

„Ranking-Racehorse“-Strategie und „Reaktivitäts-Index“

Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken

Alfred Ruppert
Basel

Der Beitrag befasst sich mit der Frage, wie Ranking-Praktiken die organisationsinternen Strukturen, Prozesse und Arbeitsaktivitäten einer Universität beeinflussen. Rankings vermessen und ordnen nicht lediglich neutral ihre Untersuchungsgegenstände, sie wirken auch auf diese zurück und prägen deren

Handlungsorientierung. Wie jedoch Ranking-Praktiken die organisationsinternen Strukturen, Prozesse und Arbeitsaktivitäten einer Universität beeinflussen, ist bisher weitgehend ungeklärt. Basierend auf einer empirischen Einzelfallstudie (Ruppert 2017) soll diese Forschungslücke beleuchtet werden, wobei an Studien angeknüpft werden kann, die Effekte von Rankings untersucht haben und die Reaktivität von Leistungsvermessungen fokussieren (vgl. z.B. Espeland/Sauder 2007).

Konkret wurde eine europäische Universität – genauer: eine Business School – untersucht, welche Rankings auf ihrer Homepage thematisiert. Im Rahmen der interpretativen Organisationsforschung wurden anhand qualitativer Interviews mit Akteuren der Universität Daten erhoben und ausgewertet.¹

Die Frage nach den Wirkungen von Rankings auf das Innere von Hochschulen wird dabei von zwei zentralen theoretischen Spannungsverhältnissen umrissen. Ein erstes Spannungsverhältnis betrifft die theoretische Konzeptualisierung der Universität als Organisation. Handelt es sich um eine „spezifische“ oder „normale“ Organisation? Einerseits sind zunehmend manageriale Praktiken auszumachen, welche das Normale und mit anderen Organisationstypen Vergleichbare betonen. Andererseits sind

¹ Der Universität als auch den Akteuren wurde Anonymität zugesichert. Aus diesem Grund können weder die untersuchte Universität noch die untersuchten Rankings genannt werden. Dies impliziert auch, dass nicht näher auf die Messmethoden der Rankings eingegangen werden kann, weil sonst Rückschlüsse auf die Rankings und die Universität möglich wären. Für eine exemplarische Übersicht zu Messmethoden von Rankings und wie sich die Indikatoren zusammenstellen, siehe Wedlin (2006: 67ff.).

die Kernfunktionen der Wissenschaft (Forschung, Lehre, Generierung neuen Wissens) einzigartig, sodass Universitäten auch als spezifische Organisationen in Erscheinung treten. Die akademische Autonomie (das Spezifische) steht der managerialen Steuerung (das Normale) gegenüber.

Das zweite Spannungsverhältnis bezieht sich auf die Versuche, die Leistung von Universitäten durch die numerische Darstellung der Rankings adäquat abzubilden. Die Quantifizierung der Leistung hat notwendigerweise Auswirkungen auf das Objekt der Vermessung; Kommensuration löst kognitive und strukturelle Veränderungen aus (vgl. Espeland/Stevens 2008). Dabei sind aber nur wenige Studien auszumachen, welche spezifisch das Innere einer Organisation beleuchten. Somit ist der Kenntnisstand hinsichtlich der Frage, wie stark sich Rankings auf den Kopplungsgrad zwischen Strukturen, Prozessen und Arbeitsaktivitäten einer Universität auswirken, gering.

Folgend wird zuerst auf die Profilierung von Rankings und die oben genannten Spannungsverhältnisse eingegangen, die zur Accounting-Forschung überführen. Anschließend werden die empirischen Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und diskutiert, wobei der Fokus auf zwei Hauptkenntnissen liegt: der „Ranking-Racehorse“-Strategie und dem „Reaktivitäts-Index“.

1. Zur Profilierung von Rankings

Die internationale Ausweitung und die zunehmend marktähnlichen Strukturen des Hochschulsektors – sogenannte „Quasi-Märkte“ (vgl. Krücken 2011: 108) – haben unter den Universitäten zu einem vermehrten „Exzellenz-Wettkampf“ geführt. Dieser Wettkampf hat wiederum den Bedarf nach transparenter Erfassung von Qualität und Leistung – sprich einer formalisierten „Exzellenz“ (vgl. Paradeise/Thoenig 2013) – der Universitäten befördert. Rankings haben sich dabei in Europa seit der Jahrtausendwende als wesentliches Instrument der Leistungsvermessung etabliert.

Ein Ranking kann definiert werden als eine Einordnung von Objekten in eine Rangliste bzw. als eine hierarchisch angelegte Zahlentabelle, welche der Bewertung von Objekten dient. Entsprechend werden Universitäten in Rankings anhand ihrer Qualität bzw. Leistung über nationale Grenzen hinweg zueinander in Beziehung gesetzt und in eine Rangordnung gebracht (vgl. Hazelkorn 2011: 29). Die Leistung einer Universität wird anhand verschieden gewichteter, quantitativer Indikatoren ermittelt. Die daraus resultierende hierarchische Rangordnung suggeriert, dass eine höher platzierte Universität „besser“ ist als die darunterliegenden.

Rankings werden in der Wissenschaft als Beispiel für einen zunehmenden Wandel im Hochschulsektor betrachtet und von kontroversen Diskussionen begleitet. Diese „Ranking-Diskurse“ (vgl. O’Connell 2013) betreffen einerseits die Vermessungsmethoden der Rankings, welche als problematisch angesehen werden: Können komplexe Gebilde wie Hochschulen adäquat auf eine Zahl reduziert werden? Welches sind die relevanten Indikatoren und wie werden diese konstruiert? Lässt sich die Qualität von Hochschulen quantifizieren, bzw. sollte man Universitäten überhaupt quantitativ abbilden?

Andererseits geht es um Effekte der Rankings auf das Feld der Hochschulen und auf die Hochschulen selbst, welche als Rückkopplungseffekte nicht steuerbare und ungewisse Folgen mit sich bringen (vgl. Krücken 2014): Werden beispielsweise besser platzierte Hochschulen bevorzugt behandelt, bzw. führen Rankings zu einer Elitebildung? Führt die Kodierung der „Qualität“ von Hochschulen in quantitative Indikatoren zu einer zunehmenden Orientierung an diese Indikatoren?

Dementsprechend werden Rankings in der Wissenschaft kritisch betrachtet, allerdings mit unterschiedlichen Vorzeichen: Einerseits werden Rankings als transparenzfördernde Informationsgüter angesehen, welche zwar nicht einwandfrei, aber doch immerhin einheitlich vermessen. Darum müssten in erster Linie die Vermessungsmethoden verbessert werden. Andererseits werden Rankings kritisch betrachtet, da sie methodische Mängel aufweisen und auf Universitäten institutionellen Druck ausüben. Hier sind Effekte von Rankings – verstanden als Reaktivität auf Leistungsvermessungen (vgl. Espeland/Sauder 2007) – zentral.

Dieser „Effekte-Diskurs“ verdeutlicht, dass die zunehmende quantifizierte Leistungsvermessung auf die Universitäten zurückwirkt. Abstrakter formuliert umreißt dies ein zentrales Spannungsverhältnis, welches Vermessungen, vor allem Leistungsvermessungen wie Rankings, betrifft: Vermessungen werden einerseits als neutrale Beschreibungen der sozialen Welt angesehen und andererseits als ein Medium, welches Rechenschaftspflichten verordnet und Leistungsmodifizierungen veranlasst (vgl. ebd.: 7). Zahlen stehen somit einerseits für Transparenz und Objektivität, andererseits konstruieren sie eine eigene Realität (vgl. Power 2004), können ungewollte Effekte auslösen und als Steuerungsinstrument fungieren.

Vor allem Rankings in den Massenmedien erfreuen sich dabei eines großen, öffentlichen Interesses. Dass die Herstellung eines solchen Rankings kein trivialer Prozess ist und dass die unterschiedlichen Positionierungen im Ranking teils statistisch insignifikante Differenzen darstellen, ist im Endprodukt nicht direkt ersichtlich. Dies kann für Hochschulen eine problematische Situation sein: Sie werden von externen Organisatio-

nen evaluiert, wobei diese Organisationen selbst bestimmen, welche Faktoren als „Qualität“ gelten und wie diese weiter als Indikatoren quantifiziert werden. Dadurch, dass Rankings in den Massenmedien für die Öffentlichkeit und die relevante Umwelt der Universitäten von Bedeutung sind, können die Ranking-Ergebnisse von den Hochschulen kaum ignoriert werden. Dies kann Hochschulen unter institutionellen Druck setzen, vor allem dann, wenn sie in einem Ranking schlecht abschneiden.

Die akademische Autonomie, welche als notwendige institutionelle Voraussetzung für das Schaffen neuen Wissens steht, wird durch die zunehmende organisationale Rationalisierung in Bedrängnis gebracht. Krücken und Meier (2006) bezeichnen dies als „organizational turn“, Muscelin (2007) als „organisational shift“, Bettina Heintz (2008) als „Organisationswerdung“. Ähnlich wie Firmen, Krankenhäuser oder Einrichtungen des öffentlichen Sektors werden Universitäten als Organisationen konzeptualisiert, sodass typische organisationsbezogene Probleme auch durch organisationsbezogene Lösungen bearbeitet werden: Universitäten werden zu „organisationalen Akteuren“ (vgl. Krücken/Meier 2006: 247ff.; Meier 2009).

So wird einerseits aufgrund wissenschaftspolitischer Reformen das „Normale“ oder „Komplette“ – also das mit anderen Organisationen „Vergleichbare“ – der Universitäten betont. Andererseits weisen Ergebnisse empirischer Studien auf die Grenzen des Wandels hin: Wenn die institutionelle Umwelt einer Organisation Reformen durchführt und neue Forderungen stellt, verändern Organisationen ihre Strukturen und Prozesse, nicht aber ihre Arbeitsaktivitäten (vgl. Hasse/Krücken 2015: 200).

Entsprechend können auch globale, standardisierende Trends lokal unterschiedliche Effekte erzeugen (vgl. Krücken et al. 2007: 8). Die nationale Einbettung der jeweiligen Universitäten führt zu kreativen Abweichungen und unvollständigen Adaptionen der Modelle. Wedlin (2006) argumentiert, dass sich dies bei Rankings ähnlich verhält, vor allem deshalb, da Rankings als „template“ – also als eine Art Vorlage – und nicht als spezifisches Modell diffundieren:

„A template, as opposed to a model, does not oblige an organization to implement specific practices and characteristic, but rather, a template provides an abstract notion of whether somebody belongs to a category or not and what the category then represents.“ (Wedlin 2006: 180)

So stehen sich kontrastierende Ergebnisse gegenüber (vgl. Seeber et al. 2015: 1452), und es bleibt die Frage offen, wie stark Universitäten von diesen neuen Trends betroffen sind. Vor allem aber ist noch weitestgehend unerforscht, *wie* sich Rankings auf das Innere einer Organisation auswirken. Spezifisch stellt sich die Frage, ob neben den Strukturen und

Prozessen auch die Arbeitsaktivitäten, also nicht nur die Formal-, sondern auch die Aktivitätsstruktur durch Rankings beeinflusst wird. Dies leitet über zur Accounting Forschung.

2. Accounting Forschung

Rankings bilden die thematische Brücke zwischen der soziologischen „Hochschulforschung“ und der „Zahlenforschung“. Dabei ist die Frage zentral, inwiefern Rankings die Organisation akademischer Institutionen beeinflussen. Die Accounting-Forschung liefert hierfür ein vielversprechendes analytisches Gerüst. Sie befasst sich mit Organisationen und damit verbundenen kalkulativen Praktiken, sodass die Universität als Organisation als auch die soziologische Dimension der Zahlen berücksichtigt werden kann. Die Critical Accounting Studies ermöglichen es somit, Überlegungen der Organisationssoziologie und der Soziologie der Quantifizierung zu berücksichtigen bzw. diese zu verknüpfen. Es geht ebenso um die Funktionsweise der formalen Strukturen und Regeln der Universitäten wie um den Einfluss der quantifizierten Leistungsvermessung auf das Organisationsinnere.

Vor allem verdeutlicht die Accounting Forschung die zwei genannten Spannungsverhältnisse:

- Einerseits geht es bei der Organisationssoziologie darum, dass die akademische Autonomie der externen Steuerung gegenübersteht. Diese kann die Gestalt von staatlichen Reformen annehmen oder eben auch in einer „weichen“ Form in Erscheinung treten, wie dies bei Rankings der Fall ist.
- Andererseits zeichnet sich die Quantifizierung dadurch aus, dass die Vermessung eines Objekts immer auch auf dieses Objekt zurückwirkt und zu Verhaltensanpassungen führen kann.

Peter Miller und Michael Power (2013) führen dafür den Begriff des Accounting Complex ein, welcher beide Perspektiven vereint und das Zusammenspiel der vier Schlüsselrollen des Accountings fokussiert: den Rollen des territorializing, mediating, adjudicating und subjectivizing. Zentral ist demnach die Frage, inwiefern die numerischen *Repräsentationen* simultan auch einflussreiche *Interventionen* darstellen. Auf die hiesige empirische Studie übertragen bedeutet dies, dass der Grad der losen Kopplung innerhalb der Universitäten zentral ist, indem der organisationsinterne Umgang mit dem institutionellen Druck der Umwelt unter-

sucht wird. Inwiefern formen Rankings die Akteure, Praktiken und die Organisation der Universität?

3. Ergebnisse

In der hier vorgestellten Studie kommt den Akteuren der ausgewählten Organisation eine zentrale Rolle zu, denn sie verfügen über das relevante Sonderwissen zur Beantwortung der Forschungsfrage: Nur sie können wissen, wie im Laufe der Zeit die Organisation mit dem Wandel des Hochschulbereichs umgegangen ist; nur sie können rekonstruieren, wie sich Rankings institutionalisiert haben; nur sie können darüber Auskunft geben, wie Rankings intern prozessiert werden; nur sie können berichten, welche internen Effekte Rankings zur Folge haben. Mit anderen Worten: Allein die beteiligten Akteure können Auskunft geben über die organisationsinternen Strukturen, Prozesse und Arbeitsaktivitäten ihrer Universität.

Unter den Befragten konnten vier Akteursgruppen ausgemacht werden, welche verschiedene operative und strategische Involvierungsgrade mit Rankings aufweisen:

- Einerseits sind Akteure auszumachen, welche operativ keinen Kontakt mit Rankings haben und im engeren Sinne keine strategischen Entscheidungsträger sind (Gruppe A). Hierbei handelt es sich um die Professorenschaft.
- Dann finden sich Akteure, welche operativ mit Rankings zu tun haben, aber keine strategischen Entscheidungsträger sind (Gruppe B). Dies sind vor allem die Akteure der Kommunikations- und Marketingabteilung.
- Weiter findet sich eine Gruppierung von Akteuren, welche zwar strategische Entscheidungsträger sind, aber operativ keinen Kontakt mit Rankings haben (Gruppe C). Dies sind Akteure, welche im Rektorat tätig sind.
- Schließlich kann eine Gruppe von Akteuren identifiziert werden, die sowohl als strategische Entscheidungsträger fungieren, als auch operativ mit Rankings involviert sind (Gruppe D). Akteure dieser Gruppe sind für die Abteilung für Qualitätsmanagement tätig.

In Auswertung der Befragungen dieser Akteure bei gleichzeitiger Einordnung in die Forschungsdiskussion zu Hochschulrankings, konnten zwei Hauptergebnisse herausgearbeitet werden: die „Ranking-Racehorse“-Strategie und ein „Reaktivitäts-Index“. Ersteres beleuchtet das Spannungsver-

hältnis der Vermessung universitärer Leistung, zweiteres die theoretische Konzeptualisierung der Universität als Organisation.

3.1. „Ranking-Racehorse“-Strategie

Für die untersuchte Universität sind drei Rankings relevant.² Wie sich im Laufe der Gespräche herauskristallisiert hat, ist dabei aber vor allem ein Ranking von besonderer Relevanz. Dieses umfasst wiederum mehrere Teilrankings, welche Teilbereiche bzw. einzelne Programme der Universität beurteilen. Das führte dazu, ein bestehendes Programm der Universität als Ranking-Programm auszuwählen. Dieses Programm wurde als besonders geeignet angesehen, um bei einem Teilranking gut abzuschneiden. Es handelt sich um einen empirischen Spezialfall, welcher nicht exemplarisch ist. Nichtsdestotrotz gewährt dieser Fall Einblicke, was es institutionell bedeuten kann, bei einem Ranking eine gute Position anzustreben.

Gleichzeitig geht es darum, anhand dieses Falles eine zentrale Erkenntnis vorzustellen: Die Universität hat als Organisation eine Strategie entwickelt, welche den Druck von Rankings abpuffert und verhindert, dass die institutionellen Kernfunktionen der Forschung und Lehre der Ranking-Doktrin unterliegen. Das erreicht sie, indem sie sich auf ein Teilranking konzentriert, welches lediglich ein einzelnes Programm bewertet und nicht die Universität als Ganzes. Dank des guten Abschneidens dieses Programms ist die Universität medial stark präsent. Das Programm „holt die heißen Kartoffeln aus dem Feuer“ (Akteur Gruppe D), da von der guten Platzierung die Universität als Ganzes profitiert.³ Das bedeutet, dass innerhalb dieses Programms das Ranking einen hohen Stellenwert innehat, während die anderen Programme der Universität Rankings weitestgehend vernachlässigen können. Die Relevanz der Rankings wird damit auf eine Insel innerhalb der Universität begrenzt.

² Aufgrund der Vielfalt an Rankings sah es die Universität als notwendig an, sich auf ausgewählte Rankings zu konzentrieren. Es gibt dabei „freiwillige“ und „unfreiwillige“ Rankings. Erstere erfordern eine aktive Datenerhebung und -lieferung der Universität an die Rankingproduzenten; bei Letzteren werden Universitäten anhand einer externen Datenerhebung durch die Rankingproduzenten bewertet. Universitäten können sich für freiwillige Rankings bewerben, wobei diese Rankings gewisse Eintrittshürden aufweisen, wie beispielsweise bestimmte Akkreditierungssiegel. Eine freiwillige Rankingteilnahme bietet den Vorteil, die für die Rankings notwendigen Daten selbst zur Verfügung zu stellen. Andererseits geht ein großer Erhebungsaufwand mit diesen Rankings einher.

³ Die genaue Position des Programms kann nicht genannt werden, da sonst Rückschlüsse auf das Programm, respektive die Universität gegeben wären.

Dieses Vorgehen kann als „Ranking-Racehorse“-Strategie umschrieben werden, gleicht doch das Ranking-Programm einem Rennpferd. Hier wird die Partizipation am Ranking als Wettbewerb gedeutet und das Rennpferd dafür möglichst optimal vorbereitet, um eine gute Platzierung zu erreichen:

„Das ist ein bisschen verknüpft mit dem Begriff ‚Ranking-Programm‘. Das Programm ist unser ‚Ranking-Programm‘, welches wir ins Rennen schicken für das Ranking, und das Programm übernimmt das und das ist eine gewisse Abpufferungs-Strategie – ganz klar.“ (Zitat Akteur Gruppe D)

Die hauptverantwortlichen Akteure setzen auf dieses Programm – eine gute Platzierung wird bewusst angestrebt und hierfür notwendige institutionelle Handlungen werden vollzogen. Interessanterweise sind die Ranking-Effekte, welche Espeland und Sauder (2007) beschreiben, in diesem Bereich der Organisation vergleichsweise stärker ausgeprägt – sie tangieren aber nicht weitere Bereiche der Organisation.⁴

Interessant an diesem Ranking-Programm ist, dass sehr enge Kopplungsgrade zwischen den Arbeitsaktivitäten und Ranking-Praktiken auszumachen sind. Dabei ist vor allem die Person, welche die Verantwortung für das Programm trägt, zentral. Sie ist einerseits in Kontakt mit dem Rektorat, der Abteilung für Qualitätsmanagement und dem „Ranking-Team“.⁵ Andererseits pflegt sie den Kontakt mit dem Medienhaus, welches das als relevant erachtete Ranking produziert.

Darüber hinaus fördert die aktive Ausrichtung auf das Ranking eine wettbewerbsorientierte Denkweise, welche sich insbesondere durch reziproke Beobachtungsstrukturen auszeichnet. So erfolgen durch andere Universitäten Versuche des Kopierens erfolgreicher Programmbestandteile mit dem Ziel, eine bessere Platzierung zu erreichen. Parallel dazu orien-

⁴ Bei der Akteursgruppe D werden die Effekte der Mechanismen der *selbsterfüllenden Prophezeiungen* und der *Kommensuration* nach Espeland & Sauder (2007) diagnostiziert: Es werden interne und externe Erwartungshaltungen geprägt, Ressourcen prioritär verteilt, neue Stellen geschaffen, Arbeitsaktivitäten modifiziert und stark an die Ranking-Betreuung gekoppelt.

⁵ Das „Ranking-Team“ ist die für Rankings verantwortliche Arbeitsgruppe und besteht zum Zeitpunkt der Untersuchung aus vier Akteuren. An diese Akteure ist das Sonderwissen zu Ranking-Praktiken in erster Linie gebunden, da sie über die operativen Vorgehensweisen, als auch über die strategische Ausrichtung beraten, bzw. in Absprache mit dem Rektorat Entscheidungen treffen. Dabei trägt ein Akteur die Hauptverantwortung für Rankings und ist die direkte Verbindung zum Rektorat und letztlich entscheidungsbefähigt. Das „Ranking-Team“ selbst berät sich intern, verfolgt die Ranking-Resultate und ist in Kontakt mit den externen Ranking-Organisationen. Insgesamt beläuft sich die Arbeitsaktivität des „Ranking-Teams“ akkumuliert auf knapp 100 Stellenprozente.

tiert sich auch das Ranking-Programm selbst an der Konkurrenz. Demzufolge sind wettbewerbsförmige Aspekte im Programm selbst präsent.

Die eigene Position wird anhand von Stärke-Schwächen-Analysen reflektiert und anhand von mathematischen Modellen wird abgeschätzt, wie sich die eigene Ranking-Positionierung entwickeln könnte. Zum Zeitpunkt der Interviews ist beispielsweise bereits die Planung des übernächsten Rankings zentral, sodass ein zweijähriger Zukunftshorizont auszumachen ist. In diesem Fall ist die bisherige strategische Ausrichtung des Programms aufgegangen: Die angestrebte Positionierung wurde erreicht. Dies spiegelt simultan den Punkt wider, dass das Ranking zunehmend als Referenzpunkt für das eigene Dasein fungiert und Vergleiche mit anderen Ranking-Teilnehmern angestellt werden.

Im Falle des hier untersuchten Programms ist es aber vor allem die Ranking-Positionierung an sich, welche zentral ist. Sie ist es, welche im Kern die reziproken Beobachtungen anregt und aufrechterhält. Bei der guten Platzierung des Programms handelt es sich allerdings lediglich um einen temporären Zustand. Das Ranking-Programm wird jährlich bewertet, und das Risiko eines „Misserfolgs“ ist somit stets präsent. Das „Racehorse“ tritt in diesem Sinne das „Ranking-Rennen“ regelmässig an. Dies verstärkt die Ranking-Effekte und zementiert das Ranking als Teil des Programms und somit als Instrument der Universität.

3.2. „Reaktivitäts-Index“

Bei der untersuchten Universität lassen sich Charakteristiken einer „spezifischen“ wie auch „normalen“ Organisation ausmachen. Erstere finden sich erwartungsgemäß bei den „unklaren Technologien“ der Forschung und Lehre. Die Wissenschaftler verfügen über autonome Bereiche und die wissenschaftliche Community fungiert als primärer Referenzpunkt. Die „normalen“ Charakteristiken sind auf der Führungsebene der Universität erkennbar, etwa die Zunahme managerialer Praktiken. Doch eine dichotome Einteilung der Charakteristiken ist hier nicht zielführend. Die Frage nach dem Organisationstypus ist in Bezug auf die Effekte der hochschulpolitischen Reformen letztlich nichts anderes, als die Frage nach dem Kopplungsgrad zwischen den Strukturen, Prozessen, Arbeitsaktivitäten und Ranking-Praktiken.

Eine Untersuchung dieser Kopplungsgrade wird hier mit deren Übertragung in einen „Reaktivitäts-Index“ verknüpft. Dieser Begriff lehnt sich an die Studie von Espeland und Sauder (2007) an, welche die Reaktivität von Rankings erforschen. Zentral sind dabei vor allem die Mechanismen der *selbsterfüllenden Prophezeiungen* und der *Kommensuration* sowie

deren korrespondierende Effekte. Erhoben wird dabei, inwiefern die Akteure der Universität operativ und strategisch in Rankings involviert sind. Der Grad der Kopplung wird wiederum – in Anlehnung an das Konzept von Hasse und Krücken (2015) – durch eine Einordnung auf einem Kontinuum zwischen 0 („total coupling“) und 1 („total decoupling“) bestimmt. Das Ziel dieses Vorgehens ist es, eine binäre Einordnung der Ergebnisse zu vermeiden und stattdessen eine *organisationale Kartographie der Kopplungsgrade* zu erstellen.

Beispielsweise lässt sich die Gruppe A der Professorenschaft als diejenige Gruppe bezeichnen, welche operativ und strategisch den schwächsten Kopplungsgrad zu Ranking-Praktiken aufweist. Damit ist die Variable nahe 1 („total decoupling“) und durch einen hohen Entkopplungsgrad charakterisiert. Hingegen ist bei einer alternativen Form der Leistungsvermessung ein hoher Kopplungsgrad auszumachen: bei wissenschaftlichen Publikationen. Spezifisch handelt es sich im Rahmen der *selbsterfüllenden Prophezeiung* um den Effekt der *Realizing Embedded Assumptions*.

Dieser Effekt beschreibt die zunehmende Orientierung und Anpassung an die Kriterien der Leistungsvermessung. So wird zwar einerseits betont, dass die personenbasierten Leistungsvermessungen der Publikationen als sinnlos betrachtet werden, andererseits werden sie im Rahmen von Berufungsverfahren als Bewertungsindikator herangezogen. Es kommt zu einer zunehmenden Orientierung an bibliometrische Daten, welche in der Folge zu Verhaltensanpassungen führt.

So ist zwischen der wissenschaftlichen Leistung und zahlenbasierten Publikationsindikatoren die Variable nahe 0 („total coupling“): Der Kopplungsgrad ist also sehr hoch. Hier scheint es sich um einen funktionalen Effekt zu handeln, in dem Sinne, dass bei zunehmend global ausgerichteten wissenschaftlichen Gemeinschaften Komplexität reduziert wird. Zudem wird ein Verknüpfungsmuster sichtbar: Die Publikationen können mit dem Impact-Factor der Journals verknüpft werden, wobei dieser wiederum in Rankings aufgenommen wird. So sind Ranking-Praktiken zwar lokal mit der Professorenschaft sehr schwach gekoppelt, aber die Zitierhäufigkeit der Professorenschaft und der Impact-Factor der Journals, in welchen publiziert wird, können sehr wohl in Rankings einfließen und auf diese Weise indirekt Effekte ausüben.⁶

Der Vorteil dieser Herangehensweise ist darin zu sehen, dass nicht die Typisierung der Universität, sondern der Grad der Kopplungen zentral ist und das Organisationsinterne beleuchtet werden kann. In diesem Sinne

⁶ Siehe Ruppert 2017 (Kap. 5.2) für Ausführungen der restlichen Akteursgruppen.

kann eine Universität als hybride Organisation bezeichnet werden, welche verschiedene, an sich widersprüchliche Charakteristiken aufweist (vgl. Jongbloed 2015; Battilana/Lee 2014; Pache/Santos 2013). Zentral ist, wie stark die einzelnen Kopplungsgrade ausgeprägt sind.

Somit verhindert der Reaktivitäts-Index eine einfache binäre Perspektive auf die Auswirkungen von Rankings. Vielmehr lässt sich zeigen, dass schwache als auch starke Auswirkungen erkennbar sind: Es sind sowohl organisationale Veränderungen als auch Stabilitäten auszumachen, wobei der Grad der Veränderungen kontingent ist. So kann differenziert illustriert werden, wo die Veränderungen in der Organisation angesiedelt sind. Deshalb sind an der Universität simultan „normale“ und „spezifische“ Eigenschaften sichtbar, ohne dass dies ein Widerspruch darstellen würde. Mit anderen Worten können Kopplungsgrade und Kopplungseffekte organisationsintern stark variieren.

Beispielsweise haben sich die Rechenschaftspflichten der untersuchten Universität erhöht, und auch manageriale Praktiken haben auf der Führungsebene zunehmend Eingang erhalten. Das bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass auf allen Ebenen der Universität Veränderungen erfolgen. So ist insgesamt festzuhalten, dass die Ranking-Effekte organisationsintern lokal begrenzt sind. Streng gesehen treten sie einzig dort auf, wo ein Programm auch bewertet wird – dafür sind sie dort aber umso stärker. Hier sind sehr enge Kopplungsgrade zwischen den Arbeitsaktivitäten und Ranking-Praktiken auszumachen. Dies hat die „Ranking-Racehorse“-Strategie verdeutlicht.

4. Fazit und Ausblick

Mit der „Ranking-Racehorse“-Strategie und dem Reaktivitäts-Index sind zwei zentrale Ergebnisse präsentiert worden, welche aufzeigen, wie Ranking-Praktiken die organisationsinternen Strukturen, Prozesse und Arbeitsaktivitäten einer Universität beeinflussen. Es wurde vor allem verdeutlicht, dass die Involvierung der Arbeitsaktivitäten darüber Aufschluss gibt, ob organisationale Strukturen und Prozesse im Sinne eines „window dressings“ institutionalisiert sind und ob darüber hinaus Mitglieder der Organisation hierfür Arbeitszeit aufwenden.

Die Ergebnisse der Studie sind dabei stark limitiert, da es sich um eine Einzelfallstudie handelt. Gleichzeitig ist zu betonen, dass sich die Wahl der Hochschule samt ihres Ranking-Programms als „empirischer Glücksgriff“ herausgestellt hat: Es sind nicht viele Hochschulen auszumachen, die über ein Programm verfügen, welches eine „gute“ Positio-

nierung erreicht. Verdeutlicht werden konnte so, dass Rankings durchaus Effekte auf das Innere einer Organisation ausüben.

Die zunehmenden Forderungen nach Transparenz der Qualität im Sinne von Rechenschaftspflichten sind jenseits der Wissenschaft entstanden und haben die Wissenschaft selbst relativ spät getroffen. Mittlerweile kann behauptet werden, dass transparenzherstellende Instrumente auch in der Wissenschaft weitgehend Usus sind oder zumindest auf dem besten Weg dahin. Auf diese Weise üben auch Rankings institutionellen Druck auf Hochschulen aus. Wie die Ergebnisse der hier vorgestellten Studie gezeigt haben, kann diese These relativiert werden – zumindest für die hier untersuchte Universität kann der Druck auf spezifische und zudem selbstgewählte Bereiche begrenzt und kontrolliert werden.

Neben dem Druck, sich mit der Thematik der Qualitätssicherung und damit auch mit Rankings auseinanderzusetzen und sich strategisch zu diesen zu positionieren, bestehen andererseits bei der Strategie einer aktiven Ranking-Teilnahme auch Handlungsspielräume: Der Universität bietet sich beispielsweise die Möglichkeit, sich mit dem Medienhaus in Kontakt zu setzen und ihrerseits das Ranking zu beeinflussen. Das zementiert zwar zum einen das Fortbestehen der Rankings, da sie institutionell kontinuierlich mitgetragen werden. Zum anderen ist die Hochschule den Rankings nicht so ohnmächtig gegenüber, wie es zunächst scheint.

Das Objekt, welches vermessen wird, reagiert auf die Vermessung: „Measures are reactive; they cause people to think and act differently“ (Espeland/Stevens 2008: 412). Dass Objekte reagieren, ist evident – es gilt weiter zu erforschen, auf welche Weise. Zukünftige Ranking-Forschung könnte anhand kontrastierender Fälle an anderen Universitäten auf alternative Ranking-Praktiken eingehen, dies vor allem vor dem Hintergrund, dass „Institutionen-Rankings“ – also Rankings, welche Universitäten als Ganzes bewerten – zunehmend relevant werden und Universitäten vermehrt aktiv an Rankings teilnehmen. Dabei wäre allerdings eine einfache binäre Einteilung der Kopplungseffekte von Rankings zu vermeiden. Dies könnte durch den Rückgriff auf den Reaktivitäts-Index bei der Untersuchung von Kopplungsgraden und Kopplungseffekten an weiteren Universitäten geschehen.

Literatur

- Battilana, Julie/Lee, Matthew (2014): Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 8, Nr. 1, S. 397–441.
- Espeland, Wendy N./Sauder, Michael (2007): Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 113, Nr. 1, S. 1–40.
- Espeland, Wendy N./Stevens, Mitchell L. (2008): A Sociology of Quantification, in: *European Journal of Sociology*, Vol. 49, Nr. 3, S. 401–436.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2015): Decoupling and Coupling in Education, in: Holzer, Boris/Kastner, Fatima/Werron, Tobias (Hg.), *From Globalization to World Society. Neo-Institutional and Systems-Theoretical Perspectives*, New York/Abingdon: Routledge, S. 197–214.
- Hazelkorn, Ellen (2011): Rankings and the Reshaping of Higher Education. *The Battle for World Class Excellence*, London: Palgrave MacMillan.
- Heintz, Bettina (2008): Governance by Numbers. Zum Zusammenhang von Quantifizierung und Globalisierung am Beispiel der Hochschulpolitik, in: Schuppert, Gunnar F./Voßkuhle, Andreas (Hg.), *Governance von und durch Wissen. Schriften zur Governance-Forschung*, Band 12, Baden-Baden: Nomos, S. 110–128.
- Jongbloed, Ben (2015): Universities as Hybrid Organizations, in: *International Studies of Management & Organization*, Vol. 45, Nr. 3, S. 207–225.
- Krücken, Georg (2011): Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung, in: *Die Hochschule*, Vol. 20, Nr. 2, S. 102–116.
- Krücken, Georg (2014): Higher Education Reforms and Unintended Consequences: A Research Agenda, in: *Studies in Higher Education*, Vol. 39, Nr. 8, S. 1439–1450.
- Krücken, Georg/Kosmützky, Anna/Torka, Marc (2007): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions, in: ders. (Hg.), *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*, Bielefeld: transcript, S. 7–16.
- Krücken, Georg/Meier, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor, in: Drori, Gili S./Meyer, John W./Hwang, Hokyung (Hg.), *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*, Oxford: Oxford University Press, S. 241–257.
- Meier, Frank (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*, Wiesbaden: VS Verlag.
- Miller, Peter/Power, Michael (2013): Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory, in: *The Academy of Management Annals*, Vol. 7, Nr. 1, S. 557–605.
- Musselin, Christine (2014): Research Issues and Institutional Prospects for Higher Education Studies, in: *Studies in Higher Education*, Vol. 39, Nr. 8, S. 1369–1380.
- O’Connell, Catherine (2013): Research Discourses Surrounding Global University Rankings: Exploring the Relationship with Policy and Practice Recommendations, in: *Higher Education*, Vol. 65, Nr. 6, S. 709–723.
- Pache, Anne-Claire/Santos, Filipe (2013): Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 56, Nr. 4, S. 972–1001.
- Paradeise, Catherine/Thoenig, Jean-Claude (2013): Academic Institutions in Search of Quality: Local Orders and Global Standards, in: *Organization Studies*, Vol. 34, Nr. 2, S. 189–218.

- Power, Michael (2004): Counting, Control and Calculation: Reflections on Measuring and Management, in: Human Relations, Vol. 57, Nr. 6, S. 765–783.
- Ruppert, Alfred (2017): Vermessung und Quantifizierung im Hochschulsektor. Eine empirische Untersuchung über Effekte von Hochschulrankings, Wiesbaden: VS Verlag.
- Seeber, Marco et al. (2015): European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy and Rationality in Public Organizations, in: Public Management Review, Vol. 17, Nr. 10, S. 1444–1474.
- Wedlin, Linda (2006): Ranking Business Schools. Forming Fields, Identities and Boundaries in International Management Education, Cheltenham: Edward Elgar.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-63-2

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können sozial- und geschichtswissenschaftliche Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

Arbeit an den Grenzen

Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen

Daniel Hechler, Peer Pasternack:

Schnittstellenmanagement an Hochschulen7

Markus Drüding:

Jubiläumsfieber und Jubiläumitis?

Fragen zur Jubiläumsbegeisterung deutscher Universitäten.....23

Olaf Eigenbrodt:

Räumliche Lernarrangements in Hochschulen.

Eine sozialkonstruktivistische Erörterung35

Christian Nille:

Hochschulforschung und historische Bildwissenschaft.

Potenziale einer bislang unerprobten Zusammenarbeit46

Felix Maximilian Bathon:

Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft

als brauchbare Illegalität67

Ulf Banscheraus:

Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen:

Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel87

Julia Reuter, Oliver Berli:

Wissenschaft im (Un)Ruhestand. Wie ProfessorInnen das

altersbedingte Ausscheiden aus der Universität meistern.....101

Cornelia Driesen:

Strategien für den Übergang Schule-Hochschule an Hochschulen.

Eine empirische Studie zur Sicht deutscher Hochschulleitungen.....112

Katrin Girgensohn:

Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit. Ein neuer Blick

auf Governance an Hochschulen am Beispiel der

Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentren125

<i>Christian Decker, Anna Mucha, Michael Gille:</i> Organisationale Diversitätsrendite und individuelle Heterogenitätskosten. Internationalisation-at-Home in einem international ausgerichteten Studiengang.....	138
--	-----

<i>Manuel Pietzonka:</i> Umgang mit sozialer Vielfalt. Die DiKo-Skala zur Messung von Diversity-Kompetenz und ihr Einsatz in Hochschulen.....	147
---	-----

<i>Alfred Ruppert:</i> „Ranking-Racehorse“-Strategie und „Reaktivitäts-Index“. Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken	165
---	-----

GESCHICHTE

<i>Ulrich Teichler:</i> Der studentische Protest der 1960er Jahre und die Entstehung der Hochschulforschung in der Bundesrepublik Deutschland.....	179
--	-----

<i>Herbert Wöltge:</i> Die unordentliche Präsidentenwahl von 1990. Notizen zu einem ungewöhnlichen Akademieereignis aus der Endzeit der DDR.....	204
--	-----

FORUM

<i>Justus Henke, Peer Pasternack:</i> Kein systematischer Zusammenhang. Politische Zusammensetzungen der Landesregierungen und die Finanzausstattung der Hochschulen	219
--	-----

<i>Gerd Grözingen:</i> Die Internationalität der deutschen Professorenschaft.....	236
--	-----

PUBLIKATIONEN

<i>Peer Pasternack, Daniel Hechler, Norman Richter:</i> Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945.....	245
---	-----

Autorinnen & Autoren.....	269
--------------------------------------	-----

Autorinnen & Autoren

Ulf Banscherus, Dr., Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin. eMail: ulf.banscherus@tu-berlin.de

Felix Maximilian Bathon B.A., Student der Soziologie an der Universität Bielefeld und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Fakultät für Soziologie. eMail: felix.bathon@uni-bielefeld.de

Oliver Berli, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: oberli@uni-koeln.de

Christian Decker, Prof. Dr., Professur für Internationale Betriebswirtschaftslehre mit den Lehrschwerpunkten Internationale Finanzierung und Unternehmensfinanzierung am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: christian.decker@haw-hamburg.de

Cornelia Driesen M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Drittmittelprojekt „Strategien und Organisationsstrukturen am Übergang Schule-Hochschule deutscher Hochschulen“ an der Technischen Universität Berlin. eMail: driesen@campus.tu-berlin.de

Markus Drüding, Dr. phil, zuletzt wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der historischen Lehr-Lernforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, jetzt Lehrer. eMail: m_drue02@uni-muenster.de

Olaf Eigenbrodt M.A., Leiter der Hauptabteilung Benutzungsdienste, Vertreter der Fachaufsicht und Baubeauftragter an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Lehrbeauftragter im Bereich Fernstudium am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Bibliotheksakademie Bayern. eMail: olaf.eigenbrodt@sub.uni-hamburg.de

Astrid Frankze, Dr. phil, Privatdozentin am Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Allgemeine Erziehungswissenschaft. eMail: franzke@em.uni-frankfurt.de

Michael Gille, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftsrecht am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: michael.gille@haw-hamburg.de

Katrin Girsensohn, Dr. phil. habil, Hochschulforscherin mit Schwerpunkt Lehr- und Lernforschung, Europa-Universität Viadrina, Leiterin Zentrum für Schlüsselkompetenzen und Forschendes Lernen. eMail: girsensohn@europa-uni.de

Gerd Grözing, Prof. Dr., Professur für Bildungs- und Sozialökonomik, Mitglied des Internationalen Instituts für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. eMail: groezing@uni-flensburg.de

Daniel Hechler M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Justus Henke, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Anna Mucha, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de

Christian Nille, Dr. phil., Kunsthistoriker mit Schwerpunkt der Geschichte und Theorie der Kunstgeschichte. eMail: nille@uni-mainz.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Manuel Pietzonka, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungslotse.de

Julia Reuter, Prof. Dr., Professur Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: j.reuter@uni-koeln.de

Norman Richter B.A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: norman.richter@hof.uni-halle.de

Alfred Ruppert, Dr. rer. soc., Fachgebiet: Organisationssoziologie und Soziologie der Quantifizierung; letzte Wirkungsstätte: Universität Bern. eMail: alfred.ruppert@gmail.com

Ulrich Teichler, Prof. Dr., Hochschulforscher, 1978 bis 2013 Professor an der Universität Kassel und langjährig Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel). eMail: teichler@incher.uni-kassel.de

Herbert Wöltge, Dr. rer. pol., Wissenschaftsjournalist, langjähriger Leiter der Presseabteilung der Akademie der Wissenschaften der DDR und Gründungsmitglied der Leibniz-Sozietät. eMail: hwoeltge.leibniz@gmx.de