

Multipler Wettbewerb an Universitäten

Ursachen und Auswirkungen

| GEORG KRÜCKEN | Die zunehmende Transformation der Universitäten in wettbewerbliche Akteure führt zu Dynamiken und Folgewirkungen, die auch die interne Governance von Universitäten betreffen. Eine kritische Analyse.

Das Hochschulsystem in Deutschland ist zunehmend durch eine Multiplizierung des Wettbewerbs gekennzeichnet. Die Verknüpfung unterschiedlicher Akteure, die um unterschiedliche knappe Güter im Wettbewerb stehen, führt zu weitreichenden Folgen, die auch die interne Governance von Universitäten betreffen. Knappe Wettbewerbsgüter sind etwa Aufmerksamkeit, Reputation, Drittmittel, Rankings, Positionen, Publikationen, Studierende, Personal (aus Sicht der Hochschulen) und Stellen (aus Sicht der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler). Zentrale Wettbewerbsakteure sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Universitäten und der Staat. Auf der Ebene von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern findet eine Vervielfältigung sowie Vorverlagerung des Wettbewerbs im Karriereverlauf statt. Universitäten transformieren sich in organisationale Wettbewerbsakteure. Schließlich stellt der Staat in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik weit mehr als die Rahmenbedingungen für den Wettbewerb von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Universitäten zur Verfügung,

sondern er ist selbst ein im Wettbewerb stehender Akteur, der den Wettbewerb im Hochschulsystem aktiv vorantreibt.

Wissenschaftlicher Reputationswettbewerb

Auf der Ebene individueller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist der Wettbewerb bereits umfassend erforscht worden. In der Wissenschaftsgeschichte, -soziologie und -ökonomie gilt der Wettbewerb um neue Erkenntnisse und die damit verbundene Reputation als zentral für die Wissenschaftsentwicklung. Nur der von außen ungesteuerte wissenschaftliche Wettbewerb kann Durchbrüche in der Wissenschaft hervorbringen, so die übergreifende, wenn auch etwas zuspitzte Einschätzung. Vor diesem Hintergrund zeigen neuere Analysen, dass der wissenschaftliche Reputationswettbewerb deutlichen Veränderungen unterworfen ist. So findet auf der individuellen Ebene eine Vervielfältigung von Wettbewerbsgütern statt. Galt bis vor wenigen Jahrzehnten noch „publish or perish“ als Imperativ des Wissenschaftssystems, ist dieser Imperativ nicht mehr aussagekräftig, denn es geht zunehmend nicht mehr um Publikationen an sich, wenn man an die nicht mehr überschaubare Anzahl an Sammelbänden in den Geistes- und Sozialwissenschaften denkt, sondern um spezifische Publikationen, insbesondere hoch gerankte internationale Zeitschriftenartikel. Hinzu kommen weitere Wettbewerbsdimensionen wie Zitationen sowie prestigeträchtige Drittmittel, Auslandsaufenthalte und Kooperationen. Diese multiplen Wettbewerbsdimensionen lassen sich, unterstützt von standardisierten Lebens-

läufen, Datenbanken und Plattformen, von den Akteuren selbst sowie von externen Einrichtungen, zum Beispiel von Berufungskommissionen oder Förderorganisationen, erfassen und miteinander vergleichen. Sie erhöhen insbesondere den Druck bei den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die noch über keine unbefristete Professur verfügen und die sich glaubhaft als individuell erfolgreiche Wettbewerbsakteure – und nicht als Teil einer überindividuellen Forschungs- oder Denktradition – darstellen müssen. In diesem Sinne wird der Wettbewerb im Karriereverlauf vorverlagert. So wird auf der Postdoc-Ebene ein individuelles Forschungsprofil erwartet, das idealerweise nicht nur durch Publikationen, sondern auch durch Drittmittel geprägt ist – und zwar unabhängig von der wissenschaftlichen Disziplin. Waren Forschungs Drittmittel lange Zeit insbesondere in den Naturwissenschaften von Bedeutung, und dort vor allem auf der Ebene von Professorinnen und Professoren, ist der Drittmittelwettbewerb heutzutage generisch. Neuere Untersuchungen zeigen, dass in allen Fächern DFG-Drittmittel als Nachweis wissenschaftlicher Leistungsfähigkeit gelten, und zwar bereits auf der Postdoc-Ebene. Ebenso ist in einem als besonders leistungsfähig eingeschätzten Segment der Wettbewerb um ERC-Starting-Grants entbrannt, die nicht immer erforderlich sind, um qualitativ hochwertige Forschung zu betreiben, die aber fächerübergreifend als „Aufmerksamkeitsfänger“ (Luhmann) fungieren und die Wahrscheinlichkeit des Rufes auf eine Professur deutlich erhöhen. Dies gilt auch für aus dem Ausland kommende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, was ebenfalls unterstreicht, dass der Wettbewerb im Hochschulsystem nur als dynamisch und im Wandel stehend zu betrachten ist.

AUTOR



Georg Krücken ist Professor für Hochschulforschung an der Universität Kassel und Sprecher des Vorstands des International Center for Higher Education Research (INCHER).

Universitäten als Wettbewerbsakteure

Der Wettbewerb in der Wissenschaft als Wettbewerb zwischen individuellen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird zunehmend überlagert durch Universitäten als Wettbewerbsakteure. Zahlreiche Studien aus den letzten zwei bis drei Jahrzehnten belegen, dass Universitäten sich in ganz unterschiedlichen nationalen Systemen als eigenständige, strategisch orientierte Wettbewerbsakteure positionieren. Dieser Trend, der in den USA schon deutlich früher begann, ist vor allem in Europa, aber auch z.B. in Asien und Lateinamerika deutlich zu beobachten. Die Universität ist in diesem Sinne mehr als die Summe ihrer Teile, und die dezentral organisierte Expertenorganisation wird durch universitätsweite und zentral organisierte Strategiebildungsprozesse überlagert, in deren Rahmen unterschiedliche Profilbildungs- und Positionierungsprozesse in unterschiedlichen Wettbewerben um knappe Güter stattfinden. Leitbilder, Kennzahlen, interne Wettbewerbe sowie das Anwachsen strategisch orientierter Verwaltungsabteilungen (Controlling, Forschungsförderung und -information, Öffentlichkeitsarbeit etc.) sind ebenso Ausdruck dieser Entwicklung wie die Zunahme an Handlungs- und Entscheidungskompetenzen auf der Ebene der Universitätsleitungen. Die Universität als Organisation fungiert hier vielfach als Scharnier zwischen ihrer gesellschaftlichen, insbesondere staatlichen Umwelt und ihren wissenschaftlichen Organisationseinheiten und Mitgliedern.

Die Rolle des Staates im multiplen Wettbewerb

Von besonderer Bedeutung sind – neben den Veränderungen auf der individuellen und universitären Ebene – Veränderungen, die die Rolle des Staates im multiplen Wettbewerb betreffen. Auch hier ist Deutschland in übergreifende, transnationale Entwicklungen eingebettet wie dem New Public Management, das explizit auf eine stärkere staatliche Wettbewerbssteuerung setzt. Der Staat gibt in diesem Rahmen, zugespitzt formuliert, nicht mehr lediglich die Rahmenbedingungen vor, die es Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Universitäten erlauben, sich wettbewerbslich zu verhalten. Er betreibt selbst eine aktive Wettbewerbssteuerung, sei es über Zielvereinbarungen

und andere Governance-Instrumente, sei es über die Multiplizierung von staatlich geförderten Wettbewerben (Exzellenzinitiative bzw. -strategie, Qualitätspakt Lehre, Innovative Hochschule, Tenure-Track-Programm etc.). Die hohe Legitimation des Wettbewerbsparadigmas für die staatliche Hochschul- und Wissenschaftspolitik hängt dabei mit der hohen Wettbewerbsorientierung und dem meritokratischen Selbstverständnis des Wissenschaftssystems und seiner individuellen und organisationalen Mitglieder zusammen. Auf Erfolg oder Misserfolg im Wettbewerb basierende oder sich gar verstärkende Ungleichheiten zwischen Individuen, Fächern und Universitäten haben hier eine deutlich höhere, wettbewerbsliche und meritokratische Legitimation als Ungleichheiten in anderen Politikbereichen, wie etwa der Sozial- und Gesundheitspolitik, denn letztere dient gerade dazu, von Seiten des Staates gesellschaftliche Ungleichheiten abzuschwächen. Für Deutschland spielt hierzu zudem die föderale Struktur der Hochschul- und Wissenschaftspolitik eine Rolle, die zur Multiplizierung von staatlich geförderten Wettbewerben führt. Einerseits sind die Steuerungsmöglichkeiten des Bun-

»Neuere Analysen zeigen, dass der wissenschaftliche Reputationswettbewerb deutlichen Veränderungen unterworfen ist.«

des über das Medium „Recht“ aufgrund des Bildungsföderalismus sehr begrenzt, während das Medium „Geld“ keinen derartigen Restriktionen unterliegt und für eine kaum noch überschaubare Anzahl an Wettbewerben genutzt wird. Andererseits ziehen staatliche Wettbewerbe, die vor allem durch den Bund zustande kommen, Landeswettbewerbe nach sich, mit denen einzelne Bundesländer – man denke hier zum Beispiel an das hessische LOEWE-Programm zur Förderung von Spitzenforschung – versuchen, „ihre“ Universitäten auch mit Blick auf landesübergreifende Wettbewerbe besser zu positionieren; ebenso wird das Instrument der Zielvereinbarungen von Seiten der Landesministerien gerade mit Blick auf die Exzellenzstrategie umfassend eingesetzt.

Staatlich initiierte Wettbewerbe in Forschung und Lehre

Das Zusammenspiel der individuellen, organisationalen und staatlichen Ak-

teure und ihre jeweiligen Wettbewerbspositionierungen führt zu erheblichen Dynamiken und Folgewirkungen. Diese werden die Hochschul- und Wissenschaftsentwicklung auf vielfältige Art und Weise prägen. Ein Aspekt dieser Entwicklung ist dabei die interne Governance von Hochschulen, die sich dadurch verändert, dass Wettbewerb zunehmend als staatliches Governance-Instrument eingesetzt wird. Die Zusammenhänge von multiplen Wettbewerb, staatlicher Governance und hochschulinterner Governance lassen sich verdeutlichen, wenn man sich staatlich initiierte Wettbewerbe in Forschung und Lehre genauer anschaut.

Die staatliche Governance über den Wettbewerb in Deutschland spiegelt sich in der deutlichen Zunahme von Ausschreibungswettbewerben wider, die den „bottom up“-Wettbewerb um wissenschaftliche Erkenntnisse und Reputation überlagern und ergänzen. Konkrete, zeitlich und formal klar umrissene Ausschreibungswettbewerbe, die sich an Universitäten richten, betreffen in erheblichem Maße auch Forschung und Lehre als ihre Kernfunktionen. Mit der Exzellenzinitiative (ExIn) des Bundes und der Länder sowie dem Qualitätspakt Lehre (QPL) wurden den Hochschulen insgesamt 6,6 Milliarden Euro – seit 2006 4,6 Milliarden für die Exzellenzinitiative, seit 2011 2 Milliarden für den Qualitätspakt Lehre –

zur Verfügung gestellt. Beide Initiativen werden in anderen Formaten, als Exzellenzstrategie und über die Gründung der Stiftung „Innovation in der Hochschullehre“, fortgeführt. ExIn und QPL als zwei thematisch unterschiedliche Ausschreibungswettbewerbe versetzen Universitäten in einen multiplen Wettbewerb um die entsprechenden Fördermittel.

Im Hinblick auf die Folgen für interne Governance zeigen sich auffällige Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen beiden Ausschreibungswettbewerben. Sowohl die ExIn als auch der QPL führen als externe Wettbewerbe auch zur stärkeren universitätsinternen Nutzung von Wettbewerb als Modus der Governance, da für beide Ausschreibungen von Seiten der Hochschulleitung und -verwaltung interne Wettbewerbe initiiert und durchgeführt werden. Auch darüber hinaus nehmen Hochschulleitung und -verwaltung in diesen Wettbewerben, die sich mit Forschung und Lehre auf die Kerntätigkeiten der akademischen

Profession beziehen, eine aktive Rolle ein. Diese besteht trotz aller organisationaler Strategiebildung vor allem darin, individuelle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die Beteiligung an den Ausschreibungen zu gewinnen, denn ohne deren Mitmachbereitschaft und als reine Organisationsentwicklungsprojekte können derartige Wettbewerbe nicht erfolgreich bestritten werden. Das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation muss dabei nicht reibungslos sein, denn die organisationale Strategiefähigkeit, die sich im Anschlag von Verbundprojekten niederschlägt, kann mit individuell motivierten Aktivitäten in Forschung und Lehre kollidieren, denn schließlich ist Zeit letztlich die vermutlich knappste Ressource in Hochschulen und Wissenschaft, über deren Disposition zu entscheiden ist. In diesem Spannungsverhältnis tun sich grundlegende und ungelöste Fragen der internen Governance auf. Man sieht zudem, dass bei der ExIn und dem QPL die formal in der Theorie klar unterschiedenen Governance Modi „Wettbewerb“ und „Hierarchie“ empirisch eng verflochten sind. Ebenso stehen sich „Wettbewerb“ und „Kooperation“ hier nicht antithetisch gegenüber, sondern Wettbewerb erzeugt in beiden Ausschreibungswettbewerben Kooperationsnotwendigkeiten innerhalb der Universität, aber auch mit anderen.

Unterschiede der beiden Wettbewerbe

Damit beginnen auch die Differenzen zwischen beiden Wettbewerben. In die ExIn ist die Hochschulleitung insgesamt sehr viel stärker involviert als in den QPL, der jenseits der Wissenschaft vor allem von Seiten der Verwaltung und dem für die Lehre zuständigen Mitglied der Hochschulleitung betreut wird. Durch die ExIn und andere auf die Forschung bezogenen Strategiebildungsprozesse an Universitäten entstehen vielfach sogenannte „Küchenkabinette“ aus besonders forschungsstarken Professorinnen und Professoren, die gemeinsam mit der Hochschulleitung die strategische Forschungsentwicklung der Universität vorantreiben. Solche informellen Strukturen, die jenseits der klassischen Governancestrukturen in Universitäten entstehen, finden sich in aller Regel nicht, wenn es um den QPL und lehrbezogene Strategiebildungsprozesse geht. Interessanterweise sind beide Wettbewerbe

hochschulintern wie -extern weitgehend entkoppelt. Knappe Wettbewerbsgüter in den beiden Kernfunktionen von Universitäten führen nicht zu einer gemeinsamen Strategiebildung in Forschung und Lehre und schlagen sich nicht in gemeinsamen Veränderungen der internen Governance nieder.

Ohnehin variiert die hochschulinterne Bedeutung beider Wettbewerbe erheblich. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass der Drittmittelwettbewerb im Bereich der Forschung ein Reputationswettbewerb ist, der – im Unterschied zu dem im Bereich der Lehre – für individuelle, organisationale und staatliche Akteure gleichermaßen, sofern erfolgreich, von hoher Attraktivität ist.

»Die hochschulinterne Bedeutung der beiden Wettbewerbe „Exzellenzinitiative“ und „Qualitätspakt Lehre“ variiert erheblich.«

Die unterschiedlichen Akteure werden vor allem über das knappe Gut „sichtbare Forschungsreputation“ miteinander verbunden, denn nur dieses sichert das knappe Gut „Ressourcen“. Demgegenüber sind die Verbindungen zwischen den Akteuren, die über das knappe Gut „sichtbare Lehrreputation“ miteinander verbunden sind, eher lose und situativ, auch wenn die damit verbundenen Ressourcen durchaus beachtlich sind. Erfolg beim QPL als Lehrwettbewerb setzt auch nicht voraus, als lehrstarke Universitäten bereits in der Vergangenheit erfolgreich gewesen zu sein. Auch hierin besteht ein Unterschied zur ExIn und zur Bedeutung vorangegangener Erfolge, insbesondere im Wettbewerb um DFG-Drittmittel, wobei gerade vernetzte Programme wie Sonderforschungsbereiche in Interviews mit Hochschulleitungen als „Goldstandard“ bezeichnet wurden, die das mit der ExIn verbundene Versprechen auf qualitativ hochwertige Forschung absichern.

Dass Universitäten als organisationale Akteure sich nahezu ausschließlich über die ExIn und nicht über den QPL positionieren, findet seine Entsprechung auch auf der Ebene individueller und staatlicher Akteure. Reputationsgewinne individueller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über die prominente Beteiligung an der ExIn, zum Beispiel als Clustersprecherin bzw. -sprecher, finden keine Entsprechung beim QPL. Auch die Rolle der Landesministerien variiert

sehr stark in den Ausschreibungswettbewerben. Während sie beim QPL nur von untergeordneter Bedeutung sind, nutzen sie im Exzellenz-Wettbewerb ein breites Handlungsrepertoire – Anregung und Beratung, mehr oder weniger sanfter Druck, eigene Wettbewerbe, Zielvereinbarungen –, um „ihre“ Universitäten möglichst erfolgreich zu positionieren. Die Folgen des multiplen Wettbewerbs, sei es mit Blick auf staatlich initiierte Wettbewerbe, sei es darüber hinaus, für die interne Governance von Universitäten sind erheblich und wurden zum Teil in diesem Beitrag angesprochen. Darüber hinaus stellen sich grundlegende Fragen, die aus der Multiplizierung des Wettbewerbs resultieren und die über die interne Governance hinausgehen und das Gesamtsystem betreffen: Steigert oder schwächt der multiple Wettbewerb die Leistungsfähigkeit der einzelnen Elemente des Hochschul- und Wissenschaftssystems sowie des Systems insgesamt, und wie verträgt sich die mit dem multiplen Wettbewerb verbundene Effizienz- und Strategieorientierung mit dem Bildungsauftrag von Universitäten, der gerade nicht in Effizienz und Strategie aufgeht?

Weiterführende Literatur:

Krücken, Georg (2021). *Multiple Competitions in Higher Education: A Conceptual Approach*. In: *Innovation: Organization & Management*, Vol. 23, No. 2: 163-181.

Krücken, Georg; Büinstorf, Guido; Cantner, Uwe; Frost, Jetta; Grebel, Thomas; Hamann, Julian; Hottenrott, Hanna; Kosmützky, Anna; Meier, Frank; Schimank, Uwe; Serrano Velarde, Kathia (2021): *Multipler Wettbewerb im Hochschulsystem – Interdisziplinäre Perspektiven und wissenschaftspolitische Implikationen*. In: *Das Hochschulwesen*, 69(3+4): 90-95.

Kosmützky, Anna; Krücken, Georg (2023): *Governing Research: New Forms of Competition and Cooperation in German Academia*. In: Kerstin Sahlin & Ulla Eriksson-Zetterquist (eds.), *Restoring Collegiality: Re-vitalizing Faculty Authority in Universities*. *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 86: 31-57, Bingley: Emerald Publishing Limited.

Derartige Fragen werden gegenwärtig in der DFG-geförderten Forschungsgruppe „Multipler Wettbewerb im Hochschulsystem (FOR 5234) untersucht.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag anlässlich der Trilateralen Konferenz der Wissenschaftsverbände Deutschlands (DHV), Österreichs (UVP) und der Schweiz (VSH) in Wien zum Thema „20 Jahre Universitätsgesetz: Governance – Gestern – Heute – Morgen“ am 12. Juni 2023.