 1998, auch als „Deregulierungsnovelle“ (ebd., S. 156) bezeichnet, die rechtlichen Festlegungen zur Organisation und Verwaltung der Hochschulen gestrichen und damit die „Eigenverantwortlichkeit und Freiräume“ (ebd.) der Hochschulen gestärkt. 2002 traf das Bundesverfassungsgericht dann auf der Grundlage der fünften und sechsten Novelle des Hochschulrahmengesetzes Urteile, die den bildungspolitischen Trend zur „Reföderalisierung“ (vgl. ebd., S. 157f) und der Kompetenzstärkung der Länder weiter forcierten.

Durch das Inkrafttreten der Föderalismusreform 2006 wurde dieser Trend rechtlich formalisiert und stellte damit die im Grundgesetz festgeschriebenen Kompetenzen und Aufgaben der Länder in der Hochschulpolitik wieder her (vgl. Pasternack 2011, S. 37ff). So reduzierte die Reform die Kompetenzen des Bundes auf die Bereiche Hochschulzulassung und Hochschulabschlüsse (vgl. ebd., S. 158). Geblieben sind eine Reihe von Gemeinschaftsaufgaben von Bund und Ländern, wie die gemeinschaftliche Finanzierung der Forschungsförderung, zu der auch die Finanzierung der Deutschen Forschungsgemeinschaft, kurz DFG, gehört (Art. 91b Abs. 1 Nr. 1 GG) sowie einzelner Vorhaben in Wissenschaft und Forschung (Art. 91b Nr. 2 GG), die Finanzierung von Forschungsbauten und Großgeräten an Universitäten (Art. 91b Art. 1 Nr. 3 GG) und die Erstellung von Evaluationen der Universitäten zum internationalen Leistungsvergleich (Art. 91b Abs. 2 GG) (vgl. Pasternack 2011, S. 40f). Die Übertragung der Gesetzgebungskompetenz für das „Dienst-, Besoldungs- und Versorgungsrecht der Landes- und Kommunalbeamten“ (ebd., S. 42) vom Bund auf die Länder hatte die weitreichendste hochschulpolitische Bedeutung und Auswirkung auf die Universitäten. Der Beschluss zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 2007 wurde mit einer „Politik der Freiheit und Autonomie für die Hochschulen“ (Deutscher Bundestag 23.07.2007, S. 1) begründet, durch die die Hochschulen „zugunsten von mehr Wettbewerb aus der staatlichen Detailsteuerung“ (ebd.) entlassen wurden (vgl. Hepp 2011, S. 158).

Die durch die Föderalismusreform gewonnenen Kompetenzen konnten von den Bundesländern durch entsprechende Regelungen in den Landeshochschulgesetzen an die Hochschulen weitergegeben werden. Im Bundesland, in dem die beforschte Universität

liegt, wurden die Hochschulen in einem im deutschen Vergleich hohen Grad an Autonomie und Selbstregulierung entlassen, in dessen Folge sich die Hochschulen bzw. die Hochschulleitungen verstärkt mit dem Wettbewerbsgedanken auseinandersetzen mussten.[4] Diese Entwicklung kann im Trend einer stärkeren wettbewerblichen Gestaltung des Hochschulwesens und seiner Aufgaben in Forschung und Lehre gesehen werden (vgl. Sahlin-Andersson und Brunsson 2000, S. 722).

Die Autonomiezugeständnisse an die Hochschulen werden unter anderem mit den gesunkenen staatlichen Grundzuschüssen erklärt, für deren Ausgleich die Universitätsangehörigen sorgen müssen. So veränderte sich durch die stagnierenden staatlichen Grundmittel die Einnahmenstruktur an den Hochschulen wie folgt: 2002 stammten 80% der Gesamtmittel der Universitäten aus staatlichen Grundzuschüssen, 2009 lag dieser Anteil bei weniger als 70%, gleichzeitig stieg der Anteil der Drittmittel am Anteil des gesamten Etats der Universitäten von 17% in 2002 auf 22% im Jahr 2009 (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 27).

Indem nun die Universitäten für ihre finanzielle Lage verantwortlich gemacht werden, etwa indem sie vermehrt bei nichtstaatlichen Akteuren wie Stiftungen oder Unternehmen Drittmittel einwerben müssen, wird ihnen eine höhere Verantwortung für ihr finanzielles Auskommen zugeschrieben (vgl. Schubert und Schmoch 2010, S. 253).

Durch die Veränderung der normativen Verantwortungsstrukturen wurden die Universitäten und die Hochschulleitungen, die möglichst effizient mit den knappen Ressourcen umgehen sollen, zu Verantwortlichen für die Leistungen in Forschung und Lehre. Das heißt, nicht mehr die staatlichen Einnahmen, der Input, legen fest, welche Leistungen erbracht werden, sondern die Verwendung der Mittel, also die Art und Weise des Mitteleinsatzes, bestimmen, welche Leistungen erbracht werden.

Damit einher geht die Notwendigkeit für die verantwortlichen Akteure in den Universitäten, neue Mittel für die Finanzierung ihrer Aufgaben einzuwerben und ihre Aufgaben in Forschung und Lehre so effizient wie möglich zu erfüllen. Dies sei für die Universitäten dann am besten möglich, wenn sie autonom und möglichst frei von staatlichen Vorgaben agieren können, weshalb Autonomie und Freiheit als elementar für die verstärkte wettbewerbliche Ausrichtung zu sehen sind. Wie die Leistungs- und Wettbewerbsorientierung durch konkrete Instrumente und Verfahren umgesetzt wird, wird im Folgenden dargestellt.

[4] Das Gesetz und seine Inhalte werden in Teil II, 3.2. (*S. 26ff*) eingehend erläutert.

3. Aktuelle Hochschulsteuerung im Zeichen von Autonomie und Wettbewerb

Wie beschrieben, zeichnete sich auf der rechtlichen Ebene seit 1985 mit der dritten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes eine neue Kompetenzverteilung zwischen Bund und Ländern ab, die im Zusammenhang mit den Bestrebungen zur Deregulierung der staatlichen Detailsteuerung der Universitäten und der dominanten Vorstellung gesehen werden muss, wissenschaftliche Leistung durch Wettbewerb zu steuern. Aus diesem Grund wird sie auch als „Maßnahme zur Etablierung eines dezidierten Wettbewerbsföderalismus“ (Lanzendorf und Pasternack 2009, S. 13–14) bezeichnet: „Die Länder sollten in konstruktiver Konkurrenz untereinander nach innovativen Lösungen für bundesweite hochschulpolitische Herausforderungen suchen.“ (ebd., S. 14)
So sind die knappen öffentlichen Mittel und das politische Ziel, mehr Leistung bei gleichbleibender Finanzierung zu erhalten, als Aspekte zu sehen, die zu einer Verstärkung des hochschulpolitisch induzierten Wettbewerbs zwischen den Hochschulen auf beiden Ebenen führten (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 542). Diese Idee zur Steigerung der Leistung basiert auf dem Neuen Steuerungsmodell (NSM), auf Englisch und allgemein eher bekannt als „New Public Management“ (NPM), dessen praktische Implementierung im Hochschulwesen und seine Auswirkungen im Folgenden vorgestellt werden.

3.1. Stagnierende Hochschulfinanzierung und effizientere Leistungserbringung

Zwar verzeichnen die deutschen Hochschulen seit Anfang der 2000er Jahre einen Anstieg ihrer Einnahmen, der inflationsbereinigt für den Zeitraum von 2000 bis 2010 41% beträgt und insbesondere im Bereich Forschung für den Zeitraum von 2000 bis 2010 um 52% gestiegen ist (vgl. Dohmen und Krempkow 2014, S. 15, 18). Dennoch decken diese Einnahmen nicht die Ausgaben für die infolge gestiegener Studierendenzahlen stärker als die Einnahmen gewachsenen Aufgaben (vgl. Dohmen und Krempkow 2014, S. 48). So ist die Situation der Universitäten von knapper werdenden öffentlichen Mitteln und der politischen Zielsetzung, trotz dieser Situation bessere Leistung und Service zu erbringen, geprägt, was sich in einer Kritik der als defizitär eingeschätzten Leistungserbringung der Hochschulen in Forschung und Lehre auswirkte (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 542). Der Fokus auf die Art und Weise der Leistungserbringung öffentlicher Einrichtungen wurde in den 1980er Jahren mit der Einführung von Maßnahmen, die sich am NPM-Modell orientierten, in die deutschen Kommunalverwaltungen eingeführt, wo sie das

Leitbild der Leistungserbringung veränderten (vgl. Bogumil und Heinze 2009, S. 7). Für den Hochschulbereich sind mit dem NPM-Modell einhergehende Deregulierungstendenzen in der Hochschulpolitik seit den 1990er Jahren auszumachen, das inzwischen als Paradigma der Hochschulorganisation gilt (vgl. Jaeger 2009, S. 45; Vollmer 2002, S. 50). Die Grundidee dabei ist, die Leistungserbringung durch staatliche Deregulierung und die stärkere Wettbewerbsorientierung, effizienter, effektiver und damit erfolgreicher zu machen (vgl. Bogumil und Heinze 2009, S. 7).

NPM ist kein feststehendes Organisationsmodell, sondern ein Management-„Leitbild", das auf die Steigerung der „Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung" (Bogumil und Heinze 2009, S. 7) zielt. Zu diesem Zweck gibt es mehrere Maßnahmen zur Neugestaltung der Governancestrukturen (vgl. Schubert und Schmoch 2010, S. 245) und bedeutet in der Anwendung auf Universitäten "geringe staatliche Detailregulierung, geringe akademische Selbstverwaltung der Professoren und [...] einen hohen Einfluss wettbewerblicher Elemente, einen hohen Einfluss externer Stakeholder sowie eine starke interne hierarchische Kontrolle" (ebd.).[5] Im Zentrum steht dabei die Reformulierung der Aufgabenwahrnehmung und –erfüllung durch die Hochschulen unter der Prämisse des effizienteren Einsatzes vorhandener Ressourcen (vgl. ebd., S. 244). Dies soll durch die neue Verortung der Steuerung der organisatorischen und verwaltungstechnischen Abläufe und die Veränderung der Verhältnisse der Hochschulen mit externen Akteuren erreicht werden (vgl. Bogumil und Heinze 2009, S. 7).

In der idealtypischen Form bedeutet das, dass der Staat (Detail-) Steuerungskompetenzen und –rechte an die Universitäten abgibt und nur noch über Zielvorgaben steuert. Die Kompetenzen, die der Staat abgibt, werden an die Hochschulleitungen abgegeben, die in einer managementorientierten Perspektive die Hochschulen leiten sollen und zu diesem Zweck verschiedene Managementinstrumente einsetzen können, die die Organisations- und Entscheidungsprozesse an den Hochschulen verändern (vgl. ebd.). Zu diesen Instrumenten gehören Hochschulautonomie, Globalbudgets, Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Mittelverteilung[6], die die staatliche Steuerung durch eine Steuerung durch den Markt ersetzen soll (vgl. ebd.). Die Umsetzung und der Grad der Einführung dieser Instrumente und Maßnahmen an den Universitäten variiert in den einzelnen

[5]Mit dem betriebswirtschaftlich geprägten Begriff „Stakeholder" sind Akteure gemeint, die einen Anspruch auf die Ausgestaltung und Aufgabenerfüllung der Universität erheben, wie zum Beispiel Drittmittelgeber oder Hochschulräte (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 527).

[6]Zur Beschreibung des Instruments der „Leistungsorientierten Mittelverteilung" sowie den „Ziel- und Leistungsvereinbarungen" siehe Teil II, 3.3. (*S. 33ff*).

Bundesländern, da die Ausgestaltung der Steuerungsverhältnisse zwischen staatlicher Seite und Universität in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen festgelegt sind (vgl. Hüther 2010, S. 332).

3.2. Ein neues Hochschulgesetz für mehr Wettbewerb

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts wurde im Bundesland, in dem die beforschte Universität liegt, ein Hochschulgesetz erlassen, das zum Zeitpunkt der Feldforschung aktuell gültig war. In dem Hochschulgesetz werden die hochschulpolitischen Bestrebungen in dem Bundesland zu jenem Zeitpunkt deutlich, nämlich die vom Bund zurückgewonnenen Kompetenzen im Hochschulbereich an die Hochschulen weiterzugeben und sie damit in die Unabhängigkeit von staatlichen Regulationen zu entlassen. Diese Hochschulpolitik stand unter dem Leitgedanken, den Universitäten größere Handlungsspielräume zu geben. In dem Hochschulgesetz sind diese Ziele durch eine entsprechende Verteilung von Kompetenzen zwischen Staat und Hochschulen sowie innerhalb der Hochschulen im Vergleich zu den Hochschulgesetzen der anderen Bundesländer am weitesten umgesetzt (vgl. Hüther 2010, S. 257).

Das Hochschulgesetz änderte die Rechtsform der Universitäten von staatlichen Einrichtungen zu vom Land getragenen Körperschaften öffentlichen Rechts. Durch diese Umwandlung von „landesunmittelbaren in selbständige Körperschaften öffentlichen Rechts“ (Boni 2009, S. 115) erhielten die Universitäten Vollrechtsfähigkeit, Dienstherreneigenschaften und in gewissem Umfang Vermögensfähigkeit und somit neue Aufgaben in den Bereichen Finanzen, Personal und Organisation (vgl. Hepp 2011, S. 46): das bisher beim Ministerium liegende Dienstrecht in Personalangelegenheiten, „die Arbeitgeber- und Dienstherrenfähigkeit für Angestellte und Beamte“ (Boni 2009, S. 115) lag damit ab diesem Zeitpunkt bei der Hochschulleitung und so werden Rufe an Professorinnen und Professoren nun nicht mehr vom Ministerium, sondern vom Präsidium, erteilt (vgl. Löwer 2012, S. 14).

Der Rechtsformwechsel der Universitäten zu Körperschaften des öffentlichen Rechts resultierte für die Universitäten in einem tiefgreifenden „Autonomiegewinn" (ebd., S. 11), in dem sich eine „Staatsdistanz" (ebd.) manifestierte, bei der der Staat lediglich noch eine Finanzierungsverantwortung, jedoch keine fachliche Aufsicht mehr besitzt (ebd., S. 12).

Die reduzierte staatliche Kontrolle und Fachaufsicht über die Hochschulen wurde durch die Einrichtung eines neuen universitären Akteurs, den Hochschulrat, kompensiert, der

aufgrund seiner Zusammensetzung entweder zu gleichen Teilen aus hochschulinternen und –externen Mitgliedern oder in der Mehrheit aus externen Mitgliedern, als extern dominiertes Kontrollorgan gilt. Als Aufgaben sind die Beratung der Hochschulleitung und die Aufsicht über die Geschäftsführung der Hochschulleitung, jedoch ohne Befugnis, ins operative Geschäft einzugreifen, definiert. (vgl. Löwer 2012, S. 12; Seckelmann 2010, S. 234).

Neben dem Rechtsformwechsel und der Einführung des Hochschulrats als externes Kontrollorgan, regelt das Gesetz die binnenorganisatorische Kompetenzverteilung neu und verändert damit das hierarchische Gefüge innerhalb der Universitäten, die im Folgenden anhand der Analyse der deutschen Landeshochschulgesetze von Otto Hüther (2010) dargestellt wird. Hüther differenziert zwischen Sach- und Personalkompetenzen der Akteure Landesministerium, Hochschulleitung, Hochschulrat und Senat. Sachkompetenzen umfassen die jeweiligen Kompetenzen in den Bereichen Ziel- und Leistungsvereinbarungen, Struktur- und Entwicklungspläne, Wirtschaftsplan, Einrichtung bzw. Schließung von Fakultäten und Studiengängen sowie Verabschiedung und Änderung der Grundordnung der Universität (vgl. Hüther 2010, S. 208):

Ziel- und Leistungsvereinbarungen werden zwischen Ministerium, Hochschulrat und Hochschulleitung verhandelt und zwischen Ministerium und Hochschulleitung abgeschlossen. Der Hochschulrat muss dem Entwurf zustimmen, der Senat hat das Recht zur Stellungnahme[7]. Das Ministerium kann im Fall der Nichteinigung Ziele und Leistungen festlegen (vgl. ebd.; HOCHSCHULGESETZ).

Hochschulrat und Hochschulleitung verhandeln zusammen den Hochschulentwicklungsplan für die Universität. Dieser enthält die Planung über die fachliche, strukturelle, personelle, bauliche und finanzielle Entwicklung der Hochschule, die Definition von Forschungsschwerpunkten sowie die Verwendung freiwerdender Professuren (vgl. Hüther 2010, S. 213; HOCHSCHULGESETZ). Dem Struktur- und Entwicklungsplan muss der Hochschulrat zustimmen, der Senat kann dazu eine Stellungnahme verfassen (HOCHSCHULGESETZ). Die Verhandlungen des Wirtschaftsplans unterliegen dem Hochschulrat und der Hochschulleitung. Der Rat stimmt diesem zu und der Senat hat das Recht, eine Stellungnahme dazu zu verfassen (vgl. Hüther 2010, S. 225).

[7]Für die Stellungnahme im europäischen Gemeinschaftsrecht gilt, dass das Recht zur Stellungsahme ein Rechtsakt ohne unmittelbare Rechtsverbindlichkeit, gleichzeitig jedoch rechtliche Relevanz ist, weil sie Teil eines Verfahrens sein kann, das zu einem „verbindlichen Rechtsakt“ führt (vgl. Deutsches Rechts-Lexikon 2001, S. 3978).

Einrichtung, Veränderung und Schließung von Fakultäten sind Gegenstand von Verhandlungen zwischen Rat und Hochschulleitung: Die Hochschulleitung hat das Initiativrecht auf Anträge zur Einrichtung, Veränderung und Schließung von Fakultäten, der Hochschulrat beschließt die Anträge und der Senat hat das Recht zur Stellungnahme (vgl. ebd., S. 231). Die Einrichtung, Veränderung und Schließung von Studiengängen wird zwischen Hochschulrat und -leitung verhandelt. Dazu entwirft die Hochschulleitung im Entwicklungsplan auch die Planung der Studiengänge, diesem muss der Rat zustimmen und zur Planung der Studiengänge verfasst er eine Stellungnahme; der Senat hat das Recht zur Stellungnahme (vgl. ebd., S. 240).

Die Verabschiedung und Änderung der Grundordnung der Universität wird vom Senat beschlossen. Der Hochschulrat hat das Recht zur Stellungnahme, dem Ministerium muss die Grundordnung nach Änderung oder Beschluss angezeigt werden. Die Hochschulleitung ist in den Prozess rechtlich nicht eingebunden (vgl. ebd., S. 249).

Verteilung von Sachkompetenzen

Kompetenzbereich	Akteure und Gremien		
	Ministerium	Hochschulrat	Hochschulleitung
Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV)	Verhandeln gemeinsam		
	Abschluss der ZLV; im Falle der Nichteinigung Festlegung der Ziele	Muss dem Entwurf zustimmen	Abschluss
Hochschulentwicklungsplan (HSEP)		Muss dem Entwurf zustimmen	Entwurf in Abstimmung mit Planungen des Ministeriums
Wirtschaftsplan		Verhandeln gemeinsam	
		Muss zustimmen	Muss Grundsätze der Stellen- und Mittelverteilung beachten
Einrichtung, Veränderung, Schließung von Fakultäten			Initiativrecht
		Verhandeln gemeinsam	
		beschliesst	
Einrichtung, Veränderung, Schließung von Studiengängen		Verhandeln gemeinsam	
		Zustimmung erforderlich, Stellungnahme	
Verabschiedung der Grundordnung		Stellungnahme	

(Darstellung angelehnt an Hüther 2010, S. 203ff)

Neben den Sachkompetenzen sind es Kompetenzen im Personalbereich, die einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung der Universität haben und im Hochschulgesetz geregelt sind. Dabei wird unterschieden zwischen Entscheidungsbefugnissen für die Besetzung und Absetzung des Hochschulrates, des Präsidenten oder der Präsidentin, der Vizepräsidentinnen und –präsidenten, des Kanzlers oder der Kanzlerin und der Dekaninnen und Dekane (vgl. ebd., S. 262).

Um über die Besetzung des Hochschulrates zu entscheiden, wird ein Gremium gebildet, dem ein Vertreter bzw. eine Vertreterin des Wissenschaftsministeriums mit doppeltem Stimmrecht, zwei Mitglieder des aktuellen Hochschulrates sowie zwei Senatsmitglieder angehören. Das Gremium erstellt eine einvernehmliche Vorschlagsliste für die Mitglieder des neuen Rates, der Senat und Ministerium zustimmen müssen (vgl. ebd., S. 267).

Der Präsident oder die Präsidentin wird vom Hochschulrat gewählt, der Senat besitzt ein Vetorecht und muss der Wahl zustimmen. Dieses Vetorecht kann jedoch vom Hochschulrat ersetzt werden, wenn der Hochschulrat der Wahl mit einer Dreiviertel-Mehrheit zustimmt (vgl. ebd., S. 284). Das Ministerium bestellt dann schließlich den Präsidenten oder die Präsidentin. Die Abwahl des Präsidenten oder der Präsidentin erfolgt durch eine Zweidrittel-Mehrheit des Rates, der Senat hat in diesem Prozess lediglich das Recht, angehört zu werden (vgl. ebd., S. 290). Bei der Wahl der Vizepräsidentinnen und –präsidenten schlägt der Präsident oder die Präsidentin Kandidatinnen und Kandidaten vor, die vom Hochschulrat gewählt werden und deren bzw. dessen Wahl vom Senat bestätigt werden muss. Erfolgt diese Zustimmung nicht innerhalb der gesetzten Frist, kann der Hochschulrat die Wahl bestätigen (vgl. ebd., S. 296–297). Vizepräsidentinnen und –präsidenten können vom Hochschulrat mit einer Zweidrittel-Mehrheit abgewählt werden, der Senat besitzt dabei lediglich ein Anhörungsrecht[8], der Präsident oder die Präsidentin ist in den Prozess nicht eingebunden. (vgl. ebd., S. 304)

Die Wahl des Kanzlers oder der Kanzlerin erfolgt über einen Wahlvorschlag des Präsidenten oder der Präsidentin, der Hochschulrat wählt einen Kandidaten oder eine Kandidatin. Der Senat muss die Wahl bestätigen, seine Zustimmung kann jedoch durch den Rat ersetzt werden (vgl. ebd., S. 311). Der Kanzler bzw. die Kanzlerin kann durch Zweidrittel-Mehrheit des Rates abgewählt werden, der Senat muss zur Abwahl angehört werden (vgl. ebd., S. 317)

[8]Anhörung bedeutet, dass in einem Verfahren dem Anzuhörenden die „*Gelegenheit zur Äußerung* über die zur Entscheidung stehende Angelegenheit gegeben wird, und zwar zum Sachverhalt wie auch zur rechtlichen Beurteilung“ (Creifelds Rechtswörterbuch 2011, S. 56).

Dekaninnen bzw. Dekane werden vom Fachbereichsrat gewählt, die Hochschulleitung hat erst nach der Wahl die Möglichkeit, das Verfahren aufzuhalten und kann es neu aufrollen (vgl. ebd., S. 321–322).

Kompetenzverteilung im Personalbereich

Kompetenzbereich	Akteure und Gremien		
	Ministerium	Hochschulrat	Hochschulleitung
Besetzung des Hochschulrates	verhandeln zusammen mit Senat		
	entsendet Vertreter in Auswahlgremium, Zustimmung zur Gesamtliste	entsendet Vertreter in Auswahlgremium	
Wahl Präsidentin/ Präsident	bestellt Präsidentin/ Präsident	wählt; kann Vetorecht des Senats bei Fristüberschreitung ersetzen	
Abwahl Präsidentin/ Präsident		Wählt mit 2/3 Mehrheit	
Wahl Vizepräsidentinnen und -präsidenten		wählt	Vorschlagsrecht
Abwahl Vizepräsidentinnen und –präsidenten; Kanzlerin/ Kanzler		wählt mit 2/3-Mehrheit	
Besetzung Kanzlerin/ Kanzler		wählt; kann Bestätigung durch den Senat ersetzen	Vorschlagsrecht; bestellt Kanzlerin/ Kanzler

(Darstellung angelehnt an Hüther 2010, S. 262ff)

Aus der Darstellung der zentralen Inhalte des Hochschulgesetzes zur hochschulinternen Kompetenzverteilung sowie der Stellung der Universität zum Ministerium wird die starke Position der Hochschulleitung deutlich. Dabei wird die Umsetzung der Idee, den Universitäten mehr Autonomie zuzugestehen, als „Stärkung und Professionalisierung der Leitungsebene (Rektorate) sowie der Fachbereiche (Dekanate) mit klaren

Verantwortungsstrukturen“ (Bogumil und Heinze 2009, S. 8), deutlich:

> „Ziel sind unternehmerisch denkende Hochschulleitungen mit strategischer Managementkompetenz. Gleichzeitig werden klassische Selbstverwaltungsgremien der „Gruppenuniversität“ (Senat) tendenziell geschwächt. […] Hochschulräte sollen nach einem Aufsichtsratsmodell dieses neue Steuerungsregime gestalten und überwachen.“ (ebd.)

Das Hochschulgesetz kombiniert damit eine starke interne Hierarchie durch stark ausgeprägte Kompetenzen der Hochschulleitung mit einer starken Außensteuerung durch den kompetenzstarken Hochschulrat (vgl. Hüther 2010, S. 334), wie sie in der Möglichkeit zum Ausdruck kommt, dass der Hochschulrat das Vetorecht des Senates bei der Wahl des Präsidenten ersetzen kann. In diesen rechtlichen Regelungen wird deshalb die Umsetzung der Autonomie der Hochschulen im Sinne ihrer stärkeren Verantwortung deutlich, die vor allem für die Hochschulleitung einen Autonomiegewinn impliziert.

Die für den weiteren Verlauf der Arbeit und die Geschehnisse im Feld relevanten Aspekte des Hochschulgesetzes sind die polarisierten Mitsprache- und Entscheidungsrechte innerhalb der Universität und die dadurch entstandene hierarchische Position der Hochschulleitung. Die Polarisierung findet auf der rechtlichen Ebene der Mitsprache- und Entscheidungsrechte innerhalb der Universität statt, die im Vergleich zu den Mitspracherechten des alten Organisationsmodells eine hierarchische Position der Hochschulleitung auf der einen Seite und des Senates mit sehr eingeschränkten Kompetenzen auf der anderen Seite geschaffen hat (vgl. Hüther 2010, S. 334). Lange und Schimank (2007, S. 542) schreiben, dass sich in Folge dieser Entwicklung eine „Frontlinie“ innerhalb der Universitäten zwischen Befürworterinnen und Befürwortern sowie Gegnern und Gegnerinnen der Reformen gebildet habe. Dabei seien es vor allem die Professorinnen und Professoren, die dem alten Steuerungsparadigma anhängen, weil es ihnen größere Freiheiten geboten habe (vgl. ebd.). Zwar soll der neu geschaffene Hochschulrat die Kompetenzzuwächse der Hochschulleitung ausgleichen und eine zu hohe Machtkonzentration auf Seiten der Hochschulleitung verhindern, jedoch zeigen empirische Studien, dass die faktische „Macht“ von Hochschulräten in Universitäten ziemlich gering ist (vgl. Meyer-Guckel et al. 2010). Ein wesentlicher Grund dafür liege in der „Asymmetrie in der Entscheidungsmacht der Hochschulräte einerseits und deren Informationsdefiziten, die sich aus ehrenamtlicher Stellung, einem fehlenden eigenen administrativen Unterbau und den spärlichen Sitzungsterminen (i.d.R. einmal im Quartal für vier Stunden)“ (Lange 2010b, S. 356) ergebe. Deshalb seien die Präsidentinnen und Präsidenten eigentlich die Gewinnerinnen dieser neuen Kompetenzverteilung, weil diese und ihr Apparat die entscheidungsrelevanten Sitzungen und damit die Beschlüsse vor- und nachbereiten und dazu Sitzungsunterlagen und Informationen vorstrukturieren, sortieren

und auswählen (vgl. ebd.).
Aufgrund ihrer Kompetenzen kann die Hochschulleitung als der Akteur innerhalb der Universität gesehen werden, der wesentlich für die Umsetzung der Hochschulautonomie verantwortlich ist. Dies gilt insbesondere für die Universitäten im Bundesland, in dem die beforschte Universität liegt, in dem aufgrund der schwachen Kompetenzen des Senats und der starken Stellung von Hochschulleitung und Hochschulrat im Gegensatz zu den Kompetenzverteilungen in anderen deutschen Bundesländern eine „Hierarchisierung“ der Binnenstruktur der Universitäten festzustellen ist (vgl. Hüther 2010, S. 335). In der Konsequenz bedeutet das einen starken Zuwachs an Aufgaben und Verantwortungsbereichen für die Hochschulleitung, zu deren Erfüllung sie neue, vom Land initiierte Steuerungsinstrumente einführen kann, um die Entwicklung der Fächer-, Forschungs- und Personalstruktur zu steuern.

3.3. Neue Instrumente der Hochschulsteuerung

Wissenschaft und ihre Institutionen wie Universitäten, werden vor allem durch die Art und Weise ihrer Finanzierung gesteuert, weshalb Veränderungen in den Universitäten vor allem aus veränderten Finanzierungsstrukturen resultieren (vgl. Schubert und Schmoch 2010, S. 245). So war ein wesentliches Element der Reformen der letzten Jahre die "Restrukturierung der finanziellen Abläufe“ (ebd.) und zwar genauer die Ersetzung der Inputsteuerung durch die Outputsteuerung. Inputsteuerung ist gekennzeichnet von einem jährlichen Ansatz des Haushaltes sowie der Festlegung von Ausgaben auf Haushaltstitel, weshalb es bei dieser Steuerungsform vor allem darum geht, die ordnungs-mäßige Verwendung von Mitteln zu kontrollieren (vgl. ebd., S. 246).
Der Ansatz der Outputsteuerung ist auf die Effizienzsteigerung des Mitteleinsatzes ausgerichtet, weshalb die Mittelverwendung möglichst einer „unternehmerischen Steuerungsphilosophie" (ebd., S. 245) entsprechen sollte. Um diesen Ansatz zu stärken, wurden Verfahren und Instrumente eingeführt, die Anreize für einen effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel schaffen. Diese Verfahren und Instrumente werden von der Hochschulleitung eingeführt und überwacht, um die Aufgabenerfüllung durch finanzielle Anreize zu lenken - deshalb die Bezeichnung "Outputsteuerung" (vgl. ebd., S. 246). Zum Zeitpunkt der Feldforschung waren diese Instrumente die leistungsorientierte Zuteilung staatlicher Mittel an die Universitäten durch das Instrument der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) und die Einführung von

Globalhaushalten zur flexiblen Verteilung der Mittel innerhalb der Universität. Das bedeutet, dass die Universitäten vom Land „Zuschüsse […] für den laufenden Betrieb und für Investitionen“, in Form von Globalhaushalten bekommen, die jedoch nicht auf genaue Haushaltstitel festgelegt sind. Die Hochschulen bekommen durch die Freiheit der Mittelzuteilungen durch den Globalhaushalt „operative Autonomie hinsichtlich des Mitteleinsatzes“ (Bogumil und Heinze 2009, S. 8) und die Möglichkeit, Haushaltsmittel zu übertragen und Rücklagen zu bilden, was dazu motivieren soll, wirtschaftlich zu haushalten (vgl. Lanzendorf und Pasternack 2009, S. 22–23). Denn bis dahin verhinderte, so die Idee dahinter, die

> „Trennung der Ressourcen- von der Fachverantwortung […] ein Kosten- und Leistungsdenken und damit letztlich ein Effektivitäts- und Effizienzdenken. Insbesondere die Jährlichkeit der Haushaltsvorgaben führte zu einer Verschwendung von Ressourcen, weil ein Anreiz zur Sparsamkeit fehlt, wenn Mittel nicht übertragen werden können; stattdessen verhinderte das „Dezemberfieber“ bei den Ausgaben Mittelkürzungen im Folgejahr.“ (Boni 2009, S. 112)

Doch die finanzielle Autonomie der Hochschulen durch Globalhaushalte wird durch Kontraktmanagement eingeschränkt. Dieses besteht in Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die zwischen dem Wissenschaftsministerium des Landes und den Hochschulen geschlossen werden (vgl. König 2009, S. 29). Diese Vereinbarungen werden als Ersatz für die hierarchische Detailsteuerung durch das Wissenschaftsministerium „zugunsten einer externen "Zweckprogrammierung" (ebd.) gesehen. Dazu werden in Abstimmung mit den hochschulpolitischen Zielsetzungen des Landes Ziele definiert, deren Erreichen die Universität zusichert und in Zielvereinbarungen mit dem Landesministerium in den Bereichen Lehre, allgemeine Hochschulorganisation und –entwicklung sowie Forschung und Forschungsstrategie für mehrere Jahre festlegt (vgl. Hochschulgesetz; Bogumil und Heinze 2009, S. 8).

Die LOM als staatliches Steuerungsinstrument orientiert sich am Leistungsoutput der Universitäten und verteilt die Gelder unter einer jeweils aktuellen hochschulpolitischen Prämisse. So wurden zum Zeitpunkt der Feldforschung im Bundesland, in dem die beforschte Universität liegt, knapp über 20% der Zuschüsse des Landes zum laufenden Betrieb der Hochschule über die LOM verteilt. Dazu wurden knapp über 20% der Zuschüsse des Landes für die Universitäten vom Landesministerium direkt einbehalten und über die vom Land definierten Leistungsparameter auf die Universitäten verteilt, wobei die verteilten Summen einer Kappungsgrenze von Verlusten und Gewinnen unterlagen. Diese "Maximalverlustbeschränkung" betrug knapp unter 10% der gesamten Zuweisungen (vgl. Schubert und Schmoch 2010, S. 250). Neben der Funktion der Mittelverteilung im Land wird der LOM die Bedeutung zugeschrieben, die Leistung der

Hochschulen zu messen (vgl. Lanzendorf und Pasternack 2009, S. 18). Die gemessene Leistung ist jedoch immer auch Gegenstand sich verändernder hochschulpolitischer Programme und verändert sich mit den Zielsetzungen der amtierenden politischen Parteien, weshalb die Leistungsmessung bzw. die ihr zugrunde liegenden Parameter für die Hochschulen einen unsicheren finanziellen Faktor darstellt. Das wird deutlich an den sich verändernden Parameter. So gab es in den Jahren 2007 bis 2010 die Parameter „Absolventen“ (50%), „Drittmittelausgaben" (40%) und „Promotionen“ (10%); die Gleichstellung von Männern und Frauen war in dieser Phase Teil des Parameters Absolventen und Promotionen. Für den Zeitraum 2012 bis 2013 erfolgten die Berechnungen für die leistungsorientierte Mittelverteilung dagegen auf der Grundlage der Parameter „Absolventen“ (50%), „Drittmitteleinnahmen“ (40%) und „Gleichstellung“ (10%) für Professuren, die von Frauen besetzt waren.

Die Einführung von ZLV und LOM soll die universitäre Profilbildung und Differenzierung verstärken (vgl. Bogumil und Heinze 2009, S. 8). Die Effekte für die Profilbildung an und in den Universitäten liegt in der Annahme, dass knappe Ressourcen durch wettbewerbliche Verfahren von "weniger produktiven Einheiten umgeschichtet" (Schubert und Schmoch 2010, S. 254) und dadurch die produktiveren Einheiten gestärkt würden. Zudem bekommt die Profilbildung der Universitäten eine materielle Bedeutung, weil die Einrichtungen durch die Ausbildung eines Profils bessere Chancen haben, die durch die stagnierenden staatlichen Zuweisungen entstehende „Deckungslücke“ (ebd., S. 253) durch die Einwerbung von Drittmitteln vor allem durch Forschungsdrittmittel zu decken (vgl. ebd.).

III. Theoretische Reflektion des Wandels von Wissenschaft, Gesellschaft und Universität

Die geschilderten hochschulpolitischen Entwicklungen führten in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts für die Universitäten zu einem neuen, am New Public Management orientierten „Leitbild“ (vgl. Bogumil und Heinze 2009, S. 7), das im Wesentlichen auf die Steigerung der Leistungen in Forschung und Lehre durch die wettbewerbliche Verteilung finanzieller Mittel zielt.

Sowohl die Zielsetzungen des Modells als auch die Wege zur Zielerreichung sind eher allgemein, weshalb sich die konkrete Ausgestaltung universitärer Forschungssteuerung innerhalb eines größeren Spielraumes bewegt. Denn das NPM-orientierte Leitbild enthält lediglich die Richtungsvorgabe, dass sich die Steuerungsmechanismen in Universitäten denen privatwirtschaftlicher Unternehmen annähern sollten. Daraus ergeben sich auf der „Modellebene viele Varianten von NSM-Reformen [gemeint ist das „Neue Steuerungsmodell“; I.S.] im Hochschulbereich" (Sieweke 2010, S. 30).

Mit der konkreten Ausgestaltung des Spielraumes sind zum einen die politischen Akteure auf der Landesebene betraut, die für die jeweilige Gesetzgebung im Landeshochschulgesetz und damit für die Verteilung von Kompetenzen innerhalb der Universitäten und zwischen staatlichen Akteuren und Universität zuständig sind, wie in Teil I beschrieben. Zum anderen sind die Hochschulleitungen für die konkrete Ausgestaltung der ihr zugesprochenen Handlungsspielräume innerhalb ihrer Universität zuständig.

Die Feldforschung an der Universität zeigte, dass das neue Leitbild der effizienteren Leistungserbringung für die Hochschulleitung der beforschten Universität einen Orientierungsrahmen zur Organisation und Steuerung der Forschung bietet. Um diese Orientierung zu erklären, werden im Folgenden die im ersten Teil der Arbeit geschilderten hochschulpolitischen Entwicklungen mit den gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Gestaltungs- und Kontrollansprüchen auf Wissenschaft kontextualisiert. Dadurch wird die beschriebene Entwicklung auf einer Metaebene reflektiert und mit der Entwicklung der Ansprüche sowie den Reaktionen von Akteuren aus dem Wissenschaftsfeld in Zusammenhang gebracht. Diese Ebene ist für die Darstellung, das Verständnis und die Analyse des empirischen Materials bedeutsam, weil die Vorstellungen von und die Schilderungen des Verhältnisses zwischen gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen Akteuren und Wissenschaft bzw. Universität, sowie die Funktionen von Universität von den Akteuren im Feld immer wieder aufgerufen werden. Deshalb wird im

Folgenden gezeigt, dass neben normativen Instrumenten wie Hochschulgesetzen und daraus abgeleitete Verfahren und Instrumente, „weiche“ Instrumente der Hochschulsteuerung bedeutsam für die Übersetzung des npm-orientierten Leitbildes in der Universität sind, weil diese Instrumente zur Problem- und Lösungskonstruktion beitragen und den Orientierungs- und Deutungsrahmen für die Organisationsentwicklung der Universität bilden (vgl. Sahlin-Andersson 1996, S.73f; Lange und Schimank 2007, S. 522ff).

Die NPM-Orientierung in der universitären Organisation wird als Ausdruck gesellschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Interessen gefasst. Diese Orientierung kann mit dem Konzept organisationalen Wandels von Czarniawska theoretisch rückgebunden werden, weil es vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen und damit einhergehender Kompetenzverschiebungen auf die Hochschulleitungen eine Perspektive bietet, die Dynamiken auf der transnationalen und transorganisationalen Ebene, auf der die Leitidee zirkuliert, mit den Dynamiken auf der nationalen und organisationalen Ebene zu fassen. Dazu wird der Blick auf den Vollzug von Veränderungsprozessen auf der institutionellen Ebene gerichtet, auf der die „Übersetzungen“ der vielen an einem Veränderungsprozess beteiligten Akteure stattfinden.

1. New Public Management als organisationales Leitbild vor dem Konzept wandernder Ideen

Die Präsenz von NPM als Leitbild für die Organisation öffentlicher Einrichtungen zeigt sich im universitären Feld in der Angleichung von Hochschulpolitiken auf der internationalen Ebene, an deren Verbreitung Akteure auf der internationalen und nationalen Ebene beteiligt waren (vgl. Jaeger 2009, S. 45; Lange und Schimank 2007, S. 522). Daraus ergibt sich auf den ersten Blick eine Homogenisierung der Organisationsformen von Universitäten, wie beispielsweise die Konzentration der Aufmerksamkeit bei universitären Profilbildungsprozessen vor allem auf Spitzenforschung.

Als wichtige Faktoren für die Entwicklung von NPM als Leitbild der Hochschulorganisation gelten globale Probleme, die in verschiedenen Ländern als ähnlicher Problemdruck interpretiert werden. Auch internationale und nationale Organisationen und Stiftungen, wie die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) oder im nationalen Rahmen das Centrum für

Hochschulentwicklung (CHE), prägten mit ihrem hochschul- und bildungspolitischen Gestaltungsanspruch die Hochschulentwicklung und trugen zur Etablierung des Leitbildes als Paradigma auf der hochschulpolitischen Ebene bei.

Diese Aspekte werden im Folgenden vor dem Konzept organisationalen Wandels durch wandernde Ideen dargestellt, das von der polnisch-schwedischen Organisationsforscherin Barbara Czarniawska erarbeitet wurde und die Angleichung von Organisationsformen auf die lokale Übersetzung gleicher Leitbilder zurückführt (vgl. Czarniawska 2008, S. 93). So stellte Czarniawska in ihren empirischen Untersuchungen zu organisationalem Wandel in verschiedenen öffentlichen Einrichtungen fest, dass diese zur gleichen Zeit ähnliche Reformen durchführten:

> "It has been observed […] that many organizations introduce the same changes at about the same time [...]. To explain this by saying that they do so hoping to gain strategic advantage would be trivial: of course they do not introduce change to attract losses. In fact, one could argue that the omnipresence and simultaneity of agendas of organizational change in such situations tend to reduce its competitive edge for a given organization. A search for entirely novel solutions would seem more promising." (Czarniawska und Joerges 1996, S. 16)

Aufbauend auf diesen Befund entwickelte sie ein Konzept, das organisationalen Wandel mit der globalen Zirkulation von Ideen erklärt, für den Mechanismen wie die gegenseitige Beobachtung von Organisationen, die Ausbildung von Paradigmen durch Vorbilder, modische Aktualität und Durchsetzung eines spezifischen Rationalitätsmodells relevant sind (vgl. ebd.).

1.1. Ideen und organisationaler Wandel

Werden Ideen in Organisationen aufgegriffen, können sie in organisationale Reformen übersetzt werden und organisationalen Wandel auslösen. Eine organisationale Reform wird als Prozess intendierter Reorganisation verstanden, der meist durch die Leitungsebene einer Institution initiiert wird und den Versuch darstellt, „etablierte Signifikations-, Legitimations- und Herrschaftsstrukturen“ (Ortmann et al. 1997, S. 332) durch die Veränderung organisationaler „Regeln und Ressourcen“ (ebd.) zu modifizieren. Es sei jedoch zu beobachten, dass Reformen selten bis niemals die intendierten Ziele erreichen und es in den meisten Fällen zu einer Veränderung der Reformziele komme (vgl. Czarniawska 2008, S. 81–83). Dieser Umstand wird in einem traditionellen und rationalen Verständnis von organisationalem Wandel negativ bewertet, weil das Ziel die möglichst reibungslose Durchsetzung einer von der Leitung einer Organisation geplanten Reform ist und Veränderungen als Störungen der Reform gesehen werden (vgl. ebd., S. 87). Unbenommen dessen, wie stark sich Reformziele verändern, haben Reformen immer

Auswirkungen auf die Organisation und das Handeln ihrer Akteure (vgl. ebd., S. 81). Dazu gehören die Problematisierung des Überkommenen, die daraus resultierenden Möglichkeiten der Reflektion überkommener Routinen durch die Veränderung von „acting to observing, from action to communication“ (ebd.), die Erneuerung der organisationskulturellen Sozialisation der Mitglieder der Institution und die Veränderung der Wirkung und Präsentation der Organisation nach Außen (vgl. ebd., S. 81–82). Dazu gehören auch latente Ziele organisationalen Wandels, die sich weniger in der Kommunikation über intendierte Ziele, sondern in der Praxis zeigen, bspw. im Festhalten an einer Reform, wenn Ziele offensichtlich verfehlt werden (vgl. Draheim und Reitz 2006, S. 379ff).

Bei Czarniawska steht durch Ideen ausgelöster organisationaler Wandel und die aktive und kreative Veränderung der Leitidee durch die an der Reform Beteiligten in der Organisation im Vordergrund. Damit wird ein alternatives Verständnis organisationalen Wandels konzipiert, das den Prozess als „Übersetzung“ fasst und sich damit von dem in der Organisationsforschung verbreiteten Verständnis als „diffusion of ideas“ abgrenzt (vgl. Czarniawska und Sevón 1996, S. 6). Denn

> „"diffusion" suggests a physical process, subject to the laws of physics, and thus the explanation of phenomena denoted by this term provokes a further train of physical metaphors, like "saturation" or resistance"." (ebd.)

Die Diffusion von Ideen über neue organisationale Formen konzipiert Organisationen als „passive entities which simply react and adapt to the latest trends“ (Sahlin-Andersson 1996, S. 69) und geht von einer statischen Beständigkeit von Ideen aus (vgl. ebd., S. 70). Demgegenüber enthalte der Begriff “Übersetzung” eine umfassendere und reichere Bedeutung, “evoking associations with both movement and transformation, embracing both linguistic and material objects [...]" (Czarniawska und Sevón 1996, S. 7). Der Begriff „Übersetzung” bezieht sowohl die Ebene der Kommunikation wie der Handlungen als auch die symbolischen und materiellen Aspekte des Übersetzungsprozesses und die räumliche Bewegung einer Idee mit ein (vgl. ebd., S. 6, S. 8).

> „[A]lbeit usually associated with language, it [translation; I.S.] also means transformation and transference. It attracts attention to the fact that a thing moved from one place to another cannot emerge unchanged: to set something in a new place is to construct it anew.” (ebd., S. 8)

Die vielfältigen Übersetzungen, die die an einer Reform beteiligten Akteure im Rahmen eines Reformprozesses von der Ausgangsidee machen, werden dabei nicht als negative Abweichung, sondern als Triebfeder für das Auslösen organisationaler Veränderungsprozesse gesehen. „Übersetzung” sei ein „collective act of

creation“ (Czarniawska 2008, S. 88) und betont den konstruktiven Charakter der „Abweichungen“, die nicht negativ als Widerspenstigkeit der Akteure in der Organisation, sondern in einem positiven und aktiven Sinne als Anpassung einer globalen Idee durch Übersetzungen gedeutet wird (vgl. ebd., S. 81–82; Ortmann et al. 1997, S. 332). Diese "non-official translations" (Czarniawska und Joerges 1996, S. 31) werden sogar als elementar für die tatsächliche Annahme und Umsetzung einer neuen Idee oder Reform durch die Organisationsmitglieder gesehen, weil top-down initiierte Reformmaßnahmen häufig nicht in die Praxis umgesetzt werden, denn „the ideas noticed by leaders often fail to materialize in practice" (ebd.)

So finden intendierte wie auch nicht intendierte Veränderungen in Organisationen statt, wenn Ideen in „substance“ (Czarniawska und Joerges 1996, S. 16) übersetzt, d.h. materialisiert werden:

> “[I]deas are images which become known in the form of pictures or sounds (words can be either one or another). They can then be materialized (turned into objects or actions) in many ways [...]." (ebd., S. 20).

Im Übersetzungsprozess, den Ideen und ihre Materialisierungen durchlaufen, wird eine Idee von einem lokalen Ort enthoben, zirkuliert auf globaler Ebene und wird an einem anderen lokalen Ort wieder „eingebettet“ (vgl. Czarniawska 2008, S. 94). Organisationaler Wandel beruht also auf materialisierten Ideen, die einen ständigen Prozess der Übersetzung durchlaufen: „Ideas are turned into things, then things into ideas again, transferred from their time and place of origin and materialized again elsewhere.” (Czarniawska und Joerges 1996, S. 18). Damit sich Vorstellungen von Praktiken oder Institutionen als Ideen „bewegen“ können, müssen sie deshalb in Worte und Bilder abstrahiert werden:

> "A practice or an institution cannot travel; they must be simplified and abstracted into an idea, or at least approximated in a narrative permitting a vicarious experience, and therefore converted into words and images." (Czarniawska und Sevón 2005, S. 9)

Bezogen auf die Implementierung des npm-orientierten Leitbildes in der Organisation von Universitäten kann das Konzept organisationalen Wandels von Czarniawska zwei gegenläufige Prozesse erklären: die Homogenisierung und Heterogenisierung der Organisationsformen von Universitäten.

Durch die wechselseitige Orientierung von Hochschulpolitik und nicht-staatlichen hochschulpolitischen Akteuren wie Stiftungen und internationale Organisationen findet eine Homogenisierung der Hochschulpolitik statt. Dies geschieht durch gegenseitige Beobachtung und Imitation der Akteure auf politischer Ebene und wird durch die argumentative Herstellung eines gemeinsamen Problemhorizontes wie dem Rückgang

staatlicher Grundfinanzierung, der Stärkung wettbewerblicher Verfahren der Drittmitteleinwerbung bei einer entsprechenden Autonomie der Hochschulen zur Kompensation der gesunkenen Grundeinnahmen verstärkt (vgl. Czarniawska 2008, S. 95). Durch die Ausbildung eines internationalen Feldes, in dem die Hochschulen miteinander konkurrieren, und durch die Etablierung von Vorbild-Institutionen, die als erfolgreich in der Bewältigung der an sie gestellten Anforderungen gesehen werden, gleichen sich die Organisationsstrukturen der Universitäten an. Eine solche Angleichung zeigt sich bspw. in der rapiden Zunahme der Einrichtung universitärer Forschungszentren zur Auslagerung interdisziplinärer Forschung an Universitäten, die Etzkowitz und Kemelgor für die USA beobachteten (vgl. Etzkowitz und Kemelgor 1998, S. 274). Die gegenseitige Beobachtung von und Vergleiche mit Organisationen mit einem ähnlichen Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum führen zur Ausbildung eines organisationalen Feldes: "Groups of organizations whose activities are defined in similar ways have been considered of as shaping organizational fields." (Sahlin-Andersson 1996, S. 73) Dadurch verstärke sich die Interaktion und der Austausch zwischen den Organisationen in einem Feld, es bilden sich zwischenorganisatorische Strukturen über dominierende oder verbindende Themen, es entwickle sich ein Informationsaustausch zwischen den Organisationen eines Feldes und ein Bewusstsein der Akteure innerhalb der Organisationen, dass sie zu einem gemeinsamen Feld gehören (vgl. Czarniawska und Joerges 1996, S. 38). Diese Mechanismen führen zu einem gemeinsamen „frame of reference" (vgl. Czarniawska 2008, S. 18) in einem Feld.

Das bedeutet beispielsweise, dass die Organisationen eine ähnliche Perspektive darauf ausbilden, welche Aspekte im und für das Organisationshandeln relevant sind, wie Sahlin-Andersson aufbauend auf den Arbeiten von Bourdieu zu organisationalen Feldern ausführt (vgl. Sahlin-Andersson 1996, S. 73f). Nach Bourdieu führt die Ausbildung eines organisationalen Feldes zur Ausbildung eines Universums „mit eigenen Bewertungskriterien, die in einem anderen Mikrokosmos keine Gültigkeit haben. Ein Universum, das seinen eigenen Gesetzen gehorcht, die sich von den Gesetzen der gewöhnlichen sozialen Welt unterscheiden" (Bourdieu 2001, S. 42). Ein Feld besitze daher eine eigene Logik, eigene Bewertungsmechanismen und strebe nach Autonomie und Unabhängigkeit von externen Legitimationen, weshalb sich das Feld letztlich nach Außen abschotte (ebd., S. 42, S. 47f). Im Inneren wird das Feld durch die Positionen der Organisationen in zentraler oder peripherer Lage strukturiert, die aus den feldeigenen Bewertungskriterien resultierten (vgl. ebd., S. 42).

Ein weiterer Aspekt der Ausbildung organisationaler Felder ist die Entstehung spezifischer Deutungen von Problemen und Perspektiven auf die Organisationen im Verhältnis zu ihrer Umwelt außerhalb des Feldes. Denn im organisationalen Feld bilden sich spezifische Perspektiven auf Probleme und mögliche Lösungen dieser aus, die als „master ideas“ bezeichnet werden und den Status unhinterfragter Lösungen bekommen und damit eine hierarchische Ordnung von Ideen implizieren, die durch das Aufgreifen und die Promotion der Idee durch mediale und politische Akteure, sowie durch professionelle Organisationsberaterinnen und -berater entstehen (vgl. Czarniawska und Joerges 1996, S. 36).

Für die Ebene der einzelnen Organisation sei außerdem die Anschlussfähigkeit der Idee an eine innerorganisationale Produktion von Sinnhaftigkeit und Legitimität für die Überwindung einer organisationalen Aufmerksamkeitsschwelle wesentlich. Deswegen entscheide vor allem die Aufmerksamkeit, die einer Idee geschenkt wird, ob sie aufgenommen wird und weniger die konkret verfügbaren Informationen über eine Idee oder ein Konzept (vgl. ebd., S. 26). Denn die „perceputal readiness" der verantwortlichen Akteure in einer Organisation entscheide darüber, ob und wie eine Idee in bereits bekannte Kategorien eingeordnet und der Idee bzw. dem Objekt eine passende Identität zugewiesen werden kann (vgl., S. 27). Denn nur wenn eine Idee anschlussfähig an die Realität der Organisation ist bzw. an bereits vorhandene Konzepte oder Praktiken anknüpft, wird sie aufgenommen und übersetzt (vgl. ebd., S. 28).

Die Aufnahme von Ideen in Organisationen steht demnach in einem engen Zusammenhang mit dem Sinn, den die Akteure und Angehörigen einer Organisation einer Idee zuordnen können. Der sinnvolle Zusammenhang zwischen einem als Problem identifizierten Sachverhalt und einer Idee als Problemlösung sei jedoch ein Übersetzungsprozess, in dem die Passung vor allem argumentativ konstruiert werde. Ob eine Idee institutionalisiert wird, liegt demzufolge an der Übersetzbarkeit und der passenden Interpretation der Idee in der Organisation (vgl. ebd., S. 25).

> „The perceived attributes of an idea, the perceived characteristics of a problem and the match between them are all created, negotiated or imposed during the collective translation process. All three are the results, not the antecedents of this process. With some exaggeration, one can claim that most ideas can be proven to fit most problems, assuming good will, creativity and a tendency to consensus.” (ebd., S. 25)

Jedoch ergibt sich auf der Ebene der einzelnen Organisation eine lokal- und situationsspezifische „Version“ der Organisationsformen, die im Fall einer Reform immer stärker durch die Übersetzungen der beteiligten Akteure auf die lokale Situation

zurückgebunden wird und durch die es zu einer Synthese der verschiedenen Übersetzungen kommt. So durchläuft die Idee bei der Rezeption und Implementierung in einer konkreten Situation Veränderungen: „The re-embedding – the local translation - never results in an exact replica of the ´original´, so that the variety of forms increases with each translation." (Czarniawska 2008, S. 95)

2. Ausbildung eines neuen Leitbildes

Vor dem beschriebenen theoretischen Rahmen wird im Folgenden die Etablierung von NPM als neues Leitbild für die Hochschulorganisation und die Angleichung der Leitbilder aufgrund des ähnlichen Problemdrucks in den Wissensgesellschaften, des gesellschaftlichen Kontrollanspruchs auf Wissenschaft und der Umsetzung des Kontrollanspruches durch staatliche und nichtstaatliche Akteure dargestellt. Dazu wird zunächst auf den spezifischen Problemdruck auf Universitäten und universitäre Forschung eingegangen und mit der Angewiesenheit der Wissensgesellschaft auf neues Wissen kontextualisiert.

2.1. Ähnlicher Problemdruck in Wissensgesellschaften

Die internationale Angleichung[9] der Paradigmen der Hochschulorganisation wird in der Literatur auf einen ähnlichen Problemdruck in verschiedenen Ländern zurückgeführt (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 523). So gebe es in den westlichen, wissensbasierten Gesellschaften eine starke Angewiesenheit auf Wissen und damit eine gestiegene Erwartung an die Leistungsfähigkeit und den Output von Universitäten und ihrer Forschung (vgl. ebd.). Diese Entwicklung wird mit dem Begriff „Wissensgesellschaft" gefasst, der die hervorgehobene „Bedeutung von Wissen in der Gesellschaft, vor allem aber auch in der Wirtschaft" (Kouli 2014, S. 2) und den Status von Wissen als „Produktivkraft" (Hebestreit 2013, S. 32) bezeichnet. So sei Wissen insbesondere für ein rohstoffarmes Land wie Deutschland zur Erhaltung und Schaffung

[9]Es sei hier nur am Rande darauf verwiesen, dass wenn von einer global verlaufenden Angleichung von Modellen der Hochschulorganisation gesprochen wird, die Verwendung des Begriffs „global" verschleiert, dass es sich um eine international ungleichmäßige Entwicklung handelt und regional wie sozial exkludierende Tendenzen hat, wodurch es zu einer als „knowledge gap" oder „knowledge divide" bezeichneten Situation kommt, wie ihn die UNESCO in ihrem Bericht „Towards Knowledge Societies" beschreibt (vgl. UNESCO 2005, S. 22; vgl. ebenso Kübler 2009, S. 80).

von Wachstum, Wohlstand und neuen Arbeitsplätzen wichtig (vgl. Meier und Müller 2006, S. 99), weshalb die Formel sei: „Ohne Wissen gibt es kein wirtschaftliches Wachstum.“ (Kouli 2014, S. 2)

Die Angewiesenheit auf Wissen prägte die hochschul- und bildungspolitische Definition von Themen, Problemen, möglichen Lösungen und das Verhältnis zwischen Wissenschaft und der Institution Universität sowie zu Gesellschaft, Politik und Wirtschaft und führte international trotz der Spezifik der jeweiligen Probleme zu ähnlichen hochschulpolitischen Reformen.

Vorreiter in der Einführung neuer Steuerungsmechanismen an den Universitäten sind Länder wie Großbritannien, Neuseeland und Australien, die ab den 1980er Jahren ihre Hochschul- und Forschungssteuerung umstrukturierten (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 523). In Großbritannien wurden die Ausgaben für die Hochschulen in den 1980er Jahren in Reaktion auf die als zu hoch empfundenen Ausgaben für die Universitäten drastisch gekürzt (vgl. Pogge Strandmann 2002, S. 61) und etablierten eine neoliberale Ausrichtung des Hochschulsystems (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 526). Die britische Vorreiterrolle in der Etablierung eines neuen Hochschulsteuerungssystems wurde unter anderem durch die Einführung neuer Steuerungsmechanismen wie die starke Stellung von Hochschulräten, eine stärkere interne Hierarchisierung auf der Ebene der Dekane und Dekaninnen und der Hochschulleitung und durch das 1985/86 zum ersten Mal durchgeführte "Research Assessment Exercise" etabliert, bei dem landesweit anhand von Leistungskriterien wie Drittmitteleinwerbungen in der Forschung, Promotionen, Publikationen die Grundausstattung an die Universitäten verteilt wird (vgl. ebd., S. 527). Zu Beginn wurden nur 15% der Grundausstattungsmittel auf diese Weise verteilt, ab 1992 wurden die gesamten Mittel nach dem Prinzip vergeben, weshalb sich die Hochschulen immer mehr auf Drittmitteleinwerbungen konzentrierten (vgl. ebd., S. 527).[10]

Gleichzeitig bedingte das Konkurrenzverhältnis zwischen den nationalen Ökonomien die gegenseitige Beobachtung bei der Bewältigung der Probleme im hochschulpolitischen Feld und bei der Suche nach Lösungen für die konstatierten Probleme, sodass sich in den Wissensgesellschaften die hochschulpolitisch diskutierten Konzepte zur Hochschulentwicklung in unterschiedlicher Ausprägung und in unterschiedlichen

[10] Inzwischen hat sich dort die alle fünf Jahre stattfindende Forschungsevaluation – „Quality Related Research Funding“ - zu einem elementaren Steuerungsmechanismus in den Universitäten entwickelt und die Hochschulleitungen verwenden nun die Evaluationsergebnisse von Instituten zur Entscheidung darüber, ob sie weiterhin bestehen oder aufgrund zu schlechter Ergebnisse bei der Evaluation geschlossen werden (vgl. Sommer 2014, S. 110).

Bereichen annähern. Ein Beispiel dafür ist die Politikkonvergenz durch die Bologna-Reform, zu der wesentlich der Einsatz „weicher“ Instrumente beitrug, wie die verstärkte „transnationale Kommunikation über die je national versuchten Formen der Problembewältigung“ (Lange und Schimank 2007, S. 522; vgl. Knill et al. 2013, S. 9, S. 113–115). Auch für die Angleichung der Hochschulsteuerungsmodelle wird der Einsatz „weicher“ Instrumente und die verstärkte Kommunikation darüber als wesentlich für die Herstellung eines ähnlichen Problemdrucks gesehen, der als „Konvergenz-Stimulus“ wirkte (vgl. Lange und Schimank 2007, S. 522–523). So wurde gezeigt, dass die der Einfluss der von der OECD verbreiteten Politikempfehlungen auf nationale Politiken nicht auf rechtlich festgeschriebenen Kompetenzen oder hohen finanziellen Mitteln beruhte, sondern auf dem Einsatz „weicher“ Instrumente wie „Themensetzung, Politikformulierung und -koordination“ (Jakobi und Martens 2007, S. 266).

Durch die Promotion der Steuerungsidee durch internationale Organisationen und nationale Stiftungen, wurden die hochschul- und bildungspolitischen Impulse kanalisiert und in konkrete Organisationsmodelle und –konzepte überführt. Eine Folge sei, dass in vielen nationalen Hochschulsystemen die Veränderung der Hochschulsteuerung als "Schlüssel für deren künftiges Leistungspotential, die Fähigkeit humanes und monetäres Kapital anzuziehen und mittelbar auch für die Stellung ihrer nationalen Standorte im globalen Wettbewerb“ (Lange und Schimank 2007, S. 522) gesehen werde.

Die Maßnahmen zur Bewältigung der Probleme seien jedoch nicht als rationaler Prozess der Abwägung zwischen verschiedenen Lösungsmöglichkeiten beschreibbar, sondern als Konstruktionsprozess zwischen einem Problem und einer Lösung, bei dem NPM-orientierte Steuerungsideen als passende Lösung für die konstatierten Probleme identifiziert werden. Die Konstruktion der Passung für die Implementierung und Etablierung der Idee verweist auf ein neues Rationalitätsparadigma sowie auf die professionellen Interessen der Governance-Forschung und von Anbietern von Informationstechnik, ihre Produkte zu vermarkten (vgl. Münch 2008, S. 77).

2.2. Gesellschaftlicher Kontrollanspruch und wissenschaftliche Freiheit

In Zusammenhang mit der gestiegenen Angewiesenheit auf Wissen wurden gewachsene gesellschaftliche Ansprüche auf Wissenschaft und die Wissensproduktion von Seiten politischer und gesellschaftlicher Akteure identifiziert (vgl. Weingart 2001). Wissenschaft und Gesellschaft werden in einer Aushandlungssituation über Hochschul- und Forschungssteuerung gesehen, die von unterschiedlichen gesellschaftlichen Ansprüchen geprägt ist. Die gesellschaftliche Öffentlichkeit wird durch den Staat repräsentiert, der an ihrer Stelle Ansprüche gegenüber der Wissenschaft erhebt, die sich „über politische Wahlen und zum anderen über die mediale Berichterstattung“ (Marcinkowski et al. 2013, S. 257) abbilden. Aus dieser Perspektive werden die Bedingungen, die der Staat zur Förderung der Wissenschaft stellt, wie die leistungs- und outputorientierte Mittelverteilung und Appelle, die die Orientierung der Wissenschaft an den Bedarfen der Gesellschaft fordern, auch als gesellschaftliche Ansprüche an Universitäten und ihre Forschung gefasst (vgl. Weingart 2011, S. 46).

Seit den 1990er Jahren gelten Wissenschaft und Hochschulen als Teil des nationalen Innovationsgeschehens und werden damit über ihren Beitrag zur Wirtschaft bewertet (vgl. Meier und Müller 2006, S. 100). Infolgedessen würden Universitäten zum „Innovations- und Wachstumsmotor für nationale Volkswirtschaften“ (Krücken und Meier 2005, S. 163) und Forschung werde vor allem über die Wohlstand sichernde Wissensgenerierung bestimmt (vgl. Reichert et al., S. 4). Damit geht eine Veränderung der „Leitidee des öffentlichen Sektors“ (Hüther 2010, S. 113) und der Einschätzung der erbrachten Leistungen einher, weil aufgrund der Wahrnehmung öffentlicher Leistungen als defizitär sich auch die Funktionszuschreibung für Universitäten und ihre Forschung veränderte, die nun in der Funktion gesehen werden, praxisrelevantes Wissen zu produzieren und Studierende auszubilden (vgl. ebd.).

Vor diesem Zusammenhang wird von einem „Paradigmenwechsel“ der Wissensproduktion von einer Forschung im „Modus 1“ zu einer Forschung im „Modus 2“ (vgl. Nowotny et al. 2004, S. 7) gesprochen. Forschung im „Modus 2“ zeichne sich durch die Gewinnung von „Wissen im »Anwendungskontext«“ (ebd., S. 9) und in Nähe zu gesellschaftlicher Praxis aus, weshalb auch von einer „kontextsensitiven Wissenschaft“ (ebd., S. 7) gesprochen wird. Dadurch werde die Anerkennung des Nutzens von Wissenschaft für die „zweckfreie Naturerkenntnis“ (Meier und Müller 2006, S. 102) durch eine „Orientierung an wissenschaftsexternen Bewertungen“ (ebd.) ersetzt. Der

damit verbundene Fokus auf die Generierung neuen Wissens für Innovationen steht aufgrund der Annahme eines globalisierten Wettbewerbsverhältnisses im Fokus der Innovationsförderung, wie der folgende Ausschnitt der Pressemitteilung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung vom September 2014 zeigt:

> „Das Bundeskabinett hat heute die neue Hightech-Strategie der Bundesregierung beschlossen. Ziel ist es, Wachstum und Wohlstand in Deutschland zu stärken, indem aus kreativen Ideen schneller konkrete Innovationen entstehen. "Angesichts des großen internationalen Konkurrenzdrucks müssen wir aufpassen, dass wir unsere wissenschaftliche und wirtschaftliche Spitzenstellung halten", sagte Bundesforschungsministerin Johanna Wanka. "Deutschland muss jetzt auch Innovations-Weltmeister werden. Deshalb will die neue HTS [Hightech-Strategie; I.S.] aus kreativen Ideen konkrete Innovationen machen. So schafft sie Zukunftschancen und die Arbeitsplätze von morgen."[11]

Weil wissenschaftliche Innovation im Zusammenhang mit nationaler Innovationsfähigkeit dargestellt wird, wird die wettbewerbliche Ausrichtung der Hochschul- und Wissenschaftspolitik als Notwendigkeit beschrieben, um als nationale wissensbasierte Volkswirtschaft in einem globalen Konkurrenzverhältnis konkurrenzfähig zu sein.[12] So werden in der Meldung die Investitionen in die Wissenschaft mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit kontextualisiert:

> „Forschung hat die Gewinnung neuen Wissens zum Ziel. Innovation übersetzt dieses Wissen in neue Produkte, Verfahren und Dienstleistungen. Überall dort, wo überdurchschnittlich viel in Forschung und Entwicklung investiert wird, wächst die Wirtschaft schneller und nachhaltiger - denn eine hohe technologische Leistungskraft der Wirtschaft basiert auf Exzellenz in der Wissenschaft. Daher brauchen wir ein gutes Forschungssystem.“[13]

Bezogen auf die wissenschaftliche Forschung gehe die stärkere Ausrichtung an gesellschaftlichen Interessen mit der Auflösung der Selbstbezogenheit der Forschung einher (vgl. Brinckmann 1998, S. 36):

> „Als Ort der Wissenschaft, der Forschung und Entwicklung stehen die Universitäten der widersprüchlichen Einschätzung des Nutzens der Wissenschaft durch Politik und Gesellschaft gegenüber, der zunehmenden Kritik an den disziplinären Konstruktionsplänen und Bewertungsrastern, und einer Wettbewerbslage, die die universitäre Forschung auf Randbereiche abzudrängen droht.“ (ebd., S. 7)

In der Auflösung der Selbstbezogenheit der Forschung und dem gesellschaftlichen und politischen Kontrollanspruch auf Wissenschaft zeigt sich die Veränderung der tradierten Beziehung zwischen Wissenschaft und Gesellschaft und dem dafür notwendigen Vertrauen der Öffentlichkeit in die Wissenschaft, die bisher separiert von gesellschaftlichen Sphären und Kommunikationen agierte (vgl. Weingart 2001, S. 286) und die sich in den wissenschaftlichen Bewertungsverfahren zeigt. Ein Großteil der durch

[11] http://www.bmbf.de/de/6075.php; zuletzt geprüft am 9.9.2014.
[12] http://www.bmbf.de/de/6075.php; zuletzt geprüft am 9.9.2014.
[13] http://www.bmbf.de/de/6075.php; zuletzt geprüft am 9.9.2014.

die Öffentlichkeit bereitgestellten Mittel für Forschung wird über „Peer Review“ vergeben, ein fachwissenschaftliches Begutachtungsverfahren für Forschungsanträge, das auch als „Institutionalisierung des ›organisierten Skeptizismus‹" (ebd., S. 285) bezeichnet wird. Dieses Verfahren der Selbststeuerung und –kontrolle der Wissenschaft wird als einzige Möglichkeit betrachtet, Forschungsvorhaben fachlich kompetent zu bewerten. Denn nur Peers, d.h. andere, auf dem gleichen Forschungsgebiet arbeitende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler besitzen die für die Bewertung notwendige wissenschaftliche Expertise in den ausdifferenzierten Wissenschaftsfeldern. Dadurch würden wissenschaftliche Laien aus dem Bewertungsprozess ausgeschlossen (vgl. ebd., S. 286):

> "Die Ausdifferenzierung spezialisierten Fachwissens läßt keine andere, gar konkurrierende Bewertungsinstanz zu als die der kompetenten und für ihre Kompetenz lizenzierten Fachkollegen." (ebd., S. 286)

Aus dem Bewertungsverfahren ergibt sich deshalb die paradoxe Situation, dass Wissenschaft zwar aus öffentlichen Mitteln finanziert wird, sich jedoch der Kontrolle durch diejenigen, die sie finanzieren, entzieht. Diese Situation wird noch verstärkt, weil sich Wissenschaft und „ihre Kommunikationen gegenüber der allgemeinen Öffentlichkeit abschließt, Spezialsprachen entwickelt und ihr internes Publikum als das vornehmlich relevante herausbildet“ (Weingart 2011, S. 45). Dadurch entstehe eine Distanz zur Gesellschaft:

> „Die Wissenschaft durchdringt und prägt zwar praktisch alle Lebensbereiche, doch trotz dieser Allgegenwart erscheint sie fremd, weil sie sowohl institutionell als auch kommunikativ von der Gesellschaft separiert ist.“ (ebd., S. 54)

Die Abgrenzung der Wissenschaft nach außen, gegen gesellschaftliche und politische Sphären, deren Interessen und Logiken hat eine lange Tradition. So wurde diese Separierung und die Differenzierung zwischen Laien und Spezialisten im 19. und frühen 20. Jahrhundert durch das in die Zukunft gerichtete Versprechen, neues Spezialwissen zu generieren, legitimiert (vgl. ebd., S. 45; Weingart 2001, S. 63).

Doch die Legitimität von Wissenschaft und Universität und die wissenschaftliche Wissenserzeugung hat Konkurrenz durch andere Formen der Wissenserzeugung und Arten des Wissens bekommen und damit seine hierarchische Position eingebüßt. Wissen wird nun auch in Unternehmen geleistet und nicht mehr nur in Institutionen des Wissenschaftssystems wie Universitäten (vgl. Hebestreit 2013, S. 34). Außerdem kam es seit den 1970er Jahren immer wieder zu Betrugsfällen in der Wissenschaft, die durch das Verfahren des Peer Review nicht aufgedeckt worden waren. Dadurch erodierte das Vertrauen wissenschaftsexterner, aber auch wissenschaftsinterner Akteure in die Selbststeuerungsfähigkeit der Wissenschaft und die Gewissheit, dass die Investitionen in

die Wissenschaft sinnvoll seien (vgl. Weingart 2001, S. 284ff). Der dadurch von der Wissenschaft zu verzeichnende Legitimitäts- und Autoritätsverlust hinterfragte die "Stellung und die kulturelle, ökonomische und politische Selbstverständlichkeit, mit der sie bisher auf eine breite öffentliche Unterstützung zählen konnte" (Nowotny 1999, S. 22f). Eine Folge sei, dass Wissenschaft auf die Suche nach neuen Bündnissen gehen und sich dem „utilitaristisch-instrumentellen als auch demokratisch legitimierten Kalkül" (ebd., S. 23) stellen müsse. Denn Erwartungen und Ansprüche werden vor allem durch die Massenmedien als potente Kommunikationsakteure im gesellschaftspolitischen Gefüge vermittelt, weshalb zu konstatieren sei, dass die Gesellschaft begonnen habe, „mit gleicher Intensität und Überzeugungskraft zur Wissenschaft zu sprechen“ (Nowotny et al. 2004, S. 9), wie zuvor die Wissenschaft zur Gesellschaft gesprochen habe (vgl. Weingart 2011, S. 47).

2.2.1. Kritik der Wissenschaft an ihrer Regulierung

Der gesellschaftliche Anspruch auf und die Förderung der Wissenschaft durch gleichzeitig steuernde Bedingungen werden kritisiert, weil die Ansprüche als Einschränkung der Forschungsfreiheit und Kontrolle gesehen werden. Der wissenschaftsimmanenten Kritik steht jedoch die Notwendigkeit der Legitimation der Universität gegenüber:

> "Nach außen können die durch Leistungskriterien erhobenen Zahlen die Aktivitäten der Universität gegenüber der öffentlichen Hand rechtfertigen. Nach innen - und vor allem dies mag Ambivalenzen unter den Organisationsmitgliedern stiften, werden die emulierten Leistungskriterien als Kontrolltechnik wahrgenommen werden." (Simon und Flink 2014, S. 124)

Die Bedingungen zur Finanzierung von Forschung und Wissenschaft durch gesellschaftliche und politische Akteure stellen das Konstrukt der „Forschungsfreiheit“ zur Debatte, die als soziale Errungenschaft Veränderungen unterliegt: "Academic freedom, like all forms of freedom, is a social construct." (Olds 2005, S. 180) So werden durch die Funktionalisierung von Wissenschaft, den Kontrollanspruch und die Einführung von leistungsbasierten Instrumenten in der Hochschulfinanzierung und universitätsinternen Mittelverteilung tradierte Prinzipien des in sich geschlossenen Wissenschaftsfeldes in Frage gestellt und neu bewertet. Das tradierte Wissenschaftsverständnis kommt im Verständnis von Forschung „unter Vorbehalt“ zum Ausdruck, das die Verantwortung für Forschungsergebnisse dem Forschungsprozess selbst zuschreibt:

> „Ein Wirtschaftsbetrieb scheitert am Markt, wenn er nicht das richtige Produkt herstellt oder in schlechter Qualität. Der Wissenschaftler kann nicht in gleicher Weise scheitern, weil er immer unter dem Vorbehalt forscht, das Ergebnis nicht kennen zu können, und im Fall des Misserfolgs sei eben dies das hinzunehmende Ergebnis. Damit bleibt die Wissenschaft aber auf prekäre Weise ‚in

Distanz‘ zur Gesellschaft.“ (Weingart 2011, S. 45)

Der unsichere Ausgang des wissenschaftlichen Forschungsprozesses, aber auch die Möglichkeit von Nichtwissen werden dabei als elementare Eigenschaft von Forschung betrachtet (vgl. Krücken und Meier 2005, S. 168) und stellen „keine Frage des guten bzw. schlechten Willens der Wissenschaftler, sich (nicht) verständlich mitteilen zu wollen“ (Weingart 2011, S. 45), dar.

Es ist jedoch diese Möglichkeit, falsche Ergebnisse zu erzielen oder sich zu irren, der durch die Outputfokussierung wenig Raum gegeben werde. Denn durch die Outputfokussierung würden vor allem „eindeutige Lösungen und Patentrezepte“ (Krücken und Meier 2005, S. 168) in der Forschung honoriert, was einem elementaren Prinzip von Wissenschaft entgegenstehe, dass nämlich bei wissenschaftlichen Projekten immer die Möglichkeit des unsicheren Ausgangs, des Irrtums und Nicht-Wissens bestehe: „Ungewissheit und das Eingeständnis von Nicht-Wissen sind ein wesentlicher Bestandteil der wissenschaftlichen Kommunikation“ (ebd.).

Die ergebnis-, anwendungs- und erfolgsorientierte Perspektive auf Wissenschaft stellt die Möglichkeiten von Nichtwissen und Irrtum in Frage bzw. delegitimiert diese, weil ihnen keine Leistungskategorie entspricht bzw. weil sie nicht als Output definiert werden. Damit bricht die Honorierung ´richtigen´ und ´wichtigen Wissens´ (vgl. Maasen 2008, S. 25) und die darauf aufbauende Mittelverteilung mit den tradierten Vorstellungen über die Generierung neuen Wissens durch Forschung und mit der Vorstellung der „reinen Wissenschaft“ (Weingart 2001, S. 62), die sich als zweckfreie Forschung von „angewandter Forschung“ (ebd.) abgrenzt.

Die Vorstellung der „reinen Wissenschaft“ lebt vor allem in Bezug auf die Humboldt’sche Idee der Forschungsuniversität, der als zentrale Aspekte die Einheit und Freiheit von Forschung und Lehre, die Zweckfreiheit der Wissenschaft und des Studiums und die umfassende Bildungsfunktion der Universitäten zur Ausbildung moralischer Führungspersönlichkeiten zugeschrieben werden (vgl. Paletschek, S. 184). Das umfassende Bildungsverständnis und die Funktion der Universität als Bildungsinstitution, die zur individuellen Vergesellschaftung beiträgt und damit die Grundlage der individualistisch organisierten Gesellschaft ist, hat zudem einen über die Organisation der Universität hinausgehenden gesellschaftlichen Anspruch (vgl. ebd., S. 204; Draheim und Reitz 2006, S. 382; Hüther 2010, S. 112).

Durch die outputorientierten Steuerungsmechanismen wird eine veränderte Bewertung von wissenschaftlicher Forschung sowie des gesamten Forschungsprozesses vollzogen,

die sich abgrenzt zur Vorstellung einer Bildungsfunktion durch reine Wissenschaft, die den Menschen zu "selbsttätigem Denken und sittlichem Handeln" (Weingart 2001, S. 61) erziehe und durch die ein größerer und langfristiger gesellschaftlicher Nutzen zu erwarten sei, als durch eine anwendungs- und berufsbezogene Ausbildung (vgl. ebd., S. 60–61).

In der Kritik der Steuerung von Forschung und den damit einhergehenden Reformmaßnahmen wird das Humboldt´sche Universitätsideal als Projektionsfläche für das umfassende Bildungsverständnis immer wieder aufgegriffen und damit neu belebt (vgl. Paletschek, S. 204). Diese prägende, entgegen einer konkreten Nützlichkeit orientierte Vorstellung von Wissenschaft sei jedoch eine „Erfindung des 20. Jahrhunderts“ (ebd., S. 184), die in den Jahren 1920 bis 1960 als Idee der klassischen deutschen Universität konstruiert worden sei und nun, in einer Situation der Erodierung tradierter Werte und des Umbruchs eine prägende Wirkung entfaltet (vgl. ebd., S. 185). Dazu werde die Idee mit jeweils unterschiedlichen Akzenten und Bedeutungen unter den je spezifischen Bedingungen einer Zeit aufgeladen und immer wieder in „einen neuen Verwendungskontext montiert“ (ebd., S. 204). Auch Weingart sieht trotz der Modifizierungen in der Praxis der Universitätsreformen im Laufe des 19. Jahrhunderts die Reformideen der humboldtschen Universität als persistent und identitätsstiftend (vgl. Weingart 2001, S. 62): „So wurden in der Folgezeit einige Elemente der ursprünglichen Konzeption aus ihrem Kontext herausgelöst und sie entwickelten ein Eigenleben als wirkungsvolle Topoi der Wissenschaftsauffassung.“ (ebd., S. 62) So orientierten sich selbst die Trendsetter, die US-amerikanischen „Forschungsuniversitäten“ (Meier und Schimank 2002, S. 87), an diesem Ideal.

Der Bezug auf die Zweckfreiheit der Forschung in Humboldt´scher Universitätstradition wird dabei zur Forderung der Freiheit der Forschung von regulierenden Strukturen, durch die sich die individuellen Forschungsleistungen optimal entfalten können, genutzt (vgl. Tenorth 2010, S. 119). Doch die Forderungen nach einer Wissenschaft und Universität, die möglichst wenige Bedingungen an Wissenschaft stellt, die auf einer wissenschaftsexternen Logik gründen, und ihr möglichst viele zeitliche und organisatorische Freiräume bereitstellt, findet außer in der Wissenschaft wenige Befürworterinnen und Befürworter. So besäßen „Appelle an humboldtsche Bildungs- und Forschungsideale allein keine ausreichende Überzeugungskraft mehr“ (Krücken und Meier 2005, S. 168), denn Wissenschaft müsse sich an einer neuen Organisationsrationalität orientieren, die die Bedingungen zur Förderung von Forschung und die Freiräume der Universität neu ordne. In diesem Sinne zielt die Einführung von

NPM orientierten Steuerungsmaßnahmen auf die Reorganisation der Ressourcen und Strukturen der Finanzierung und Ausrichtung der Forschung sowie auf die effizientere Organisation der Freiräume in der Universität. Die neuen Steuerungsinstrumente stellen universitäre Forschung in eben diese neuen funktionalen Zusammenhänge und unterwerfen sie damit neuen Zwängen und Interessen, die zu einer Neuaushandlung des bisherigen Verständnisses von Forschungsfreiheit und damit auf die Neuverhandlung des epistemischen Kerns von Wissenschaft hinausläuft (vgl. Nowotny 1999, S. 23).

2.3. Kontrolle durch Verfahren quantitativer Leistungsmessung

Die Instrumente der Hochschulsteuerung zur Messung wissenschaftlicher Leistung zur Regulierung von Forschung wirken sich auch auf die Regeln der Anerkennung und Reputation wissenschaftlicher Leistung aus, weil tradierte Anerkennungsverfahren durch Peer-Review in einen neuen Orientierungs- und Referenzrahmen gestellt werden. An der Konstruktion dieses neuen Rahmens sind sowohl staatliche als auch nichtstaatliche Akteure mit unterschiedlichen Maßnahmen beteiligt, die sich in der Rezeption, Verwendung und Wirkung der Ergebnisse unterscheiden.
So beeinflussen staatliche Verfahren und Instrumente die materielle Ausstattung der Hochschulen und tragen zur Etablierung von Wettbewerbsformaten durch die Erodierung tradierter, inflexibler Strukturen der Hochschulorganisation bei. Ein Beispiel dafür ist die Exzellenzinitiative, die als Beschleuniger des Wettbewerbs zwischen den Universitäten intendiert gewesen sei: „Im Übrigen ist diese Tendenz zum Vergleich als Ausdruck eines (produktiven) Wettbewerbs auch von politischer Seite gewollt." (Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 73) Die Verfahren „nichtstaatlicher“ Akteure beeinflussen vor allem die öffentliche Meinung, die zusammen mit dem „weichen Instrument“ des Agenda-Settings in einem Politik verändernden Einfluss gesehen wird.

2.3.1. Aktivitäten staatlicher Akteure

Die Quantifizierung wissenschaftlicher Leistung zielt auf die Belohnung der effizienten Nutzung vorhandener Ressourcen zur Produktion neuer Ergebnisse und neuer Produkte, wie Publikationen. Die Instrumente, mit denen wissenschaftliche Leistung gemessen wird, sind jedoch aufgrund ihrer Nutzung beispielsweise für die leistungsbezogene Verteilung finanzieller Mittel an die Universitäten, aufgrund der Simplifizierung von Sachverhalten und damit aufgrund der Frage der Angemessenheit der Messverfahren zur Abbildung und

damit zur Definition wissenschaftlicher Leistung umstritten (vgl. Hornbostel 2010, S. 297, 306).

Die Grundlage von Instrumenten quantitativer Leistungsmessung sind wie bei der leistungsorientierten Mittelvergabe spezifische Mess-Parameter, wie beispielsweise der Parameter „Publikationen“ (Simon und Flink 2014, S. 127), über den wissenschaftliche Leistung abgebildet und sichtbar gemacht werden soll. Dabei kann zwischen Verfahren unterschieden werden, die dem Vergleich wissenschaftlicher Leistungen in und zwischen Disziplinen sowie zwischen Universitäten dienen.

Die Probleme dieser Art der Leistungsmessung werden in der Konstruiertheit der Leistungsindikatoren gesehen und darin, dass „Ungleiche[s]“ (ebd., S. 128) miteinander verglichen werde. Denn bei der Messung werden nicht wissenschaftlich-inhaltliche Ergebnisse bewertet, sondern wie sie weiterverarbeitet wurden, bspw. als Publikationen oder Patente. Die Art dieser Leistungsmessung bricht mit den sozialen Mechanismen von Anerkennung und Reputation der wissenschaftlichen Fachgemeinschaften, die Anerkennung und Reputation über die Diskussion inhaltlicher Ergebnisse zuschreibt. Zwar beruhen quantitative Messungen von Zitationen oder die Annahme eines Aufsatzes in einer renommierten Zeitschrift auf den Reputationsmechanismen der wissenschaftlichen Fachgemeinschaften. Dennoch wird diese Art der Leistungsbewertung kritisiert, weil die spezifische Dynamik fachkollegialer Anerkennungsmechanismen vernachlässigt würden (vgl. ebd.). Dazu gehören einerseits die Hartnäckigkeit von positiver Anerkennung von Leistung - dass sich trotz der Falsifikation eines Ergebnisses der Bezug auf diesen „Wissensbestand“ (ebd., S. 125) lange hält - sowie die möglicherweise lange Zeit, bis es zur Anerkennung einer herausragenden wissenschaftlichen Leistung durch die Fachgemeinschaft kommt (ebd., S. 125).

Die Prämierung von Output anhand von Kriterien wie Publikationen wird durch die Übertragung der Leistungen in „Zahlensysteme“ (ebd., S. 128f) abgebildet, auf deren Grundlage die Zuteilung von Haushaltsmitteln erfolgt (vgl. ebd.). Durch die politische und mediale Deutung von Ressourcenverteilungen als Aussage über wissenschaftliche Leistung und Erfolg wird inzwischen jedoch auch Anerkennung zuerkannt, durch die eine Gleichsetzung von Erfolg bei der Ressourcenzuteilung mit wissenschaftlichem Erfolg bzw. der Qualität wissenschaftlicher Ergebnisse entsteht (vgl. ebd., S. 129). Kritisiert wird deshalb vor allem der Schluss von den auf konstruierten Parametern beruhenden Ergebnissen auf die Leistungsfähigkeit und die hochschulpolitische Verwendung der Ergebnisse für die Mittelverteilung an und in Universitäten (vgl. ebd., S. 128).

Die Verfahren quantitativer Leistungsmessung können auf die Notwendigkeit für die Hochschulpolitik zurückgeführt werden, Handlungssicherheit für die Steuerung der Universitäten und ihrer Forschung in einem komplexen und inhaltlich schwer durchschaubaren Feld herzustellen. Indem staatliche Stellen die Steuerung der Universitäten an den „Markt“ abgegeben haben, stellen die quantitativen Leistungszahlen ein wichtiges Instrument dar, das auf der Erwartung beruht, „Erfolg lasse sich in einer messbaren Zahlengröße abbilden“ (ebd., S. 140) und Zahlen bildeten Realität objektive ab. So wird durch das Vertrauen in die Faktizität der Zahlen als objektiver Maßstab über Leistung Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit hergestellt (vgl. ebd.).

Quantitative Leistungsmessung und -bewertung impliziert Anerkennung von Forschung über die produzierten Ergebnisse und daraus abgeleiteter Produkte wie Publikationen. Diese Art und Weise der Anerkennung zeitigt insofern Probleme, als nicht nur Hochschulpolitik, sondern auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf diese „Endprodukte“ fokussieren, um ihre individuellen Leistungsbilanzen bspw. für die individuellen Leistungsvereinbarungen mit der Hochschulleitung zu verbessern. Ein bisheriges Ergebnis dieser Entwicklung kann in bibliometrischen Analysen gefunden werden, die seit der Einführung von Publikationen als wesentlichem Indikator zur Messung wissenschaftlicher Leistung die quantitative Zunahme von Publikationen mit einem qualitativ schlechteren Niveau verzeichneten, die auf die Zerstückelung von Forschungsergebnissen in „least publishable units“ zurückzuführen sei:

> „Legen Evaluationskommissionen besonderen Wert auf die Produktivität im Sinne von Publikationsoutput pro Personaleinsatz, insbesondere in Gestalt von Fachzeitschriftenaufsätzen mit Peer Review, dann setzen sie Anreize für Publikationsstrategien, die auf die Produktion von Fließbandware nach festen Standards und die mehrfache Verwertung größerer Datensätze in der kleinstmöglichen Publikationseinheit zielen."(Münch 2008, S. 70)

2.3.2. Aktivitäten nichtstaatlicher Akteure

Neben hochschulpolitischen Reformmaßnahmen sind hochschulpolitische Aktivitäten von Stiftungen und Think Tanks auszumachen, die sich in das Hochschulgeschehen einmischen und jenseits gesellschaftlicher und politischer Akteure Anspruch auf die Mitgestaltung von Wissenschaft und Universitäten erheben. Dieser Gestaltungsanspruch äußert sich in Form von Impulsen und unterstützenden Instrumenten für Ministerien und Hochschulleitungen zur Umsetzung der Leistungsmessung und tragen damit zur Etablierung dieser Instrumente bei, weshalb die Akteure auch als neue wissenschaftspolitische Akteure betrachtet werden (vgl. Speth 2010, S. 390f).

In Deutschland gibt es zahlreiche Stiftungen und Think Tanks [14], die in der Forschungsförderung und wissenschaftspolitisch aktiv sind (vgl. ebd., S. 390ff). Zu den wissenschaftspolitischen Aktivitäten werden bspw. Leistungsvergleiche zwischen ganzen Universitäten oder einzelnen Fächern und die Erarbeitung und Verfolgung konkreter wissenschaftspolitischer Zielsetzungen gezählt (vgl. ebd.). Den ersten Überblick über Drittmitteleinwerbungen der Universitäten veröffentlichte die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) im Jahr 1996, die seitdem aufgrund des großen öffentlichen Interesses jährlich ein umfassendes „Forschungsranking" veröffentlicht. Darin wird der Erfolg der Förderentscheidungen bei der DFG und anderen Institutionen der Forschungsförderung fachgruppen- und institutionenbezogen ausgewertet und dargestellt (vgl. Lüthje 2010, S. 272).

Ein anderer hochschulpolitisch wichtiger Akteur ist das CHE, das seit 1998 ein Hochschulranking veröffentlicht, das einen Überblick über Studiermöglichkeiten und Hochschulen geben soll. Es erscheint einmal jährlich und erreicht aufgrund der Veröffentlichung in DIE ZEIT eine große öffentliche Verbreitung. Zudem veröffentlicht das CHE ein Forschungsranking, das die Forschungsleistungen von Fakultäten bewertet (vgl. Speth 2010, S. 397f). Zur Erstellung der Rankings werden Leistungsindikatoren definiert und in Zahlen operationalisiert, auf deren Grundlage eine Leistungs-Rangfolge erstellt und den Universitäten eine Position in der Rankingliste zugeteilt wird. Aufgrund ihrer simplifizierten Darstellung von Sachverhalten finden solche Rankings einerseits eine hohe massenmediale Verbreitung und dadurch gesellschaftliche und wissenschaftspolitische Aufmerksamkeit. Gleichzeitig werden sie kritisiert, weil sich die Simplifizierungen auch in der methodischen Erarbeitung der Rankings niederschlagen würden (vgl. Lange 2010a, S. 325). Die Kritikerinnen und Kritiker befürchten, dass aus den verkürzten Ergebnissen Fakultäts- und Hochschulleitungen sowie Ministerialbürokratien „zu Fehlentscheidungen" provoziert würden (vgl. DGS 2012, S. 6).

Ein weiteres Verfahren zur Messung und zum Vergleich wissenschaftlicher Leistung sind Ratings, wie das Forschungsrating[15] des Wissenschaftsrates, bei denen die Leistungen von Fächern anhand eines normativen Leistungsmaßstabes gemessen werden und ihnen auf der Grundlage der Messung eine „Bewertungsstufe" oder Note gegeben wird

[14] Zu den Think Tanks werden auch Stiftungen gezählt. Speth definiert Think Tanks über ihre spezifische Funktion, Wissen und Expertise bspw. im wissenschaftspolitischen Bereich bereitzustellen und damit eine Verbindung von Wissenschaft in die Politik zu etablieren (vgl. Speth 2010, S. 394f).

[15] http://www.wissenschaftsrat.de/arbeitsbereiche-arbeitsprogramm/forschungsrating/hintergrund.html; zuletzt geprüft am 2.10.2014

(Wissenschaftsrat 2012, S. 16).

Rankings und Ratings als öffentlichkeitswirksame Verfahren zur Leistungsmessung tragen zur simplifizierenden Darstellung von Wissenschaft und ihrer Produktionszusammenhänge bei und können als „weiche“ Instrumente gesehen werden, die eine wissenschafts- und gesellschaftspolitische Wirkung aufgrund ihres Anspruches und ihrer Zuschreibung, Wirklichkeit abzubilden, entfalten. Durch die Veröffentlichung von Rankings wird Wissenschaft in ein Wettbewerbsformat übertragen, durch das sich Wettbewerb als wesentliches Orientierungsmuster für wissenschaftliche Leistung und Wissenschaft etabliert. Rankings werden als Instrumente für Vergleiche und „benchmarking“ genutzt und zielen auf die Identifizierung von Vorbildern. So sei die Identifizierung von „best practices" eine Form indirekter „Handlungsempfehlungen“ (Jakobi und Martens 2007, S. 264), durch die sowohl Probleme als auch Lösungen definiert würden (vgl. ebd.).

Benchmarking ist ein Instrument aus der Praxis der Unternehmenssteuerung, das dem Qualitäts- und Leistungsvergleich dient und nun auch im Hochschulwesen angewendet wird (Lange 2010a, S. 322). Den Hochschulen stehen für die Anwendung dieses Verfahrens Dienstleister wie „CHE consult“, eine Unternehmensausgründung des CHE, zur Verfügung (vgl. ebd., S. 325).

> „Benchmarking ist ein Instrument der Verbesserung der Unternehmenspraxis. Es dient der Prozessoptimierung oder der Kostenreduzierung, damit der Steigerung von Effektivität und Effizienz. Es gewinnt seinen besonderen Wert durch den Vergleich der eigenen Praxis mit der best practice und durch die dabei gewonnenen Erkenntnisse über die Ursachen der Leistungsdifferenzen. Mit seiner eigenen Methodik der Erarbeitung von Leistungszielen, die sich nicht allein an den Kosten messen lassen, ist dieses Instrument für Hochschulen besonders gut geeignet. Die zunehmende Autonomie von Hochschulen und die damit verbundene Notwendigkeit der Gewinnung von Informationen für die Selbststeuerung macht dieses Instrument besonders interessant.“ (Ziegele und Hener 2004, S. 1)

Neben der Veröffentlichung von Rankings stellt das Agenda-Setting von Stiftungen und Think Tanks mittels Publikationen, Tagungen und Veranstaltungen, eine weitere wichtige Aktivität zur Themensetzung dar (vgl. Jakobi und Martens 2007, S. 251). Dabei werden dann nicht nur für relevant oder aktuell erachtete Themen in den hochschulpolitischen Diskurs (vgl. Speth 2010, S. 400) eingebracht, sondern es findet gleichzeitig eine Perspektivierung eines Themas statt und bestimmt die Art und Weise, in der es verhandelt wird (vgl. Jakobi und Martens 2007, S. 251), wie die Idee der „entfesselten Hochschule“ (Müller-Böling 2000), die die Wettbewerbsorientierung für die Universitäten zur Lösung aktueller Probleme postulierte und sich als Ausdruck einer wettbewerbsorientierten Idee von Universitäten im hochschulpolitischen Diskurs und den

Medien etablierte (vgl. Speth 2010, S. 400).

2.4. „Erfolg“ und Wettbewerb als legitimierendes Leistungsprinzip

Die Implementierung von Instrumenten und Verfahren zur quantitativen Leistungsmessung werden in dieser Arbeit als Ausdruck der Gestaltungs- und Kontrollansprüche staatlicher sowie nichtstaatlicher Akteure gefasst, die auf die an gesellschaftlich relevanten Themen orientierte Steuerung von Wissenschaft zielen. Gleichzeitig sollen durch den Einsatz dieser Instrumente erfolgreiche Bereiche – d.h. ganze Universitäten oder einzelne universitäre Bereiche wie Fachbereiche - sichtbar gemacht und gefördert werden. Der Zusammenhang, der bei dieser Art der gezielten Förderung einzelner Bereiche aufgemacht wird, lässt sich auf die aktuelle gesellschaftliche Wettbewerbs- und Erfolgsorientierung beziehen, die sich zu einer „Pflicht zum Erfolg“ (Neckel 2014, S. 32) entwickelt hat und nun auch in Bereichen wie der Kunst oder Wissenschaft eine „(sinn)strukturierende Kraft“ (Hänzi et al. 2014, S. 10) entfalte, die bisher anderen Leitideen verpflichtet waren. Durch diese Verpflichtung wirkt die „Leitidee Erfolg“ als wesentliche Orientierung strukturierend auf das universitär-wissenschaftliche Feld (vgl. Hänzi et al. 2014, S. 10) und die Einführung von npm-basierter Verfahren kann als Annäherung und Ausrichtung an der gesellschaftlichen Erfolgsidee gesehen werden, die damit zur Aufgabe für die Hochschulleitungen und die in ihr Tätigen wird.

Ein Aspekt der Leitidee ist die Annahme, dass Erfolge im Wettbewerb mit anderen Organisationen an die Leistungsfähigkeit und Leistung der Organisation und ihrer Mitglieder gekoppelt sind, wobei jedoch kontextuelle und situative Faktoren vernachlässigt werden. Diese waren jedoch insbesondere für Leistungswettbewerbe wie die Exzellenzinitiative entscheidend, weshalb und aufgrund der bereits beschriebenen Reputations- und Aufmerksamkeitsmechanismen in der Wissenschaft durch Fachgemeinschaften auch für die Universitäten nicht von einer Kopplung zwischen Leistung und Erfolg ausgegangen werden kann.

Die verbreitete Annahme einer Kopplung von Leistung und Erfolg kann jedoch in einer legitimierenden Funktion für die Verteilung staatlicher Mittel an Universitäten gesehen werden. Denn durch die Auslobung von Leistungskriterien wird der Eindruck vermittelt, dass Mittel gerecht, weil nach dem Leistungsprinzip und orientiert an gesellschaftlichen Anliegen (bspw. durch die Indikatoren der LOM; vgl. *S. 36*) verteilt werden. Dabei werde jedoch vernachlässigt, dass die Maßnahmen zur Erzeugung eines wettbewerbsaffineren

Wissenschaftsfeldes ins Leere zielen, weil sie zwar den Eindruck von Wettbewerb erzeugen, dieser jedoch tatsächlich keine Grundlage hat. Denn die Leistungsgüter, die in Forschung, Entwicklung und Lehre erzielt werden, entziehen sich einer „*preislichen Bewertung*“ (Pasternack 2006, S. 33), zudem ist Bildung ein „*prosumeristisches Gut*“ (ebd., S. 34), das nur im Konsumvollzug produziert wird und dort einen Wert bekommt. Außerdem werde die öffentliche Finanzierung der Universitäten zwar zu einem Teil outputorientiert vergeben, der größte Teil wird jedoch immer noch durch einen Grundhaushalt verteilt (ebd.). Das bedeutet zusammengefasst:

> "Von den Hochschulrankings und Zitationsindizes über den Kampf um Drittmittel und Anteile am Globalhaushalt bis zum Wettbewerb um das lukrative Etikett »Elite« – überall werden Apparaturen der Erfassung, Einordnung und Zuweisung benötigt, weil eben kein echtes Spiel von Angebot und Nachfrage stattfindet.“ (Draheim und Reitz 2006, S. 377)

3. Implementierung privatwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente

Die Implementierung von Verfahren wie Benchmarking verweist auf die Tendenz seit den 1990er Jahren, privatwirtschaftliche Steuerungsinstrumente auf öffentliche Einrichtungen wie Universitäten zu übertragen (vgl. Sahlin-Andersson 1996, S. 75). Diese Entwicklung resultiere häufig in einem Vergleich zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen und eröffnet den Horizont für Forderungen gegenüber öffentlichen Einrichtungen (vgl. ebd., S. 77). So ist auch gegenüber Universitäten die Forderung zu beobachten, ein Gesamtziel, klare Arbeitsteilung und abgegrenzte Verantwortungsbereiche zu haben – Eigenschaften, die typischerweise marktwirtschaftliche Unternehmen auszeichnen. Daraus resultiert eine Vorbildfunktion privater Unternehmen, denen zugeschrieben wird, erfolgreiche Organisationsmodelle zur Bewältigung ihrer Aufgaben und Problemen zu sein. Gleichzeitig bedeutet das auch, dass die Aspekte der Organisation öffentlicher Einrichtungen als Abweichungen vom Vorbild – und damit als Defizite - beurteilt werden (vgl. ebd., S. 75).

> “As public agencies are increasingly compared with private companies, and private companies are generally perceived to be more successful, then the ways in which the public agencies differ from the private companies increasingly constitute the definition of what their problems are." (ebd.).

Defizitkonstruktionen haben einen Effekt auf die Problemformulierung in einer Organisation, die dort beginnen, wo die eigene Organisation im Vergleich mit der erfolgreichen Organisation eine Differenz aufweist (vgl. ebd., S. 71). Vorbilder bilden als “ideal images” einen Bezugsrahmen, an dem sich die Organisationen bei der Organisation ihrer Tätigkeiten orientieren (vgl. Czarniawska 2008, S. 18).

Im Rahmen der Hochschulreform und den neuen Steuerungsformen von Universitäten hat sich der nicht mehr hinterfragte Vergleich von Universitäten mit Wirtschaftsorganisationen in der Hochschulpolitik und damit die Dominanz privatwirtschaftlicher Steuerungsinstrumente im Hochschulbereich etabliert (vgl. Stichweh 2005, S. 123). Außerdem spielte bei der Etablierung der Steuerungsinstrumente die Aktualität von Managementmodellen eine wichtige Rolle, die von Beratungsunternehmen vertreten werden. Diese neuen Organisations- und Managementkonzepte würden vor allem als rationale Lösung für aktuelle Probleme dargestellt (vgl. Wiendieck 2008, S. 20) und bestimmen, was eine denkbare Lösung für ein spezifisches Problem sein könnte. Czarniawska geht jedoch davon aus, dass die Passung und eine gewisse Konventionalität einer Idee innerhalb eines sinnhaften Rahmens, der von sich zeitlich verändernden Prämissen abhängt, relevant ist für die Etablierung eines Konzeptes oder einer Idee. So sei die Beobachtung, dass viele Organisationen ähnliche Reformen durchführen, nicht als Zeichen der besonders guten Lösung zu sehen, sondern vor allem auch die Gewöhnlichkeit einer Idee (vgl. Czarniawska und Joerges 1996, S. 16).

Die Organisationssoziologie, die sich mit der aktuellen Entwicklung und Veränderung von Strukturen und Identität von Universitäten beschäftigt, wofür sie auf Definitionen von Organisationstypen zurückgreift, diskutiert die aktuelle Entwicklung unter der Fragestellung, ob Universitäten dabei sind, sich zu „complete organizations“ zu entwickeln (vgl. Stichweh 2005, S. 123; Simon und Flink 2014, S. 129; Sahlin-Andersson und Brunsson 2000, S. 736). Sahlin-Andersson und Brunsson verstehen unter der Organisationswerdung einer öffentlichen Einrichtung die Ausbildung einer eindeutigen Identität, hierarchischer Strukturen und die Zuschreibung rationaler Handlungslogiken. Die Ausbildung einer organisationalen Identität beinhaltet die Stärkung organisationaler Autonomie, durch die die Organisation in der Lage ist, den Einsatz ihrer finanziellen Mittel selbst zu kontrollieren und ihre Grenzen nach außen zu setzen, indem sie in der Lage ist, die Regeln des Ein- oder Ausschlusses ihrer Mitglieder zu definieren. Die Ausbildung innerorganisationaler Hierarchie ermöglicht die Koordinierung der Aktivitäten und meint vor allem eine starke Leitung, die die Handlungen ihrer Mitglieder steuert und verantwortlich ist für die Organisation und ihr Handeln (vgl. Sahlin-Andersson und Brunsson 2000, S. 723–727). Dieser Aspekt zeigt sich in den Hochschulen durch die beschriebene Stärkung der „Kompetenzen der Leitungsebenen“ (Schubert und Schmoch 2010, S. 254). Damit ist die Zuschreibung von Rationalität und Intentionalität auf das

Handeln ihrer Mitglieder und insbesondere ihrer Leitung verbunden, das die intentionale Wahl des Mitteleinsatzes zur Zielerreichung und die Definition von Zielen voraussetzt (vgl. Sahlin-Andersson und Brunsson 2000, S. 723–727).

Die als Organisationswerdung diskutierte Entwicklung der Universitäten lässt sich in der hochschulpolitischen Diskussion und in der Beschreibung der Universitäten in der Übersetzung der Vorbildfunktion von Wirtschaftsunternehmen in der Vorstellung autonom agierender Universitäten wiederfinden (vgl. Pasternack 2006, S. 46). Unter dieser Konzeption werden die Reformen gefasst, die beispielsweise das Dienstrecht und damit das Recht, Professorinnen und Professoren zu berufen, auf die Universitäten übertrug, die damit selbst über den Zugang zu ihrer Universität verfügen können. Durch die Kompetenzverlagerungen auf die Leitungsebene zur Stärkung hierarchischer Durchgriffsmöglichkeiten in der Universität werden die spezifischen Eigenschaften der Universitäten zugunsten ihrer besseren Steuerbarkeit, einer stärkeren Hinwendung auf gesellschaftliche Erwartungen und zur Reduzierung der Selbstbezogenheit der wissenschaftlichen Forschung aufgebrochen. Dadurch werden tradierte Verhältnisse der Akteure in der Universität neu ausgerichtet, wie sich im veränderten Verhältnis zwischen Universität und ihren Mitgliedern, den Verpflichtungen der Universitätsmitglieder gegenüber der Universitätsleitung und der Wirksamkeit der Bindungen zwischen den verschiedenen Akteuren bzw. Mitgliedern in der Universität zeigt. Dazu gehören die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, die zwischen Hochschulleitung und Professorinnen und Professoren geschlossen werden und in denen Leistungsziele formuliert werden. Dahinter steht unter anderem die Idee, dass die individuellen Leistungen der Professorinnen und Professoren vor allem der Universität als Gesamtinstitution zugerechnet werden.

Die Hochschulreformen sind von der Perspektive auf Universitäten als lose gekoppelte Organisation geprägt, die aktuell in der hochschulwissenschaftlichen Forschung Anwendung findet (vgl. Hüther 2010, S. 129). Damit ist die relative Unabhängigkeit einzelner organisationaler Einheiten oder Personen in funktionaler und hierarchischer Hinsicht voneinander gemeint (vgl. Hüther 2010, S. 131). Das bedeutet, dass nicht die organisationale Struktur der koordinierende Rahmen für die Aktivitäten von Organisationseinheiten oder der Beschäftigten ist, sondern die Überzeugung und die intrinsische Motivation der Beschäftigten, mit der das Funktionieren der Universität, deren Einheiten unabhängig voneinander existieren und als „Bereiche mit einer geringen Rationalisierung und Handlungszusammenhängen“ (Hüther 2010, S. 130) erklärt wird (vgl. Stichweh 2005, S. 126). Die Unabhängigkeit wird dabei jedoch im Gegensatz zur

traditionalen Organisationstheorie (vgl. Hüther 2010, S. 129) nicht als hinderlich für die Zielerreichung der Organisationen eingeschätzt, sondern positiv bewertet (vgl. Meier 2009, S. 130). Denn sie ermögliche eine „bessere Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen oder eine größere Zufriedenheit von Mitarbeitern, die größere Entscheidungsspielräume haben und deshalb eine höhere Identifikation mit der Organisation ausbilden“ (ebd., S. 130). Ebenso wie die Beschäftigten an der Universität autonom voneinander agieren, gestalten sich die beiden Aufgabenbereiche Forschung und Lehre unabhängig voneinander (vgl. Stichweh 2005, S. 124). Die Beziehung zwischen den einzelnen Professorinnen und Professoren zur Universität ist im Bereich der wissenschaftlichen Forschung durch eine funktionale Unabhängigkeit von der Universität geprägt, weil sich die Hochschullehrerinnen und –lehrer in ihrer wissenschaftlichen Arbeit am überorganisationalen Wissenschaftssystem orientieren. Das heißt, dass sie in ihrer wissenschaftlichen Arbeit nicht als Mitglieder ihrer Universität, sondern als Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen ihrer jeweiligen wissenschaftlichen Fachgemeinschaft agieren, weshalb sie primär eine enge Beziehung in das Wissenschaftssystem, jedoch nur eine lose Bindung an die Universität haben (vgl. ebd.). Ein weiteres Merkmal der Universität als lose gekoppelte Organisation ist die lose Kopplung der „Autoritätsstruktur“ (Hüther 2010, S. 132), die sich in der Unabhängigkeit der einzelnen Bereiche von übergeordneten Stellen zeige und aus der sich die Ausdifferenzierung der universitären Einheiten und das Spezialwissen mit dem in diesen Einheiten gearbeitet wird, ergibt. Denn für funktionale Entscheidungen seien spezifische Informationen notwendig, damit sie ihr Ziel nicht verfehlten (vgl. ebd., S. 133). Aus diesem Grund werden Entscheidungen häufig an die Stellen delegiert, an denen das für die Entscheidung notwendige Wissen verfügbar ist (vgl. ebd.).

Aufgrund der genannten strukturellen Zusammenhänge sind Universitäten Orte mit hochspezialisierten Untereinheiten, die kein gemeinsames Ziel haben, durch das die Mitglieder darauf angewiesen wären, zusammenzuarbeiten (vgl. ebd., S. 132). Die Hochschulreform zeigt jedoch Tendenzen, die Universitäten zu einer „kompletten“ Organisation zu machen und dafür Strukturen, Abhängigkeiten und Durchgriffsmöglichkeiten so zu gestalten, dass aus der Universität eine Organisation wird, die ein Ziel und eine Strategie hat, an die ihre Mitglieder gebunden sind und damit die gering ausgeprägte „Funktionsabhängigkeit der Elemente“ (Hüther 2010, S. 132) zu steigern (vgl. HOCHSCHULGESETZ).

Dabei sind es die gestärkten Hochschulleitungen, die die Forderung umsetzen sollen, die

Universitäten zu autonomen, handlungsstarken Universitäten umzubauen (vgl. Krücken und Meier 2005, S. 158). Eine Möglichkeit liegt in der Reorganisation des wissenschaftlichen Bereiches, weil dieser der „organisatorischer Kern“ (Hüther 2010, S. 134) der Universität ist. Eine ebensolche Reorganisation wird in den folgenden Kapiteln beschrieben.

IV. Zur Methodik ethnographischen Forschens über Forschungsmanagement

Im Folgenden wird auf die methodischen Aspekte der Feldforschung und insbesondere auf den Einsatz der „teilnehmenden Beobachtung“ eingegangen, der sich als Herausforderung für die Datenerhebung im Feld, wie auch für die Auswertung und Verschriftlichung der Ergebnisse darstellte. Dabei ist die Frage zentral, was es bedeutet, eine auf ethnographischen Daten beruhende Qualifikationsarbeit über das Forschungsmanagement der Hochschulleitung zu schreiben und zu veröffentlichen, wenn deren Akteure wie beispielsweise die Mitglieder der Hochschulleitung in diverse hochschulpolitische Aushandlungsprozesse eingebunden sind und deshalb besonders stark auf die Außenwirkung der Universität achten.
Neben dieser die Feldforschung reflektierenden Perspektive ist die Darstellung ebenso der Versuch, die Feldforschung in ihrer Verankerung „in der umfassenderen Untersuchungssituation des Forschungsprojekts“ (Clarke 2012, S. 77) zu erfassen und damit zu klären, was das „Feld“ ist. Denn die Forschung wird gefasst als situiert in einem „Feld“, das durch das Forschungsprojekt selbst wesentlich mitkonstruiert wurde.

1. Das Forschungsprojekt

Die Feldforschung kam durch ein Forschungsprojekt[16] zustande, das in einer Förderlinie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Ziel der Förderlinie war die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der veränderten „Governance“ an deutschen Universitäten, ihren Auswirkungen auf die universitäre Forschung sowie ihr Umsetzungsstand und war die zweite Auflage einer Projektförderung im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsforschung des BMBF. Im Rahmen der Förderlinie sollte die durch die Hochschulreformen veränderte Steuerung an Universitäten sowie das veränderte Verhältnis zwischen Staat, Gesellschaft, Wirtschaft, Medien und Universitäten erforscht und reflektiert werden. Diese thematische Projektförderung des BMBF kann als Affirmation der durch die Hochschulreformen aufgeworfenen „neuen Governance“ an Universitäten und als Impuls für Forschungsarbeiten im Bereich der

[16]Wie bereits in der Einleitung geschrieben, wird der genaue Name des Forschungsprojektes und der darin involvierten Akteure wie das Unternehmen, das den Projektantrag einreichte, in der Arbeit nicht genannt, um die Möglichkeit, Rückschlüsse auf die beforschte Universität zu ziehen möglichst gering zu halten.

Hochschul- und Wissenschaftsforschung sowie für die wissenschaftspolitische Relevanz und Bedeutung der behandelten Themen gesehen werden. Zum einen wurde dadurch die Hochschul- und Wissenschaftsforschung in den Sozial- und Geisteswissenschaften gefördert, in denen dieser Forschungsbereich eine marginalisierte Stellung und einen personell geringen Umfang hat, weil dadurch Förder- und Beschäftigungsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs geschaffen wurden. Zudem kann die Förderung im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen und wissenschaftspolitischen Kontrollanspruch gegenüber Universitäten und universitärer Forschung (vgl. dazu Teil III, 2.2., *S. 46ff*) gesehen werden, infolge dessen sich ein neues Paradigma der Hochschulsteuerung etablierte.

1.1. Der Projektantrag

Das Forschungsprojekt basierte auf einem Projektantrag, den der Mitarbeiter eines Unternehmens für Dienstleistungen im Hochschulbereich, die von Campusmanagementsystemen zur Hochschulberatung reichen, ausgearbeitet hatte. In dem Projektantrag wurde als Forschungsinteresse die ethnographische Beschreibung der Praxis des Forschungsmanagements der Hochschulleitungen an drei Universitäten, die ähnlich groß waren und bislang nicht erfolgreich an der Exzellenzinitiative teilgenommen hatten, formuliert. Unter Forschungsmanagement wurden dabei die Entscheidungen der Hochschulleitung über den Einsatz von Instrumenten zur Steuerung universitärer Forschung verstanden. Im Folgenden wird anhand der methodischen Konzeption des Projektantrages reflektiert, wie sich diese auf den Zugang zum Feld und die Feldforschung auswirkte.

Durch teilnehmende Beobachtung sollten die alltäglichen Management- und Organisationspraktiken der Hochschulleitung und die für das Forschungsmanagement der Hochschulleitung an der Universität relevanten Entscheidungen der Hochschulleitung in den „in der Regel ´geschlossenen´ Arenen der Hochschulleitung“ (D_8) - den Sitzungen der Hochschulleitung - beobachtet werden. Um Zugang zu diesen Gremien zu bekommen, wurden die teilnehmenden Universitäten dazu verpflichtet, die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter im Umfeld der Hochschulleitung einzustellen und ihnen Zugang zu den Sitzungen der Hochschulleitung zu gewähren. Durch den Status als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Universität sollten Nähe und Teilnahme der Forscherinnen und Forscher zum und mit dem Feld hergestellt werden, um aus dieser Position heraus dichte Beschreibungen der Managementpraxis der Hochschulleitung anzufertigen.

Die Zielsetzung, die Management-Praxis der Hochschulleitung durch teilnehmende Beobachtung zu erfassen, beruhte auf der Annahme, dass die Organisations- und Managementpraxis der Hochschulleitung nicht mit standardisierten Verfahren erfasst werden könne. Die Erfassung der interessierenden Praxis und des Praxiswissens der Mitglieder der Hochschulleitung mit Methoden der ethnographischen Forschung sollte die Frage nach dem Wissen und Tun, durch die das Managen und Organisieren von Forschung am Laufen gehalten wird, beantworten (vgl. Reckwitz 2003, S. 289). Ziel war, „kollektiv geteilte Wissensordnungen, Symbolsysteme, kulturelle Codes, Sinnhorizonte“ (ebd., S. 288) aufzuzeigen, auf deren Grundlage praktisches Wissen und Können überhaupt erst möglich wird (vgl. ebd., S. 289). Durch den Projektantrag und die Frage nach den Steuerungspraktiken der Hochschulleitung war das zu untersuchende Feld definiert. Die Definition des Feldes war in diesem Fall nicht an einen Ort gebunden, sondern über die Tätigkeiten der einzelnen Akteure als Mitglieder der Hochschulleitung bzw. über die kollektiven Aktivitäten der Hochschulleitung zum Managen und Organisieren der Forschung an der Universität bestimmt, von dem ausgegangen wurde, dass es sich in Situationen beobachten lässt, wie im Beraten, Diskutieren und Entscheiden in Gremiensitzungen, im Beantworten und Schreiben von E-Mails, im Führen von Telefonaten, in Besprechungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Ausarbeiten und Konzeptionalisieren von Plänen usw.

Deshalb wurde im Projektantrag die Feldforschungssituation und die Position der Forscherin bzw. des Forschers zum Feld im Sinne einer „ethnographic immersion“ (Emerson et al. 2011, S. 3) konzipiert. Diese bedeutet, dass

> „the field researcher can only get close to the lives of those studied by actively participating in their day-to-day affairs. [...] In participating as fully and humanly as possible in another way of life, the ethnographer learns what is required to become a member of that world and to experience events and meanings in ways that approximate *member´s experiences.*” (ebd.)

Die „ethnographic immersion“ (ebd.) durch teilnehmende Beobachtung und die damit verbundene Vorstellung von Ethnographie als "prolonged period of participant observation”(Czarniawska 2007, S. 13) ist jedoch insbesondere für Feldforschungen im Management von Organisationen schwer umzusetzen. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Schwierigkeit, eine angemessene Rolle als Teilnehmerin oder Teilnehmer eines solchen Feldes zu bekommen. Denn dafür sind meist fachliche Qualifikationen notwendig, die es einem Ethnologen bzw. einer Ethnologin praktisch erschweren, eine authentische Rolle auf der Managementebene einzunehmen. So führt Czarniawska aus: „I could probably try to act the role of personnel manager, but it would require such effort that it

would effectively prevent me from observing. […] Participation in a dance differs from participation in a top management emergency meeting." (ebd.) Auch im Feld der Hochschulleitung bekam ich als Doktorandin keine authentische „Teilnehmerinnen"-Rolle, sondern hatte aufgrund des Statusunterschiedes zum Status der Mitglieder der Hochschulleitung als Professorinnen und Professoren eine explizit untergeordnete Position, die mich von den interessierenden Akteuren auf Distanz hielt.

Zwar basierte der Projektantrag auf der Idee, mich durch den Mitarbeiterinnenstatus ins Feld zu integrieren und dadurch das committment der Akteure des Feldes herzustellen[17], das als Voraussetzung für gelingende Feldforschungen gilt, um Zugang zu Informationen, Akteuren und wichtigen Gremien des Feldes zu bekommen. Die formale Integration in das Feld ist insbesondere in Organisationen oder Unternehmen wichtig, die sich durch starre Regeln der Zugehörigkeit und eine starke hierarchische Ordnung auszeichnen. Dennoch führten die Projektarchitektur und die Vereinbarungen, die Akteure des Feldes zu einem vertrauensvollen Verhältnis zur Forscherin zu ermutigen, zu einem „künstlichen" Verhältnis der Forscherin zum Feld, das schließlich in einer Teilnahme ohne tatsächliche Teilnahme in den Arbeitsabläufen des Feldes resultierte. Solche Zugangsschwierigkeiten werden auch von anderen Feldforscherinnen und Feldforschern beschrieben, die über das Management in Organisationen forschen und machen alternative Ansätze wie das „shadowing" (Czarniawska 2007) notwendig (vgl. Czarniawska 2007, S. 13f). Dieser Ansatz bezieht sich auf die Schwierigkeiten des Feldzugangs und der Rollendefinition in Feldforschungen in Organisationen und konzipiert eine über einen längeren Zeitraum anhaltende Beobachtung und Begleitung von Akteuren eines interessierenden Feldes in ihrem Arbeitsalltag (vgl. ebd., S. 17). Da jedoch dieses Vorgehen von den Mitgliedern der Hochschulleitung abgelehnt wurde, wurde ein anderer ethnographischer Zugang gewählt, der auf die Beobachtung aufschlussreicher Situationen setzte. Dieser Ansatz geht davon aus, dass in Situationen Interaktionen und Aushandlungsprozesse beobachtbar sind, über die ein Feld in seinen Sinnzusammenhängen und Logiken erschlossen werden kann (vgl. Hess und Tsianos 2012, S. 253). Diese Interaktionen werden daraufhin befragt, wie durch sie und in ihnen Bedeutung und Relevanz produziert wird und wie in ihnen relevante Logiken hervortreten (vgl. ebd.). Durch die Erfassung der Komplexität einzelner Situationen kann dann insbesondere die Komplexität eines Feldes erschlossen werden,

[1717]Es wären auch Feldforschungen denkbar, bei denen sich die Ethnographin als Teilnehmerin in das Feld begibt und unter „falscher Identität" bspw. als Referentin oder Referent der Hochschulleitung forscht. Ein solcher Ansatz ist jedoch forschungsethisch nicht vertretbar (Girtler 2001, S. 174).

indem möglichst alle Akteure und Objekte, die sich in der Situation befinden, beschrieben werden (vgl. Clarke 2012, S. 26).

Die Beobachtung von Situationen ermöglichte die Anpassung der Methodik an die Situation im Feld und wurde damit dem Grundsatz qualitativer Forschung gerecht, die Forschung an das Feld und in Wechselwirkung mit den Bedingungen des Feldes und seinen Akteuren, die sich häufig erst während der Forschung ergeben, zu gestalten.

Die beschriebene Anpassung der Untersuchungsmethodik an das Feld ist deshalb im Zusammenhang mit dem Kennenlernen des Feldes zu sehen. Damit kann die methodische Anpassung und das Verhältnis zwischen Forschenden und Erforschten als Erkenntnisquelle über das Feld genutzt werden, indem der Unterschied zwischen den Akteuren des Feldes und der außerhalb des Feldes stehenden Forscherin bzw. Forschers, genutzt wird:

> "It aims at understanding not by identification ("they are like us") but by the recognition of differences ("we are different from them and they are different from us; by exploring these differences we will understand ourselves better")." (Czarniawska 2007, S. 20)

Mit diesem Fokus auf die "Outsideness" (ebd., S. 21) liegt das Bemühen der Forschenden nicht vorrangig darauf, Teil der untersuchten Gruppe zu werden – ein Ziel, das in der vorliegenden Feldforschung nicht umzusetzen gewesen wäre – sondern von außen einen Blick auf das interessierende Feld zu werfen, denn: „An observer can never know *better* than an actor; a stranger cannot say *more* about any culture than a native, but observers and strangers can see *different* things than actors and natives can." (ebd.) Mit diesem Verständnis des Verhältnisses zwischen Forscherin und untersuchtem Feld und der Betonung des Außenblicks als methodisches Instrument geht gleichzeitig ein Verständnis der erhobenen Daten und der Reichweite des Verständnisses über das Feld einher, bei dem es nicht darum geht, „besser" und „mehr" über das Feld zu wissen, als die Akteure selbst, sondern die Organisation von außen betrachtet und mit einem theoretisierenden und wissenschaftlichen Interesse zu beschreiben (König und Bentler 2010, S. 174).

1.2. Teilnehmende Beobachtung als Mitarbeiterin des Feldes

Die teilnehmende Beobachtung als methodisches Herzstück des Forschungsprojektes zur Gewinnung neuer Erkenntnisse über das Managementhandeln der Hochschulleitung und die dafür konzipierte Nähe zum Untersuchungsfeld resultierte in einer formellen Integration ins Feld, der jedoch keine „natürliche" Rolle im Feld entsprach, weil sich

meine Tätigkeit auf das Forschen im Feld der Hochschulleitung beschränkte. Dadurch hing der Kontakt zum Feld vom Willen der Informantinnen und Informanten ab und hatte einen prekären Charakter, weil er die Abhängigkeit von den Akteuren des Feldes bedeutete und damit vom Forschungsdesign abwich:

> „[…] the participant observer cannot hope to control all the elements of research; he or she is dependent on the goodwill of the community...and must make a tacit agreement to ´go with the flow‘, even if it doesn‘t work out according to a carefully prepared research design.“ (Angrosino 2007, S. 17)

Um Einblicke in Entscheidungen und Aushandlungsprozesse der Hochschulleitung zu bekommen, waren die ersten vier Monate der Feldforschung davon geprägt, einen Zugang zu den Sitzungen der Hochschulleitung zu bekommen. In dieser Zeit standen mir als Informationsquellen Dokumente wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen dem Ministerium und der Universität und Hochschulentwicklungspläne zur Verfügung, zudem führte ich Gespräche mit meinem Chef, einem Mitglied der Hochschulleitung. Die „Verhandlungen“ des Feldzugangs nahmen viel Zeit in Anspruch und schließlich konnte für den Zugang zu den Sitzungen der Hochschulleitung eine Teilnahmeregelung erreicht werden. Diese beinhaltete, dass ich außer mit den Mitgliedern der Hochschulleitung nicht über die dort verhandelten Themen sprechen durfte und bedeutete, dass ich weder die Inhalte der Sitzungen, noch die davon angefertigten Protokolle mit meinen Projektkolleginnen und -kollegen besprechen oder auswerten durfte.

Das Resultat dieser Abmachung war das Fehlen eines objektivierenden und damit korrigierenden Blicks durch Außenstehende, wie beispielsweise meine Projektkollegen und –kolleginnen, auf das Geschehen in den Sitzungen der Hochschulleitung und vereinnahmte meine Perspektive auf das Feld, wie sie auch aus anderen Feldforschungen berichtet wird (vgl. Bogdan und Taylor 1975, S. 51). Der Blick von „außen“ hat methodisch die Bedeutung einer Korrektur der Perspektive der forschenden Person auf das Feld, mit der sie die Gratwanderung zwischen möglichst engem Kontakt zum Feld und dem notwendigen „Schritt zurück“ bewältigen kann. Dadurch kann Gesehenes und Erlebtes in einen größeren Zusammenhang eingeordnet und die Vereinnahmung durch die Perspektiven oder Werte des Feldes verhindert werden (vgl. Götz 2007, S. 224).

Neben dem Risiko, einen blinden Fleck in der Perspektive auf das Feld zu entwickeln, bietet eine zeitweilige Vereinnahmung der Perspektive durch das Feld auch die Chance, ein umfassendes und tiefes Verständnis des Handelns der interessierenden Akteure zu entwickeln. Dazu kann beispielsweise ein durch das Kennenlernen der Handlungszusammenhänge und -zwänge der untersuchten Gruppe, neues Verständnis

ihres Handelns gezählt werden, das frühere Einstellungen gegenüber der untersuchten Gruppe grundlegend verändert (vgl. Girtler 2001, S. 120–121). So bemerkte ich, wie ich durch das Kennenlernen und Vertrautwerden der Verpflichtungen der Hochschulleitung sowohl gegenüber dem Landesministerium als auch gegenüber Studierenden, Professorinnen und Professoren und Vertreterinnen und Vertreter der Stadt, ein neues Verständnis mancher Handlungsweisen der Hochschulleitung entwickelte, die mir zu Beginn der Feldforschung als ungerechtfertigt vorkamen. Durch die „Verhandlungen" über den Zugang zu den Sitzungen der Hochschulleitung wurde ich mit den Sorgen, die die Akteure des Feldes mit meiner Forschung verbanden, konfrontiert. So wurde befürchtet, dass über mich Informationen über mögliche Ressourcenverlagerungen im Rahmen der anstehenden Umstrukturierung in die Universität „durchsickern" könnten und dadurch die Umsetzung der Reform gefährdet werden könnte. Dies zeigte mir schon zu Beginn die aus der Perspektive der Hochschulleitung wahrgenommene Brisanz und Fragilität der Umstrukturierung, die in der weiteren Feldforschung immer wieder präsent waren.

Außerdem zeigten die Verhandlungen über die Teilnahme an den Sitzungen der Hochschulleitung, wie im Feld mit der Entscheidung umgegangen wurde, ein Forschungsprojekt durchzuführen, das tiefere Einblicke verlangte, als die Akteure der Hochschulleitung angenommen hatten und deshalb die Anforderungen des Projektes mit den Vorstellungen der Hochschulleitung kollidierten. So war die Hochschulleitung trotz der Bedenken darum bemüht, die Durchführung des Projektes nicht zu gefährden. Als Erklärung für diesen Umgang kann zum Einen die Bedeutung des Unternehmens, dessen Mitarbeiter die Drittmittel des Forschungsprojektes eingeworben hatte und dessen Mitarbeiter das Forschungsprojekt koordinierte, für die Universität gesehen werden. Die Universität nahm Dienstleistungen des Unternehmens in Anspruch und stand deswegen in einem regelmäßigen Kontakt mit dem Unternehmen. Deshalb erschien der Umgang der Hochschulleitung mit dem Anliegen auch im Zusammenhang, einen positiven Eindruck bei dem Unternehmen als wichtiger Partner der Hochschulleitung, bspw. für Projekte im Bereich Hochschulberatung oder für die Einführung von Campusmanagementsystemen, zu hinterlassen.

Gleichzeitig kann der Umgang der Hochschulleitung mit dem Projekt auf die heterogenen und unterschiedlichen Interessen im Feld der Hochschulleitung zurückgeführt werden. Denn einerseits bestand großes Interesse an Evaluationen, mit der das Forschungsprojekt assoziiert wurde und andererseits gab es Bedenken und Angst vor einer Veröffentlichung

von Daten, die als „geheim“ eingestuft wurden.

Durch diese Erfahrungen, das Kennenlernen der Netzwerke und Handlungszwänge lernte ich die Tätigkeit der Mitglieder der Hochschulleitung und die Spannung, diffusen und unbekannten Erwartungen von außen, rechtlichen Anforderungen und den eigenen Befürchtungen innerhalb der Universität gerecht zu werden, kennen. Durch dieses Wissen veränderte sich meine Einstellung gegenüber der Hochschulleitung, die ich als sehr mächtigen Akteur in der Universität wahrgenommen hatte, deren Mitglieder lediglich die ihr zur Verfügung stehenden Steuerungsinstrumente ergreifen müssten, um ihre Ziele und Interessen durchzusetzen. Zudem war meine Wahrnehmung geprägt von Situationen, in denen ich das Verhalten einiger Mitglieder der Hochschulleitung gegenüber Professorinnen und Professoren oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als unangemessen wahrgenommen hatte. Durch das bessere Kennenlernen der Verpflichtungen der Hochschulleitung und der damit verbundenen Verantwortung, konnte ich dieses Verhalten gegenüber Professorinnen und Professoren sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwar nicht entschuldigen, jedoch kontextualisieren und „verstehen“ (vgl. Girtler 2001, S. 120–121).

Durch die Vereinnahmung der Perspektive auf die Hochschulleitung hatten sich meine Wahrnehmung des Feldes und die Zurechnung von Handlungsmöglichkeiten auf die Akteure innerhalb der Universität verändert. Zu Beginn der Feldforschung hatte ich die Professorinnen und Professoren als machtlose Empfängerinnen und Empfänger der Steuerungsvorhaben der Hochschulleitung gesehen und die rechtlichen Kompetenzen der Hochschulleitung als faktische „Macht“ und Durchsetzungskraft gleichgesetzt. Indem ich die Perspektive der Hochschulleitung, ihre Verpflichtungen sowie die Heterogenität der Erwartungen an sie kennenlernte, richtete ich meinen Blick mit einer neuen Perspektive auf Situationen, in denen Themen der universitären Forschungsorganisation zur Debatte standen und konnte dadurch Aushandlungssituationen, in denen sich die universitären Akteure wie Professorinnen und Professoren und die Hochschulleitung in einem ebenbürtigen Verhältnis gegenüberstanden, besser „sehen“.

Ein weiterer Aspekt, durch den mein Verhältnis zum Feld erheblich beeinflusst wurde, war meine arbeitsrechtliche Abhängigkeit vom Feld, weil mein Chef Mitglied der Hochschulleitung war. So wollte ich als Mitarbeiterin der Universität ein möglichst gutes Verhältnis zur Hochschulleitung und meinem Chef etablieren und den an mich gestellten Erwartungen entsprechen. Als Forscherin stellte ich jedoch Fragen, die von den Befragten als unangenehm empfunden werden konnten, beispielsweise wenn ich nach

wahrgenommenen Widersprüchen im Handeln der Akteure fragte, um Aufschluss über die Deutungen und Interpretationen der Akteure über Ereignisse an oder Begebenheiten in der Universität zu bekommen. Die durch das Beschäftigungsverhältnis zum Feld bestehende Abhängigkeit stellte die Durchführung der Feldforschung in eine Spannung. Dem aus dem Feld kommenden Vorschlag, an der Universität selbst zu promovieren, folgte ich schließlich nicht, weil sich die notwendige kritische und offene Diskussion der erhobenen Daten mit dem zuständigen Professor der Universität aufgrund der Loyalitätskonflikte und meines Abhängigkeitsverhältnisses zur Hochschulleitung als nicht durchführbar erwies.

Die Architektur des Forschungsprojektes, die auf die formale Integration der Forscherinnen und Forscher in das Feld setzte, zeitigte also sowohl Probleme als auch Möglichkeiten zur Entdeckung des Feldes. So zielte die in dem Projektantrag vorgesehene, formale Integration der Forscherin auf die traditionelle Vorstellung von teilnehmender Beobachtung und versetzte die Forscherin zwar formal in die Lage, zu einer Angehörigen des Feldes zu werden und das Feld aus der Innensicht zu beschreiben. Diese Zielsetzung war jedoch aufgrund der hohen und spezifischen Qualifikationen der Akteure des Feldes schwer umsetzbar, steht jedoch in einem Kontinuum mit Erfahrungen aus anderen ethnographischen Studien im Management von Organisationen. Dies zeigte sich auch im Feld, da ich weder Mitglied der Hochschulleitung war, noch im Feld anfallende Aufgaben, wie die einer Assistentin erledigte, sondern „lediglich“ zum Zweck der Forschung anwesend war.

Damit löste meine Anstellung als Projektmitarbeiterin im Feld der Hochschulleitung die Hoffnung auf eine besondere Nähe zur Hochschulleitung und eine besondere Verpflichtung der Mitglieder der Hochschulleitung für die Forschung nicht ein. Denn die formale Integration als Mitarbeiterin im Feld der Hochschulleitung berücksichtigte nicht die damit entstehenden Erwartungen der mit Ethnographie unerfahrenen Akteure der Hochschulleitung und die unterschiedlichen Rollen und Aktivitäten einer Universitätsmitarbeiterin und Forscherin. Die Nähe ermöglichte jedoch trotzdem ein tiefes Verständnis der Handlungszusammenhänge der Hochschulleitung und des Umgangs mit dem Forschungsprojekt durch eine Geheimhaltungsvereinbarung, die als Ausdruck des Handlungskontextes der Hochschulleitung, der von den Mitgliedern der Hochschulleitung während der Strukturreform als riskant und prekär angenommen wurde, gesehen werden kann.

2. Weiterentwicklung der Fragestellung und Erweiterung des Feldes

Zu Beginn der Feldforschung hatte ich mich in Anlehnung an die Fragestellung des Projektantrages auf die Hochschulleitung als kollektiven Akteur des universitären Forschungsmanagements konzentriert. Durch den an die Methode der Grounded Theory angelehnten "iterativ-zyklischen Charakter“ (Breuer 2010, S. 55) von Datenerhebung und -auswertung (vgl. Clarke 2012, S. 35–36), veränderte sich die Perspektive auf Forschungssteuerung und damit auf die Definition des Untersuchungsfeldes. Solche Veränderungen der Fragestellung werden als Ergebnis vermehrten Wissens der forschenden Person über das beforschte Feld und in einem positiven Sinn als Teil des ethnographischen Forschungsprozesses gefasst:

> „Um- oder Neufokussierungen erscheinen so nicht als Scheitern von Vorüberlegungen oder Vorannahmen, sie stellen vielmehr ein einkalkuliertes und durchaus erwünschtes Ingredienz und Ergebnis der hermeneutischen Erkenntnisfigur dar." (Breuer 2010, S. 55)

In diesem Verständnis erweiterte ich infolge meiner Beobachtung von Forschungsmanagement als Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Akteuren der Universität den Radius meiner Beobachtungen in die Universität hinein und damit auch die Definition des „Feldes“ lediglich als die direkten Handlungsfelder der Hochschulleitung. So wurde deutlich, dass für ein Verständnis des Managens und Steuerns von Forschung ebenso die Betrachtung anderer, zum Um-Feld gehörender universitärer Akteure, wie Professorinnen und Professoren und wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört. In Auseinandersetzung mit den erhobenen Daten und in den Begrifflichkeiten des theoretischen Konzeptes organisationalen Wandels, das als Auslöser organisationaler Veränderungen „wandernde Ideen“ konzipiert (vgl. Teil III), wurde die Hochschulleitung im universitären Gefüge als Initiatorin von Steuerungsprozessen gesehen, deren Impulse in der Universität auf andere Akteure treffen, die sich zu diesen Impulsen in Form von Widerstand zu, Veränderungen von oder Konsens mit der Ausgangsidee positionieren und sie damit verändern.

Parallel zu diesem Zwischenergebnis rückten im Feld die Vorbereitungen zur Gründung des universitären Forschungszentrums immer mehr in den Fokus, dessen Konzeption in der Universität als Steuerungsimpuls der wissenschaftlichen Ausrichtung der Universität durch die Hochschulleitung wahrgenommen wurde. Vermittelt über die mit dem Gründungsprozess des Forschungszentrums verbundene Aushandlung über die Idee von Forschung innerhalb des Zentrums schien dieser Prozess zwischen den verschiedenen Akteuren wie Professorinnen und Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeitern sowie Angehörigen der Hochschulleitung erfassbar.

Deshalb erweiterte ich die Fragestellung mit Blick auf die Veränderung der Idee von Forschung im Forschungszentrum auf dem Weg der Institutionalisierung in der Universität und weitete die Datenerhebung und Beobachtungen auf Gremien und Akteure außerhalb der Hochschulleitung, in die Universität hinein aus, um den Gründungs- und Institutionalisierungsprozess des Forschungszentrums zu erfassen. Dazu suchte ich den Zugang zu solchen Gremien und Akteuren, die mit diesem Prozess befasst waren - neben der Hochschulleitung waren das der universitäre Senat, eine Gruppe von Forscherinnen und Forschern, die sich zu einem späteren Zeitpunkt im Forschungszentrum als wissenschaftliche Arbeitsgruppe zusammengefunden hatten, sowie einzelne Professorinnen und Professoren, die in den Gründungsprozess des Forschungszentrums involviert waren.

Der Zugang zu diesen Akteuren gestaltete sich jedoch aufgrund meiner formalen Zuordnung zur Hochschulleitung schwieriger als erwartet. So stellte ich mich in Gremien und bei Interviews mit Professorinnen und Professoren zur Wahrung der Offenheit gegenüber den Informantinnen und Informanten immer mit der institutionellen Zuordnung und als Mitarbeiterin eines Mitglieds der Hochschulleitung vor. Diese Zuordnung stellt sich teilweise als problematisch heraus, da ich misstrauisch als „Spionin“ der Hochschulleitung gesehen wurde. So stellte mich ein Professor einer Forschungsgruppe des Forschungszentrums seinem Kollegen als Informantin der Hochschulleitung vor. In meinem Forschungstagebuch steht notiert: „Das Treffen der Forschungsgruppe ist beendet und die Leute stehen auf. Professor [A] kommt auf mich zu und möchte wissen, wer ich bin. Weil er bei der letzten Sitzung, in der ich mich vorgestellt hatte, nicht da war, kennt er mich noch nicht. Professor [B] hört die an mich gerichtete Frage und sagt, dass ich doch diejenige sei, die bei allen Sitzungen der Forschungsgruppe dabei sei und dann alle Informationen an die Hochschulleitung weiterleite. Ich sage, dass das so nicht stimme und stelle mich Professor A mit meinem Forschungsinteresse und als Mitarbeiterin des Forschungsprojektes vor und beteuere, dass ich keine Informationen weitergebe, sondern Daten zu Forschungszwecken erhebe. Er geht nicht weiter auf den Kontext meines Projektes ein, sondern sagt, dass er es interessant finde, wie sich jetzt die ganzen Leute [in der Forschungsgruppe; I.S.] zueinander stellen würden und was nun passieren würde innerhalb der Gruppe. Nach einer Weile verabschiede ich mich und gehe.“

2.1. Triangulation der Datenerhebung

Mit der Weiterentwicklung der Fragestellung wurden auch die erhobenen Daten heterogener, weshalb die Datenerhebung mit dem Konzept der ´impliziten Triangulation´ (Flick 2008, S. 53) beschrieben werden kann. Triangulation meint den methodischen Zugang zu einem interessierenden Feld durch die Sammlung verschiedenen Datenmaterials als ein Weg "zu erweiterten Erkenntnismöglichkeiten“ (ebd., S. 9) und ist ein Verfahren, das verschiedene Erhebungsmethoden und –daten kombiniert und in ihren Prinzipien bezeichnend für ethnographische Forschung ist (vgl. ebd., S. 52).

Dem Konzept liegen die Grundsätze des qualitativen Forschungsparadigmas zugrunde, also die Offenheit des Zugangs zum Feld sowie die Anpassung des methodischen Zugangs an das interessierende Phänomen (vgl. ebd., S. 54). Die Ethnographie im Sinne einer multiperspektivischen Forschung bedeutet, dem Feld und seiner Dynamik zu erlauben, die Forschung zu beeinflussen und setzt damit die Offenheit und Flexibilität der Forscherin oder des Forschers voraus. Denn die Unbekanntheit des zu untersuchenden Gegenstandes, die interessierenden „Sinneinheiten (Handlungen, Gesprächsäußerungen, Texten) in einen umgreifenden Bedeutungshorizont, ihr Verständlich- und Nachvollziehbarmachen innerhalb eines gegebenen bzw. unterstellten Interpretationsrahmens“ (Breuer 2010, S. 44) macht es unmöglich, vorgängig Erhebungskategorien zu konzipieren, weshalb die Erhebung an diese zunächst noch unbekannten Aspekte des Feldes im Laufe der Forschung angepasst werden muss.

Für die Beantwortung der Frage nach dem Umgang mit den von der Hochschulleitung initiierten Impulsen der Forschungssteuerung in der Universität wurden deshalb solche Daten erhoben, die es erlauben, diesen Umgang aus unterschiedlichen Perspektiven und auf verschiedenen Ebenen zu erfassen (vgl. Flick 2008, S. 24). Denn dem Triangulations-Ansatz liegt die konstruktivistische Annahme zugrunde, dass „jede Methode ihren Gegenstand konstituiert“ (ebd., S. 25). Dabei werden die unterschiedlichen Methoden und Datensorten, die den Forschungsgegenstand aus einer je spezifischen Perspektive beschreiben, nicht als konkurrierende Daten, in denen eine übereinstimmende Beschreibung des Untersuchungsgenstandes gesucht wird, gefasst. Sondern die unterschiedlichen Daten sollen die unterschiedlichen Ebenen und Konstruktionen des untersuchten Feldes beschreiben, etwa aus der Perspektive „des Alltagswissens und auf der Ebene des Handelns“ (ebd.) und bedeutet, dass der untersuchte Gegenstand bzw. das Feld „von (mindestens) zwei Punkten aus betrachtet wird“ (ebd., S. 11). Das Ziel ist dabei,

weiter reichende Erkenntnisse über das Feld zu erhalten, als es mit einem methodischen Zugang möglich wäre, der lediglich eine Datensorte zur Grundlage der Beschreibung und Analyse macht (vgl. Flick 2008, S. 12). Das bedeutet in der Konsequenz, Daten zu erheben, wie verschriftlichtes Textmaterial, visuelle und archivalisch-historische Quellen, sowie ethnographische Interview- und Beobachtungsprotokolle (vgl. Clarke 2012, S. 35–36).

2.2. Erhobene Daten

Vor der Zielsetzung, ein möglichst umfassendes Bild des Feldes zu bekommen, erhob ich Daten unterschiedlicher Art, wie Protokolle von Sitzungen der Hochschulleitung, Protokolle von Senatssitzungen, Protokolle von Sitzungen eines Fakultätsrates, Protokolle von Treffen im Forschungszentrum und einer in diesem Rahmen organisierten Tagung, Protokolle von Gesprächen im Feld mit meinem Chef, einem Mitglied der Hochschulleitung, und anderen Kolleginnen und Kollegen, die im Feld der Hochschulleitung arbeiteten, in denen es um alltägliche Ereignisse und Themen des Feldes ging. Zusätzlich notierte ich in einem Feldtagebuch Vorkommnisse und Ereignisse, Eindrücke von Gesprächen, Interviews, Gremien- und Gruppensitzungen sowie persönliche Empfindungen.

Zur Erfassung und Durchdringung der strukturellen Ebene von Forschungssteuerung an der Universität wurden Dokumente der Universität, aber auch Dokumente aus dem hochschulpolitischen Zusammenhang gesammelt. Die wichtigsten der in der Datenanalyse für die Arbeit verwendeten Dokumententypen sind: von der Hochschulleitung erarbeitete und veröffentlichte Dokumente wie Strategiepapiere, Hochschulkonzepte und Hochschulentwicklungspläne, Rechenschaftsberichte der Universität, Schreiben an Professorinnen und Professoren zur universitären Forschungsstrategie und zu Verfahren der Forschungsförderung, Konzeptpapiere zur Gründung des Forschungszentrums, der Entwurf der Geschäftsordnung des Forschungszentrums sowie die Gremienordnung des Senats, außerdem Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Universität und Landesministerium. Zudem sammelte ich Dokumente, die von hochschulpolitischen Akteuren verfasst wurden, wie vom Landesministerium veröffentlichte Bekanntgaben und Erläuterungen zur leistungsorientierten Mittelverteilung, ein landesweites, von einer externen Gutachterkommission verfasstes Gutachten aus dem Jahr 2001 sowie das Landeshochschulgesetz.

Zur Erfassung von Argumentations- und Legitimationsmustern (vgl. Sieben 2009, S. 55) und der Perspektive einzelner Akteure auf Prozesse, Themen, Ereignisse führte ich themen- und ereigniszentrierte, leitfadengestützte Interviews und Gespräche. Insgesamt führte ich 12 leitfadengestützte Interviews, die transkribiert wurden und 14 strukturierte Gespräche. In den Interviews und Gesprächen fragte ich nach dem „Warum“ des Handelns und legte den Fokus auf die Erschließung von Handlungsabsichten, Interessen und Sinnkonzepten der Handelnden, wobei es nicht darum ging, die Kohärenz zwischen dem Wissen und dem „Handeln einer Person“ zu überprüfen, sondern „wie sich Diskrepanzen zwischen Wissen und Handeln theoretisch erklären lassen“ (Flick 2008, S. 52; vgl. auch: Sieben 2009, S. 48).

Zudem geben die Interviews und Gespräche Einblick in die sprachliche Praxis und die Narrationen des Feldes und in die Deutungen von Ereignissen an der Universität. So sind Kommunikationsprobleme aufschlussreich für die unterschiedlichen „Sprachspiele“, die von den verschiedenen, in einer Situation anwesenden Sprachspielgemeinschaften genutzt werden (vgl. Sieben 2009, S. 50). Die Unterschiede der „Sprachspiele“ äußern sich im unterschiedlichen Einsatz von Terminologien (vgl. ebd.), die Ausdruck ihrer je spezifischen Perspektive auf Realität sind und in der bspw. deutlich wird, was als Problem gilt:

> "Der Wirklichkeit und Erkenntnis konstituierende Charakter der *Sprache* ist ein wichtiger Ausgangspunkt, sie wird jedoch nicht in dem Sinne überhöht, dass soziale Praxis oder Verhältnisse vernachlässigt würden. Sprache wird vielmehr als eines der Symbolsysteme und eine mit anderen Praktiken verwobene soziale Praxis verstanden, die mit Machtwirkungen verknüpft sind." (ebd., S. 48)

Die Erhebung kommunikativer Praxis spielt vor allem auch für die teilnehmende Beobachtung eine wichtige Rolle, da sie wesentlich für die Konstitution von Situationen, wie Gremiensitzungen, sind.

Die teilnehmende Beobachtung im Feld kann mit Anlehnung an Girtler als unstrukturierte teilnehmende Beobachtung (vgl. Girtler 2001, S. 134) bezeichnet werden, bei der es keine festen Regeln für die Beobachtung gibt, sondern Beobachtungsdimensionen, mit denen versucht wird, die "gesamte soziale Situation" (vgl. ebd.) festzuhalten. Diese Dimensionen, an denen sich die Protokolle der Gruppentreffen und Gremiensitzungen orientierten, waren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Situation, die Strategien und die Art und Weise der "Durchführung der sozialen Situation" (ebd., S. 138) durch die beteiligten Akteure. Dadurch standen konzeptionell die Zwänge, Dinge, räumlichen, zeitlichen und sozialen Aspekte, die zur "Schaffung der sozialen Situation" (ebd.) beitrugen, im Fokus der Beobachtung und Protokollierung (vgl. ebd., S. 134–138).

3. Datenauswertung und Analyse

Die Datenauswertung orientierte sich an zwei Aspekten, um die Forschungsfrage nach den Impulsen, Prämissen und Zielen der Forschungsorganisation in der Universität zu beleuchten.

Erstens wurde rekonstruiert, wie sich die Steuerungsimpulse der Hochschulleitung zur Umstrukturierung der Universität und zur Gründung des Forschungszentrums in der Universität entwickelten. Dazu wurde der Blick auf die Chronologie der Entwicklung der beiden Impulse gerichtet und nach den Begründungszusammenhängen, externen Faktoren die dabei herangezogen wurden und den damit intendierten Zielsetzungen gefragt.

Aufgrund der Fokussierung im Feld und aus dem forschungspragmatischen Grund der guten Eingrenzbarkeit des Institutionalisierungsprozesses des Forschungszentrums fokussierte ich die Datenerhebung und –auswertung in einem zweiten Schritt auf diesen Prozess. Dabei richtete ich den Fokus auf den Umgang in der Universität mit der Idee zur Gründung des Zentrums und die dabei relevanten Orientierungspunkte der in diesen Prozess involvierten Akteure, durch die die Idee verändert wurde. Dieser Prozess wurde als Aushandlung zwischen den verschiedenen, in den Prozess involvierten universitären Akteuren und in Anlehnung an das theoretische Konzept als „Übersetzung“ gefasst.

Durch die beschriebene Veränderung der Untersuchungseinheiten nicht als ausgedehnte Aufenthalte im Feld, sondern als punktuelle Einblicke in die Gremien der Hochschulleitung und in andere universitäre Gremien, in denen die beiden Impulse zur Reform der Universität und der Gründung des Forschungszentrums verhandelt wurden, standen die situativen Aushandlungsprozesse im Fokus der Auswertung. Diese gleichen den punktuellen Einblicken, wie sie Renita Thedvall für ihre Feldforschung in Versammlungen der Europäischen Kommission beschreibt und anhand derer sie die Entwicklung von Politik in der Europäischen Union rekonstruierte (vgl. Thedvall, S. 107ff). In punktuellen Ereignissen und vorläufigen Dokumenten wie Konzeptpapieren lassen sich die Orientierungspunkte der jeweils beteiligten Akteure beschreiben und damit Rückschlüsse auf die Logiken der Akteure ziehen. Die Aushandlung der Steuerungsimpulse der Hochschulleitung wurde auf die in ihnen hervortretenden relevanten Orientierungen auf der Argumentationsebene und die beobachtbaren Handlungsressourcen der Akteure, mit denen sie Einfluss auf die Aushandlungssituation nahmen, befragt. Die Frage nach den Handlungsressourcen zielte darauf, den Einfluss der an den Aushandlungsprozessen beteiligten Akteure in der Situation und anhand des

Institutionalisierungsprozesses des Forschungszentrums zu rekonstruieren.

Dazu wurden die Daten zunächst mit einem Verfahren offenen Kodierens, das an die Grounded Theory angelehnt war mit dem Analyseprogramm MaxQDa bearbeitet. Die Daten, die dabei zunächst analysiert wurden, waren Protokolle von Sitzungen der Hochschulleitung oder im Senat, in denen Aspekte der Gründung und Institutionalisierung des Forschungszentrums verhandelt wurden.

Dazu wurden die Daten zunächst „aufgebrochen" und alle relevanten Akteure und Objekte in der Situation benannt. Das Ziel dabei war, anhand der Daten über die Situation und weiterer, mit ihr zusammenhängender Daten - wie Dokumente, Interview-, Beobachtungs-, Gesprächsprotokolle - ein möglichst umfassendes Bild der interagierenden Akteure, ihrer Interessen und Handlungsverpflichtungen zu zeichnen. Das Kodieren in diesem Analyseschritt wurde offen gehalten, um die „Forschungsarbeit *zu eröffnen*" (Strauss 1991, S. 58) und die Daten zu konzeptualisieren (vgl. ebd., S. 59), um dadurch „in Daten gegründete Konzepte" (ebd.) über das untersuchte Feld zu bekommen.

Im nächsten Schritt wurden die Daten „auf ihren konzeptuellen Gehalt hin ausgeleuchtet: Die beobachteten Phänomene werden in Bezug gesetzt zu allgemeinen Begriffen und Ideen, auf die sie verweisen bzw. mit denen sie in sinnvollen Zusammenhang gebracht werden können [...]." (Breuer 2010, S. 52) Dabei bestand die Herausforderung darin, sich „wirklich von der Ebene der Daten zu lösen" (Strauss 1991, S. 60). In diesem Kodierschritt begann ich, die Daten auf das Konzept des organisationalen Wandels durch Ideen, zu beziehen. Um die in dieser Analysephase notwendige Loslösung von der Datenebene zu unterstützen, wird empfohlen, Beobachtungs- oder Gesprächsprotokolle bzw. Interviewtranskripte gemeinsam mit anderen Forscherinnen und Forschern zu kodieren, weil diese distanzierter auf die Ereignisse im Feld und auf das Feld selbst blicken (vgl. ebd.). Während der Feldforschung analysierte ich deshalb immer wieder zusammen mit meinen Projektkolleginnen und -kollegen Protokolle und Transkripte. Nach der Feldforschung analysierte ich in einer Arbeitsgruppe gemeinsam mit anderen Doktorandinnen und Doktoranden anonymisierte Beobachtungsprotokolle und Interviews.[18]

In der anschließenden Phase des axialen Kodierens, der Datenanalyse um die „Achse einer Kategorie" (ebd., S. 63) herum, wurde der Fokus auf die Veränderung und

[18] Die gemeinsame Dateninterpretation mit meinen Kolleginnen und Kollegen, sowie mit anderen Doktorandinnen und Doktoranden war mir nach einigen Monaten Feldforschung zugesagt worden, unter der Bedingung, dass die Protokolle und Interviewtranskriptionen immer vollständig anonymisiert waren.

Weiterentwicklung der Konzeption des Forschungszentrums und die dabei beobachtbaren Ressourcen, Einfluss zu nehmen und die in der Aushandlung relevant gemachten Orientierungspunkte gelegt (vgl. ebd.). Durch die Fokussierung auf diese Kategorie, die „Schlüsselkategorie“, begann ich mit der selektiven Kodierung (vgl. ebd.), bei der „nach Bedingungen, Konsequenzen usw., die in Bezug zur Schlüsselkategorie stehen“ (ebd.) gesucht wird. Die Konzentration auf eine oder mehrere Schlüsselkategorien bestimmte den weiteren Verlauf des Forschungsprozesses und der noch zu erhebenden Daten und zu analysierenden Daten (vgl. ebd., S. 70).

Die Frage nach der Aushandlung der Reformkonzeption durch die in den Prozess involvierten Akteure wurde durch verschiedene Situationen der Aushandlung versucht nachzuvollziehen. Dazu wurde im Rahmen der Analyse der Schlüsselkategorie versucht, den Blick auf die Erhebung von „Informationen über Ähnlichkeiten und Unterschiede zum Vertrauten bzw. bereits Beschriebenen“ zu legen, weil diese „den theoretischen Blick erweitern und das Sensorium für ein Hinterfragen vermeintlicher Selbstverständlichkeiten und "Normalitäten" schärfen“ (Breuer 2010, S. 52). Mit dem Fokus auf Aushandlungsprozesse und damit auf Übersetzungen und Veränderungen des Steuerungsimpulses und die Beobachtung von Interventionen verschiedener Akteure in den Aushandlungsprozess wurde die Bandbreite von Steuerungsmöglichkeiten beleuchtet. Außerdem wurde der Blick auf „dramaturgische Höhepunkte“ gelegt. Dieser Begriff von Bohnsack bezieht sich auf Situationen in kollektiven Diskussionssituationen, die von einer „besonderen *interaktiven* und *metaphorischen Dichte* (also Lebendigkeit und Bildhaftigkeit)“ (Bohnsack 1989, S. 24; kursiv im Original) geprägt sind und in denen sich der Diskursverlauf und die „„seelisch-geistige Steigerung“ der Beteiligten“ dramaturgisch zuspitzt (ebd.). In diesen Erregungszuständen könne besonders gut das Kollektive abgelesen werden, denn es werde „gerade dort erfahrbar […], wo der einzelne – vielleicht sogar euphorisch – im Diskurs, auch wenn dieser kontrovers geführt wird, aufgeht“ (ebd., S. 22), weshalb diese Situationen als aufschlussreich für die Identifizierung der Schlüsselkategorien gesehen werden.

Ein wichtiger Aspekt dabei sind Ressourcen durch die Situationen interpretiert und in einen über die Situation hinausgehenden Bedeutungsrahmen eingerückt werden. Der Aushandlungscharakter von Situationen wird konstituiert als abhängig von den durch die Akteure verwendeten Bedeutungsrahmen und Interpretationen einer Situation, durch die eine Situation in einem mit dem Rahmen korrelierenden Sinn gedeutet werden kann (Hörning 2004, S. 24). Schwierigkeiten und Irritationen in einer Situation rühren dann

daher, dass unterschiedliche Deutungen der Situationen vorliegen, in denen bestimmte Handlungen als nachvollziehbar oder nicht nachvollziehbar interpretiert werden. Aus dieser Perspektive betrachtet ist die „Deutung von Situationen“, indem bestimmte Frames angelegt werden, eine umkämpfte Ressource, deren Bedeutsamkeit sich zeigt in „Auseinandersetzungen und Kontroversen“ (Clarke 2012, S. 78), in denen differierende Perspektiven und Verpflichtungen der kollektiven Akteure deutlich werden.

4. Zur Spezifik der Ergebnisdarstellung

Die Beschreibung ethnographischer Felddaten verlangt ebenso wie der Feldforschungsprozess eine hohe Reflektionsfähigkeit von der Forscherin. Bei der teilnehmenden Beobachtung bezieht sich die Reflektion auf das möglichst tiefe Eintauchen in das untersuchte Feld und die Rückbindung des Gesehenen, Gehörten, Erlebten in wissenschaftliche Theoretisierungen und Abstraktionen, die damit einen "Widerspruch von unmittelbarem Erleben und intellektueller Distanz" (Lissner-Espe 1993, S. 65) erzeugt. Dabei entsteht eine Situation des Hin- und Herpendelns zwischen erlebendem, sinnlichen Eintauchen und wissenschaftlich-theoretischer Distanzierung, das sich jedoch ebenso auf den Prozess des Aufschreibens des Gesehenen, Gehörten und Erlebten im Feld bezieht. Berichte über die Ergebnisse der Feldforschung in Form von Ethnographien sind das Endprodukt, auf das eine Feldforschung in der Regel abzielt und das den Bewertungsmaßstäben der wissenschaftlich-fachlichen Diskussion standhalten muss. Mit diesem Verwendungszusammenhang ethnographischer Feldberichte gehen spezifische Qualitätskriterien einher, die auf disziplinär-wissenschaftlichen Konventionen beruhen.

Zu diesen Konventionen gehört bspw. die kontrollierte Beschreibung sinnlicher und persönlicher Erfahrungen, aber auch die dichte und konkrete Beschreibung des Feldes, seiner Logiken und Sinnzusammenhänge, die Darstellung von Bedeutungen und Zusammenhängen, sowie von relevanten Ereignissen im Feld in feldeigenen Begriffen, also die „möglichst detaillierte und zugleich komplexe Darstellung einer Situation, deren Abläufe und Beteiligte aus möglichst unterschiedlichen Blickwinkeln und Quellen" (Kaschuba 2003, S. 219). Die Dichte ist zum einen ein Gütekriterium ethnographischer Forschung, das auf die intersubjektive Nachvollziehbarkeit von Hypothesen, die aus ethnographischen Forschungen gezogen werden, abzielt. Zum anderen ist sie ein Qualitätskriterium, das sich an der Vorstellung der Feldforschung als teilnehmende

Beobachtung im Sinne der „immersion“ der Forscherin bzw. des Forschers in das Feld orientiert. Dadurch rückt das Niveau der Innensicht in das beforschte Feld, die die Forscherin oder der Forscher im Laufe der Forschung erreicht hat, in den Fokus, wird dargestellt und bewertet. Damit kann dieses Kriterium als implizite Beurteilung der Eignung der Forscherin oder des Forschers als Ethnograph oder Ethnographin zu arbeiten und in der Lage zu sein, einen möglichst vertrauensvollen Status bei den Akteuren des Feldes zu erlangen, verstanden werden. Denn nur durch ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Akteuren im Feld könne der Forscher oder die Forscherin dem Feld und seinen Mitgliedern so nah wie möglich kommen: „Das Ideal einer erfolgreichen Feldforschung beinhaltet, dass es dem Forscher gelingt, eine Vertrauensbeziehung zu den Menschen der von ihm untersuchten Gemeinschaft herzustellen." (Röttger-Rössler 2004, S. 118)

Die Dichte als Qualitätskriterium ethnographischer Beschreibungen und Forschung fordert das untersuchte Feld und die Forscherin heraus. Denn die Dichte und Konkretheit der Beschreibungen verlangt von den Akteuren des Feldes Offenheit gegenüber der Veröffentlichung konkreter Einzelheiten und Einzelbeschreibungen über ihr Feld. Für die Forscherin bzw. den Forscher ist jedoch die konkrete Darstellung eines Feldes mit seinen Begriffen und Bezügen vor dem forschungsethischen Grundsatz der Wahrung der Anonymität des Feldes und seiner Akteure eine Herausforderung.[19]

Das bedeutet, dass insbesondere bei Studien großer Organisationen das Prinzip der dichten, nahen und konkreten Beschreibung von Zusammenhängen, Ereignissen, Akteuren, Interessen für ein Verständnis des Feldes - „wie es tickt“ - vor die Herausforderung stellt, die Beschreibungen gerade so konkret und nahe am Fall zu halten, dass sie den wissenschaftlichen Kriterien entsprechen und gleichzeitig die Anonymität der Organisation und ihrer Akteure zu wahren. Daraus resultiert eine Spannung zwischen der genauen Fallbeschreibung und der Anonymisierung, um die Rückführbarkeit auf die Organisation und ihre Mitglieder so gering wie möglich zu halten. Denn die Beschreibung und Interpretationen „wollen ja gerade nicht von vornherein von raum-zeitlichen Gegebenheiten abstrahieren. Persönliche Daten enthalten eine Fülle solcher Informationen. Dennoch müssen alle Daten und Merkmale, die Rückschlüsse auf konkrete Personen erlauben, anonymisiert werden [...].“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 164–165)

[19]Vgl. dazu den Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und des Berufsverbandes deutscher Soziologinnen und Soziologen: §2, 5; online abrufbar unter: www.soziologie.de/de/die-dgs/ethik-kommission/ethik-kodex.html; zuletzt geprüft am 11.1.2015.

Öffentliche Einrichtungen wie Universitäten, die in gesellschaftliche und politische Zusammenhänge und Diskussionen eingebunden sind, die das Geschehen im Feld maßgeblich prägen, müssen aufgrund der Relevanz für das Handeln der Akteure im Feld beschrieben werden, erhöhen jedoch gleichzeitig trotz Anonymisierung die Möglichkeit von Rückschlüssen auf die untersuchte Organisation und ihrer Mitglieder.

Eine Feldforschung über eine Universität, bzw. über das Forschungsmanagement einer Universität, potenziert dieses Problem, weil potentielle Leserinnen und Leser einer solchen Arbeit als Mitglieder wissenschaftlicher Gemeinschaften potentiell informiert über das Geschehen an Hochschulen sind oder über Kolleginnen und Kollegen Informationen über das Geschehen an anderen Universitäten erhalten können. So können Institutionen trotz der Anonymisierung der Universitäten oder ihrer Reformziele für eine informierte Leserschaft zu entschlüsseln sein und verlangen deshalb von der Forscherin eine noch stärkere Abstraktion vom Fall, aus der sich jedoch Beschränkungen für die Darstellung des Feldes ergeben: „Das [die Anonymisierung der Daten; I.S.] kann große Einschränkungen für die Präsentation von Forschungsergebnissen mit sich bringen." (ebd.) Diese Einschränkungen waren in der beschriebenen Feldforschung hoch und beschränkten deshalb im genannten Sinne die möglichst konkrete Beschreibung des Feldes, seiner Akteure und Ereignisse und resultierten in einer Beschneidung einer möglichst konkreten Beschreibung der Ereignisse im Feld und damit bei der Verfassung der Ergebnisse aus dem Feld.

V. Darstellung der empirischen Ergebnisse

Vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklungen im Hochschulsystem, den theoretischen Bezügen sowie dem methodischen Zugang zum Feld und der Darstellung der umfassenderen Situation des Forschungsprojektes wird im ersten Abschnitt der Darstellung der aus der Empirie gewonnenen Ergebnisse das Feld dargestellt. Der Abschnitt ist in zwei Teile gegliedert: Im ersten, kürzeren Teil werden meine Erfahrungen als Forscherin beim Eintritt ins Feld der Hochschulleitung reflektiert und die dabei aufgetretenen Irritationen auf meiner Seite wie auch auf Seiten der Hochschulleitung und der Umgang damit beschrieben. Ein Ergebnis der Feldforschung ist, dass ein wichtiger Aspekt der in den Blick genommenen Praxis des Managens und Organisierens von Forschung der Hochschulleitung darin besteht, eine Perspektive auf die Situation der Universität und universitären Forschung zu entwickeln und diese zu kommunizieren, um auf dieser Grundlage Handlungen zu begründen wie bspw. die Umstrukturierung der Universität und die Gründung des Forschungszentrums. Die Beschreibung dieser Perspektive der Hochschulleitung auf die Universität steht im Zentrum des zweiten Teils. Dazu werden vor allem Dokumente, Gesprächsprotokolle und Interviews herangezogen, um die Darstellungen des Präsidenten über problematische Entwicklungen an der Universität und der Entwicklung von Alternativen und Lösungsansätzen zu beschreiben. Bei dieser Darstellung wird die Problemkonstruktion beschrieben, aus der heraus die Umstrukturierung und die Gründung des Forschungszentrums als Lösung fungierte.

1. Beschreibung des Feldes aus der Perspektive des Feldzugangs

Wie in den methodischen Ausführungen (vgl. Teil IV) dargestellt, waren die Bemühungen zu Beginn der Forschung vor allem darauf gerichtet, Zugang zum Feld, in dem die Hochschulleitung agiert, zu bekommen. Darunter wurden Bereiche verstanden, wie die Sitzungen der Hochschulleitung aber auch zum alltäglichen Geschehen in den Büros der Mitglieder der Hochschulleitung. Die folgenden Beschreibungen des Feldeintritts in das Feld der Hochschulleitung sind Schilderungen aus dieser Phase der Feldforschung und verdeutlichen die dabei aufgetretenen Irritationen aus meiner Perspektive als Forscherin, die aufschlussreich für die Identifizierung des Handelns der Hochschulleitung waren.
Die beim Eintritt in das Feld der Hochschulleitung aufgetretenen Irritationen werden hier als eine für ethnographische Forschungen typische Situation zu Beginn einer

Feldforschung gefasst, bei der die Akteure des Feldes durch die Anwesenheit der Forscherin oder des Forschers aus ihrer „fraglos natürlichen Einstellung“ zu ihrem alltäglichen Handeln gerissen werden, durch die sie eine „reflektierende Distanz“ (Eisch-Angus 1992, S. 80) zu ihrem Handeln entwickeln (vgl. ebd.). In Anlehnung an Clarke (Clarke 2012, S. 151) wird diese Irritation als Situation, in der die Identität und die Tätigkeit der Hochschulleitung herausgefordert werden, gefasst und ist deshalb besonders aufschlussreich. Denn insbesondere meine Ankündigung, das alltägliche Managen und Organisieren von Forschung beobachten zu wollen, stellte eine Irritation der Routinen des Managens und Organisierens der Forschung dar, die einen feldspezifischen Umgang mit dieser Mitteilung provozierte, in dem ein Kompromiss gefunden werden musste, mit den Interessen der Hochschulleitung und meinen als Forscherin umzugehen. So kann der Umgang mit meinem Eintritt in das Feld als Prozess gesehen werden, in dem die verschiedenen „Bedürfnisse oder Anforderungen“ (ebd., S. 91) der an der Situation Beteiligten verhandelt wurden.

1.1. Feldforschung im Feld der Hochschulleitung

Das Forschen im Feld der Hochschulleitung stellte sich von Beginn an als Herausforderung dar. So irritierte mich zu Beginn meines Feldaufenthaltes, dass ich trotz positiver Zusagen der Hochschulleitung keinen Zugang zum Management-Alltag und zunächst auch nicht zu den Sitzungen der Hochschulleitung bekam. Ich hatte die Feldforschung mit der Vorstellung begonnen, im Feld der Hochschulleitung und bei den alltäglichen Tätigkeiten im Büro des Präsidenten dabei zu sein. Die zu Beginn der Forschung erteilte Absage, an den Sitzungen der Hochschulleitung teilnehmen zu können, die im weiteren Forschungsverlauf aufgehoben wurde, interpretierte ich zu diesem Zeitpunkt als Widerspruch zu der Zusage der Hochschulleitung, mir Zugang zu den für die Forschung relevanten Gremien zu ermöglichen.

Über diese als Widerspruch wahrgenommene Entscheidung der Hochschulleitung wurden meine Vorannahmen über das Handeln und die Entscheidungsfindung der Hochschulleitung deutlich. Diese beinhalteten die Erwartung, dass sich die Hochschulleitung, weil sie das Forschungsprojekt angenommen hatte, im Vorfeld über die Implikationen einer ethnographischen Forschung über die eigene Management-Praxis informiert und in diesem Wissen die Entscheidung getroffen haben musste. Außerdem folgerte ich aus der Bereitschaft der Hochschulleitung, an dem Forschungsprojekt teilzunehmen, dass sie offen gegenüber der Forscherin sein und ein Interesse an den

Ergebnissen der ethnographischen Arbeit haben müsste.

Diese Vorannahmen basierten auf den Erfahrungen und Wahrnehmungen der Universität, wie ich sie als Studentin entwickelt hatte. Aus dieser Perspektive war die Universität ein Ort, an dem wissenschaftliche Forschung und die Vermittlung neuer Erkenntnisse durch Lehre im Zentrum des Interesses aller standen. Mit diesen Vorstellungen über die Logiken in der Universität begann ich meine Feldforschung und entdeckte allmählich andere Logiken und Interessen, als die die ich bisher mit der Universität als Institution verbunden hatte. So begegneten mir auf einmal ganz neue Perspektiven auf wissenschaftliche Forschung und die Leistungen von Professorinnen und Professoren, die nicht unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten sondern unter ihrem möglichen Beitrag für eine verbesserte Darstellung der Gesamtleistung der Universität, diskutiert wurden oder gar in einer offensiven Art und Weise als ungenügend bezeichnet wurden. Im Mittelpunkt standen dann Aspekte wie die Verbesserung der Außendarstellung der Universität oder der Vergleich des Forschungsoutputs der eigenen Universität mit anderen Universitäten.

Die Entdeckung ganz neuer Aspekte dieser mir bekannt scheinenden Institution verdeutlichten sehr schnell den Unterschied des Feldes zu dem, was ich bisher als Universität kennengelernt hatte. Der Unterschied zwischen meinen Vorstellungen über die Arbeit einer Hochschulleitung zu Beginn der Feldforschung und den Logiken, der Handlungspraxis und dem Leitungsverständnis der Hochschulleitung kann als exemplarischer Ausdruck der tradierten Vorstellungen von Universität und den aktuellen wettbewerbsorientierten, hochschulpolitischen Entwicklungen gesehen werden (vgl. Teil II). Durch das Kennenlernen der Logiken der Hochschulleitung eröffnete sich ein neuer Blick auf die Universität – zum einen als wissenschaftliches und theoretisch orientiertes Feld und zum anderen, im Feld der Hochschulleitung, als sehr pragmatisches und handlungsorientiertes Feld. Die geschilderte Fremdheit des Feldes, die sich in den für mich völlig neuen Logiken, Handlungszielen aber auch Redeweisen spiegelte, etablierte die für ethnographisches Arbeiten in der eigenen Gesellschaft verlangte „Verfremdung“ von Beginn der Feldforschung an.

Während der Feldforschung sollte sich zeigen, dass das Aufeinandertreffen divergierender und konkurrierender Vorstellungen von Universität und wissenschaftlicher Forschung nicht lediglich ein Aspekt des Feldeintritts als Ethnologin war, sondern dass die divergierenden Vorstellungen über die Logiken und Zielsetzungen in der Universität ein stetes Thema des Aushandlungsprozesses zwischen den verschiedenen universitären Akteuren und ihren Vorstellungen von wissenschaftlicher Forschung und Universitäten

waren.

Im Folgenden werden drei Aspekte angeführt, die als aufschlussreich für die Interpretation der Logiken der Hochschulleitung gesehen werden- die Rollenzuschreibungen, die ich aus dem Feld bekam, eine Situation des „Warten lassens“ als ich mein Projekt in einer Sitzung der Hochschulleitung vorstellte und der Verweis auf die Unerforschbarkeit des Feldes durch ein Mitglied der Hochschulleitung.

1.1.1. Fremdes Feld, fremde Rollenzuschreibungen

Rollenzuschreibungen können als Ausdruck der sinnhaften Auslegung der Anwesenheit einer Forscherin in einem Feld durch die Mitglieder eines Feldes gesehen werden, weshalb ihre Reflektion für die Erschließung der Ereignisse im Feld "unentbehrlich" (Eisch-Angus 1992, S. 80) sind. Zu Beginn der Feldforschung erklärten mir der Universitätspräsident und mein Ansprechpartner aus der Verwaltung, dass sie mich in der Rolle einer „Prozessoptimiererin“ sehen würden, die für die anstehende Umstrukturierung der Universität eine - nicht näher definierte - kritisch-konstruktive Begleitung leisten sollte.

Trotz meiner Erklärungen, dass ich aufgrund meines Forschungsinteresses an der Exploration von Managementpraxis, anstatt an einer anwendungsbezogenen Beratung nur beschränkt Impulse geben könnte, hielten meine Ansprechpartner an der Rolle fest. So stellte mich der Präsident einige Monate später in einer Sitzung der Hochschulleitung Gästen eines regionalen Wirtschaftsverbandes als externe Gutachterin vor, die den aktuellen Veränderungsprozess begleite. Er führte dabei aus, dass meine Anwesenheit in der Sitzung der Hochschulleitung zeige, dass die Universität Interesse daran habe, sich extern evaluieren zu lassen (E_4).

Auch die Informationen, die mir zu Beginn der Feldforschung übersandt wurden, waren auf die Rolle einer Prozessoptimiererin zugeschnitten: Zahlen, Diagramme, Tabellen zur leistungsorientierten Mittelvergabe, aktuelle und ältere Finanz- und Haushaltspläne, die mir zeigen sollten, in welchem Zustand sich die Universität befände und welche Probleme sie habe.

Meine Anfragen zur Teilnahme an Arbeitstreffen und Sitzungen der Hochschulleitung wurden zunächst zurückgewiesen und die Art meiner Fragen in Gesprächen, die ich mit Mitgliedern der Hochschulleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Abteilung für Forschungsförderung führen wollte, wurden anfänglich nicht „verstanden“. Diese Gespräche zielten vor allem darauf, einen Überblick über aktuell relevante Ereignisse an der Universität und Informationen über das universitäre

Forschungsmanagement zu bekommen, um aufbauend auf den Informationen aus dem Feld die weitere Feldforschung zu planen. Dabei zeigte sich jedoch, dass meine Fragen und mein Frageinteresse zu wenig konkret waren. Aufgrund meiner Neuheit im Feld stellte ich an den Reaktionen der Gesprächspartnerinnen und -partner fest, dass die Fragen nach persönlichen Einschätzungen der Akteure über die Situation im Feld und die Universität im Allgemeinen für die Dauer meiner Anwesenheit im Feld zu früh kamen, da sie mehr Vertrauen erforderten. So wurde insbesondere in den Gesprächen mit den Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern anfänglich eine Distanz deutlich, die sich damit erklären lässt, dass ich während der Feldforschung mit der Hochschulleitung assoziiert wurde – eine Verbindung, die sich trotz der Erklärung, es handle sich um eine wissenschaftlich-interessierte Perspektive auf die Hochschulleitung, hielt. Andererseits kann die Tatsache, dass die Gesprächspartnerinnen und -partner meine Fragen nicht „verstanden", auf die Unbekanntheit der Arbeit einer Ethnologin und dem Forschungsinteresse, das sie verfolgt, zurückgeführt werden.

Die Zuschreibung der Rolle der Prozessoptimiererin kann als Umdeutung gesehen werden, die den eigentlichen Grund meiner Anwesenheit und Interessen im Feld überlagerte und stellt eine Form des Umgangs mit der nicht mehr abwendbaren Anwesenheit dar. Denn zu Beginn der Feldforschung war die Hochschulleitung mit der Vorbereitung der von ihr initiierten Umstrukturierung der Universität beschäftigt, die sie vor die Herausforderung stellte, mit der Unsicherheit dieses Prozesses umzugehen. Ein Mitglied der Hochschulleitung äußerte deswegen auf meine Anfrage, an den Sitzungen der Hochschulleitung teilnehmen zu können, die Sorge, dass durch mich vertrauliche Informationen über die Umstrukturierung, die für einige der Universitätsmitglieder unangenehm sein könnten, in die Universität dringen und dadurch die Umsetzung der Reform gefährden könnten.

In diesem Zusammenhang, angesichts der in Teil II geschilderten hochschulpolitischen Entwicklungen, die Hochschulleitungen zum Verantwortung tragenden Gremium der autonomen Hochschule zu machen, sowie dem Selbstverständnis des Präsidenten, der Verantwortliche für die Weiterentwicklung der Universität zu sein, wird die Umdeutung der Forscherinnenrolle als Prozessoptimiererin und externe Beraterin verständlich. Denn die Hochschulleitung führte die Hochschulreform durch und musste Unsicherheiten, die ihre Umsetzung gefährdet hätten, minimieren. Die überspitzt formulierte Beschreibung der Erwartungen an das Management von Unternehmen von Froschauer und Lueger, die auch für die Hochschulleitung zutrifft, zeigt an sie gestellte Erwartungen und gibt

gleichsam Einblick in das an der Rolle eines Managers bzw. einer Managerin orientierte Rollenverständnis des Präsidenten:

> "Flexible Anpassung – das ist die neue Herausforderung an die modernen Menschen, mit der auch das Management konfrontiert ist. Aber von ManagerInnen wird mehr erwartet, nämlich dass sie als verantwortungsvolle Kapitäne mit umfassendem Wissen und klarem Vorausblick ihr unternehmerisches Schiff sicher durch das Meer der Ungewissheit mit ihren verborgenen Strudeln und unvermittelten Stürmen führen. Dabei sollten sie zuversichtlich alle Geschäftsgelegenheiten ergreifen, die MitarbeiterInnen mit Feingespür zu Höchstleistungen mobilisieren und für das unternehmerische Wohl begeistern, aber dennoch energisch Entscheidungen im Rahmen ausgeklügelter strategischer Entwicklungspläne durchsetzen und Widersprüche konsequent eliminieren." (Froschauer und Lueger 2011, S. 229)

Vor dieser zugespitzten Beschreibung der Aufgaben und Erwartungen, die im Fall der Hochschulleitung in der Verantwortlichkeit für die Entwicklung der Universität liegt, wie dem Umgang mit Finanzierungsunsicherheiten durch unsichere Drittmitteleinwerbungen und dem steten Vergleich des relativen Erfolgs zu den anderen Universitäten im Drittmittelwettbewerb ist die „Inanspruchnahme von Beratung [...] für das Management ein probates Mittel, die eigenen Aktivitäten abzusichern, sodass ihm auch im Falle von Misserfolg kein Vorwurf gemacht werden kann.“ (ebd., S. 246) Waren lange Zeit vor allem Wirtschaftsunternehmen im Fokus von Beratungsunternehmen, greifen nun auch öffentliche Einrichtungen wie Universitäten auf Beratungskompetenz zurück (vgl. ebd., S. 227).

Die Hochschulleitung hatte sich im Rahmen der Strukturreform und der darauf folgenden Einführung eines neuen Campusmanagement-Systems mit der Rolle und den Ansätzen externer Beratungsunternehmen auseinandergesetzt, die sich bei der Hochschulleitung vorgestellt hatten. Die Rolle der Prozessoptimiererin und der externen Beraterin ist also eine bekannte Figur für die Mitglieder der Leitungsebene der Universität und eine bekannte Rolle, die zu ihrem Handlungskontext passt und gleichzeitig als Ausdruck des Bedarfes an Beratung gelesen werden kann. Bei der Prozessberatung wird „versucht, blinde Flecken der Organisation aufzudecken und Handlungsspielräume auszuloten. Die Einstiegsanalyse bezieht sich auf die Identifikation unterschiedlicher organisationaler Sichtweisen und damit verbundene Handlungsstrategien." (ebd., S. 237) Prozessberatung fokussiert damit den „Prozess organisationalen Handelns, wobei der Wechselseitigkeit kommunikativen Handelns besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. Entscheidend ist die Zufriedenheit der involvierten Gruppen mit dem Veränderungsprozess." (ebd.) Die Auslotung der Handlungsspielräume und die Zufriedenheit der am Prozess beteiligten Akteure zielen schlussendlich darauf, Widerstand gegen einen Veränderungsprozess zu erkennen und darauf basierend die Möglichkeiten zu entwickeln, auf Friktionen reagieren

zu können, um eine geplante Reform erfolgreich umzusetzen. In diesem Zusammenhang ist die Rollenzuschreibung Ausdruck der Interessen der Hochschulleitung bzw. vor allem des Präsidenten, der sich als unternehmensnah und managementaffin versteht. Diese Managementaffinität lässt sich über die Interpretation der Rollenzuschreibung hinaus auch aus anderen Daten ableiten. So berichtete ein Dezernent zu Beginn der Feldforschung mit voller Begeisterung von seiner Einschätzung, dass es an der Universität nun immer mehr Professorinnen und Professoren eines neuen Typs´ gebe. Diese verhielten sich letztlich wie Manager in Bezug auf ihre strategische Ausrichtung von Forschungsprojekten an übergeordneten Zielen der Universität oder an Drittmittelförderprogrammen. Folgt man dieser Darstellung, verweist der neue Typ von Professorinnen und Professoren auf die Entstehung eines neuen Ideals und Orientierungsmaßstabes für die Bewertung ihrer Leistung. Diese zeigte sich über die rhetorische Darstellung hinaus auch in der im Weiteren dargestellten Universitätsreform und in der inhaltlichen Programmatik des Forschungszentrums.

Die Rollenzuschreibung und das Selbstverständnis der Hochschulleitung weisen eine Passung mit der Darstellung des eigenen Handelns als rational motiviert, output-, gewinn- und erfolgsorientiert auf und verweisen auf die Relevanz der Handlungszuschreibung und –motivation Rationalität auf Handeln im Feld. Die Ausrichtung des Organisierens und Managens der Universität und insbesondere der Forschung an Wettbewerb und Erfolg wird von Simon und Flink als Idee der "wettbewerbliche[n] Koordination von Organisationen" (Simon und Flink 2014, S. 128) gesehen. Hänzi et al. betrachten Organisationen „als ein Erfolgsmodell gesellschaftlicher Problemlösung“ (Hänzi et al. 2014, S. 15), deren Probleme durch das gesellschaftliche Erfolgsparadigma und der daraus resultierenden Herausforderung erfolgreich zu sein, definiert wird. Durch den Wettbewerb der Organisationen untereinander und aufgrund des Drucks, erfolgreich zu sein, müssen Organisationen „ihren Erfolg »organisieren« und dafür intern ein Kollektivinteresse am Erfolg erzeugen." (ebd.) Das bedeutet, dass die Hochschulleitung bei den Universitätsmitgliedern Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungsmaßnahmen zur Erfolg versprechenden Organisation der Universität erzeigen muss.

Gleichzeitig ist es auch die Aufgabe des Managements, ein bestimmtes Bild der Organisation nach außen zu erzeugen, „das eine [...] positive bzw. legitime Bewertung seitens der Anspruchsgruppen wahrscheinlich macht“ (Hoßfeld 2011, S. 40). Die Darstellung der Inanspruchnahme der Leistungen einer Beraterin während eines Reformprozesses vor Gästen der regionalen Wirtschaftsbranche kann deshalb als

Selbstdarstellung der Hochschulleitung und ihrer managementaffinen Perspektive auf den Veränderungsprozess und die erwarteten Friktionen und Widerständen gelesen werden sowie als Darstellung von Aktivität und Entschlossenheit.

Die Erzeugung von Rationalität durch das Aufrufen konkreter Bezüge wie der der Prozessoptimiererin oder der externen Beraterin können mit der Verwendung bekannter Rollen, aber auch mit dem von Warneken und Wittel beschriebenen "Rationalitätsmythos" (Warneken und Wittel 1997, S. 4) von Eliten in Organisationen erklärt werden. Die Erzeugung einer Rationalität, die die rationale Motivation von Entscheidungen unter einer Output-, Gewinn- und Erfolgsorientierung ins Zentrum stellt, wird dann zu einer wesentlichen Ressource, über die Ereignisse, Leistungen von Personen gedeutet werden können.

Die Aufrechterhaltung des Rationalitätsmythos von Eliten in Organisationen lässt sich auch in aktuellen Management- und Organisationstheorien sowie in der Managementberatung finden. In diesen Bereichen wird die Vorstellung des Handelns in Organisationen als zweckrational ausgerichtet hergestellt, was sich auch in der Konzeption von Handeln in Theorien organisationalen Wandels zeige. So gebe es zwar häufig wechselnde Managementkonzepte, der rasche Wandel dieser Konzepte werde jedoch nicht mit der schnellen Konjunktur modischer Phasen in Verbindung gebracht, weil Mode als irrationaler, emotionaler Prozess bewertet werde. Demgegenüber besteht die Vorstellung von organisationalem Wandel als Durchsetzung, als „diffusion", einer guten Idee, die sich aufgrund ihrer Qualität verbreite (vgl. Czarniawska 2008, S. 87–88). Dieses Verständnis sei das unter Managern verbreitete Modell für Organisationswandel als „top-down planned change", der von einem Anfangsimpuls der Leitungsebene einer Organisation ausgeht und sich ausgehend von diesem Impuls aus fortsetzt, weil er aus rationalen Abwägungen heraus als sinnvoll bewertet wird (vgl. ebd.).

Beratungskonzepte, die in der Praxis Anwendung finden, schreiben damit Organisationen Rationalität zu und konzipieren sie als Orte des zweckorientierten Entscheidens. Diese Perspektive steht organisationswissenschaftlichen Erkenntnissen entgegen, weil sie zeigen, dass Entscheidungen häufig unter nur eingeschränkter Kenntnis der eigentlich relevanten Informationen oder unter Zeitdruck stattfinden, weshalb nicht davon ausgegangen werden kann, dass es zu einem Entscheidungsprozess nach dem sorgfältigen Abwägen aller verfügbaren Informationen über Alternativen kommt (vgl. Heinrichs 2010, S. 116; Froschauer und Lueger 2011, S. 234).

1.1.2. Abwarten und warten lassen

Das Vorhaben, Zutritt zu den Sitzungen der Hochschulleitung zu bekommen, gestaltete sich in den ersten Monaten meiner Anwesenheit im Feld langwierig und bürokratisch. Es schien, als sei einzelnen Akteuren erst mit meinem Eintritt in das Feld klar geworden zu sein, was es bedeutet, eine Ethnologin „im Hause zu haben". Die Langwierigkeit der Gestaltung des Zugangs zu den Sitzungen resultierte aus dem Verschieben von Terminen, um mein Forschungsvorhaben vor der Hochschulleitung vorzustellen. So war die Anfangszeit der Feldforschung von einer viermonatigen „Verhandlungsphase" mit einem Mitglied der Hochschulleitung über den Zugang zu den Sitzungen der Hochschulleitung geprägt. Schliesslich durfte ich mein Vorhaben in einer Sitzung der Hochschulleitung vorstellen. Daraus resultierte eine Geheimhaltungsvereinbarung, durch die ich Zugang zu den Sitzungen der Hochschulleitung bekam. Die Geheimhaltungsvereinbarung bezog sich vor allem auf den Umgang mit Daten, die in den Sitzungen der Hochschulleitung erhoben wurden und legte fest, dass die Beobachtungsprotokolle von einem Mitglied der Hochschulleitung kontrolliert werden und einzelne Passagen oder das ganze Dokument für eine bestimmte Zeit gestrichen werden konnten, bis ich sie mit meinen Projektkolleginnen und -kollegen besprechen konnte.

An dem Tag, an dem ich mein Forschungsprojekt vor der Hochschulleitung vorstellen sollte, wartete ich zwei Stunden vor dem Raum, in dem die Hochschulleitung tagte, bis ich meine Kurzpräsentation vorstellen konnte. Diesen Vorfall interpretierte ich als verschwenderischen Umgang mit meiner Zeit und als Widerspruch zum angenommenen rationalen Handeln der Hochschulleitung, aufgrund dessen ich einen ökonomischen Umgang mit Zeit erwartet hatte. In dieser ad-hoc Interpretation kommt jedoch das noch fehlende Wissen um die innere Organisation der Sitzung der Hochschulleitung zum Ausdruck, nämlich dass den unterschiedlichen Gästen in den Sitzungen der Hochschulleitung je nach Wichtigkeit mehr oder weniger zeitliche Priorität eingeräumt wurde.

Unter Berücksichtigung dieser Innformationen legt eine andere Interpretation der Situation nahe, diese nicht als Widerspruch zu einem ökonomischen Umgang mit Zeit, sondern in dieser die Erzeugung einer spezifischen Ordnung innerhalb der Sitzungen der Hochschulleitung zu sehen. Bei dieser Interpretation liegt der Fokus darauf, dass durch den Umgang mit der Zeit Anderer eine Ordnung in der Sitzung erzeugt wird: Aufgrund des Interesses, den Sitzungen der Hochschulleitung in Zukunft beizuwohnen, um die Feldforschung realisieren zu können, gab es für mich keine andere Option, als zu warten.

Dieser Umgang wiederholte sich später in anderen Sitzungen der Hochschulleitung, in denen ich dann als Beobachterin teilnahm, beispielsweise wenn Professoren und Professorinnen eingeladen waren, um über eine Aktivität ihrer Fakultät zu berichten. In solchen Situationen, in denen wenig umsichtig mit der Zeit anderer Personen umgegangen wurde, wurde eine hierarchische Ordnung von Personen aus der Universität, aber auch von außerhalb, mit denen die Hochschulleitung in Kontakt kommt, erzeugt. Dieser Umgang mit Zeit kontrastierte mit der vom Präsidenten an den Tag gelegten „Freude“ über die Schnelligkeit, mit der er die neu gegründeten Fakultäten eröffnete.

Soziale Hierarchie spielt in vielen ethnographischen Arbeiten eine wichtige Rolle, wobei es meist um ein „research down“ geht, also um Forschungen in statusniedrigeren Gruppen, in die sich die Ethnographin oder der Ethnograph begibt. Arbeits-, organisations-, management- und hochschulwissenschaftlichen Studien liegt häufig ein Ansatz zugrunde, bei dem Ethnographinnen und Ethnographen in statushöheren Gruppen forschen. Warneken und Wittel (Warneken und Wittel 1997) bemerkten bei der Verschriftlichung ihrer research-up Erfahrungen dass Ethnographinnen und Ethnographen in solchen Feldern häufig mit abwertenden oder desinteressierten Reaktionen auf ihre wissenschaftliche Arbeit oder die angewandte Methodik konfrontiert werden. Als Grund dafür kann die „wachsende Reflexivität auf Seiten der Forscher - und zunehmend auch auf Seiten der Erforschten - über Forschungsprozesse und –ergebnisse“ (Clarke 2012, S. 30) gesehen werden, die den Forschungsprozess verändert und ihn damit mitkonstituiert. Dabei komme es zu einem Machtgefüge (vgl. Warneken und Wittel 1997, S. 6), in dem die Forscherinnen und Forscher nicht statushöher sind, sondern ihre soziale Position wie auch ihre Expertise als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verteidigen müssen:

> "Die Objekte wissenschaftlicher Analyse sind mehr und mehr auch deren Subjekte geworden, die den Fragestellungen und Ergebnissen von Forschungsarbeiten nicht nur alltagsweltliche Erfahrung, sondern Fachwissen entgegensetzen können. Dies kann bedeuten, dass die Forschungsobjekte fachliches Mitwissen oder Besserwissen in die Forschungssituation einbringen, so daß die Forscherinnen und Forscher ihre individuelle Fachkompetenz zu verteidigen haben; es kann auch heißen, daß die Forschenden mit einem aus anderen Wissenschaften stammenden Gegenwissen konfrontiert werden, daß sich der "Streit der Fakultäten" also im außeruniversitären Feld fortsetzt." (ebd.)

Die Feldforschung wird damit zu einer Situation der Aushandlung sozialer Hierarchie zwischen den Akteuren im Feld und dem Forscher oder der Forscherin, wobei hierarchische Ordnungen zum einen durch Praktiken im Feld, wie hier dargelegt am Umgang mit der Zeit anderer Personen, aber auch durch Auseinandersetzungen über methodisches und fachliches Wissen anhand disziplinärer Unterschiede und Spezifika vollzogen werden. Auch in meinem Feld zeigte sich dieser „Streit der Fakultäten“ in Form

von Diskussionen über das methodische Vorgehen der ethnographischen Forschungspraxis, der die Erwartung nach quantifizierbaren Ergebnissen entgegengesetzt wurde. Diese zeigte sich einerseits in der Zuschreibung der Rolle der Prozessoptimiererin, als auch in der Auswahl relevanter Informationen für die Präsentation des Forschungsprojektes in einer Sitzung der Hochschulleitung. Nachdem mir angeboten worden war, meine Anfrage zur Teilnahme an den Sitzungen der Hochschulleitung in einer Sitzung des Gremiums zu präsentieren, intervenierte ein Verwaltungsmitarbeiter wiederkehrend in meine Vorbereitungen des Kurzvortrages und selektierte die Informationen der Präsentation. Er begründete seine Interventionen damit, dass die Hochschulleitung nur die richtigen und „wichtigen" Informationen über das Projekt bekommen sollte, was schließlich dazu führte, dass die aus meiner Perspektive wichtigen Informationen, beispielsweise zur Methode der teilnehmenden Beobachtung, entfernt wurden. Hervorgehoben werden sollten dagegen Informationen, die vor allem auf die beteiligten Universitäten im Projektverbund und damit auf mögliche neue Netzwerke mit diesen Universitäten abhoben und mit denen die Universität verglichen wurde. Die Selektion der Informationen und die Zuschreibung der Rolle der Prozessoptimiererin machten die Maßstäbe und Logiken der Akteure der Hochschulleitung sichtbar. Diese standen im Gegensatz zu meinen Vorannahmen und Erwartungen sowie zu meinem Bild der Universität und dem ethnologischen Forschungsvorgehen, nach welchem es passend und sinnvoll gewesen wäre, eingehend über die Methode und die geplante Vorgehensweise bei der Feldforschung zu informieren.

Den Erwartungen aus dem Feld, quantitative Erhebungen und keine ethnographischen Beschreibungen zu liefern und der Kritik am ethnographischen Forschungsansatz glaubte ich zu Beginn der Feldforschung mit „guten Argumenten" begegnen zu können. Nach mehreren ähnlich verlaufenden Gesprächen im Feld, die keine Veränderungen bewirkten, stellte ich fest, dass weder die Art und Weise des Überzeugens noch die Qualität der Argumente helfen würden, meinem Vorhaben Anerkennung zu verschaffen. Tatsächlich waren es die gänzlich unterschiedlichen Interessen der Hochschulleitung und mir, die es anzuerkennen galt. Czarniawska beschreibt, dass der Versuch, Zugang zu Wissen in Organisationen über die Erforschung der alltäglichen Praxis des Organisierens zu bekommen, aufgrund der unterschiedlichen Konzepte von Wissen und Rationalität insbesondere auf der Leitungsebene von Organisationen, als ungewöhnlich empfunden und deshalb auch abgelehnt werden kann (vgl. Czarniawska 2008, S. 11). Als Grund für die Ablehnung einer Verortung von Wissen und Rationalität in der Praxis nennt sie drei

Arten von Logiken, die in Organisationen in unterschiedlichen Bereichen beobachtbar seien: „[…] the logic of theory, the logic of practice and the logic of representation“ (ebd.). Dabei wird der Logik der Praxis eine Aussagekraft über die Arbeitsabläufe zugesprochen, die sich jedoch nicht als theoretisch-wissenschaftlicher Gegenstand eignen. Dagegen werden theoretische Modelle oder die Darstellung von Strategien eher als Gegenstand wissenschaftlicher Arbeit gesehen.

1.1.3. Geheimnisse des Feldes

Nach einigen Teilnahmen an Sitzungen der Hochschulleitung wies mich ein Mitglied der Hochschulleitung auf die Komplexität des Feldes und der Managementtätigkeit der Hochschulleitung hin und äußerte, dass die ausschlaggebenden Diskussionen und Entscheidungen der Hochschulleitung auf der „Hinterbühne“, dem inneren Kreis der Hochschulleitung, zu der ich jedoch keinen Zutritt bekommen würde, stattfänden. Dieser Hinweis auf die Undurchdringlichkeit des Feldes weckte die Befürchtung, dem Feld und den Praktiken der Hochschulleitung nicht bis zum entscheidenden Kern näher kommen zu können.

Diese Selbstdarstellung eines Akteurs des Feldes als geschlossene Arena und die damit einhergehende Hervorhebung der Hinterbühne stellte mich vor die Frage nach der Möglichkeit der Durchdringung von Vorgängen und Ereignissen im Feld und des Umgangs mit Wissenslücken. Der Hinweis aus dem Feld über nicht aufdeckbare „Geheimnisse“ und wichtige, jedoch nicht zugängliche Gremien, kann als Konstruktion einer unerforschbaren Blackbox gesehen werden. Nach Warneken und Wittel sind solche Situationen der annähernden Verunmöglichung der Forschung, die demotivierend wirken, charakteristisch für „research up“-Konstellationen (vgl. Warneken und Wittel 1997). So schafft und vergrößert der Hinweis auf unerforschbare Bereiche eine Distanz zwischen Forscher bzw. Forscherin und dem Feld. Gleichzeitig wird dadurch eine Argumentationsgrundlage erzeugt, in der die Akteure aus dem Feld eine „Definitionsmacht“ (Clarke 2012, S. 91) über das Geschehen im Feld ziehen können, die sie einsetzen können, wenn die im wissenschaftlichen Prozess gewonnenen Interpretationen über das Feld den Akteuren des Feldes nicht behagen.

Aufgrund des Hinweises auf die Geheimnisse des Feldes könnte geschlossen werden, dass eine Aussage über das Feld nicht möglich sei. Dieser Annahme liegt jedoch ein Verständnis sozialer Prozesse zugrunde, dass eine Aussage über soziale Realität und die Realität des Feldes nur bei Kenntnis aller objektiv vorhandenen Informationen über das

beforschte Phänomen möglich sei. Dem steht die Auffassung von sozialer Realität in Organisationen als eine sich immer im Verändern und im Werden befindliche Praxis, die die Wirklichkeit konstruiert und deshalb auf die Beschreibung des Organisierens und Managens unter einer bestimmten Fragestellung abzielt, entgegen (vgl. Czarniawska 2008, S. 7). Die Darstellung der Erkenntnisse über das beforschte Feld stellen in diesem Zusammenhang deshalb immer nur einen Ausschnitt von Realität dar, der wiederum auf einem Ausschnitt von möglichem Datenmaterial beruht.

2. Beschreibung der Universität aus der Perspektive der Hochschulleitung: Die Universität „...leider [...] noch kein Wirtschaftsunternehmen“[20]

Die von der Hochschulleitung initiierte Umstrukturierung der Universität und die Gründung des Forschungszentrums waren die beiden wichtigen Ereignisse während der Feldforschung. Dementsprechend wurden die beiden Maßnahmen bei offiziellen Anlässen und in Dokumenten von Mitgliedern der Hochschulleitung immer wieder thematisiert. Die Umstrukturierung wurde dabei vor allem unter dem Aspekt der Veränderung der Universität zur Anpassung an eine von Konkurrenz und Wettbewerb geprägte Realität dargestellt, wobei meist eine überblicksartige oder längere Rekonstruktion der Probleme der Universität und die Konklusion zur Lösung der Probleme in Form der Umstrukturierung und der Gründung des Forschungszentrums dargestellt wurde.

Diese Darstellung der Universitätsreform und der Gründung des Forschungszentrums als Lösungsansatz für spezifische Probleme wird im Folgenden anhand von Dokumenten, Interviews und Gesprächen beschrieben, um die Argumentation und Herstellung von Zusammenhängen aufzuzeigen, die als Ausgangspunkte der beiden Maßnahmen durch die Akteure der Hochschulleitung konstruiert wurden. Dazu werden Darstellungen der Mitglieder der Hochschulleitung aufgegriffen, die als Informationsquelle über die Darstellungen von Zusammenhängen und Ereignissen im Feld und als situationsbezogenes Handeln im Kontext der Universität gesehen werden. Diese Aussagen sind damit selbst „Untersuchungsgegenstand“ (Breidenstein et al. 2013, S. 83) und „ein feldtypisches Genre, [...] eine diskursive Praxis“ (ebd., S. 84) des Feldes. Die Darstellung von Ereignissen beinhalte nach Czarniawska sinnstiftende Erklärungen für den Ablauf von Ereignissen (vgl. Czarniawska 2008, S. 33), über die die Zuschreibung und Entstehung von Bedeutung und Zusammenhängen sowie von kausalen und sinnstiftenden Zusammenhänge erfasst werden kann (vgl. ebd., S. 38). Demnach beruhen Bedeutungen, Intentionen und Zusammenhänge, die in den Geschichten konstruiert werden auf früheren Ereignissen und stellen damit eine Ressource zur Deutung eines aktuellen Ereignisses oder Zustandes dar:

> “The attribution of intentions and perceived causality are neither random nor determined by the earlier course of events; earlier experiences serve as material for the construction of a frame or,

[20] Äußerung des Präsidenten in einer Sitzung der Hochschulleitung mit Gästen aus der regionalen Wirtschaftsbranche zur Begründung der Langsamkeit bei der Bildung von Schwerpunkten in den Fakultäten (E_4).

more precisely, several frames." (ebd.)

Diese Rahmungen von Ereignissen "can be used for weaving disparate events in a meaningful whole […]" (ebd.). Ein solcher Rahmen, bezeichnet als „interpretative template" (ebd.), dient dazu, neue Ereignisse in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen und "helps people to find a way of explaining the clue" (ebd.).

Die Darstellung der Gründe für die Umstrukturierung und die Gründung des Forschungszentrums im Feld kann als ein solcher Interpretations- und Orientierungsrahmen gesehen werden, in dem die beiden Maßnahmen Sinn ergeben. Durch die Erfassung der Interpretation der Ereignisse und der damit implizierten Orientierung werden dann die über die Institution hinausgehenden, relevanten Bezugspunkte und die Übersetzung in die Universität hinein deutlich.

Die Geschichte der Universität als Gesamthochschule stellt einen immer wiederkehrenden Bezugspunkt in der Problem- und Lösungskonstruktion und damit für die Perspektive auf die Universität dar und wird deshalb im Folgenden dargestellt.

2.1. Historie der Universität

Die Universität wurde in den frühen 1970er Jahren als Gesamthochschule im Rahmen einer bildungspolitischen Initiative zur Einrichtung mehrerer Gesamthochschulen gegründet. In der Gesamthochschule wurden eine Fachhochschule und eine pädagogische Hochschule vereint, weshalb ihre Fächerstruktur sehr heterogen war. In einem historischen Überblick über die Entwicklung der Universität heißt es, das Ziel der Gesamthochschul-Gründungen war, "das Hochschulwesen für eine wachsende Zahl von Jugendlichen" zu öffnen, „um die bestehenden Ungleichheiten bei den Bildungschancen zu verringern und das Wirtschaftswachstum zu unterstützen" (D_4). Die Gesamthochschulen sollten als „Modell der intra-institutionellen Differenzierung" die Wissenschaftsorientierung der Universitäten und die Praxisorientierung der Fachhochschulen unter einem Dach vereinen (D_4). So erstreckte sich das damalige Studienangebot der Gesamthochschule über Fachhochschul- und zweifach gestufte Diplomstudiengänge, zudem war das Studium mit Fachhochschulreife möglich (D_4). Es wurden „b-Professuren" eingerichtet, deren Lehrdeputat und Personalausstattung zwischen dem an Universitäten und Fachhochschulen üblichen Deputat und ihrer Ausstattung lag und der Besoldung von Fachhochschullehrerinnen und -lehrern entsprach (D_4).

Mit dem Beginn der Hochschulreformen Anfang des 21. Jahrhunderts, die auf die

Steigerung der „Leistungsfähigkeit des Hochschulsystems insgesamt“ (Wissenschaftsrat 2011, S. 6) und der „Stärkung der internen Autonomie und Wettbewerbsfähigkeit“ (Jaeger 2009, S. 45) der Universitäten zielte, wurde den Gesamthochschulen ein Leistungsdefizit attestiert (vgl. D_4). In diesen Zeitraum fallen die Empfehlungen einer Gutachterkommission für die Gesamthochschulen des Bundeslandes, in dem die Universität liegt, die diesen einen „Nachholbedarf im Aussortieren ihrer Stärken und Schwächen“ attestiert:

> „Die Vielfalt und Heterogenität der Fachrichtungen, die durch die Aufnahme zahlreicher Vorgängerinstitutionen gegeben war, sowie die Zielsetzungen und Erfolgsmaßstäbe hat es den Gesamthochschulen in den fast drei Jahrzehnten ihres Bestehens erschwert, eine priorisierende oder posteriorisierende Entwicklungsstrategie zu betreiben. Jetzt - zu einem Zeitpunkt, zu dem die Hochschulen ihr Schicksal stärker planend in die Hand nehmen sollen - haben die Universitäten mit Gesamthochschultradition offenkundig einen Nachholbedarf im Aussortieren ihrer Stärken und Schwächen.“ (D_4)

Referenz für diese Empfehlung war der Wettbewerb zwischen den Universitäten um Drittmittel in der Forschung und Reputation.

> „Wird das vorherrschende Denkmodell eines Wettbewerbs nach Spitzenmaßstäben beibehalten, wäre es konsequent, die Universitäten mit Gesamthochschultradition zur Reduzierung der Zahl der Professuren und Fächer und zur besseren Ausstattung der verbleibenden Bereiche zu ermuntern.“ (D_4)

Außerdem wurde konstatiert, dass die Universitäten aufgrund eines fehlenden „unmittelbaren, sich etwa über den Preis vermittelnden Außendruck[s] [...] trotz aller Einsicht in die Notwendigkeit einer Entwicklung aus sich heraus eher zur Wahrung des bestehenden Zustandes denn zur Veränderung tendieren.“ (D_4) Diese Einschätzung der Reformfreudigkeit innerhalb der Universitäten zu Beginn des 21. Jahrhunderts kann im Zusammenhang mit einer sich andeutenden Veränderung in der Hochschulpolitik gesehen werden, in deren Folge die Gruppenuniversität abgeschafft und das Modell der autonomen Hochschule etabliert wurde, deren Veränderungsmöglichkeiten nicht mehr durch die Blockadehaltung der Selbstverwaltungsgremien verhindert werden sollte (vgl. Hüther 2010, S. 65).

Die Diskussion um die Leistungsfähigkeit der Gesamthochschulen und ihre Funktion im Hochschulsystem sowie die fehlende Anerkennung, die den Gesamthochschulen aufgrund ihrer heterogenen fachlichen Ausrichtung entgegengebracht wurde, führten schließlich zu ihrer Abschaffung und der Überführung in Universitäten. Im Zuge dessen wurde die Universität Anfang der 2000er Jahre zur „Universität“. Zum Zeitpunkt der Feldforschung hatte die Universität etwas mehr als 13.000 Studierende, die in 126 Studiengängen an 12 Fachbereichen studierten und knapp 1.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in

Wissenschaft, Technik und Verwaltung.

2.2. Die Problemkonstruktion

Die Probleme der Universität, die als Begründung für die universitäre Strukturreform und die Einrichtung des Forschungszentrums während des Reformprozesses immer wieder aufgerufen wurden, werden im Folgenden als Konstruktion einer spezifischen Perspektive auf die Lage der Universität beschrieben. Dabei werden insbesondere die Ausführungen und Zusammenhänge des Präsidenten sowie die dafür angeführten Ressourcen als Grundlage der Defizitanalyse und –konstruktion dargestellt.

Als Ausgangspunkt der Konstruktion wird die Schilderung des Präsidenten über seine Wahrnehmung der Universität vor seiner Zeit als Präsident als Universität gesehen: Damals habe er die Universität wahrgenommen als eine Universität, „die eher in der dritten Liga spielt als in der zweiten, von der man forschungsmäßig gar nichts wusste, außer Fach [ein Fach, in dem über 15 Jahre ein Sonderforschungsbereich der DFG bestanden hatte], und die ansonsten eher den Ruf von extremer Provinzialität hatte.“ (I_P_1). Auf der Grundlage dieser Perspektive auf die Universität schildert der Präsident, wie er sich bei der Vorbereitung seiner Bewerbung als neuer Präsident der Universität mit dem Zustand der Universität auseinandergesetzt habe. Dazu habe er die „Zahlen“ Absolventen, Promovierende, Drittmittel und das Verhältnis der Professuren zu Stellen im Mittelbau analysiert (I_P_1) und daran einen fehlenden „Forschungsoutput“ (I_P_3) konstatiert, der in „Drittmitteln aller Kategorien und, aber viel wichtiger noch, im wissenschaftlichen Nachwuchs zum Ausdruck“ (I_P_3) gekommen sei. Ausdruck dieses Zustandes sei, dass die Universität in vergangenen landesweiten Forschungsrankings „gnadenlos […] ins Nichts“ (I_P_3) gefallen sei, weshalb die Universität keine „internationale Sichtbarkeit“ besitze (I_P_1).

Mit „Sichtbarkeit“ ist die Strahlkraft wissenschaftlicher, drittmittelgeförderter Forschungsprojekte über die Landesgrenzen hinaus und die über die wissenschaftlichen Fachgemeinschaften hinausgehende gesellschaftliche Reputation, durch die wissenschaftliche Bearbeitung großer, gesellschaftlich relevanter Fragestellungen, gemeint. Die Vermittlung von prestigeträchtiger „Sichtbarkeit“ durch großformatige Projekte für die Universität wird durch förderpolitische Impulse wie die Exzellenzinitiative gestärkt, in deren Rahmen Forschungsformate wie Forschungsverbünde oder koordinierte Programme der Deutschen

Forschungsgemeinschaft, die Sonderforschungsbereiche, Graduiertenschulen und Schwerpunktprogramme umfassen, gefördert werden. Diese Impulse sollen zur Leistungsoptimierung der Universitäten und vertikalen Ausdifferenzierung des Hochschulsystems beitragen, indem sie Spitzenleistung honorieren und damit Einfluss auf die Zuordnung von Prestige und Sichtbarkeit nehmen, weshalb sie auch als hochschulpolitische „Stratifizierungsinstrumente“ (Wissenschaftsrat 2011, S. 7) bezeichnet werden.

2.2.1. Ressourcen zur Konstruktion defizitärer Forschungsleistung

Die zwei relevanten Ressourcen zur Konstruktion der Defizite und problematischen Situation der Universität, sind die Exzellenzinitiative und eine Dokumentation des Lehr- und Forschungserfolgs der Universitäten des Bundeslandes, in dem die Universität liegt, bezeichnet als „Forschungsauswertung“.

Anhand des Umgangs der Hochschulleitung mit den Förderentscheidungen im Rahmen der Exzellenzinitiative und der „Forschungsauswertung“ wird gezeigt, wie dadurch ein Leistungsdefizit für die Universität konstruiert wird und welche Schlüsse daraus für die Organisation der Forschung und der Universität gezogen werden.

Die Exzellenzinitiative und die „Forschungsauswertung“ haben unterschiedliche Funktionen im Feld. So ist die erfolgreiche Antragstellung in der Exzellenzinitiative ein „Fernziel“, die zur Problemkonstruktion auf einer abstrakt-strategischen Ebene beiträgt. Diese Rezeption der Exzellenzinitiative prägt damit zum einen die Forschungsstrategie der Universität in ihrem Bestreben, „Leuchttürme“ zu identifizieren, d.h. Spitzenleistungen zu fördern sowie möglichst viele großformatige Projekte einzuwerben. Die „Forschungsauswertung“ wird dagegen als handfeste Grundlage für die Interpretation der Forschungs- und Lehrleistungen der Universität und zur Identifizierung von Leistungsschwachstellen verwendet.

2.2.1.1. Exzellenzinitiative

Die „Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen“[21], kurz „Exzellenzinitiative“, ist ein von Bund und

[21]Die Exzellenzinitiative besteht aus drei Phasen. Die aktuelle, dritte Förderphase begann im Jahr 2012 und läuft bis 2017. Gefördert werden Forschungsaktivitäten in drei Bereichen, den drei „Förderlinien“: Zukunftskonzepte, Graduiertenschulen, Exzellenzcluster. Das aktuelle Fördervolumen beträgt 2,7 Milliarden Euro (vgl. Interdisziplinäre Arbeitsgruppe ›Exzellenzinitiative‹ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 2010, S. 36)

Ländern getragenes Programm zur Förderung von „Spitzenforschung“[22] an den deutschen Universitäten. Die Förderinitiative soll durch die wettbewerbliche Verteilung von finanziellen Sondermitteln (vgl. Interdisziplinäre Arbeitsgruppe ›Exzellenzinitiative‹ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 2010, S. 36) zur stärkeren Differenzierung der Universitäten und Förderung ihrer Strategiefähigkeit beitragen (vgl. ebd., S. 36). Aufgrund der expliziten Förderung der Spitzenforschung wird das Programm als Ausdruck eines „Paradigmenwechsel[s] in der deutschen Hochschulpolitik“ gesehen, die bislang einem „Gleichheitspostulat“ (vgl. ebd., S. 35) unter staatlicher Steuerung folgte und folglich nur geringe Unterschiede zwischen den Universitäten hinsichtlich ihrer Profile und Qualität produzierte (vgl. ebd., S. 35). Die Exzellenzinitiative fördert dagegen „die wettbewerbliche, forschungsorientierte Differenzierung des Hochschulsystems. Sie differenziert horizontal durch die Profilierung fachlicher Schwerpunkte und vertikal durch das Herausheben einiger besonders geförderter »Zukunftskonzepte«" (vgl. ebd., S. 35–36) und veränderte dadurch die Art und Weise der Produktion von Unterschieden zwischen den deutschen Universitäten (vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 25).

Neben der Wirkung auf die universitäre Forschung wird der Exzellenzinitiative bescheinigt, Auswirkungen auf die gestärkten zentralen Organe der Universitäten, wie die Hochschulleitungen und Dekanate und auf die Professionalisierung der Hochschulleitungen zu zeitigen (vgl. Interdisziplinäre Arbeitsgruppe ›Exzellenzinitiative‹ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 2010, S. 40). Denn durch die Förderinitiative wurde die "Weiterentwicklung der Organisation und Arbeitsweise von Universitäten in deren Eigenverantwortung" gefördert und "ihre Fähigkeit zu erfolgreicher Selbststeuerung" (ebd., S. 37) gestärkt. Aus diesem Grund wird dem Förderprogramm im hochschulpolitischen Diskurs zugeschrieben, Ideen und Energie für Forschungsprojekte freigesetzt, aber auch die Weiterentwicklung der Universitäten vorangetrieben zu haben (vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 25; 37). So wird der Exzellenzinitiative attestiert: "Hochschulstrukturreform ist zwar nicht das oberste Ziel der EI [Exzellenzinitiative; I.S.], doch alle drei Förderlinien wirken darauf indirekt oder direkt ein […]." (vgl. ebd., S. 47)

Die Exzellenzinitiative zog als erster deutscher Forschungsförderungswettbewerb nicht nur die Aufmerksamkeit der Universitäten und der an ihr Tätigen auf sich, sondern erreichte auch eine hohe mediale und gesellschaftliche Aufmerksamkeit. Als Grund dafür wird neben den hohen Fördersummen, aktuell 2,7 Milliarden Euro, die Transparenz des

[22] www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/, zuletzt geprüft am 20.5.2015.

Leistungswettbewerbs für wissenschaftsexterne „Beobachter“ (ebd., S. 25) und die Zuschreibung von Forschungsqualität nicht mehr nur an Einzelpersonen, sondern an ganze Universitäten gesehen (vgl. ebd., S. 26). Durch die Zuteilung der hohen Fördersummen profitierten nicht nur die geförderten Universitäten, sondern ebenso die Regionen, in denen die Universitäten liegen (vgl. Mersch 2012). Außerdem sei das verstärkte Interesse Externer an der Leistung und den Erfolgen der Universitäten Ausdruck ihrer veränderten Beziehung zur Gesellschaft, die sich in der Annahme und Forderung äußere, wissenschaftliche Fragestellungen in Bezug auf gesellschaftliche Realität zu bearbeiten und wissenschaftliche Erkenntnisse in die Gestaltung gesellschaftlicher Zusammenhänge zu integrieren (vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 11).

Die Exzellenzinitiative als wichtiger Bezugspunkt des Feldes für die Einschätzung und Bewertung der Forschungsleistung der Universität kommt in folgendem Ausschnitt aus dem Hochschulentwicklungsplan zum Ausdruck:

> „Die Universität hat insbesondere im Vergleich der Hochschulen untereinander Defizite, die durch Rankings, durch Parameter der leistungsorientierten Mittelverteilung […] und durch die Ergebnisse der Exzellenzinitiative deutlich werden.“ (D_7)

Die Universität beteiligte sich an den beiden ersten Runden der Exzellenzinitiative[23], wurde jedoch beide Male nicht zur Vollantragsstellung aufgefordert, d.h. ihr Förderantrag wurde nach der ersten Auswahlrunde abgelehnt.

Die Ablehnung des Antrags für die 3. Runde der Exzellenzinitiative im Jahr 2011 interpretierte der Präsident in einer Sitzung der Hochschulleitung als ´politische Botschaft´: Der Antragsteller, der als Mitglied der Hochschulleitung in der Sitzung anwesend war, nannte im Zusammenhang mit der Ablehnung seine Sorge um die Zukunft der eigenen Universität: „Wir kommen in eine sehr schwierige Lage.“ Er sehe, dass die Fachhochschulen sehr viel Geld hätten, um Leute mit Projekten zu finanzieren, weshalb er denke, dass die Universitäten „von unten Konkurrenz“ bekämen und „von oben ausgehungert“ würden. Dadurch ergebe sich eine schwierige politische Lage für die Universitäten und er wolle nun vom Wissenschaftsministerium eine eindeutige politische Botschaft, welche Bedeutung die Förderentscheidung habe, also wie auf der Landesebene mit den Ergebnissen aus der Exzellenzinitiative umgegangen würde. Daraufhin griff der Präsident die Interpretation der Ablehnung als „politische Botschaft“ auf und mutmaßte, der Antrag sei aus „sachfremden Gründen geopfert“ worden. Aufgrund der

[23] Zur Antragstellung im Rahmen der Exzellenzinitiative sind Universitäten, vertreten durch ihre Hochschulleitungen, berechtigt.

Förderentscheidungen folgere er, dass nicht die Qualität, sondern die „Größe“ der Universität die Auswahlentscheidungen geleitet hätte. Er resümiert metaphorisch: „Wir sind auf dem politischen Schlachtfeld geschlachtet worden.“ (E_3)

Die Annahme, dass es nicht nur die wissenschaftliche Qualität eines Antrages sei, die über seine Bewilligung entscheide, sondern die „Erfahrung“ einer Universität mit großformatigen Programmen, wird auch in einem Schreiben der Hochschulleitung an das wissenschaftliche Personal aufgegriffen:

> „[…] erfreulicherweise haben sich in den letzten Jahren nicht nur die Bewilligungen von Drittmitteln ausgesprochen gut entwickelt, sondern auch die Bestrebungen, Anträge auf Einrichtung von „Koordinierten Programmen“ der Deutschen Forschungsgemeinschaft (Sonderforschungsbereiche bzw. Forschungskollegs, Graduiertenkollegs, Forschergruppen und Schwerpunktprogramme) einzureichen. Die in diesen Programmen erfolgreichen Gruppen sind die Aushängeschilder einer Universität, Mitglieder einer so geförderten Maßnahme erfüllen das Kriterium der „Wissenschaftlichen Exzellenz“. Sie sind von hochschulweiter Bedeutung, da sie eine internationale Sichtbarkeit besitzen und von besonderer Wichtigkeit bei der Vorbereitung eines Erfolg versprechenden Antrags im Rahmen der Exzellenzinitiative sind.“ (D_8)

Auch die „Arbeitsgruppe Exzellenzinitiative“ kommt zu dem Schluss, es seien die Rahmenbedingungen und das Kapital der Erfahrungen der Universitäten gewesen, die den Erfolg einer Universität bei der Exzellenzinitiative ausgemacht hätten:

> "Betrachtet man den bisherigen Verlauf der EI [Exzellenzinitiative; I.S.], wird deutlich, in welch hohem Maße das Abschneiden einer Universität im Antragswettbewerb […] auch von Voraussetzungen und Randbedingungen abhängen, die selber nicht oder nur teilweise Gegenstand der Verfahren sind." (Interdisziplinäre Arbeitsgruppe ›Exzellenzinitiative‹ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 2010, S. 38)

Dazu gehören beispielsweise „Erfahrungen in der strategischen Profilbildung“, durch die Universitäten schon im Vorfeld „ihre »Strategiefähigkeit« bewiesen hatten- [...] sei es durch die Einwerbung eines DFG-Forschungszentrums, eines Sonderforschungsbereichs oder einer Forschergruppe" (ebd., S. 38).

Die Erfahrungen mit Drittmittelprojekten als „Vorbereitung“ und damit als Voraussetzung, größere Forschungsprojekte bewilligt zu bekommen, wird in der Universität in dem Begriff der „DFG-Vita“ der Professorinnen und Professoren übersetzt. Mit dieser Übersetzung wird die Drittmitteleinwerbungskarriere der einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei der DFG gefasst und hat die Bedeutung eines Ausweis´ wissenschaftlicher Leistung und Qualität, die eine wichtige Ressource für die Universität ist.

Damit im Zusammenhang steht die Reputation der Universität bei den Drittmittelgebern als einflussreicher Faktor, wie ein Professor seine Erfahrung zusammenfasst:

> „Das ist ja unser großes Problem, wenn wir eben mit einem Label Universität ausgestattet sind, mit einer Geschichte als Fachhochschule, das hat uns Jahre gekostet um irgendwo uns zu etablieren. Da kommt die RWTH Aachen an, da steht nur oben auf dem Briefkopf, ja, das Logo, und schon

> nimmt dieser Antrag die ersten drei Hürden ohne dass jemand reingeguckt hat, wo wir vielleicht schon lange runtergefallen sind.“ (I_Prof_1)

Die Befürchtung, die Kombination aus fehlenden Strukturen und schlechter bzw. fehlender Reputation nicht überwinden zu können, formuliert der Professor als existenzielle Frage für die Universität:

> „[…] ich glaube, wenn wir nicht irgendwo diese größeren Strukturen schaffen um ein, zwei wirklich große Forschungsformate mal auf den Weg bringen, dann wird es problematisch, denn scheinbar separiert man sich doch mehr in Forschungs- und Lehr-Universitäten und die reine Lehruniversität, die kann eigentlich nicht unser Ziel sein.“ (I_Prof_1)

In der Sorge, aufgrund fehlender „großer Forschungsformate“ in einem Zukunftsszenario zur „reinen Lehruniversität“ im Gegensatz zu forschungsstarken Eliteuniversitäten zu werden, wird die Wahrnehmung hochschulpolitischer Zielsetzungen vor allem als Stratifizierungs- und Differenzierungsbestrebungen deutlich.

Die Befürchtung des Professors kann vor dem Hintergrund der Entwicklungen in anderen Hochschulsystemen gesehen werden, in denen die wettbewerbliche Hochschulsteuerung schon seit längerer Zeit eingesetzt wird und deswegen bereits Ergebnisse über die mittelfristigen Folgen dieser Steuerungspolitik vorliegen. So konstatieren Schimank und Meier für das britische Hochschulsystem quasi eine Aufteilung in forschungsbasierte und lehrbasierte Universitäten (vgl. Meier und Schimank 2009, S. 42). Auch unter den Mitgliedern der Hochschulleitung findet die internationale Hochschulentwicklung Beachtung. So hält ein Mitglied der Hochschulleitung die Entwicklungen im britischen Hochschulsystem, wo die Professorinnen und Professoren stets den ständig stattfindenden Rankings „hinterherlaufen“ um Leistungsparameter in der Forschung erfüllen zu können, zwar zu extrem. Dennoch bekräftigt das Mitglied der Hochschulleitung, Leistungsanreize seien der richtige Weg, um die Leistungsfähigkeit der Forschung an der Universität zu steigern. Denn die Einführung eines stärkeren Leistungsprinzips an der Universität sei auch eine „Frage der Gerechtigkeit“, die verhindere, dass Professoren einen ganzen Sommermonat lang der Universität fern blieben (E_1). In diesem Gedankenspiel zeigt sich die Annäherung an gesellschaftliche Vorstellungen einer Kopplung von Leistung, Status und Einkommen, die sich in der Idee der Steuerung von Universitäten immer stärker durchsetzt (vgl. Gläser und Lange 2007, S. 441). Die Meinung drückt gleichzeitig eine entzauberte Vorstellung des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses aus, der nicht als genialer intellektueller Prozess konzipiert ist, der unabhängig von räumlichen und zeitlichen Bedingungen stattfindet, sondern ein handfester Produktionsprozess ist, bei dem sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an ihrem institutionellen

Arbeitsort, ihrem Büro innerhalb der Universität, befinden müssen um ihrer Tätigkeit nachgehen und Leistung erbringen zu können.

Aus einer skeptischen Perspektive werden hochschulpolitische Impulse wie die Exzellenzinitiative aufgrund des erwarteten Auseinanderdriftens von sehr gut und weniger gut ausgestatten Universitäten kritisiert. Denn mit der exklusiven Förderung weniger Forschungseinheiten und der damit einhergehenden finanziellen Vernachlässigung vieler anderer Universitäten, resultiere mittelfristig die „Einschränkung des Wettbewerbs, die Verringerung der Vielfalt von Forschungsprogrammen und die Engführung der Wissensevolution“ (Münch 2010, S. 351):

> "Das Forschungsrating des Wissenschaftsrates (2007, 2008) hat für die Chemie und die Soziologie in Deutschland gezeigt, dass an 60 % der universitären Standorte mindestens eine sehr gute bis exzellente Forschungseinheit mit internationaler Ausstrahlung tätig ist. Die von der Exzellenzinitiative [...] forcierte Konzentration der Forschungsmittel auf wenige herausgehobene Standorte wird auf mittlere Sicht diese relativ breite Streuung verringern und die Tendenz zur Überausstattung der herausgehobenen Standorte auf Kosten der Unterausstattung vieler bisher noch konkurrenzfähiger Standorte erheblich verstärken.“ (ebd., S. 351)

Trotz der Kritik an dem Förderprogramm könnten sich die Universitäten diesem aufgrund der „Aussicht auf neue Gestaltungsspielräume und spürbare Verbesserungen bei den Ressourcen und Arbeitsbedingungen“ (Interdisziplinäre Arbeitsgruppe ›Exzellenzinitiative‹ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften 2010, S. 36) jedoch nicht entziehen. Grund dafür seien die stagnierenden Landeszuschüsse für die Universitäten, weshalb die Exzellenzinitiative eine Dynamik entwickelt habe, die „über den Kreis der Antragsteller und der geförderten Vorhaben“ (ebd., S. 36) hinausreiche und die wettbewerbliche Ausrichtung der Hochschulorganisation als Paradigma der Hochschulorganisation verstärkt habe (vgl. Jaeger 2009, S. 45; Vollmer 2002, S. 50).

Da jedoch deutlich wurde, dass die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Universitäten die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolgs in der Exzellenzinitiative beeinflussen, raten wissenschaftspolitische Akteure wie der Wissenschaftsrat inzwischen, „im Universitätssektor und im politischen Diskurs eine Alternative zum herrschenden Exzellenzparadigma stark zu machen“ (Wissenschaftsrat 2011, S. 7). So wird empfohlen, unterschiedliche „Qualitätsniveaus“ (ebd., S. 7) zu etablieren, um die auch von Münch angesprochene Gefahr der „Entwissenschaftlichung eines Teils des Universitätssektors“ (ebd., S. 7) zu verhindern. Wie im übernächsten Abschnitt zu sehen sein wird, wählte die Hochschulleitung den Weg einer Hochschulstrukturreform und der Gründung eines Forschungszentrums, um den Defiziten wie den fehlenden Strukturen für

die Durchführung und Verwaltung von großformatigen Forschungsprojekten zu begegnen.

2.2.1.2. „Forschungsauswertung“

Als weitere Ressource der Problemkonstruktion fungiert die erwähnte, öffentlich zugängliche „Forschungsauswertung“. Diese wird seit 2010 jährlich vom Wissenschaftsministerium des Bundeslandes, in dem die Universität sitzt, erstellt und herausgegeben. In der Dokumentation werden Kennzahlen über die Leistungen der Universitäten und Fachhochschulen des Bundeslandes in den Bereichen Forschung und Lehre, bezeichnet als „Lehr- und Forschungserfolg“ (D_Ministerium_1), dargestellt und soll den Hochschulen die Möglichkeit eröffnen, ihre „Leistungen in Forschung und Lehre anhand ausgewählter Kennzahlen zu vergleichen und anschaulich darzustellen […]. Ziel ist es, die Erfolge der Hochschulen transparent zu machen und das Leistungsbewusstsein zu stärken. Es gilt, die Diskussion in den Hochschulen des Landes anzuregen und die Profilbildung zu fördern.“ (D_Ministerium_2) Zu diesem Zweck wird der „Forschungserfolg“ der Universitäten, differenziert nach Fächern, in Zahlentabellen und Schaubildern dargestellt. Die dafür verwendeten Parameter sind „DFG-Exzellenz je Wissenschaftsstelle im Fächervergleich in %“ und „Drittmittel je Wissenschaftsstelle im Fächervergleich in %“ (D_Ministerium_1), die immer im Vergleich zu den Zahlen der anderen Universitäten im Bundesland dargestellt werden. In die Berechnung des ersten Parameters „DFG-Exzellenz“ gehen die eingeworbenen Drittmittel aus koordinierten Programmen der DFG und aus der Exzellenzinitiative ein (D_Ministerium_1).

Ein Mitglied der Hochschulleitung beschreibt die Kennzahlen der „Forschungsauswertung“ als verlässliche Auskunftsquelle über „schlagkräftige Bereiche“ zur Identifizierung von Forschungsschwerpunkten (I_HSL_1). Diese Zuschreibung der Aussagekraft der Zahlen ist im ähnlichen Verständnis von Forschungsleistung und –qualität über Drittmittel aus koordinierten Programmen der DFG, den Sonderforschungsbereichen bzw. Forschungskollegs, Graduiertenkollegs, Forschergruppen und Schwerpunktprogrammen, im Feld zu sehen. In einem Interview schildert der Präsident die „Forschungsauswertung“, als bilde sie die Realität und damit die „Forschungsleistung“ der Universität ab:

> „In der Forschungsauswertung ist die Universität für das [JAHR, FOLGEJAHR; die Jahresangaben beziehen sich auf die Jahre seit Beginn der Amtszeit des Präsidenten an der Universität, vier Jahre vor dem Zeitpunkt des Interviews; I.S.] ins Nichts gefallen. Es hat im Bundesland, gibt es so ein Forschungsranking, eine relative Lehr- und Forschungserfolg, der wird in Quadranten dargestellt, rechts oben ist Plus-Plus, beides gut, ja, und dann geht das, und links unten ist Minus-Minus, ne, ist der sogenannte Todesquadrant, ja, und [die UNIVERSITÄT] hat im Plus-Plus-Quadrant nichts mehr, leere Menge in [JAHR; Jahresangabe bezieht sich auf das Jahr nach dem Amtsantritt des Präsidenten; I.S.]. Das war genau das, was ich Anfang, Ende [JAHR; Jahresangabe bezieht sich auf das Jahr des Amtsantritt des Präsidenten; I.S.] vorausgesagt habe: Ihr lauft immer. Da haben die mich alle beschimpft, wir haben doch 20 Millionen, wir haben zehn

> Millionen, das ist aber relativ zu den anderen, habt ihr Nichts, weil ihr kein einziges großes Angebot habt.“ (I_P_3)

Der Effekt der visuellen Darstellung der Forschungsleistung in einem Schaubild zeigt sich in der Schilderung, die Forschungsleistung der Universität befinde sich im „Todesquadranten“. Die Visualisierung des „Forschungserfolgs“ der einzelnen Fächer der Universität in Bezug auf den Landesdurchschnitt hat eine dramatisierende Wirkung, die anhand einer rot gezeichneten Mittelachse dargestellt wird und die landesdurchschnittlichen Drittmitteleinwerbungen abbildet. Durch die Verortung der defizitären Forschungsleistung im „Todesquadranten“ bekommt sie einen konkreten Ort, der durch die Assoziation mit dem „Nichts“ eine eindrückliche Abbildung der Vergangenheit heraufbeschwört. Die Erinnerung an die als Bedrohung interpretierte Situation im Jahr 2010, in dem sich die Forschungsleistung der meisten Fächer der Universität im negativen Bereich befand, nimmt in der Beschreibung eine positive Wendung in der Feststellung, dass diese Zeit nun vorüber sei. Das Schaubild des „Todesquadranten“ verbildlicht den Misserfolg in der Einwerbung von Forschungsdrittmitteln und dramatisiert die Darstellung der Situation, die dadurch einen sinnlichen Aspekt bekommt, der gleichzeitig die problematische Situation der Universität unterstreichen soll.

Die rote Linie, die die durchschnittlichen Leistungen im Land anzeigen soll, rückt den Vergleichscharakter und die Relativität der eingeworbenen Drittmittel zu anderen Universitäten des Bundeslandes ins Zentrum und so beschreibt ein Mitglied der Hochschulleitung die „Forschungsauswertung“ in einer Zeigefunktion, weil das Schaubild signifikante Bereiche hervortreten lasse und damit für die konzeptuelle Planung der binnenstrukturellen Entwicklung der Universität herangezogen werden könne:

> „[…] wir gucken uns dann auch so Drittmittelleistungen im Vergleich zu anderen, also normiert auf die Fachdisziplin im Landes-Vergleich, das ist immer eigentlich eine gute Kennzahl. Und dann kann man so ein bisschen dann sehen welche Bereiche dann signifikant sind.“ (I_HSL_1)

2.3. Die Lösungskonstruktion. Eine neue Struktur für großformatige Projekte

In der Perspektive des Präsidenten sind die Probleme der Universität auf die zu geringen Drittmitteleinnahmen durch zu wenige Forschungsprojekte im allgemeinen und großformatige Forschungsprojekte im Besonderen, für die die höchsten Fördersummen

vergeben werden, und eine daraus resultierende fehlende Sichtbarkeit auf internationaler, nationaler und Landesebene, zurückzuführen.

Als Grund für die zu geringen Drittmitteleinwerbungen der Universität wird die auf der Vergangenheit als Gesamthochschule beruhende schlechte Ausstattung in den Bereichen Finanzen, Personal und Raum gesehen (D_7). Als Lösung des Problems wird vom wissenschaftlichen Personal und den Mitgliedern der Hochschulleitung die Verbesserung der wissenschaftlichen Ausstattung der Universität mit materiellen und personellen Ressourcen angegeben. Besonders das als nicht zufriedenstellend bezeichnete Verhältnis von W2 zu den besser ausgestatteten W3-Professuren[24] und die Ausstattung der W2-Professuren mit 0,5 wissenschaftlichen Mitarbeiterstellen werden dabei beklagt (D_7). Zwar teilt die Hochschulleitung diese Einschätzung als Grund für die zu geringen Drittmittel im Allgemeinen, dennoch wiegelt ein Mitglied der Hochschulleitung das Argument der schlechten Ausstattung ab: „Auch unter Berücksichtigung unserer schlechten Ausstattung ist der Drittmitteloutput in vielen Bereichen unterdurchschnittlich." (E_5) Zu einem ähnlichen negativen Urteil über die Output-Zahlen im Bereich des wissenschaftlichen Nachwuchses kam der Präsident, denn die abgeschlossenen Promotionen seien trotz „idealer Zahlen" in den Betreuungsverhältnissen zu gering (I_P_3).

> „Wenn bestimmte Fächer mit vier Professoren und 30 Studenten in zehn Jahren eine Habilitation durchkriegen oder vier Promotionen, dann läuft hier was falsch, ne." (I_P_3)

Der Präsident stellt die Analyse der Probleme und Defizite der zu geringen Anzahl an Promotionen und Habilitationen, der zu geringen internationalen Sichtbarkeit, des mangelhaften Forschungsoutputs, der sich in zu geringen Drittmitteleinwerbungen zeige, als Grundlage für die Frage nach der Steuerung der weiteren „Forschungs-entwicklung" an der Universität, dar:

> „Und woran liegt das [die niedrigen Zahlen an Habilitanden und Promovenden]? Liegt das jetzt wieder am Status dieser Leute, die sind die eben viel schlechter als ihr Status es eigentlich aussagt, sind die also überbewertet, ja, oder gibt die Struktur das nicht her?" (I_P_3)

Auf dieser Grundlage verortet der Präsident den Grund für den mangelhaften „Forschungsoutput" in der „Fachhochschulstruktur", „die aus sich heraus gar nichts anderes leisten kann, als das, in dessen Messer sie gerade hineinläuft, nämlich in das

[24] 2002 wurde die Professorenbesoldung reformiert, die „C-Besoldung" abgeschafft und die „W-Besoldung" eingeführt. „W" bezieht sich auf „Wissenschaft" und das System kennt drei Besoldungsgruppen W1, W2, W3, in denen jeweils ein Grundgehalt bezahlt wird. Das Grundgehalt kann jeweils durch Leistungsbezüge, wie zum Beispiel Berufungs- oder Leistungszulagen, aufgestockt werden (vgl. Heinrichs 2010, S. 56).

Messer für großformatige Projekte nicht aufgestellt zu sein“ (I_P_3). Mit der Perspektive auf den Zusammenhang zwischen der unbefriedigenden personellen Ausstattung der Universität und den defizitär eingeschätzten Forschungsleistungen leitet der Präsident die Notwendigkeit grundlegender Veränderung durch die Umstrukturierung der Universität und die Gründung des Forschungszentrums ab, um die Probleme zu lösen.

Im Folgenden wird die Art und Weise der Implementierung der neuen Struktur und die dabei konstruierte Notwendigkeit der Reform, die der Strukturreform zugeschriebene Wirkung auf das Außenbild der Universität dargestellt. Daran anschließend wird ein finanzielles Anreizmodell beschrieben, das die Förderung großformatiger Forschungsprojekte innerhalb der neuen Fakultätenstruktur unterstützen soll und es wird dargestellt, wie dieses Modell universitätsintern verhandelt wird. Durch die Darstellung wird deutlich, dass neben der Umstrukturierung und der Einrichtung des Forschungszentrums weitere, Struktur verändernde Maßnahmen eingeführt werden, durch die ein neuer Handlungsrahmen für die universitäre Forschung konstruiert wird.

2.3.1. Eine „top-down“-implementierte Lösung

Das Selbstverständnis des Präsidenten und seine Amtswahrnehmung zur Leitung der Universität können als zentrale Aspekte für die Art und Weise der Implementierung der „Lösung“ der durch den Präsidenten benannten Problemkomplexe gesehen werden und steht in Bezug auf die „Hochschulautonomie“ und die neuen hochschulrechtlichen Regelungen:

> "Und dann, dann habe ich den Prozess so aufgesetzt, dass ich im Sinne einer, meines Erachtens, neuen Verantwortung die Präsidenten heute haben, nämlich eine Initiativverantwortung für Weiterentwicklung. Anders als früher, wo die nur präsentiert haben.“ (I_P_1)

In dem Zitat wird die Übersetzung der hochschulrechtlichen Veränderungen und der Aufgabe der Hochschulleitungen deutlich, Akzente für die Hochschulentwicklung zu setzen, um dadurch Defizite der Universität zu lösen, damit sie sich im sich ausdifferenzierenden Hochschulsystem behaupten kann. Wie beschrieben wird die Ausdifferenzierung zwischen den Universitäten durch kompetitive Formen der Forschungsförderung angetrieben, aus dem die Hochschulleitung einen strukturellen Veränderungsbedarf für die Universität ableitete und den der Präsident in ein Strukturkonzept übersetzte. Die Implementierung dieses Konzeptes beschreibt der Präsident deshalb in einer unidirektionalen Weise:

> „[…] ich habe einen Grundentwurf vorgelegt mit Alternativen und habe von daher den Prozess sehr stark top-down figuriert, also die Figur vorgegeben, habe ihn aber bottom-up in eine Diskussion

geführt.“ (I_P_1)

Die Schilderung des top-down initiierten Prozesses kann als Ausdruck eines traditionellen Verständnisses von organisationalem Wandel gesehen werden, in dem die Steuerung des Veränderungsprozesses durch das Management begleitet wird, das die entscheidenden Impulse gibt (vgl. Schreyögg und Noss 2000, S. 54). Diese Form der Steuerung stellt aus der Perspektive der Hochschulleitung eine Notwendigkeit aufgrund der Einschätzung der Einstellung der Mitarbeiter zur Reform dar. Das Verhältnis der Hochschulleitung zu den Universitätsangehörigen, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann als misstrauisch-vorsichtig beschrieben werden, wobei einigen der Beschäftigten die Rolle von Gegenspielern der rettenden Weiterentwicklung der Universität durch die Umstrukturierung zugeschrieben wird. Jedoch bezeichnet der Präsident den Verlauf der Implementierung der Reform als erfolgreich, da sie ohne große Auseinandersetzung und ruhig abgelaufen sei, was ein Mitglied der Hochschulleitung als „fast unglaublich“ bezeichnet (E_1). In dieser Einschätzung des Mitglieds der Hochschulleitung kommt die Perspektive der Hochschulleitung auf die Professorenschaft zum Ausdruck. Ihr wurde immer wieder zugeschrieben, nicht für die gesamte Universität, sondern „binnenstrukturell“ zu denken und „Partikularinteressen“ zu vertreten, eine Haltung, die vom Präsidenten negativ bewertet wird:

> „Das [die Umsetzung des eigentlichen Reformkonzeptes; I.S.] setzt aber eine Kultur voraus, eine Kultur des Dialogs, eine Kultur des strukturellen Denkens, die ich hier in [A-Stadt] weniger angetroffen habe, sondern das war immer ein binnenstrukturelles Denken auf mich als Fachbereich und nicht im Sinne der Gesamtverantwortung für die Universität, diese Kultur habe ich hier nicht festgestellt. Schon bei meiner Vorstellung habe ich das festgestellt wie gezielt die Fragen eigentlich nur kamen aus bestimmten Ressortinteressen heraus und nicht für die Universität.“ (I_P_1)

Trotz und gerade wegen des fehlenden strukturellen Denkens sei jedoch ein schonungsloser Blick der Hochschulleitung auf die Situation der Universität notwendig gewesen:

> „In dieser engen Präsidentenarbeitsgruppe [die den Präsidenten bei der Einarbeitung in die Situation der Universität und der Entwicklung eines Reformkonzeptes unterstützte] war es Konsens, dass die Analyse offen, schonungslos und mit einem distanzierten Blick erfolgen musste, um Schwachstellen und Stärken gleichermaßen identifizieren zu können.“ (D_1)

Die Distanz seines Blicks bedeutet für den Präsidenten den Vorteil, Stärken und Schwächen zu erkennen und ist der notwendige Gegenentwurf zur Dominanz der „binnenstrukturellen“ Perspektive und zu den Partikularinteressen der Beschäftigten, die sich in ihren persönlichen Interessen verlieren und den Blick auf das große Projekt der Reform vergessen. Diese Amtswahrnehmung kann der Präsident gut erfüllen, weil er sich von einer anderen Universität, an der er Professor war, als Präsident der Universität

beworben hatte. Der distanzierte Blick auf die Universität beinhaltet die Unabhängigkeit und das Fehlen von Eigeninteressen, denn diese würden eine Art Vogelperspektive auf die Universität behindern:

> „Ich habe ja einen Ruf an diese Universität, auch als Professor für Fach [B], dann würde ich die Idee des externen Präsidenten aufgeben zum was macht der jetzt, ja, und so weiter und so fort. Und insofern habe ich diesen Ruf, aber ich habe ihn nicht angenommen und den nehme ich nicht nicht an, weil es A-Stadt ist, sondern weil es strategisch falsch wäre, meines Erachtens. […] Und so bin ich nach wie vor Professor in Universität B-Stadt und halte da auch symbolischerweise eine Vorlesung pro Semester. Und das ist ganz gut, es gibt noch eine gewisse Unabhängigkeit.“ (I_P_1)

Die „Idee des externen Präsidenten“, der aus einer unabhängigen Position heraus die Aufgabe der Hochschulleitung für „Weiterentwicklung“ wahrnimmt, lässt sich auf die Organisationsentwicklung und die Annahme zurückführen, dass Spezialisten für organisationale Veränderungsprozesse die Kompetenzen für die Durchführung von Reformen besitzen (vgl. Froschauer und Lueger 2011, S. 233f). Diese Kompetenzen sind im vorliegenden Fall der unabhängige Blick auf das „Reformobjekt Universität“ und der beschriebenen und auf Zahlen basierenden Analyse des Leistungsoutputs der Universität. Die Distanz des Präsidenten von der Universität und damit auch von ihren Angehörigen und deren Kritik kann in einer zugeschriebenen Funktionalisierung gesehen werden, eine geringe emotionale Bindung und Unabhängigkeit an die Institution auszubilden. So erklärte der Präsident in einer Sitzung der Hochschulleitung über den Umgang eines konflikthaften Themas im Senat, dass er bereit sei, dass sich die Senatorinnen und Senatoren an ihm ´abreagierten´. Ein anderes Mal erklärte er, dass er schon wisse, dass nach dem Absprechen eines unangenehmen Themas im Senat auf ihn „geschossen“ werde, was ihm jedoch egal sei. Diese distanzierte Perspektive vermittelt den Eindruck eines nur an der Sache interessierten Präsidenten, für den vor allem die Ergebnisse, wie die möglichst reibungsfreie Durchführung der Reform zählt. Auftretende Konflikte betrachtet er aus einer interessiert distanzierten Perspektive:

> „Ich glaube das gibt so eine ganz interessante Situation im nächsten halben Jahr. Ich habe da keine Sorge vor, aber es gibt eine ganz interessante Situation.“ (I_P_1)

Das Fehlen persönlicher Interessen ermöglicht in dieser Darstellung die externe und objektivierende Betrachtung der Geschehnisse als wichtige Voraussetzung für die Wahrnehmung des Amtes im Sinne der geschilderten „Initiativverantwortung für Weiterentwicklung“.

Auf der Grundlage der beschriebenen Managementorientierung als verantwortungsvolles, an der Zukunft der Universität, nicht durch Eigeninteresse geprägtes Handeln kann im Feld der Hochschulleitung eine dichotome Einordnung des Handelns beobachtet werden.

Dabei werden die Motive und Interessen der Akteure auf einem Kontinuum zwischen dem Gesamtwohl der Universität und dem Partikularinteresse einzelner Akteure verortet und beurteilt. Die Einordnung von Interessen geschieht über die Interpretation des Handelns der Akteure als „verantwortungsvoll“, die jedoch der subjektiven Einschätzung der Motive unterliegt. Die Darstellung des Präsidenten, er habe Verantwortung für die zukunftsfähige Entwicklung der Universität übernommen, wird dadurch auf die Universitätsmitglieder übertragen, die ebenfalls verantwortungsvoll handeln sollen, indem sie die Reform zur Behebung der Leistungsdefizite unterstützen sollen. Dieser Zugzwang, den der Präsident erzeugt, wird deutlich, wenn er sagt:

> „Ich habe bereits bei meiner Vorstellung gesagt, dass ich das [die Umstrukturierung der Fachbereiche in Fakultäten; I.S.] will, insofern hatte ich ein ganz starkes Argument: In dem Moment, wo ihr mich wählt, habt ihr auch in Aussicht gestellt, dass wir da gemeinsam machen.“ (I_P_1)

Durch die Art und Weise, in der sich die Universitätsangehörigen an der Umsetzung der Reform beteiligen, wird ihr Handeln auf dem Kontinuum eingeordnet.

In der Forschung über organisationale Veränderungsprozesse wird der Blick auch auf die innerorganisationale Bewertung des Verhaltens der Organisationsangehörigen gerichtet. Verweigerung, Desinteresse oder die Formulierung anderer Interessen durch die Organisationsangehörigen in Reaktion auf eine Reform werden dabei häufig von den Akteuren auf der Leitungsebene als nicht-vernunftgeleitetes Verhalten oder als egoistisches Beharren auf die Eigeninteressen abgewertet (vgl. Schreyögg und Noss 2000, S. 36): Aus dieser Perspektive wird das Gelingen von Veränderungsprozessen in Organisationen als abhängig von „der Einstellung und der emotionalen Verfasstheit der Organisationsmitglieder gegenüber dem geplanten Wandel“ (ebd.) betrachtet. Damit wird der Blick zwar auf die Ebene gerichtet, auf der die Reformen umgesetzt werden müssen, jedoch gleichzeitig den Akteuren, die die Reform umsetzen die Verantwortung für „das Misslingen von Veränderungsvorhaben" (ebd.) zugeschrieben. Im Feld ließ sich beobachten, wie Universitätsangehörige mit spezifischen Interessen, einer kritischen Meinung oder Einwänden gegen die Reform durch die Psychologisierung ihrer Einwände eines ernst zu nehmenden Status´ beraubt wurden:

> „Und man muss ja auch sehen, auch das ist mir erst später klar geworden, dass ich damit [mit der Einwerbung der Fördergelder für das Forschungszentrum; Anmerkung I.S.] natürlich auch Ängste ausgelöst habe. Da kommt der aus B-Stadt und innerhalb von einem halben Jahr hat der zehn Millionen Euro eingeworben, die größte eingeworbene zusammenhängende Summe der Universität seit ihrem Bestehen und wirbt dann [Forschungszentrum] ein und zeigt uns ihr seid ja alle nicht in der Lage mal ein Projekt einzuwerben. Parallel dazu hatte ich noch meine individuellen DFG-Einwerbungen, die die auch gesehen haben. Ich habe in den drei Jahren 600.000 Euro DFG-Mittel in Fach [B] noch eingeworben. Das gesamte Fach [B] hier hat mit vier Professoren 50.000 [Euro; Anmerkung I.S.] in zehn Jahren eingeworben. Das erweckt natürlich auch Ängste und hat für die Governance extreme Konsequenzen, ne. Das ist ja nicht nur Misstrauen und Neid, sondern auch

glatte Aversionen.“ (I_P_3)

Die Akteure werden in der Darstellung zu „Opfern“ ihrer Ängste und Beschränktheit, denen nicht mit rationalen Argumenten oder Erklärungen beizukommen ist und verlieren dadurch den Status als Subjekte ihres Handelns:

> „[...] die hatten noch genug zu tun mit ihrer Vergangenheit um sich so für die Gegenwart zu öffnen. Das ist der Punkt. Ja. So muss man das sehen. Und hatten auch noch Selbstbehauptungsprobleme genug sich gegenüber der neuen Struktur selbst zu behaupten um sich dann schon wieder einem Kampf möglicherweise zu stellen oder einer Konkurrenzsituation oder einer Umorientierungssituation, wie immer sie das empfunden haben. Aber im Nachhinein ist mir das schon klar, das war nichts gegen die Idee, aber es war etwas dagegen, dass die Idee zu dieser Zeit an dieser Stelle platziert worden ist und entsprechend gab es in der Hauptsache Verzögerungstendenzen.“ (I_P_2)

Trotz der Verzögerung und Kritik bewertet der Präsident die Reform als erfolgreich und erzählt die „Geschichte“ eines „linearen Transformationsprojektes“ (Schreyögg und Noss 2000, S. 37):

> "Entscheidend war das Gesamtbild der Universität, was ich mit einem Schlag im Grunde im Sinne einer Hegel'schen Revolution ändern wollte. Ich habe gesagt wir müssen, du gehst den Weg über die Anarchie im klassischen Sinne, damit hast du eine Stunde Null, in der du Alles neu schaffen willst." (I_P_3)

Diese Reform der Hochschulstruktur, deren interdisziplinäre Ausrichtung bereits positive Ergebnisse in Form von Drittmitteleinwerbungen zeitigt, war erfolgreich und trotz Anfangsschwierigkeiten stellen sich Erfolge ein:

> "Und das klappt, in [JAHR; Jahreszahl bezieht sich auf das dritte Jahr nach der Amtsübernahme des Präsidenten; I.S.], [JAHR; Jahreszahl bezieht sich auf das vierte Jahr nach der Amtsübernahme des Präsidenten; I.S.] schießt das durch die Decke. Wir wissen im Moment überhaupt nicht wohin mit dem ganzen Geld. Wir haben jetzt vorige Woche 16 Millionen Euro, heute noch mal zwei Millionen Euro, also das ist, so tröpfelt das jede Woche hier ein, die schießen jetzt durch die Decke, weil es alles interdisziplinäre Projekte sind, die die aufgestellt haben, ja." (I_P_3)

Neben der Reform der Hochschulstruktur warb der Präsident die Drittmittel für das Forschungszentrum bei der Stiftung einer lokalen Bank und beim Land ein. Der Präsident erläutert die Reaktionen auf die Einwerbung der Gelder für das Forschungszentrum aus der Universität heraus:

> „Ich habe gesagt ich will nur die Mittel einwerben um dann mit diesen Mitteln ein solches Zentrum zu gründen und dieses Zentrum kann dann von innen heraus der Schmelzpunkt für interdisziplinäre Projekte sein. Haben sie auch alle geklatscht und als es wahr wurde, als ich innerhalb von drei Monaten die zehn Millionen Euro eingeworben hatte, kamen ganz viele Dinge gleichzeitig. Erstens der überfährt uns, wie kann einer in drei Monaten zehn Millionen Euro einwerben? Das ist die größte Summe, die die Universität je eingeworben hat. Was verfolgt der damit? Schafft der sich sein eigenes Mausoleum? Drittens welche Freunde will der hier platzieren? Also alles diese Neid- und Angstfaktoren. Und der vierte, nicht zu unterschätzende Faktor, will der uns zeigen was Wissenschaft und Forschung ist mit diesem Zentrum?“ (I_P_1)

Die von Erfolgen seines Handelns geprägte Erzählung der Reform vermittelt die Einschätzung, richtig gehandelt zu haben und trotz Widerstand und Kritik positive

Veränderungen für die Universität herbeigeführt zu haben. Vor der Zuschreibung der Professorenschaft als emotional geprägte, zu strukturellem Denken unfähige Akteure und den erreichten Erfolgen der Drittmitteleinwerbungen, stellt der Präsident seine starke und entschlossene Führung und die top-down initiierte Umstrukturierung durch die Hochschulleitung als angemessenen Ansatz zur Lösung der Probleme der Universität dar.

2.3.2. Eine neue Struktur für ein neues „Gesamtbild“

Den problematisierten Leistungsoutput der Universität stellt der Präsident in den Zusammenhang mit der „Struktur“ der Universität und die Lösung der Probleme über die Veränderung der Struktur.

> „Ich habe mir diese Universität angeguckt, habe mir ihre Strukturen angeguckt und habe mir dann überlegt wie könntest du dir diesen Standort als Universität vorstellen im Sinne einer Learning Research University, ne, wie könntest du dir das vorstellen. Und habe dann angefangen [...] Konzeptlinien zu entwickeln. Habe dann […] angefangen ein Bild dieser Universität zu malen, eine Struktur.“ (I_P_1)

Das neue „Bild“ der Universität soll die Universität in ihrem „Gesamtbild“, in ihrer Erscheinung, die Lehre und das Forschen verändern. Durch das Erzeugen einer „Stunde Null“ soll die Universität bzw. die Universitätsangehörigen, in die Lage versetzt werden, , ihre Leistungen zu steigern:

> „So, das heißt, ich wollte in drei Hinsichten Strukturen schaffen. Internationale Lesbarkeit, das heißt natürlich auch nationale, internationale Lesbarkeit als Universität, denn die Strukturen nach außen waren einfach Hochschule, entsprach der einer Fachhochschule. Zweitens kritische Massen herzustellen, die Gruppenanträge im Bereich Drittmittel stellen können. Und drittens eine Struktur schaffen, die es ermöglicht Studiengänge so zu überarbeiten, dass ich statt vielen Studiengängen Vielfältigkeit in einzelnen Studiengängen haben, das war meine Idee, ne.“ (I_P_1)

Der Präsident spricht der Veränderung des „Gesamtbildes“ der Universität, durch die Umstrukturierung der 12 Fachbereiche in vier Fakultäten, die Chance eines Neuanfangs für die Weiterentwicklung der Universität, durch die Steigerung der Einwerbung großformatiger Forschungsprojekte sowie der Reform der Studiengänge, zu. Die Ausrichtung innerhalb der neuen Struktur auf ein interdisziplinäres Forschungsprogramm und ein universitäres Leitmotto soll die wissenschaftlich-inhaltliche Ausrichtung der Forschung in den Fakultäten kanalisieren. Dadurch sollen sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über ihre Disziplinen hinweg austauschen, weshalb vor allem der neuen Struktur eine Wirkung zugesprochen wurde. Dies wird deutlich in der Erklärung des Präsidenten, dass die neue Forschungsstrategie darauf setze, unabhängiger von „einzelne[n] Köpfe[n]“ (I_P_3) zu werden: „wir sind weg von dem Glauben wir können hier einen spektakulären Einzelforscher halten" (I_P_3).

Die interdisziplinären Fakultäten sollen demnach die Struktur für die interdisziplinäre,

thematisch ausgerichtete Kooperation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bereitstellen, die dadurch in der Lage seien, "breitere Lösungen" (I_P_3) für die Erarbeitung von Forschungsanträgen zu erarbeiten, durch die der „Forschungsoutput“ der Universität gesteigert werden könne.

In einem Entwicklungskonzept der Universität, das die Hochschulleitung zu Beginn der Amtszeit des Präsidenten herausgegeben hatte wird deutlich, dass die Hochschulleitung mit dem Reformkonzept intendiert, die Verantwortungsübernahme für gesellschaftliche Probleme und Themen durch die neue Struktur zu verdeutlichen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Forschung werden darin als Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme thematisiert. Aufgrund der Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen wird die Notwendigkeit abgeleitet, wissenschaftliche Themen interdisziplinär zu bearbeiten: Interdisziplinäre Forschung wird in ihrem gesellschaftlichen Nutzen dargestellt, durch innovative Ansätze zur Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme beizutragen. Für die Hochschulleitung bedeutet die Organisation in interdisziplinären Fakultäten, dass sich die „Universität in ihrem Selbstverständnis als eine gesellschaftliche Institution mit außerordentlich hoher Verantwortung erkennbar und verstehbar“ (D_2) macht. Weiterhin wird die Absicht, Verantwortung zu übernehmen in der Argumentation, das interdisziplinäre Forschungszentrum zu gründen, hervorgehoben. Denn das Forschungszentrum soll durch die explizit themenorientierte, interdisziplinäre Forschung und die Kooperation mit externen Akteuren aus Wirtschaft und Politik den Bezug auf gesellschaftliche Themen herstellen.[25]

Das Ziel, die „Erkennbarkeit und Verstehbarkeit“ der Universität als „Institution mit außerordentlich hoher Verantwortung“ voranzutreiben, bezieht sich auf ein Kommunikationsbestreben mit externen Akteuren. Die Verantwortung der Universität als „gesellschaftliche Institution“ wird in der Bearbeitung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen gesehen. Der „gesamtuniversitäre Fokus „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“ [soll] institutionell das Bekenntnis der Universität zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung – unterlegt durch die entsprechende Praxis des Forschens und Lehrens – weithin sichtbar machen.“ (D_2) In einem Interview konkretisiert der Präsident diese Vorstellung:

> „Wir stehen als Hochschule in der gesellschaftlichen Verantwortung und wir müssen die Fragen, die die Gesellschaft stellt, auch wissenschaftlich beantworten können insofern unsere Expertise in dem Gebiet liegt. Insofern sollen, müssen, sollen, nein müssen wir uns diesen gesellschaftlichen Fragestellungen, die da so hochkochen, die en vogue sind, stellen. Aber jetzt nicht in einem Antragsprofessionalisierungswahn, sondern weil wir die Fragestellungen als unsere

[25]Zur genaueren Beschreibung der Konzeption des Forschungszentrums siehe Teil IV, Kapitel 3.

> Fragestellungen identifiziert haben und wir sollten uns dann, und nur dann, ihnen zuwenden, wenn wir auch intern einen Selbstvergewisserungsprozess haben, der, durchlaufen haben, der uns sagt hier haben wir ausreichende Expertisen.“ (I_P_2)

In dem Interviewausschnitt wird deutlich, dass die interdisziplinäre Konzeption nicht nur auf der Repräsentationsebene stattfinden, sondern in das Selbstverständnis und die Selbstvergewisserung der Universität, eine Universität mit einem Bezug zu gesellschaftlich relevanten und aktuellen Themen zu sein, eingehen soll. Die Zielsetzung, eine gesellschaftliche Verantwortung tragende Institution zu sein, setzt deshalb voraus, dass die Universitätsmitglieder bereit sind, sich für gesellschaftliche Belange zu öffnen und dafür Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig muss die Universität von gesellschaftlichen, politischen oder wirtschaftlichen Akteure bei Problemen adressiert werden.

Als Voraussetzung dieser Adressierbarkeit der Universität wird die Veränderung des Außenbildes als notwendig gesehen, damit die Universität in ihrer Zielsetzung von außen verstanden wird. Dazu wird die universitäre Struktur in ihrer vielgliedrigen Gestalt, die als Ausdruck wissenschaftlichen Einzeldisziplinen und disziplinärer, wissenschaftlicher „Selbstreferentialität“ verstanden wird, für eine neue, gesellschafts- und problemlösungsbezogene Logik geöffnet.

Diese Konzeption ist im Zusammenhang mit der wissenschaftspolitischen Agenda zu sehen, die „wissenschaftliche Forschung“ in der Rolle sieht, sich an der Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme zu beteiligen. So kommt aus dem Wissenschaftsministerium zum Zeitpunkt der Feldforschung ein Plädoyer für eine Wissenschaft, die „wieder mehr Verantwortung für die Gesellschaft übernimmt“ (D_Ministerium_3). Die Hochschulen sollen sich auf ihre Umwelt, die sie finanziert, beziehen und sich an der Lösung ihrer Probleme beteiligen. Diese Erwartungshaltung aus Gesellschaft und Politik als „kaum zu bewältigende Anspruchsinflation“ (Reichert et al. 2012, S. 4) gegenüber den Universitäten bedeutet in der konkreten Umsetzung für die Universität, dass sich die Forscherinnen und Forscher an der Ausschreibung interdisziplinärer Forschungsprogramme beteiligen und sich mit gesellschaftsrelevanten Themen auseinander setzen sollen:

> „Also erstens die gesellschaftliche Verantwortung sehe ich ganz klar, der müssen wir uns stellen. Das heißt auch wir müssen uns dann auch gesellschaftlichen Fragestellungen immer offen gegenüber halten. Antworten auf diese können wir nur geben unter der Voraussetzung, dass unsere eigene Expertise hinreichend ist. Und wir sind kompetent, aber wir müssen hinreichend kompetent sein und auf einer wissenschaftlichen adäquate, und dazu sind wir auch verpflichtet, das sehe ich schon als immanente Selbstverpflichtung von Universitäten. Dafür sind wir öffentlich geförderte, öffentliche und öffentlich geförderte Institutionen, ne.“ (I_P_2)

Im Sinne der Entwicklung fachlicher Expertise in den ausgerufenen interdisziplinären

Feldern, ist die Entwicklung von Forschungsschwerpunkten eine Teilaufgabe, um zu einer Institution zu werden, die von externen Akteuren als Institution mit der Kompetenz der Bearbeitung oder gar Lösung gesellschaftlicher Probleme beizutragen, adressiert wird.

2.3.3. Finanzielle Anreize für die neue Struktur

Die Forschungsstrategie der Hochschulleitung ist auf die Einwerbung koordinierter Programme der DFG, d.h. Sonderforschungsbereiche, Graduiertenschulen, Schwerpunktprogramme, im Feld bezeichnet als „großformatige Projekte", ausgerichtet. Der Intention, die Organisationsform der Universität als Grundlage für die Einwerbung großformatiger Forschungsprojekte zu verändern, liegt die Annahme des Zusammenhangs zwischen der Universitätsstruktur und der Bewilligung solcher Projekte zugrunde. Deshalb sei eines der Hauptziele der Strukturreform,

> „[…] Strukturen zu schaffen, die es inneruniversitär möglich machen im Bereich der Forschung Anträge zu stellen, die auf Großformate ausgehen, also von Forschergruppen größer aus aufwärts, die in der Vergangenheit seitens der Drittmittelgeber in der Regel abgelehnt worden sind mit der Begründung, dass die Universität keine Strukturen hätte, um Gruppen-…, großformatige Anträge langfristig zu verstetigen […] Es hat also nicht an der Qualität des Einzelforschers gelegen, sondern an der Struktur, die dieser Universität eigen wahr, nämlich kleinformatig sich aufzustellen, sich sehr stark zu zergliedern." (I_P_1)

Das Umstrukturierungskonzept der Universität orientiert sich an einem universitären Leitthema, zu dem sich die Fakultäten wie „Unterthemen" verhalten sollen, um damit einer „kleinformatigen Zergliederung" der Forschungsthemen entgegen zu wirken. Das interdisziplinäre Konzept soll zur Bildung von Forschungsschwerpunkten in den Fakultäten führen – ein Prozess, der für den Präsidenten mit der grundsätzlichen Frage verbunden ist: „Wie finden die Wissenschaftler innerhalb dieser neuen Strukturen auch zu diesen Formaten?" (I_P_1)

Zur Umsetzung des Konzeptes werden finanzielle Anreize geschaffen, um die Bildung der Forschungsschwerpunkte in den Fakultäten attraktiv zu machen und geförderte Themenbereiche fakultätsintern zu differenzieren:

> „Und diesen Prozess begleiten wir jetzt, indem wir Inzentiv setzen, indem wir Anreize geben, indem wir eben aus dem Hochschulpakt II Mittel hinein geben und das ist jetzt meine Strategie." (I_P_1)

Die Bildung der Schwerpunkte in den Fakultäten soll von den Fakultäten bzw. den Fakultätsleitungen geleitet und vor allem mit Blick auf den flexiblen Einsatz der finanziellen Mittel gestaltet werden (D_2), um die Personalausstattung an profilprägenden Stellen zu steigern oder Forschungsvorhaben finanziell zu unterstützen. Die Dezentralisierung dieses Prozesses auf die Fakultätsleitungen wird flankiert durch

Vereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Dekanaten der Fakultäten. Der dadurch entstehende Steuerungseinfluss der Hochschulleitung wird von der Hochschulleitung mit der Gewährleistung eines „ausgewogene[n] Wechselspiel[s] zwischen Entscheidungsfreiheit der Fakultäten und gesamtuniversitärer (Steuerungs-) Verantwortung“ (D_2) begründet. Denn die Wahl von Schwerpunkten wird von einem Mitglied der Hochschulleitung als nicht demokratische Angelegenheit bezeichnet und damit, dass Spitzenforscher nicht unbedingt von einer demokratisch gewählten Mehrheit erkannt, anerkannt und ausgewählt werden (vgl. I_P_2, I_HSL_1).

Die Ressourcen, die den Fakultäten zur Verfügung gestellt werden, stammen also aus dem Hochschulpakt II (HSP II). Dieser wurde zur Sicherung des Studienangebots angesichts prognostizierter steigender Studierendenzahlen aufgelegt und soll den Universitäten die notwendigen finanziellen Ressourcen zum Ausbau des Lehrangebots bereitstellen[26]. Die Mittel werden von der Hochschulleitung zu je einem Drittel für Maßnahmen in den Bereichen Sicherstellung der Lehre für den doppelten Abiturjahrgang, Sicherstellung der Qualität in Service und Infrastruktur und strukturelle und strategische Maßnahmen in den Fakultäten eingeteilt. Die übrigen 10 Prozent der Mittel werden als „Sicherungsreserve“ aufbewahrt. Die Bereitstellung eines Drittels des Budgets für strategische Weiterentwicklung der Forschungsschwerpunkte wird mit der Vorbereitung von Strukturen für die Zeit rückläufiger Studierendenzahlen nach dem „Studierendenansturm“ auf die Universität begründet.

Als Ziel wird formuliert, die Universität als „Forschungsuniversität mittlerer Größe“ (D_6) zu etablieren und dazu „auf wenige ausgewiesene Schwerpunkte in Forschung und Lehre“ (D_6) zu fokussieren.

> „[…] Ohne Zweifel müssen die Qualitätsverbesserungsmittel und ein Großteil der Hochschulpaktmittel für die qualitativ hochwertige Ausbildung unserer Studierenden eingesetzt werden. Aber ein Teil des Geldes muss strategisch verausgabt werden, um die Universität für die Zeit rückläufiger Studierendenzahlen als mittelgroße Forschungsuniversität attraktiv für Studierende und Forschende etabliert zu haben.“ (D_3)

Die Hochschulpaktmittel für strategische Maßnahmen im Forschungsbereich soll für die Forschungsorganisation an der Universität ausgegeben werden und zwar in Form von Anschubfinanzierungen für die Forschungsprojekte von Einzelforschern, die Finanzierung kleiner „Forschungscluster“ und die Stärkung der Forschungsschwerpunkte in den Fakultäten.

Die drei Maßnahmenbereiche unterscheiden sich in ihren Zielsetzungen,

[26] vgl. http://www.bmbf.de/de/6142.php; zuletzt geprüft am 21.8.2013

Finanzierungsvolumina und der intendierten Steuerungswirkung: Mittel zur Finanzierung der Förderung von (noch) nicht drittmittelaktiven Einzelforschern werden in einem gering verregelten Verfahren durch die Dekanin oder den Dekan unter Berücksichtigung der Qualitätsmaßstäbe der Fakultät vergeben. Der zweite Maßnahmenbereich soll zur Stärkung der internationalen Sichtbarkeit der Fakultät durch die Stärkung von Forschungsverbünden führen und die Mittel durch Antragsverfahren an das Dekanat auf Empfehlung des Forschungsbeirats der Fakultät vergeben werden. Die Qualitätskriterien zur Begutachtung der Anträge, die mit der Hochschulleitung abgestimmt werden sollen, beinhalten „ein hohes internationales Niveau“ und eine nachhaltige Finanzierung des zu fördernden Projektes.

Auf den dritten Maßnahmenbereich mit dem Ziel der Schwerpunktbildung in den Fakultäten entfallen 55% der Mittel aus dem Hochschulpakt, der damit der relevanteste Bereich der universitären Forschungsförderung darstellt. Mit den Maßnahmen soll die Anzahl „großformatiger Projekte“ in den Fakultäten gesteigert werden und dazu binnen eines Jahres Konzepte für die Entwicklung von Forschungsschwerpunkten in der Fakultät und für ein großformatiges Projekt, wie beispielsweise ein Sonderforschungsbereich in jeder Fakultät erarbeitet werden, das bei einer positiven Evaluierung nach DFG-Kriterien gefördert werden kann.

Da die Maßnahmen in der fakultären Struktur beschlossen und finanziert werden, ist ein intendierter Nebeneffekt die Förderung der neuen fakultären Strukturen und die Förderung und Festigung der Forschungsschwerpunkte in den Fakultäten. Denn die Mittel können für die durch die universitäre Umstrukturierung „eventuell notwendige Restrukturierung“ (D_3) in einzelnen Bereichen aufgewendet werden, wie die vorgezogene Besetzung einer Professur oder die Verbesserung der Ausstattung einer Professur.

Obwohl die Hochschulpaktmittel zusätzliche Mittel zur Forschungsförderung bereitstellen, wird ihr Potential zur Schaffung neuer Strukturen oder zur Einstellung neuen Personals im Verhältnis zu den Personalausgaben der Universität als gering gesehen:

> „[…] diese Hochschulpaktmittel sind so was wie Umstrukturierungskosten. Man kann eine Zeit lang vielleicht eine Professur dann halt doppelt besetzen, einen gewissen Bereich stärken, aber letztendlich am Ende muss ich das alles finanzieren aus den Stellenplänen, die die Fakultäten selber haben und das ist an sich das größte Finanzvolumen.“ (I_HSL_1)

Das große Potential für die Schwerpunktbildung und die Stärkung einzelner Bereiche liege deshalb in den Stellenplänen der Fakultäten, weshalb die Fakultäten selbst die Schwerpunkte vorschlagen und über die Verteilung von Stellen entscheiden sollen:

„Mehr Stellen hat die Uni nicht, ne. Und das heißt, am Ende müssen die Fakultäten dazu gerade stehen. Und deshalb ist es wichtig, dass die Entscheidung eigentlich hauptsächlich die Fakultäten treffen, was der Schwerpunkt ist. Und die müssen es am Ende letztlich aus ihren Stellenplänen dann auch ermöglichen, dass das nachhaltig finanziert wird.“ (I_HSL_1)

Dennoch kann die Hochschulleitung durch die Verhandlung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fakultäten den Prozess der Schwerpunktbildung und damit die Entwicklung der Stellenpläne steuern.

„Im Moment verstehen wir unsere Aufgabe, dass wir eigentlich einen klaren Auftrag gegeben haben und die neu gebildeten Fakultäten dann Schwerpunkte aus sich heraus zu definieren, damit die Schwerpunkte nicht dann irgendwie von oben von der Hochschulleitung dann vorgegeben werden, sondern damit die wirklich getragen werden von einer breiteren Gruppe an Professoren an den Fakultäten.“ (I_HSL_1)

Die Hochschulleitung kann den Steuerungseinfluss geltend machen, indem sie in den Verhandlungen der Ziel- und Leistungsvereinbarungen entsprechende Forderungen an die Fakultäten stellt:

„Und den Prozess begleiten wir durch intensiven Dialog und motivieren den auch mit Strukturmitteln, ja, die auf die die Fakultäten nur zugreifen können, wenn sie ein glaubwürdiges Forschungsprofilierungskonzept dann vorlegen, was dann auch extern evaluiert wird.“ (I_HSL_1)

So hat die Hochschulleitung die Vorstellung, dass bei der Stärkung von Schwerpunkten nach außen hin sichtbare Forschungsthemen reduziert werden:

„[…] die Uni sollte schon, damit die Uni überregional sichtbarer wird, vorrangig in bestimmte Bereiche dann investieren. Und das sollten wenige sein, das sollten zwei, drei, vier sein in der Größenordnung für die Universität. Damit man dann international irgendwann A-Stadt kennt unter dem Thema.“ (I_HSL_1)

Der Schwerpunktbildung, die die Reduzierung von Forschungsthemen in den Fakultäten und eine finanzielle und personelle Konzentration auf die Schwerpunktbereiche bedeutet, geht ein Aushandlungsprozess voraus, den ein Mitglied der Hochschulleitung als Konflikt beschreibt:

„[…] natürlich ist es für die Fakultäten schwierig eine Fokussierung der Forschung zu propagieren, ohne Leute zu verprellen. Schon 250 verschiedene Professoren, an sich gibt es bestimmt dann irgendwie, jeder hat zwei Topics, also gibt es wahrscheinlich 500 Topics, die dann erforscht werden an der Universität. Viele sind legitim, auch Einzelforschung ist legitim, aber das ist dann überregional nicht unbedingt schlagkräftig. Ja. Und deshalb wollen wir dann schon eine Konzentration auf wenige Schwerpunkte. Und das heißt, dass nicht alle dann offiziell im Nukleus eines Schwerpunktes stehen und das führt zum Teil zu Beleidigungen oder zu einer etwas dekonstruktiven Beteiligung von einigen Akteuren […].“ (I_HSL_1)

Das bedeutet für die Hochschulleitung, neben strategischen Maßnahmen der Forschungsorganisation koordinierende Aufgaben in diesem Prozess wahrzunehmen. So beschreibt ein Mitglied der Hochschulleitung seine Aufgabe als Vermittler bei der Bildung von Schwerpunkten:

„ […] dann muss man dann halt unterwegs sein, um zu sagen: O. k., nein, die Einzelforschung ist natürlich auch legitim. Aber was ist ein Schwerpunkt, das sind die Bereiche, wo wir zusätzlich

> investieren wollen, um die dann halt auszubauen und das müssen die Bereiche sein, die sich wirklich auch international sehen lassen können.“ (I_HSL_1)

Das wissenschaftliche Personal ist für die Hochschulleitung die „Hebelwirkung“ (I_HSL_1) für Veränderungen in der Universität, stellt jedoch gleichzeitig den unflexibelsten Faktor für das Management der Universität und ihre Bestrebungen zur Profilbildung, dar:

> „Wenn wir heute ein Fach schließen, dauert das sowieso 20, 30 Jahre, bis dann alle da reingerufenen Kollegen dann weg sind.“ (I_HSL_1)

Ein Mitglied der Hochschulleitung bezeichnet dies als die „erbarmungslose[n] Langlebigkeit des wissenschaftlichen Personals“ (I_P_3), die die Ungeduld, etwas verändern zu wollen ausdrückt und für ihn bedeutet:

> „Wenn sie [die Professorinnen und Professoren; I.S.] sehr gut sind, gehen sie nach zwei Jahren wieder an eine renommierte Universität. Und wenn sie nicht gut sind perpetuieren sie das Problem, in dem die Universität schon bestanden hat.“ (I_P_3)

Das Problem der „Langlebigkeit“ des Personals wird in der Leistungsschwäche der Professorinnen und Professoren gesehen, die, so der Präsident, der Grund für ihren Verbleib an der Universität sei. Ein Mitglied der Hochschulleitung leitet aus der Frage, wie Leistungsdefiziten in der Forschung begegnet werden könne, die Überlegung ab, dass die Aufhebung der Unkündbarkeit der Professorinnen und Professoren eine Möglichkeit für die Universität sein könnte, mit leistungsschwachen Professorinnen und Professoren umzugehen (E_1). Denn die „Langlebigkeit“ des Personals wirke sich auf die Geschwindigkeit der Umsetzung von Veränderungen an der Universität aus, weshalb Veränderungen in den Stellenplänen lediglich Veränderungen für die Zukunft seien:

> „Diese Schwerpunktbildung soll, verändert nichts für die, die jetzt da sind, ja, sondern das ist irgendwie so Entscheidungsparameter für was stärken in Zukunft. Also im Prinzip: wie sehen die Nachfolgen aus, ja. Die Kollegen, die da sind, die können wir nicht plötzlich entlassen. Und das heißt, das ist o. k. Dann wird vielleicht die Nachfolge von dem Fach dann nicht da ausgelegt, sondern verschoben, um dann einen Schwerpunkt dann zu stärken. (I_HSL_1)

Die als „erbarmungslose Langlebigkeit“ erlebte „Zeit“ der Beschäftigungsverhältnisse des Personals durch den Präsidenten steht im Gegensatz zu der Vorstellung, als Hochschulleitung schnell und flexibel agieren zu können. Zwar hat die Hochschulleitung durch die gesetzlich erweiterten Handlungsspielräume die Möglichkeit, bspw. auf Berufungsverfahren Einfluss zu nehmen. Dennoch äußern einzelne Mitglieder der Hochschulleitung ihr Bedauern, dass sie kaum Möglichkeiten haben, in ein bestehendes Beschäftigungsverhältnis mit einem Professor einzugreifen, was angesichts der Einschätzung eines Mitglieds der Hochschulleitung, ein Drittel der Professorenschaft der Universität werbe keine Drittmittel ein, für die Hochschulleitung eine bedenkliche

Ausgangssituation für die Verbesserung der Forschungsleistung darstellt. Das Nachdenken über die Potentiale, die durch die Möglichkeit der Kündigung von Professorinnen und Professoren gegeben wäre, impliziert für die organisationale Zeit eine Taktung von Beschäftigungsverhältnissen in kürzere Abschnitte, die das schnellere Reagieren auf externe Impulse, wie beispielsweise aus der Wissenschaftspolitik, ermöglichen würde.

Universitätsinterne Verhandlung der Forschungsförderung

Die Forschungsstrategie und die Verteilung der Mittel aus dem Hochschulpakt zur Forschungsförderung ist universitätsinterner Kritik ausgesetzt. So kritisiert ein Professor, es werde bei der Bildung von Schwerpunkten eine „Blaupause" zugunsten von großformatigen Forschungsprojekten über „Alles" (I_Prof_2) gelegt, die die Spezifik der Bedingungen von Drittmitteleinwerbungen in unterschiedlichen Fächern vernachlässige:

> „Ich finde nicht, dass man in der Forschungsförderung mit einheitlichen Modellen vorgehen sollte, das haben wir eigentlich überwunden, ne. Das ist zu statisch." (I_Prof_2)

Die Kritik des Professors richtet sich gegen die Bewertung von Forschungsleistung unter ausschließlicher Berücksichtigung der aktuellen Drittmitteleinwerbungen in einem Fach. Denn die Förderkriterien, die sich zwar je nach Fakultät, wie in den Ziel- und Leistungsvereinbarungen und in der relativen Verteilung der Mittel auf die Förderung der Forschungsschwerpunkte unterscheiden, zeigen jedoch in der gesamtuniversitären Strategie den Fokus auf großformatige Projekte.

Die Zuschreibung von Exzellenz über großformatige Forschungsprojekte und die Förderung von Schwerpunktbereichen, die einen erfolgreichen Antrag für ein großformatiges Forschungsprojekt versprechen, kritisiert der Professor:

> „Man muss da schon, es ist richtig nach Leuchttürmen zu gucken, nur mancher Leuchtturm entwickelt sich erst über die Zeit, ne. Ich kann jetzt nicht nur auf die jetzt existierenden Leuchttürme gucken, sondern mich auch mal fragen wo ist denn Potenzial, nicht. Wenn ich das ernst nehme mit dem Potenzial, dann muss ich einfach mal tausend Blumen auch mal blühen lassen oder zumindest diese Möglichkeit einräumen und da muss ich ein bisschen offener sein in der Forschungsförderung." (I_Prof_2)

Der Modus der Identifizierung von Forschungsfeldern für großformatige Projekte anhand aktueller „Leuchttürme" wird wegen seines Charakters als Momentaufnahme kritisiert, weil anderen „Blumen" die potentiell zu „Leuchttürmen" werden könnten, nicht die Möglichkeit gegeben werde, zu „wachsen". Der Professor spricht hier disziplinenspezifische „Wachstumsbedingungen" von wissenschaftlicher Forschung und die Offenheit des Forschungsprozesses an. Damit wird auf eine Logik rekurriert, in der der wissenschaftliche Forschungsprozess mit einem nicht voraussagbaren Ausgang in

Bezug auf die Forschungsergebnisse die Hauptreferenz ist und Zeit und Finanzierungsmodalitäten als Rahmenbedingungen eine ermöglichende, nicht jedoch restriktive Rolle spielen.

Der Bezug auf Wissensproduktion, die von materiellen Ressourcen und Zeit losgelöst ist, steht den Einschätzungen und Maßnahmen der Hochschulleitung entgegen, Forschung so zu organisieren, dass der aktuelle „Output", aus dem eine Aussagekraft für einen zu erwartenden Output in der Zukunft abgeleitet wird, berücksichtigt wird. Der Output ergibt sich aus erzielten Forschungsergebnissen, wobei die Einschätzung von Forschungsergebnissen als Forschungsleistung einem Interpretationsprozess durch Peers unterliegt[27], in den auch die dafür in Anspruch genommene Zeit, beispielsweise über die Dauer eines Forschungsprojektes von 2 oder 3 Jahren, mit einfließt. Die Kritik des Professors an der Momentaufnahme der „Leuchttürme" bezieht sich auf die zeitliche Strukturierung von Forschungsaktivitäten, zu deren Zweck die Anfangs- und Endpunkte von Entwicklungen oder Prozessen festgelegt werden.

Die angesprochene „Freiheit" von zeitlichen Vorgaben und die zeitliche Unbestimmtheit der wissenschaftlichen Aktivitäten stellt ein Mitglied der Hochschulleitung als Problem für die Bewertung der Leistung in den sozial- und geisteswissenschaftlichen Fächern dar, weil bspw. Publikationsleistungen in Form von Büchern anstatt in Journals, bei denen eingereichte Artikel ein Peer-Review-Begutachtungsverfahren (vgl. Gläser und Lande 2007, S. 440) durchlaufen müssen, schwer in operationalisierbare Zahlen für die Einordnung der Forschungsleistung zu übersetzen sind. Der Professor beharrt jedoch auf die Notwendigkeit der Unterscheidung von disziplinenspezifischen Besonderheiten, die sich auch in der universitären Forschungsstrategie niederschlagen sollte:

> „Also ich kann es ja nur aus unserer Fakultät vor allen Dingen so schwerpunktmäßig sagen, sicherlich ist unsere Fakultät jetzt sowieso etwas anders orientiert insgesamt als die anderen Fakultäten, weil bei uns z. B. in Geistes- und Sozialwissenschaften die Einzelförderung wichtig ist, nicht nur die großformatige Förderung. Das ist eher die Ausnahme, die großformatige Förderung." (I_Prof_2)

Die geschilderte Orientierung an der „Einzelförderung" der DFG[28] und die Orientierung an großformatigen Förderformaten in der universitären Forschungsstrategie, wie an den

[27]Aus den Bestrebungen und Ansprüchen zur Messung wissenschaftlicher Leistung hat sich inzwischen eine umfangreiche Diskussion über die zugrundeliegenden Mess-Parameter ergeben. Einer, auch über seine Fachgrenzen hinaus bekannte Soziologe ist Richard Münch, der die durch die Leistungsmessung zu erwartenden Auswirkungen kritisiert (vgl. Münch 2011; Münch 2009; Münch 2002).

[28] Als „Einzelförderung" wird die projektbezogene Antragstellung für Forschungsprojekte bei der DFG bezeichnet, in deren Rahmen promovierte Forscherinnen und Forscher Anträge auf Förderung ihrer Forschungsprojekte stellen können (vgl. http://dfg.de/foerderung/programme/einzelfoerderung/index.html; zuletzt geprüft am 24.4.2015).

Sonderforschungsbereichen der DFG, wirkt sich auf die universitätsinterne Förderung von Projektvorhaben und die Ausschüttung von zusätzlichen Mitteln zur Finanzierung von Forschungsprojekten wie bei der Verteilung der Mittel aus dem Hochschulpakt II aus, wobei der höchste Betrag für großformatige Forschungsprojekte ausfällt. In diesem Verteilungsmodus kommen die Relationen der von der DFG bewilligten Förderung zum Ausdruck, bei der die Bewilligungen koordinierter Programme (Forschungszentren, Sonderforschungsbereiche, Schwerpunktprogramme, Forschergruppen, Graduiertenkollegs) im Verhältnis zur Einzelförderung weitaus höher liegen.[29]

2.4. Konstruktion eines neuen Handlungsrahmens

Die argumentative Herstellung einer Problem-Lösungs-Kette führt zur Konstruktion einer Passung zwischen den in der Problemanalyse aufgeworfenen Defiziten und den Maßnahmen der Strukturreform, der Gründung des Forschungszentrums und dem Instrument zur Verteilung von finanziellen Anreizen. Im Zentrum der dabei zum Ausdruck kommenden Forschungsstrategie stehen großformatige Projektstrukturen, deren Grundlage die neu gegründeten Fakultäten und das Forschungszentrum sind.

Anhand der drei dargestellten Aspekte wurde deutlich, dass die Strukturreform einen neuen Handlungsrahmen konstruiert. Dieser bezieht sich nicht nur auf die konkreten strukturellen Reformmaßnahmen, sondern ebenso auf den Modus der Implementierung dieser Maßnahmen, die Legitimierung dieser Implementierung durch die Funktionalisierung der neuen Struktur als neues Außenbild in einer performativen Funktion sowie die finanzielle Förderung großformatiger Forschungsprojekte und –vorhaben. So wird ein neuer Rahmen für die wissenschaftliche Forschung etabliert, der neue inhaltliche (interdisziplinäre Fragestellungen) wie strukturelle (fakultäre Forschungsschwerpunkte) Orientierungspunkte aber auch konkrete Förderformate als Referenzpunkte etabliert und mit den Maßnahmen der Forschungsförderung einen Rahmen erzeugt, durch den Forschungsaktivitäten bewertet werden.

---

[29] Diese Verteilung zeigt sich auch in den Förderzahlen der DFG bspw. für das Jahr 2013, in dem die bewilligten Summen für die Bereiche wie folgt ausfielen:
Einzelförderung (Sachbeihilfen, Forschungsstipendien, Emmy Noether-Programm, Reinhart Koselleck-Projekte, Klinische Studien): 849,0 Millionen Euro, der größte Anteil entfiel mit 727,1 Millionen Euro auf die Sachbeihilfen (die gängigste Form der Einzelförderung der DFG).
Koordinierte Programme (Forschungszentren, Sonderforschungsbereiche, Schwerpunktprogramme, Forschergruppen, Graduiertenkollegs): 1138,4 Millionen Euro, der größte Anteil entfiel mit 563,4 Millionen Euro auf die Sonderforschungsbereiche.
Exzellenzinitiative (Graduiertenschulen, Exzellenzcluster, Zukunftskonzepte): 401,2 Millionen Euro. (vgl. DFG 2013, S. 160)

Somit können die genannten Maßnahmen mit Czarniawska verstanden werden als Mittel zur Erneuerung der organisationskulturellen Sozialisierung der Mitglieder der Universität, die sie zwingt, sich mit den Zielen der Hochschulleitung auseinanderzusetzen: “A reform is a method of retraining employees rather than sending them to a course; the reform is more expensive, but it involves everybody.” (Czarniawska 2008, S. 82)

3. Ein neues Forschungszentrum für die Universität

Im vorigen Kapitel wurde die Darstellung des Präsidenten erläutert, dass seine Kandidatur für das Amt als neuer Universitätspräsident mit seinem Vorhaben, die Universität umzustrukturieren und ein Forschungszentrum zu gründen, verbunden war. In diesem Kapitel wird dieser Prozess der Gründung und Institutionalisierung des Forschungszentrums rekonstruiert und dabei der Frage nachgegangen, wie sich die Konzeption des Forschungszentrums und die damit verbundenen Vorstellungen von universitärer Forschung veränderten.

Dieser Prozess wird vor der im vorangegangenen Kapitel aufgeworfenen These, dass durch die argumentative Begründung der Reform und der Einrichtung des Forschungszentrums ein neuer Orientierungsrahmen eingeführt wurde, der die tradierte organisationale Logik herausfordert und infrage stellt, gesehen. Durch die Betrachtung des Institutionalisierungsverlaufs können weitere Aspekte dieses Orientierungsrahmens und der kollektiven Orientierungsmuster (Kruse 2014, S. 195) erschlossen und beschrieben werden.

Mit der Perspektive auf die Gründung des Forschungszentrums als Institutionalisierung eines neuen Rahmens für die Forschung an der Universität wird das Zentrum aufgrund der inhaltlich-strukturellen Konzeption hier als implizite Form der Forschungssteuerung durch die Hochschulleitung gefasst. Denn die wissenschaftliche Forschung im Forschungszentrum sollte sich in einem von der Hochschulleitung entworfenen thematischen und interdisziplinären Fokus bewegen, um den forschungsstrategischen Effekt für die Universität zu erfüllen. Die Forschungssteuerung der Hochschulleitung erstreckt sich also neben den in Kapitel 2 beschriebenen Maßnahmen der Forschungssteuerung durch formalisierte Steuerungsinstrumente auch auf die Veränderung und Etablierung von Strukturen und Rahmenbedingungen für Forschung wie im Forschungszentrum. Während die beschriebenen Steuerungsinstrumente, wie die Verteilung der Hochschulpaktmittel durch die Kanalisierung finanzieller Mittel solche Projekte fördern, die dem entworfenen Förderschema entsprechen, wird die steuernde Wirkung des Forschungszentrums in der Frage der Passung der Forschung zum Forschungsprogramm gesehen. Die Passfähigkeit der Forschung, im Sinne einer Passung von Forschungsthemen und methodischen Herangehensweisen zum Forschungskonzept des Forschungszentrums, impliziert auch die Akzeptanz des Zentrums und des Konzeptes durch die Universitätsangehörigen, weil es nur dann tragfähig ist (vgl.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 64–65).
Deshalb wird im Folgenden versucht, die Rahmung der Institutionalisierung des Forschungszentrums durch die beteiligten Akteure zu rekonstruieren und deren Orientierungspunkte nachzuzeichnen. Dazu wird vor allem die Aushandlung der mit der Idee des Zentrums verbundenen Vorstellung von Forschung und ihrer Steuerung fokussiert. Dabei wird eine chronologische Perspektive auf den Institutionalisierungsprozess angelegt, durch die der Weg der Idee durch die Universität beschrieben wird, auf dem sich verschiedene universitäre Akteure mit ihr auseinandersetzten und sie veränderten.
Die Datengrundlage zur Beschreibung der Institutionalisierung des Forschungszentrums sind Transkriptionen von Gesprächen und Interviews, Dokumente aus dem Institutionalisierungsprozess sowie Protokolle aus punktuellen, teilnehmenden Beobachtungen in Gremien, in die Institutionalisierung behandelt wurde.

3.1. Konzeptionen des Forschungszentrums

Im Folgenden wird die Konzeptionalisierung des Forschungszentrums anhand von Schilderungen des Präsidenten und der von der Hochschulleitung angefertigten Konzeptpapiere rekonstruiert.

3.1.1. Dokumente als Felddaten

Die Konzeptpapiere gehören zur Datensorte „Dokumente“, die in ethnographischen Arbeiten lange Zeit eine untergeordnete Rolle spielten, da in untersuchten Feldern keine oder wenige textliche bzw. schriftliche Artefakte produziert wurden (vgl. Breidenstein et al. 2013, S. 92). Durch die zunehmende „*Verrechtlichung* und *Organisierung* aller Lebensbereiche“ (Wolff 2012, S. 502; vgl. auch Czarniawska 2007, S. 5) insbesondere in Organisationen, erfuhren Dokumente jedoch auch in der ethnographischen Feldforschung einen Bedeutungszuwachs, sodass sich empirische Studien vermehrt mit ihrer Bedeutung oder auch unter praxistheoretischer Perspektive mit ihrer Produktion auseinandersetzen.[30]
Die Verwendung von Dokumenten oder Texten aus dem Feld werden in der Analyse nicht als „Belege oder Hinweise für Sachverhalte" (Wolff 2012, S. 511) verwendet, sondern als „schriftliche Teilnehmer-Darstellungen" (Breidenstein et al. 2013, S. 92), in denen anhand

[30]Instruktiv dazu ist die Forschung von Renita Thedvall zu Meetings in der EU Kommission, in der sie unter anderem die Produktion von Positionspapieren durch die EU-Mitgliedstaaten untersucht (vgl. Thedvall 2013).

der zwei Aspekte Textgestaltung und inhaltliche Darstellungen die Orientierungspunkte der Verfasserinnen und Verfasser und der intendierte Verwendungszusammenhang deutlich werden.

Die Textgestaltung verweist auf den implizierten Verwendungszusammenhang eines Dokuments innerhalb der untersuchten sozialen Situation. So ermöglicht die schriftliche Fixierung die Kommunikation und Vermittlung eines Sachverhaltes oder einer Idee über raum-zeitliche Dimensionen hinweg, weil über Dokumente eine Kommunikation von Nicht-Anwesenden mit Anwesenden und umgekehrt möglich ist (vgl. Breidenstein et al. 2013, S. 92). Die Verschriftlichung von Ideen ermöglicht so die Entkopplung von direkten face-to-face-Kontakten und verbalen Kommunikationssituationen und damit auch von Kommunikationssituationen, die von Zeitknappheit dominiert sind.

Neben der Textgestaltung sind die inhaltlichen Darstellungen eines Dokuments wichtig für die Analyse, weil sich über die Inhalte eines Textes die Bedeutung der „Inhalte von Schriftkommunikation für den Zusammenhang eines Feldes“ (ebd.) erschließen lässt. So sei eine Funktion inhaltlicher Darstellungen die Überzeugung der Leserinnen und Leser durch die Erzeugung eines spezifischen Wirklichkeitseindrucks, der auf die textliche Erzeugung einer „objektiven und stabilen Wirklichkeit“ abzielt und gleichzeitig „die Mechanismen ihrer textlichen Vermitteltheit unsichtbar“ (Wolff 2012, S. 508) werden lässt. Diese Konstruktionsleistung, durch die ein Dokument als Beschreibung der Realität rezipiert wird (vgl. ebd.), erfolgt durch die Verwendung und den Bezug auf Kategorien, durch die sich der Verfasser eines Dokuments selbst in Bezug zum beschriebenen Gegenstand oder Prozess setzt (vgl. ebd., S. 509). Wie bei der Beschreibung des Konzeptes organisationalen Wandels durch wandernde Ideen von Czarniawska dargestellt, werden organisationale Reformprozesse häufig als „Lösung“ diskursiv hergestellter Probleme dargestellt, eine Konstruktionsleistung, die sich auch in den untersuchten Textdokumenten wiederfinden ließ. Ein Aspekt der inhaltlichen Darstellung ist deshalb die Selektion von Informationen, durch die bestimmte Informationen betont und andere vernachlässigt werden und damit die Entscheidung und Gestaltungsleistung des Verfasser oder der Verfasserin hervorheben (vgl. ebd.).

Übertragen auf die Analyse der Konzeptpapiere bedeuten die Ausführungen, die Textgestaltung und Inhalte der Papiere auf die Orientierungspunkte des Verfassers oder der Verfasserin hin zu befragen. Die Dokumente haben hier den Status punktueller Einblicke aus der Anfangsphase, in der das Forschungszentrum noch ein intellektuelles Produkt des Präsidenten war, dessen Abstraktheit als spezifische „Sinnschicht sozialer

Wirklichkeit" (Breidenstein et al. 2013, S. 92) erfasst wird und in denen die Orientierungspunkte der Hochschulleitung zu Beginn des Institutionalisierungsprozesses des Forschungszentrums deutlich werden (vgl. Wolff 2012, S. 513).

3.1.2. Innerorganisationale Funktion der Dokumente

Die Konzeptpapiere sind auf der Homepage der Universität öffentlich zugänglich und damit von institutionellen Grenzen und räumlicher Gebundenheit entkoppelt. Zum Zeitpunkt der Reform hatten die Konzeptpapiere primär eine Kommunikationsfunktion zur Information über das geplante Forschungszentrum. Diese Funktion kann auf die Art und Weise der Konzeptionalisierung des Forschungszentrums als Projekt des Präsidenten, der der Autor der Konzeptpapiere ist, zurückgeführt werden. An diesem Entstehungszusammenhang der Dokumente wird deutlich, dass das Forschungszentrum nicht aus einer gesamtuniversitären Initiative heraus entstand, sondern auf der Ebene der Hochschulleitung entworfen wurde.

Die differenzierte und inhaltliche Darstellung des Forschungszentrums in den Papieren unterscheidet sich von den später präsentierten Zielen und dem inhaltlichen Forschungsprogramm des Forschungszentrums in Versammlungen, die durch einen argumentativen, auf Überzeugung abzielenden Kommunikationsstil geprägt waren. Deshalb werden die Konzeptpapiere als zeitlich und situativ entkoppelte Argumentationszusammenhänge rezipiert, die sich in ihrer Art und Weise zu überzeugen, von situativen „Überzeugungsarten“ wie in Diskussionen oder Präsentationen, abgrenzen.

3.1.2.1. Akzeptanz des Forschungszentrums und Konflikte im Vorfeld

Die Konzeptpapiere werden in der Funktion gesehen, in der Universität über die Gründung des Forschungszentrums zu informieren und zu Akzeptanz für die Einrichtung des Forschungszentrums bei den Universitätsangehörigen führen. Denn die Akzeptanz der neuen Einrichtung wird vom Präsidenten als elementare Bedingung für die Institutionalisierung des Zentrums an der Universität dargestellt, wie er anhand des konflikthaften Verlaufs der Anfangsphase des Forschungszentrums schildert:

> „Ich habe das [die Einrichtung des Forschungszentrum; I.S.] eigentlich gut gemeint. Ich habe gesagt ich will nur die Mittel einwerben um dann mit diesen Mitteln ein solches Zentrum zu gründen und dieses Zentrum kann dann von innen heraus der Schmelzpunkt für interdisziplinäre Projekte sein. Haben sie auch alle geklatscht und als es wahr wurde, als ich innerhalb von drei Monaten die 10 Millionen Euro eingeworben hatte, kamen ganz viele Dinge gleichzeitig. Erstens der überfährt uns, wie kann einer in drei Monaten 10 Millionen Euro einwerben? Das ist die größte

> Summe, die die Universität je eingeworben hat. Was verfolgt der damit? Schafft der sich sein eigenes Mausoleum? Drittens welche Freunde will der hier platzieren? Also alles diese Neid- und Angstfaktoren. Und der vierte, nicht zu unterschätzende Faktor, will der uns zeigen was Wissenschaft und Forschung ist mit diesem Zentrum. Das hat zu einer ungeheuren Aversion gegen das Zentrum geführt.“ (I_P_1)

In der Schilderung wird deutlich, wie der Präsident die fehlenden Informationen über die Gründe zur Einrichtung des Forschungszentrums und das Misstrauen der Universitätsangehörigen gegenüber dem Präsidenten, die in einer Abneigung und fehlenden Akzeptanz gegenüber der Einrichtung des Forschungszentrums resultierten, als Erklärung für die Akzeptanzprobleme des Forschungszentrums verwendet. So betrachtet der Präsident die daraus resultierende Abneigung als Gefahr für die Zukunftsfähigkeit des Forschungszentrums, die beinahe das Scheitern des Forschungszentrums als Einrichtung der Universität bedeutet hatte:

> „Ja, [die Sorge; Anmerkung I.S.] hatte ich. Dass es von der Universität abgelehnt wird, ja, von innen heraus, keine Akzeptanz findet, die Sorge hatte ich, dass man es dann lieber verzichtet. Ich habe immer drauf gewartet, dass sie sagen wir verzichten eher drauf als dass wir es weiterverfolgen. Aber es ist soweit nicht gekommen, aber ich habe schon das als Gefahr gesehen.“ (I_P_1)

Der Präsident erklärt sich das Misstrauen der Universitätsangehörigen gegen die Gründung des Forschungszentrums mit seiner Position als Präsident und seiner Rolle als Drittmitteleinwerber und einem ihm unterstellten Eigennutzen:

> „Zumal es immer an mich gebunden wurde, weil ich ja Einwerber war und man hat nie respektiert, dass ich das schon im zweiten Monat abgegeben habe. Ich hatte das schon im MONAT [bezieht sich auf den Monat, bevor das Forschungszentrum offiziell gegründet wurde; Anmerkung I.S.] abgegeben an [DIREKTOR DES FORSCHUNGSZENTRUMS], da hatte ich schon gesagt ich habe damit, aber es wurde trotzdem nur mit mir identifiziert und da habe ich gesagt es könnte mal so ein Ersatzantrag gegen die gesamte Strukturreform werden, ein Substitut, jetzt, wir lehnen wir mal das Ding des Präsidenten ab, einfach um mal zu zeigen wir lehnen auch was ab was du tust. Bei dem anderen haben sie ja alle zugestimmt. Aber da habe ich gedacht das könnte mal so psychologisch gesehen mal so kompensierendes Moment werden. Aber es ist nicht gekommen und ich glaube mittlerweile sind die Wogen auch da ganz geglättet, weil man gesehen hat ich will es tatsächlich nicht für mich. Ist auch einer der Gründe warum ich einen Ruf an diese Universität nicht annehme. Ich habe ja einen Ruf an diese Universität [...] aber dann würde ich die Idee des externen Präsidenten aufgeben zum einen und zum anderen würde jeder gucken wie bedient der sich jetzt, ne, wo geht der hin, was macht der jetzt, ja, und so weiter und so fort.“ (I_P_1)

Die Wahrnehmung des Präsidenten, ihm werde Eigennutzen unterstellt und er wolle der Universität thematisch ausgerichtete Forschung „zwangsverordnen“ wird aufgrund der Intention des Präsidenten, das Verhältnis zwischen dem Forschungszentrum und der Universität in einer produktiven Weise zu gestalten, als Konflikt deutlich.

> „So. Die Idee war, wie eben beschrieben, von innen heraus ein Zentrum zu schaffen, indem sich die Forscher dieser Universität in Form einer Zweitmitgliedschaft treffen können und das zu Zukunftsfragen und zu Zukunftsfragen, die mit Moral zu tun haben, mit der Gestaltung von Zukunft zu tun haben, auch mit der Gestaltung von Gegenwart und das habe ich so allmählich konkretisiert, die Fragestellungen, und habe versucht die Fragestellungen an den Fakultäten abzubilden. Das war ja auch mein inhaltlicher Kniff, wenn Sie so wollen, in der Fakultätenbildung, dass ich Fakultäten nicht gebildet habe über Zusammenwerfen von Forscherkompetenz oder Zusammenwerfen von Budgets, sondern über das Zusammenbringen von gemeinsamen Fragestellungen zu einer

> thematischen Organisation. Und die hat sich in dem Forschungszentrum noch mal gespiegelt. Und ich glaube diese Botschaft ist erst in den letzten drei Monaten angekommen. Und jetzt arbeiten wir auch alle damit oder wollen mitarbeiten. Das ist also, das war aber ganz, ganz kritisch. Das war ganz, ganz kritisch.“ (I_P_1)

Der Präsident deutet das Forschungszentrum als Angebot an die Universitätsmitglieder, das Forschung ermöglicht. Aus den unterschiedlichen Einschätzungen aufseiten des Präsidenten und aufseiten der Universitätsangehörigen resultierte jedoch ein Konflikt um die Ziele und den Nutzen des Forschungszentrums, der sich im Verlauf des Institutionalisierungsprozesses weiter entfaltete und die Spannungen und Konflikthaftigkeit der Deutungen des Forschungszentrums als Institution mit Gestaltungs- und implizitem Steuerungsanspruch der Hochschulleitung zeigte.

3.1.3. Orientierungspunkte in der Konzeption

Wie erwähnt, geben die Konzeptpapiere über die in ihnen relevant gemachten Inhalte Aufschluss über die leitenden Orientierungen des Verfassers, dem Universitätspräsidenten. Außerdem werden die Konzeptpapiere vor den geschilderten Akzeptanzproblemen des Forschungszentrums innerhalb der Universität in der Funktion gesehen, Legitimität und Akzeptanz herzustellen. Dafür werden Zusammenhänge von Problemen und Lösungen sowie legitimierende Motive für die Institutionalisierung des Forschungszentrums dargestellt. Dies geschieht über argumentativ im Text hergestellte Bezüge, die die Bedeutung des Forschungszentrums für die gesamtuniversitäre Entwicklung hervorhebt. Dazu gehört die Notwendigkeit für die Universität, sich im interuniversitären Wettbewerb zu positionieren, indem sie Forschungsschwerpunkte ausbildet und damit die Strategiefähigkeit der Universität sowie durch die Entwicklung eines interdisziplinären Forschungsprogramms das Bewusstsein für die Einbettung der Universität in gesellschaftliche Zusammenhänge beweist.

Ein Professor sieht die Konzeptionen als zwar noch unkonkrete Papiere, die jedoch die Funktion hatten, das Forschungszentrum zu legitimieren und einen „symbolischen Aufbruch“ auszulösen:

> „Also ich kenne nur dieses ursprüngliche Konzept, das, wie gesagt, sowieso noch verändert worden ist. Auf der Basis, glaube ich, hätte man jetzt nicht, hätte es sich nicht gelohnt da inhaltlich jetzt das als wirkliche Richtschnur dauerhaft zu nehmen. Dafür war das viel zu unpräzise und unklar. Aber es hatte einen Zweck erfüllt, es hat ja so ein bisschen so einen symbolischen Aufbruch gegeben, der genügt hat, um diese Ressourcen entsprechend auch zusammenzubringen, aber jetzt ist man, ich glaube, man ist jetzt in einer anderen Phase. Nicht mehr in dieser Legitimationsphase nach außen, sondern jetzt muss man eben was entwickeln, wirklich.“ (I_Prof_2)

Die Konzeption des Forschungsprogramms verdeutlichen im Feld verhandelte Ambivalenzen, wie den Bezug auf mögliche Kooperationspartner aus der Region wie auch aus den internationalen wissenschaftlichen Gemeinschaften oder die Darstellung des Forschungsprogramms als entstanden auf der Grundlage gewachsener Stärken sowie die selbstgewählte Orientierung an gesellschaftsrelevanten Forschungsthemen im Gegensatz zu einer Reaktion auf Apelle von außen. Neben dem Bezug auf die gesellschaftlichen Ansprüche auf Wissenschaft spielt die Einbindung und das Bekenntnis zur Region zur Ausbildung eines besonderen Profils und eines besonderen Außenbildes (Sahlin-Andersson und Brunsson 2000, S. 726) eine elementare Rolle für die Forschungsstrategie der Universität und ihre Darstellung nach außen. Die verstärkte Einbindung verschiedener, auch externer Akteure in die Gruppe der für die Universität relevanten Stakeholder als miteinander vereinbares Verhältnis kommt in der Vorstellung zum Ausdruck, dass die Universität zwar in der Region verhaftet sei, jedoch den Anspruch habe, international sichtbar zu sein (I_P_3). Die Konzeption des Forschungszentrums zeigt parallele Ideen und Ziele. Bezogen auf die Frage nach den Orientierungspunkten der Hochschulleitung bzw. des Präsidenten bei der Konzeption des Zentrums kann dies als Versuch gesehen werden, ein forschungs- und hochschulstrategisch alltaugliches Konzept zu entwerfen. Gleichzeitig verweist die Parallelität von Orientierungspunkten, die in einem Spannungs- und widersprüchlichen Verhältnis zueinander stehen, jedoch ebenso auf die die heterogenen und vielfältigen Ansprüche gegenüber der Universität, die in einer heterogenen und vielfältigen Zielformulierung in der Konzeption des Forschungszentrums resultierten.

3.1.3.1. Das Forschungszentrum als Teil der Hochschulentwicklung

Die Gründung des Forschungszentrums als Teil der Weiterentwicklung der Hochschulstruktur wird im ersten Konzeptpapier (KP1) im Umfang von einem Fünftel des Dokuments, in dem der „gesamtuniversitäre Kontext“ und die zu diesem Zeitpunkt beschlossene und noch bevorstehende Umstrukturierung der Universität beschrieben werden, dargestellt. Die Gründung des Forschungszentrums wird dabei als lineare Folge eines gesamtuniversitären Veränderungsprozesses, der sowohl an internen Bedingungen einer nicht näher definierten Analyse der Kennzahlen der Universität als auch an externen Faktoren von aktuellen wissenschaftlichen Fragestellungen orientiert, dargestellt:

> „Mit dem Gutachten des Expertenrats aus dem [JAHR; Anfang des 21. Jahrhunderts; Anmerkung I.S.] begann an der Universität eine grundsätzliche Strukturdebatte. Im [JAHR; 7 Jahre später;

> Anmerkung I.S.] formulierten Hochschulleitung, Hochschulrat und Senat einen Hochschulentwicklungsplan, der im [MONAT JAHR; 1 Jahr später; Anmerkung I.S.] verabschiedet wurde. In Auseinandersetzung mit diesen beiden Papieren setzte das zum [TAG. MONAT. JAHR; wiederum ein halbes Jahr später; Anmerkung I.S.] neu gewählte Präsidium die entsprechenden Anregungen vor der Folie einer kennzahlenbasierten Analyse und forschungsaktueller Fragestellungen gemeinsam mit den universitären Gremien in einem umfassenden Transformationsbeschluss um.“ (KP1)

In dem Papier sind die mit dem Forschungszentrum intendierten, hochschulstrategischen Ziele des Aufbaus einer breiten Forschungsexpertise und der Schaffung einer funktionalen Unterscheidung von anderen Hochschulen durch die Definition von Schwerpunkten beschrieben (KP1). Die Hochschulentwicklungsstrategie ist auf die profilbildende Funktion von Forschung und insbesondere auf thematische Forschung ausgerichtet, die sich auf das gesamtuniversitäre Motto „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“ bezieht. Das mit dieser forschungsstrategischen Ausrichtung verbundene Ziel ist die Entwicklung einer breiten, umfassenden wissenschaftlichen Expertise für wissenschaftsethische Fragestellungen und die Steigerung der Sichtbarkeit der Universität auf Landes-, nationaler und internationaler Ebene, dessen Zielsetzung der Präsident wie folgt beschreibt: „Damit man dann international irgendwann die Universität kennt unter dem Thema.“ (I_HSL_1).

In einer Zusammenfassung der Hochschulstrategie aus dem Veröffentlichungszeitraum des ersten Konzeptpapieres, wird die Hochschulentwicklung mit dem Ziel beschrieben, die Universität „im Hochschulwettbewerb erfolgreich zu platzieren“ (D_1), um die Zukunft der Universität sicherzustellen. Dem noch zu gründenden Forschungszentrum wird dabei eine profilbildende Aufgabe zugesprochen, um die Stellung der Universität „als mittelgroße Forschungsuniversität“ (D_3) zu sichern. Der Bezug auf die Profilbildung kann im Zusammenhang mit den seit den 1980er Jahren verlautbaren Aufforderungen an die Universitäten gesehen werden, die profilbildenden Aktivitäten auszubauen (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 62; Schmücker 2011, S. 14), um ein ausdifferenziertes Hochschulsystem zu schaffen, das leistungs- und reaktionsfähiger als das bisherige sein soll (vgl. Wissenschaftsrat 2011, S. 11).

Diese Aufforderung wird jedoch von den Universitäten vor allem auf die Profilbildung in der universitären Forschung bezogen (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 64) und mehrheitlich in Aktivitäten übersetzt, die als „vertikale Differenzierung“ bezeichnet werden und Spitzenforschung meinen (vgl. Borgwardt 2013, S. 6). Aufgrund dieser Entwicklung werde die „Leistungsfähigkeit und Qualität“ (Wissenschaftsrat 2011, S. 12–13) von Universitäten meist auf wissenschaftliche

Spitzenleistungen verkürzt. Da die Fokussierung der organisationalen Kräfte auf Spitzenforschung die angestrebte „Diversität“ (ebd.) des Hochschulsystems jedoch eher verhindert als fördert, wird den Universitäten inzwischen empfohlen, unterschiedliche Leistungsdimensionen zu etablieren. Alternative, jedoch weniger populäre Differenzierungsstrategien beziehen in profilbildende Maßnahmen Dimensionen wie die Herkunft der Ressourcen und insbesondere der Drittmittelgeber, die Definition einer spezifischen Gruppe von Stakeholdern, die Leistungsbreite der Universität, die geographische Ausrichtung des Einzugsgebietes der Studierenden und die Definition spezifischer Kooperationspartner oder Vergleichsinstitutionen ein (vgl. Schmücker 2011, S. 27–29).

Trotz dieser Appelle ist jedoch ein Festhalten der Universitäten auf Spitzenforschung festzustellen, das mit der Zunahme der Bedeutung der Forschungsdrittmittel für die Universitäten und forschungspolitischer Programme wie die Exzellenzinitiative zu erklären ist. So schuf die dritte Förderlinie der Exzellenzinitiative mit der Prämierung universitärer „Zukunftskonzepte“[31] eine neue Form der Zuschreibung wissenschaftlicher Exzellenz und Leistung an die Gesamteinrichtung einzelner Universitäten. Der materiell-finanzielle Gewinn der in dieser Förderlinie erfolgreichen Universitäten trug zu einer diskursiven Kopplung von „Erfolg“ in der Exzellenzinitiative mit wissenschaftlicher Qualität durch die Zuschreibung wissenschaftlicher Exzellenz und dem Status als „Eliteuniversitäten“ bei. Gleichzeitig wurde damit die Strategiefähigkeit ganzer Universitäten bewertet, was den Charakter der Universitäten als kohärente Akteure (vgl. Reichert et al., S. 16) und vollwertige Organisationen und die Durchsetzungsfähigkeit der Hochschulleitungen für ihre strategischen Ziele adressierte und aufwertete (vgl. Sahlin-Andersson 1996, S. 77).

3.1.3.2. Das Forschungszentrum als synthetisierende Struktur der Universität

Das Forschungszentrum ist als interdisziplinäre Institution definiert über inhaltliche Fragestellungen, die ausgehend vom Universitätsmotto formuliert werden und damit als

[31]Das Förderformat „Zukunftskonzept“ der Exzellenzinitiative zielt auf die Stärkung der „Strategie- und Autonomiefähigkeit der Universitäten, die Verbesserung der Bedingungen für Spitzenforschung und soll laut Wissenschaftsrat insgesamt zur Steigerung der „Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems“ beitragen: „Mit ihrem Zukunftskonzept entwickelt eine Universität eine langfristige Strategie für Spitzenforschung und Nachwuchsförderung. Das Zukunftskonzept reagiert auf die spezifische Ausgangslage und die Erfordernisse der Universität und nimmt die Institution als Ganze in den Blick.“(http://www.wissenschaftsrat.de/arbeitsbereiche-arbeitsprogramm/exzellenzinitiative/zukunfts-konzepte. html; zuletzt geprüft am 24.4.2015.)

„synthetisierende Institution“ (KP1) der Universität „das Profil der Universität leitbildorientiert“ (KP1) zusammenführen sollen. In diesen Forschungsthemen, die in den Fakultäten bearbeitet werden, soll das Leitbild reflektiert werden und damit wissenschaftsethische Fragestellungen aufwerfen. Die Idee ist die „thematische Vernetzung“ des Forschungszentrums mit den Fakultäten (I_P_2), bei der das Forschungszentrum der Schmelztiegel für die Forschung in den Fakultäten sein soll:

> „[...] die themenbezogene Fakultätenbildung, dass die sich als Schwerpunkt noch mal abbilden im Forschungszentrum und konzentrierte Forschung mit externen Kolleginnen und Kollegen zugeführt werden. Und insofern ein Response zwischen Forschern und Forschungszentrum und Fakultäten über das Thema gegeben ist. Das Forschungszentrum sollte Themenfragen identifizieren und zwar ganz unter dem Schwerpunkt „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“ und darunter dann die vier Fragegestellungen der verschiedenen Fakultäten, aber mit einer interdisziplinären Ausrichtung. [...] Und da sollten die Fakultäten die Möglichkeit haben sich zu zuordnen, die Personen der Fakultäten. Die Personen sollten damit eine Zweitmitgliedschaft haben. Also Zusammenarbeit war einerseits über eine thematische Brücke, Individuen die Möglichkeit zu geben im Forschungszentrum und in der Fakultät gleichzeitig zu arbeiten. Das war so die Idee. Ja? Also eine Fokussierung der Fakultät unter Forschungsgesichtspunkten. [...] Die Fakultäten forschen nach wie vor oder forschen die Menschen, die haben auch ihre eigenen Forschungszentren, aber es sollte in Form einer Doppelmitgliedschaft zu so etwas werden wie ein Schmelztiegel.“ (I_P_2)

Die Idee ist, im Forschungszentrum Rahmenbedingungen für Forschung bereitzustellen, die Freiräume für die umfassende Bearbeitung eines Forschungsthemas eröffnet, wie ein Mitglied der Hochschulleitung ausführt:

> „Es [Forschungszentrum] soll dann ein weiterer Leuchtturm sein, <u>Projekt sein</u> [betont]. Und kann viele Bereiche auch stärken, ne, weil Themen da ein bisschen breiter und man eine längerfristige Thematik dann breiter durchgeführt werden können, insbesondere z. B. Sicherheitstechnik. Wir haben viele, also meine eigene Forschung hier, wir machen da Körperscanner, aber das sind Sachen, die dann in die Intimsphäre von Menschen eingehen oder man weiß nicht wie so was dann durch eine Gesellschaft angenommen wird. Und da kann diese allgemeinere Perspektive, dann so das Forschungszentrum ermöglicht, dann eigentlich unser Projekt auch deutlich stärken. Und z. B. ein erstes Nachfolgeprojekt, was ich gerade gestellt habe beim BMBF, dann sind auch Mitglieder des Forschungszentrums dann jetzt beteiligt, um das ein bisschen breiter dann zu analysieren. Und das ist so ein bisschen die, das, was für manche Schwerpunkte dann auch sehr interessant ist, ja, deshalb diese Vernetzung zwischen Schwerpunkten und Forschungszentrum, das ist jetzt durchaus attraktiv, ja.“ (I_HSL_1)

Auf der strukturellen Ebene soll deshalb die synthetisierende Funktion des Forschungszentrums durch fünf Forschungsbereiche aufgebaut werden, in denen jeweils eine Stiftungsprofessorin oder ein Stiftungsprofessor zu interdisziplinären Fragestellungen arbeitet (KP1). Diese Professuren sollen ein reduziertes Lehrdeputat haben, das die „nötigen Freiheiten schafft, um die [...] Aufgaben in der Forschung erfolgreich bewältigen zu können“ (KP1) und die vorrangig im Rahmen eines strukturierten Programmes für den wissenschaftlichen Nachwuchs eingesetzt werden sollen. Die Professuren sollen eine Zweitmitgliedschaft in der jeweils passenden, „thematisch affinen“ (KP 1) Fakultät erhalten, um ihre Anbindung an die Entwicklung in den Fakultäten und damit auch an die Disziplinen sicherzustellen, sollen jedoch vor allem

in den thematisch ausgerichteten, strukturierten Doktorandenprogrammen lehren. Damit ist ein interdisziplinäres Profil der Professuren impliziert, das über die übliche Form temporär befristeter, interdisziplinärer Zusammenarbeit von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus Einzeldisziplinen in einem Forschungsprojekt hinausgehen sollte (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 78).

Die Zweitmitgliedschaft der Universitätsprofessorinnen und Professoren im Forschungszentrum soll eine personelle Verbindung zwischen Fakultäten und Forschungszentrum herstellen, durch die der Rückfluss von Impulsen aus der „konzentrierte[n] Forschung“ (I_P_2) im Forschungszentrum in die Fakultäten in Form von Forschungsthemen und Forschungsaktivitäten garantiert werden soll (KP1).

Die Nachwuchsförderung als relevanter Aspekt des Forschungsprofils der Universität soll im Forschungszentrum als Alternative zur Nachwuchsförderung in den Fakultäten in neuen Strukturen aufgebaut werden, die einer Ausrichtung auf Themen und damit einer thematisch-strukturierten Ausrichtung folgt und eine alternative Struktur neben der Möglichkeit, in den Fakultäten zu promovieren, bereitstellt:

> „[...] das Forschungszentrum ist der Ort, an dem neben den beiden Graduiertenkollegs, die wir haben, intensiv die Nachwuchsförderung platziert ist im Bereich der Forschung, ja, denn es ist ja ein Forschungszentrum und da werden ja Graduierten-, letztendlich entstehen da ja Graduiertenschulen oder Ähnliches, ja, und das ist im Aufbau und das gehört mit zur Strategie, ja, das gehört mit zur Strategie, dass wir im Forschungszentrum eben letztendlich eine Graduiertenausbildung machen, eine Doktorandenausbildung und das aber eben über einen nicht fakultätsbezogenes System, sondern eben über ein System mit Fellows und Seniorprofessoren, also in einem anderen Zuschnitt, aber in Kooperation eben mit den Fakultäten. Und das gehört schon zur forschungsstrategischen Ausrüstung der Universität mittlerweile, ja. Ich halte da den Ball nur im Moment nach außen flach, damit da erst mal ein bisschen jetzt Kolleginnen und Kollegen zuerst mal ein bisschen stärker an das, an die Existenz des Forschungszentrums gewöhnen und das, wie gesagt, als ihres wahrnehmen, indem man eine ganz andere, ich sage mal, in einem ganz anderen Modus noch mal Forschung betreiben kann.“ (I_P_2)

Die Andersartigkeit und Neuheit der Strukturen im Forschungszentrum, die hier anhand der Nachwuchsförderung erläutert wird und ermöglicht, in einem neuen „Modus“ zu forschen, impliziert die Relevanz einer alternativen Art und Weise des Forschens, die im Forschungsprogramm zum Ausdruck kommt und das die Funktion übernimmt, das Forschungszentrum und die Universität in die Nähe zur Gesellschaft zu rücken, wie im Folgenden gezeigt wird.

3.1.3.3. Das Forschungsprogramm zur verbesserten Außendarstellung

Im Forschungsprogramm des Forschungszentrums kommen aktuell verhandelte Ansprüche an universitäre Forschung zum Ausdruck, wie die Verantwortung des Menschen und der Wissenschaft für die Reflektion gesellschaftlicher Entwicklungen, die

Beziehung auf die regionale Verankerung der Universität, die großformatige und interdisziplinäre Anlage von Forschungsprojekten zur Bearbeitung umfangreicher Fragestellungen sowie der damit einhergehende Trend, wissenschaftliche Einrichtungen zu gründen, in denen ebensolche großformatigen Fragstellungen bearbeitet werden können.

Aufgrund dieser Ausrichtung wird das Forschungsprogramm als strategisch ausgerichtet und in einer performativen Funktion für das Forschungszentrum aber auch für die Universität gesehen. Denn durch das Programm wird eine neue Kommunikations- und Interaktionssituation mit externen Akteuren und Anspruchsgruppen gestaltet, in der das Forschungszentrum und vermittelt darüber die Universität sich darstellen kann. Das bedeutet, dass über das Forschungsprogramm ein spezifisches Bild der Universität erzeugt werden soll, das die Universität als offen gegenüber gesellschaftlichen und wissenschaftsexternen Ansprüchen zeigt. Umgesetzt wird dies im Universitätsmotto „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung", aus dem wissenschaftsethische Fragestellungen abgeleitet werden, in deren Zentrum „der Mensch und seine Reflexion, ja, der Mensch und Bildung" (I_P_3) stehen sollen, wie der Präsident sein Vorstellung ausführt:

> „[...] ich hatte ja immer diese Inhaltsidee, der Mensch und seine Reflexion, ja, der Mensch und Bildung, ja, Mensch als Ökonominus letztendlich im Sinne der vielfältigen Verflechtungen und dann als Homo Faber, ja. Das war ja immer so meine Idee und dafür das Forschungszentrum als Reflexionsschmelzpunkt, ja. Das war so die Idee." (I_P_3)

Damit wird die Verantwortung des Menschen für seine Handlungen in der Welt und für die Gestaltung der Zukunft ins Zentrum gerückt und auf die Wissenschaft übertragen:

> „Die Themengebiete Forschungsgrenzen, Forschungsmethodik, Anwendungsfragen, Forschungsprozessgestaltung betreffen allesamt die Zukunft der Wissenschaft und ihre Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft. Die Universität bietet die Plattform, diese Fragen an Geistes-, Kultur-, Sozial-, Ingenieur-, Natur- und Wirtschaftswissenschaften gleichermaßen heran zu tragen und auf die Zukunftsverantwortung – „Dürfen/sollen wir alles (er)forschen, was wir können?" – hin zu fokussieren." (KP1)

Die im ersten Konzeptpapier noch nicht näher definierte Verantwortung des Menschen und der Wissenschaft für und in der Welt wird im zweiten Konzeptpapier auf das zukünftige Forschungsprogramm hin konkretisiert. So sollen vom universitären Motto „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung" aus Antworten auf die Frage gesucht werden, wie der Mensch die Welt und Umwelt in Zukunft verantwortungsvoll gestalten kann.

Das eher allgemein gehaltene Motto des Forschungszentrums, das eine thematisch-inhaltliche Ausrichtung des Forschungszentrums impliziert, wird darin als

„Programm“ (KP2) und nicht als „sinnleeres oder bloß populäres Label“ (KP2), das sich „zu einem normativ gehaltvollen Kriterium in mehreren Perspektiven“ (KP2) konkretisiere, dargestellt. Um die Sinnhaftigkeit der Programmatik zu unterstreichen, wird darauf hingewiesen, dass die wissenschaftliche Forschung und die Forschungsprogrammatik kein „Selbstzweck“ (KP2) sei, sondern, dass sie „um des Menschen und einer menschlichen Zukunft willen“ (KP2) betrieben werde. Aus dieser breiten Orientierung ergebe sich ein interdisziplinärer Forschungsansatz und die Fokussierung auf die Anwendungsebene von Forschungsergebnissen mit dem Ziel, Lösungen für die Anwendungsebene zu erarbeiten, wie beispielsweise Handlungsempfehlungen (KP2). Der Titel des Forschungszentrums, seine thematische und methodische Ausrichtung und seine Zielsetzungen verweisen auf die Orientierung der Konzeption des Forschungszentrums an gesellschaftlichen Fragen und Problemen. Als Ziel der wissenschaftlichen Arbeit des Forschungszentrums wird nicht nur die Entwicklung neuer Beschreibungsformen für untersuchte Phänomene genannt, sondern ebenso die Erarbeitung gegenstandsangemessener Maßstäbe, mit denen die untersuchten Phänomene wie beispielsweise technische Innovationen in ihrer Auswirkung auf die Menschen in betroffenen Regionen bewertet werden sollen (KP2).

Dabei müsse jedoch in wissenschaftstheoretischer Hinsicht die Frage berücksichtigt werden, „welchen Zwecken Wissenschaft heute zu- oder gar untergeordnet werden soll und darf“ (KP2), eine Frage die sich aufgrund der Stellung der Forschung in der Wissensgesellschaft ergebe und die ebenfalls in der Forschung im Forschungszentrum mitgedacht werden solle (KP2).

Die Konzeption des Forschungszentrums als Einrichtung mit Bezug zur Region, deren Bedarfe sich in der thematischen Strukturierung des Zentrums spiegeln sollen, impliziert eine Verbindung zur Region, die jedoch mit dem Anspruch, international sichtbare Forschung zu betreiben, konkurriert (KP1). Der Präsident stellt sich dieses Verhältnis vor als „eine Uni in der Region, aber mit internationalem Anspruch“ (I_P_3). Dass dieses rhetorisch als unproblematisch dargestellte Verhältnis jedoch von den mit der Umsetzung des Konzeptes und seiner Ziele in die Praxis befassten Akteure als Spannungsverhältnis aufgefasst wird, zeigen die Ausführungen des Direktors des Zentrums:

> „Das ist halt für den, ich finde es momentan einfach so ein bisschen schwierig bei dem Stand des Forschungszentrums ist, weil wir wollen mit dem Forschungszentrum natürlich irgendwie richtig sichtbare Forschungsleistungen machen. Und das geht eigentlich über den Bezug zur Region nicht so gut. Manchmal schon vielleicht irgendwie, aber wir wollen halt eigentlich schon drauf hinwirken, dass die Forschung, die in A-Stadt gemacht wird, halt eben nicht immer nur, was weiß ich, Demenzerkrankung im Raum A- Stadt ist, sondern dann lieber Demenzerkrankung als Thema und dann kann ja [A-Stadt] mit ein Beispiel sein. Aber wir wollen so ein bisschen den regionalen Bezug

> aus der Forschung aus rauskriegen und stattdessen so was das Ministerium, das BMBF, jetzt unter Great Challenges und auf die EU, dass man so an die großen, wichtigen gesellschaftlichen Fragen kommt und dazu Antworten liefert, die auch eine Relevanz für die Praxis haben. Das ist so die Richtung, die wir uns eigentlich vorstellen. Und dieses Selbstverständnis als regionale Uni, die der Forschung [laut] in der Region verankert ist, eigentlich ein bisschen hinderlich war.“ (I_Dir_1)

Das aus dem Universitätsmotto abgeleitete Forschungsprogramm des Forschungszentrums und die daraus resultierenden inhaltlich-thematischen Fragen implizieren die interdisziplinäre Ausrichtung des Forschungszentrums. Diese ist im Zusammenhang mit der universitären Strategie zu sehen, die Universität und die universitäre Forschung nicht „monodisziplinär“ zu stärken, sondern eine interdisziplinäre Struktur in den Fakultäten aufzubauen. Dieser Idee liegt die Einschätzung des Präsidenten zugrunde, dass sich die Lage der Universität nur durch den Ausbau vorhandener, interdisziplinärer Stärken weiterentwickeln und verbessern könne (I_P_1):

> „Viele [Schwerpunkte; I.S.] sind interdisziplinär. Und die Kollegen erkennen an, dass man in A-Stadt sowieso nicht monodisziplinär da große Stärke aufweisen kann im Gegensatz zu viel besser ausgestatteten Hochschulen. Und deshalb, die sind eigentlich alle interdisziplinär.“ (I_HSL_1)

Aufgrund dieser Wahrnehmung der Möglichkeiten, die Forschungsleistung in den einzelnen Disziplinen auszubauen, ist die Ausbildung einer stärkeren Interdisziplinarität einer der „Forschungsschwerpunkte der Universität jenseits der Fakultäten“ (I_P_2):

> „Und wenn wir jetzt alle vier Bereiche, also die vier Fakultäten, abbilden und wir haben da das hohe Maß an Interdisziplinarität... hätten wir eigentlich erreicht, was wir erreichen wollen, nämlich die Interdisziplinarität als einen der Forschungsschwerpunkte der Universität jenseits der Fakultäten bezogen. Damit sind eigentlich alle bedient letztendlich. Nämlich die Einzelforscher, die in ihren Fakultäten forschen, die Forschungsprojekte der Fakultät. Und die Interdisziplinarität, mit der so eine kleine Uni wie die Universität überhaupt noch punkten kann. Siehe Konstanz beispielsweise.“ (I_P_2)

Durch eine interdisziplinäre Ausrichtung könnte die Universität ein Profil ausbilden, das sich auch im Forschungszentrum spiegeln sollte:

> „Als eine kleine Universität haben wir, glaube ich, einfach den Vorteil, dass wir auch diese Interdisziplinarität, was wir auch versuchen mit dem Forschungszentrum in Vordergrund zu stellen, dass wir uns auf den Bereich halt auch von anderen abgrenzen können und halt auch profilieren können.“ (I_Dir_1)

Der Fokus auf wissenschaftsethische Fragen, die interdisziplinäre Ausrichtung, den Anwendungsbezug und das daraus resultierende, enge Verhältnis zwischen der Universität und der Region zeichnet ein Bild des veränderten Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. Die in dem Programm hergestellten Bezüge und Positionierungen zu gesellschaftlichen und politischen Appellen an die Universitäten als Wissen schaffende Institutionen, verantwortungsvoll zu forschen, die Folgen und Risiken wissenschaftlicher Forschung zu bedenken und einen Beitrag für Gesellschaft, Region und Wirtschaft und deren Wohlstand zu leisten, verweisen auf die Notwendigkeit für die Universitäten, „neue

Allianzen zwischen Universität, Staat und Industrie“ (Maasen 2008, S. 25) einzugehen. Durch diese werde versucht, den Ansprüchen der verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden (vgl. ebd., S. 26).

Die Hochschulleitung unterhält bereits Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen, deren Herausforderungen in der konkreten Gestaltung von Forschungskooperationen liegen. Bei einem Treffen zwischen der Hochschulleitung und den Wirtschaftsvertreterinnen und –vertretern wurden diese Unvereinbarkeiten und unterschiedlichen Interessen deutlich, die auf die Herausforderungen solcher neuer Allianzen im Feld hindeuten. Die unvereinbaren Aspekte bezogen sich in der konkreten Situation auf mögliche gemeinsame Forschungsprojekte und die Zusammenarbeit zwischen der Universität und Wirtschaftsunternehmen bei studentischen Abschluss- und wissenschaftlichen Qualifikationsarbeiten. So wurde als Problem von der Hochschulleitung benannt, dass die Fragestellungen, die Unternehmen Diplomandinnen und Diplomanden und Doktorandinnen und Doktoranden für wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten in der Vergangenheit angeboten hatten, zu kleinteilig gewesen seien. Die unterschiedlichen Interessen in Form von unterschiedlich tief ausgeprägten Fragestellungen verweisen auf die Orientierungen der Akteure, die die Form wissenschaftlicher Qualifikationsarbeiten betrafen und als nicht vereinbar mit der Form wissenschaftlich-angewandter Forschungsprojekte in einem Unternehmen dargestellt wurden und deren Unvereinbarkeit in der Situation nicht aufgelöst wurde. Diese Beobachtung bedeutet in Bezug auf die Gestaltung des Forschungsprogramms, mit dem auf Ansprüche von außen reagiert wird, dass diese Entsprechung zwar ein Bewusstsein für die Einbettung der Universität und des Forschungszentrums in gesellschaftliche Zusammenhänge und Bedingungen zeigt, dass jedoch für die konkrete Umsetzung entsprechende Instrumente fehlen, mit denen solche Differenzen konstruktiv bearbeitet werden könnten.

Neben der Reaktion auf gesellschaftliche Belange und der Nachfrage nach „Reflexionswissen“ (Barben 2010, S. 216) kann die Gründung des Forschungszentrums im Zusammenhang mit der Aktualität der Gründung interdisziplinärer, quer zu den Fakultäten liegenden Forschungseinrichtungen an Universitäten, gesehen werden. Dieser Trend der spezifischen Organisation und Institutionalisierung universitärer Forschung wird als Antwort der Universitäten auf die veränderten Förderbedingungen der Drittmittelgeber und der veränderten strukturellen und von Schrumpfung bedrohten Hochschullandschaft verstanden werden. Denn die forschungsstrategische Fokussierung auf die Bearbeitung großer, gesellschaftsaktueller Themen impliziert, dass Forschung eine

interdisziplinäre und kollektive Forschungsaufgabe ist, um umfassende und passende Lösungen für aktuelle und komplexe Probleme zu erarbeiten (vgl. Etzkowitz und Kemelgor 1998, S. 273–274). Die großflächige und interdisziplinäre Bearbeitung von Themen- und Problemfeldern resultiert in einer veränderten Wissensproduktion, bei der es nicht nur darum geht „richtiges, sondern auch wichtiges Wissen erzeugen – durch die Kooperation mit weiteren Akteuren und die Berücksichtigung ihrer Bedarfe“ (Maasen 2008, S. 25). Die Kooperation in der Forschung geht auf die Bedingung der Bearbeitung umfassender Thematiken mit einer „kritischen Masse“ (vgl. z.B. Etzkowitz und Kemelgor 1998, S. 273) an wissenschaftlichem Personal, baulichen und technischen Kapazitäten für großformatige Forschungsprojekte zurück.

Aus diesem Grund stellt die „kritische Masse“, über die eine wissenschaftliche Forschungseinrichtung zur Bearbeitung wissenschaftlicher Themen verfügt, einen wesentlichen Bestandteil der Forschungsstrategie von Universitäten dar. Damit kann die Ausrichtung auf interdisziplinäre Forschung als Strategie zur Steigerung von Drittmitteleinnahmen gesehen werden: "The formation of centres has become a tactic in an academic struggle for funds." (ebd., S. 274) Vor den Forderungen einer stärkeren Profilbildung der Universitäten bei einer gleichzeitigen hochschulpolitischen Fokussierung auf Leistungsbewertung in der Forschung und einer sinkenden staatlichen Grundfinanzierung in Verbindung mit der Möglichkeit bzw. Notwendigkeit, durch Drittmittel Gelder für Forschung zu generieren, können Forschungszentren als strategisches Element zur Drittmitteleinwerbung gesehen werden. Damit zusammenhängend wird auch die Ausrichtung der universitären Strukturen und Strategien auf große, interdisziplinäre Strukturen für großformatige Projekte als wesentliches strategisches Moment der Organisation wissenschaftlicher Forschung behandelt. Diese Dynamik wurde für die USA schon vor über fünfzehn Jahren festgestellt: “The quest for funds is an inescapable prerequisite to many kinds of science and affects what is done and how it is done, with or without state-of-the-art instrumentation.” (ebd.) Aus diesem Grund kann die Einrichtung von Forschungszentren mit interdisziplinären Forschungsprogrammen auf die strategische Bedeutung kritischer Masse für die Bearbeitung interdisziplinärer, großformatiger Projekte zurückgeführt werden. Denn interdisziplinäre Profile von Forschungszentren ermöglichen vor der disziplinären Organisation der universitären Fakultäten bzw. Fachbereiche sowie der disziplinär ausgerichteten Lehre, interdisziplinäre Forschungsprogramme in Forschungseinrichtungen auszulagern und damit die fehlende interdisziplinäre

Ausrichtung der Universität zu kompensieren oder zu steigern (vgl. ebd., S. 272). Zudem könne die Hochschulleitung auf die Forschung in Forschungszentren stärker regulierend einwirken und eher Kooperationen mit dritten Akteuren wie Wirtschaftsunternehmen eingehen, gegen die sich universitäre Fachbereiche wehren würden, um die Forschungsfreiheit zu verteidigen (vgl. ebd., S. 272). Forschungszentren seien deshalb eine flexible wissenschaftliche Institutionalisierung gegen die "compartmentalised expertise" (ebd., S. 275).

Eine ähnliche Perspektive auf die Vorzüge neuer, quer zu den Fakultäten liegender Forschungseinrichtungen universitärer Forschungseinheiten für Universitäten und ihre Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler hebt ein Bericht des Stifterverbandes der deutschen Wissenschaft, eine „Gemeinschaftsinitiative der Wirtschaft“ zur privaten Förderung der Wissenschaft[32], und der Heinz Nixdorf Stiftung hervor. Demnach sind die neuen Forschungseinrichtungen von forschungs- und hochschulstrategischem Vorteil, weil sie „eine strukturelle Verortung und Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit erlauben; [...] Ressourcen bündeln und kritische Masse erzeugen; durch Ressourcenkonzentration inhaltliche Vertiefung und Spezialisierung ermöglichen und somit zur Profilbildung und Sichtbarkeit beitragen; neue finanzielle Ressourcen erschließen und eine flexiblere und autonomere Nutzung der Ressourcen erlauben; [...] die Relevanz und Nachfrageorientierung der Forschung verstärken und diese vor allem mittels Kooperationen mit anderen Forschungsakteuren am Standort (außeruniversitäre Forschungseinheiten, Unternehmen) verfolgen“ (Reichert et al. 2012, S. 11).

Aufgrund der Möglichkeit, durch das Forschungszentrum kritische Masse für die inhaltlich vertiefte Bearbeitung wissenschaftlicher Themen und darüber internationale Sichtbarkeit anzuziehen, wird die Bedeutung der Gründung des Forschungszentrums zur „Profilbildung“ auf der gesamtuniversitären Ebene deutlich (vgl. Schmücker 2011, S. 14; 16). Profilbildung zielt auf die „Besonderung“ (vgl. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2012, S. 64) der Universitäten im Wettbewerb mit anderen Universitäten um Sichtbarkeit, Reputation und finanzielle Mittel und findet deshalb immer mit Bezug auf die universitäre Umwelt, von der sich die einzelne Universität abheben muss, statt. Die „Besonderung“ des universitären Profils wird jedoch nicht nur in ihrer Bedeutung für die inneruniversitären Strukturen, sondern auch unter der Notwendigkeit, die profilbildenden Maßnahmen nach außen darzustellen, beschrieben (vgl. Bogumil und

[32] Vgl. http://www.stifterverband.info/ueber_den_stifterverband/index.html; zuletzt geprüft am 22.6.2015.

Heinze 2009, S. 8). So wird die Gründung des Forschungszentrums als Teil der Profilentwicklung der Universität durch die Hochschulleitung und als Ergebnis von „gewachsenen Stärken“ der Universität dargestellt. Dieser Entwicklungsprozess wird rhetorisch als „Selbstverpflichtung“ beschrieben (KP1):

> „Die im Kern der Strukturreform stehende Fakultätenbildung wird gerahmt und ist selbst Ergebnis des Leitbilds „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“. In diesem Leitbild kommen die gewachsenen Stärken von [der Universität] und ihre inhaltliche Selbstverpflichtung zum Ausdruck.“ (KP1)

Der Verweis auf die Gewachsenheit des Profils evoziert den Eindruck "natürlich" gewachsener Strukturen des universitären Profils. Der Bezug auf einen natürlichen Wachstumsprozess des Universitätsprofils, das inhaltliche Stärken abzubilden vermag, kann als Gegensatz zu einem hier nicht explizit benannten Weg der Profilbildung über einen von den tatsächlichen Strukturen und den Stärken der Professorinnen und Professoren entfernten Managementprozess, verstanden werden.

Diese Darstellung der Profilbildung als Abbildung des vorhandenen Fächer- und Leistungsspektrums evoziert vor den homogenisierenden Profilbildungsaktivitäten der Universitäten und dem Bedeutungsgewinn externer, gesellschaftlicher Stakeholder für die Universitäten (vgl. Schmücker 2011, Klappentext) den Eindruck einer „echten“ und tatsächlichen Profilbildung und ist damit eine legitimatorische Ressource, die einen natürlichen Wachstums- und damit einen Entwicklungsprozess von der Basis aus, entgegen des Eindrucks schnell und künstlich aufgebauschter Stärken, heraufbeschwört. Denn Profilbildung soll neben der Informationsfunktion über die Universität nach Außen eine kanalisierende Funktion der Aktivitäten nach innen, d.h. auf die Mitglieder der Universität, haben (vgl. ebd., S. 15), deren Wirkung sich jedoch nur entfaltet, wenn das Profil und die profilbildenden Maßnahmen innerhalb der Universität akzeptiert werden.

Ein weiterer Aspekt der Darstellung der universitären Forschungsprofilbildung mit Bezug auf gesellschafts- und wissenschaftsethisch relevante Leitthemen als Ausdruck der Positionierung zu gesellschaftlichen Appellen ist die Darstellung dieser Ausrichtung als selbst gewählte Orientierung. Diese Darstellung kann als Gegenentwurf zu den gesellschaftlichen und politischen Appellen an Wissenschaft und Universitäten gesehen werden, in denen den Universitäten eine fehlende Gesellschaftsfokussierung unterstellt wird. Demgegenüber werden das universitäre Leitbild und die Gesellschaftsfokussierung als Ausdruck des Selbstverständnisses der Universität dargestellt:

> „Die [Hochschulleitung] hat sich [...] entschlossen, das Motto „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“ sowohl als Leitidee des eigenen Arbeitens als auch im Sinne eines Mottos gesamtuniversitär zu diskutieren. Die Leitidee ist für die Hochschulleitung aber nicht nur als motivierende Norm von Entscheidungen und zwecks Expression eines Selbstverständnisses

> interessant, sondern auch als Gegenstand wissenschaftlicher Theorie und Praxis. In diesem Sinne soll die Leitidee das Thema des Forschungszentrums sein.“ (KP2)

Die Darstellung, das Universitätsmotto drücke das Selbstverständnis der Universität aus, stellt einen Bruch mit dem verbreiteten Bild von trägen Universitäten dar, die nur unter Druck, wie beispielsweise Sparmaßnahmen, zu Veränderungen wie profilbildenden Maßnahmen bereit seien. Durch den Bruch wird ein Bild der Universität als Einrichtung vermittelt, die die ihr übertragene Verantwortung annimmt und trägt. Die Selbstverpflichtung der Universität wird dabei sowohl in der inhaltlichen Ausrichtung des universitären Leitbildes und des Forschungsprogramms des Forschungszentrums, wie auch in der Beschreibung, die Hochschulleitung habe aus eigenem Antrieb die Aktivitäten zur Generierung eines gesellschaftsnahen Leitbildes aufgenommen, deutlich (KP2).

Die Darstellung der Profilbildung als „natürlicher“ Wachstumsprozess und die inhaltliche Orientierung des Forschungsprogramms als selbstgewählte Ausrichtung geben eine im Feld der Hochschulleitung relevante Dichotomie wider, die sich durch die Gegenüberstellung von einer lediglich auf die rhetorische Ebene bezogenen strukturellen und inhaltlichen Erneuerung und einer tatsächlichen Veränderung in der Praxis auszeichnet. Die Funktion, in der diese Dichotomie gesehen wird, ist die Erzeugung des Bildes einer tatsächlichen Reform, die im Gegensatz zu einer Einführung neuer Strukturen und Themen, die die Praxis nicht berühren, steht. Aus der Perspektive eines Professors hat jedoch die Ausrichtung an aktuellen Themen, aus denen versucht wurde, ein inhaltlich kohärentes Programm zu entwickeln, weniger mit einer Orientierung an vorhandenen Stärken, denn mit einer starken Außenorientierung zu tun:

> „Ich glaube, dass es, also es war, das ursprüngliche Konzept des [Forschungszentrums] war ein ziemlicher Schnellschuss, glaube ich. Also da sind einfach, ich meine, Sie haben es bestimmt auch schon gehört, ich meine, wenn man die ursprünglichen Themenfelder sich anguckt, dann kann man natürlich, wenn man es ganz, ganz sarkastisch formuliert, kann man sagen das sind so mehr oder weniger alles Themen, die en vogue sind, die man genommen hat und die hat man zusammengekleistert. Und ich glaube, dass man da aufpassen muss. Wenn man das wirklich zur Konsequenz und nach außen verkaufen würde, würde genau das in der Außenwahrnehmung auch gesagt. Ja Gott, was ist denn da jetzt originell? Die haben das genommen, irgendwelche, was gerade so in der Forschungsförderung großartig diskutiert wird und da ist jetzt nichts Unkommerzielles oder so dabei, das sind erst mal, ich sage mal überspitzt, Worthülsen.“ (I_Prof_2)

In dem Interviewausschnitt mit dem Professor thematisiert dieser die Orientierung an aktuellen Themen als Gefahr einer zu starken Orientierung an modischen Themen, unter der auch die wissenschaftliche Reputation des Forschungszentrums aufgrund fehlender Originalität leiden könnte. Diese Einschätzung des Professors steht in einem Spanungsverhältnis zur Bestrebung, mit der Etablierung des Forschungszentrums die Profilbildung der Universität voranzutreiben und kommt auch in den Vergleichen, die in

den Konzeptpapieren des Forschungszentrums zu anderen Forschungszentren hergestellt wird, zum Ausdruck:

> „Der interdisziplinäre sowie auf Komplementarität zielende Ansatz hat seine Vorbilder im – wenngleich ungleich größeren – Forschungszentrum Jülich sowie in dem durchaus vergleichbaren Centre for the Study of the Sciences and the Humanities der Universität Bergen. Zugleich grenzt sich das Forschungszentrum von diesen sowie von anderen Einrichtungen zur Zukunftsforschung (an der Zeppelin-Universität, der RWTH Aachen sowie der FU Berlin) durch seine thematische Breite ab, die erst durch die enge Vernetzung mit den Fakultäten und Forschungszentren der Universität möglich wird.“ (KP1)

Unter den Vorbildorganisationen, an denen sich die Ausführungen in den Konzeptpapieren orientieren, hat das Zukunftskolleg der Universität Konstanz, das der Präsident in Interviews als Vorbild beschreibt, einen besonderen Stellenwert:

> „Das ist letztendlich die Forschungsstrategie der Uni Konstanz. In Konstanz ist es genau so gewesen, in der Mitte ein Thema, auf, zu dem verhalten sich alle, ja.“ (I_P_2)

Vergleiche mit der Universität Konstanz lassen sich bereits in früheren Dokumenten der Universität finden, wie in einem Strukturentwicklungskonzept (D_7), in dem der Forschungsoutput der Universität mit dem der Universität Konstanz verglichen wurde.

Vergleiche mit anderen Organisationen haben nach Sahlin-Andersson Einfluss auf die Identität einer Organisation: „The single organization confirms or changes it´s identity through comparisons with, reference to, and imitation of others.“ (Sahlin-Andersson 1996, S. 73). Demnach fungieren Vergleiche einerseits als Vorbilder sowie als Folie zur Abgrenzung gegenüber anderen Einrichtungen und sorgen damit für die Ausbildung eines Alleinstellungsmerkmals, in dessen Verlauf Bezüge auf Vorbild-Organisationen hergestellt werden. Der Bezug auf das Zukunftskolleg der Universität Konstanz kann deshalb auch als Orientierung an einer „success story“ (Sahlin-Andersson 1996, S. 79), die unter der Bezeichnung „Modell Konstanz“ Verbreitung erfuhr und den Status eines Vorbilds auch für andere hochschulinterne „Center for Advanced Study“, wie der Technischen Universität München oder der Universität Freiburg, hatte, gesehen werden (vgl. Reichert et al. 2012, S. 36).

Der Bezug auf Vorbildorganisationen geschieht durch die Übersetzung struktureller oder inhaltlicher Aspekte der Vorbildorganisation, um sie auf die eigene Einrichtung zu übertragen (vgl. Sahlin-Andersson 1996, S. 78ff). Dieser Prozess ist nicht lediglich ein „Kopieren“ erfolgreicher Modelle sondern ein kreativer Prozess, denn „the creation of new forms and innovative elements are part of the imitation process since there are no ready-made models which remain unchanged as they spread“ (ebd., S. 81).

Der Bezug auf andere Forschungseinrichtungen als Vorbilder für die Entwicklung der eigenen Einrichtung wird für die Konzeptionalisierung des Forschungszentrums in zwei

Funktionen gesehen: zunächst waren die Vorbilder eine Orientierung für die Konzeption des Forschungszentrums und fungierten dann als Einrichtungen, zu denen sich das Forschungszentrum abgrenzte.

Der Bezug auf die Universität Konstanz und deren Zukunftskolleg bezeichnet der Präsident in einem Interview als Erfahrungen, die er jedoch nicht näher definiert:

> „Im Nachhinein kann man natürlich sagen folienähnlich sind Erfahrungen gewesen z. B. für die Gründungsforscherkollegs, Ausgründungen an Universitäten, nicht Ausgründungen von Universitäten, sondern eine außeruniversitäre Forschungseinrichtung an Universitäten, […] das Zentrum für Anthropologie und Wissenschaftstheorie oder eben das Zukunftskolleg von Konstanz. Letztendlich ist das ein zweites Konstanz hier, nicht von der Qualität, sondern von der Struktur her.“ (I_P_1)

Die Universität Konstanz als Vorbild und Vergleichsmaßstab wird hier zum Ausdruck einer qualitativen Leistungsstufe, mit der die Leistungen der eigenen Universität zwar nicht verglichen werden können, die jedoch über die konkrete Situation hinaus ein relevanter Maßstab für die eigenen Leistungen sind.

Zur Vorbildfunktion der Universität Konstanz trägt ihre Bekanntheit als eine derjenigen Universitäten bei, die bereits in den 1960er Jahren interdisziplinäre Forschung und Lehre aktiv förderte (vgl. Reichert et al. 2012, S. 30) und deshalb schon früh strategische Entscheidungen traf, die sich aktuell in der erfolgreichen Teilnahme der Universität in den zwei Runden der Exzellenzinitiative niederschlagen. Diese Erfolge spielen in der Selbstdarstellung der Universität als Exzellenzuniversität eine wichtige Rolle, in der der aktuelle Status auf die Spitzenplatzierungen in Rankings und in Vergleichen der Drittmitteleinwerbungen zurückgeführt werden.[33] Das bedeutet, dass es sowohl externe Zuschreibungen als auch die Selbstdarstellung sind, die ein spezifisches Bild der Universität erzeugen und dadurch zu ihrer Bekanntheit und ihrem Status als Vorbild beitragen.

Zwar benennt der Präsident die Erfolge der Universität Konstanz in der Exzellenzinitiative nicht explizit, jedoch kann ihr Abschneiden bei dem Leistungswettbewerb aufgrund seiner Bedeutung im Feld als relevant für die Vorbildfunktion gesehen werden. Die nicht konkretisierten Erfahrungen des Präsidenten mit dem Zukunftskolleg, mit der er die Konzeption des Forschungszentrums begründete, können deswegen eher als eine Geschichte über ein Organisationsmodell gesehen werden, die vom Präsidenten als „Folie“ bezeichnet wird. Auch Sahlin-Andersson machte die Beobachtung, dass die Akteure in Organisationen häufig keine direkte Erfahrung mit den Organisationen haben,

[33] https://www.zukunftskolleg.uni-konstanz.de/about-zukunftskolleg/concept/; http://www.exzellenz.uni-konstanz.de/en/; zuletzt geprüft am 10.6.2015.

die sie als Vorbild verwenden, sondern es eher die Ideen und Geschichten der Vorbilder sind, die das Verhältnis zu diesen prägen:

> "What they imitate are rationalizations- stories constructed by actors in the "exemplary" organization, and their own translations of such stories. What spreads are not experiences or practices *per se,* but standardized models and presentations of such practices." (Sahlin-Andersson 1996, S. 78)

Aufgrund fehlender direkter Erfahrungen mit der Vorbild-Organisation verändert sich das Ausgangs- oder Vorbildmodell bei der Implementierung eines organisationalen Konzeptes oder Modells: „The likely result of such imitation processes is thus not exact copies but instead something which differs considerably from the imitated model.“ (ebd., S. 80) Diese Differenz zu der Vorbild-Organisation bietet einen "[...] space for translating, filling in and interpreting the model in various ways" (ebd., S. 79). Durch die Übersetzung verändert sich die Ausgangsidee und es werden kreative und situationsbezogene Aspekte freigesetzt, die sich im Falle des Forschungszentrums in der Integration regionaler Aspekte sowie dem Bezug auf die universitäre Struktur zeigt.

Bezogen auf den Institutionalisierungsprozess des Forschungszentrums kann das Vorbild der Universität Konstanz mit dem Zukunftskolleg als Stellvertreter mit spezifischen Qualitäts- und Zielvorstellungen gesehen werden, das so lange aufrechterhalten wurde, bis eigene Ziele und Vorstellungen für die eigene Einrichtung konkret benannt werden konnten. Diese Annahme bestätigt das zweite Konzeptpapier, das auf einen Zeitraum datiert ist, in dem sich Schritte der Konkretisierung und Formalisierung des Zentrums abzeichneten, wie die Ernennung des Gründungsdirektors des Forschungszentrums und die formalen Finanzierungszusagen für fünf Jahre durch die Drittmittelgeber, die Landesregierung und die Stiftung einer regionalen Bank. In dem Papier werden keine konkreten Vorbild-Institutionen mehr genannt, sondern der spezifische Ansatz des Forschungszentrums auf drei Ebenen beschrieben. Demnach soll das Zentrum sozialwissenschaftlich ausgerichtet sein und sich auf Technik-, Informations-, wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen beziehen, weshalb sich das Forschungszentrum durch eine größere Interdisziplinarität auszeichne, als andere Einrichtungen, die jedoch nicht konkret benannt werden (KP2). Die innerorganisationale Funktion des zweiten Konzeptpapiers wird deshalb in der Funktion gesehen, konkrete inhaltlich-programmatische Themenkomplexe auszuarbeiten und darzustellen. So wird die Spezifik des Forschungsansatzes anhand der genaueren Skizzierung des Forschungsprogrammes dargestellt und das Ziel – der Aufbau eines interdisziplinären Forschungsprofils – inhaltlich beschrieben. Dazu werden in dem Papier sieben Themen

benannt, die spezifische gesellschaftliche Entwicklungen benennen und miteinander verbundene, aktuelle gesellschaftliche Phänomene beleuchten. Dazu sollen im Forschungszentrum zum einen einzelne Themen bearbeitet werden und gleichzeitig die „Quervernetzung der Themenschwerpunkte“ (KP2) erfasst werden. In der Abbildung der Themen im Forschungszentrum und der Analyse der Vernetzung der Themen zeige sich die Vernetzung des Menschen in globale, technische, migratorische, innovative, wissenschaftliche Zusammenhänge, die zur Erfassung des Menschen in der Gegenwart und in der Zukunft analysiert werden müssten (KP2). Der inhaltlich breite Fokus und der Einbezug unterschiedlicher Disziplinen mache den spezifischen Ansatz des Forschungszentrums aus (KP2). Eine weitere Konkretisierung ist die Spezifizierung der organisatorischen Struktur des Forschungszentrums, in dem bereits die vier Gremien, die in dem sechs Monate später vorgestellten Entwurf der Geschäftsordnung vorgestellt wurden, in ihren Funktionen beschrieben werden.

3.2. Rechtliche Formalisierung: Eine Ordnung für das Forschungszentrum

An die Konzeptionalisierungsphase schloss eine Phase an, in der ein Entwurf einer Geschäftsordnung für das Forschungszentrum erarbeitet wurde, der vom Senat drei Monate nach der Gründung des Forschungszentrums verabschiedet werden sollte. In diesem Entwurf wurde die Institutionalisierung des Zentrums innerhalb der Universität also konkretisiert. Dieser Entwurf wird im Folgenden auf seine Inhalte, auf die Übersetzungen der in den Konzeptpapieren formulierten Ideen in rechtliche Regelungen, Kompetenzfestschreibungen, Aufgabenbereiche befragt.

Eine rechtliche Ordnung ist ein im Vergleich zu den im vorhergehenden Kapitel beleuchteten Konzeptpapieren stark reguliertes Textdokument, weil ihre Gestaltung rechtlichen Vorgaben unterliegt und ihre Funktion und ihr Verwendungskontext im Feld eindeutig bestimmt ist. Eine Ordnung hat die Funktion, Regelungen für einen abgesicherten und institutionellen Umgang wie die Regelung von Mitgliedschaft über die Grenzen der Institution und ihrer Gremien, Aufgaben, Entscheidungs- und Kompetenzbereiche von Mitgliedern oder Außenstehenden sowie über die inhaltliche Programmatik zu definieren (vgl. Nullmeier et al. 2008, S. 8).

Der Ordnungsentwurf für das Forschungszentrum regelt die institutionelle Zuordnung des Forschungszentrums, seine Finanzierung, Aufgaben und Gliederung in Forschungsgruppen nach Themenschwerpunkten, die Konstitution der

Forschungsgruppen, die Art und Weise der Mitgliedschaft sowie die Organisation, Kompetenzen und Zuständigkeiten der Gremien des Zentrums. Der Entwurf wurde zu einem Zeitpunkt verfasst, zu dem das Zentrum noch nicht über konkrete Strukturen in der Praxis verfügte und war deswegen ein Vorgriff auf die Struktur der Institution, seiner Gremien und Aufgabenbereiche.

Grundsätzlich besteht zur Gestaltung der Inhalte einer Ordnung, trotz der genannten Funktionen einer Geschäftsordnung[34] und den juristischen Regelungen zur Art und Weise der Gestaltung wissenschaftlicher Einrichtungen im Hochschulgesetz ein Spielraum. Dieser ergibt sich aus der Unbestimmtheit der Rechtsbegriffe im Hochschulgesetz, deren Auslegung von den Rechtsanwenderinnen und –anwendern, also den entsprechenden Organen der Universität, wie der Verwaltung bzw. der Fachbereiche, in deren Zuständigkeit die Errichtung von wissenschaftlichen Einrichtungen fällt, abhängt. Der Ordnungsentwurf wird deshalb ebenso als Dokument aus dem Feld behandelt, das die Orientierungspunkte der Hochschulleitung und die Übersetzung der zentralen Ideen, wie sie anhand der Konzeptpapiere dargestellt wurden, in den Entwurf zeigt.

3.2.1. Definition von Aufgaben und Kompetenzen

Der Ordnungsentwurf wurde laut Auskunft des Geschäftsführers des Forschungszentrum vom Justiziar der Universität verfasst und umfasst 13 Artikel, in denen die Rechtsform und Aufgaben des Forschungszentrums, die Definition seiner Mitgliedern, die Definition seiner Organe und ihrer Kompetenzen, seine organisatorisch-inhaltliche Struktur sowie die Finanzierung definiert sind.

Artikel 1 des Entwurfes legt die Institutionalisierung des Forschungszentrums als „zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Universität“ fest. Das Hochschulgesetz sieht für die Einrichtung wissenschaftlicher Einrichtungen in Universitäten vor, diese den Fachbereichen zuzuordnen, dass jedoch, wenn es zweckdienlich ist, sie als zentrale wissenschaftliche Einrichtungen unter Verantwortung der Hochschulleitung errichtet werden können.

Außerdem legt der Artikel die thematische Grundausrichtung des Zentrums fest: „Das Forschungszentrum nimmt eine gesellschaftliche Grundperspektive ein und sucht unter der leitenden Idee „Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“ das

[34] Die Regelungen einer Geschäftsordnung umfassen solche zur Definition von Mitgliedschaft, zur Festlegung von Gremien und ihren Aufgaben sowie zu den Entscheidungs- und Kompetenzbereichen der Mitglieder und Außenstehender und zur inhaltlichen Programmatik (vgl. Nullmeier et al. 2008, S. 8).

Kriterium „human“ normativ näher zu bestimmen sowie – davon ausgehend – Antworten auf die gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, demografischen und technologischen Herausforderungen zu finden.“ Dazu wird der Gesellschafts- und Anwendungsbezug der Forschung, deren Grundperspektive und die Aufgabe, interdisziplinäre Antworten auf aktuell und zukünftig relevante Fragen gesellschaftlicher, wirtschaftlicher, demographischer und technologischer Art unter der leitenden inhaltlichen Perspektive von Global Governance in fünf Forschungsfelder zu liefern, bestimmt. Als weitere Aufgaben werden die Entwicklung eines interdisziplinären Forschungsprogramms unter der thematischen Perspektive des Zentrums, die Drittmitteleinwerbung zur langfristigen Finanzierung des Zentrums, die Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden, die Vernetzung mit den Fakultäten, anderen universitären Forschungseinrichtungen und der Region sowie der Aufbau internationaler Kooperationen festgelegt.

Im zweiten Artikel sind die Modalitäten zur Mitgliedschaft im Forschungszentrum geregelt. Demnach sollten alle am Forschungszentrum tätigen, wissenschaftlichen und nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten, sowie auf Antrag Angehörige der Universität den Mitgliedschaftsstatus im Forschungszentrum bekommen.

Im sechsten Artikel ist die Organisation des Forschungszentrums nach thematisch zentralen Forschungsfeldern in sieben konkreten Themenschwerpunkten aufgelistet, die für die Dauer von zwei bis fünf Jahre eingerichtet werden sollen. Die Themenschwerpunkte sollen in Forschungsgruppen münden, die mit Senior-, Fellow- oder Juniorprofessuren ausgestattet werden und in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zentrums oder Gastwissenschaftlerinnen und –wissenschaftler forschen sollen.

Die Organe des Zentrums werden in mehreren Artikeln mit ihren jeweiligen Kompetenzen festgelegt und an die Regelungen im Hochschulgesetz angelehnt, das die Leitung wissenschaftlicher Zentren durch ein mehrheitlich mit Hochschullehrerinnen und -lehrer besetztes Gremium festlegt. Demnach soll das Forschungszentrum von einem „Direktorium“ geleitet werden, bestehend aus dem Direktor oder der Direktorin, dem Geschäftsführer oder der Geschäftsführerin des Forschungszentrums sowie zwei Hochschullehrerinnen oder –lehrer und einem wissenschaftlichen Mitarbeiter oder einer wissenschaftlichen Mitarbeiterin aus dem Kreise der Mitglieder des Forschungszentrums. Das Gremium soll das alleinige Entscheidungsrecht über das Forschungsprogramm und die Verwendung der finanziellen Mittel des Zentrums, die Bewilligung von Anträgen auf Durchführung von Forschungsprojekten, die Festlegung des Forschungsprogramms und

über die Definition und Auflösung von Themenschwerpunkten mit Zustimmung der Hochschulleitung haben. Zusammen mit dem wissenschaftlichen Beirat soll das Direktorium über die Einrichtung und Auflösung von Forschungsgruppen und die Besetzung der Senior- und Fellowprofessuren und zusammen mit der Hochschulleitung über das Erlöschen von Mitgliedschaften entscheiden, sowie die Möglichkeit haben, der Hochschulleitung Vorschläge zur Aufnahme universitätsinterner Forscherinnen und Forscher als Mitglieder des Zentrums zu unterbreiten.

Der Institutsversammlung sollen alle Mitglieder des Forschungszentrums angehören und kein Beschlussfassungsrecht, sondern lediglich das Recht zur Abgabe von Stellungnahmen zu unterschiedlichen Belangen des Forschungszentrums haben.

Der internationale, wissenschaftliche Beirat des Zentrums soll aus drei bis sechs, von der Hochschulleitung als Beiratsmitglieder ernannte Externe, dem Universitätspräsidenten oder der –präsidentin und dem Vizepräsidenten oder der -präsidentin für Forschung bestehen. Als Aufgaben sind die Beratung des Direktoriums bei der Festlegung des Forschungsprogrammes und der Evaluation der im Zentrum erarbeiteten Forschungsergebnisse bestimmt. Der Beirat soll alleine über die Verlängerung von Forschungsgruppen über deren vorgesehene Laufzeit hinaus und zusammen mit dem Direktorium über die Einrichtung und Schließung von Forschungsgruppen, sowie ihre Besetzung mit Senior-, Fellow- und Juniorprofessuren entscheiden können.

Im Kuratorium sollen die Förderer, d.h. Vertreterinnen und Vertreter des Landesministeriums sowie der regionalen Stiftung, Personen des öffentlichen Interesses aus der Region sowie die Dekaninnen und Dekane der Fakultäten vertreten sein. Als Aufgaben des Gremiums werden die Vernetzung der Tätigkeiten des Forschungszentrums in die Gesellschaft hinein, sowie die Erarbeitung von Empfehlungen zu den Forschungsbereichen und –themen festgelegt.

Zusammengefasst kann der Ordnungsentwurf wie folgt dargestellt werden:

Gremium	Mitglieder des Gremiums	Aufgaben und Kompetenzen
Direktorium	Zentrumsdirektor/ -direktorin, Geschäftsführer/ Geschäftsführerin, 2 Hochschullehrer/ -lehrerinnen, 1 wissenschaftlicher Mitarbeiter/ wissenschaftliche Mitarbeiterin des Forschungszentrums	Leitung, Festlegung von Forschungsprogramm und Mittelverwendung, Bewilligung der Forschungsprojekte, Definition und Auflösung der Themenschwerpunkte (mit Zustimmung der Hochschulleitung) Mit wissenschaftlichem Beirat: Einrichtung und Auflösung der Forschungsgruppen; Besetzung der Professuren Mit Hochschulleitung: Entscheidung über Mitgliedschaft
Instituts-versammlung	Alle am Zentrum tätigen und angestellten Mitglieder	Kein Beschlussfassungsrecht, Stellungnahmen zu unterschiedlichen Belangen
Kuratorium	Förderer, Externe, Fakultätsdekaninnen und –dekane	Gesellschaftliche Vernetzung, Empfehlungen zur Struktur- und Personalentwicklung
Wissenschaftlicher Beirat	Bis zu 6 von der Hochschulleitung ernannte Externe, Universitätspräsident/ -präsidentin, Vizepräsident/ -präsidentin für Forschung	Berät Direktorium bei Festlegung des Forschungsprogrammes, Evaluation der Forschungsergebnisse; Entscheidung Verlängerung von Forschungsgruppen Mit Direktorium: Entscheidung Einreichung und Schließung der Forschungsgruppen, Besetzung der Professuren
Hochschulleitung	Mitglieder der Hochschulleitung	Zustimmung zu Einrichtung und Auflösung der Themenschwerpunkte, Erteilen und Kündigen der Mitgliedschaft, Bestellung Zentrumsdirektor/ -direktorin und Geschäftsführer/ Geschäftsführerin, Beschluss über finanzielle Unterstützung des Forschungszentrums

In der Betrachtung des Ordnungsentwurfs wird die unterschiedliche Verteilung der Kompetenzen zwischen den Gremien deutlich: Das Direktorium soll das Gremium mit den umfassendsten Kompetenzen in Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung und die Verwendung der finanziellen Mittel sein und durch den wissenschaftlichen Beirat unterstützt werden, der die Arbeit der Forschungsgruppen evaluiert und bewertet und damit Einfluss auf deren Weiterbestehen hat. Neben diesen Sachkompetenzen legt der Entwurf auch Kompetenzen des Direktoriums und des wissenschaftlichen Beirates in Personalentscheidungen fest, die nämlich gemeinsam über die Berufungen von Professorinnen und Professoren auf Professuren im Forschungszentrum entscheiden sollen.

Gegenüber diesen beiden Gremien fallen die Kompetenzgrade der Institutsversammlung mit der Möglichkeit, Stellungnahmen zu unterschiedlichen Belangen zu verfassen und das Kuratorium in seiner repräsentativen Funktion eher gering aus.

Des Weiteren zeichnet sich der Entwurf der Ordnung des Forschungszentrums durch hohe Kompetenzgrade und entsprechenden Kompetenzbereiche der Hochschulleitung aus. Diese soll an Entscheidungen über den inhaltlich-programmatischen Bereich, wie die Entscheidung über Definition oder Schließung von Themenschwerpunkten, beteiligt sein und als Kompetenzen mit einer strategischen Bedeutung gesehen werden können. Diese Bedeutung wird im Ordnungsentwurf in Regelungen über Definition und Auflösung von Themenschwerpunkten und Forschungsgruppen, sowie dem Erteilen oder Kündigen der Mitgliedschaft im Forschungszentrum sowie bei der Besetzung der Professuren übersetzt. In diesen Bereichen soll die Hochschulleitung keine alleinige Entscheidungsbefugnis haben, sondern kooperative Entscheidungen gemeinsam mit dem Direktorium und dem wissenschaftlichen Beirat treffen. Die Grundlage für die zentralen Kompetenzen der Hochschulleitung im Ordnungsentwurf ist die Interpretation des Artikels des Hochschulgesetzes, der die Einrichtung wissenschaftlicher Zentren unter Ägide der Fachbereiche oder der Universitätsleitung nach Zweckdienlichkeit bestimmt.

Dabei wird die Zweckdienlichkeit über die Bedeutung der wissenschaftlichen Einrichtung im gesamtuniversitären Kontext bestimmt. Diese ist bedingt durch die Bedeutung des Forschungszentrums als übergeordnet-strategische und profilbildende Institution. Insofern sieht die Hochschulgesetzgebung zwei miteinander konkurrierende Zuordnungen einer universitären wissenschaftlichen Einrichtung vor, die mit der Zweckdienlichkeit der jeweiligen Zuordnung begründet ist.

Die Kompetenzen der Hochschulleitung umfassen sowohl Sachkompetenzen durch die

Zustimmung zur Definition oder Auflösung von Themenschwerpunkten und die Möglichkeit, zusätzliche Mittel für die Einrichtung bereitzustellen, sowie in personellen Angelegenheiten, wie dem Erteilen oder Kündigen der Mitgliedschaft, die Bestellung des Direktors bzw. der Direktorin des Zentrums sowie des Geschäftsführers bzw. der Geschäftsführerin. Über den Beirat sind der Universitätspräsident bzw. die –präsidentin und der Vizepräsident bzw. die Vizepräsidentin für Forschung in die Beratung zur Festlegung des Forschungsprogrammes und die Evaluation der Forschungsergebnisse eingebunden und entscheiden zusammen mit dem Direktorium über die Schließung oder Einrichtung von Forschungsgruppen, sowie über die Besetzung der Professuren.

Die Rechte und Mitsprachemöglichkeiten der Hochschulleitung in dem Ordnungsentwurf können mit der hochschul- und forschungsstrategischen Bedeutung des Forschungszentrums für die Hochschulleitung erklärt werden. Durch die ihr zugesprochenen Rechte und Kompetenzen bekommt sie die Möglichkeit, die Entwicklung des Forschungszentrums zu begleiten und die Koordinierung der Forschungsaktivitäten im Forschungszentrum zu koordinieren.

Doch nicht nur die Kompetenzen der Hochschulleitung verweisen auf die strategische Bedeutung des Forschungszentrums, sondern ebenso die Einrichtung eines wissenschaftlichen Beirates, der im Gremiengefüge eine Regulierungsfunktion für die inhaltlich-programmatische Ausrichtung des Forschungszentrums einnimmt und dessen Unabhängigkeit und Objektivität durch die mehrheitlich externen Beiratsmitglieder garantiert werden soll. Die Funktion des Beirates zur externen Kontrolle erinnert an die Funktion des Hochschulrates auf der gesamtuniversitären Ebene, der einen objektiven Blick von außen auf die Universität werfen soll und damit die „großen“ Fragen der hochschulstrategischen Positionierung wahrnehmen soll. Der Beirat des Forschungszentrums soll einen extern basierten Blick auf die Institution werfen und den Erfolg der Arbeitsschwerpunkte des Forschungszentrums (I_Dir_1), sowie die strategische Ausrichtung der Forschungsthemen (E_2) und die Passung der Forschungsthemen zur „Gesamtkonzeption“ kontrollieren, weshalb der Beirat eine „Filter“-Funktion auf die behandelten Themen besitze, so der Präsident (I_P_1).

Die Notwendigkeit der Kontrolle der thematischen Ausrichtung der Forschungsschwerpunkte impliziert ein potentielles Auseinanderdriften der Forschungsinteressen und deutet einen Gegensatz zwischen wissenschaftlichen und strategischen Interessen, die auf die übergeordnete Situation ausgerichtet sind, an. Die Einrichtung des Beirates vermittelt die Notwendigkeit der Kontrolle der Interessen, die im

Forschungszentrum aufeinanderstoßen und den Mitgliedern des Beirates eine Kontrollfunktion gibt, deren Aufgabe die Überwachung der Einhaltung der Strategie- und Außenorientierung ist.

3.3. Aushandlungen in der Hochschulöffentlichkeit

Der vorgestellte Ordnungsentwurf wurde dem Senat drei Monate nach der offiziellen Gründung des Forschungszentrums zur Verabschiedung vorgelegt. Zu diesem Zeitpunkt waren bereits mehrere Schritte der Institutionalisierung wie die inhaltliche Konzeptionalisierung des Zentrums, die Einwerbung der Gelder für das Forschungszentrum, die Unterzeichnung der Verträge mit den Drittmittelgebern, die Konkretisierung der Konzepte des Forschungszentrums sowie die Einstellung des Direktors und des Geschäftsführers erfolgt. Im Folgenden wird die Aushandlung des Ordnungsentwurfes in der Hochschulöffentlichkeit anhand einer Senatssitzung beschrieben.

3.3.1. Einordnung des Analysegegenstands und der Datensorte

Zur Beschreibung der Situation wird das Protokoll einer Senatssitzung analysiert. Thedvall, die die Entscheidungsfindung in der EU-Kommission untersuchte, sieht die Aussagekraft von Sitzungsprotokollen in der Möglichkeit, "organisational logics" zu erschließen: "Meetings reveal themselves to be condensed field sites for the examination of the workings of organisational logics." (Thedvall 2013, S. 117) Die in Sitzungen aufeinandertreffenden Logiken ergeben je spezifische Konfigurationen dieser Logiken: „What becomes visible through fieldwork is how intertwined and parallel different logics are in the policy-making negotiations." (ebd., S. 107) Aus praxistheoretischer Perspektive gewährt die in einer Versammlung stattfindende Interaktion Einblicke in "das *interaktive Spinnen* eines Referenzsystems [...] eines Referenzsystems jedoch mit begrenzter Reichweite und Dauerhaftigkeit, weil es hochgradig auf ein *Projekt* bezogen ist, das wiederum in andere Projekte eingebunden ist" (Beck 2000, S. 223).

Diese Einbindung wird hier als Einbettung der Situation in einen spezifischen Bedeutungsrahmen betrachtet, innerhalb dem sich die Interaktionen und Bezüge bewegen und die Grenzen für die Aushandlungen über die im Gremium verhandelten Gegenstände festlegen. Ein Aspekt der Situation sind rechtlich-formale Regelungen, die die Zuständigkeiten und Aufgaben des Gremiums Senat festlegen und Gegenstand hochschulpolitischer Aushandlungen sind (vgl. Teil I). Die Gestaltung und die Abläufe im

Senat sind durch die Regelungen des Hochschulgesetzes zu „Teilnehmerschaft (Gremienmitgliedschaft), Aufgabenbereich und (Entscheidungs- oder Entscheidungsvorbereitungs-, d.h. Beratungs-) Kompetenz“ (Nullmeier et al. 2008, S. 8) bestimmt, die gleichzeitig die institutionelle Funktion und Stellung des Gremiums im organisationalen Gremien- und Kompetenzgefüge festlegen.[35] Weitere Regelungen wie die Geschäftsordnung des Senates formalisieren die Beschlussfähigkeit des Gremiums und die Modi der Beschlussfassung im Gremium.

Gleichzeitig sind die Situation und die in ihr stattfindenden Aushandlungen von den Verfahrens- und Gremienordnungen, den organisationsspezifischen Orientierungsmustern und Kommunikationsweisen bestimmt, die den Verlauf und die Interaktion zur „Verbindlichkeitsherstellung“ (Nullmeier et al. 2008, S. 23) festlegen. Denn die Entscheidung selbst ist abhängig von den spezifischen Logiken und Sinnzusammenhängen und den sich daraus ergebenden situativen Aushandlungen und Positionierungen der beteiligten Akteure. Deshalb wird die Aussagekraft der Sitzung und der darin stattfindenden Aushandlung darin gesehen, die für die Akteure relevanten Orientierungen zu erschließen. Denn diese werden in der situativen Aushandlung und in der Interaktion immer wieder hergestellt, infrage gestellt und neukonfiguriert. Dadurch manifestieren sich „Strukturen, Bedeutungen, Macht, symbolisches Kapital, Wissen und Praxisformen“ (Beck 2000, S. 223). Bezogen auf die Aufgabe von Gremien und von Organisationen im Allgemeinen, Verbindlichkeit herzustellen bedeutet das, dass die Strukturen, Bedeutung, Macht, Kapital, Wissen immer in der konkreten Situation und in Form von Entscheidungen produziert werden. Vor diesem Hintergrund werden die Dynamik und Argumentationen in der Sitzung als Konfiguration situierter Interaktion der kollektiven Akteure betrachtet, in der sich die Orientierungen der Beteiligten zeigen.

[35]Aufgabenbereiche des Senats sind laut Hochschulgesetz: Bestätigung der Wahl und Abwahl der Mitglieder der Hochschulleitung, Stellungnahme zum Jahresbericht der Hochschulleitung, Erlass und Änderung der Grundordnung der Universität, sowie der Rahmenordnungen. Außerdem hat der Senat die Möglichkeit, Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans, zu Zielvereinbarungen, Evaluationsberichten, Wirtschaftsplan, Grundsätzen der Stellen- und Mittelverteilung auf die Fachbereiche, zentrale wissenschaftliche Einrichtungen und zentrale Betriebseinheiten abzugeben. Auf der Grundlage des Hochschulgesetzes und in Verbindung mit der Grundordnung der Universität werden in der Geschäftsordnung des Senats der Ablauf und die Verfahrensregeln für die Senatssitzungen festgehalten. Diese Regelungen umfassen die Festlegung des Vorsitzes, die Einberufung des Senats, der Erlass der Tagesordnung und die Sitzungsleitung, die Redeordnung, das Verfahren bei Entscheidungen, Abstimmungen und Wahlen und die Regelung der organisatorischen Angelegenheiten wie die Protokollierung der Senatssitzungen. Die Grundordnung der Universität regelt die Zusammensetzung des Senats aus stimmberechtigten und nicht-stimmberechtigten Mitgliedern, deren Wahl die Wahlordnung regelt (HOCHSCHULGESETZ).

3.3.2. Senat als Gremium kollektiver Akteure

In der räumlichen und interaktiven Ordnung des Senats zeigt sich, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Gremiums vor allem als Angehörige ihrer Statusgruppe agieren. Die Zusammensetzung des Senates aus stimmberechtigten und nicht-stimmberechtigten Senatorinnen und Senatoren sind im Hochschulgesetz festgelegt. Die stimmberechtigten Mitglieder des Senats sind gewählte Vertreterinnen und Vertreter einer der vier universitären Statusgruppen. Diese umfassen die Gruppe der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer, die der akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die der nicht-akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Gruppe der Studierenden. Die nichtstimmberechtigten Senatsmitglieder sind durch ihr Amt als Mitglieder der Hochschulleitung, Dekaninnen und Dekane der Fakultäten, Vorsitzende oder Vorsitzender des Allgemeinen Studierendenausschusses, Gleichstellungsbeauftragte oder -beauftragter, Vorsitzende oder Vorsitzender des wissenschaftlichen Personalrats und des nicht-wissenschaftlichen Personalrats, Vertrauensperson für schwerbehinderte Menschen und Leiterinnen oder Leiter der zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen Mitglieder des Senats.

In den Senatssitzungen zeigte sich die Kollektivität der Akteure in der räumlichen Anordnung nach Statusgruppen in einer über den Zeitraum der Beobachtung konstanten Sitzordnung, die mit einer spezifischen Ordnung der Kommunikationsmöglichkeiten in den Senatssitzungen verbunden war. Die Tische im Senatssitzungssaal waren stets in Form eines „U“´s aufgestellt. Die Mitglieder der Hochschulleitung saßen dabei an der geschlossenen Seite des „U“´s, an den Enden des „U“´s nahmen meist die Studierendenvertreter und –vertreterinnen auf der einen Seite und die nicht-akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite Platz. Die Senatorinnen und Senatoren der beiden Gruppen Hochschullehrerinnen und -lehrer sowie akademische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter saßen meist verteilt auf den Plätzen zwischen Hochschulleitung und den anderen beiden Gruppen auf beiden Seiten des „U“´s. Gäste im Senat, wie der Referent des Präsidenten, einzelne Verwaltungsdezernentinnen und -dezernenten oder ich saßen in der Regel nicht an den Tischen, sondern auf Stühlen, die an der Fensterseite des Raumes standen, mit Blick auf die Hochschulleitung an der gegenüberliegenden Seite des „U“s.[36]

[36]Als ich mich einmal in einer Senatssitzung nicht auf einen der „Besucherplätze“ an der Fensterseite des Raumes setzte, sondern an einem Tisch neben den Studierendenvertretern, reagierte einer der Studierendenvertreter auf diese Störung der Sitzordnung und fragte mich, was ich in der Senatssitzung

Die Sitzordnung hatte aufgrund der Beschaffenheit des Raumes und seiner Akustik Einfluss auf die Möglichkeiten, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den Sitzungen miteinander kommunizieren und interagieren konnten. Der Versammlungsraum war groß und wirkte aufgrund seiner niedrigen Decke dunkel, was die Möglichkeit der nonverbalen Kommunikation einschränkte. Der dunkle Eindruck wurde verstärkt durch den braunen Teppichboden und der im Verhältnis zur Raumgröße kleinen Fensterfront am Ende des Raumes. Die Raumakustik war schlecht, die Mikrofone, die vor den Mitgliedern der Hochschulleitung aufgestellt waren, wurden von diesen in vielen Situationen nicht richtig genutzt. Die Senatorinnen und Senatoren hatten keine Mikrophone, sondern sprachen mit natürlicher Stimme, sodass ihre Wortbeiträge aber auch die der Hochschulleitung teilweise schlecht zu verstehen waren.

Der Raum erschwerte aufgrund der Dunkelheit, der Größe und schlechten Akustik sowohl für mich aus meiner Position am Ende des Raumes und außerhalb der Bestuhlung für die Senatorinnen und Senatoren die Beobachtung der kommunikativen Interaktion. Aber auch für die Senatsmitglieder wurde die Verständlichkeit von Beiträgen erschwert, was sich in teilweise auftretenden Nachfragen zu Beiträgen von Studierendenvertreterinnen und -vertretern sowie den Vertreterinnen und Vertretern des nichtwissenschaftlichen Personals, die am weitesten von der Hochschulleitung entfernt saßen, äußerte. Durch die räumliche Nähe zwischen den Mitgliedern der Gruppe der Hochschullehrerinnen und -lehrer, denen des akademischen Personals sowie den Mitgliedern der Hochschulleitung bestand zwischen diesen Akteuren eine bessere Kommunikationsmöglichkeit als mit den Vertreterinnen und Vertretern des nicht-wissenschaftlichen Personals und der Studierenden, die sich am Ende der u-förmigen Sitzordnung befanden. Dadurch entfaltete sich zwischen diesen Gruppen in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht eine größere kommunikative Dichte.

In der räumlichen Anordnung der Anwesenden im Senat zeigen sich die rechtlich-formalen Bedingungen der Wahl der Senatorinnen und Senatoren nach Statusgruppen. Gleichzeitig gibt die institutionsspezifischen Situation Auskunft über die Einbindung der Situation in einen überorganisationalen Kontext, die in der inneren Gremienordnung und im Gremiengeschehen zum Ausdruck kommt (vgl. Nullmeier et al. 2008, S. 17). Das ist zum einen die räumliche Ordnung, die Vertreterinnen und Vertreter aus dem akademischen Bereich gegen die nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten und die Studierenden in eine

---

machen würde. Diese Frage hatte mir bis dahin noch nie jemand gestellt, vermutlich, weil ich mich als Besucherin auf den Besucherplätzen immer an meine Rolle gehalten hatte.

Hierarchie setzt. Durch die Verbindung der räumlichen Ordnung mit der Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeit kann daraus eine bessere kommunikative Ausgangssituation für Angelegenheiten, die zwischen der Hochschulleitung und dem wissenschaftlichen Personal verhandelt werden, interpretiert werden und eine kommunikative Ausgrenzung der Vertreterinnen und Vertreter der Studierenden und der nicht-wissenschaftlichen Beschäftigten.

3.3.2.1. Kollektive Akteure und die Konstruktion ihres Einflusses

Die räumliche Anordnung der kollektiven Akteure als Ausdruck der rechtlich-formalen Bedingungen in die die Situation und das Gremium eingebettet sind, verweisen auf die diskursive Konstruktion der universitären Akteure im Kontext der Hochschulpolitik. Wie anhand der Senatssitzung gezeigt wird, sind Hochschulpolitik und hochschulpolitische Maßnahmen eine zentrale Ressource für die in der Situation handelnden Akteure, mit denen sie ihre eigene Rolle als aktiv gestaltende Akteure wahrnehmen oder mit denen sie als vorwiegend passive Empfänger der Hochschulentwicklung adressiert werden.

Diskurse zeigen sich in Arenen (Clarke 2012, S. 77) in denen situative Aushandlungen stattfinden und in denen sich kollektive Akteure und ihre Handlungsmacht gegenseitig und selbst konstruieren (vgl. ebd.). Es wird deshalb davon ausgegangen, dass sich die diskursiven Zuschreibungen auf die Art und Weise, in denen die Akteure in den Gremien agieren auswirken. Aufgrund dieser Annahmen wird die Möglichkeit, Einfluss im eigenen Interesse auszuüben, als situativ gefasst und damit Macht in Gremien als eine Größe verstanden, die über Interaktionen und die normative Kompetenzordnung gefasst werden kann (vgl. Nullmeier et al. 2008, S. 85).

Damit wird Handlungsfähigkeit in Gremien als situative Ressource gesehen, das die allgemeinen Handlungsmöglichkeiten in Gremien fokussiert (vgl. ebd., S. 86) und den Senatorinnen und Senatoren zur Verfügung steht, um ihre Interessen zu vertreten und sie über die Situation hinaus einzubringen und zu stabilisieren (vgl. Clarke 2012, S. 77).

Die Zuschreibung von Handlungsfähigkeit und Einflussmöglichkeiten wird jedoch als Ressource gesehen, die die Akteure in Anlehnung an den hochschulpolitischen Diskurs und dessen Manifestationen in Form von Hochschulrecht oder Steuerungsinstrumenten sich selbst und anderen zuschreiben. Diese Zuschreibungen werden mit dem Konzept des organisationalen Wandels von Czarniawska als Übersetzungen gefasst, mit denen die Akteure in einer konkreten Situation den hochschulpolitischen Diskurs übersetzen.

Im Feld zeigen sich diese Übersetzungen in der Problematisierung des Outputs der wissenschaftlichen Leistungen der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer und der Zuschreibung dieser Leistungen als defizitär und verbesserungswürdig. Diese Zuschreibungen im Feld sind im Zusammenhang mit der Hochschulpolitik zu sehen, die aufgrund der Problematisierung der Leistungen der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer diese Gruppe zum vorrangingen Gegenstand der hochschulpolitischen Maßnahmen machte und gleichzeitig die Hochschulleitung und das mittlere Management als Motoren der Hochschulentwicklung stärkte (vgl. Hepp 2011, S. 46). So werden die Selbstdarstellungen des Präsidenten über sein Amts- und Arbeitsverständnis als explizit an der Idee einer stärkeren „Verantwortung" der Hochschulleitung zur Umsetzung der Hochschulautonomie ausgerichtet, gesehen.

Die Auswirkung der Zuschreibung von passiven bzw. aktiven Rollen für die Hochschulentwicklung auf die kollektiven Akteure in der Universität wird für die beobachtete Senatssitzung in der Wahrnehmung von Handlungs- und Einflussmöglichkeiten in hochschulpolitische Belange gesehen, über die Handlungsmöglichkeiten zugeschrieben werden. Aus professoraler Sicht werden dabei häufig die Handlungsmöglichkeiten mit den formalen Rechten und Kompetenzen gleichgesetzt und die Kompetenzschwächung als Machtvakuum zugunsten der Hochschulleitung beklagt:

> "Professorinnen und Professoren haben zwar indirekt Teil an der Legitimierung zumindest von Ausschnitten neuer Regelwerke, doch sind die Handlungsmöglichkeiten extrem eingeschränkt [...]. Die Maßnahmen an sich werden jedoch je länger, desto mehr von professionellen Verwaltern und nicht gewählten Beiräten und Gremien erdacht- die selbst wiederum den Leitgedanken aus Wirtschaft und Politik folgen." (Bendix 2010, S. 174)

Dabei werden Handlungsmöglichkeiten vernachlässigt, die vor allem situativ und auf der praktischen Handlungsebene beobachtbar, weil dort wirksam, sind. So zeigt der Blick auf die Praxis, dass trotz der Einschränkungen der innerorganisationalen Kompetenzbereiche des Senates die Senatssitzungen für die Hochschulleitung bedeutsam sind. So konnte bei der Vorbereitung der Senatssitzungen in den Hochschulleitungssitzungen beobachtet werden, dass der Ablauf der Sitzungen genau geplant wurde, worin sich die Bedeutung des Senates als Hochschulöffentlichkeit zeigte. So wurden konfliktträchtige Themen antizipativ besprochen und dabei versucht, die Tagesordnungspunkte so zu ordnen, dass die Konfliktwahrscheinlichkeit möglichst gering war. Denn trotz der Autonomie und weitgehenden Rechte muss die Hochschulleitung darauf achten, die Professorinnen und Professoren nicht vor den Kopf zu stoßen, sondern zu gewährleisten, dass diese Anschluss an die und Zugang zu den Entwicklungen in der Universität haben.

Die Selbst- und Fremdzuschreibungen von Handlungsmöglichkeiten werden deshalb als prägender Diskurs gesehen, der sich in einer Situation wie der Senatssitzung auswirkt. Mit Blick auf diese spezifische Einbettung der Senatssitzungen wird versucht, die Wirkung des Diskurses über die eingeschränkten Rechte der Professorinnen und Professoren sowie die Möglichkeiten der Intervention und Veränderung des zur Verhandlung stehenden Gegenstandes, des Ordnungsentwurfes, in der Senatssitzung aufzuzeigen.

Bei der Darstellung und Interpretation der Senatssitzung spielt außerdem die Rekonstruktion der in der Diskussion relevanten Orientierungspunkte eine wichtige Rolle. Dazu werden die Dynamik der Sitzung, die Argumente und inhaltlichen Äußerungen über einzelne Aspekte des Ordnungsentwurfs beschrieben. „Diese können in vielfältigen Formen der Rede auftreten, etwa als Ansichten, konkrete Vorschläge oder Argumente." (Nullmeier et al. 2008, S. 17) Verdichten sich Äußerungen in ihrer Dynamik, spricht Bohnsack von „dramaturgischen Höhepunkten" (vgl. Bohnsack 1988, S. 24), in denen Akteure auf relevante Orientierungspunkte rekurrieren und ihre Positionen erzeugen, indem sie ihre Bedürfnisse und Sinnzusammenhänge einzubringen versuchen.

3.3.3. Profile der kollektiven Akteure in der Diskussion

Die räumliche Kollektivität der Akteure spiegelte sich in der im Folgenden analysierten Diskussion in kollektiv geteilten Sinn-, Handlungs-, und Erfahrungszusammenhängen der beiden wesentlich miteinander interagierenden Gruppen, der Gruppe der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer und der Gruppe der Hochschulleitung. Der Vertreter des Forschungszentrums, der Direktor des Zentrums, nahm eine Position zwischen den beiden Gruppen ein und zeichnete sich durch andere Orientierungspunkte und Interessen aus. Die Diskussionsbeiträge in der Senatssitzung werden vor allem als Ausdruck der Orientierungen der jeweiligen Gruppe betrachtet:

> „Die kollektive Erfahrungsbildung und Orientierung läßt sich in ihrem umfassenden Bedeutungsgehalt nur erschließen, wenn die einzelnen Redebeiträge nicht mehr allein als Äußerungen einzelner wahrgenommen werden, sondern der Interpret durch die interaktive und interpretative wechselseitige Bezugnahme und Steigerung der Beteiligten hindurch den – kollektiven – Bedeutungszusammenhang erschließt." (Bohnsack 1988, S. 22)

Die Positionen der Angehörigen der beiden Gruppen unterschieden sich vor allem durch die gegensätzlichen Positionierungen zur Verabschiedung des Ordnungsentwurfes, die anhand von Handlungs- und Erfahrungszusammenhängen deutlich wurden.

Der Umgang der Akteure der Hochschulleitung mit dem Ordnungsentwurf war auf die möglichst schnelle Verabschiedung des Ordnungsentwurfes gerichtet, weshalb sie eine

längere Diskussion zu verhindern suchten, indem sie Einwände und Kritik zurückwiesen. Demgegenüber kann der Umgang aus der Gruppe der Professoren und Professorinnen als kritische Auseinandersetzung mit dem Ordnungsentwurf zusammengefasst werden, die jedoch von den Akteuren der Gruppe der Hochschulleitung durch kommunikative Verweigerung, argumentative Umdeutung und Beteuerung guter Absichten und der Vorteile des Forschungszentrums abgelehnt wurde.

Den Bedenken gegen die im Ordnungsentwurf konzipierten Strukturen des Forschungszentrums aus der Gruppe der Professoren und Professorinnen wurde aus der Hochschulleitungs-Gruppe vor allem mit Verweis auf die Erhaltung und Herstellung von Handlungsfähigkeit im Zentrum begegnet. Das Argument, der Ordnungsentwurf sei unbedenklich und solle verabschiedet werden, um die Handlungsfähigkeit des Forschungszentrums zu erhalten, lief bei der Gruppe der Professoren und Professorinnen ins Leere, weil sie die Kritik an dem Ordnungsentwurf für eine grundsätzliche Kritik an Forschungssteuerung nutzten. Diese grundsätzlichen, über die konkrete Situation hinausgehende Kommentare wurden jedoch von den Akteuren der Gruppe der Hochschulleitung abgelehnt.

Die Diskussion zeichnete sich durch eine kaum stattfindende Vermittlung der divergenten Positionen zum Ordnungsentwurf und der angeführten Handlungsnotwendigkeiten der Gruppen aus. Insgesamt verlief die Diskussion durch die konfrontative Bezugnahme aufeinander stockend. Diese Dynamik eskalierte an zwei Stellen. Der erste dramaturgische Höhepunkt gipfelte in der Feststellung der Unvereinbarkeit und Ausschließlichkeit der in der Sitzung verhandelten Positionen. Im zweiten Höhepunkt wurde über die Situation hinausgehend Kritik an einer zu geringen Einbindung der Universitätsangehörigen in den Institutionalisierungsprozess durch die Gruppe der Professoren und Professorinnen geübt.

Die verschiedenen Positionen der kollektiven Akteure zum Ordnungsentwurf können als Streit um die Deutung der Kompetenzen der Hochschulleitung und über die Deutung von Begriffen gesehen werden, durch die sich die Akteure hochschulpolitischen Diskursen zuordnen, die Ausdruck ihrer Interessen und Vorstellungen von Universität und universitärer Forschung sind.

3.3.4. Positionen und Dynamik

Die Dynamik der in der Diskussion entwickelten Positionen zueinander wird im Folgenden anhand der Eröffnung des Tagesordnungspunktes dargestellt. Die daran anschließende Diskussion wird dann im Weiteren nicht chronologisch, sondern thematisch beschrieben.[37]

> ´Der Präsident initiiert den Tagesordnungspunkt zur Verabschiedung des Ordnungsentwurfes, indem er den Justiziar zur Erläuterung des Ordnungsentwurfes auffordert. Auf die juristische Darstellung folgt eine knappe Erläuterung der bisherigen inhaltlichen Entwicklung des Zentrums durch den Geschäftsführer des Forschungszentrums. Dieser beschreibt, dass es die ´Aufgabe des Zentrums sei, international sichtbare, großformatige Forschung zu betreiben mit Hilfe von Drittmitteln. Wichtig sei dabei auch die Vernetzung mit der Region, was allerdings nicht die Qualität der Forschung und ihre Ausrichtung beeinflussen solle, sondern die Verwertbarkeit der Forschung betreffe.´ Daraufhin eröffnet der Präsident die Debatte über den Ordnungsentwurf, die mit dem Vorschlag eines Senators aus der Gruppe der Professoren und Professorinnen eröffnet wird, die Fakultätsdekaninnen und –dekane sollten Mitglieder des Direktoriums sein.
>
> Darauf expliziert ein anderer Senator aus der Gruppe der Professoren und Professorinnen, dass er im Ordnungsentwurf ein ´tieferes Problem´ sehe, ´nämlich wie wird Wissenschaft gesteuert?´ Damit ordnet er die Diskussion in einen umfassenden, wissenschaftspolitischen Problemhorizont ein, in dem es um die Frage nach der Art und Weise der Steuerung von Forschung geht. Er verweist auf einen vorhergehenden Tagesordnungspunkt, in dem der Präsident über die Rolle der Hochschulleitung als autonomer Akteur im Hochschulgesetz gesprochen hatte. Dabei bezieht er sich auf die hochschulrechtliche Autonomie der Hochschulleitung und verweist anschließend auf den organisationalen Rahmen und die Ordnungen anderer wissenschaftlicher Zentren der Universität: ´Es gebe ja auch andere wissenschaftliche Zentren an der Universität, aber eine solche Ordnung habe er bisher noch nicht gesehen.´ Er führt aus, dass er als ´Problem´ sehe, dass ´die Hochschulleitung einen unbegrenzten Einfluss auf das Forschungszentrum und

[37]Die Äußerungen der Akteure in der Sitzung werden in einfache Anführungszeichen gesetzt, weil von den Sitzungen keine auf Audio- oder Videoaufzeichnungen beruhende Transkriptionen vorhanden sind, sondern von der Sitzung Verlaufsprotokolle mit der möglichst genauen Protokollierung der Äußerungen angefertigt wurden. Diese können jedoch nicht als wörtliche Äußerungen verwendet werden und werden deshalb in einfache Anführungszeichen gesetzt.

absolute Richtlinienkompetenz in Sachen Forschungszentrum habe. Er frage sich, welche Kompetenzen die Hochschulleitung besitze, die diese Richtlinienkompetenz rechtfertigen würde, denn es sei ja lediglich so, dass der Präsident das Projekt [damit ist das Forschungszentrum gemeint; I.S.] eingeworben habe. Denn die hochschulrechtliche Regelung laute, dass die Fachbereiche die Forschung steuern.´

An die Eröffnung des Tagesordnungspunktes, die Vorstellung des Zentrums und des Ordnungsentwurfes schloss eine Bewertung des Entwurfes, auf der Grundlage eines Vergleiches mit anderen wissenschaftlichen Zentren, an. Dabei wurden die „anderen“ wissenschaftlichen Zentren der Universität als positiv bewertete Optionen der Organisation von Forschungsstrukturen und als Gegensatz zum Ordnungsentwurf für das Forschungszentrum dargestellt. Dieser wurde aufgrund der Zuordnung des Forschungszentrums zur Hochschulleitung als Bruch mit der rechtlichen Institutionalisierung anderer wissenschaftlicher Zentren dargestellt und deshalb negativ bewertet. Mit dieser Einschätzung nahm der Senator eine offene oppositionelle Position ein, die er steigerte, indem er die Legitimität der Kompetenzen der Hochschulleitung, bezeichnet als ´absolute Richtlinienkompetenz´ und ´unbegrenzten Einfluss´, durch die indirekte Frage nach den Kompetenzen der Hochschulleitung, infrage stellte. Dieses Infragestellen der Kompetenzen der Hochschulleitung stellte er durch den Verweis auf das Hochschulgesetz her, das die Zuordnung universitärer Forschungszentren entweder zu den Fakultäten oder zur Hochschulleitung regelte. Mit der Einschätzung, dass er die hochschulrechtlichen Regelungen so verstanden habe, dass die Fachbereiche die Forschung steuerten, stellte er die rechtliche Institutionalisierung des Forschungszentrums unter Verantwortung der Hochschulleitung und die damit implizierten Kompetenzen und Rechte infrage.

Die Wortmeldung, die offen einen oppositionellen Kurs eröffnete, bezog sich zwar indirekt auf die erste, konkrete Forderung der Einbindung der Dekaninnen und Dekane. Gleichzeitig kündigte der Senator jedoch an, dass es ihm um etwas Größeres ging, das er als ´tieferes Problem´ bezeichnete und zwar um die ´Steuerung von Wissenschaft´. Durch die Äußerung, der Ordnungsentwurf werfe die Frage auf, wie Wissenschaft gesteuert werde, hob er die Diskussion auf eine umfassende hochschulpolitische Diskussionsebene und eröffnete eine konfrontative Dynamik, die sich durch stark polarisierende Begriffe auszeichnete.

Die Polarisierung in der Diskussion wurde durch die Verwendung von Begriffen, die eine

ausschließliche Deutung für sich in Anspruch nahmen, hervorgebracht. So wurde der Ordnungsentwurf aufgrund der ihm inhärenten Steuerungskompetenzen als etwas außerordentlich Neues im negativen Sinne dargestellt, das der Senator so ´bisher noch nicht gesehen´ habe. Außerdem wurden die Kompetenzen der Hochschulleitung durch die Bezeichnung als ´unbegrenzter Einfluss´, ´absolute Richtlinienkompetenz´ als „totale“ Kompetenzen dargestellt, die eine unangemessene Übertreibung der Interpretation der Kompetenzen der Hochschulleitung waren.

Die polarisierenden Begriffe eröffneten einen für die Diskussion relevanten Rahmen, der in der folgenden Auseinandersetzung durch die Positionen der Akteure der Gruppe der Hochschulleitung und der Professorinnen und Professoren weiter ausdifferenziert wurde. Im Verlauf dieser Ausdifferenzierung wurden die Ansprüche der Hochschullehrerinnen und -lehrer auf Beteiligung am Direktorium von der Hochschulleitung als unvereinbar mit der vorgesehenen Konzeption des Forschungszentrums dargestellt.

Zudem wurde die Drittmitteleinwerbung zur Finanzierung des Forschungszentrums durch den Präsidenten kleingeredet mit den Worten, dass der Präsident ´lediglich dieses Projekt eingeworben habe´ und dass mit der Einwerbung der Gelder noch keine Legitimation der Steuerungskompetenzen verbunden seien.

Der Beitrag verblieb auf einer theoretischen Ebene und enthielt keinen praktischen Änderungsvorschlag des Ordnungsentwurfes. Der Beitrag kann deshalb als Versuch gesehen werden, auf der Grundlage persönlicher Einschätzungen eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Thema Forschungssteuerung und deren Auswirkungen in der Sitzung zu initiieren, auf die die Hochschulleitung jedoch nicht einging. Die subjektive Schilderung zeichnete sich durch fehlende Differenzierung der Bewertungen und Einschätzungen und eine konfrontative Argumentation aus, die die Diskussion auf ein konflikthaftes Niveau hob und eine Eskalationsdynamik auslöste, die die weitere Diskussion beeinflusste. Diese Dynamik schien aus dem „Nichts“ zu kommen, denn dem Beitrag ging keine konflikthafte Entwicklung voraus, die die konfrontative Dynamik des Beitrages hätte erklären können. Das Eskalationsniveau, das durch die subjektiv-polarisierenden Einschätzungen und die angreifende Argumentation aufgeworfen wurde, kann aufgrund des Verweises des Senators, ihm gehe es um ein ´tieferes´ Problem, als Ausdruck eines größeren, über die Situation hinausgehenden Konfliktes interpretiert werden, der jedoch gleichzeitig begrenzt auf den Tagesordnungspunkt der Sitzung ist, weil sich die konflikthafte Dynamik nicht auf die nachfolgende Sitzung erstreckte.

Die Folgebeiträge der Diskussion, die im Folgenden dargestellt werden, bezogen sich auf

die Forderung, die Dekane sollten Mitglieder des Direktoriums sein sowie auf die oppositionelle Position gegen den Ordnungsentwurf. Dabei wurden die im zweiten Kommentar angesprochenen Themen der grundsätzlichen Kritik an der hochschulrechtlichen Ermöglichung von Forschungssteuerung durch die Hochschulleitung, des Bezuges auf andere wissenschaftliche Zentren der Universität und deren Ordnungen, die einen positiven Gegenentwurf zur Ordnung des Forschungszentrums darstellen und die Infragestellung der Kompetenzen der Hochschulleitung immer wieder aufgegriffen.

3.3.4.1. Positionierungen zur Einbindung der Dekaninnen und Dekane

Die Auseinandersetzung um die Mitspracherechte im Direktorium drehte sich um die Legitimität der Forderungen, an diesem Gremium beteiligt zu sein. Ein zentraler Orientierungspunkt der Argumentation war die Darstellung der Legitimität der Forderung durch den Bezug auf die für die Akteure jeweils relevanten Erfahrungs- und Handlungszusammenhänge.

So wurde die Forderung der Einbindung der Dekane in das Direktorium durch die Akteure der Gruppe der Professorinnen und Professoren mit Bezug auf Erfahrungszusammenhänge begründet: Ein Prodekan führte mehrmals seine Bemühungen an, die Professorinnen und Professoren seiner Fakultät zur Mitarbeit im Forschungszentrum zu gewinnen, die jedoch nicht verstünden, was im Forschungszentrum passiere: Da die ´Kollegen in den Fakultäten jedoch das Forschungszentrum mittragen sollten und das Forschungszentrum unabhängig von der Hochschulleitung, die es gerade gebe, unterstützt werden solle, sei es notwendig, mehr Leute verantwortlich einzubinden´.

Dieser Kommentar, der die Forderung nach einer stärkeren Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern der Fakultäten im Forschungszentrum unterstützte, stellte nicht die Steuerung von Forschung an sich in Frage, sondern wer steuert und thematisierte die in dem Ordnungsentwurf definierten Beteiligungs- und Machtkompetenzen als Machtverteilungsproblem: Der durch die Gruppe der Professorinnen und Professoren deklarierte Beteiligungsanspruch wurde mit dem zukünftigen Funktionieren des Forschungszentrums begründet: ´Als Prodekan sei er gerade stark eingebunden, Gespräche mit den Leuten in den Fakultäten zu führen. Dabei stelle er als Problem fest, dass ganz häufig nicht verstanden werde, was eigentlich genau verlangt werde, was die

Vernetzung [des Forschungszentrums mit den Fakultäten] angehe. Und weil die Kollegen in den Fakultäten das Forschungszentrum mittragen sollen, damit es unabhängig von der Hochschulleitung, die es gerade gebe, unterstützt werden solle, halte er es für notwendig mehr Leute verantwortlich einzubinden.´ Der Senator stellte sein eigenes Interesse am Forschungszentrum und erklärte, dass er die Mitgestaltung des Forschungszentrums durch die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der Universität für unerlässlich halte und deshalb die Einbindung der Fakultätsangehörigen in das Forschungszentrum fordere. Das Machtverteilungsproblem, das der Senator dabei als Argument für mehr Mitspracherechte aufwarf, thematisierte die Diskrepanz der vorgesehenen Mitspracherechte derer, die im Forschungszentrum praktisch arbeiten und es Laufen halten würden und den Kompetenzen der Akteure wie die Hochschulleitung, die in die strategische Ausrichtung des Zentrums eingebunden sein würden.

Ein anderer Senator aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren bezog sich auf alltägliche Arbeitszusammenhänge, um die Notwendigkeit der Beteiligung der Fakultäten bei der Besetzung von Juniorprofessuren zu bekräftigen. ´Eine solche Beteiligung sei notwendig, denn sonst könne es ja so sein, dass für ein Fach jemand eingestellt werde, der dann auch bleibt, und keine einzige Person aus dem Fach war an dem Verfahren beteiligt. Und auch bei Promotionen müssten die Fächer beteiligt werden, weil die Promotionen zwar von Professorinnen und Professoren des Forschungszentrums und im Forschungszentrum geschrieben werden, das Promotionsverfahren aber weiterhin über die Fakultäten laufe.´ Mit Bezug auf zwei konkreten Aspekte Besetzung von Juniorprofessuren und Betreuung von Promotionen im Forschungszentrum brachte der Senator einen Änderungsvorschlag für die beiden entsprechenden Artikel ein, die bis dahin die Besetzung der Professuren durch das Direktorium und den wissenschaftlichen Beirat sowie die Beschäftigung wissenschaftlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Forschungszentrum vorsahen.

Der Direktor des Forschungszentrums wies die Forderung der Beteiligung der Dekaninnen und Dekane am Direktorium zurück: ´Er habe die Ordnung so vorgeschlagen, dass die Dekane nicht dabei sind, weil sich die Mitgliedschaft in dem Direktorium an Inhalten orientieren solle. Es sollten nur Leute in dem Direktorium sein, die inhaltlich etwas zu den Themen beizutragen hätten und die sich auskennen, zu was geforscht werde. Diese Struktur, die also reine „ich sage es mal bewusst etwas abwertend: „Funktionsträger“ ausschließt“ sei an der Diskussion um Inhalte konzentriert.´

Diese Vorstellung des Leitungsgremiums ist an einem theoretischen Konzept und nicht an

einer praktischen Situation orientiert. Dieser Eindruck wurde in einem Gespräch mit dem Geschäftsführer des Forschungszentrums bestätigt, in dem dieser darstellte, dass für die Konzeption des Ordnungsentwurfes die Vorstellung eines ´sehr starken Direktoriums, das in das Alltagsgeschäft eingebunden wird´ leitend gewesen war, was im Gegenzug bedeutete, die Dekaninnen und Dekane nicht am Direktorium zu beteiligen. Denn dazu wäre ein ´starker Direktor´ notwendig gewesen, was jedoch nicht mit der Vorstellung eines ´starken Direktoriums´ vereinbar gewesen wäre, das sich an der wissenschaftlichen Diskussion und am Austausch über die strategische Ausrichtung beteiligen sollte (vgl. E_2).

3.3.4.2. Positionierungen zur Bewertung der Ordnung

Die Positionen zum Ordnungsentwurf reichten von negativer Bewertung durch Senatorinnen und Senatoren aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren zur Darstellung des Ordnungsentwurfs als unbedenklich durch die Hochschulleitung. Die polarisierten Bewertungen werden hier als argumentative Ressource gefasst, die zu einer ausschließenden Dynamik der Bewertungen des Ordnungsentwurfes führten.

Als Ausgangs- und Bezugspunkt der Bewertungen des Ordnungsentwurfs kann der bereits ausführlicher behandelte Kommentar des Senators gesehen werden, der in dem Ordnungsentwurf ein ´tieferes Problem´ der Steuerung von Wissenschaft sah und dieses Problem in der Steuerung der Forschung durch die Hochschulleitung explizierte.

In der an den Kommentar anschließenden Diskussion und den daran anknüpfenden Bewertungen und Meinungen über den Ordnungsentwurf fand zunächst keine Auseinandersetzung über die Frage statt, ob der Entwurf tatsächlich Forschungssteuerung durch die Hochschulleitung ermöglichte und wurde auch nicht in Frage gestellt.

Ein Senator aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren äußerte, der Ordnungsentwurf sei ´sehr sehr gefährlich´, woraufhin ein Mitglied der Hochschulleitung entgegnete, ´er verstehe gar nicht, was das Problem sei. Das Grundgesetz garantiere die Freiheit der Forschung.´ Mit dem Bezug auf das Grundgesetz und das in ihm verankerte Recht auf Forschungsfreiheit, wurde die Auseinandersetzung um den konkreten Fall des Ordnungsentwurfes in einen übergeordneten gesetzlichen Rahmen gestellt, durch den die konkrete Situation und die geäußerten Bedenken in den Hintergrund traten. Durch die Versicherungen des Nicht-Verstehens, die das Mitglied der Hochschulleitung während der Diskussion mehrmals wiederholte, wurde das Argument der Unbedenklichkeit der

Ordnung fortgeführt und unterstrichen und die vorgetragenen Bedenken als nicht erkennbar gefasst.

Gleichzeitig können die Versicherungen des Nicht-Verstehens der Einwände und Kritik der Senatoren als Nicht-Anerkennung der Einwände gegen die Kompetenzen der Hochschulleitung interpretiert werden, ohne dass eine Auseinandersetzung über die Bedeutung und die Gründe für die zugestandenen Kompetenzen geschah. Dadurch fand eine Distanzierung zu den vorgebrachten Argumenten der Senatoren und Senatorinnen der Gruppe der Professorinnen und Professoren gegen den Ordnungsentwurf statt, die als nicht anschlussfähig und nicht relevant für die Hochschulleitung behandelt wurden. Dann führte das Mitglied der Hochschulleitung seine Argumentation weiter aus: ´„Ich verstehe das Wort Lenkung hier nicht.“ Denn es gehe nicht um Lenkung und niemandem werde gesagt, wie geforscht werden solle. Es werde hier doch nicht festgelegt, wie jemand forschen solle. „Ich verstehe wirklich diese Diskussion nicht.“ Er spüre schon wieder eine gewisse Form von Misstrauen und dass der Hochschulleitung vorgeworfen werde, sie würde lenken.´ Der durch das Grundgesetz garantierten Freiheit der Forschung setzte er in seinem Kommentar Forschungs-„Lenkung“ als negativen Gegenhorizont entgegen. Der Bezug auf Lenkung als negativ bewertete Steuerungsabsicht der Hochschulleitung führte er mit Bezug auf sein subjektives Empfinden an, eine Absicht die er sofort negierte und damit implizit auf gute Absichten der Hochschulleitung verwies. Die Aussage blieb auf einer emotionalen Ebene, die seinem subjektiven Eindruck des Vorwurfs und des Misstrauen aus der Professoren-Gruppe und seiner persönlichen Erschütterung darüber Platz einräumte.

Die Interpretation der Reaktionen und Kommentare aus dem Senat als Misstrauen und Vorwürfe, die einen sachorientierten Umgang mit dem Ordnungsentwurf behinderten, brachte ein weiteres Mitglied der Hochschulleitung zum Ausdruck, der ebenso seinen persönlichen Eindruck zum Ausgangspunkt der Schilderungen nahm: ´Er spüre hier ein großes Missvertrauen… Misstrauen gegen formale Strukturen. Es gebe an der Uni viele solcher Zentren. Er verstehe, dass nicht jeder mit im Vorstand sein sollte. Da gehöre kein Dekan, Präsident, Vizepräsident rein. Das verstehe er. Er findet, die Situation sei gar nicht so kompliziert, wenn man sich vor Augen halte, dass man die Weiterfinanzierung im Auge haben muss. Er verstehe gar nicht, warum jetzt diese großen Probleme kommen würden. Man solle sich nicht so sehr von der Bürokratie erschrecken lassen, und nicht alle sollten ins Direktorium wollen. Man solle eben konstruktiv ein paar Vorschläge einbringen. „Ich fühle auch eine große Enttäuschung bei dem Direktor des Forschungszentrums, weil er

nicht vorankommt.“ Und er ermahnt zur Teilnahme an der Diskussion.´

Durch die Einordnung der Kritik am Ordnungsentwurf als „Schreckhaftigkeit“ wurden ihr emotional-impulsive Beweggründe und die nicht rationale Einschätzung der Situation unterstellt, da die Situation auf den Sachzwang der ´Weiterfinanzierung´ der Forschungsprojekte zurückgeführt wurde, weshalb Kritik und Misstrauens unbegründet seien. Mit dem Anführen eines ´Sachzwangs´ wurde an einen pragmatischeren und weniger kritischen Umgang mit dem Ordnungsentwurf appelliert. Die Empfehlung, die Diskussion um die Geschäftsordnung nicht zu problematisieren, kann als Versuch gelesen werden, die eigene Perspektive zu vermitteln, um dadurch Verständnis und Konsens mit der eigenen Position und den eigenen Anliegen zu erzeugen. Allerdings wurde nicht auf einer sachlich-thematischen Ebene argumentiert, sondern versucht, durch die Behauptung eigenen guten Willens von der Vertrauenswürdigkeit der Hochschulleitung zu überzeugen. Damit kann der Kommentar als Aufforderung, mehr Vertrauen in die Absichten der Hochschulleitung zu haben, gelesen werden und die Umdeutung des Vorwurfs der Forschungssteuerung in eine unbedenkliche Pflichterfüllung, der die Senatoren vertrauen sollten und könnten, weil es eine sachlich begründete Notwendigkeit gibt, die diese Art und Weise der Handlung begründet.

Untermauert wurde die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit der Absichten der Hochschulleitung von einem Mitglied der Hochschulleitung, das die Einwände als unbegründet abwies: ´Jeder Professor sei frei in der Forschung. Das Forschungszentrum erleichtere lediglich die Forschung durch Ressourcen, das es für die Forschung bereitstellt. „Ich versteh die Diskussion nicht.“ Es werden lediglich Ressourcen bereitgestellt, mehr nicht.´ Der Redner konkretisierte den Grund für die Vertrauenswürdigkeit der Hochschulleitung und ihrer Absichten, indem er ein gemeinsames Interesse an Forschung und der Durchführung von Forschung versicherte und auf das gemeinsame Interesse „Ermöglichung“ und „Erleichterung“ von Forschung verwies.

Zur Unterstützung der Unbedenklichkeit des Ordnungsentwurfes und der darin vorgesehenen Kompetenzen der Hochschulleitung aufgrund des Sachzwangs führte der Präsident anschließend an, dass die Kompetenzgestaltung auf die Pflicht der Hochschulleitung zurückzuführen sei, Verantwortung für das Forschungszentrum zu übernehmen: ´Er habe sich mit der Idee des Forschungszentrums hier an der Uni vorgestellt und versprochen, dass Zentrum hier aufzubauen und so wurde er hierhergeholt. „Ich habe die Drittmittel eingebracht nach einem halben Jahr, aber nun bin ich verantwortlich den Drittmittelgebern gegenüber.“ Und die Drittmittelgeber wollten eine

Verantwortung tragende Hochschulleitung.´ Der Präsident legitimierte die Kompetenzen mit seiner Einschätzung der Universität und der nicht prüfbaren Forderung der Drittmittelgeber, dass diese eine so zentrale Funktion der Hochschulleitung wollten und wies durch den Bezug auf die Drittmittelgeber und deren Förderbedingungen, einen eigenen „Willen zur Macht“ von sich. Damit wurde die Wahrnehmung einer verantwortungsvollen Position der Hochschulleitung im Forschungszentrum in den Kontext einer Pflichterfüllung gestellt, in der die Hochschulleitung eine Vermittlungsfunktion zwischen Drittmittelgebern und den Forscherinnen und Forschern, die die Drittmittel nutzen, zugesprochen. Die Deutung der Kompetenzen als „neue Verantwortung“ der Universitätspräsidenten schloss an eine Interpretation der Kompetenzen der Hochschulleitung an, die der Präsident immer wieder und in unterschiedlichen Situationen anführte und die seine Amts- und Aufgabenwahrnehmung kennzeichnete (I_P_1). Die Kompetenzen wurden als „Verantwortung“ für das Forschungszentrum argumentiert und bezogen sich auf die wissenschaftspolitischen Initiativen zum Umbau der Hochschulen zu autonomen Universitäten. Die in diesem Zusammenhang entwickelte Idee war, dass stärkere Kompetenzen der Hochschulleitung die Weiterentwicklung der Universitäten positiv beeinflussen würden.

Die Orientierungspunkte der Gruppe der Professorinnen und Professoren sind vor allem alltagspraktische Erfahrungszusammenhänge, wohingegen der Vertreter des Forschungszentrums theoretische Überlegungen und Argumentationen anführte, die in dem konzeptionell-strategischen Zusammenhang, in dem das Forschungszentrum auch von der Hochschulleitung gesehen wird, stehen.

Die polarisierten Bewertungen des Ordnungsentwurfes einerseits als große Gefahr und andererseits als unbedenklich beziehen sich auf die unterschiedlichen Einschätzungen der Auswirkungen des steuernden Einflusses der Hochschulleitung auf das Forschungszentrum und die unterschiedliche Verständnisse von Forschungssteuerung an sich. Relativierende Einschätzungen wie die eines Senators aus der Gruppe der Professorinnen und Professoren, der darauf aufmerksam macht, dass es in seiner Perspektive nicht die Hochschulleitung sei, sondern vor allem die Drittmittelgeber seien, die Forschung steuerten, wurden nicht in die Diskussion aufgenommen.

3.3.5. Dramaturgische Höhepunkte

In der Diskussion entwickelten sich zwei dramaturgische Höhepunkte (vgl. Bohnsack 1989, S. 24), in denen die Diskussion eine besonders hohe, interaktive und metaphorische Dichte hatte und die aufschlussreich sind für das Erschließen besonders relevanter Aspekte in der untersuchten Situation (vgl. ebd.; vgl. auch die Ausführungen auf *S. 80*).

3.3.5.1. Erster Höhepunkt

Im Zentrum des ersten Höhepunktes steht ein Beitrag des Präsidenten, mit dem er auf die bis zu diesem Zeitpunkt in der Diskussion vorgebrachten Bedenken gegenüber dem Ordnungsentwurf und den darin vorgesehenen Kompetenzen der Hochschulleitung sowie auf die Infragestellung der Kompetenzen reagierte. Der Äußerung des Präsidenten ging eine kurze Auseinandersetzung zwischen ihm und einem Senator aus der Professoren-Gruppe vorweg, in dem der Senator behauptete, dass in einem bereits bestehenden wissenschaftlichen Zentrum der Universität Professuren nicht für immer besetzt werden konnten, wie es im Forschungszentrum möglich sei. Damit bezog er sich auf die vorgesehene Regelung, Forschungsbereiche mit Juniorprofessuren auszustatten, für deren Berufung das Direktorium und der wissenschaftliche Beirat zuständig wären. Durch die Behauptung, im Forschungszentrum könnten Stellen dauerhaft besetzt werden, benannte der Senator den Bruch, den der Ordnungsentwurf mit den Ordnungen anderer wissenschaftlicher Zentren darstellte: das Problem seien die Konsequenzen der fehlenden Einbindung der Dekane auf die „Stellenbesetzung“, also die Berufung der Professuren. Daraufhin berichtigte der Präsident den Senator, dass in dem wissenschaftlichen Zentrum Stellen nicht für immer besetzt wurden, worauf der Senator nicht einging: ´Ich verstehe schon, worauf das hinauslaufen soll. Das sind seine [die des Präsidenten] Drittmittel und die hat er eingeworben, aber dann soll er dieses Projekt auch auf seinem Acker machen. […] Diese Ordnung ist sehr sehr gefährlich.´ Nach zwei weiteren Beiträgen, die den dialoghaften Disput unterbrachen, reagierte der Präsident auf den Kommentar des Senators: ´Ich finde es nicht korrekt, dass hier das Problem auf die Person des Präsidenten übertragen wird. Dass die Hochschulleitung so viele Mitspracherechte und Kompetenzen habe, habe damit zu tun, dass die Hochschulleitung diese Form der Verantwortung übernehmen muss. Es sei klar, dass er jeden Tag weg sein könne. Das könne jederzeit passieren. … Er sehe das Gesagte als Misstrauensvotum.´

Die Einschätzung des Präsidenten, es sei nicht korrekt, das Problem auf seine Person zu übertragen, kann als Zusammenfassung seiner Wahrnehmung der bis dahin abgelaufenen

Diskussion gesehen werden, die er in seinem Kommentar auf seine Person bezog – einen Bezug den er als ´nicht korrekt´ bezeichnete. Die verbale Verarbeitung der emotional-persönlichen Diskussionsebene ist jedoch auch im Zusammenhang mit dem Kommentar des Senators zu sehen, der mit der Verwendung der Metapher, der Präsident solle doch sein Projekt ´auf seinem Acker´ machen, den Eindruck eines von der Universität isolierten Präsidenten evozierte. Mit dem Bild des einsamen Bauern, der alleine seinen Acker bestellt, verortete er den Präsidenten provokativ ohne Unterstützung „alleine auf dem Acker Universität". Damit brach er mit dem Selbstbild und der Amtswahrnehmung, die der Präsident häufig vermittelte, stets Verantwortung für die Universität und die an ihr Beschäftigten, Forschenden, Lehrenden, Studierenden übernehmen zu wollen.

Der Präsident nahm hier zunächst eine positive Deutung der Kompetenzen der Hochschulleitung als „Verantwortung" vor und verwies direkt im Anschluss auf die Möglichkeit seines plötzlichen Wegganges von der Universität. Diese Äußerung bekam den Charakter einer Drohung, weil sie Unsicherheit über die Absichten des Präsidenten herstellte. Die Möglichkeit des plötzlichen Weggangs steigerte den von Beginn an emotional aufgeladenen Beitrag und kulminierte in der Aussage, dass er den Beitrag als Misstrauensvotum sehe und explizierte damit, dass bereits die Diskussion Anlass sei, das Vertrauen der Universitätsangehörigen in ihn in Frage zu stellen. Gleichzeitig stellte der Weggang durch den Bezug auf die bis dahin erfolgte Diskussion keine Möglichkeit in unbestimmter Zukunft, sondern eine Deutung möglicher Konsequenzen aus der aktuellen und konkreten Situation, dar. Durch den Verweis auf das Misstrauensvotum stellte der Präsident eine Deutungshoheit über die Diskussion her und versetzte sich selbst, der er im bisherigen Verlauf eher Gegenstand der Diskussion war, in eine aktive und gestaltende Rolle. Dadurch kulminierte die Situation in einem dramaturgischen Höhepunkt, weil es nun nicht mehr lediglich um eine Entscheidung über den Ordnungsentwurf ging, sondern um die existenzielle Frage über den Verbleib des Präsidenten an der Universität. Trotz dieser Deutung der Diskussion in ihren konkreten Konsequenzen blieb der Kommentar auf der Ebene einer Drohgebärde, da weder in der Situation noch danach ein möglicher Weggang des Präsidenten von der Universität aufgegriffen wurde.

Der grundsätzliche und existenzielle Charakter, der in dem Beitrag aufgeworfen wurde, vermittelte über die Situation und den Gegenstand der Diskussion hinaus den Eindruck einer fragilen Gesamtsituation, von der jedoch der darauffolgende Beitrag des gleichen Senators unbeeindruckt schien, in dem Senator nicht auf den Kommentar des Präsidenten einging und beantragte, die Entscheidung über die Ordnung zu vertagen. In der

Begründung seines Antrags nahm er auf sein Verhältnis zur Universität Bezug, das er wieder auf der emotional-persönlichen Ebene schilderte: ´Er müsse sich häufig genug schon für die Universität schämen und wenn das [der Ordnungsentwurf; I.S.] jetzt so verabschiedet würde, würde er sich noch mehr schämen.´ Der Kommentar schien durch den umgangssprachlichen Stil und die subjektiv-emotionalen Schilderungen sowohl auf der sprachlichen Ebene wie auch in Bezug auf sein geschildertes, persönliches Verhältnis zur Universität unangemessen. Mit diesem Kommentar fand der dramaturgische Höhepunkt seinen Abschluss, indem unter die emotional geführte Auseinandersetzung zwischen dem Senator und dem Präsidenten ein Antrag gestellt wurde, der auf den zur Verhandlung stehenden Gegenstand Einfluss nahm.

3.3.5.2. Zweiter Höhepunkt

Der zweite Höhepunkt innerhalb der Senatssitzung entzündete sich an den Einschätzungen über den Umgang mit Informationen und dem Einbezug der Hochschulmitglieder in den Prozess der Einrichtung des Forschungszentrums. Die in diesem Zusammenhang durch einige professorale Senatorinnen und Senatoren geäußerte Forderung nach mehr Einbindung von Hochschulmitgliedern wie der Dekaninnen und Dekanen wird in der Analyse als symptomatisch für die fehlende Einbindung in den Institutionalisierungsprozess des Forschungszentrums an der Universität gesehen.

In Reaktion auf die Erläuterung des Direktors des Forschungszentrums, wie er sich die Aufgabenteilung zwischen Fakultäten und Forschungszentrum vorstelle, die die meisten Senatoren nicht verstanden, resümierte ein Senator: ´So, das zeige jetzt, dass man noch viel Informationen brauche. Er wolle jetzt wissen, ob denn schon feststehe, wer was macht und welche Projekte es gebe.´ Daraufhin reagierte der Direktor ausweichend und der gleiche Senator stellte den Antrag auf Darlegung der aktuellen Aktivitäten im Forschungszentrum: ´Er stelle noch einen Antrag, nämlich, dass dargelegt wird, wer was macht.´

Die Einforderung von Informationen über die aktuellen Aktivitäten durch einen „Antrag“ vermittelte den Eindruck einer fortgeschrittenen Konfrontation, die darin bestand, dass ein Informationsdefizit, für das die Hochschulleitung und die Leitung des Forschungszentrums verantwortlich seien, benannt wurde. Mit dem Stellen eines Antrages wurde der Eindruck erzeugt, als könne dem Informationsdefizit nur noch beigekommen werden, indem er einen Antrag stellte.

Gleichzeitig verdeutlicht die Formulierung der Informiertheit der Stimmberechtigten als Voraussetzung für die Verabschiedung des Ordnungsentwurfes ein Verständnis der Nutzung des Stimmrechts im Sinne eines politischen Mitbestimmungsverständnisses und gegen ein pro-forma-Abnicken des Entwurfs und zeigt das Interesse der Akteure der Gruppe der Professorinnen und Professoren an politischer Mitwirkung, das jedoch auf Widerstand bei der Hochschulleitung stieß.

Auf diesen Antrag hin erläuterte der Geschäftsführer: ´Ich habe einige Leute ganz gezielt angesprochen.´ Dann erklärte er, welche Personen er in den Fakultäten angesprochen habe und zu welchen thematischen Foki sie arbeiteten. ´Er erwarte bald präzisere Papiere und dann schaue er sich diese an. Auf dieser Grundlage wolle er dann die Leute zusammenbringen und mit ihnen Diskussionen führen und Gruppen bilden; das werde jedoch nicht vor Anfang des Wintersemesters passieren. Das sei der aktuelle Stand.´ Der Präsident konkludierte die Ausführungen des Direktors und leitete zur Abstimmung über den Antrag des Senators ein, die Ordnung des Forschungszentrums zu einem späteren Zeitpunkt zu verabschieden, der eine knappe Mehrheit der Ja-Stimmen vor einer fast gleich hohen Zahl an Enthaltungen, bekam.

Nach der Abstimmung meldete sich erneut ein Senator der Gruppe der Professorinnen und Professoren zu Wort und nahm auf das bereits angesprochene Informationsdefizit Bezug. ´Er führe derzeit in den Fakultäten große Diskussionen über die neuen Forschungsschwerpunkte und wie das gestaltet werden solle und wie das zusammen gehen könne mit dem neuen Forschungszentrum. Darin und in der Diskussion zeige sich, dass es einen stark unterschiedlichen Wissensstand über den Prozess der Einrichtung des Forschungszentrums und zu wenig Transparenz darüber gebe, was im Forschungszentrum passiere und passieren solle.´ Der Senator war zu Beginn seines Beitrages von seinem Stuhl aufgestanden und stand mit durchgestrecktem Rücken in einer angespannten Körperhaltung. Während seines Beitrages wurde die Stimme des Senators lauter und erregter und die Beschreibung des Informationsdefizits war von starken, polarisierenden Begriffen geprägt, wie die Einschätzung des „stark unterschiedlichen Wissensstands“ oder die fehlende Transparenz über die aktuelle Entwicklung des Forschungszentrums und die mit ihm intendierten Ziele. Nach seinem Beitrag setzte sich der Senator wieder auf seinen Stuhl und schaute den Forschungszentrums-Direktor abwartend an. Dieser entgegnete daraufhin in einer direkten Ansprache an den Senator: ´Wie stellen sie sich mehr Transparenz vor? Ich bin bereit in die Fakultäten zu kommen, wenn ich gefragt werde.´ Auf dieses Angebot reagierte der Senator, der dem Direktor schräg gegenüber saß, mit

einer abwehrenden Handbewegung. Außerdem wurde aufgrund eines Kommentars zu seinem Sitznachbarn und dem Gesichtsausdruck dabei deutlich, dass er das Angebot des Direktors abwertend kommentierte. Die Spannung, die sich in der Interaktion zwischen dem Senator und dem Direktor des Forschungszentrums aufgebaut hatte, hatte den Ausgangspunkt in der Antragstellung für mehr Informationen über den Prozess der Einrichtung des Forschungszentrums und sich in der konfrontativen Situation des Einforderns von Informationen und dem gleichzeitigen Abwehren des Informationsangebotes geäußert. Als Problemkomplexe wurden der Informationsrückstand und die Intransparenz der aktuellen Aktivitäten für die Vernetzung zwischen Fakultäten und dem Forschungszentrum, sowie als Problem für die Beteiligung der Forscher aus den Fakultäten am Forschungszentrum dargestellt. Der Bezug auf die Forschungsstrategie kann als argumentative Unterstützung der eigenen Interessen und als Appell an die Hochschulleitung verstanden werden, die ausgerufenen forschungsstrategischen Maßnahmen und die Bemühungen, diese, durch dafür relevante Informationen zu unterstützen, interpretiert werden.

Der Äußerung des Senators, er habe Probleme, in seiner Fakultät zur Mitarbeit im Forschungszentrum anzuregen, weil zu wenige Informationen über das Forschungszentrum und seine Aktivitäten vorhanden seien, stimmte ein Dekan zu. Er verwies darauf, dass er lediglich aufgrund seiner Position als Dekan Zugang zu mehr Informationen habe, als die restlichen Hochschullehrerinnen und -lehrer seiner Fakultät und er deshalb informierter sei. Indem er aus seiner informierten Position als Dekan das vermeintliche Informationsdefizit benannte, bestätigte er es und verwies auf die hierarchische Informationsverteilung, die bereits in einem vorhergehenden Beitrag kritisiert worden war. Darin hatte ein anderer Senator die ungleiche Informationsverteilung als Problem für das Funktionieren und die zukünftige Beteiligung der Universitätsangehörigen im Forschungszentrum dargestellt.

Dann verwies der Dekan darauf, dass er aufgrund des Unwissens der Beteiligten über das Forschungszentrum ein anderes Verfahren zur Verabschiedung des Ordnungsentwurfs für notwendig halte und schlug vor, sich zunächst mit den inhaltlichen Schwerpunkten des Forschungszentrums auseinander zu setzen und dann über die rechtliche Formalisierung zu sprechen. Denn eine theoretische Planung sage noch Nichts über die Umsetzung der Planung in der Praxis aus: ´Die Diskussion zeige, dass eine Entscheidung über eine Box getroffen werden solle, die sie nicht kennen. Es gebe zu viel Unwissen und er könne das verstehen. Denn wenn er heute Morgen nicht im Rahmen des Dekanats über das

Forschungszentrum gesprochen hätte, wüsste er auch nicht genau, worum es gehe. Er denke, dass man zuerst über Inhalte der Forschung sprechen müsste und dann über die Umsetzung.´ Er zog dabei eine Parallele zwischen der Entwicklung eines inhaltlich-wissenschaftlichen Konzeptes für das Forschungszentrum und der Entwicklung von Forschungsschwerpunkten in den Fakultäten und verwies darauf, dass zwischen den Planungen und Konzeptionen und der tatsächlichen Realisierung von Konzeptionen in der Praxis ein großer Unterschied liegen könne, weil nicht voraus zu sehen sei, wie die Menschen die Planungen tatsächlich umsetzen. Deshalb schlug der Dekan vor, zunächst die inhaltliche Arbeit im Forschungszentrum aufzunehmen und dann die Ordnung des Zentrums zu entwickeln. Dieser Vorschlag, der das bisherige Vorgehen in Frage stellte, wurde jedoch in der weiteren Diskussion nicht aufgegriffen und blieb unkommentiert.

Die beiden dramaturgischen Höhepunkte verweisen mit ihren spezifischen Dynamiken auf zwei als wesentlich betrachtete Aspekte der Institutionalisierung des Forschungszentrums: Der erste Höhepunkt besteht in der Drohung des Präsidenten, von der Universität zu gehen, falls ihm nicht das notwendige Vertrauen sicher sei, dass seine Absichten gut seien. Die Unvermitteltheit, in der sich die Situation bis zur Drohung des Weggangs steigert, bringt die Fragilität der Situation bezüglich des Forschungszentrums wie auch in Bezug auf die gesamte Universität zum Ausdruck.
Der zweite Höhepunkt entsteht durch die spannungsgeladene Situation, in der ein Prodekan für Forschung ein Informationsangebot des Direktors des Forschungszentrums ablehnt. Die Ablehnung des Informationsangebotes kann als Ausdruck des wahrgenommenen Widerspruchs gesehen werden, den die Akteure aus den Fakultäten reklamieren und der darin bestehe, dass die Hochschulleitung einerseits zu strategischerem Handeln aufruft und ermahnt. Gleichzeitig sei jedoch ihr Handeln zu intransparent und es gebe zu wenig Informationen für die Fakultäten, die die Akteure in den Fakultäten als Ausgrenzung interpretieren, wobei sich die Akteure in der Situation jedoch selbst ausgrenzen.

3.4. Deutungen des abgelehnten Ordnungsentwurfes

Die Ablehnung des Ordnungsentwurfes wurde von Akteuren, die in das Forschungszentrum auf der organisatorischen und inhaltlich-wissenschaftlichen Ebene eingebunden waren und vom Präsidenten unterschiedlich eingeschätzt.

So deutet der Geschäftsführer des Forschungszentrums die Ablehnung des Entwurfs als Ausdruck eines Machtkampfes zwischen dem Präsidenten und dem Senat. Diese Perspektive auf die Senatssitzung kann mit Blick auf die Einbettung der Situation in den gesamtuniversitären Umstrukturierungsprozess gesehen werden und spricht an, was von der Hochschulleitung nicht thematisiert bzw. als „Verantwortungsübernahme“ übersetzt und gedeutet wird, nämlich die Machtverschiebungen in der Universität, hin zu vergrößerten Handlungsspielräumen für die Hochschulleitung.

Diese Interpretation der Situation findet sich auch in der Darstellung der Situation durch den Präsidenten wieder. Dieser deutet die Ablehnung des Ordnungsentwurfes als kompensatorische Handlung der Senatorinnen und Senatoren, mit der sie sich gegen die Gründung des Forschungszentrums positionierten, das mit seinem Steuerungsanspruch identifiziert worden war (I_P_1; vgl. *S. 123*). Dabei sei jedoch innerhalb der Universität übersehen worden, dass er zum Zeitpunkt der Senatssitzung nicht mehr für das Forschungszentrum verantwortlich gewesen sei, weshalb die Ablehnung des Entwurfes eher einen symbolischen Charakter für ihn hatte: „und da habe ich gesagt es könnte mal so ein Ersatzantrag gegen die gesamte Strukturreform werden, ein Substitut, jetzt wir lehnen wir mal das Ding des Präsidenten ab, einfach um mal zu zeigen: wir lehnen auch was ab, was du tust. Bei dem anderen haben sie ja alle zugestimmt.“ (I_P_1)

Diese psychologische Deutung der ablehnenden Reaktion entspricht der Reaktion des Präsidenten in der Senatssitzung, in der er die Infragestellung der Legitimität der Kompetenzen der Hochschulleitung auf einer persönlichen Ebene gedeutet und daraufhin seinen Verbleib an der Universität infrage gestellt hatte. Diese Deutung der Situation steht im Zusammenhang mit der Deutung der Ablehnung des Ordnungsentwurfes nicht als inhaltliches Problem des Ordnungsentwurfes, sondern als Problem eines ungünstigen „Labelings“ mit der Zuordnung von Kompetenzen zum Präsidenten bzw. zur Hochschulleitung. Dieses war auch in der Perspektive des Geschäftsführers das wesentliche Problem, der ausführt, dass die Regelungen an zu vielen Stellen die Einbindungen der Hochschulleitung oder des Präsidenten vorgesehen hatten, auch wenn diese Einbindung nicht notwendig gewesen sei (E_2). Mit der zeitlichen Distanz deutet

der Präsident die Ablehnung außerdem positiv aufgrund der kompensatorischen Funktion und kommt zum Schluss: „Die [Senatssitzung; I.S.] war klasse! Darauf [im Ordnungsentwurf; I.S.] stand aber überall noch Präsident dran. Jetzt denken Sie mal an die kompensatorische Wirkung. Jetzt denken Sie mal an die kompensatorische Wirkung!“ (I_P_1) Die ironisch ausgedrückte Freude über die offensichtlich konflikthaft verlaufene Senatssitzung als Umdeutung der Situation verdeutlicht noch einmal die Perspektive auf den Ordnungsentwurf, dass dieser nicht aufgrund seines Inhaltes, sondern aufgrund der damit in Verbindung gebrachten, Kompetenzen der Hochschulleitung abgelehnt wurde.

Ein Professor, der auch Mitglied des Forschungszentrums ist, deutet die Ablehnung als Ausdruck einer über die Verabschiedung des Ordnungsentwurfs hinausgehenden Kritik an der ´übers Knie gebrochenen´ und ´aufgezwungenen´ neuen „Forschungsphilosophie“, für die das Forschungszentrum stehe:

> „Also ich glaube im Senat ist hier auch der Ordnungsentwurf des Forschungszentrums, der jetzt, abgelehnt worden, das ist ja nicht, war ja auch ein ziemlicher Rückschlag für den Präsidenten wahrscheinlich gewesen. Also, ich finde man sollte die Forschungskulturen ernst nehmen und sich überlegen, welche Schnittmengen es gibt, aber nicht darüber hinweggehen, weil Forschungskultur soll sich auch verändern. Ich finde man sollte sich auch nicht einmauern und sagen: Das haben wir immer schon so gemacht. Das ist auch nicht toll. Aber also jetzt irgendwie so eine Forschungsphilosophie über das Knie zu brechen und praktisch der Uni quasi aufzuzwängen, das bringt nichts.“ (I_Prof_2)

Seine Perspektive auf das Forschungszentrum ist auf die Nachhaltigkeit und Umsetzbarkeit dieser Forschungsformen gerichtet und identifiziert als Problem die Unvereinbarkeit und Widersprüchlichkeit der Forschungsstrategie der Hochschulleitung zur Förderung großformatiger, interdisziplinärer, kooperativer Projekte mit der aktuellen Gestaltung der Anreize für Professorinnen und Professoren:

> „Ich meine das weiß der Präsident, alle Leute, Präsident, alle wissen letztlich sind wir doch alle Individualisten. Das ist schön, aber ist auch ein Problem. Also weil jeder doch an sich und seinen Forschungsbereich denkt. Und eben überhaupt nicht diesen großformatigen Projekte sagen, ich brauche so viele Ressourcen, dass ich die nur mit meinen Kollegen zusammen kriegen kann. Anders geht es nicht beim Physiker oder so. Aber, ne, und ich sehe auch noch ein anderes Problem. Da ist, glaube ich, da müsste das Präsidium, glaube ich, auch was überdenken. Die Zielvereinbarungen, die zwischen dem Einzelnen und der Hochschulleitung geschlossen werden, fördern die individualistische Forschungsförderung, weil man ja für sein eigenes Gehalt, seine eigenen Ressourcen entsprechend Drittmittel einwerben. So. Warum soll ich dann mit anderen kooperieren? Warum soll ich das tun? Weil es ist extrem auch zeitaufwendig und ich weiß noch nicht, ob ich damit Erfolg habe. Da setze ich vielleicht doch eher auf mein altes Pferd und auf ein paar lose Kooperationen, die ich habe.“ (I_Prof_2)

Mit der Überlegung zur konkreten Umsetzbarkeit der Forschungsstrategie des Forschungszentrums drückt der Professor sein Interesse an einer Umsetzung bzw. eine Orientierung seiner Aktivitäten an der Strategie aus. In der Senatssitzung war auch bereits die Umsetzbarkeit thematisiert worden, die Mitglieder der Fakultäten zu einer Mitarbeit

im Forschungszentrum zu bewegen. Der Professor identifiziert mit Blick auf die Frage zwei Faktoren, die seines Erachtens die Durchsetzung einer neuen Forschungsausrichtung auf großformatige Projekte verhindere: zum einen die individuelle Einstellung der Professorinnen und Professoren und zum anderen die diese Einstellung befördernden strukturellen Aspekte wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen der Hochschulleitung und den Professorinnen und Professoren.

In der Sitzung war die kritische Stimmung gegen den Ordnungsentwurf als Hindernis für die Aufnahme der wissenschaftlichen Arbeiten im Forschungszentrum dargestellt worden, ein Aspekt der in der Zeit, in der die Akteure im Forschungszentrum ohne eine gültige Ordnung arbeiteten, nicht mehr zur Sprache kam und der auch auf Nachfrage kein großer Stellenwert eingeräumt wurde. So bestätigt der Direktor des Zentrums zwar grundsätzlich, dass es wichtig sei, eine Ordnung zu haben:

> „Aber, wie gesagt, irgendwie nur eine Ordnung zu haben und wenn man dann eigentlich nicht so genau weiß, wie das dann tatsächlich aussehen soll macht ja auch keinen Sinn, also insofern denke ich, ist das auch, selbst wenn es von außen ein bisschen unbefriedigend ist, dass es nicht vorangeht oder so aussieht als ginge es nicht voran, macht es, glaube ich, auch Sinn erst mal zu gucken funktioniert denn das so wie wir uns das überlegt haben mit den Strukturen und wenn nicht, dann würde man eben vielleicht auch noch an der einen oder anderen Stelle eine Anpassung vornehmen dann.“ (I_Prof_2)

Auch der Geschäftsführer des Forschungszentrums hofft, dass die neue von ihm verfasste Ordnung für das Zentrum verabschiedet wird. Angesichts der zu diesem Zeitpunkt aktuellen Situation, dass die am Forschungszentrum Tätigen auch ohne Ordnung gut arbeiten könnten meint er, dass er ´zur Not auch ohne Ordnung auskomme´ (E_2). Zu diesem Zeitpunkt liefen alle Entscheidungen über die Hochschulleitung, weil jedoch nicht sicher sei, welche Prioritäten künftige Hochschulleitungen setzen würden, sei auf lange Sicht eine Ordnung notwendig, um von der Hochschulleitung unabhängig zu werden (E_2). Auch einer der am Forschungszentrum tätigen Professoren äußert kein besonderes Interesse an einer Ordnung, die er nur bei der Frage der Besetzung von Juniorprofessuren für relevant hält:

> „Aber mir ist dann wichtiger, wenn Juniorprofessoren oder Ähnliches eingebaut werden, dass man über die Schwerpunkte dieser Professuren sich verständigt. Das wäre mir wichtig. Dazu sind vielleicht auch Ordnungen ganz gut, dass man ordnungsgemäß beteiligt wird. Aber auch eine gute Ordnung kann nicht verhindern, dass genau dieses passiert. Der Kampf um die Ressourcen passiert, wenn man an diesen Dingen nicht beteiligt wird. Aber da bin ich deswegen relativ leidenschaftslos, weil ich mich dann doch mehr als Berater sehe und die Dinge, die mir wirklich am Herzen liegen, die organisiere ich auch durch eigene Publikationen und auch durch eigene Projekte.“ (I_Prof_3)

3.5. Wissenschaftliches Arbeiten im Forschungszentrum

Zur Darstellung des Institutionalisierungsprozesses des Forschungszentrums wurde zunächst die Idee, ein Forschungszentrum zu gründen und die durch den Präsidenten entworfene Konzeption vorgestellt. Sodann wurden die auf die Konzeption folgenden Schritte der Institutionalisierung und Umsetzung des Forschungszentrums vor Ort anhand der rechtlichen Formalisierung und der Diskussion dieser in einer Senatssitzung dargestellt. Über diese Darstellung wurden die dafür relevanten Orientierungspunkte der in den Prozess involvierten Akteure erläutert.

Der Logik der Darstellung des chronologischen Verlaufs der Institutionalisierung des Forschungszentrums folgend, wird im Folgenden beschrieben, wie sich eine Gruppe von Professorinnen und Professoren sowie Nachwuchswissenschaftlerinnen und –wissenschaftlern im Forschungszentrum konstituierte, um als Forschungsgruppe im Forschungszentrum gemeinsam zu arbeiten. Die Gruppe formierte sich ungefähr ein halbes Jahr nach der Ablehnung des Ordnungsentwurfes im Senat. Die Treffen beruhten auf der Initiative zweier Professoren, eines Professors der Universität und eines Seniorprofessors, der im Forschungszentrum angestellt worden war und mit seiner wissenschaftlichen Expertise die Forschungsgruppe unterstützen sollte.

Bei der im Folgenden beschriebenen Phase der Konstitution der Forschungsgruppe soll beleuchtet werden, wie sich die Mitglieder der Gruppe an der Konzeption und den Zielen des Forschungszentrums in ihrer wissenschaftlichen Arbeit orientieren. Denn das Forschungszentrum hat für die Hochschulleitung die Funktion einer verstärkten Forschungsprofilbildung nach innen und somit eine kanalisierende Funktion der inneruniversitären Aktivitäten, sowie in Bezug auf die Außendarstellung der Universität. Diese Zielsetzungen sind verbunden mit einer Übersetzung von Aufgaben und Zielvorstellungen für die Aktivitäten der Forschungsgruppe, die der Direktor des Forschungszentrums in Anlehnung an die Konzeption des Zentrums als Stärkung der Forschung und einer verstärkten Drittmitteleinwerbung formuliert:

> „Es geht, glaube ich, in erster Linie darum die Forschung der Universität zu stärken. [...] Und ich denke das ist die Idee also mit diesem Forschungszentrum intern die Forschung zu stärken, aber eben auch nach außen hin deutlich zu machen, dass A-Stadt eben eine forschungsstarke Universität ist. Und das wäre ja ein langfristiges Projekt mit diesem Forschungszentrum das heißt die Anschubfinanzierung, die zur Verfügung steht, ist halt auch genau als eine solche gedacht, als Anschubfinanzierung. Das heißt also, Ziel des Forschungszentrums ist es dann jetzt auch eben in den nächsten Jahren im hinreichenden Maße Drittmittel einzuwerben, um das Forschungs-, die Existenz des Forschungszentrums eben zu, langfristig zu sichern.“ (I_Dir_1)

Die Strategie, um dieses Ziel zu erreichen, skizziert der Direktor des Zentrums als langfristigen linearen Prozess, an dessen Anfang „kleinere Anträge“ stehen, „um sich in

bestimmten Arbeitsgebieten profilieren zu können.“ (I_Dir_1). Aus der dadurch entstehenden breiteren Expertise heraus könnten dann großformatige Projektanträge gestellt werden, also „bei der EU, DFG, Volkswagenstiftung, also mehr so was die großen institutionellen Förderer“ (I_Dir_1) angehe. Dabei werden insbesondere Sonderforschungsbereiche bei der DFG angestrebt, die als „wichtige und bewährte Instrumente zur Förderung kooperativer – insbesondere auch interdisziplinärer – Forschung sowie zur Unterstützung institutioneller Profilbildungsstrategien der Hochschulen" (Wissenschaftsrat 2009, S. 6) gelten.

Die Zielsetzung, großformatige Projekte mit einem interdisziplinären Forschungsansatz einzuwerben, beruht auf der Bereitschaft der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Deshalb ist die Frage, wie die Forscherinnen und Forscher mit dieser forschungsprogrammatisch auferlegten Idee interdisziplinärer und kooperativer Forschung umgehen, da diese grundsätzlich einen größeren organisatorischen und Kommunikationsaufwand bedeuten.

Dazu werden die in den Diskussionen der Forschungsgruppe relevant gemachten Orientierungen erläutert und dargestellt, wie die wissenschaftliche Zusammenarbeit der Forscherinnen und Forscher durch die Bedeutung des Forschungszentrums als strategische universitäre Forschungseinrichtung mit dem Fokus auf interdisziplinäre Forschung geprägt wurde. Außerdem werden die von den Gruppenmitgliedern in Interviews explizit gemachten Zusammenhänge und Orientierungen sowie die für sie bedeutsamen Aspekte der interdisziplinären Zusammenarbeit und der Gruppenkonstitution dargestellt.

3.5.1. Interdisziplinäres Forschen

Interdisziplinarität ist kein eindeutiger Begriff und wird aufgrund seiner Unbestimmtheit auch als „Leerformel“ (Ropohl 2012, S. 189) bezeichnet. Trotzdem und vielleicht gerade deswegen erlebt er aktuell und vor allem förderpolitisch eine Konjunktur, die im Zusammenhang mit der dargestellten Öffnung der Wissenschaft für gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Belange und einer gleichzeitig stattfindenden Kritik an wissenschaftlichen Methoden zur Bewältigung relevanter Probleme zu sehen ist: "Den wissenschaftlichen Disziplinen werden gravierende Erkenntnisdefizite angelastet und um diese Mängel zu kompensieren, schlägt man seit einigen Jahrzehnten das Programm der "Interdisziplinarität" vor.“ (ebd.) Damit einher geht die Veränderung von

Forschungsformaten, die als anpassungsfähiger an die außerwissenschaftlichen Bedarfe gesehen werden, wie "Projektorientierung, arbeitsteilige Gruppentätigkeit und manchmal auch die Beteiligung wissenschaftsferner Betroffenenkreise" (ebd., S. 191).

Neben der Bedeutung interdisziplinärer forschungsstrategischer Ausrichtung von Forschungseinrichtungen geht es hier vor allem darum, die Bedeutung von Interdisziplinarität für die wissenschaftliche Wissensproduktion und –organisation zu beleuchten. Deshalb wird hier eine Definition von Interdisziplinarität angeführt, die sie fasst als disziplinenübergreifende Formulierung wissenschaftlicher Probleme zu deren Bearbeitung Methoden herangezogen werden, die „nicht im gleichen Wissensgebiet begründet sind wie das Problem selbst“ (Parthey 2011, S. 16).

Aufgrund dessen sei zunächst die Aufgabe, das „wissenstheoretische Kernproblem“ (Ropohl 2012, S. 191) solcher Projekte zu lösen, das darin bestehe, „aus disparaten Wissenselementen problemangemessene Wissenssynthesen“ (ebd.) zu ziehen, wofür die Beteiligten Interesse an der beteiligten Disziplin und kommunikative Fähigkeiten besitzen müssen (vgl. ebd., S. 192). Aufgrund fehlender Methoden, die die Synthesebildung unterstützen, werde diese in vielen Fällen nicht erreicht, mit der Folge, dass diese Projekte ihren Anspruch, umfassende Antworten zu liefern, nicht einlösen könnten (vgl. ebd., S. 192). Nach Parthey, der eine Studie über interdisziplinäre Forschungskooperationen anführt, entstünden interdisziplinäre Forschungssituationen meist nicht durch die „multidisziplinäre Zusammensetzung“ (Parthey 2011, S. 24) von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, sondern dadurch, dass Forschende aufgrund fehlender methodischer Instrumente zur Bearbeitung des wissenschaftlichen Problems auf die Methoden anderer Disziplinen zurückgreifen (ebd., S. 25).

Bezieht man dieses Ergebnis auf die Forschungsgruppe im Forschungszentrum, in dem Interdisziplinarität ein top-down eingesetztes Konzept zur forschungsstrategischen Profilbildung und Sichtbarmachung der Universität ist, wirft das die Frage auf, wie sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im Forschungszentrum als strategisch ausgerichteter Organisationskontext zu den Forschungsgegenständen und Methoden anderer Disziplinen verhalten.

3.5.2. Vorstellungen von interdisziplinärem Arbeiten

Die Vorstellung interdisziplinären Forschens in der Forschungsgruppe formuliert ein Professor, der sich in der Gruppe engagiert, wie folgt:

„Also, mein Ziel ist, dass man dieses, was ich glaube, ist in A-Stadt wenig weit verbreitet, ist eher

> eine problemorientierte Forschung, die jetzt nicht so stark von Disziplingrenzen ausgeht, sondern wirklich von bestimmten Problemen [...]. Und da, auf der Basis auch neue Forschungsteams hier zusammenzustellen und der Uni damit eben noch neuen Spielraum zu verschaffen, das finde ich schon ganz spannend. Und auch eine neue Diskussionskultur zu vermitteln. Also ich finde das ist natürlich sehr anspruchsvoll, aber auf Dauer so eine Diskussionskultur zu entwickeln, also Neugier auf das, was die anderen machen, das ist schon wichtig.“ (I_Prof_2)

Diese Art der Forschung um ein konkretes Problem herum benötigt die Definition eines Problems, deren Bearbeitung für die Beteiligten relevant ist. Zu diesem Zweck initiierte der Universitätsprofessor, der zum Gruppenleiter ernannt worden war, einen Diskussionsprozess. In einmal monatlich stattfindenden Diskussionen sollten sich die Mitglieder der Gruppe über ihre Forschungsinteressen und –methoden verständigen, um dadurch die Konstitution der Gruppe und die Definition eines gemeinsamen Themenschwerpunktes voranzutreiben. Sowohl der Diskussionsprozess in der Gruppe als auch der Zugang zur Forschungsgruppe waren offen gehalten, so der Gruppenleiter:

> „Wir haben ganz offen Leute, wir haben auch Rundmails gemacht, so: Liebe Leute, wir haben hier eine offene Themenplattform, es können sich auch jetzt noch Leute einklinken, ich habe jetzt gerade noch einen Kollegen, der jetzt mit reinkommen wird in das Themenfeld, weil er es mitbekommen hat, wir wollen uns auch bewusst noch wenigstens zwei, drei Monate Zeit nehmen um diese konzeptionelle Diskussion zu führen bevor wir stärker in wirkliche projektorientierte Diskussionen kommen. Und ich glaube schon, dass wir das relativ beteiligungsorientiert gemacht haben.“ (I_Prof_2)

Obwohl der Professor sein Vorgehen für transparent und „beteiligungsorientiert“ hält, berichtet er, dass er von Kolleginnen und Kollegen darauf hingewiesen wurde, die Einladungen zur Mitarbeit im Forschungszentrum seien zu intransparent gewesen (I_Prof_2).

In dieser Beanstandung kommt die in der Senatsdiskussion kritisierte und als unzureichend bezeichnete Informationspolitik der Hochschulleitung und der Akteure des Forschungszentrums zum Ausdruck und die Frage danach, wie im Forschungszentrum bzw. in der Forschungsgruppe wissenschaftliche Themen definiert wurden. Die Forschungsgruppe traf sich einmal monatlich während eines halben Jahres für die „konzeptionelle Diskussion“, bei der jeweils eine Professorin bzw. ein Professor ihre bzw. seine Forschungsthemen, -perspektiven und -projekte vorstellte, die dann in der Gruppe im Hinblick auf ein gemeinsames Forschungsprogramm und zukünftige Forschungsprojekte diskutiert wurden. Diese Diskussionen waren zwar offen gestaltet in Bezug auf die Beiträge der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, jedoch gab es zu diesem Zeitpunkt bereits ein vorläufiges Thesenpapier mit einem thematischen Fokus auf sozialwissenschaftliche Fragen zu „Raum“ und „Raumnutzung“. Dieses Papier enthielt Fragen und Thesen, die in den einzelnen Beiträgen immer wieder aufgegriffen wurden, die somit eine die Diskussion strukturierende Wirkung hatten.

Das Papier war aus der Initiative einiger Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einer sozialwissenschaftlichen Fächergruppe entstanden und als Impuls intendiert, Anschluss an das Forschungszentrum zu bekommen und Interesse an einer wissenschaftlichen Mitarbeit zu zeigen, wie der Leiter der Forschungsgruppe erläutert:

> „Ich bin da im Prinzip reingekommen, weil wir vor fast schon einem Jahr als Sozialwissenschaften so ein Konzept gemacht hatten und gesagt haben, so, wir wollen gerne als Sozialwissenschaften in dem Forschungszentrum Flagge zeigen. Zumal es ja "Der Mensch in der Welt und ihre nachhaltige Gestaltung“ heißt und wir davon ausgegangen sind, dass in allen möglichen Querschnittsfeldern diese, die sozialwissenschaftliche Perspektive auch eine Rolle spielt.“ (I_Prof_2)

In der Darstellung des Professors wird anhand der Beschreibung, die Fächergruppe der Sozialwissenschaften müsse mit einem spezifischen sozialwissenschaftlichen Ansatz „Flagge zeigen“ der Eindruck konkurrierender wissenschaftlicher Perspektiven und Konzepte erzeugt, die offensiv vertreten werden müssen. Diese Darstellung der Möglichkeiten zur Beteiligung im Forschungszentrum verdeutlicht die Notwendigkeit, sich frühzeitig zu engagieren und die eigenen Forschungsinteressen zu vertreten, denn schlussendlich werden über die Präsenz und die Forschungsprogrammatik auch personelle Ressourcen verteilt. Welch strukturierenden Einfluss Personalentscheidungen auf die Gestaltung der Forschungsprogrammatik im Forschungszentrum haben, erläutert der Leiter der Forschungsgruppe anhand der Einstellung eines Seniorprofessors, der vor der wissenschaftlichen Konzeptionalisierung und Konstituierung der Forschungsgruppe ausgewählt worden war.

> „Aber dann ist im Endeffekt durch diese personelle Dynamik, in dem Forschungszentrum, wo dann auch zwischenzeitlich Seniorprofessoren eingestellt wurden und die einzelnen Bereiche hier auch noch mal neu definiert wurden und verkürzt wurden auf vier Themenfelder. Da stellte sich dann irgendwann die Frage: Können wir uns in einem dieser Themenfelder damit anschließen? Und dann war es am ehesten in diesem Bereich Mobilität und Diversität, was auch noch eine relativ offene Bezeichnung ist.“ (I_Prof_2)

Dieser Vorgriff der Institutionalisierung von Strukturen vor der Etablierung eines Forschungskonzeptes bzw. Forschungsproblems innerhalb der Gruppe erschwerte nach Meinung des Forschungsgruppenleiters eine vor allem an den wissenschaftlichen Themen der beteiligten Professorinnen und Professoren der Universität ausgerichtete Ausbildung von Schwerpunktthemen:

> „Es ist sicherlich nicht glücklich gewesen, dass die Hochschulleitung oder speziell auch der Präsident erst mal die Seniorprofs sozusagen installiert hat bevor wirklich diese Themenfelder einigermaßen klar waren, weil man kann sich jetzt natürlich fragen: Hm, wählt man nicht erst mal in so einer Gruppe von der Uni aus, die so ein Themenfeld definieren, müssen, dann überlegen können, wer passt eigentlich dazu. Und jetzt war es eben anders rum. Man hat sozusagen Seniorprofs geholt, die auch ein eigenes Interesse haben. Und ein bisschen hat jedes einzelne Themenfeld, glaube ich auch, zumindest teilweise, auch was mit den Interessen des Seniorprofs zu tun, der jetzt dafür da ist. Und wir haben uns dann auch ein bisschen angepasst, dass jetzt also … . Insofern das, ich glaube der Seniorprof hat das nicht für so günstig gehalten, dass die erst mal so benannt worden sind und man dann in inhaltliche Diskussion einsteigt und dann sich, wir uns

> einfach einem zuordnen müssen. Das hätte man auch anders machen können. Meiner Meinung nach anders machen müssen. Das ist jetzt nicht, das ist nicht so clever gewesen vom Präsidenten das so zu machen, weil es für die Dynamik und die Struktur des Forschungszentrums nicht sehr hilfreich ist. Aber ich glaube inzwischen läuft das gut. Also, die sind alle, ich glaube auch alle vier Bereiche können, da können die Seniorprofs vom Team und umgekehrt profitieren, aber man hätte das ein bisschen anders machen sollen zu Beginn, ne, einen anderen Prozess organisieren müssen.“ (I_Prof_2)

Anhand der Darstellung der Besetzung der Seniorprofessuren wird der auch in der Senatssitzung thematisierte Vorgriff der Etablierung von Strukturen angesprochen. In der Senatssitzung betraf dies die als voreilig dargestellte Verabschiedung des Ordnungsentwurfes. Gemein ist den beiden Vorgriffen, dass sie von den am Forschungszentrum Beteiligten als zu starre Orientierungen für die Praxis im Forschungszentrum bewertet werden.

Die strukturierende Kraft dieses personellen Vorgriffs der Einstellung des Seniorprofessors zeigte sich in den Treffen der Forschungsgruppe, in denen die Dominanz der wissenschaftlichen Perspektive des Seniorprofessors deutlich wurde. Als Aspekt, der zu dieser dominanten Präsenz seiner wissenschaftlichen Themen beitrug wird sein Rollenverständnis gesehen:

> „Also wenn man so will, ist man so eine Art Multiplikator, aber kein neutraler Multiplikator. Ich habe schon ganz bestimmte Vorstellungen von dem, was wichtig ist und möchte die Leute hier auch vor Ort werben sich auf diese Vorstellungen einzulassen, weil ich glaube sie stehen einer modernen Universität gut an, dass man sich mit diesen aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen auch tatsächlich befasst.“ (I_Prof_3)

Die Beschäftigung mit den „aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen“ fokussiert er auf einen konkreten Forschungs- und Problemgegenstand und zeigt zudem eine konkrete sozialwissenschaftliche Perspektive auf, aus der er diesen Gegenstand betrachtet und untersucht:

> „Also es liegt ein bisschen auch an meiner Orientierung, weil ich dadurch, ich bin ja sehr lange in der Migrationsforschung aktiv und von Hause aus eigentlich auch ethnologisch orientiert, dass ich so schon seit Jahren das spezifische Konzept [bezogen hier auf ein spezifisches wissenschaftliches Konzept; Anmerkung I.S.] verfolge. Und ich war natürlich daran interessiert Kollegen zu finden, die eben auf moderne gesellschaftliche Situation eingehen, die eben durch Integrationskonzepte nicht mehr zu bewältigen sind. Und das heißt, das mussten Leute sein, die interessiert sind an urbaner Entwicklung. Das müssen Leute sein, die an urbanen Räumen interessiert sind. Es müssen Leute sein, die an Partizipation interessiert sind, an modernen Formen der Kommunikation, der elektronischen Kommunikation interessiert sind. Und all das ist hier in Ansätzen tatsächlich vorhanden.“ (I_Prof_3)

Die Darstellung des Seniorprofessors verdeutlicht sein Interesse, im Forschungszentrum ein theoretisches Konzept für die Forschung zu etablieren. Dabei wird das Interesse deutlich, an dem Konzept Interessierte zu finden, mit denen er eine gemeinsame wissenschaftliche Perspektive ausbauen kann. Der Orientierungspunkt ist hier das eigene Forschungsinteresse und nicht die Konzeption des Forschungsschwerpunktes oder des

Forschungszentrums oder der Zusammenhang mit der Universität. Dies beruht auf seiner Einschätzung, dass für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Migration die Perspektive des Alltags notwendig sei:

> „Und deshalb, wenn man auf aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen eingeht, dann treten die Disziplinen sofort in den Hintergrund [...] Und natürlich bringen die unterschiedliche Fachtraditionen mit und es kann sein, dass wichtige Fachtraditionen dann z. B. ignoriert werden. Das ist die Gefahr einer solchen interdisziplinären Kooperation, wenn nicht die Leute, die dort teilnehmen auch relativ bewusst und zielgenau schauen, was im Alltag passiert. Das haben wir, also bei unserer Thematik ist es zum Teil brisant, weil sehr viele Leute die Fragestellung, die wir jetzt haben, kulturalistisch angehen. Eine Fragestellung, die entwickelt worden, aber die der Sache gar nicht angemessen ist.“ (I_Prof_3)

Die Dominanz der inhaltlichen und theoretischen Forschungsperspektive wurde auch in den Treffen der Forschungsgruppe deutlich, in denen sich der Seniorprofessor auf das von ihm vertretene theoretische Konzept bezog und ausgehend von diesem Standpunkt seine Meinung über die Forschungsprojekte anderer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einschätzte und kritisierte:

> „Also wir haben es ja jetzt in Runden gemerkt, wo auch politisch unterschiedliche Auffassungen bestehen letztendlich, nicht. Klar. Nur das Verrückte ist ja, die Alltagswirklichkeit, die ich ganz gerne beschwöre, die ist eigentlich vorpolitisch. Das heißt, die diktiert ihre eigene Logik und der kann man sich stellen oder man kann sich ihr entgegenwerfen, also man kann sie versuchen zu bremsen. Man kann sie auch versuchen zu manipulieren. Aber als Sozialwissenschaftler neige ich dazu mich ihr zu stellen, sie zunächst erst mal zur Kenntnis zu nehmen, dann sich ihr zu stellen, zu überlegen wie geht es denn am besten.“ (I_Prof_3)

Die Brisanz der interdisziplinären Zusammenarbeit in der Gruppe sieht der Professor deshalb darin, aktuelle und angemessene Methoden wissenschaftlicher Arbeit zur Erfassung eines interessierenden Gegenstands anzuwenden:

> „Also man hat sehr komplizierte theoretische Probleme, wenn man an solche praktische Fragestellungen herangeht, weil diese theoretischen Zugriffsweisen, wenn sie aus der Wissenschaft kommen und sie aus dem Alltag kommen, oft sozusagen traditionell geprägt sind, also unzeitgemäß und sie passen nicht mehr. Sie sind Antworten auf Fragen, die schon lange nicht mehr gestellt werden. Damit haben wir es zu tun. Aber das ist in der Wissenschaft immer so.“ (I_Prof_3

Der Professor hält die angelegte Perspektive aus wissenschaftlichen Gründen aber auch aus Gründen der wissenschaftlichen Sichtbarkeit der Universität für wegweisend, mit der die Universität ihr wissenschaftliches Renomée verbessern könne:

> „Das wird sicherlich kein A-Städter Ansatz sein, sondern es wird, wenn es gut geht, ein postintegrativer Ansatz sein, der eben dann in A-Stadt, wie aber z. B. auch in Klagenfurt oder in London vertreten wird. Es wird also nichts Einmaliges sein, aber es wird ein Ansatz sein, der sich erheblich unterscheidet von dem, was bisher, vor allem im deutschsprachigem Gebiet, unter Integration diskutiert wird. Also diskutiert wird wie man mit Stadtgesellschaft, mit Mobilität, Diversität umgeht. Das Hauptproblem ist eben, dass man in der deutschsprachigen Debatte hier sehr weit in der Diskussion zurück ist und es wäre eine Chance für eine Universität wie A-Stadt hier die Debatte so weiter zu entwickeln, dass sie auch in Deutschland wegweisend sein kann.“ (I_Prof_3)

Die Dominanz des methodischen und theoretischen Ansatzes des Seniorprofessors

resultierte in den Diskussionen in einer Spannung zwischen der einerseits angestrebten offen gehaltenen Diskussionsrunden und der gleichzeitig bereits vorhandenen, konkreten Forschungsperspektive. Diese Spannung resultierte in der Unsicherheit einzelner Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die bei den Treffen der Forschungsgruppe immer wieder die Verunsicherung äußerten, ob ihre Projekte tatsächlich relevant und interessant für die Gruppe seien. Dies äußerte sich in Fragen und dem Einholen von Rückversicherungen, ob der Passung des eigenen Themas zu den bisherigen Beiträgen und Ansätzen, wenn die Themen und Projekte etwa einen anderen regionalen oder zeitlichen Fokus hatten, als die bis dahin präsentierten Beiträge.

Auch der Leiter einer anderen Forschungsgruppe des Forschungszentrums führt die Offenheit bei der Diskussion einzelner Forschungsthemen als Grundlage für eine funktionierende Kooperation in interdisziplinären Forschungsprojekten an:

> „Man kann auch interdisziplinäre Forschung nicht verordnen. Sie brauchen Kollegen, die bereit sind ein bisschen vielleicht über den eigenen Tellerrand zu schauen, auch sich nicht selbst ganz so wichtig nehmen, sondern andere auch wichtig nehmen und das zusammenführen. Das wird nicht immer gelingen, aber vielleicht immer mehr gelingen.“ (I_Prof_1)

Jedoch haben innerhalb der Forschungsgruppe die Diskussionen unterschiedliche Bedeutungen. So stellt der Leiter der Forschungsgruppe die Diskussionen als Möglichkeit dar, sich endlich einmal in Ruhe und mit Zeit konzeptionell Gedanken über mögliche gemeinsame Forschungsprojekte zu machen.

> „Also wir machen natürlich das Übliche. Workshops, versuchen dann so erst mal so Fragen zu finden, die so allgemein sind, dass die Leute sich da einigermaßen einklinken können. Und wir machen das, wofür ja eigentlich gar keiner irgendwie so richtig Zeit hat. In der Uni, alle immer klagen, die haben ja alle keine Zeit. Deswegen machen wir immer Antrag, Antrag, Antrag. Und wir haben wenig Zeit zwischendurch mal wirklich konzeptionell in Ruhe was durchzudiskutieren. Und wenn das das Forschungszentrum ein bisschen bringt und dass man natürlich auch an Anträge denkt und das ist ja auch die Logik, die da angelegt ist, aber eben auch die Zeit findet wirklich mal eine grundlegende Diskussion zu führen, das wäre schon riesig viel wert.“ (I_Prof_2)

Der Bedeutung der Forschungsgruppe als Diskussionsfreiraum und die Zielsetzung der Diskussionen, die Gruppe und ihre Aktivitäten auf gemeinsame Forschungsaktivitäten festzulegen, war in der Forschungsgruppe Konsens. Allerdings kam es aufgrund der thematischen Eingrenzung für zukünftige Forschungsprojekte durch den Seniorprofessor und sein Selbstverständnis als Berater, zu Spannungen, weil die konkreten Vorstellungen nicht der Offenheit der konzeptionellen Phase der Forschungsgruppe entsprachen:

> „Also ich denke ich bin, verstehe mich eigentlich mehr als Berater oder als jemand, der auf Probleme hinweist. Die Schwierigkeit besteht natürlich darin, wenn man auf etwas hinweist, muss ja jemand da sein, den man auf etwas hinweist. Und wenn man von außen kommt, weiß man das ja nicht. Also bleibt einem gar nichts übrig als Vorschläge zu machen, vielleicht auch Projekte vorzustellen, Projektideen vorzustellen und dann zu schauen welche Kollegen kann man ansprechen, welche Kolleginnen kann man ansprechen, dass sie da mitmachen.“ (I_Prof_3)

In der Schilderung des Seniorprofessors wird das Interesse deutlich, andere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für ein Projekt zu gewinnen, das bereits in seinen Grundfesten steht, „dass sie da mitmachen“, das jedoch mit der Vorstellung einer grundlegenden gemeinsamen Diskussion bricht, um gemeinsam Forschungsthemen zu identifizieren.

Dies zeigte sich bei einem Gruppentreffen, bei dem der Seniorprofessor seine Forschungsperspektive präsentieren sollte und dabei ein konkretes geplantes Projekt vorstellte. In der anschließenden Frage- und Diskussionsrunde wurde bemerkt, dass die Planungen für das Projekt schon weit gediehen seien, was verwunderlich sei, weil die Vortragsrunde eher dem Austausch grundsätzlicher Forschungs- und Themenperspektiven diene. Auf den Hinweis, dass zur Ergänzung des Forschungsprojektes die Rolle staatlicher Institutionen und Akteure einbezogen werden sollte, reagiert der Vorträger, dass er an dieser Perspektive kein Interesse habe, denn ihm gehe es um die Untersuchung von Alltagspraktiken. Daraufhin stellte ein Mitdiskutierender fest, dass die Beteiligten alle „unterschiedliche Erkenntnisinteressen“ hätten, was das Spannende dieser Runde sei und weshalb die verschiedenen Erkenntnisinteressen verbunden werden sollten. Noch bevor es in der Diskussionsrunde jedoch zu einem Abschluss oder Kompromiss kam, musste der Seniorprofessor die Diskussionsrunde aus zeitlichen Gründen verlassen.

Daraufhin besprachen die noch anwesenden Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Diskussionsrunde die Präsentation und kamen zu dem Ergebnis, dass die Präsentation der konkreten Idee eines Forschungsprojektes zu weit fortgeschritten gewesen sei, weil die Diskussionen in der Gruppe einen allgemeineren Charakter haben sollten, weshalb – und dabei wurde ein ironischer Ton angeschlagen - der Vortrag eigentlich das Thema verfehlt habe.

Obwohl es zwar dominante Themensetzungen durch den Seniorprofessor gab, die sich anhand der unterschiedlichen Verständnisse von „Raum“ in der Forschungsgruppe zeigten, wurde jedoch auch deutlich, dass die unterschiedlichen wissenschaftlichen Interessen und unterschiedlichen theoretischen Ansätze durch die Etablierung von verschiedenen Unter-Gruppen nebeneinander bestanden. So wurde anhand eines Vortrages innerhalb der Forschungsgruppe ein Verständnis von Raum deutlich, aus dem primär die Erforschung städtischer Räume resultierte. Aufgrund des Interesses einiger Mitglieder der Forschungsgruppe an gesellschaftlichen Veränderungen in ländlichen Räumen und einer fehlenden Einigung auf einen Umgang mit den unterschiedlichen Konzeptionen von Raum resultierte eine neue Unter-Struktur innerhalb der Forschungsgruppe:

„Wir haben jetzt zum Beispiel in unserem Bereich schon eine Untergruppe praktisch, die ganz konkret an einer Fragestellung arbeitet. Nämlich gesundheitliche Versorgung im ländlichen Raum. Und die Frage, die sozusagen Empfänger, Anbieter von Gesundheitsdienstleistung zusammen kommen, gerade in strukturschwachen Regionen, die sozusagen infrastrukturell anders aufgebaut sind, aber wie überhaupt die Leute sich informieren und dann letztlich zu den Dienstleistungen kommen, die sie dann auch brauchen. Und da wollen wir durchaus auch, haben wir bewusst ländlicher Raum mal gesagt, weil diese Perspektive davor schon so ein bisschen unterbelegt ist. Meistens wird über urbane Räume geforscht und nicht über die Besonderheiten eher solcher strukturschwacher Räume und das ist so ein konkretes Vorhaben, was wir jetzt anschieben können.“ (I_Prof_2)

3.6. Die Ordnung des Forschungszentrums

Ein Jahr nach der Ablehnung des ersten Ordnungsentwurfes wurde im Senat die Ordnung des Forschungszentrums mit einer großen Mehrheit verabschiedet. Die Diskussion verlief ohne größere Auseinandersetzungen und Konflikte und die Kommentare zum Entwurf beinhalteten kleinere Veränderungen einzelner Formulierungen. Die verabschiedete Ordnung beinhaltete folgende Regelungen über Gremienzusammensetzungen und Gremienkompetenzen:

Die Institutsversammlung wurde in „Mitgliederversammlung“ umbenannt und besteht weiterhin aus allen Mitgliedern des Zentrums. Ihre Aufgabenbereiche wurden erweitert und umfassen nun zusätzlich die Entgegennahme des Jahresberichts des Zentrums, die Erarbeitung von Änderungsvorschlägen für die Ordnung des Zentrums sowie die Anregung zur Auflösung des Forschungszentrums.

Die Zusammensetzung des Direktoriums wurde modifiziert und besteht nun aus dem Direktor bzw. der Direktorin und dem Geschäftsführer bzw. der Geschäftsführerin des Forschungszentrums, zusätzlich gehören dem Gremium nun die Forschungsschwerpunktleiterinnen und –leiter sowie nicht mehr ein sondern zwei akademische Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter aus dem Forschungszentrum an. Zusätzlich wurden beratende Mitgliedschaften geschaffen, die von einer studierenden Person sowie einer Person aus der Gruppe der nicht-akademischen Beschäftigten des Zentrums wahrgenommen werden. Die Aufgaben des Gremiums wurden reduziert und umfassen nun die Entscheidung über das Forschungsprogramm, die Mittelverwendung und die Mitgliedschaften.

Die Kompetenzen des wissenschaftlichen Beirats wurden in der verabschiedeten Ordnung reduziert und umfassen nun die Entscheidungskompetenz über die Gründung und Auflösung von Forschungsschwerpunkten, wodurch die Möglichkeit, an der Besetzung der Professuren mitzuwirken, wegfiel. Auch die Zusammensetzung des Gremiums wurde verändert und umfasste nun drei bis acht Externe, den Präsidenten bzw. die Präsidentin,

den Vizepräsidenten bzw. die Vizepräsidentin für Forschung sowie zusätzlich die Fakultätsdekaninnen und -dekane.

Das Kuratorium besteht nun aus den Fakultätsdekaninnen und –dekanen, drei Vertreterinnen und Vertreter der Drittmittelgeber des Forschungszentrums sowie bis zu vier weiteren Mitgliedern. Zusätzlich gehören dem Gremium der Vizepräsident bzw. die Vizepräsidentin für Hochschulentwicklung sowie der Universitätskanzler bzw. die –kanzlerin an. Als Aufgaben hat das Kuratorium die Abgabe von Empfehlungen zur Struktur des Forschungszentrums, die Wahl des Direktors oder der Direktorin des Zentrums sowie die Entscheidung zur Entlastung des Direktoriums auf Grundlage des Jahresberichtes dazugewonnen.

Die Forderung nach mehr Mitspracherechte der Dekaninnen und Dekane wurde übersetzt in eine Regelung, die die Dekaninnen und Dekane zu Mitgliedern des Kuratoriums und des wissenschaftlichen Beirats macht.

Die Ordnung enthält keine Regelung mehr über die Kompetenzen zur Besetzung der Forschungsschwerpunkte mit Senior-, Fellow- oder Juniorprofessuren. Als Verantwortlicher bzw. Verantwortliche für die Leitung der Forschungsschwerpunkte wurde ein Paragraph über die Forschungsschwerpunktleiterinnen und –leiter hinzugefügt, die bzw. der für die wissenschaftliche Koordination in den Forschungsschwerpunkten zuständig ist.

Die Kompetenzen der Hochschulleitung umfassen in der verabschiedeten Ordnung die Bestellung des Direktors bzw. der Direktorin des Forschungszentrums, des Geschäftsführers bzw. der Geschäftsführerin sowie der externen Beiratsmitglieder des Forschungszentrums. Damit wurden die Kompetenzen der Hochschulleitung um die Mitspracherechte auf der wissenschaftlich-inhaltlichen Ebene – die Zustimmung zur Einrichtung oder Auflösung der Themenschwerpunkte und die Erteilung oder Kündigung der Mitgliedschaft im Forschungszentrum - reduziert.

VI. Fazit

Zielsetzung der Arbeit war die Beschreibung und Analyse der inneruniversitären Aushandlung über eine neue Form der Forschungsorganisation im Rahmen eines Reformprozesses an einer deutschen Universität. Bei diesem Prozess wurden die Fachbereiche in Fakultäten umstrukturiert und es wurde ein Forschungszentrum eingerichtet.

In der Einleitung wurde festgestellt, dass die Produktion wissenschaftlichen Wissens durch die Institutionalisierung in der Universität Bedingungen ausgesetzt wird, die die Art und Weise ihrer Durchführung und die ihr zugeschriebenen Zielsetzungen und Funktionen beeinflussen. Die aktuellen Bedingungen für universitäre Forschung wurden in den Teilen II und III der Arbeit dargestellt. Die Darstellung beruht auf der Feststellung zu Beginn der Feldforschung, dass die mit der universitären Reform intendierten Zielsetzungen an hochschulpolitischen Paradigmen einer wettbewerblich orientierten Hochschul- und Forschungsorganisation ausgerichtet waren. Diese Orientierung resultierte in der Universität im Fokus auf Forschung - im Gegensatz zur Lehre – und Spitzenleistungen in der Forschung, die Profilbildung der universitären Forschung zur Ausbildung eines drittmittelintensiven, thematisch ausgerichteten Forschungszentrums sowie die Ausrichtung der Forschungsaktivitäten und –themen der Professorinnen und Professoren aneinander zur Bildung von thematischen Forschungsschwerpunkten.

Um diese Orientierung der Hochschulleitung, die den Reformprozess initiiert hatte, zu erklären, wurden in Teil II zunächst die Entwicklung der Hochschulpolitik in Deutschland und die sich darin abzeichnenden Steuerungsparadigmen beschrieben. Anhand der aktuellen Hochschulsteuerung insbesondere im Bundesland, in dem die beforschte Universität liegt, wurden die rechtlichen Kompetenzgewinne der Hochschulleitung im Sinne der „Hochschulautonomie“ und die dadurch entstandene Ferne von staatlichen Steuerungsansprüchen beschrieben (vgl. Löwer 2012, S. 14).

Die Steuerung des Hochschul- und Forschungsgeschehens kann als momentan von drei Akteuren bestimmt gesehen werden. Zum einen sind dies staatliche Akteure, die ihre Impulse zur Steuerung der Forschung durch Hochschulpolitik, -gesetze und die Gestaltung der Finanzierungsmodalitäten umsetzen, wie beschrieben in Teil II. Zweitens sind dies private Akteure wie Stiftungen und Think Tanks, die mit ihren Impulsen wie der Erstellung von Rankings oder Ratings, mit denen wissenschaftliche Leistungen gemessen und verglichen werden sollen, die Gestaltung des Hochschulwesens beeinflussen, wie

dargestellt in Teil III.

Aufgrund veränderter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Interessen und Bedarfe und deren Umsetzung in der Hochschulpolitik sowie den Gestaltungsansprüchen privater Akteure hat sich ein neues Leitbild für die Organisation von Universitäten und die Steuerung ihrer Forschung ergeben. Dieses ist am New Public Management orientiert und hat zu einer internationalen Angleichung wissenschaftspolitischer Programme und Zielsetzungen geführt, die auf ähnliche gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen der Wissensgesellschaften, die Einbindung der Universitäten in nationale, wirtschafts-, innovations-, bildungs-, technologie-, wettbewerbspolitische Agenden und die Ausbildung international konvergenter Lösungsszenarien für die attestierten Probleme zurückzuführen sind. Konkret bedeutet dies die Funktionalisierung der universitären Forschung aufgrund der volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Angewiesenheit auf neues Wissen in der Wissensgesellschaft (*S. 46ff*). Daraus wird die Forderung nach einer anwendungsorientierten Forschung und damit nach der Orientierung wissenschaftlicher Forschung an gesellschaftsrelevanten Problemlagen abgeleitet (*S. 47ff*). Trotz der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Funktionszuschreibung auf wissenschaftliche Forschung stagnieren die staatlichen Grundzuschüsse für Forschung und Lehre, weshalb verstärkt wettbewerbliche Verfahren eingesetzt werden, um Spitzenforschung zu identifizieren und mit Sondermitteln zu fördern, wie im Fall der Exzellenzinitiative (*S. 104ff*) oder um einen Anteil der staatlichen Grundfinanzierung leistungsorientiert zu verteilen, wie bei der leistungsorientierten Mittelvergabe. Durch den leistungsbezogenen Modus der Mittelverteilung wird der Fokus auf die Ergebnisse, den Output des wissenschaftlichen Arbeitsprozesses, gelegt. Somit wird die Implementierung der wettbewerbsbasierten Verteilungsmechanismen in der Funktion gesehen, dem gesellschaftlichen Anspruch nach Kontrolle wissenschaftlicher Leistung zu genügen und die Ausgaben gesellschaftlich zu legitimieren.

Der dritte relevante Akteur, der die Bedingungen für die Ausgestaltung der universitären Forschungsorganisation setzt, sind die Hochschulleitungen der einzelnen Universitäten. Die Hochschulleitungen erlassen als Übersetzerinnen konkrete Maßnahmen zur Gestaltung der Universitäten und ihrer Forschung in Auseinandersetzung mit den Impulsen der beiden Akteursgruppen. Die Gestaltung und Übersetzung der Impulse durch die Hochschulleitung waren Gegenstand des fünften Teils der Arbeit.

Die Impulse der Hochschulleitung zur Gestaltung der Universität und ihrer Forschung, die sie in eine Strukturreform und in die Einrichtung eines neuen Forschungszentrums

übersetzte, wurde als Schaffung eines neuen Bedeutungsrahmens gefasst, durch den Ereignisse und Situationen gedeutet werden. Die Strukturreform und die Gründung des Forschungszentrums können in diesem Zusammenhang als Versuch der Hochschulleitung gesehen werden, diesen Rahmen zu verändern, was nach Czarniawska wie eine "method of retraining employees“ (Czarniawska 2008, S. 82) wirken kann.

Im Zusammenhang mit der Etablierung des neuen Bedeutungsrahmens kann auch der Umgang der Akteure im Feld mit meiner Anwesenheit gedeutet werden, die in Teil IV reflektiert und in Bezug auf die Orientierungspunkte der Hochschulleitung analysiert wurde. So waren meine Feldforschung und damit meine Anwesenheit im Feld und Umfeld der Hochschulleitung von der Hochschulleitung mit der Hoffnung auf neue Impulse für die Reform zwar intendiert gewesen. Die Teilnahme der Hochschulleitung an dem Projekt wird jedoch vor allem in der Funktion für das Feld gesehen, Offenheit nach Außen bzw. vor externen Akteuren für die Anwesenheit einer externen Beobachterin, in den Worten des Feldes einer „Prozessoptimiererin“, zu demonstrieren (*S. 90ff*). Aufgrund der damit verbundenen, unterschiedlichen Zielsetzungen und Erwartungen zwischen der Hochschulleitung und mir als Forscherin resultierte eine latente Konflikthaftigkeit über meine Anwesenheit im Feld, die sich in unterschiedlichen Situationen zeigte, wie beispielsweise in der annähernden Verunmöglichung der Feldforschung durch die Konstruktion unerforschbarer Arenen durch Akteure des Feldes (*S. 98f.*). Die unterschiedlichen Erwartungen verweisen auf die Widerstände aus der Universität heraus in Bezug auf die postulierte, jedoch schwer einlösbare Offenheit des Feldes und darauf, dass der sich verändernde Bedeutungsrahmen zu diesem Zeitpunkt fragil war.

Die Hochschulleitung orientierte sich bei der Organisation der universitären Forschung an politischen und rechtlichen Vorgaben wie dem Globalhaushalt, der leistungsorientierten Mittelvergabe und „weichen Instrumenten“ wie Apellen zur Ausbildung universitärer Forschungsprofile und Differenzierung. Die Orientierung an diesen Apellen wurde anhand der Problemkonstruktion, die der Präsident als Grundlage der Reform erläuterte, dargestellt. Dabei wurde deutlich, wie hochschulpolitisch formulierte Apelle und Zielsetzungen, zirkulierende Ideen über erfolgreiche Hochschul- und Forschungsorganisation und das Forschungsmanagement der Hochschulleitung ineinandergreifen. So orientierte sich der Präsident bei der Konstruktion einer Lösung für die konstatierten Probleme der Universität und insbesondere für die Konzeption des Forschungszentrums an einer nicht konkretisierten Idee über das Zukunftskolleg der Universität Konstanz. Leitend für diese Orientierung war die Aufforderung zur

Differenzierung und Profilbildung. So wurde die Vorbildfunktion der Universität Konstanz und deren Zukunftskolleg daraus abgeleitet, dass die Universität, die eine ähnliche Größe wie die eigene Universität habe, mit der Forschungseinrichtung und der Ausrichtung auf einen thematischen Fokus die erfolgreiche Profilbildung in der Forschung gelungen sei (*S. 142ff*).

Ein wichtiger Aspekt in der Darstellung der Strukturreform und der Einrichtung des Forschungszentrums war die Darstellung als passgenaue Lösung konstatierter Probleme, die in der Arbeit in Zusammenhang mit dem neuen Amts- und Selbstverständnis des Präsidenten gestellt wurde. Dieser betrachtete sich in der Lage, die Situation und die Probleme der Universität von außen und objektiv zu betrachten und in Kenntnis der aktuellen Herausforderungen an Universitäten eine passgenaue Lösung zu entwerfen. Da die Passgenauigkeit einer Problemlösung eine Konstruktion ist (vgl. Czarniawska und Joerges 1996, S. 25) wurde der Blick auf diese Konstruktion gelegt: Der Präsident konstruierte die Passung, indem er verschiedene Probleme aufzählte, die unausweichlich auf ein bestimmtes Lösungsszenario zuliefen und implizierte, dass es für die dargestellten Probleme genau eine Lösung gebe. Diese Argumentation wird anhand der Schilderung der Entwicklung der Universität von einer schlechten Lage zu einer Situation, in der alles besser wurde, weil der Präsident als Gestalter und Verantwortlicher die gesamte Situation an der Universität neu schuf, deutlich:

> "Und das klappt, in '12, '13 schießt das durch die Decke. Wir wissen im Moment überhaupt nicht wohin mit dem ganzen Geld. Wir haben jetzt vorige Woche 16 Millionen Euro, heute noch mal zwei Millionen Euro, also das ist, so tröpfelt das jede Woche hier ein, die schießen jetzt durch die Decke, weil es alles interdisziplinäre Projekte sind, die die aufgestellt haben, ja." (I_P_3)

In der linearen Schilderung der Ereignisse basiert die Problemkonstruktion auf der als ungenügend bewerteten Einschätzung der Forschungsleistungen der Universität, aus der eine Kette von Folgeproblemen für die Universität konstruiert wurde, wie die fehlende Sichtbarkeit in wissenschaftlichen Fachgemeinschaften aufgrund zu geringer Drittmitteleinnahmen und fehlender „großformatiger" Forschungsprojekte (*S. 103ff*). Weil die Situation der Universität in der Perspektive des Präsidenten so ausweglos erschien, wollte der Präsident die Universität in eine „Stunde Null" (I_P_3) führen (*S. 118f*). Dazu sollte die Struktur der Universität auf ein zentrales Thema für Forschung und Lehre ausgerichtet werden, durch das Forschungsthemen reduziert (*S. 125*) und thematische Schwerpunkte gebildet werden sollten. Diese sollten die Grundlage für die Einwerbung thematisch ausgerichteter, großformatiger Forschungsverbünde sein und der kleinteiligen Zergliederung von Forschungsthemen entgegenwirken (*S. 122*).

Bereits in der Problem-Lösungs-Konstruktion deutete sich eine Ausschließlichkeit an, die sich im weiteren Verlauf des Reformprozesses und der Aushandlung der Reformkonzeption innerhalb der Universität fortsetzte. Als Grund dafür kann die in der Problemkonstruktion deutlich gewordene Orientierung der Hochschulleitung an der Aufforderung zur Profilbildung gesehen werden, für die sich die Hochschulleitung aufgrund der veränderten rechtlichen Kompetenzen im Rahmen der Hochschulautonomie verantwortlich sah und die deswegen ihre primäre Zielsetzung war.

Die Verantwortung, die der Präsident für die Entwicklung der Universität übernehmen möchte, wurde in den Darstellungen seines Amts- und Arbeitsverständnisses deutlich, weil er daraus spezifische Konsequenzen für die Problematisierung der Forschungsleistung und die Konstatierung des Leistungsdefizits zog: Der Präsident entwickelte sein Amts- und Selbstverständnis in Bezug auf die Idee der Hochschulautonomie, bzw. der autonomen Universität und damit auf die hochschulrechtlichen Entwicklungen im Bundesland, in dem die Universität liegt. In Anlehnung an die dadurch gewachsene Autonomie für die Hochschulleitungen stellte der Präsident sein Amt als Pflicht dar, „Initiativverantwortung für Weiterentwicklung“ (*S. 114ff*) zu übernehmen, die strategische Entwicklung der Universität zu steuern und bestehende Probleme durch die Entwicklung einer passenden Lösungsstrategie zu beheben. Diese Aufgabenkonzeption verweist auf ein professionelles und klassisches Verständnis von Management und Leitung, in dem eine starke Leitung Impulse für die Organisation einer Einrichtung entwirft und für ihre Umsetzung auch auf der Handlungsebene der Organisation verantwortlich zeichnet.

Damit im Zusammenhang steht die Selbstzuschreibung der eigenen Handlungsorientierung der Hochschulleitung und insbesondere des Präsidenten als zweckrational und objektiv, die ihren Ausdruck in der „Idee des externen Präsidenten“ findet. Anhand seiner Amtswahrnehmung als „externer Präsident“ argumentiert der Präsident die Objektivität seiner Perspektive über die Universität und setzt sie der emotional involvierten Handlungsorientierungen anderer Universitätsangehöriger entgegen.

Der Rationalität und Objektivität als selbstzugeschriebene Handlungsorientierung der Hochschulleitung wurde von diesen Akteuren die individualistische, an „Partikularinteressen“ (*S. 115f*) ausgerichtete Handlungsorientierung der Professorinnen und Professoren entgegengesetzt, die durch ihr Verhalten in den neuen Strukturen die strategischen und als objektiv notwendig betrachteten Veränderungen gefährden. Die

damit verbundene Einordnung dieser Handlungsorientierung als unsicher resultiert aus der Einordnung dieser als Gegensatz zum „verantwortlichen Handeln für die universitäre Entwicklung“. Dadurch wird das Handeln der verschiedenen Akteure innerhalb der Universität in Bezug auf den Grad des Einbringens für die Universität bei der Umstrukturierung und der Einrichtung des Forschungszentrums bewertet und eine Ordnung über die Handlungsorientierungen und Relevanzen in interaktiven Situationen der Aushandlung vermittelt.

In der Abwertung der Orientierung der Professorinnen und Professoren an ihren Partikularinteressen kommt ein Verständnis der Universität als in einem Wettbewerb agierende Organisation, auch bezeichnet als „vollständige Organisation“ (Stichweh 2005, S. 123) zum Ausdruck. Ein Merkmal dieses Organisationstyps ist die Ausbildung organisationaler Identität durch die Entwicklung eigener Ziele, auf die die Organisationsmitglieder ihre Handlungen ausrichten sollen (vgl. Sahlin-Andersson und Brunsson 2000, S. 723-727). Im Feld wurden als Ziele der organisationalen Entwicklung die Steigerung der Drittmitteleinwerbungen und die Verbesserung der organisationalen Reputation ausgegeben, für deren Erreichen die Universitätsangehörigen mit ihrem Handeln verantwortlich gemacht wurden. Diese Kategorie zur Einordnung und Bewertung des Handelns wurde jedoch ebenso von anderen Akteuren in der Universität verwendet und zeigt die unterschiedlichen Vorstellungen, was Handeln „für“ die Universität im Feld bedeutet.

Mit Blick auf das Konzept organisationalen Wandels von Czarniawska wird abschließend gefragt, welche Dynamik sich im Aushandlungsprozess über die Reform der Hochschul- und Forschungsorganisation aufgrund der dabei auftretenden, unterschiedlichen Ideen ergab.

Die Vorstellungen der Hochschulleitung über die Reformmaßnahmen selbst sowie die intendierten Zielsetzungen beinhalteten die Zuschreibung, dass die quer zu den disziplinär ausgerichteten, universitären Einheiten liegende Struktur des Forschungszentrums universitäre Strukturen in großformatige, thematische Strukturen bündeln könne und damit thematische Schwerpunkte gesetzt werden können. Die inhaltliche Programmatik und Konzeption des Forschungszentrums war an aktuellen forschungs- und förderprogrammatischen, wissenschaftstheoretisch und –politisch aktuellen Themen orientiert, die für das im Forschungszentrum vertretene Themenspektrum eine Reduktion von Forschungsthemen implizierte. Diesen Vorstellungen begegneten im Prozess der

Einrichtung des Forschungszentrums alternative Ideen über die den Maßnahmen zugrundeliegenden Ideen und die Gestaltung des Forschungszentrums durch weitere, in den Prozess involvierte Akteure.

Der von der Hochschulleitung initiierte Prozess kann mit dem theoretischen Konzept organisationalen Wandels als intendierter organisationaler Veränderungsprozess (vgl. Czarniawska 2008, S. 81) gefasst werden.

In einem solchen Veränderungsprozess treffen unterschiedliche Ideen und Konzeptionen der Akteure der Einrichtung aufeinander und müssen ausgehandelt werden, wodurch das Reformkonzept in einer an die Realität der Organisation vor Ort passenden Weise angepasst wird. Während des Prozesses zur Einrichtung des Forschungszentrums kam es jedoch nur in begrenztem Umfang zur Integration alternativer Ideen und Vorstellungen, weil der Verlauf von einer Dynamik der Ausschließlichkeit bestimmt war. Das Fehlen einer Aushandlung, die aufgrund der dargestellten unterschiedlichen Orientierungen der Universitätsangehörigen und daraus resultierender Interessengegensätze notwendig gewesen wäre, jedoch nicht stattfand, wird als Grund für die im Laufe des Reformprozesses immer wieder auftretenden latenten und expliziten Konflikte gesehen, wie sie vom Präsidenten geschildert wurden (*S. 134ff*) und Gegenstand der Analyse waren (*S. 161ff*).

In der interaktiven und konfrontativen Aushandlungssituation im Senat wurde die Argumentation der Ausschließlichkeit zwischen den beteiligten kollektiven Akteuren, den Befürworterinnen und Befürwortern sowie den Gegnerinnen und Gegnern des Ordnungsentwurfes deutlich. In der Situation entwickelte sich eine Entweder-Oder-Dynamik, in der die beiden Gruppen der Professorinnen und Professoren und die Mitglieder der Hochschulleitung unterschiedliche Orientierungspunkte anführten und damit unterschiedliche Relevanzen setzten und unterschiedliche Deutungsrahmen der Situation aufriefen: zum einen wurden alltagspraktische Erfahrungen als relevant gesetzt für die Gestaltung der Ordnung und den Prozess der Einrichtung des Forschungszentrums und damit für eine Veränderung der Geschäftsordnung des Forschungszentrums plädiert. Zum anderen wurden theoretisch abgeleitete Überlegungen mit Bezug auf das forschungsstrategische Konzept zur Gründung des Forschungszentrums angeführt und damit für die Verabschiedung der Ordnung in der vorgesehenen Form argumentiert.

Die in dieser Situation angeführten Relevanzen verweisen auf unterschiedliche Vorgehensweisen, denen jeweils Angemessenheit zugeschrieben wurde. Einerseits die Rahmung von Erfahrungen mit der Umsetzung strategischer Vorgaben. Und zum anderen

die Angemessenheit, nach einem strategischen Konzept vorzugehen. Die Rahmungen, durch die die Situation interpretiert wurde, wurden von den Akteuren in der Situation als so weit auseinander liegend betrachtet, dass die Begründungen für oder gegen die Änderung der Ordnung mit polarisierten und pauschalen Einschätzungen über die Ordnung und die Kompetenzen der jeweiligen Akteure als gefährlich oder ungefährlich einhergingen. Die Ausschließlichkeitsdynamik resultierte darin, dass die eine Idee argumentativ die andere ausschließen sollte, weshalb es auf der argumentativen Ebene kaum zu einer Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Perspektiven und Interessen durch die beteiligten Akteure kam, sondern sich die auftretenden Gegensätze verstärkten. Über die Situation hinausgehend war jedoch beobachtbar, dass die Unvereinbarkeiten vor allem auf der argumentativen Ebene konstruiert und hervorgehoben wurden, beispielsweise durch die Verwendung starker Ausdrücke und Metaphern, die die Konfliktdynamik in den angeführten Situationen verstärkte. So beschrieb der Präsident konflikthafte Situationen in Metaphern des Kampfes und Konfliktes und führte an, dass sich die Senatorinnen und Senatoren ruhig an ihm abreagieren könnten, dass auf ihn geschossen werde oder dass die Universität mit ihrem Antrag in der Exzellenzinitiative auf dem politischen Schlachtfeld geschlachtet worden sei (*S. 107*). Diese Metaphern vermitteln die Situationswahrnehmung durch den Präsidenten als fortgeschrittene Konfrontation innerhalb der Universität aber auch des Verhältnisses der Universität zu hochschulpolitischen Akteuren, die zusammen mit der in den beschriebenen Situationen analysierten Ausschließlichkeitsdynamik auf eine Konfrontation der in der Universität verhandelten Konzepte und Ideen über Forschungsorganisation und die Steuerung von Forschung verweist.

Dagegen fand auf der formalen und praktischen Ebene eine Vermittlung statt, etwa indem in der schließlich verabschiedeten Ordnung des Forschungszentrums die Dekane und Dekaninnen als Mitglieder des Kuratoriums und des wissenschaftlichen Beirates stärker eingebunden wurden (*S. 192*). Damit wurde ihrer Forderung, wie sie in der Senatssitzung geäußert worden war, entsprochen. Außerdem wurden aufgrund der Kritik am Einfluss der Hochschulleitung auf die wissenschaftliche Ausrichtung des Forschungszentrums in der Senatssitzung die Mitspracherechte der Hochschulleitung auf der wissenschaftlich-inhaltlichen Ebene reduziert.

In den Gruppendiskussionen im Forschungszentrum zeigte sich die Herausforderung, die thematische Profilbildung in der Forschung im Forschungszentrum umzusetzen. Diese bestand für die beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler darin, zwischen

Themen, die auf der Forschungsagenda des Forschungszentrums standen und eigenen Forschungsthemen zu vermitteln und eine Synthese zwischen diesen herzustellen. Während des Prozesses zur Umsetzung der Themensynthese kristallisierten sich jedoch die Forschungsinteressen eines Seniorprofessors der Forschungsgruppe heraus, für die er Interessierte suchte, wodurch eine Ungleichzeitigkeit im Austausch der Forschungsgruppe entstand. Denn während die Gruppe noch ein gemeinsames theoretisches Konzept suchte, hatte der Seniorprofessor bereits einen konkreten theoretischen Standpunkt, von dem aus er die einzelnen Beiträge in der Forschungsgruppe kommentierte und bewertete und damit die wissenschaftliche Diskussion der Forschungsgruppe in ihrem Findungsprozess beeinflusste (*S. 187ff*).

Die anhand des Reformprozesses beschriebene Produktion von Ausschließlichkeit und einer polarisierten Situation von miteinander konkurrierenden Ideen durch die Hochschulleitung kann auf die hochschulpolitische Konzeptionalisierung der Universitäten als Einrichtungen, deren innere Verfasstheit und Strukturen denen von Wirtschaftsunternehmen angepasst werden sollen, zurückgeführt werden. Denn diese Konzeption impliziert spezifische Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die Hochschulleitung. Durch das Hochschulgesetz war die Hochschulleitung in der Lage, Steuerungskompetenzen, die bisher der Staat hatte, zu übernehmen und für die Implementierung von Steuerungsinstrumenten und ihre Umsetzung zu sorgen (vgl. Bogumil und Heinze 2009, S. 7). Dadurch wird an die Hochschulleitungen die Anforderung gestellt, unternehmerisch zu denken und die Universität strategisch auszurichten und zu leiten (vgl. ebd., S. 8).
Die Hochschulleitung versuchte im Rahmen der Reform einen neuen Handlungs- und Bedeutungsrahmen zu etablieren, der diesen neuen Aufgaben der Hochschulleitung entspricht. Aufgrund der Leitungsfunktion der Hochschulleitung, die einem klassisch top-down-agierenden Management entspricht, ist damit auch eine Ausschließlichkeit in der Selbst- und Amtswahrnehmung und –darstellung verbunden.
So drückt das Selbstverständnis des Universitätspräsidenten als objektiv und rational handelnder Initiator von Veränderungen für die Universität und Gestalter für die zukünftige Entwicklung ein an klassischen Vorstellungen des Managementhandelns als rationales, regelgeleitetes Handeln angelehntes Leitungsverständnis aus (vgl. Heinrichs 2010, S. 63). In Zusammenhang mit diesem klassischen Managementverständnis ist auch das Verständnis organisationalen Wandels zu sehen, das auf die möglichst reibungslose

Umsetzung einer Reformidee setzt und damit alternative Ideen und Konzepte, die zu einer Veränderung der von der Leitung initiierten Idee führen könnten, tendenziell abweist.
Die Entstehung der Ausschließlichkeitsdynamik in dem untersuchten Reformprozess wird genau in diesem Zusammenhang gesehen. So steht die Hochschulleitung unter einem externen aber auch internen Druck, den Forschungsoutput der Universität zu steigern. Aus dem neuen Selbstverständnis, den damit verbundenen Erwartungen an die Akteure in der Universität und den selbstzugeschriebenen Handlungsorientierungen sowie den externen Handlungsanforderungen entsteht für die Hochschulleitung ein enger Spielraum für die Aushandlung innerhalb des Reformprozesses, der sich in einer fehlenden Aushandlung und einer Ausschließlichkeitsdynamik auswirkt.
In der Aushandlung in diesem Prozess, dem Sprechen, Konzeptionalisieren, Diskutieren des impliziten Steuerungsinstrumentes Forschungszentrum wurde deutlich, dass sich die Legitimation und Argumentation für seine Gründung auf den neuen Bedeutungsrahmen beziehen. Die Konfliktdynamik in der Aushandlung verweist jedoch darauf, dass die Argumentationen, Begründungen und Legitimationen aufgrund des Bedeutungs- und Interpretationsrahmens dahinter, in der Universität (noch) nicht allgemein anerkannt sind. Sondern es bestehen unterschiedliche Orientierungen, die nicht zusammengebracht werden konnten, denen jedoch auf der Ebene der konkreten Umsetzung entsprochen wurde.
Daraus ergibt sich die Frage, welche Anforderungen an universitäres Forschungsmanagement von Hochschulleitungen bestehen. So scheint es erstrebenswert, wenn die unterschiedlichen Interessen und Bedarfe der unterschiedlichen Akteure in der Universität sowohl auf der argumentativen wie auch praktischen Ebene ernst genommen würden, um sie tatsächlich in eine Synthese zu führen und damit für die Anerkennung bzw. Aushandlung der unterschiedlichen Relevanzen zu sorgen und zu verhindern, dass Universitätsangehörige, die sich in den neuen Argumentations- und Legitimationsmustern nicht wiederfinden, zurückgelassen werden. Das bedeutet, dass Hochschulleitungen die ihnen übertragenen Leitungsaufgaben insbesondere mit Blick auf die Würdigung der wissenschaftlichen Heterogenität an den Universtäten und die Vielfalt der Forschungsthemen und ihrer unterschiedlichen Formate wahrnehmen sollten.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Angrosino, Michael (2007): Doing ethnographic and observational research. Los Angeles: Sage.

Barben, Daniel (2010): Reflexionswissen. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 210–223.

Beck, Stefan (1997a): Die Bedeutung der Materialität der Alltagsdinge. Anmerkungen zu den Chancen einer wissenschaftstheoretisch informierten Integration von Symbol- und Sachforschung. In: Rolf Brednich (Hg.): Symbole. Zur Bedeutung der Zeichen in der Kultur; Hochschultagung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde in Karlsruhe vom 25. bis 29. September 1995. Münster [u.a.]: Waxmann, S. 175–185.

Beck, Stefan (1997b): Umgang mit Technik. Berlin: Akademie Verlag.

Beck, Stefan (2000): Rekombinante Praxen. Wissensarbeit als Gegenstand der Europäischen Ethnologie. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 96 (2), S. 218–246.

Bendix, Regina (2010): Ein Fall für Georgia Augustina? Akademischer Krimi als Therapie. In: Michaela Fenske und Carola Lipp (Hg.): Alltag als Politik, Politik im Alltag. Dimensionen des Politischen in Vergangenheit und Gegenwart: ein Lesebuch für Carola Lipp. Berlin: Lit, S. 161–176.

Bogdan; Taylor (1975): Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences. New York: John Wiley & Sons.

Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf (2009): Einleitung. In: Jörg Bogumil und Rolf Heinze (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: edition Sigma. S. 7–12.

Bohnsack, Ralf (1989): Generation, Milieu, Geschlecht: Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen. Opladen: Leske + Budrich.

Boni, Manfred (2009): Gutes Geld für gute Wissenschaft? Über die Reform der Hochschulfinanzierung in Nordrhein-Westfalen. In: Paul Kellermann, Manfred Boni und Elisabeth Meyer-Renschhausen (Hg.): Zur Kritik europäischer Hochschulpolitik. Forschung

und Lehre unter Kuratel betriebswirtschaftlicher Denkmuster. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111–124.

Borgwardt, Angela (2013): Handlungsempfehlungen. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Profilbildung jenseits der Exzellenz. Neue Leitbilder für Hochschulen (Schriftenreihe Hochschulpolitik), S. 6–8.

Bourdieu, Pierre (2001): Das politische Feld: Zur Kritik der politischen Vernunft. Deutsche Ausgabe. Konstanz und München: UVK-Verlagsgesellschaft.

Brand, Karl-Werner (2011): Umwelttheorie und der praxistheoretische Zugang. In: Matthias Groß (Hg.): Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 173–198.

Breidenstein, Georg; Hirschauer, Stefan; Kalthoff, Herbert; Nieswand, Boris (2013): Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung. Konstanz und München: UVK-Verlagsgesellschaft.

Bretschneider, Falk; Pasternack, Peer (2005): Handwörterbuch der Hochschulreform. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.

Breuer, Franz (2010): Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brinckmann, Hans (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an den Hochschulen. Berlin: edition Sigma.

Brückner, Wolfgang (1971): Falkensteiner Protokolle. Institut für Volkskunde. Frankfurt am Main.

Clarke, Adele (2012): Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn. Herausgegeben und mit einem Vorwort von Reiner Keller. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Creifelds Rechtswörterbuch (2011). 20. Auflage. München: C.H. Beck.

Czarniawska, Barbara (2007): Shadowing. And other techniques for doing fieldwork in modern societies. Kopenhagen: Copenhagen Business School press, Liber & Universitetsforlaget.

Czarniawska, Barbara (2008): A theory of organizing. Cheltenham: Elgar.

Czarniawska, Barbara; Joerges, Bernward (1996): Travels of ideas. In: Barbara Czarniawska und Guje Sevón (Hg.): Translating organizational change. Berlin und New York: Walter de Gruyter, S. 13–48.

Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (1996): Introduction. In: Barbara Czarniawska und Guje Sevón (Hg.): Translating organizational change. Berlin und New York: Walter de Gruyter, S. 1–12.

Czarniawska, Barbara; Sevón, Guje (2005): Translation is a vehicle, imitation its motor, and fashion sits at the wheel. In: Barbara Czarniawska-Joerges und Guje Sevón (Hg.): Global ideas. how ideas, objects and practices travel in a global economy. Malmö [u.a.]: Liber, S. 7–12.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (2013): Jahresbericht 2013. Aufgaben und Ergebnisse. Bonn. Online verfügbar unter: www.dfg.de/download/pdf/dfg_im-profil/geschaeftsstelle/publikationen/dfg_jb2013.pdf; zuletzt geprüft am 20.4.2015.

Deutscher Bundestag (23.07.2007): Entwurf eines Gesetzes zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes. Gesetzentwurf der Bundesregierung. Online verfügbar unter dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/061/1606122.pdf.

Deutsches Rechts-Lexikon in drei Bänden, 3. Auflage, C.H. Beck München 2001.

Dohmen, Dieter; Krempkow, René (2014): Die Entwicklung der Hochschulfinanzierung - von 2000 bis 2025. Konrad-Adenauer-Stiftung. Sankt Augustin/Berlin.

Draheim, Susanne; Reitz, Tilman (2006): Die Rationalität der Hochschulreform. Grundzüge eines postautonomen Wissensregimes. In: *Soziale Welt*, S. 373–396.

Eisch-Angus, Katharina (1992): Grenze: eine Ethnographie des bayerisch-böhmischen Grenzraums. Dissertation. Universität Tübingen.

Emerson, Robert; Fretz, Rachel; Shaw, Linda (2011): Writing Ethnographic Fieldnotes. Chicago: The University of Chicago Press.

Etzkowitz, Henry; Kemelgor, Carol (1998): The Role of Research Centres in the Collectivisation of Academic Science. In: *Minerva*, S. 271–288.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (Hg.) (2012): Zur Situation der Forschung an Deutschlands Hochschulen- Aktuelle empirische Befunde. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung; JOANNEUM RESEARCH, Zentrum für Wirtschafts- und Innovationsforschung; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/Wissenschaftsstatistik gGmbH; Wissenschaftszentrum Berlin; Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung. Online verfügbar unter http://www.wzb.eu/sites/default/files/u6/studis_16_zew_wzb_joanneum_isi_0.pdf, zuletzt geprüft am 14.08.2013.

Fenske, Michaela (2010): Einleitung. In: Michaela Fenske und Carola Lipp (Hg.): Alltag als Politik, Politik im Alltag. Dimensionen des Politischen in Vergangenheit und Gegenwart: ein Lesebuch für Carola Lipp. Berlin: Lit, S. 9–21.

Flick, Uwe (2008): Triangulation. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2011): Das Unmögliche ermöglichen; Zur ´rationalen´ Konstruktion ´irr-rationaler´ Beratungsallmacht. In: Norbert Schroer und Oliver Bidlo (Hg.): Die Entdeckung des Neuen. Qualitative Sozialforschung als Hermeneutische Wissenssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 227–250.

Girtler, Roland (2001): Methoden der Feldforschung. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag.

Gläser, Jochen; Lange, Stefan (2007): Wissenschaft. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 437–451.

Götz, Irene (2007): Empirische Erhebungen in Industriebetrieben und bürokratischen Organisationen. In: Silke Göttsch-Elten (Hg.): Methoden der Volkskunde. Positionen, Quellen, Arbeitsweisen der Europäischen Ethnologie. Berlin: Reimer, S. 213–232.

Götz, Irene; Wittel, Andreas (2000): Ethnographische Arbeitsforschung - zur Einführung. In: Irene Götz und Andreas Wittel (Hg.): Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation. Berlin: Waxmann, S. 7–15.

GG, zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 23.12.2014 I 2438 (23.05.1949): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland.

Hänzi, Denis; Matthies, Hildegard; Simon, Dagmar (2014): Einleitung. In: Denis Hänzi, Hildegard Matthies und Dagmar Simon (Hg.): Erfolg. Konstellationen und Paradoxien einer gesellschaftlichen Leitorientierung. Leviathan. Baden-Baden: Nomos, S. 7–26.

Hebestreit, Ray (2013): Partizipation in der Wissensgesellschaft. Funktion und Bedeutung diskursiver Beteiligungsverfahren. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heinrichs, Werner (2010): Hochschulmanagement. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Hepp, Gerd F. (2011): Bildungspolitik in Deutschland. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hess, Sabine; Tsianos, Vassilis (2012): Ethnographische Grenzregimeanalyse. In: Sabine Hess und Bernd Kasparek (Hg.): Grenzregime. Diskurse, Praktiken, Institutionen in Europa. Berlin: Assoziation A.

Hoffacker, Werner (2000): Die Universität des 21. Jahrhunderts. Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung? Neuwied, Kriftel: Luchterhand.

Hornbostel, Stefan (2010): (Forschungs-) Evaluation. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 293–309.

Hörning, Karl H. (2004): Soziale Praxis zwischen Beharrung und Neuschöpfung. Ein Erkenntnis- und Theorieproblem. In: Karl H. Hörning und Julia Reuter (Hg.): Doing Culture. Neue Positionen zum Verhältnis von Kultur und sozialer Praxis. Bielefeld: transcript, S. 19–39.

Hoßfeld, Heiko (2011): Sprachliche Legitimation von Personalabbaumaßnahmen. Eine Argumentations- und Metaphernanalyse der Massenkommunikation zweier Großbanken. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Interdisziplinäre Arbeitsgruppe ›Exzellenzinitiative‹ der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften (2010): Bedingungen und Folgen der Exzellenzinitiative. In: Stephan Leibfried (Hg.): Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven. Frankfurt am Main: Campus, S. 35–50.

Jaeger, Michael (2009): Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. Wie wirken formelgebundene Mittelvereinbarung und Zielvereinbarungen? In: Jörg Bogumil und Rolf Heinze (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: edition Sigma, S. 45–65.

Jakobi, Anja; Martens, Kerstin (2007): Diffusion durch internationale Organisationen: Die Bildungspolitik der OECD. In: Katharina Holzinger, Helge Jörgens und Christoph Knill (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 247–270.

Kaschuba, Wolfgang (2003): Einführung in die Europäische Ethnologie. München: Verlag C.H. Beck.

Keller, Andreas (2000): Hochschulreform und Hochschulrevolte. Selbstverwaltung und Mitbestimmung in der Ordinarienuniversität, der Gruppenhochschule und der Hochschule des 21. Jahrhunderts. Marburg: Verlag des Bundes demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Knill, Christoph; Vögtle, Eva Maria; Dobbins, Michael (2013): Hochschulpolitische Reformen im Zuge des Bologna-Prozesses. Eine vergleichende Analyse von Konvergenzdynamiken im OECD-Raum. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Koch, Gertraud; Warneken, Bernd (Hg.) (2012): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnographie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

König, Eckard; Bentler, Annette (2010): Konzepte und Arbeitsschritte im qualitativen Forschungsprozess. In: Barbara Friebertshäuser, Antje Langer und Annedore Prengel

(Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, S. 173–182.

König, Gudrun; Korff, Gottfried (Hg.) (2001): Volkskunde '00. Hochschulreform und Fachidentität ; Hochschultagung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde, Tübingen, 9.-11. November 2000. Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde.

König, Gudrun; Korff, Gottfried (2001): Vorwort. In: Gudrun König und Gottfried Korff (Hg.): Volkskunde '00. Hochschulreform und Fachidentität ; Hochschultagung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde, Tübingen, 9.-11. November 2000. Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde, S. 9–11.

König, Karsten (2009): Hierarchie und Kooperation. Die zwei Seelen einer Zielvereinbarung zwischen Staat und Hochschule. In: Jörg Bogumil und Rolf Heinze (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: edition Sigma, S. 29–44.

Kouli, Yaman (2014): Post-industrielle Wissensgesellschaft. Zur Klärung eines Begriffs. In: WZBrief Arbeit, S. 1–5. Online verfügbar unter www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbriefarbeit182014kouli.pdf, zuletzt geprüft am 18.03.2015.

Krämer, Hannes (2012): Wie stabilisieren Organisationen Wissen? Projektarbeit in den Creative Industries. In: Gertraud Koch und Bernd Jürgen Warneken (Hg.): Wissensarbeit und Arbeitswissen. Zur Ethnographie des kognitiven Kapitalismus. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 81–100.

Krücken, Georg; Meier, Frank (2005): Der gesellschaftliche Innovationsdiskurs und die Rolle von Universitäten - Eine Analyse gegenwärtiger Mythen. In: *die hochschule*, S. 157–170.

Kruse, Jan (2014): Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Kübler, Hans-Dieter (2009): Mythos Wissensgesellschaft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lange, Rainer (2010a): Steuerungsinstrumente der Wissenschaftspolitik: Benchmarking, Rankings und Ratings. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.):

Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 322–333.

Lange, Stefan (2010b): Hochschulräte. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 347–362.

Lange, Stefan; Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Katharina Holzinger, Helge Jörgens und Christoph Knill (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 522–548.

Lanzendorf, Ute; Pasternack, Peer (2009): Hochschulpolitik im Ländervergleich. In: Jörg Bogumil und Rolf Heinze (Hg.): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: edition Sigma, S. 13–28.

Lengwiler, Martin (2010): Kontinuitäten und Umbrüche in der deutschen Wissenschaftspolitik des 20. Jahrhunderts. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–25.

Lissner-Espe, Andrea (1993): Janusköpfe - eine Rahmenanalyse des ethnographischen Dilemmas. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin. Institut für Soziologie.

Löfgren, Orvar (2001): Life after postmodernity: Volkskunde in the New Economy. In: Gudrun M. König und Gottfried Korff (Hg.): Volkskunde '00. Hochschulreform und Fachidentität ; Hochschultagung der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde, Tübingen, 9.-11. November 2000. Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde, S. 151–162.

Löwer, Wolfgang (2012): Ein Jahrzehnt Hochschulreform in Deutschland. Vortrag aus Anlass des Symposiums 10 Jahre zfhr in Wien, am 29. September 2011. In: *Zeitschrift für Hochschulrecht*, S. 7–23.

Lüthje, Jürgen (2010): Aktivierendes Wissenschaftsmanagement. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 262–279.

Maasen, Sabine (2008): Exzellenz oder Transdisziplinarität: Zur Gleichzeitigkeit zweier Qualitätsdiskurse. In: Stefan Hornbostel, Dagmar Simon und Saskia Heise (Hg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung, S. 13–31.

Marcinkowski, Frank; Kohring, Matthias; Friedrichsmeier, Andres; Fürst, Silke (2013): Neue Governance und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Edgar Grande, Dorothea Jansen, Otfried Jarren, Arie Rip, Uwe Schimank und Peter Weingart (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation- externe Anforderungen-Medialisierung. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 257–288.

Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meier, Frank; Müller, Andre (2006): Wissenschaft und Wirtschaft - Forschung im Zeitalter des akademischen Kapitalismus. In: *die hochschule*, S. 86–102.

Meier, Frank; Schimank, Uwe (2002): Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen. In: *die hochschule*, S. 82–91.

Meier, Frank; Schimank, Uwe (2009): Matthäus schlägt Humboldt? New Public Management und die Einheit von Forschung und Lehre. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 31 (1), S. 42–61.

Mersch, Britta (2012): "Leuchttürme der Wissenschaft: Exzellenzinitiative, letzte Runde?" erschienen auf www.goethe.de/ins/cn/lp/kul/mag/bil/de10204019.htm. Zuletzt geprüft am 7.8.2014.

Meyer-Guckel, Volker; Winde, Mathias; Ziegele, Frank (Hg.) (2010): Handbuch für Hochschulräte. Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft; Heinz Nixdorf Stiftung. Essen.

Münch, Richard (2008): Stratifikation durch Evaluation: Mechanismen der Konstruktion von Statushierarchien in der Forschung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 37 (1), S. 60–80.

Münch, Richard (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten: Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von Pisa, McKinsey & Co. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Münch, Richard (2010): Der Monopolmechanismus in der Wissenschaft. Auf den Schultern von Robert K. Merton. In: *Berliner Journal für Soziologie* 20, S. 341–370.

Münch, Richard (2011): Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform. Berlin: Suhrkamp.

Münch, Richard (2012): Der Kampf um die Autonomie der Wissenschaft. Wie Rankings die Wissenschaft für externe Interessen instrumentalisieren und die wissenschaftlichen Fachgesellschaften herausfordern. Blogbeitrag vom 2.8.2012 auf http://soziologie.de/blog/2012/08/der-kampf-um-die-autonomie-der-wissenschaft-wie-rankings-die-wissenschaft-fur-externe-interessen-instrumentalisieren-und-die-wissenschaftlichen-fachgesellschaften-herausfordern/; zuletzt geprüft am 24.4.2015.

Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. Online abrufbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-1013757E-13BFAA27/bst/xcms_bst_dms_27561_27562_2.pdf, zuletzt geprüft am 18.11.2014.

Neckel, Sighard (2014): Die Pflicht zum Erfolg. Genealogie einer Handlungsorientierung. In: Denis Hänzi, Hildegard Matthies und Dagmar Simon (Hg.): Erfolg. Konstellationen und Paradoxien einer gesellschaftlichen Leitorientierung. Baden-Baden: Nomos, S. 29–44.

Nowotny, Helga (1999): Es ist so. Es könnte auch anders sein. Erstausgabe. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Nowotny, Helga; Scott, Peter; Gibbons, Michael (2004): Wissenschaft neu denken. Wissen und Öffentlichkeit in einem Zeitalter der Ungewissheit. Weilerswist: Velbrück.

Nullmeier, Frank; Pritzlaff, Tanja; Weihe, Anna C.; Baumgarten, Britta (2008): Entscheiden in Gremien. Von der Videoaufzeichnung zur Prozessanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Olds, Kris (2005): Articulating Agendas and Traveling Principles in the Layering of New Strands of Academic Freedom in Conemporary Singapore. In: Barbara Czarniawska-Joerges und Guje Sevón (Hg.): Global ideas. how ideas, objects and practices travel in a global economy. Malmö [u.a.]: Liber [u.a.], S. 167–189.

Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Günther Ortmann (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 315–354.

Paletschek, Sylvia: Die Erfindung der Humboldtschen Universität. Die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In: *Historische Anthropologie*, 10, S. 183–205.

Palumbo, Enrico (2004): Von den Knoten zum Netz: Virtuelle Teams als Herausforderung für die ethnographische Praxis. In: Gunther Hirschfelder und Birgit Huber (Hg.): Die Virtualisierung der Arbeit. Zur Ethnographie neuer Arbeits- und Organisationsformen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 121–136.

Parthey, Heinrich (2011): Institutionalisierung disziplinärer und interdisziplinärer Forschungssituationen. In: Klaus Fischer, Hubert Laitko und Heinrich Parthey (Hg.): Interdisziplinarität und Institutionalisierung der Wissenschaft. Wissenschaftsforschung Jahrbuch 2010. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin, S. 9–35.

Pasternack, Peer (2006): Wie viel Management verträgt die Hochschule? In: Heinrich, Peter; Kirstein, Denis (Hg.): Ökonomisierung des Hochschulwesens. Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege Berlin. Berlin, S. 33-55. Online verfügbar unter www.fhvr-berlin.de, zuletzt geprüft am 20.5.2015.

Pasternack, Peer (2011): Die föderale Kompetenzordnung im deutschen Hochschulwesen. Entwicklung und Status. In: Peer Pasternack (Hg.): Hochschulen nach der Förderalismusreform. Leipzig: Akademische Verlangsanstalt, S. 21–60.

Pogge Strandmann, Hartmut von (2002): Großbritannien als ein Beispiel für deutsche Universitätsreformen. In: Eberhard Demm (Hg.): Deutscher Brain Drain, europäische Universitätssysteme und Hochschulreform. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn, S. 59–69.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg Verlag.

Räth, Norbert (2009): Rezessionen in historischer Betrachtung. Statistisches Bundesamt (Reihe Wirtschaft und Statistik). Online verfügbar unter

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/WirtschaftStatistik/VGR/RezessionBetrachtung.pdf?__blob=publicationFile; zuletzt geprüft am 18.11.2014.

Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4), S. 282–301.

Reichert, Sybille; Winde, Mathias Aljoscha; Meyer-Guckel, Volker (2012): Jenseits der Fakultäten. Hochschuldifferenzierung durch neue Organisationseinheiten für Forschung und Lehre. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft; Heinz Nixdorf Stiftung. Essen. Online verfügbar unter: www.stifterverband.info/publikationen_und_podcasts/positionen_dokumentationen/jenseits _der_fakultaeten/jenseits_der_fakultaeten.pdf, zuletzt geprüft am 15.4.2015.

Ropohl, Günter (2012): Allgemeine Systemtheorie. Einführung in transdisziplinäres Denken. Berlin: edition sigma.

Röttger-Rössler, Birgitt (2004): Die kulturelle Modellierung des Gefühls. Ein Beitrag zur Theorie und Methodik ethnologischer Emotionsforschung anhand indonesischer Fallstudien. Münster: LIT Verlag.

Sahlin-Andersson, Kerstin (1996): Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. In: Barbara Czarniawska und Guje Sevón (Hg.): Translating organizational change, Berlin und New York: Walter de Gruyter: S. 69–92.

Sahlin-Andersson, Kerstin; Brunsson, Nils (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: *Organization Studies*, S. 721–746.

Schmücker, Stefanie (2011): Universitätsprofile - Konzeption, Komponenten sowie empirische Umsetzung an deutschen Universitäten. München: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF).

Schreyögg, Georg; Noss, Christian (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß-Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel. In: Georg Schreyögg und Peter Conrad (Hg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, S. 33–62.

Schubert, Torben; Schmoch, Ulrich (2010): Finanzierung der Hochschulforschung. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 244–261.

Seckelmann, Margrit (2010): Rechtliche Grundlagen und Rahmensetzungen. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 227–243.

Sieben, Barbara (2009): Der linguistic turn in der Managementforschung. In: Rainer Diaz-Bone und Gertraude Krell (Hg.): Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 37–62.

Sieweke, Simon (2010): Managementstrukturen und outputorientierte Finanzierung im Hochschulbereich. Zum Instrumentarium des Neuen Steuerungsmodells im Hinblick auf Wissenschaftsfreiheit und Hochschulautonomie. Baden-Baden: Nomos.

Simon, Dagmar; Flink, Tim (2014): Erfolg in der Wissenschaft: Von der Ambivalenz klassischer Anerkennung und neuer Leistungsmessung. In: Denis Hänzi, Hildegard Matthies und Dagmar Simon (Hg.): Erfolg. Konstellationen und Paradoxien einer gesellschaftlichen Leitorientierung. Baden-Baden: Nomos, S. 123–144.

Sommer, Michael (2014): Die feine englische Art. Forschungsrating in Großbritannien. In: *Forschung & Lehre* 21, S. 110–111.

Speth, Rudolf (2010): Stiftungen und Think Tanks. In: Dagmar Simon, Andreas Knie und Stefan Hornbostel (Hg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 390–405.

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland (2014): Geschäftsordnung der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland gemäß Beschluss vom 19. November 1955 i. d. F. vom 29. August 2014. Online verfügbar unter www.kmk.org/fileadmin/pdf/gogr.pdf, zuletzt geprüft am 20.04.2015.

Stichweh, Rudolf (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In: Ulrich Sieg und Dietrich Korsch (Hg.): Die Idee der Universität heute. München: K. G. Saur, S. 123–134.

Strauss, Anselm L. (1991): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink Verlag.

Tenorth, Heinz-Elmar (2010): Was heißt Bildung in der Universität? In: *die hochschule*, S. 119–134.

Teichler, Ulrich (2008): Hochschulforschung international. In: Karin Zimmermann, Marion Kamphans und Sigrid Metz-Göckel (Hg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 65–86.

Thedvall, Renita (2013): Punctuated entries: Doing fieldwork in policy meeting in the European Union. In: Christina Garsten und Anette Nyqvist (Hg.): Organisational Anthropology. Doing Ethnography in and among Complex Organisations, London: Pluto Press, S. 106–119.

Turner, George (2001): Hochschule zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Zur Geschichte der Hochschulreform im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Berlin: Duncker & Humblot.

UNESCO (2005): Weltbericht „Towards Knowledge Societies“. Online verfügbar unter: http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf, zuletzt geprüft am 3.11.2014.

Vollmer, Hendrik (2002): Ansprüche und Wirklichkeiten des Verwaltens im Reformdiskurs der neunziger Jahre. Die diskursive Ordnung von Reformkommunikation. In: *Zeitschrift für Soziologie* 31 (1), S. 44–65.

Warneken, Bernd; Wittel, Andreas (1997): Die neue Angst vor dem Feld. Ethnographisches research up am Beispiel der Unternehmensforschung. In: *Zeitschrift für Volkskunde* 93 (1), S. 1–16.

Weingart, Peter (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Weingart, Peter (2011): Die Wissenschaft der Öffentlichkeit und die Öffentlichkeit der Wissenschaft. In: Barbara Hölscher und Justine Suchanek (Hg.): Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–61.

Wiendieck, Gerd (2008): Organisationen im Wandel. Ein Rückblick. In: Rudolf Fisch, Andrea Müller und Dieter Beck (Hg.): Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13–38.

Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian (Hg.) (2012): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Wissenschaftsrat (2009): Stellungnahme zu den Programmen Sonderforschungsbereiche und Forschungszentren der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Hg. v. Wissenschaftsrat. Wissenschaftsrat. Köln.

Wissenschaftsrat (2011): Empfehlungen zur Differenzierung der Hochschulen. Hg. v. Wissenschaftsrat. Wissenschaftsrat. Köln.

Wissenschaftsrat (2012): Ergebnisse des Forschungsratings Anglistik und Amerikanistik. Hg. V. Wissenschaftsrat. Wissenschaftsrat. Köln.

Wolff, Stephan (2012): Dokumenten- und Aktenanalyse. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 502–513.

Ziegele, Frank; Hener, Yorck (2004): Benchmarking in der Hochschulpraxis - Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung durch kooperatives Handeln. In: Winfried Benz (Hg.): Handbuch Qualität in Studium und Lehre. Stuttgart: Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation, S. 1–20.

Verwendete Internetquellen

https://www.zukunftskolleg.uni-konstanz.de/about-zukunftskolleg/concept/; zuletzt geprüft am 23.5.2015.

http://www.exzellenz.uni-konstanz.de/en/; zuletzt geprüft am 23.5.2015.

http://www.bmbf.de/de/6142.php; zuletzt geprüft am 21.8.2013.

http://www.bmbf.de/de/6075.php; zuletzt geprüft am 9.9.2014.

http://soziologie.de/blog/2012/08/der-kampf-um-die-autonomie-der-wissenschaft-wie-rankings-die-wissenschaft-fur-externe-interessen-instrumentalisieren-und-die-wissenschaftlichen-fachgesellschaften-herausfordern/; zuletzt geprüft am 24.4.2015.

http://dfg.de/foerderung/programme/einzelfoerderung/index.html; zuletzt geprüft am 24.4.2015.

www.wissenschaftsrat.de/ueber-uns/gruendung_geschichte.html; zuletzt geprüft am 23.5.2015.

http://www.wissenschaftsrat.de/arbeitsbereiche-arbeitsprogramm/exzellenzinitiative/zukunftskonzepte.html; zuletzt geprüft am 24.4.2015.

www.dfg.de/foerderung/programme/exzellenzinitiative/, zuletzt geprüft am 20.5.2015.