Peter Weingart

Die »unternehmerische Universität«

»Management Fads in Higher Education« Die Bedeutungen des Begriffs und ihre Karriere

Wenn man heute, mehr als zehn Jahre, hunderte von Publikationen und zahllose Webseiten nach dem ersten Erscheinen des Begriffs der »entrepreneurial university« noch etwas Neues über dieses Etikett und seine Verwendung sagen will, muss man offensichtlich große Vorsicht walten lassen. Ich will deshalb einige Gedanken zur Karriere des Begriffs und zu der jenseits der rasch wechselnden Diskurse verbleibenden stabileren Botschaft für die Universitäten entwickeln.

Robert Birnbaum hat in seiner berühmten Studie die typischen Lebenszyklen von *management fads in higher education* analysiert, und dieser Analyse ist nichts hinzuzufügen.[1] Sie lässt sich vielmehr vorzüglich zur Interpretation der neuesten Mode nutzen, denn dass es sich bei dem Konzept der »unternehmerischen Universität« um eine Managementmode handelt, kann nicht bezweifelt werden. Moden generieren jedoch nicht nur ausschließlich folgenlose Rhetorik, manche hinterlassen auch nachhaltige Spuren. Trotz aller Skepsis gegenüber Managementmoden will ich die Idee der »unternehmerischen Universität« ernst nehmen. Dabei gilt es zunächst, zwei damit verbundene Vorstellungen zu unterscheiden: eine ökonomische Bedeutung und eine organisatorische. Dann werde ich nach den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung fragen. Dadurch wird Licht auf den grundlegenden Wandel des Universitätssystems geworfen, der mit der Umsetzung des organisatorischen Konzepts impliziert ist.

Zunächst zur Karriere des Begriffs. Die erste Assoziation, die sich mit dem Begriff einstellt, ist die des *wirtschaftlichen Handelns,* also eine *ökonomische Bedeutung* des Begriffs der unternehmerischen Universität. Wahrscheinlich ist der Begriff zuerst im Kontext der in den frühen 1980er Jahren beginnenden Reformbewegung der europäischen Universitäten aufgetreten, als sich die Einsicht durchzusetzen begann, dass die ehemaligen Industrieländer nunmehr zu *knowledge based economies* mutierten. Der Strukturwandel der Wirtschaftssysteme von der Schwerindustrie hin zur wissensbasierten *white collar economy* führte auch zu einer Umstellung der Politik, die zuerst in England unter dem Etikett des »Dritten Wegs« proklamiert wurde: Rückzug der Politik aus der Wirtschaft und Beschränkung auf die Regulierung nur im Fall des Marktversagens, Reduktion der öffentlichen Ausgaben, Privatisierung (oder in Deutschland abgeschwächt zumindest die Moderni-

sierung) der öffentlichen Dienste und Betriebe. Damit wurden die Weichen für die »unternehmerische Gesellschaft« gestellt, also für eine Gesellschaft eigenständig, kompetent und selbstverantwortlich handelnder Individuen. Deregulierung, Privatisierung, Marktorientierung und Konkurrenz im globalen Maßstab haben Unternehmertum (*entrepreneurship*) zur Zauberformel werden lassen.[2] Die Hoffnungen richteten sich auf Unternehmertum als Schlüssel zu wirtschaftlichem Wachstum und internationaler Konkurrenzfähigkeit. Zugleich richteten sich nun die Erwartungen sowohl der Politik als auch der Wirtschaft auf die Universitäten als diejenigen Orte, an denen neues Wissen produziert und qualifizierte Studenten ausgebildet werden. Die Universitäten sollten für die regionale Entwicklung, für Innovation und wirtschaftliches Wachstum eingespannt werden. Erste Ansätze zu einer solchen Instrumentalisierung und Funktionserweiterung gab es schon in den 1960er Jahren, als mit den Neugründungen in ländlichen bzw. strukturschwachen Gebieten neue Bildungsreserven mobilisiert werden sollten, oder auch mit der Einrichtung von Wissenschaftsläden, in denen emanzipatorisch gesonnene Wissenschaftler die gesellschaftliche Relevanz der Forschung demonstrieren wollten. Die innovativen Funktionen wurden nunmehr explizit zu einer dritten Mission der Universitäten erklärt, die es mit Managementmethoden umzusetzen galt.

Zu dieser Zeit war das Problem des Wissens- und Technologietransfers aus den Universitäten in die Wirtschaft zwar nicht neu, aber es gewann durch eine eher versteckte und allmähliche Entwicklung neuerliche Dringlichkeit: Die großen forschungsintensiven Industriekonzerne fuhren ihre eigenen kostspieligen und schwer kontrollierbaren Forschungs- und Entwicklungsprozesse (F&E) zurück und blickten auf die Universitäten als ihre »verlängerten Laborbänke«. Die Frage der Technologie- sowie der Wissenstransfers allgemein erschien für sie unter den neuen Bedingungen als das Schlüsselproblem. Die formale Institutionalisierung von Transferorganisationen innerhalb der Universitäten war die Antwort. Stanford gründete schon 1970 sein erfolgreiches *Office of Technology Licensing*, in Europa folgte die Katholische Universität Löwen 1973 mit der Errichtung einer Transferorganisation, aber die Welle der Gründungen von sogenannten KTOs (*knowledge transfer offices*), Wissenschafts- und Technologieparks und ähnlichen Transfereinrichtungen erfolgte erst in den 1980er und 1990er Jahren.[3] Das US-amerikanische Beispiel des Bayh-Dole Act von 1980, der den Universitäten die Eigentumsrechte an Patenten und Lizenzen aus öffentlich finanzierten Forschungsprojekten zuerkannte, wurde in einigen europäischen Ländern mit dem Versprechen imitiert, dass sich die Universitäten nunmehr aus den kommerziellen Erträgen neue finanzielle Freiräume würden schaffen können. Die Aufmerksamkeit für den potenziellen wirtschaftlichen Wert der Forschung in Gestalt von

Patentierung und Lizenzierung, die Ausgründung von Firmen und die damit vorausgesetzte unternehmerische Orientierung verbanden sich fortan mit dem Konzept der »unternehmerischen Universität«. Universitäten, die sich proaktiv kommerziell orientieren und die wirtschaftliche Verwertung ihrer Forschungen als ein Ziel neben dem der Forschung und der Lehre sehen (und das können in erster Linie nur die technisch-naturwissenschaftlich orientierten Universitäten), werben nunmehr mit dem Etikett der »entrepreneurial university«: von St. Petersburg bis Lissabon, von Boston bis San Francisco und von Tokio bis Djakarta. Die ökonomische Bedeutung des Begriffs ist jedoch nur die engere, gleichsam die PR-Version. Daneben findet sich eine weitere Bedeutung, die sich stärker auf die Fähigkeit der Universität als Organisation bezieht, sich »unternehmerisch« im breiteren Wortsinn zu verhalten.

Man könnte geneigt sein, die spezifischen Probleme der deutschen Universität für den Enthusiasmus verantwortlich zu machen, mit dem die Hochschulen in diesem Land das Konzept der »unternehmerischen Universität« aufgenommen haben. Tatsächlich haben sie wie so oft erst sehr spät reagiert und vor allem lange nach den Universitäten in den USA und den europäischen Nachbarländern, allen voran England, den Niederlanden und den skandinavischen Ländern. Die Rezeption des Begriffs ist ein internationales Phänomen und nur als Reaktion auf Probleme zu erklären, die alle diese Universitäten gemeinsam haben. Die aussichtsreichsten Erklärungen für seine globale Verbreitung sind deshalb solche, die eine systemische Perspektive auf die Hochschulen in verschiedenen Ländern und auf deren politische und ökonomische Kontexte einnehmen. Eine herausragende Arbeit, die dies leistet, ist Burton Clarks Abhandlung über fünf europäische Universitäten, die er als *entrepreneurial universities* identifiziert und deren Entwicklungsbedingungen er analysiert hat.[4]

Clark sieht die Universitäten in einem politischen und gesellschaftlichen Kontext, der durch vier grundlegende Veränderungen und aus ihnen erwachsende Erwartungen an sie charakterisiert ist: die gestiegene Zahl an Studenten mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen; der gestiegene Bedarf des Arbeitsmarkts an Universitätsabsolventen für hoch spezialisierte Berufe; die Erwartung höherer Leistungen der Universitäten für weniger Geld seitens der Regierungen und Interessengruppen; und die Nichtkontrollierbarkeit des Wissenswachstums im Vergleich zu dem geringeren Wachstum der verfügbaren Ressourcen. Die Erwartungen, die sich aus jeder dieser Bedingungen ergeben, sind im Prinzip grenzenlos, das heißt nicht abschließbar. Für die Universitäten ergibt sich daraus eine permanente Überlastung mit Erwartungen, auf die zu reagieren sie institutionell nicht

vorbereitet sind und unter anderem angesichts der konstitutiven Unterfinanzierung auch nicht sein können.[5]

Die Reaktionen der Universitäten auf diese Erwartungen fallen sehr unterschiedlich aus, und manche sind dabei erfolgreicher als andere. Clark entwickelt vor dem Hintergrund seiner Analyse der fünf europäischen Universitäten, die erfolgreich in der Bewältigung der genannten Herausforderungen waren, eine Art Typologie, die in gewisser Hinsicht sogar als Checkliste von Bedingungen funktioniert, die gegeben sein müssen, wenn der Status »unternehmerische Universität« erreicht werden soll: die Stärkung des steuernden Kerns (*steering core*), das heißt der zentralen Leitung; eine erweiterte Peripherie, über die die Universität mit ihrer Umwelt in Beziehung tritt, von Erwachsenenbildungsprogrammen bis zu interdisziplinären Forschungszentren außerhalb der traditionellen Fakultäten bzw. der Fachbereiche; die Diversifizierung der Einkommensquellen und damit die Lösung aus der einseitigen Abhängigkeit von öffentlichen Geldern und den Unwägbarkeiten ihres Zuflusses; die Stimulierung des akademischen Kernlands (*stimulated academic heartland*), das heißt die Bereitschaft insbesondere der großen Universitäten zu selektivem Wachstum und damit der Differenzierung ihres disziplinären Portfolios und schließlich die Herausbildung und Pflege einer »unternehmerischen Kultur«.[6] Times Higher Education verleiht den britischen Universitäten den Titel der *entrepreneurial university of the year* zwar nicht exakt nach diesen analytischen Kriterien, kommt ihnen aber im Geist sehr nahe.[7] Ob die organisatorische und performative Realität dem auf ihren Webseiten annoncierten Titel tatsächlich entspricht, ist eine andere Frage. Zumindest scheint er die Universitäten zur Konkurrenz um den Preis herauszufordern und als PR zu dienen.

Die Erwartungen an die Innovationskraft der Universitäten – und ihre realen Entsprechungen

Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre hat sich die Forschung der Frage zugewandt, welchen Erfolg die Vielzahl der Maßnahmen zur Förderung des Unternehmerischen in der Gesellschaft allgemein und zur Schaffung der unternehmerischen Universität im Besonderen gehabt hat.[8] Das Hauptinteresse hat sich dabei auf die engere *ökonomische Bedeutung des Begriffs* gerichtet, nämlich die konkreten Effekte der Einrichtung von Transferorganisationen in den Universitäten. Man könnte darin die dritte Stufe in Birnbaums Lebenszyklus der *management fads* sehen: Erfolgsmeldungen – zumeist aus interessierter Quelle – überschneiden sich mit skeptischeren Analysen unabhängiger Beobachter. Das MIT, eine der großen Erfolgsgeschichten des Wissens- und Technologietransfers und der Umsetzung

des Unternehmerischen, weist nach konservativen Schätzungen der Kauffmann Foundation ein beispielloses Ergebnis auf. Würden seine Absolventen ein unabhängiges Land bilden, dann nähme dessen Wirtschaftsleistung Platz 17 in der Welt ein. Eine weniger konservative Extrapolation dieser Daten ergibt 25.800 derzeit aktive von MIT-Absolventen gegründete Firmen, die 3,3 Millionen Mitarbeiter beschäftigen und einen jährlichen Umsatz von zwei Billionen Dollar generieren, soviel wie die elftgrößte Volkswirtschaft der Welt.[9] Da die Autoren der Studie der Sloan School of Management des MIT angehören, sind sie nicht ganz unabhängig. Die Daten beziehen sich auf eine Untersuchung aller lebenden MIT-Alumni, aber selbst wenn die Zahlen um die Hälfte gekürzt würden, wären sie noch immer sehr eindrucksvoll. Allerdings nimmt das MIT eine Sonderstellung ein, die nur wenige amerikanische Universitäten und keine der europäischen Universitäten teilen.[10]

Die Evidenz, soweit vorhanden, bezüglich der Effekte verstärkter universitärer Aktivitäten zur Nutzung intellektueller Eigentumsrechte (Patente und Lizenzen) ist eher ernüchternd. Universitäten investieren inzwischen erhebliche Summen in den Schutz intellektuellen Eigentums und in die Nutzung von Patenten zur Generierung zusätzlichen Einkommens. In den meisten Fällen haben diese Aktivitäten jedoch zu Nettoverlusten geführt und nur vereinzelt zu wirtschaftlichen Gewinnen. Außer der Hoffnung auf wirtschaftlichen Erfolg sind also auch die hohen Erwartungen in die innovationspolitische Funktion der Universitäten eher enttäuscht worden. Dabei ist schon der Fokus auf den Wissens- und Technologietransfer fragwürdig. Patente im Besitz von Universitäten machen nur 20 Prozent der gesamten universitären Patentierungsaktivität in Europa aus. 80 Prozent der akademisch generierten Patente befinden sich im Besitz von Firmen. Nur 17 Prozent der F&E-orientierten Firmen betrachten Patente als eine wenigstens halbwegs wichtige Quelle öffentlichen Wissens, das heißt sie versuchen, innovationsrelevantes Wissen auf andere Weise zu sichern. Betrachtet man jedoch nur die Patente, dann werden die Effekte von Universitäten auf den privaten Sektor verzerrt.[11] Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen auch andere Studien. Die Patentierungsaktivitäten der Universitäten in Europa sind sehr unterschiedlich und nur eine Minderheit der Universitäten profitiert von ihnen.[12] Die Wirkung der universitären Technologietransferprogramme auf die Gesamtproduktivität in den USA und Europa wird ebenfalls überschätzt.[13] Eine Untersuchung der Transferbüros in Deutschland hat ergeben, dass weniger als 10 Prozent der Transferprojekte zwischen Universitäten und Industrie durch diese Büros initiiert wurden.[14] Demgegenüber ist auch der bei Politikern beliebte Verweis auf das Vorbild der USA im Hinblick auf das wirtschaftliche Engagement der deutschen Universitäten fragwürdig. Die OECD kam 2006 zu dem Ergebnis, dass der prozentuale Anteil der industriellen

Drittmittel an den universitären Forschungsmitteln hierzulande weit höher ist als in den USA, Japan und Großbritannien und nur von Südkorea übertroffen wird.[15] Das erklärt sich aus der in Deutschland bereits seit dem späten 19. Jahrhundert etablierten engen Zusammenarbeit zwischen Universität und Industrie, die allerdings lange primär über Personen organisiert war. Auch die Auswirkungen des Bayh-Dole Act, sowohl des Originals in den USA als auch der Imitate in Europa, sind sehr ambivalent. Für die USA sind die behaupteten Auswirkungen des Gesetzes auf die Patentierungsaktivitäten der Universitäten in Frage gestellt worden. Die Steigerungen, so die Kritiker, sind nicht durch das Gesetz, sondern durch die zeitgleiche Entwicklung der anwendungsnahen Forschungen in der Biotechnologie und der Informationstechnologie bewirkt worden.

Die Ernüchterung, die sich mit den Ergebnissen entsprechender Untersuchungen einstellt, lenkt den Blick auf die dem *management fad* zugrunde liegenden Annahmen. Die Politik, welche die Zusammenarbeit von Universitäten und Wirtschaft zum Imperativ erhoben hat, geht dabei von einer Reihe von Voraussetzungen aus: erstens, dass Unternehmertum der Schlüssel zu Wachstum und Konkurrenzfähigkeit sei und zweitens, dass politische Programme einen Einfluss auf die Absichten von Universitätsangehörigen und deren erfolgreiche Umsetzung haben. Für beide Annahmen bleibt die Evidenz eher dünn.[16] Schließlich hat sich auch die Annahme, Patentierung erleichtere den Technologietransfer, also eine der tragenden Säulen der ökonomisch begründeten Bedeutungen des Unternehmerischen, als nicht nachweisbar erwiesen. Die Evidenz ist uneindeutig bis negativ.[17]

Alles deutet also darauf hin, dass das Konzept der »unternehmerischen Universität« in seiner ökonomischen Bedeutung – also die wirtschaftliche Orientierung der Universitäten und deren Instrumentalisierung für Innovation und wirtschaftliches Wachstum – die Innovations-, Hochschul- und Wissenschaftspolitik der letzten zwei bis drei Jahrzehnte bestimmt hat. Als solche wurde dieses Konzept als ein *management fad* unter anderen entlarvt. Universitätspräsidenten könnten aufgrund dieser Einsicht zur Tagesordnung übergehen und ihre PR-Abteilungen anweisen, die Werbung mit dem Etikett der »entrepreneurial university« einzustellen, wenn nicht die von Clark benannten Umweltbedingungen wären, denen sich die Universitäten stellen müssen, ob sie wollen oder nicht. Das lenkt den Blick zurück auf die *breitere Bedeutung des Konzepts* und die mit ihm implizierten organisatorischen Veränderungen der Universität.

Die »unternehmerische Universität« als Organisationskonzept und die Voraussetzungen ihrer Realisierung – Identität und Kultur

Der vor allem in der deutschen Diskussion über die allfällige Reform der Universitäten – zumal im Zusammenhang mit der Exzellenzinitiative – zum Mantra der Wissenschafts- und Hochschulpolitik gewordene Verweis auf das Vorbild US-amerikanischer Universitäten könnte den Eindruck vermitteln, als seien diese ein Modell, das es nur noch umzusetzen gelte, um in den Zustand sorgenfreier Spitzenpositionen im Shanghai-Ranking zu gelangen. Den Propagandisten dieser Mischung aus Provinzialismus und Einfältigkeit sei eine Sentenz der derzeitigen Präsidentin der Harvard University – einer der beliebtesten Modelluniversitäten in diesem Diskurs – entgegengehalten. Drew Gilpin Faust reagierte in der New York Times auf die Forderung des Präsidenten Barack Obama, die Universitäten des Landes sollten bei der Lösung der Probleme – von der Gesundheitsversorgung über den Klimawandel bis zur wirtschaftlichen Erholung – helfen, mit dem Hinweis, die Erwartungen an die Universitäten seien miteinander unvereinbar: »to be practical as well as transcendent; to assist immediate national needs and to pursue knowledge for its own sake; to both add value and question values«.[18]

Faust spricht von einer Krise der Ziele der Universität (»a crisis of purpose«). Wenn die Präsidentin der führenden Universität der Welt dies sagt, sollte es zu denken geben. Wohlgemerkt, Präsident Obamas Appell an die amerikanischen Universitäten geht weit über die eindimensionalen Erwartungen an die ökonomische Funktion der Universitäten hinaus und richtet sich auf allgemeine gesellschaftliche Funktionen. Diese Ausweitung der Erwartungen der Öffentlichkeit an die Universitäten ist in vielen Ländern zu beobachten, und sie schlägt sich unter anderem politisch in Diskussionen über die Demokratisierung von Experten, die Einbeziehung von *stakeholdern* durch die Etablierung »transdisziplinärer« Forschung und institutionell durch die Einrichtung von Hochschulräten nieder. Da diese Erwartungen politisch ernst genommen werden müssen, weil an sie die Legitimität der öffentlichen Unterstützung der Universitäten gebunden sind, verschärft sich das Problem für die Universitäten: Sie müssen nach außen *als Organisationen kommunizieren* und sie müssen nach innen *als Organisationen handeln.* Genau das konnten sie bislang nicht oder nur sehr eingeschränkt, die europäischen Universitäten noch viel weniger als die amerikanischen.

Der hauptsächliche Grund ist die traditionelle Verfassung der (europäischen) Universitäten, die sich nicht lange als zentral verwaltete Organisationen verstanden haben, sondern als *holding companies* für relativ autonome Fakultäten bzw. Fachbereiche. Die Leitungen entsprachen dem Prinzip der professionellen Selbstkontrolle, nicht zu verwechseln mit professionellem Management; Rektoren und

Dekane rekrutierten sich aus den Professoren, ihre Amtszeiten waren zeitlich eng begrenzt. Die eigentliche Entscheidungsgewalt lag bei den Professoren als Lehrstuhlinhabern, eingeengt nur durch die Vorgaben der staatlichen Bürokratie. Die Lehrstuhlinhaber waren nahezu unbeschränkt in ihrer Freiheit zu forschen und zu lehren, eine Freiheit, die seit den 1960er Jahren nur durch die staatlichen Lehrdeputate und die Reglementierung der Studentenzugänge eingeschränkt wurde. Lehrstuhlinhaber operierten wie kleine Geschäftsleute (im Fall mancher Ingenieure wie Chefs mittlerer Betriebe), die nicht pleitegehen können.[19]

Entscheidend ist, dass die institutionelle Identität und damit auch die Loyalität dieser Professoren als Forscher sich nicht auf die eigene Universität bezieht, sondern auf die weltweit verteilte *community* von Fachkollegen (und allenfalls die disziplinären Fachverbände). Die Fachkollegen sind Adressaten der eigenen Forschungsergebnisse und sie schreiben guten Ruf oder gar Ruhm zu, bestimmen also die Währung für die weitere Karriere. Die Universitätsleitungen haben damit nichts zu tun, sind vielmehr auf diese Urteile angewiesen. Aufgrund der Souveränität der Lehrstuhlinhaber lag die Kontroll- und Entscheidungsgewalt bislang bei den Lehrstühlen und erst in zweiter Linie bei den Fakultäten bzw. Fachbereichen. Die zentrale Leitung war also schwach in jeder Hinsicht.

Dieses Universitätsmodell aus dem 19. Jahrhundert ist für die von Clark beschriebenen Anforderungen an moderne Universitäten nicht mehr geeignet. Das Modell hat nur so lange überlebt, weil in einem System der Gleichverteilung von Ressourcen unter den Universitäten die eigene Lähmung keine Schlechterstellung bedeutete.[20] Die entscheidende Frage ist jetzt, wie die Universitäten, die aufgrund ihrer inneren Struktur gerade nicht in der Lage sind bzw. waren, als Organisationen zu handeln, sich dem Leitbild der »unternehmerischen Universität« verschreiben können. Welche äußeren und inneren Bedingungen müssen gegeben sein, um den Übergang in die neue Welt der »entrepreneurial society« zu ermöglichen, und wichtiger noch: Welche dieser Bedingungen sind aktuell beeinflussbar, sei es durch die Politik, sei es durch die Universitäten selbst.

Zunächst fällt der Blick auf solche Beispiele, in denen die Attribute des »Unternehmerischen« von der Organisation Universität erfolgreich realisiert worden sind. Ein solches Beispiel ist das bereits erwähnte MIT, für das zumindest eine systematische Analyse vorliegt. Das MIT ist eine eher kleine Universität mit ca. 11.000 Studenten (davon ca. 6.000 *graduate* und *professional*) und etwas über 900 Wissenschaftlern. Unter den Studenten sind etwas weniger als die Hälfte in den Natur- und Technikwissenschaften eingeschrieben, zwei Drittel des wissenschaftlichen Personals arbeiten in diesem Bereich (der Rest entfällt auf die Geistes- und Sozialwissenschaften). Das MIT hat eine der ältesten Technologietransferorganisationen

(gegründet 1945), und es rangiert an der Spitze aller amerikanischen Universitäten hinsichtlich der Zahl an *spin-off*-Firmen – 283, davon allein 183 zwischen 1995 und 2001 – gefolgt von der University of California und Stanford.[21]

In ihrer Analyse des Erfolgs des MIT als einer unternehmerischen Universität par excellence identifizieren O'Shea und seine Kollegen eine Reihe von Faktoren unter dem Vorbehalt, dass diese maßgeblich sein *könnten*. Das Kriterium des Erfolgs ist dabei allein die Fähigkeit, *spin-off*-Firmen zu gründen, also wiederum die enge ökonomische Bedeutung des »Unternehmerischen«: 1.) die Ressourcen in den Natur- und Technikwissenschaften, die es der Universität ermöglichen, erhebliche finanzielle Mittel für Spitzenforschung einzuwerben; 2.) die erfolgreiche Einwerbung maßgeblicher Forschungsmittel aus der Wirtschaft, gleichbedeutend mit der Diversifizierung der Finanzquellen; 3.) die Qualität des wissenschaftlichen Personals und dessen Fähigkeit, radikale Innovationen zu initiieren, die sich zur Vermarktung eignen; 4.) eine Transferorganisation (im Fall des MIT ein Patentierungs- und Lizenzierungsbüro) sowie Programme, die Wissenschaftler mit unternehmerischen Absichten fördern, außerdem interdisziplinäre Forschungszentren (über 60 im MIT); 5.) die Definition einer Mission der Universität, im Fall des MIT die Vision einer wissenschaftsbasierten Technischen Universität mit Verbindungen zur Industrie; 6.) eine »akademische Kultur«, die die Zusammenarbeit mit der Industrie und die Einwerbung von Drittmitteln bei nur geringfügiger Unterstützung durch die Universität als selbstverständlich ansieht; 7.) eine Geschichte und eine Tradition, im Fall des MIT die Gründung als Land Grant Institution, die es der Universität von Anbeginn nahegelegt haben, sich um die regionale Entwicklung zu kümmern. Als vorwiegend ingenieurswissenschaftliche Universität ist sie dabei nicht von Geisteswissenschaftlern behindert worden. Ein weiteres Moment dieser Tradition ist die enge Zusammenarbeit mit der Industrie und (während des Kalten Kriegs) mit der Regierung (das heißt dem Pentagon); 8.) schließlich die geografische Lage in der Region mit der stärksten Konzentration von Universitäten und Forschungseinrichtungen in der Welt.[22] Sieht man einmal davon ab, dass auch die Autoren dieser Studie mit einer Ausnahme von der Sloan Management School stammen, wird leicht nachvollziehbar, dass die mit der Gründung verbundene Tradition und die aus ihr hervorgegangene Mission ganz wesentliche Faktoren für die Herausbildung einer spezifischen Organisationskultur sind.[23] Hinzu kommt die Lage in der Region Boston, an deren Entwicklung das MIT keinen geringen Anteil hat und die weltweit darin führend ist, durch die Konzentration von wissenschaftlichen Einrichtungen zu Clusterbildungen zu gelangen, deren bekannte Synergieeffekte man sich zunutze machen möchte.

Nimmt man an, dass diese acht Faktoren zugleich die Bedingungen einer erfolgreichen Umsetzung des Prinzips der »unternehmerischen Universität« sind, dass also der Blick auf die Erfolgsbedingungen des MIT die Blaupause für die Transformation anderer Universitäten etwa in Karlsruhe oder Darmstadt abgeben kann, fällt sofort auf, dass die wichtigsten Bedingungen gar nicht zur Disposition stehen, weder für die Wissenschafts- und Hochschulpolitik noch für die Universitäten selbst: Weder lässt sich die Tradition dekretieren und damit die besondere »akademische Kultur« aus dem Hut zaubern, noch lassen sich die Standortbedingungen verändern.

Angesichts der ständig wiederholten Beschwörungen, die deutschen Universitäten sollten den Beispielen der amerikanischen Spitzenuniversitäten folgen, ist genauer zu prüfen, welche Bedingungen gegeben sein müssen, um die europäischen bzw. die deutschen Universitäten aus dem Zustand der staatlich festgeschriebenen Immobilität in den Zustand aktiv handelnder Organisationen zu überführen, ohne dabei auf den Münchhausentrick zurückzugreifen. Das MIT kann dabei außer Acht gelassen werden. Burton Clark ist in seiner Studie ganz ähnlich vorgegangen, indem er versucht hat, aus der systematischen Betrachtung der fünf unterschiedlichen Universitäten Erfolgsfaktoren zu destillieren.[24] Zu der *Stärkung der zentralen Steuerungskapazität* bemerkt er, dass sich diese in unterschiedlicher Form entwickelt hat: »It could not have been initiated by strong-minded change agents, figures drawn to leadership positions from within or without who wished to break the cake of custom«.[25] Das kann man sagen, auch ohne den sicherlich vorhandenen Lichtgestalten unter den Universitätsrektoren bzw. -präsidenten Unrecht zu tun. In der Tat ist die Schaffung einer zentralen Leitung mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ja gerade das Problem der herkömmlichen Universität.

Die *Entwicklung einer ›erweiterten Peripherie‹* – Clark betont, dass es auch zu diesem zweiten Faktor keinen Königsweg, kein exklusives Modell gibt – lässt sich entweder als Ergebnis einer ohnehin vorhandenen Tradition der Öffnung gegenüber der Umwelt deuten. Oder sie wird denkbar als eine neue Strategie, die von der zentralen Verwaltung eingeschlagen wird. Nur *gegen* die auf sich selbst bezogenen Fakultäten wäre sie nicht durchsetzbar. Sie setzt also die Transformation zur unternehmerischen Universität bereits voraus. In den Fällen, in denen Clark den Prozess beobachtet hat, waren derartige Aktivitäten wahrscheinlich zufällig und über längere Zeit fragil. (So sind zeitlich befristete Stellen vorzugsweise in diesen Einheiten angesiedelt).

Auch die *Schaffung einer diversifizierten Finanzierungsbasis* ist zumindest im deutschen System erst in dem Augenblick überhaupt möglich geworden, als den

Universitäten gestattet wurde, nicht-öffentliche Mittel in ihren Haushalt aufzunehmen und die kameralistische Haushaltsführung zugunsten einer kaufmännischen aufzugeben. In vielen Bundesländern ist diese Bedingung noch immer nicht gegeben. Die *Entstehung einer unternehmerischen Orientierung* in den traditionellen Fakultäten findet zuerst in den natur- und technikwissenschaftlichen Fachbereichen statt, dort, wo die Nähe zu praktischen Problemen und kommerzialisierbaren Lösungen traditionell gegeben ist. Die Sozialwissenschaften, ausgenommen die Wirtschafts- und Managementwissenschaften, bewegen sich nur langsam und die Geisteswissenschaften haben, wie Clark feststellt, gute Gründe, sich dem Wandel zu widersetzen: Das neue Geld fließt nicht in ihre Richtung. Aber selbst natur- und ingenieurswissenschaftliche Departments haben sich gegen die unternehmerische Orientierung gesträubt, wenn die involvierten Wissenschaftler die Grenze zwischen reiner und angewandter Forschung nicht überschreiten wollten. Hier sind es die Entwicklungen in der Molekularbiologie und verwandten Gebieten, die diese Grenze verwischt und die den Schritt zur unternehmerischen Orientierung erleichtert haben.

Der letzte Faktor in Clarks Analyse ist die Herausbildung einer »unternehmerischen Kultur«, also genau das, was eigentlich das Ergebnis der Transformation sein soll. Clark warnt davor, sich eine »große Persönlichkeit mit einer großen Idee« als auslösendes Moment zu denken. Vielmehr handelt es sich bei der Entstehung neuer institutionell wirksamer Ideen um einen längeren Prozess, in dessen Verlauf Ideen getestet, vertieft und umformuliert werden müssen. »Sie werden nur dann realistisch, haben nur dann eine steuernde Wirkung [auf die Veränderung der Organisation, PW], wenn sie die organisatorischen Fähigkeiten und die getesteten Möglichkeiten der Umgebung widerspiegeln«.[26] Clark nennt zwei instruktive Beispiele für die kulturelle Transformation: Warwick in England und die Universität Twente in den Niederlanden. Warwick begann in den frühen 1980ern mit der Umsetzung der Idee, die eigene Finanzierung zu sichern. Twente erklärte sich etwa um die gleiche Zeit zu *der* unternehmerischen Universität – »hardly knowing what that would mean in practice«.[27] Wir erfahren keine Details über die Bedingungen, die die lokalen Akteure motivierten und in die Lage versetzten, die entscheidenden ersten Schritte zu unternehmen, aber sie müssen außergewöhnlich gewesen sein und sie sind offensichtlich nicht verallgemeinerbar und normativ zu wenden.

In all den Analysen, die wir zu den erfolgreichen Transformationen zu »unternehmerischen Universitäten« haben, spielen *zwei Aspekte* die entscheidende Rolle: eine spezielle »Kultur«, die die betreffenden Universitäten aus unterschiedlichen, meist historischen Gründen auszeichnet, und eine *Identität als Institution*, die sie entwickeln, um sich zunächst als Organisationen zu definieren und dann als solche

handeln zu können. Wenn die Kultur nicht wie im Fall des MIT historisch gewachsen ist, kann sie nur über einen längeren Zeitraum hinweg geschaffen werden. Voraussetzung dafür ist, dass die betreffende Organisation in die Lage versetzt wird, sich *eine Identität* zu kreieren. Wenn sie, wie zum Beispiel für die von Ministerialbürokratien dirigierten deutschen Universitäten zuvor festgestellt, strukturell dazu nicht in der Lage sind, bedarf es der Einflüsse von außen.

Die nachhaltigen Reformen der Universitäten, die sich unter anderem mit dem Etikett der unternehmerischen Universität verbinden, sind durch einen umfassenderen *management fad* ermöglicht worden, der zwar auch eine Mode ist, aber eben eine solche, die nachhaltige institutionelle Spuren hinterlässt: *new public management* (NPM). Diese Bewegung beschränkt sich nicht auf die Universitäten, sondern hat alle öffentlichen Dienste erfasst – von den ehemaligen Arbeitsämtern bis hin zu Post, Bahn und Telekommunikation. Ein wesentlicher Aspekt des NPM ist die Schaffung von Organisationen durch die Konstruktion von Identitäten.[28] Dazu bedarf es zuallererst einer Ablösung von der zentralen öffentlichen Entscheidungsgewalt und einer Verlagerung auf lokale Einheiten. Die wichtigste Voraussetzung für die Reform der Universitäten und die Herausbildung ihrer unternehmerischen Identität ist Autonomie, sodass sie in der Lage sind, ihre eigenen Ressourcen zu kontrollieren, Personal einzustellen und zu entlassen, Studenten auszuwählen und sich neue Einnahmequellen zu erschließen.

Zur Autonomie gehört, dass die Universitäten zu Kosteneinheiten werden, das heißt sich als Organisationen begreifen können, die über ein Grundvermögen verfügen, das es durch die Erfassung aller Kosten und Erträge zu erhalten und wenn möglich zu mehren gilt. Dies setzt auch die Definition der Grenzen zwischen internen und externen Aktivitäten voraus, sodass eine realistische Buchhaltung möglich wird. Dazu zählt auch das viel belächelte und in mancher Weise auch fragwürdige Phänomen, dass Studenten zu Kunden mutieren. Der identitätsprägende Aspekt dieser neuen Semantik besteht darin, die Organisation zur Erbringung einer Leistung zu zwingen, die sie – zumindest der neuen Philosophie gemäß – durch die trügerische Postulierung einer Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden vernachlässigt hat.[29]

Eine weitere folgenreiche Veränderung ist die Schaffung einer zentralen Steuerungs- und Entscheidungsgewalt in Gestalt verstärkter Rechte für Rektoren bzw. Präsidenten und Dekane sowie die Professionalisierung dieser Funktionen. Mit der Ablösung des Prinzips der akademischen Selbstverwaltung und seiner Ersetzung durch professionelles Management wird der Charakter von Entscheidungen in Universitäten geändert. Die administrativen Aspekte von Forschungs- und Lehrbetrieb werden als komplexe Managementprobleme gesehen, die fächerüber-

greifend sind und nicht mehr von den akademischen Amateuren an den Lehrstühlen und in den Instituten bewältigt werden können. Vor allem aber ist die zentrale Leitung nunmehr in der Lage, die Universität als organisatorische Einheit zu lenken, eine Entwicklungsstrategie für sie zu entwerfen, ihre Umwelt mitzugestalten, kurz, sie wie ein Unternehmen zu führen. (Was nicht heißen muss: als profitorientiertes Unternehmen. Analog zu materiellem Profit gilt für die unternehmerische Universität: Reputation als Organisation).

Alle diese Veränderungen, soweit sie die Universitäten betreffen, sind wie gesagt nicht von diesen allein aus eigener Kraft zu initiieren gewesen, sondern sie mussten dazu von außen in Stand gesetzt oder gar gezwungen werden. Der Schlüssel dazu lag bzw. liegt für die deutschen Universitäten in der Veränderung der Hochschulgesetze der Länder. Die Entlassung der Universitäten in die Autonomie fällt in den verschiedenen Ländern unterschiedlich aus. Am weitesten ist Nordrhein-Westfalen mit seinem »Hochschulfreiheitsgesetz« gegangen, das den Universitäten unter anderem die Haushaltshoheit zuweist und ebenso das Recht, Professoren durch den Rektor zu berufen. In manchen Ländern sind die Amtszeiten der Rektoren und Dekane verlängert und ihre Befugnisse gegenüber den Fakultäten und Senaten gestärkt worden.[30] Das sind alles wichtige Schritte, die es den Universitäten im Prinzip ermöglichen, sich als Organisationen zu begreifen, eine eigene Identität auszubilden und sich wie ein Unternehmen zu verhalten. Manche dieser Schritte sind allerdings auch halbherzig, wenn zum Beispiel die Zielvereinbarungen wieder zu Detailregulierungen denaturiert werden. Vor allem aber braucht es eine lange Zeit, bis die akademische Konsenskultur, die die Entscheidungsmechanismen bisher geprägt hat, durch die neue manageriale Kultur ersetzt wird und bis Universitäten als solche eine fächerübergreifende Identität entwickelt haben. Das entscheidende Kriterium einer solchen Identität ist, dass sich die Angehörigen der Universität zumindest gleichrangig als Mitglieder ihrer Universität und als Vertreter ihrer jeweiligen Disziplinen verstehen, wenn sie sich über den Erfolg der Kollegen in anderen Fachbereichen auch dann freuen können, wenn sie selbst keine direkten Vorteile davon haben, wenn ihnen der Ruf der Universität so wichtig ist, dass sie sich auch dann für ihn einsetzen, wenn es kostet (Zeit!). Zumindest äußerlich gesehen erreichen amerikanische Universitäten diese Identität durch eine gute Football- und/oder Basketballmannschaft – zuweilen allerdings zum Leidwesen der eher an intellektueller Exzellenz orientierten Mitglieder der Universität. Diese bilden aber das Bindeglied zu einem Alumni-Netzwerk, das je nach Reputation der jeweiligen Hochschule und dem wirtschaftlichen Erfolg ihrer Absolventen eine bedeutende materielle, soziale und häufig auch politische Ressource darstellt. Das Beispiel zeigt zugleich, dass für die Mitglieder der Universitäten die institutionelle

Identität nicht im Konflikt zur disziplinären Identität stehen muss, sondern sich komplementär zu ihr verhalten kann.

Universitäten im Zeichen der Exzellenz – was tun?

Die Exzellenzinitiative der deutschen Bundesregierung war und ist neben den Reformen der Hochschulgesetze ein zweiter Einfluss von außen, der die Universitäten dazu treibt, sich unternehmerisch zu verhalten.[31] Die beabsichtigte Wirkung nach innen, dass sich Professoren unterschiedlicher Fächer zu *graduate schools* oder Forschungsclustern organisieren, ist allen Anzeichen nach viel effektiver gewesen, als die Initiatoren hatten hoffen können. Vor allem die »dritte Förderlinie« zielte darauf ab, die Universitätsleitungen dazu zu bringen, die Universitäten als Organisation zu profilieren: »Das Zukunftskonzept basiert auf einer die eigenen Stärken und Schwächen berücksichtigenden Entwicklungsplanung der Universität für exzellente Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses«. Und: »Das Zukunftskonzept enthält Merkmale, die der Universität als Institution Alleinstellungsmerkmale im internationalen Vergleich und ein Aufschließen in die Spitzengruppe ermöglichen«, heißt es zu den Kriterien im Ausschreibungstext des Wissenschaftsrats. Die Universitäten mussten so gut sie konnten in kurzer Frist Identitäten konstruieren oder zumindest darlegen, wie sie diese in Zukunft zu entwickeln gedachten. Ganz offensichtlich waren einige Universitäten weiter als andere, wie schon die Bezeichnungen der Zukunftskonzepte erahnen lassen.[32]

Die Exzellenzinitiative hat mit ihrer dritten Förderlinie im Grunde also ein weiteres Instrument aus dem Werkzeugkasten des NPM eingesetzt, das schon zuvor in seiner ursprünglichen Form angewandt worden ist: die Formulierung von Leitbildern, die dazu dienen sollen, den Universitäten eine Identität als Organisation zu verleihen. Mit diesem aus der Unternehmenswelt entliehenen Instrument wird den Universitäten die Aufgabe auferlegt, sich gleichsam selbst in die Pflicht zu nehmen, ein Profil zu definieren, sich Ziele zu setzen, an denen sie sich selbst misst und von anderen gemessen werden kann.[33] Die latente Funktion der Leitbilder ist dabei keine geringere, als das herkömmliche Modell der (Humboldt'schen) Universität, das auf der Institution der Wissenschaft als Profession ohne Klientel beruht, abzulösen. An seine Stelle soll der Organisationstyp des hierarchisch gegliederten Unternehmens treten. Mit der Individualisierung nach außen, das heißt der Abgrenzung von anderen Universitäten, geht eine Vereinheitlichung und Kohärenz nach innen (bzw. Selbstdarstellung) einher, die die Mitglieder der Universität im Sinn eines »Gesamtunternehmensverhaltens« in die Pflicht nimmt. Dazu gehört auch, dass die Sanktionierung der Leistungen der Mitglieder durch

die Leitung erfolgt und nicht, wie bisher, durch die weitere Gemeinschaft der Mitglieder der Profession.

Es ist schon jetzt erkennbar, dass die zentralen Verwaltungen – vor allem der im Exzellenzwettbewerb erfolgreichen Universitäten – gestärkt worden sind, zum Teil mit Hilfe, zum Teil unter Umgehung bestehender Regelungen. Diese tiefgreifende Veränderung hat allerdings ein Problem nicht gelöst, das sich als große Gefahr erweisen kann: Gerade die starke Zentralverwaltung ist besonders abhängig von den Informationen der verwalteten Einheiten, den Wissenschaftlern, Fakultäten, Fachbereichen und Instituten, die für die Produktion neuen Wissens verantwortlich sind. Fehlentscheidungen aufgrund versäumter, vorenthaltener oder falsch eingeschätzter Information führen zu legitimatorischen und identitären Folgeschäden. Die Verwaltungen von Universitäten bleiben deshalb hochgradig abhängig vom Informationsfluss aus den verwalteten Einheiten, weil sie deren Aktivitäten, insbesondere die Forschung, nicht wirklich kompetent im Detail steuern können. Der Rückgriff auf Maßzahlen und Indikatoren schafft keine Abhilfe und führt im Zweifelsfall nur zu Fehlsteuerungen.

Die Vielzahl der Anträge in der Exzellenzinitiative zeigt, dass die Universitäten – nicht zuletzt aufgrund der über viele Jahre hinweg kumulierten Not – darauf gewartet haben, Autonomie zu gewinnen und sie unternehmerisch zu nutzen. Sie zeigt vielleicht aber auch, dass sie realisieren, sich in einem globalen Konkurrenzkampf zu befinden, für den derzeit das Shanghai-Ranking der für alle Seiten sichtbare Indikator ist – mag er auch denkbar unsinnig sein. In ein paar Jahren wird entschieden sein, wer in diesem Konkurrenzkampf als international sichtbare Forschungsuniversität überlebt und wer zur Lehruniversität absteigt und zu dauerhafter Zweitklassigkeit verdammt bleibt. Schon jetzt zeichnet sich ab, dass ein Standort in einer Metropole im Umfeld von kooperierenden nicht-universitären Forschungsinstituten und wissensbasierter Industrie kaum zu kompensierende Vorteile bietet. Ebenso spielt Größe eine Rolle. Vierhundert Lehrstühle gelten als Minimum.[34]

Universitäten, die diese Kriterien nicht erfüllen, sind umso mehr darauf verwiesen, sich eine Identität zu geben, sich von anderen zu unterscheiden, die Vorteile der Überschaubarkeit in unternehmerische Strategie umzusetzen und sich nach außen durch selektive Exklusivität zu profilieren. Sie müssen allerdings auch nicht auf die enge ökonomische Bedeutung des »Unternehmerischen« fixiert sein. Innovationen sind nicht nur solche, die sich in Patenten und Lizenzen niederschlagen. Gerade kleinere und mittlere Universitäten können sich durch den Transfer sozial- und geisteswissenschaftlichen Wissens in die sie umgebenden Regionen profilieren. Die Universität Bielefeld gibt mit der Gründung ihrer Gesundheits-

wissenschaftlichen Fakultät, mit der erheblichen Drittmitteleinwerbung durch das Interdisziplinäre Institut Konflikt- und Gewaltforschung, mit Weiterbildungskursen und Veranstaltungen für die interessierte Bevölkerung und vielem mehr ein Beispiel dafür, dass Wissenstransfer auch über die Natur- und Technikwissenschaften hinaus innovativ sein kann.

Die Bildung einer spezifischen Kultur und einer von allen Mitgliedern der Universität geteilten Identität dauert ihre Zeit, und es ist fraglich, ob sie allein mit der leicht revidierbaren Formulierung eines Leitbilds geschaffen werden kann. Die großen amerikanischen Universitäten, die in unserer Diskussion immer als Vorbilder dienen, haben dafür zwischen eineinhalb und dreieinhalb Jahrhunderten gebraucht.

Anmerkungen

Dieser Text ist die überarbeitete Fassung eines Vortrags, gehalten am 19.11.2009 am Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZiF), Universität Bielefeld. Für kritische Hinweise danke ich Anna Kosmützky und Georg Krücken sowie den Herausgebern des vorliegenden Bandes.

1 Robert Birnbaum: »The Life Cycle of Academic Management Fads«, in: *The Journal of Higher Education* 71, 2000, S. 1–16.

2 Indirekt war dies eine Folge der »demokratischen« Reformen nach den 68er Revolten, die eine massive Ausweitung der Hochschulausbildung einleiteten. Während die Studenten die »gesellschaftliche Relevanz« der Wissenschaft forderten, diente der Schritt zur Massenausbildung an den Hochschulen der Verbreiterung des tertiär ausgebildeten »Humankapitals«.

3 Aldo Geuna und Alessandro Muscio: »The Governance of University Knowledge Transfer: A Critical Review of the Literature«, in: *Minerva* 47, 2009, S. 93–114, hier S. 96.

4 Clarks Untersuchungen zur *entrepreneurial university* sind auch eine Zeitdiagnose mit normativem Anspruch, die wissenschafts- und hochschulpolitisch das Feld mit bewegt hat. Burton R. Clark: »The Entrepreneurial University: Demand and Response«, in: *Tertiary Education and Management* 4, 1998, S. 5–16. Mit Bezug auf Tuunainen sowie Hoffman & Välima, die diese Art der Analyse als dritten Typ soziologischer Theorie bezeichnen, muss man *entrepreneurial university* analog zur Beschreibung von *Mode 2* sehen Juha Tuunainen: »Hybrid Practices? Contribution to the Debate on the Mutation of Science and University«, in: *Higher Education* 50, 2005, S. 275–298; Jussi Välimaa und David Hoffman: »Knowledge Society Discourse and Higher Education«, in: *Higher Education* 56, 2008, S. 265–285.

5 Clark: »The Entrepreneurial University«, a.a.O., S. 7.

6 Ebd., S. 8ff.

7 www.timeshighereducation.co.uk/hybrid.asp?typeCode=225&pubCode=1, aufgerufen: 30.05.2010. Sponsor des Preises ist der National Council for Graduate Entrepreneurship.

8 Siehe allein die Literaturhinweise in Geuna: »The Governance of University Knowledge Transfer«, a.a.O., Fußnote 1.

9 Edward Roberts und Charles Eesley: »Executive Summary Entrepreneurial Impact: The Role of MIT. MIT Sloan School of Management«, in: www.kauffman.org/uploadedFiles/MIT_impact_brief_021709.pdf, Februar 2009 (aufgerufen: 30.05.2010).

10 Rory O'Shea u.a.: »Delineating the Anatomy of an Entrepreneurial University: The Massachusetts Institute of Technology Experience«, in: *R&D Management* 37, 2007, S. 1–16.

11 Geuna: »The Governance of University Knowledge Transfer«, a.a.O., S. 101 und 104.

12 Aldo Geuna und Lionel Nesta: »University Patenting and its Effects on Academic Research: The Emerging European Evidence«, in: *Research Policy* 35, 2006, S. 790–807.

13 Allan Gibb und Paul Hannon: *Towards the Entrepreneurial University*?, unpubl. Ms., o.J.

14 Georg Krücken: »Learning the ›New, New Thing‹: On the Role of Path Dependency in University Structures«, in: *Higher Education* 46, 2003, S. 315–339.

15 Siehe den OECD Bericht 2006 zitiert in Frank Meier und Georg Krücken: »Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild? Universitäts-Wirtschafts-Beziehungen in Deutschland«, in: Barbara Hölscher und Justine Suchanek (Hg.): *Wissenschaft im Kontext von Wirtschaft und Medien*, Wiesbaden (im Erscheinen).

16 Gibb: *Towards the Entrepreneurial University*?, a.a.O.

17 Aldo Geuna und Lionel Nesta: *University Patenting and its Effects on Academic Research*, SEWPS No. 99, Brighton 2003, S. 36; Geuna: »University Patenting and its Effects on Academic Research«, a.a.O., S. 805; für Deutschland siehe Krücken: »Wissens- und Technologietransfer als neues Leitbild?«, a.a.O., S. 7–9

18 Drew Gilpin Faust: »The University's Crisis of Purpose«, in: *The New York Times*, 6.9.2009.

19 Uwe Schimank: »New Public Management and the Academic Profession: Reflections on the German Situation«, in: *Minerva* 43, 2005, S. 361–376, hier S. 363.

20 Die überraschend einhellig positiven Reaktionen der deutschen Universitäten auf die Exzellenzinitiative zeigt übrigens, dass der Leidensdruck hoch und die Bereitschaft zu Reformen groß war. Vor allem die dritte Förderlinie, mit der die Universitäten durch die Entwicklung von Zukunftskonzepten den Exzellenzstatus erwerben können, setzt eine erhebliche interne Mobilisierung und organisatorische Integrationsleistung voraus. Das Ausmaß, in dem dies durch die Initiative bewirkt worden ist, wird als großer Erfolg gewertet; vergleiche Stephan Leibfried (Hg.): *Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven*, Frankfurt/M. 2010.

21 O'Shea: »Delineating the Anatomy of an Entrepreneurial University«, a.a.O., S. 3f.

22 Ebd.

23 All diese Kriterien, auch die folgenden, passen ebenfalls zu Stanford: die Gründung 1891 unter Einschluss der Ingenieurwissenschaften; die ersten Ausgründungen im Zweiten Weltkrieg und im Kalten Krieg mit maßgeblicher Unterstützung des Department of Defense (Hewlett-Packard wurde 1937 gegründet und erhielt den ersten Auftrag vom Verteidigungsministerium); die Errichtung eines Technologieparks und von Executive Training Programs in den 1950ern;

und natürlich das Silicon Valley-Habitat. Neuere Ausgründungen sind Yahoo! und Google. Literatur hier unter anderem: Chong-Moon Lee (Hg.): *The Silicon Valley Edge*, Stanford, CA 2000.

24 Die Universitäten sind: Twente (Niederlande), Warwick (UK), Strathclyde (Schottland), Chalmers (Schweden) und Joensuu (Finnland).

25 Clark: »The Entrepreneurial University«, a.a.O., S. 8.

26 Ebd., S. 12; zu einer detaillierteren Analyse der Bedingungen für unternehmerisches Handeln von Universitäten siehe Richard Whitley: »Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations«, in: Lars Engwall und Denis Weaire (Hg.): *The University in the Market*, London 2008, S. 23–37.

27 Clark: »The Entrepreneurial University«, a.a.O., S. 12. Gerüchten zufolge versucht sich die Universität Twente seit einiger Zeit wieder von dem Etikett zu lösen.

28 Ich folge grob den Kriterien von Nils Brunsson und Kerstin Sahlin-Andersson: »Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform«, in: *Organization Studies* 21, 2000, S. 721–746.

29 Veronika Tacke und Gabriele Wagner: »Die Publikumsrolle des Kunden und die Semantik der Kundenorientierung. Eine differenzierungstheoretische Analyse«, in: Heike Jacobsen und Stephan Voswinkel (Hg.): *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung*, Wiesbaden 2005, S. 127–148.

30 Schimank: »*New Public Management* and the Academic Profession«, a.a.O.

31 Die Exzellenzinitiative muss ihrerseits im weiteren Kontext der European Higher Education Area (EHEA) und European Research Areas (ERA) Bewegungen gesehen werden, weshalb sich ähnliche Initiativen in anderen Ländern finden. Siehe hierzu Jochen Gläser und Peter Weingart: »Die Exzellenzinitiative im internationalen Kontext«, in: Stephan Leibfried (Hg.): *Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven*, Frankfurt/M. 2010, S. 233–258.

32 Während die Universität Göttingen (»Göttingen. Tradition – Innovation – Autonomie«) und die FU (»International Network University«) mit eher nichtssagenden Titeln Erfolg hatten, mutete sich die TU Karlsruhe mit ihrem Konzept des KIT, hinter dem sich die Zusammenlegung der Universität mit dem Forschungszentrum verbirgt, eine wirklich schwere Aufgabe zu, die unternehmerisches Handeln erfordert. Die erhoffte Identität findet sich derzeit als Logo auf den Abzeichen an den Revers der Angehörigen.

33 Anna Kosmützky hat eine detaillierte und aufschlussreiche Studie über die Entstehung und Funktion von Leitbildern deutscher Universitäten vorgelegt. Anna Kosmützky: *Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation. Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten*, unveröffentlichte Dissertation, Bielefeld 2010.

34 Alfons Labisch: »Zur Lage und zu den Perspektiven der deutschen Universität in unserer Zeit«, in: *Jahrbuch der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf 2007/2008*, Düsseldorf 2008, S. 31–42.