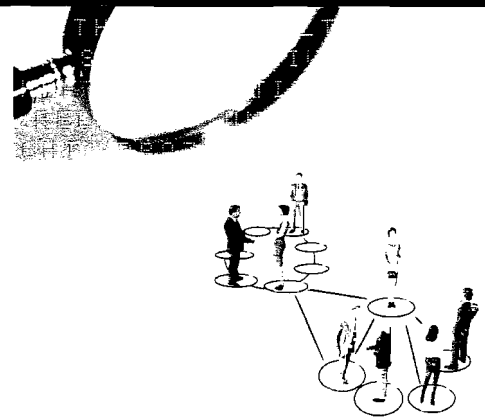


Uwe Wilkesmann  
Christian J. Schmid (Hrsg.)

# Hochschule als Organisation



ORGANISATIONSSOZIOLOGIE

Herausgeber  
Uwe Wilkesmann.  
Christian J. Schmid.  
Technische Universität Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-531-18769-3  
DOI 10.1007/978-3-531-18770-9

ISBN 978-3-531-18770-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS  
© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandabbildung: Maximiliane Wilkesmann  
Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

## Inhalt

<b>Vorwort – Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid</b> .....	7
<b>Konzeptualisierungen der Hochschule als Organisation</b> .....	15
Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘ – <i>Barbara M. Kehm</i> .....	17
Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten – <i>Otto Hüther/Georg Krücken</i> .....	27
Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ‚unternehmerischen Hochschule‘ – <i>Lothar Zechlin</i> .....	41
Gelehrtenrepublik und staatliche Anstalt - Verfassungsrechtliche Grundlagen und systemischer Kontext der Organisation Hochschule – <i>Helmut Fangmann</i> .....	61
Zeitgenössische Hochschulreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus – <i>Anna Kosmützky/Michael Borggräfe</i> .....	69
<b>Hochschulleitungsorgane</b> .....	87
Academic Capitalism? - Wirtschaftsvertreter in Hochschulräten deutscher Universitäten. Eine organisationstheoretisch fundierte empirische Analyse – <i>Werner Nienhüser</i> .....	89
Hochschulräte in der Universitäts-Governance - Was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit? – <i>Peter M. Kretek/Zarco Dragsic</i> .....	113
Hochschulleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit – <i>Enno Aljets/Eric Lettkemann</i> .....	131
‚Möglichst keine Konflikte in der Universität‘ - Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten – <i>Nadja Bieletzki</i> .....	155
Varianten der Messung von Organisationsführung - Das Beispiel des Effekts von Anreizsteuerung auf den Formalitätenaufwand der Hochschullehrer – <i>Andres Friedrichsmeier</i> .....	165
Zur Professionalität von Hochschulleitungen im Hochschulmanagement: Organisationstheoretische Erklärungsversuche zu einer Interviewserie – <i>Fred G. Becker/Wögen Tadsen/Elke Wild/Ralph Stegmüller</i> .....	191

# „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ - Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre

*Katharina Kloke  
Georg Krücken*

## 1 Einleitung

Die Qualitätssicherung an deutschen Hochschulen hat sich aufgrund mehrerer Faktoren zum „hochschulreformerischen Topthema“ (Pasternack 2004: 1) entwickelt. Als ein wichtiger Faktor für die zunehmende Bedeutung von Qualität wird im Hochschulreformdiskurs die zunehmende Hochschulautonomie angesehen: „Handlungsfähigkeit gegen Leistungspflicht: Das ist das Quidproquo der modernen Hochschulpolitik“ (Winde 2010: 4). Dieser Argumentation zufolge ist es rational, wenn sich der Staat aus der Detailsteuerung zurückzieht und die Regulierung von Einzelaspekten den Hochschulen selbst überlässt, da solchermaßen den Hochschulen die Möglichkeit gegeben wird, relevante Prozesse selbstorganisiert zu steuern und im Ergebnis zur Steigerung der organisationalen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit beizutragen. Dies bedeutet, dass es nicht mehr genügt, staatliche Vorgaben einzuhalten. Vielmehr müssen Nachweise über die eigene Leistungsfähigkeit erbracht werden. So sind die Hochschulen im Zuge von Autonomisierungsprozessen dazu aufgefordert, die Verantwortung für die Qualitätssicherung zu übernehmen und diese transparent darzustellen. Die Qualitätsfrage wird aber nicht nur im Rahmen von veränderten Beziehungen zwischen Staat und Hochschulen virulent. Sie entspringt zugleich einem hochschulkritischen Diskurs in Politik und Öffentlichkeit, in dem es vornehmlich um die externe Legitimation der Organisation ‚Hochschule‘ und ihrer individuellen Akteure geht. Als Auslöser dieser Entwicklung ist vor allem der Vertrauensverlust in die Selbststeuerungsfähigkeit der Profession der Professoren durch Politiker, Studierende und externe „stakeholder“ zu betrachten (vgl. Weingart 2001: 284 ff.). „In gewissem Sinn ist die Qualitätsdebatte dabei Ausdruck eines verloren gegangenen Vertrauens in die rein akademischen Qualitätssicherungsmaßnahmen“ (Pellert 2002: 22).

Vor allem die Qualitätssicherung im Bereich der Lehre stand während des letzten Jahrzehnts im Vordergrund. Dies ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Im Rahmen des Bologna-Prozesses nimmt die Herstellung von Transparenz und die Vergleichbarkeit von Studienangeboten durch Qualitätssicherung eine zentrale Rolle ein, sowohl auf nationaler Ebene, als auch international. Darüber hinaus gelangten mit der Multiplizierung von Funktionsansprüchen (z. B. praxisnahe Ausbildung) und gestiegenen Inklusionsanforderungen (ein größerer Anteil einer Alterskohorte soll eine akademische Ausbildung erlangen) auch Fragen der zeitlichen Dauer des Studiums, der Abbrecherquote, der Praxisrelevanz der Studiengänge usw. in den Vordergrund und wurden zunehmend Gegenstand qualitätssichernder Maßnahmen an Hochschulen (vgl. Projekt Qualitätsmanagement 2010). Weiter-

hin ergibt sich die Notwendigkeit spezifisch-organisationaler Maßnahmen daraus, dass auch im Hochschulbereich aufzuspürende Marktmechanismen im Fall des Verhältnisses von Hochschulen und Lehrenden auf der einen und (potenziellen) Studierenden auf der anderen Seite hier nicht greifen: Studierende als Nachfrager von Lehrleistungen können und wollen sich mehrheitlich nicht so verhalten, wie man in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur die Nachfrageseite versteht, also rational handelnd und gut informiert, so dass im Ergebnis das im Hinblick auf das Preis-/Leistungsverhältnis qualitativ hochwertigste Produkt gewählt wird. Die Wahl der Produkte (also: die Hochschulen selbst sowie die von ihnen angebotenen Studiengänge) ist mit zahlreichen Unsicherheiten belastet und orientiert sich in weiten Teilen an Kriterien, die wenig bis gar nichts mit den Produkten selbst zu tun haben, wie empirische Untersuchungen zur Studienplatzwahl in Deutschland immer wieder zeigen (vgl. Heine 2008). Den Hochschulen ist es hingegen kaum möglich, die Nachfrageseite, die aus einzelnen, unorganisierten Personen besteht, systematisch zu beobachten. Und für die Lehrenden gilt, dass Lehrleistungen im Vergleich zu Forschungsleistungen für die individuelle Karriere und Reputation von untergeordneter Bedeutung sind. Dies gilt sowohl für Nachwuchswissenschaftler/innen als auch für etablierte Professorinnen und Professoren. Zudem existiert im Bereich der Forschung eine ausgesprochen dichte Qualitätssicherung über die organisationsübergreifende Scientific Community und Peer-Review-Verfahren, für die es hinsichtlich der Lehre kein funktionales Äquivalent auf der Ebene der Fachgemeinschaften gibt. Der kollegiale Austausch über die Lehre findet kaum im Rahmen wissenschaftlicher Tagungen statt, und das Feedback ist im Vergleich zur kollegialen Entscheidung über ein Forschungsprojekt oder eine Publikation nicht bindend und weitaus weniger einschneidend.

Vor diesem Hintergrund kann in der deutschen Hochschullandschaft eine zunehmende Etablierung von Stellen im Bereich der Qualitätssicherung an Hochschulen beobachtet werden, die sich vor allem auf die Lehre beziehen und zumeist auf zentraler Ebene angesiedelt sind. So konnte das Projekt Q in seiner im Jahr 2010 durchgeführten Umfrage zeigen, dass es an 86,6 % der befragten Hochschulen eine hochschulweite Ansprechstelle für Qualitätssicherung gibt (vgl. Projekt Qualitätssicherung 2010: 8). In einer im Jahr 2008 unter deutschen Kanzlerinnen und Kanzlern bzw. hauptamtlichen Vizepräsidentinnen und -präsidenten durchgeführten Befragung gaben diese an, dass vor allem in der Qualitätssicherung im Bereich der Lehre in den letzten fünf Jahre neue organisatorische Einheiten und/oder neue Stellen eingerichtet bzw. ausgebaut wurden (vgl. Krücken et al. 2010). Doch wie ist dieser Befund organisationssoziologisch zu deuten? Wir gehen davon aus, dass in dem deutlichen Zuwachs an Stellen und Einheiten in der Qualitätssicherung ein gewandeltes Verständnis der Hochschule als Organisation zum Ausdruck kommt. Dieses lässt sich, zugespitzt formuliert, als Übergang von der lose gekoppelten Organisation zur einheitlich und strategisch handlungsfähigen Organisation bezeichnen. Dieses werden wir im Folgenden zunächst theoretisch herleiten (Teil 3) und anschließend anhand unseres empirischen Materials aufzeigen (Teil 4). Unsere Analyse zeigt jedoch, dass der zuvor beschriebene Wandlungsprozess sich keinesfalls bruchlos vollzieht. Im Gegenteil: Auch wenn die Kopplungen fester werden, finden diese in einem Rahmen statt, in dem zentrale Merkmale einer von Professionsangehörigen gesteuerten Organisation zum Tragen kommen. Der von Mintzberg (1979) als „professional bureaucracy“ bezeichnete Organisationstypus ist ihm zufolge dadurch charakterisiert, dass die Professionellen, in diesem Fall die Wissenschaftler/innen, über ein hohes Maß an Autonomie verfügen, woraus sich ableiten lässt, dass deren Leistungserbringung schwierig zu steuern ist. Die professionelle Autonomie ist zum einen funktional begründet, da sie auf der Schwierigkeit der Standardisierung und

Bürokratisierung von Forschung und Lehre – also hochspezialisiertem Wissen – beruht (vgl. Krücken 2008: 351 ff.), zum anderen aber auch dadurch, dass es den Professionen zumeist gelingt, ihre Autonomie normativ durchzusetzen (vgl. Meier/ Schimank 2010: 108). Die hohe Autonomie führt dazu, dass die Hochschule durch ein hohes Maß an Dezentralisierung gekennzeichnet ist und somit über kein ausgeprägtes Machtzentrum verfügt (vgl. Mintzberg 1979). Dies bedeutet wiederum, dass der Einfluss von Personen in der Qualitätssicherung gegenüber Professorinnen/Professoren und anderen Lehrenden sich nur indirekt vermittelt vollzieht und ohne die Hinzuziehung weiterer Instanzen und Akteure wirkungslos bleibt. Die Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und weitere Perspektiven finden sich im Fazit (Teil 5). Empirisch greifen wir auf leitfadensbasierte Interviews zurück, die im Sommer und Herbst 2010 an ausgewählten deutschen Universitäten im Rahmen des Forschungsprojektes ‚Congo@universities – Conflicting goals@universities‘ mit (Vize-)Rektorinnen/Rektoren bzw. (Vize-)Präsidentinnen/-Präsidenten sowie Leiterinnen/Leitern und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern an Einrichtungen zur Qualitätssicherung durchgeführt wurden. Darüber hinaus werden Ergebnisse einer standardisierten Befragung mit leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Bereich der Qualitätssicherung, die im Rahmen des am Deutschen Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung Speyer durchgeführten Forschungsprojektes ‚Professionalisierung im Hochschulmanagement‘ von April 2007 bis Dezember 2010 gewonnen wurden (Leitung: Prof. Dr. Georg Krücken, Mitarbeiter: Albrecht Blümel, Katharina Kloke), selektiv und vertiefend herangezogen. Zuvor sollen jedoch die grundlegenden Begriffe, Instrumente und Funktionen der Qualitätssicherung an Hochschulen stichwortartig vorgestellt werden (Teil 2).

## 2 Begriffsbestimmung, Instrumente und Funktionen der Qualitätssicherung

Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen sind gesetzlich zur Qualitätssicherung verpflichtet. So schrieb das Hochschulrahmengesetz (in der Fassung von 1999) in § 6 vor, dass die Arbeit in Forschung und Lehre, die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses sowie die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags regelmäßig zu bewerten seien. In den Landesgesetzen wurden diese Forderungen weitgehend übernommen. Im Bereich der Lehre haben Hochschulen laut Beschluss der KMK vom 22.09.2005 die Aufgabe, die Qualität der Lehre zu sichern und zu entwickeln (vgl. Hanft 2008: 264 f.) Dabei ist der Begriff der Qualität nicht näher definiert. Etymologisch leitet sich der Begriff aus lateinischen ‚qualitas‘ ab und bedeutet Art, Beschaffenheit, Güte oder Wert. Diese diffusen Begriffe sind schwer direkt messbar, so dass für Qualität keine einheitliche Definition existiert. Beispielsweise kann Qualität über subjektive Einschätzungen und objektive Maßzahlen interpretiert werden. Vor diesem Hintergrund kann Qualität anhand verschiedener Merkmale definiert werden, z. B. über vorgegebene Qualitätsnormen (DIN EN ISO 9000 ff.), über Zielvereinbarungen (zwischen Staat und Hochschulen) oder über (Kunden-) Befragungen (z. B. von Studierenden). Qualität wird also „... nicht absolut gesetzt, sondern in Beziehung gebracht zu Standards und Normen, die von der Organisation selbst, aber auch von außen gesetzt werden können. In einem solchen technischen Verständnis ist Qualität messbar“ (Hanft 2008: 261). Der Begriff Qualität baut ferner auf unterschiedlichen Konzeptionen wie Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement auf, mit denen unterschiedliche Zielsetzungen verbunden sind.

Qualitätsentwicklung fragt danach, wie die Qualitätsziele einer Organisation erreicht werden können. Um bestimmte Qualitätsziele zu realisieren, lassen sich zwei grundlegende Ansätze voneinander unterscheiden: Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement (QM) (vgl. Pasternack 2007: 88 ff.). Unter dem Begriff Qualitätssicherung werden alle geplanten und systematischen Maßnahmen einer Organisation verstanden, die der Sicherung organisationsseitig definierter Qualitätsanforderungen dienen. Vollzieht sich dies in einem umfassenden Managementprozess, der von der gezielten Planung über die Steuerung und Kontrolle alle Qualitätsaspekte und Dimensionen einer Organisation umfasst, spricht man von Qualitätsmanagement. Dieses zielt auf die ständige Verbesserung der organisatorischen Leistungsprozesse und geht über die Sicherung normierter Qualitätserwartungen hinaus (vgl. Hanft 2008: 262 f.). Es existieren, je nach Fragestellung, viele verschiedene Verfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements. Unter der Kategorie hochschulspezifische Qualitätssicherungsverfahren subsumiert die HRK folgende Verfahren: (1) interne und externe Evaluation; (2) Lehrberichte; (3) Lehrveranstaltungsbeurteilung; (4) Akkreditierung; (5) Hochschulrankings; (6) Zielvereinbarungen sowie die (7) indikatoren-gestützte Mittelverteilung. Neben den hochschulspezifischen Qualitätssicherungsverfahren finden auch Instrumente der Qualitätssicherung aus der Wirtschaft Einklang an Hochschulen, dieses sind: (1) Benchmarking; (2) Balanced Scorecard; (3) DIN EN ISO 9000 ff.; (4) Total Quality Management (TQM); (5) European Foundation for Quality Management (EFQM); (6) Wissensbilanzen.

Die Qualität dieser qualitätssichernden Maßnahmen ist zum Teil sehr umstritten. Um hier nur ein Beispiel zu geben: Die amerikanischen Hochschulforscher Arum und Roksa (2011) weisen in einer aktuellen und viel diskutierten Studie, in der die zahlreichen Ursachen des ihren Untersuchungen zufolge im Zeitverlauf deutlich abgenommenen Lernniveaus an amerikanischen Hochschulen behandelt werden, auf einen interessanten Mechanismus hin, der die Qualität des Qualitätssicherungsverfahrens ‚Lehrveranstaltungsbeurteilung‘ in Zweifel zieht. Demnach hat die hohe Bedeutung sowohl von Publikationserfolgen als auch von guten Lehrveranstaltungsevaluationen für die inneruniversitäre Karriere von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern dazu geführt, dass es eine Art stillschweigenden Konsens zwischen Lehrenden und Studierenden gibt, den Studierenden immer weniger abzuverlangen und zugleich immer bessere Noten zu vergeben. Dies trifft die Karrieremotive auf beiden Seiten – der Studierenden, die den Autoren zufolge in weiten Teilen keine intrinsische Motivation haben, sondern vor allem an einem guten Abschluss mit möglichst wenig Aufwand interessiert sind; der Lehrenden, die Zeit für die Forschung und gute, ebenfalls mit möglichst wenig (Betreuungs-)Aufwand zu erreichende Lehrevaluationen für die akademische Karriere benötigen. Mit Bezug auf eine Studie zur Noteninflation an amerikanischen Universitäten heißt es bei Arum und Roksa (2011: 7): „higher grades do lead to better course evaluations“.

Ferner können die qualitätssichernden Maßnahmen abhängig von den verfolgten Zwecken und Fragestellungen unterschiedliche Funktionen haben. Insgesamt kann zwischen der formativen und der summativen Funktion der Qualitätssicherung unterschieden werden. Die formative Qualitätssicherung findet prozessbegleitend statt und hat eine unterstützende und beratende Funktion. Die summative Qualitätssicherung hingegen dient der Bewertung, der Kontrolle und der Rechenschaftslegung. Allerdings sind diese beiden schwierig voneinander abzugrenzen, in der Realität vermischen sich häufig beide Formen; so ist es beispielsweise schwer, bei Evaluationen zwischen Beratung und Prüfung zu unterscheiden (vgl. Hornbostel 2010: 303).

Mit dem Thema ‚Qualität‘ befindet man sich einerseits in einem gegenwärtig zentralen Bereich an der Grenzstelle von interdisziplinärer Hochschulforschung, politischer Hochschulsteuerung und organisationaler Gestaltung. Andererseits ist dieses Thema von hohem soziologischem Interesse, das auch über die hier im Vordergrund stehende Organisationssoziologie hinausgeht. So wird im Rahmen der neueren Wirtschaftssoziologie in zahlreichen Feldern der Frage nachgegangen, wie angesichts begrenzter Möglichkeiten der Standardisierung und Vergleichbarkeit Qualität definiert und bewertet wird (vgl. Engels 2009; Beckert/Aspers 2011). Die für die Wirtschaftssoziologie zentrale Frage der sozialen Konstruktion von Qualität wird darüber hinaus auch breit in der allgemeinen Soziologie diskutiert. Ebenso wie in der Wirtschaftssoziologie geht es hier vor allem um die Konstruktion einheitlicher Vergleichsmaßstäbe (vgl. Espeland/Stevens 2008). Die Parallelen zum Thema unseres Beitrags sind evident. Wir können sie an dieser Stelle jedoch nicht weiterverfolgen, und auch in der auf Hochschulen bezogenen Literatur werden sie bislang wenig thematisiert (vgl. jedoch Musselin 2010).

### 3 Organisationstheoretische Annahmen: Hochschulorganisationen zwischen lose gekoppelter Expertenorganisation und selbststeuerungsfähigem Hochschulakteur – welche Rolle spielt die Qualitätssicherung?

In der auf Hochschulen bezogenen Organisationsforschung werden Hochschulen traditionell als „lose gekoppelte Systeme“ (Weick 1976) bzw. „organisierte Anarchien“ (Cohen/Olsen et al. 1972) konzeptuell gefasst. Diese Vorstellungen wurden bereits in den 1970er Jahren entwickelt – interessanterweise am Beispiel US-amerikanischer Universitäten, die im deutschen hochschulpolitischen Diskurs eher als beispielhaft im Hinblick auf Organisation und Management gelten<sup>1</sup>. Nach Cohen et al. (1972) sind Universitäten als organisierte Anarchien zu verstehen, in denen nach dem „garbage can model“ entschieden wird. Sie gehen davon aus, dass spezifische Bedingungen an Hochschulen („problematic preferences“, „unclear technology“ und „fluid participation“) dazu führen, dass Prozesse der Entscheidungsfindung anarchische Züge aufweisen, die die Rationalität von Entscheidungsprozessen in Frage stellen. Die Unverbundenheit der einzelnen Teile der Organisation Hochschule wird auch von Weick (1976) beschrieben. Er bezeichnet Hochschulen als lose gekoppelte Systeme, die sich durch das Fehlen zentraler Koordination und Regulation sowie eines Kontrollsystems auszeichnen.

Vor diesen konzeptionellen Annahmen grenzen sich neuere organisationssoziologische Arbeiten ab. Hochschulen befinden sich diesen Arbeiten zufolge in einem tiefgreifenden Transformationsprozess, in dem sie sich zunehmend zu eigenständig handlungs- und entscheidungsfähigen Akteuren entwickeln (vgl. Krücken/Meier 2006; de Boer et al. 2007; Whitley 2008; Meier 2009). Dieses bedeutet, dass sie sich eigene Ziele setzen, Strategien verfolgen und organisierte Wettbewerbsfähigkeit entwickeln sowie die dafür erforderlichen management-orientierten Binnenstrukturen aufbauen, in denen Führung an Bedeutung

<sup>1</sup> Mit Bezug auf die aktuelle Situation zeichnet der Merton-Schüler und Wirtschaftssoziologe Jonathan Cole, der zudem als langjähriger Provost der Columbia University zahlreiche Erfahrungen in der Hochschulleitung sammeln konnte, ein Bild, in dem trotz zahlreicher Änderungen die grundlegende Annahmen von Weick (1976) und Cohen et al. (1972) weiterhin gültig sind: „Universities are loosely governed organizations. (...) With the ambiguity in the university governance structure, it is often unclear who has the final say on the many matters that demand attention“ (Cole 2009: 66).

gewinnt und auf das Hochschulmanagement spezialisierte Mitarbeiter unterstützend tätig sind (vgl. Krücken/Meier 2006; Krücken et al. 2010). Durch diese Veränderungen kann die Hochschule als eigenständiger Akteur gegenüber den klassischen Steuerungsinstanzen im Hochschulbereich, d. h. ihren (professoralen) Mitgliedern, den Disziplinen und dem Staat in Erscheinung treten. In der Literatur ist jedoch nicht eindeutig, auf welcher Ebene dieser Transformationsprozess beschrieben wird. Während Meier (2009) ihn auf der hochschulpolitisch-diskursiven Ebene beschreibt, erarbeitet Whitley (2008) eine Typologie, um die auf der Organisationsebene wirksamen Veränderungen zu erfassen. In den eigenen Arbeiten geht es vor allem um den Aufbau von Managementkapazitäten auf der Organisationsebene, während die faktischen Auswirkungen auf die organisationsinterne Governance bislang noch nicht untersucht wurden (Krücken et al. 2010).

In Bezug auf die Qualitätssicherung hat der in der Organisationssoziologie angenommene Transformationsprozess, je nach betrachteter Ebene und betrachteten Akteuren innerhalb der Hochschulen, verschiedene Implikationen. Generell kann zwischen Wirkungen der Qualitätssicherung auf a) der Individualebene, d. h. des (wissenschaftlichen) Personals, b) auf der Ebene der Institute und Fakultäten, c) der Hochschulleitung, d) der gesamten Hochschule unterschieden werden. Auch wenn Maßnahmen zur Qualitätssicherung der Lehre in Einheiten auf der Ebene der Gesamtorganisation formuliert werden (d), die letztlich auf die individuelle Ebene der Lehrenden (a) abzielen, sind die Wirkungen, so unsere These, vor allem indirekt über die Hochschulleitung (c) und die Ebene der Institute und Fachbereiche (b) vermittelt. Qualitätssicherung ist als Steuerungssystem zu verstehen, das dazu dient, die internen Prozesse und Strukturen so abzubilden, dass sich daraus strategische Entscheidungen für die Ebenen der Institute/Fakultäten und Hochschulleitungen ableiten lassen. Wie später zu zeigen sein wird, geschieht die Einflussnahme qualitätssichernder Einheiten vor allem über das Medium Information. Sie versorgen insbesondere die Hochschulleitungen mit zur ziel- und ergebnisorientierten Steuerung einsetzbaren Informationen. Auf diesem Weg wird das multidimensionale Konstrukt ‚Qualität der Lehre‘ fassbar gemacht, indem es erhoben, vermessen und verglichen – mit anderen Worten: quantifiziert – wird. Zugleich stärken das Vorhandensein auf Qualitätssicherung spezialisierter Organisationseinheiten und die vorherrschenden Orientierungen der in ihnen Tätigen den zuvor skizzierten Transformationsprozess. Die Einführung von Qualitätssicherung trägt so dazu bei, „... feste Kopplungen zwischen Teilsystemen aufzubauen und die Einflussmöglichkeiten des Expertensystems durch Ausbau des Autoritätssystems zurückzudrängen“ (Hanft 2000: 19). Mit Hilfe unseres Interviewmaterials möchten wir im folgenden Abschnitt vor allem die Wirkungsmechanismen, aber auch die Folgen der Qualitätssicherung in Hochschulorganisationen verdeutlichen. Diese Analyse soll einen Beitrag zu der übergreifenden Frage leisten, auf welche Weise sich die Hochschule in eine einheitlich und strategisch handlungsfähige Organisation wandelt und wie tief dieser Wandel tatsächlich in die Organisation eingreift.

#### 4 Empirische Befunde

Im Rahmen des Forschungsprojekts ‚Congo@universities‘, auf dessen Ergebnisse hier lediglich sehr knapp zurückgegriffen werden kann, wurden Fallstudien an neun Universitäten durchgeführt, die systematisch ausgewählt wurden. Unserer übergreifenden Forschungsfrage folgend, die sich auf die Wahrnehmung von und den Umgang mit organisationalen und individuellen Zielkonflikten richtet, standen unterschiedlich große Univer-

sitäten in verschiedenen Bundesländern im Fokus, die wir entweder als besonders forschungsstark oder als besonders lehrorientiert charakterisiert haben. Hinsichtlich des Kriteriums ‚Forschungsstärke‘ wurden zwei Universitäten ausgewählt, die für ihre Zukunftskonzepte in der Exzellenz-Initiative ausgezeichnet wurden, sowie eine Universität, die in den beiden anderen Förderlinien erfolgreich war. Als besonders lehrstark gelten uns drei Universitäten, die sich entweder durch eine starke Lehramtsausbildung, eine rasche Bachelor-/Master-Umstellung oder durch eine lange Tradition im Bereich der Qualitätssicherung der Lehre auszeichnen. Darüber hinaus haben wir als Kontrollgruppe drei Universitäten ausgewählt, die in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen sind, ohne dass sie jedoch der einen oder anderen Kategorie zuzuordnen sind.

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse aus neun Interviews mit vier Präsidentinnen/Präsidenten / Rektorinnen/Rektoren und fünf Vizepräsidentinnen/-präsidenten / Vize-Rektorinnen/-rektoren für Studium und Lehre sowie 14 Interviews mit Leiterinnen/Leitern und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern von Einrichtungen zur Qualitätssicherung berücksichtigt. Die Interviews, die im Zeitraum von Februar bis November 2010 durchgeführt wurden, dauerten zwischen 60 und 100 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert. Mithilfe des Datenprogramms MAXQDA wurden die Interviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) ausgewertet. Durch diese strukturierende Analyse werden durch vorher festgelegte Ordnungskriterien bestimmte Merkmale aus dem Interviewmaterial herausgefiltert, und in Kategorien geordnet, in denen die wichtigsten Analyseaspekte zusammengefasst werden (vgl. Mayring 2007).

Zunächst fällt auf, dass sich die Qualitätssicherung an Hochschulen wie auch andere neue Bereiche im administrativen Hochschulmanagement durch einen hohen Grad an Verwissenschaftlichung und Nähe zum wissenschaftlichen Feld auszeichnet (vgl. Krücken et al. 2010). Im Einklang mit wissenschaftlichen Forschungen werden unisono die Schwierigkeit der Quantifizierung von Qualität, Wissen und Wissensgrenzen zum Thema ‚gute Lehre‘ sowie die besondere Bedeutung der intrinsischen Motivation betont. Zudem spielen hybride Netzwerke, Tagungen und Zeitschriften im Grenzbereich von Wissenschaft und Praxis eine wichtige Rolle für das berufliche Selbstverständnis. Die Interviews mit den Hochschulleitungen sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Qualitätssicherung zeigten, dass die Möglichkeiten der direkten Steuerung der Qualität der Lehre durch die Befragten eher gering eingeschätzt werden. Hierfür wurde eine Vielzahl von Gründen angeführt, die von der Nicht-Steuerbarkeit der intrinsischen Motivation über geringe finanzielle Spielräume und verfassungsrechtliche Grenzen des Eingriffs in die Lehre reichen. Die von uns vorgenommene Rekonstruktion der Sicht der potenziellen Steuerungssubjekte deckt sich mit Einschätzungen der von uns nicht erhobenen potenziellen Steuerungsobjekte, also derjenigen, die die Lehre durchführen und deren Lehrleistungen Gegenstand von qualitätssichernden Maßnahmen sind. In einer 2009 durchgeführten Umfrage unter 1119 deutschen Professorinnen und Professoren wurde gezeigt, dass weder Lehrindikatoren in der individuellen W-Besoldung und/oder in der leistungsorientierten Bezahlung auf Lehrstuhlebene, noch der Einbezug der Lehre in Zielvereinbarungen zwischen Lehrstühlen und der Fakultäts- bzw. Hochschulleitung Einfluss auf die individuelle Einschätzung der Wichtigkeit der Lehre sowie des tatsächlichen Aufwands akademischer Lehrtätigkeiten haben (vgl. Wilkesmann/Schmid 2012: 43 ff.).

Damit ist die Frage nach den möglichen Auswirkungen von Einheiten zur Qualitätssicherung auf die Wissenschaftler jedoch keineswegs vollständig beantwortet. Auch wenn die geringen direkten Einflussmöglichkeiten zunächst auf die im Hochschulbereich häufig anzutreffende Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstrukturen im Sinne von Meyer und

Rowan (1977) hindeutet, bleiben sie dennoch nicht folgenlos, und zwar in zwei Hinsichten. Erstens wirken sie über die Veröffentlichung und Bereitstellung von Evaluationsergebnissen insofern auf die Wissenschaftler ein, als sie zur Reflexion ihrer Lehrleistungen anregen. Dieser auf die einzelne Person abzielende Effekt wird zum Teil durch die Hochschulleitungen verstärkt, die über die individuelle Rückmeldung hinaus gezielt die öffentliche Sichtbarkeit der Ergebnisse forcieren:

„Ja, wir haben da in der Tat 'ne Selbstbeobachtung und auch Korrigierungskomponente. Wir tun auch die großen Vorlesungen in unserer Fakultätszeitschrift ‚X‘ publizieren, und Sie können drauf wetten, wenn einer in einem Jahr da mal ein paar Miese gemacht hat, in der Evaluation nicht so gut dasteht, das lesen alle, inklusive Rektor, dann ist der im nächsten Jahr besser oder deutlich besser. Also diese Selbstregulierung, die funktioniert in der Tat.“ (Zitat Hochschulpräsident/in einer technischen Universität, in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen)

„Bei uns werden alle Evaluationsergebnisse veröffentlicht, und ich meine, dass der erzieherische Effekt, wenn ich dreimal an der Stelle unten stehe, die Abstimmung mit den Füßen, so viel bedeutet, dass ich vielleicht gar keinen Zwangsmechanismus brauche.“ (Zitat Hochschulpräsident/in einer Universität, in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen)

Eine derartige Veröffentlichungspraxis, die auch das ‚naming and shaming‘ einzelner ‚underperformer‘ impliziert, wird jedoch nur an zwei der neun von uns untersuchten Standorte praktiziert. An allen Universitäten werden hingegen Lehrpreise vergeben; zudem gibt es an drei Universitäten neben der zentralen Forschungsförderung mittlerweile eine zentrale Lehrförderung, die innovative Lehrprojekte finanziell fördert.

Zweitens stellen Einheiten der Qualitätssicherung ein wichtiges Bindeglied zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten dar, indem sie typischerweise an die Hochschulleitungen berichten und diese die Ergebnisse an die Fakultäten weiterleiten sowie für strategische Planungsentscheidungen nutzen. Dieser Punkt ist sowohl in den Hochschulen selbst als auch vor dem Hintergrund der in Teil 3 geleisteten organisationssoziologischen Reflexion weitaus folgenreicher als die zuvor genannte direkte Einwirkung auf die Wissenschaftler/innen. Sowohl die Qualitätsmanager/innen als auch die Hochschulleitungen betonen, dass Ergebnisse von qualitätssichernden Verfahren im Bereich der Lehre (vor allem aggregierte Lehrveranstaltungsevaluationen und Fachbereichsevaluationen) für Steuerungsentscheidungen in Bezug auf die Qualität der Lehre verwendet werden. In sieben von neun Fällen werden dabei aggregierte Berichte der Fakultäten an die Hochschulleitungen geleitet, die bei negativen Evaluationsergebnissen Rücksprache mit den Fakultätsleitungen nimmt.

„Also es hat insofern Auswirkungen, als wir natürlich mit dem Fachbereich sofort sprechen. Also wenn beispielsweise in der Biologie die subjektive Bewertung der Lehre ausgesprochen schlecht ist, dann frage ich natürlich beim nächsten Fachbereichsbesuch: Was ist denn da los? Und das wissen die auch. ... Jeder weiß, dass wir das beobachten. Ja, das allein reicht schon meist aus.“ (Interviewzitat Präsident/in einer lehrrorientierten Universität)

„Wenn ein ganzer Fachbereich bei Lehrveranstaltungsevaluationen schlecht abschneidet, wird das an die Hochschulleitung gemeldet, und der VP für Lehre nimmt dann Rücksprache mit dem Studiendekan. Da setzt schon ein intensiver Diskussionsprozess ein.“ (Interviewzitat Leiter/in einer Stabstelle für Qualitätsmanagement für die Lehre)

Diesen eher indirekten Konsequenzen von Ergebnissen der Qualitätssicherung steht die relativ wenig verbreitete Nutzung direkter Konsequenzen gegenüber. Lediglich an einer Universität münden die Ergebnisse von Lehrveranstaltungs- und Fachbereichsevaluationen in Zielvereinbarungen zwischen Fachbereichs- und Hochschulleitung ein, deren Umsetzung auch nachgeprüft wird. An einer anderen Universität ist dieses bei externen Evaluationen durch einen Evaluationsverbund der Fall. An einer dritten Universität folgen, wenn dieses vorher in Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung festgelegt wurde, aus positiven Lehrvaluationen von Fachbereichen finanzielle Gratifikationen.

Von der Hälfte der Hochschulleitungen wird betont, dass vor allem Evaluationen im Lehrbereich von ganzen Fakultäten Auswirkungen auf strategische Entscheidungen haben. Diese haben dann die Funktion, „strategische Entscheidungen untermauern oder überprüfen zu lassen“ (Interviewzitat Hochschulpräsident/in einer lehrstarken Universität) oder dass „neue Ideen ins System gespielt werden“ (Interviewzitat Hochschulpräsident/in einer forschungsstarken Universität). Komplementär hierzu wird von Seiten des Qualitätsmanagements betont, dass seine Hauptaufgabe in der Erarbeitung und Bereitstellung von Hintergrundinformationen für Entscheidungen besteht. Organisational verankert sehen die Qualitätsmanager ihre Arbeit insbesondere dann, wenn sie in einer Stabstelle angesiedelt sind, als Teil des zentralen Steuerungssystems, gleichzeitig möchten sie aber auch eine starke Dienstleistungsfunktion gegenüber den Fakultäten einnehmen und „Entwicklungen von unten“ (Interviewzitat Qualitätsmanager/in) aufnehmen. Dementsprechend beschreiben die Qualitätsmanagerinnen und -manager ihre Rolle auch häufig als „Bindeglied“ oder „Übersetzer“ (Interviewzitate Qualitätsmanager/in) zwischen den Fakultäten und der Hochschulleitung.

„Aber andere Sachen, die einfach auffallen, die jetzt bei der Hochschulleitung vielleicht nicht auffallen oder die Fakultäten an uns herantragen, die melden wir dann an die Hochschulleitung.“ (Interviewzitat Leiter/in einer Stabstelle für Qualitätsmanagement)

„Die Universität oder auch die Leitung [hat] Qualitätsmanagement immer als Teil des Steuerungssystems verstanden. Und in diesem Sinne wollen wir tatsächlich dort, wo Probleme sind, wo Bedarfe, Bedürfnisse geäußert werden, im Sinne einer Dienstleistung unterstützen. Also, wir wollen nicht nur sagen ... das Präsidium wünscht das, sondern auch von unten die Bedürfnisse aufnehmen und sagen, okay, da unterstützen wir euch.“ (Interviewzitat Leiter/in einer Dezernatsstelle für das Qualitätsmanagement)

„Ein Top-Down-Prozess im Bereich der Lehre mit der Qualitätssicherung ist nur bedingt erfolgreich. Der Ball muss dezentral gefangen werden, und, sagen wir mal, die schönste Evaluierung nützt nichts, wenn man das Ergebnis ungelesen in den Schrank heftet.“ (Interviewzitat Leiter/in einer Stabstelle für das Qualitätsmanagement)

Diese Aufgabe spiegelt sich auch in dem Selbstverständnis der Qualitätssicherer wieder. In einer Umfrage unter 69 leitenden Qualitätsmanagerinnen und -managern an deutschen Hochschulen, die im Projekt ‚Professionalisierung im deutschen Hochschulsystem‘ durchgeführt wurde, beschrieben diese ihre Berufsrolle vor allem als „Berater für den jeweiligen Aufgabenbereich innerhalb der Hochschule“ und als „Servicedienstleister, der oder die Bedürfnisse und Anfragen bearbeitet und umsetzt“, und dieses sowohl für die Wissenschaftler/innen als auch für die Hochschulleitung. Ihre Expertise beruht dabei vor allem in dem Sammeln und der Bereitstellung von Informationen sowie der anschließenden Beratung von Führungskräften (vgl. Krücken et al. 2012). In den Interviews wurde deutlich, dass die Qualitätsmanager/innen sich als im Interesse der Universität insgesamt handelnd



sehen; dieses sei durch ihre zentrale Position und das Abgleichen verschiedener Interessen auch möglich: „Ich denke vor allem aus der Sicht und für die Hochschule als Ganzes“ (Interviewzitat Qualitätsmanager/in). Somit können die Qualitätsmanager/innen als ‚Promotoren‘ oder ‚Agenten‘ der Idee eines kohärenten und einheitlich handelnden organisationalen Akteurs ‚Universität‘ betrachtet werden. Sie betreiben folglich nicht nur agenda-setting im Hinblick auf Fragen der universitären Lehre, sondern tragen auch zu einem veränderten Organisationsverständnis bei, das dem traditionellen Verständnis von Universitäten als lose gekoppelten Organisationen bzw. „organisierten Anarchien“ (vgl. Weick 1976; Cohen et al. 1972) widerspricht.

## 5 Zusammenfassung und Diskussion

Vor dem Hintergrund organisationssoziologischer Überlegungen zur Organisation Hochschule lassen sich aus unserer Beschäftigung mit Einrichtungen der Qualitätssicherung im Bereich der Lehre folgende Schlussfolgerungen ziehen: Einerseits zeigt sich an Aktivitäten der Qualitätssicherung der Übergang von einer lose gekoppelten Organisationsstruktur zu einer Struktur, in der die einzelnen Organisationseinheiten stärker aufeinander bezogen und strategisch kohärenter ausgerichtet werden. Einrichtungen der Qualitätssicherung sind dabei in mehreren Hinsichten von Bedeutung: Sie kommunizieren organisationale Ziele an die einzelnen Wissenschaftler/innen, stellen das Bindeglied zwischen der Hochschulleitung und den Fakultäten dar und sind darüber hinaus Promotoren der Vorstellung, dass die Hochschule ein durch gemeinsame Anstrengungen zur Verbesserung der Lehre verbundener strategiefähiger organisationaler Akteur ist bzw. sein soll. Andererseits machte unsere Analyse deutlich, dass die Einflussnahme auf die vermeintlichen Steuerungsobjekte – diejenigen, die die akademische Lehre durchführen – auf der Selbststeuerung der Betroffenen basiert oder indirekt vermittelt ist. Um kollektiv bindende Entscheidungen durchzusetzen, fehlt es an deutschen Hochschulen vor allem an Personalmacht (also die Bereitstellung von organisationsinternen Karrierechancen) und an Organisationsmacht (d.h. die Möglichkeit des Ausschlusses von Mitgliedern (vgl. Luhmann 1975: 104 ff; siehe auch Hüther und Krücken in diesem Band). Aber auch die hierarchische Macht ist an deutschen Hochschulen selten anzufinden: mit Ausnahme zweier Hochschulleitungen technischer Hochschulen wird eher auf weichere, diskursive Formen der Steuerung unter Hinzuziehung der Fachbereichsleitungen sowie Anreize setzt. Dies bedeutet, dass die Kopplungen zwar fester werden, die Grundzüge einer Expertenorganisation, die durch die Profession der Professoren gesteuert wird, aber weiterhin bestehen bleiben. Dies muss langfristig nicht so bleiben. Möglicherweise ergibt sich aus der festeren Kopplung eine Dynamik, die die Expertenorganisation Universität nachhaltiger in Frage stellt, als dies gegenwärtig der Fall. Im Rahmen der Analyse konnten wir deutlich machen, dass sich die Einflussnahme zentraler Einheiten zur Qualitätssicherung der Lehre vor allem über das Medium der Information vollzieht. Der von uns untersuchte Fall stellt dabei ein Musterbeispiel für die von Feldman und March (1981) beschriebene Dynamik des Umgangs mit Informationen in Organisationen dar. Ihr Beitrag ist zunächst deshalb für unsere Analyse wertvoll, weil er aufzeigt, dass man den Einfluss von Informationen auf tatsächliche Entscheidungsprozesse nicht überschätzen sollte. Ein knapper Literaturüberblick wird mit den Worten „... die link between decisions and information was weak“ (Feldman/March 1981: 174) zusammengefasst. Auch unseren Befragungen zufolge sind die Wirkungen von Einheiten der Qualitätssicherung und den von ihnen zur Verfügung

gestellten Informationen auf hochschulische Entscheidungsprozesse sehr uneinheitlich. Organisationssoziologisch ist das aber wenig überraschend, wobei die von uns noch zu leistende Analyse der spezifischen Zusammenhänge zwischen Information und Entscheidung durchaus Erkenntnisgewinn verspricht. In besonderer Weise weiterführend ist die von Feldman und March (1981: 181 f.) eingenommene dynamische Perspektive, die sie am Beispiel von Beschwerdezentren („flak-catching offices“) darstellen, die sich an unzufriedene Kunden richten. Derartige Einheiten werden in Organisationen aus strategischen und symbolischen Gründen aufgebaut. Sie symbolisieren die Konformität mit Umwelterwartungen, denen insofern strategisch entsprochen wird, als man sie zur Abschirmung der organisationsinternen Kernprozesse errichtet, nicht jedoch zur tatsächlichen Leistungsverbesserung. Dies entspricht der klassischen Annahme von Meyer und Rowan (1977) zur Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstrukturen in Organisationen. Feldman und March (1981) gehen jedoch darüber hinaus, indem sie annehmen, dass Organisationseinheiten wie Beschwerdezentren keineswegs folgenlos bleiben. Die in ihnen tätigen Mitarbeiter/innen sammeln Informationen, die in organisationale Entscheidungsprozesse eingespeist werden; sie glauben an die Bedeutung ihrer Aufgabe und betreiben Überzeugungsarbeit; und sie vernetzen sich mit anderen Organisationseinheiten und Mitarbeitern, um auf die Wichtigkeit ihres Anliegens aufmerksam zu machen. Feldman und March (1981) vermuten weiterhin, dass diese Dynamik sich vor allem in Organisationen entfalten kann, die sich durch multiple Ziele und Entscheidungszentren sowie durch geringe Standardisierung und Prozessambiguität auszeichnen. Im Anschluss an diese Überlegungen sehen wir auch im Bereich der Qualitätssicherung der Lehre eine ähnliche, für die Hochschulorganisation alles andere als folgenlose Dynamik. Diese Dynamik entsteht an ganz unterschiedlichen Orten und gruppiert sich um ganz unterschiedliche Themen: Geschlechtergleichstellung, IT-Management, Weiterbildung, Internationalisierung, Technologietransfer, und eben nicht zuletzt Qualitätsmanagement. Diesen sich teils überlappenden, teils widersprechenden Aktivitäten ist bei aller Heterogenität gemein, dass sie allesamt über Informationen in Universitäten Steuerungsprozesse anstoßen und verstärken. Mit ihrer Referenz auf den Akteur ‚Organisation‘ tragen sie darüber hinaus zu seiner Konstituierung bei. Über die hier skizzierten organisationalen Dynamiken hinaus, die es längerfristig zu beobachten gilt, sehen wir zwei interessante organisationssoziologische Forschungsperspektiven, die sich auf die hochschulinterne Governance und den Wandel der Forschungsorganisation beziehen.

In unserem Beitrag hatten wir erste Befunde zum Rollen- und Identitätsverständnis der Qualitätsmanager/innen präsentiert. Das Bild ist aber nicht komplett, da es hinsichtlich der Auswirkungen auch die von uns nicht befragten Wissenschaftler/innen zu berücksichtigen gilt. Da die Qualitätsmanager/innen nur indirekt steuernd auf die Wissenschaftler/innen einwirken können und die klassischen Steuerungsinstanzen Recht und Geld in unserem Fall nur eine begrenzte Rolle spielen, sind zudem die Rollen- und Identitätsverständnisse der vermittelnden Instanzen – Rektoren/Präsidenten und Dekane – von besonderem Interesse. Hinsichtlich der von uns befragten Rektorinnen/Rektoren / Präsidentinnen/Präsidenten lässt sich eine weite Spanne konstatieren. Der eine Endpunkt stellt einer eher managerielles, auf die Steuerung der Gesamtorganisation abzielenden Selbstverständnis („Letztendlich muss man an einer gewissen Stelle sagen, und das ist dann das Präsidium, dass man gewisse Prioritäten setzt“, Interviewzitat Hochschulpräsident/in technische Universität) dar, welches sich an vier der neun befragten Universitäten findet; hierunter befinden sich drei technische Universitäten. Der andere Endpunkt ist der des eher traditionellen Selbstverständnis als primus inter pares („Ich würde sagen, wir würden keinen Entwicklungsplan verabschieden,



der nicht getragen wird von allen Mitgliedern des Senats oder von den meisten Mitgliedern“, Interviewzitat Hochschulpräsident/in lehrorientierte Universität), der sich an fünf der befragten Hochschulen findet.

Von besonderem Interesse dürften auch die von uns nicht erhobenen Dekaninnen und Dekane sein. Hier vermuten wir eine ähnliche breite Streuung wie bei den Rektorinnen/Rektoren / Präsidentinnen/Präsidenten. Möglicherweise führt ein stärker managerielles und auf Steuerung des jeweiligen Fachbereichs abzielendes Selbstverständnis dazu, dass – orthogonal zu dem hier Aufgezeigten – auch Kombinationen möglich werden, die die lose Kopplung der Universitätsorganisation und die hohe Autonomie der Fachbereiche mit straffer geführten Einheiten zu verbinden sucht. Eine solche Kombination birgt allerdings erhebliches Konfliktpotenzial, sei es in Richtung auf die Hochschulleitung, sei es in Richtung auf die im Fachbereich tätige Professorenschaft.

Darüber hinaus stellt sich auch die Frage, ob wir zumindest längerfristig auch hinsichtlich der organisationalen Selbststeuerung im Bereich der Forschung zunehmend ähnliche Prozesse wie im Bereich der Lehre beobachten können. Wie einleitend betont, findet die Qualitätssicherung in der Forschung durch organisationsübergreifende Netzwerke der Scientific Community, mitunter ergänzt um Repräsentanten anderer gesellschaftlicher Bereiche, statt. Daran wird sich unserer Einschätzung nach auch in absehbarer Zukunft nichts Wesentliches ändern. Dennoch zeigen sich auch im Bereich der Forschung wichtige Anzeichen für die gestiegene Bedeutung des organisationalen Akteurs ‚Hochschule‘. Die viel zitierte Einschätzung Stichwehs, der zufolge die Organisation nur im Bereich der Lehre in Erscheinung tritt – „Im Erziehungssystem ist die Universität tatsächlich als Organisation tätig. Bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote, die Curricula und die zugehörige personelle und materielle Infrastruktur sind Angebote der Universität und ihrer Subeinheiten, die diese organisatorisch leisten und verantworten müssen.“ (Stichweh 2005: 124) – bedarf spätestens in der gegenwärtigen Situation einer Ergänzung. Vor allem durch die Exzellenz-Initiative, aber auch schon zuvor durch Sonderforschungsbereiche, interdisziplinäre Zentren und Programme, gewinnt die formale Organisation, in die die an Hochschulen tätigen Wissenschaftler/innen eingebettet sind, auch im Bereich der Forschung an Bedeutung. Ebenso berichtet der Organisationssoziologe Scott in einem aktuellen Beitrag davon, dass an amerikanischen Forschungsuniversitäten ein Trend zur Schaffung thematisch fokussierter, interdisziplinärer und problembezogener Organisationseinheiten besteht (vgl. Scott 2010: 41). Diese stehen quer zu der traditionell starken Department-Struktur, ihrer Orientierung an individuellen Disziplinen und Wissenschaftlerinnen/-Wissenschaftlern. Auch hier zeigen sich also Veränderungen, die in ihrer Reichweite für das organisationssoziologische Verständnis von Universitäten bislang kaum erfasst sind.

## Literatur

- Arum, R./Roksa, J. (2011): *Academically Adrift. Limited Learning on College Campuses*. Chicago/London.
- Beckert, J./Aspers, P. (Hg.) (2011): *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*. Oxford.
- de Boer, H./Enders, J./Leisyte, L. (2007): *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*. In: *Public Administration*, 85: 27-46.
- Cohen, M. J./March, J. G./Olsen, J. (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Cole, J. R. (2009): *The Great American University. Its Rise to Preeminence, its Indispensable National Role, Why it Must Be Protected*. New York.
- Engels, A. (2009): *Die soziale Konstitution von Märkten*. In: Beckert, J./Deutschmann, C. (Hg.): *Wirtschaftssoziologie. Sonderheft 49 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*: 67-86.
- Espeland, W. N./Stevens, M. (2008): *A Sociology of Quantification*. In: *European Journal of Sociology*, 49: 401-436.
- Feldman, M. S./March, J. (1981): *Information in Organizations as Signal and Symbol*. In: *Administrative Science Quarterly*, 26: 171-186.
- Hanft, A. (2000): *Sind Hochschulen reform(un)fähig?* In: Hanft, A. (Hg.): *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied: 3-25.
- Hanft, A. (2008): *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München.
- Heine, C. (2008): *Studienanfänger in den alten und neuen Ländern. Gründe der Hochschulwahl und Bewertungen der Hochschulregionen West- und Ostdeutschland*. Projektbericht. Hannover.
- Hornbostel, S. (2010): *(Forschungs-)Evaluation*. In: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: 293-310.
- Krücken, G. (2008): *Lässt sich Wissenschaft managen?* *Wissenschaftsrecht*, 41: 345-358.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): *Hochschulmanagement auf dem Weg zu einer neuen Profession?* In: *WSI Mitteilungen*, 5: 234-241.
- Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2012): *Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich*. In: Heinze, T./Krücken, G., (Hg.): *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*. Wiesbaden: 219-256.
- Krücken, G./Meier, F. (2006): *Turning the University into an Organizational Actor*. In: Drori, G./Meyer, J./Hwang, H. (eds.): *Globalization and Organization*. Oxford: 241-257.
- Krücken, G./Wild, E. (2010): *Zielkonflikte Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement*. In: *Hochschulmanagement*, 5: 58-62.
- Luhmann, N. (1975): *Macht*. Stuttgart.
- Mayring, P. (2007): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim.
- Meier, F. (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden.
- Meier, F./Schimank, U. (2010): *Organisationsforschung*. In: Simon, D./Knie, A. (Hg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: 106-117.
- Meyer, J./Rowan, B. (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs.
- Musselin, C. (2010): *The Markets for Academics*. New York/London.
- Pasternack, P. (2004): *Qualitätsorientierung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*. In: *HoF-Arbeitsberichte*, 5. Wittenberg.
- Pasternack, P. (2007): *Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung an Hochschulen. Verfahren und Instrumente*. In: Brettschneider, F./Wild, J. (Hg.): *Handbuch Akkreditierung von Studiengängen*. 2. Aufl. Bielefeld: 87-103.
- Pellert, A. (2002): *Hochschule und Qualität*. In: Reil, T./Winter, M. (Hg.): *Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis*. Bielefeld: 21-32.
- Projekt Qualitätsmanagement (2010): *Wegweiser 2010: Qualitätssicherung an Hochschulen*. In: *Beiträge zur Hochschulpolitik* 8. Bonn.
- Scott, W. R. (2010). *Higher Education in America. An Institutional Field Approach*. Paper prepared for "Reform and Innovation in the Changing Ecology of US Higher Education". Inaugural Strategy Session. 2-3 December 2010. Stanford University: School of Education.
- Stichweh, R. (2005): *Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung*. In: Sieg, U./Korsch, D. (Hg.): *Die Idee der Universität heute*. München: 121-134.
- Weick, K. (1976): *Educational Systems as loosely coupled systems*. In: *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19.

- Weingart, P. (2001): Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und den Medien in der Wissensgesellschaft. Weilerswist.
- Whitley, R. (2008): Universities as Strategic Actors: Limitations and variations. In: Engwall, L./Weaire, D. (eds.): The University in the Market. London: 23-37.
- Wilkesmann, U./Schmid, C. (2012): The impacts of new governance on teaching at German universities. Findings from a national survey in Germany. In: Higher Education 63 (1): 33-52.
- Winde, M. (2010): Einleitung. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.): Von der Qualitätsmessung zum Qualitätsmanagement. Praxisbeispiele an Hochschulen. Essen: 4-9.

## Zur Einführung einer neuen ‚Kunstwährung‘ an den Hochschulen - Die Vergleichs- und Tauschfunktion von ECTS-Punkten

*Stefan Kühl*

### 1 Einleitung

Wie lässt sich der überraschende Erfolg der Bologna-Reform erklären? In diesem Artikel wird die Metapher der ECTS-Punkte als eine ‚Art von internationaler Währung‘, als ‚Gemeinsame Währung‘, als ‚Bildungswährung‘ oder als ‚Hochschulbildungswährung‘ aufgegriffen. Es wird gezeigt, dass die Währungsmetapher nur Sinn macht, weil die ECTS-Punkte an den Hochschulen nicht lediglich zu internen Vergleichszwecken gebraucht werden, sondern die akkumulierten Punkte am Ende gegen einen Studienabschluss getauscht werden können. Die Währungsmetapher nutzend, werden hier verschiedene Aspekte des Erwerbs, des Tausches und der Sammlung der Punkte näher analysiert, und es wird gezeigt, auf welche Weise die ‚Werthhaftigkeit‘ der Kunstwährung gesichert wird. Die These ist, dass die Sogwirkung der ECTS-Punkte maßgeblich für den (Verbreitungs-)Erfolg der Bologna-Reform verantwortlich ist<sup>1</sup>.

### 2 Zum überraschenden Erfolg einer Hochschulreform

Eigentlich hätte man davon ausgehen können, dass der von den europäischen Bildungsministern in Bologna angestoßene Prozess sicher zum Scheitern verurteilt ist. Die Bologna-Erklärung hat keinerlei rechtliche Verbindlichkeit für die Unterzeichnerstaaten, weil in den Grundlagenverträgen der Europäischen Union eindeutig geregelt ist, dass die Bildungspolitik einzig und allein in die Kompetenz der jeweiligen Nationalstaaten fällt und Vereinbarungen auf EU-Ebene zur Bildungspolitik keine Verbindlichkeiten für die Unterzeichnenden nach sich ziehen. Alle früheren Initiativen zur Hochschulpolitik der Europäischen Kommission wie z. B. ein Memorandum zum Europäischen Hochschulraum wurden deswegen von den Regierungen der europäischen Staaten argwöhnisch beäugt und dann faktisch ignoriert (zu dem Aspekt des erwarteten Scheiterns ausführlich vgl. Maeße 2010: 19).

Unso erstaunlicher ist, mit welcher Geschwindigkeit sich der Bologna-Prozess durchsetzte – und zwar nicht nur als eine unverbindliche Unterschrift unter ein Abkommen, sondern mit konkreten Auswirkungen. Schon bei der Bologna-Konferenz hatten sich bereits dreißig europäische Staaten auf eine gemeinsame Politik geeinigt. Inzwischen haben sich über vierzig Staaten dem ursprünglich auf Europa beschränkten Bologna-Prozess an-

<sup>1</sup> Bei diesem Artikel handelt es sich um eine Vorstudie vor mein Buch „Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie“ (Transcript Verlag 2012). Die Überlegungen sind in das zweite Kapitel „Kleine Punkte, große Wirkung“ eingegangen.