

Abt. Forschungsorganisation an
Hochschulen für angewandte
Wissenschaften

Katharina Mojescik,
Angela Tillmann

Dieser Beitrag skizziert aus organisationstheoretischer Perspektive und am Beispiel der Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) erste Aspekte des organisationalen doing research. Ausgehend von organisationalen Unterschieden zwischen Universität und HAW werden aktuelle Entwicklungen und daraus resultierende Anforderungen an HAW aufgezeigt. Dabei wird deutlich, dass der sogenannte Forschungsschwerpunkt, hier verstanden als organisationale Abt. (Abteilung), eine zentrale Größe dieser Entwicklungen sind. Der Artikel legt dar, wie über die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten Forschung an HAW hervorgebracht wird.

Zunächst mag der Begriff der Abteilung in Bezug auf Forschungskontexte verwundern, gar irritieren, da Abteilungen vornehmlich mit einem anderen Organisationstypus assoziiert werden – dem des Unternehmens, in dem organisationale Aufgaben arbeitsteilig an spezifische Abteilungen übertragen werden. Ziel von Organisationshierarchien und Abteilungsstrukturen ist es, Dauerhaftigkeit, Personenunabhängigkeit sowie Komplexitätsreduktion herzustellen (Luhmann 2019). So gibt es in Unternehmen etwa eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, deren Zweck die Produktinnovation und -entwicklung sowie Sicherstellung einer dauerhaften Marktposition ist (wie bei Tech-Unternehmen wie Apple oder Automobilhersteller). Während eine organisationale Trennung bei marktwirtschaftlich ausgerichteten Organisationstypen einleuchten mag, wirft sie im Hochschulkontext einige Fragen auf: Wie stehen die Begriffe Abteilung und Forschung zueinander? Kann wissenschaftliche Forschung an Hochschulen, deren Ziel per definitionem die Einheit von Forschung und Lehre ist, in Abteilungen organisiert sein? Dabei steht bezogen auf den Buchtitel des vorliegenden Bandes vor allem die übergeordnete Frage im Vordergrund, ob und wie sich eine zunehmende Organisation von Forschung über die Einrichtung von Abteilungsstrukturen auf das Forschungshandeln auswirkt. Versteht man den Buchtitel *doing research* konstruktivistisch, gilt es zu prüfen, wie und welche Forschung heute im Kontext der Einführung von Organisationseinheiten wie einer Forschungsabteilung hervorgebracht wird.

Aus unserer Sicht bietet sich zur Diskussion dieser Frage ein Blick auf die Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) an, da der Forschung erst mit Beschluss der neuen Hochschulgesetze der Länder in den 1990er Jahren mehr Raum gegeben wurde und sie sich seither aufgefordert fühlen, sich im Wettbewerb untereinander und mit den Universitäten um Sichtbarkeit, Akzeptanz und Forschungsgelder zu behaupten. Eine Folge dieser Entwicklung ist, dass die Einrichtung von Forschungsabteilungen, vielfach durch die

Institutionalisierung sogenannter Forschungsschwerpunkte und -institute, an HAW gefördert wird – über Landesmittel sowie mit Rückgriff auf finanzielle und personelle Ressourcen der Hochschulen. Die Relevanz anwendungsorientierter Forschung und Praxis-Forschung, die sich vom Selbstverständnis her stärker an aktuellen gesellschaftlichen Bedarfen orientieren und Kooperationen mit der Praxis suchen, eröffnet allerdings nicht nur HAW neue Forschungsfelder. Auch Universitäten entdecken die Anwendungsorientierung in der Forschung, was den Wettbewerb um Forschungsgelder befördert und die binäre Opposition von Grundlagenforschung und angewandter Forschung weiter in Frage stellt. Im Folgenden werden wir unter hochschulpolitischer und organisationstheoretischer Perspektive Aspekte des Wandels von Forschung am Beispiel der HAW beleuchten. Das Augenmerk richten wir vor allem auf eine spezifische Abteilungsform: Im Mittelpunkt steht die Organisationseinheit *Forschungsschwerpunkt*, deren Entstehen im Kontext der historischen und politisch intendierten Hochschulentwicklung betrachtet wird. Im Mittelpunkt stehen daher Aspekte der organisationalen Herstellung von Forschung in HAW. Unseren Überlegungen liegt dabei ein organisationstheoretisches Verständnis von Hochschulen¹ zugrunde.

Hochschule als Organisation

Universitäten zählen zu den ältesten und beständigsten Organisationen weltweit (Stichweh 2005). Es handelt sich um soziale Gebilde, die über eine bestimmte Anzahl an Mitgliedern verfügen, die arbeitsteilig daran arbeiten, definierte Ziele zu erreichen. Diese Ziele knüpfen einerseits noch immer an das Humboldtische Bildungsideal an, werden jedoch andererseits hochschulbezogen ausformuliert sowie hochschul- und abteilungsspezifisch in sogenannten Hochschul-, Fakultäts- oder Institutsentwicklungsplänen konkret ausbuchstabiert. Wenngleich Universitäten die ältesten und somit beständigsten Organisationen darstellen, weichen sie von „rational-bürokratischen Organisations- und Entscheidungsmodellen“ (Hüther 2010: 128) ab, die charakteristisch für die formalen Strukturen und Hierarchien von Organisationen sind. So nehmen bereits Professor*innen in diesem Gefüge eine organisationale Sonderstellung ein, da ihnen qua Berufung und im Gegensatz zu Mitgliedern von Verwaltungen die in Artikel 5 des Grundgesetzes verankerte „Freiheit von Forschung und Lehre“ verfassungsrechtlich zugesichert wird. Im Rahmen ihrer Forschungsaktivitäten agieren sie also weitgehend eigenständig; weder staatliche Akteure noch die Hochschulleitung sind ihnen hier weisungsbefugt.

Organisationstheoretisch wurde diese Besonderheit der Hochschulen im Vergleich zu anderen Organisationen vor allem in Ansätzen der 1970er und 1980er Jahre hervorgehoben, wo sie als organisierte Anarchien (Cohen/ March/Olsen 1972), lose gekoppelte Systeme (Weick 1976) oder Expert*innenorganisationen (Mintzberg 1983) verstanden wurden.² Cohen, March und Olsen konzentrieren sich dabei auf die Entscheidungsfindung an Hochschulen und hinterfragen die Grundannahme der Rationalität. Bei Mintzberg sowie Weick stehen die organisationalen Strukturen und die daraus erwachsenen Kontrollmechanismen im Vordergrund. Mintzberg stellt dabei den Expert*innenstatus des wissenschaftlichen Personals heraus, wodurch das Forschungshandeln innerhalb der eigenen Disziplin und eben nicht mit der Hochschulleitung verhandelt wird. Die Hochschulleitung dient vorrangig der Bereitstellung eines breiten organisationalen Stabes, der die Expert*innen bei ihrer Arbeit unterstützen soll. Weick (2009: 91) betont darüber hinaus, dass für Bildungseinrichtungen „reichhaltig verbundene Netzwerke“ kennzeichnend sind, die aufgrund der losen Kopplung mit schwach ausgeprägten Möglichkeiten der Einflussnahme einhergehen. Dies ermögliche ihnen einerseits Ermessensfreiheit, erschwere aber andererseits ihre Koordination. Auch wenn in diesem Beitrag die genannten Ansätze nicht vertiefend vorgestellt werden können, deutet sich hier bereits an, dass bürokratische und/oder technokratische Steuerungs- und Planungsprozesse (bisher) hinter die Interessen von Forschung zurücktreten. Organisationstheoretisch lassen sich Abteilungen im Hochschulkontext somit als *zeitgenössisches* Phänomen verstehen: Sie liefern Hinweise dafür, dass sich die organisationalen Strukturen von Hochschulen zunehmend wandeln. Indem sie bislang lose gekoppelte Systeme institutionell strukturieren und verknüpfen, wirken sie sich freilich auf die organisational verankerte Kooperation und Koordination aus. Wir stellen uns nun die Frage, ob sich anhand der zunehmenden Strukturierung und Institutionalisierung von Forschungsabteilungen, vor allem von Forschungsschwerpunkten, innerhalb von Hochschulen nicht auch neue Steuerungsdimensionen abzeichnen – mit Implikationen für das Forschungshandeln und die Forschenden. Mit Rückgriff auf das Bildungsideal an Hochschulen möchten wir hierzu zunächst die Entwicklungen von HAW zu Forschungseinrichtungen beleuchten.

Entwicklung der Hochschullandschaft

Für das deutsche Hochschulsystem ist das Humboldtische Bildungsideal, wonach Lehre und Forschung an Universitäten eine Einheit bilden sollten, noch an vielen Stellen leitend. Über den Einheitsgedanken soll sichergestellt werden, dass sich einige Universitäten

nicht ausschließlich der Forschung widmen, während andere zu Bildungseinrichtungen werden (Huber 2012; Lieb 2009). Hieran wird bereits eine Besonderheit von Hochschulen im Gegensatz zu anderen Organisationen wie Unternehmen erkennbar: Hochschulen verfolgen nicht *einen* spezifischen Zweck, sondern gleich *zwei* – um Ressourcen konkurrierende – Ziele. Nun wird das Humboldtsche Ideal zwar noch heute postuliert, aber auch zunehmend in Frage gestellt. Im Zuge der Bildungsexpansion in den 1960er Jahren hat sich die deutsche Hochschullandschaft, vor allem in Reaktion auf gesellschaftliche Anforderungen, weiter ausdifferenziert. Neben dem Ausbau und der Neugründung zahlreicher Universitäten wurde im Zuge dessen mit den HAW ein neuer Hochschultypus etabliert. Dieser Typus führte zu einer Dichotomie der Hochschullandschaft, die sich sowohl in der Zielsetzung als auch den organisationalen Strukturen widerspiegelt: Auf der einen Seite stehen die Universitäten, deren Primat in der (Grundlagen-)Forschung liegen soll und die nur nachgelagert als akademische Lernorte verstanden werden; auf der anderen Seite stehen HAW, welche in erster Linie anwendungsorientiertes Wissen vermitteln und nur nachgängig forschen sollen (Enders 2010). Diese divergierende Zielsetzung wurde auch in den organisationalen Strukturen verankert. So wurden Universitäten und ihre Professuren in erster Linie als Lehrstühle organisiert, bei denen die Lehrstuhlinhabenden in der Regel über einen administrativen und wissenschaftlichen Mitarbeiterstab verfügen, der ihnen in Forschung und Lehre zuarbeitet. Bis heute ist ihr Lehrdeputat auf wenige Veranstaltungen begrenzt, sodass sie sich vorrangig der Forschung widmen können. In der HAW verfügen Professuren hingegen über keinen solchen Mitarbeitendenstab und sind durch ein hohes Lehrdeputat vorrangig in die Ausbildung der Studierenden involviert. Seit Mitte der 1980er Jahre wird diese Dichotomie zunehmend brüchig. Durch die Novellierung der rechtlichen Rahmenbedingungen wurde die Funktion und das Aufgabenspektrum der HAW auf anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung erweitert (Enders 2010). Zeitgleich wurde ein weiterer Aspekt des Humboldtischen Bildungsideals vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Entwicklungen kritisch hinterfragt: die Staatsabhängigkeit der Finanzierung von Hochschulen. Martin Winter (2012) zufolge setzte hier Dorothee Wilms, damalige Bundesministerin für Bildung und Wissenschaft, bereits 1983 mit der Publikation von „Leitlinien für eine neue Hochschulpolitik aus Sicht des Bundes“ neue Maßstäbe. Winter argumentiert, dass diese programmatische Schrift mit dem Titel *Wettbewerb statt Bürokratie* eine „Abkehr von einer staatlichen Planungs- und Steuerungsphilosophie sowie gleichzeitige Hinwendung zum Wettbe-

werbsgedanken“ (ebd.: 17) einläutete. Dass dieser Gedanke in den Folgejahren Früchte trug, zeige sich auch bei der Westdeutschen Rektorenkonferenz (1984) und dem Wissenschaftsrat (1985). Unter Verweis auf einen Vortrag des ehemaligen Leiters der wissenschaftlichen Kommission des Wissenschaftsrats, Peter Graf Kielmansegg, auf der Jahresversammlung der Westdeutschen Rektorenkonferenz werde dieser Paradigmenwechsel besonders deutlich: So betone Kielmansegg, dass es in der Wissenschaft „seit jeher um den Wettbewerb der Ideen gegangen“ sei, welcher jetzt durch einen neuen und auszubauenden „Wettbewerb von Organisationen“ ergänzt werde (Kielmansegg 1984, zit. nach Winter 2012: 18). Winter zeichnet hier einen Wandel der Hochschule nach, der heute auch unter dem Stichwort *Governance* diskutiert wird und unter dem zahlreiche Reformen des New Public Management verstanden werden, die eine Modernisierung der Hochschulen bewirken sollen (Münch 2011; Ricken/Koller/Keiner 2013). Zusammenfassend lässt sich die Zielsetzung der hochschulpolitischen Reformbestrebungen vor allem in der Stärkung der Autonomie und Selbstverwaltung der Hochschulen beschreiben sowie einer Outputkontrolle, auch auf die Verwertbarkeit der Ergebnisse bezogen. Insgesamt, so die weit verbreitete Annahme, werden Hochschulen damit zunehmend zu „unternehmerischen Akteuren“ (Clark 2008; Kehm 2012). Konkret spiegelt sich dies vor allem in der Akquise von Drittmitteln wider. Um die für das Forschungshandeln notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zu erhalten, müssen Forschende in kompetitiven Förderverfahren überzeugen. In den Förderprogrammen der Drittmittelgeber werden neben Universitäten explizit auch HAW adressiert, allerdings mit besonderem Fokus auf die „anwendungs- und umsetzungsorientierte Forschung“, welche in Kooperation mit Praxispartner*innen und Unternehmen umgesetzt werden und „gezielte Lösungen für konkrete gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme“ (BMBF o.D.) anbieten soll. Bereits seit 1992 wird die Forschung an HAW fortwährend in spezifischen Programmen gefördert, wobei initial der Aufbau einer technischen Infrastruktur forciert wurde, während der Schwerpunkt in den Nachfolgeprogrammen zunehmend auf die Förderung von Forschungsk Kooperationen mit Unternehmen oder Praxispartner*innen verlagert wurde (BMBF 2016: 6). Die Zielsetzung des aktuellen Programms liegt darin, „das Potenzial der HAW besser zu erschließen und für den Wirtschafts- und Innovationsstandort Deutschland nutzbar zu machen“ (BMBF o.D.). Ist ein solches Verständnis von Forschung in den Ingenieurwissenschaften gegebenenfalls noch anschlussfähig, werden Sozial- und Geisteswissenschaftler*innen protestieren. Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass die Programme der Forschungsförderung,

auf die HAW im Zuge des hohen Lehrdeputats und fehlenden Mittelbaus in besonderem Maße angewiesen sind, auch Ziele und Konzeptionen von Forschung beeinflussen. So wird in den anwendungsorientierten Förderprogrammen explizit eine Zusammenarbeit mit nicht-wissenschaftlichen Einrichtungen und der Wissenstransfer forciert. Klassische Grundlagenforschung obliegt demnach weiterhin den Universitäten.

Forschungsschwerpunkte als Forschungsabteilungen

Forschungsaktivitäten werden somit zunehmend auch von HAW angestrebt, allerdings unter erschwerten organisationsstrukturellen Bedingungen, vor allem hinsichtlich der Personalausstattung. Wie passen nun die Forschungsabteilungen in HAW hier hinein? Eine mögliche Erklärung wäre, dass mit der Einrichtung von Forschungsschwerpunkten organisationale Strukturen geschaffen werden, um Forschung nicht nur möglich, sondern auch sichtbar und wettbewerbsfähig zu machen. Der Fokus wird insbesondere auf die Kooperation und interdisziplinäre Vernetzung innerhalb der Organisation gelegt. Grundsätzlich müssen sich die forschenden Akteur*innen dabei an den Zielvorgaben der Hochschulen messen, die sich wiederum an der Hochschulrektorenkonferenz orientieren. Betrachtet man die Forschungslandkarte der Hochschulrektorenkonferenz (HRK), so ist hier von „profilbildender Forschung“ (Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz o.D.) sowohl an Universitäten als auch an HAW die Rede, welche im Rahmen von besagten Forschungsschwerpunkten institutionell verankert wird. Hierzu müssen

„zwischen den HAW abgestimmte Kriterien hinsichtlich der Zahl der kooperierenden Professuren, der jährlichen wissenschaftlichen Publikationen und Patentanmeldungen sowie der eingeworbenen Drittmittel“ (ebd.)

erfüllt werden. Dies wird von der Forschungskommission der HRK-Mitgliedergruppe *Fachhochschulen* evaluiert. Hieran werden bereits einige Spezifika von Forschungsschwerpunkten hinsichtlich ihrer organisationalen Verankerung ersichtlich. So handelt es sich bei den Forschungsschwerpunkten, die auf Fakultätsebene oder fakultätsübergreifend angelegt werden, nicht etwa um spezifische Organisationskonstrukte einzelner Hochschulen, sondern um einen interorganisationalen Konsens, der zudem in gemeinsame Kriterien überführt und kommuniziert wird. Als Anforderungsparameter werden die Anzahl der kooperierenden Professuren, ihre Publikationen und ihre Drittmittel aufgeführt; diese sind konstituierend

für die Forschungsabteilungen. Bei den Forschungsschwerpunkten handelt es sich somit um organisationale Untereinheiten, die im Zeitverlauf politisch intendiert und anschließend implementiert wurden. Dadurch wird Forschung an HAW sichtbar gemacht und ermöglicht, indirekt aber auch – über Organisationsprozesse – gesteuert. In der Regel steht am Anfang ein finanzieller Anreiz seitens des Landes und/oder der Hochschulleitung. Um diesen zu erhalten, sind Professor*innen aufgefordert, sich mit Kolleg*innen zusammenzutun und über ein gemeinsames Forschungsprogramm zu verständigen; gern gesehen sind interdisziplinäre Zusammenschlüsse. Die Bewilligung von Forschungsschwerpunkten entscheidet, in welchen Bereichen zukünftig geforscht werden soll. Die Ressourcenfrage ist damit jedoch nicht zwangsläufig geklärt, da es sich in der Regel um eine Anschubfinanzierung zum Aufbau des Forschungsschwerpunkts handelt. Die dauerhafte Etablierung desselben obliegt der nächsten Organisationseinheit, den Fakultäten. Ihre Stellschrauben zur Verstetigung von Forschung sind allerdings überschaubar, denn es gibt kein Sekretariat zur Forschungsunterstützung, wodurch die Verwaltung der Forschungsprojekte den Professor*innen und Mitarbeiter*innen obliegt, die diese im engen Austausch mit der Zentralverwaltung, deren Stellen im günstigen Falle aufgestockt werden, organisieren. Professor*innen sind zudem aufgefordert, mit anderen Organisationseinheiten die Reduktion ihres Lehrdeputats zu verhandeln. Teils kann die Lehrdeputatsreduktion auch eigenständig organisiert werden – etwa über die Einwerbung von Drittmitteln, da Professor*innen an HAW, im Unterschied zu Universitätsprofessor*innen, in bestimmten Anträgen Mittel für Lehrdeputatsreduktionen mitbeantragen können.

Diese eher ernüchternde Sicht soll durch eine Perspektive, in der die erkennbaren Vorteile benannt werden, ergänzt werden. So zeigt sich der Mehrwert der neu geschaffenen Organisationseinheit *Forschungsabteilung* auf verschiedenen Ebenen. Zunächst motiviert der Zusammenschluss zu einer Abteilung die beteiligten Mitglieder, sich kontinuierlich über Forschungsfragen und -projekte und auch das eigene Forschungsverständnis auszutauschen, Forschung gemeinsam anzustoßen, zu reflektieren und zu organisieren sowie Publikationen zu planen. Dafür werden den forschenden Professor*innen teils unterschiedliche Zeitfenster zur Verfügung gestellt und teilweise sogenannte Koordinationsstellen von Fakultäten finanziert, die mit wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen besetzt werden, die sich parallel weiterqualifizieren können, dabei aber dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz unterliegen. Hoffnung wird auch in die stärkere Sichtbarkeit der gemeinsamen Forschungsaktivitäten gesetzt, über die weiterhin auch Akteure aus der Praxis motiviert

werden sollen, sich mit der Forschungsabteilung in Verbindung zu setzen und neue Forschungsfragen und -projekte zu entwickeln. Ein großer Mehrwert von Forschungsabteilungen liegt somit sowohl in der zusätzlichen Bereitstellung von personellen Ressourcen, in der internen und externen Vernetzung als auch in der stärkeren Wahrnehmung von Forschung sowie möglichen Profilbildung. Unter Rückbezug auf die eingangs skizzierten organisationstheoretischen Annahmen lässt sich festhalten, dass die beteiligten Professor*innen ihre Forschung in den Forschungsabteilungen verstärkt miteinander kommunizieren und Kooperationen untereinander anregen. Damit geht allerdings eine Einschränkung der Ermessensfreiheit einher, da die jeweiligen Forschungsinteressen aufeinander abgestimmt und im Zuge eines gemeinsamen Forschungsprogramms passfähig gemacht werden müssen. Nun ließe sich aus unserer Sicht durchaus argumentieren, dass diese institutionell verankerte Kooperation der Professuren im Rahmen der Forschungsschwerpunkte einen Bruch mit dem bisherigen organisationstheoretischen Verständnis von Hochschulen als lose gekoppelte System oder Expert*innenorganisationen darstellt, indem Kooperation und Koordination explizit in die organisationalen Strukturen überführt werden. Zeitgleich ermöglichen Forschungsabteilungen allerdings auch Synergien, von denen die beteiligten Professuren profitieren. Durch Modelle wie Koordinationsstellen werden innerhalb des Netzwerkes auch personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt, die – im Rahmen der rechtlichen Einschränkungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes – das Forschungshandeln der Professuren relativ dauerhaft administrativ unterstützen können. Darüber hinaus werden an den zitierten Kriterien der HRK die messbaren Leistungsparameter erkennbar, die bereits hinlänglich im Zuge des Governance-Diskurses in der Hochschulforschung kritisch diskutiert werden (Münch 2011; Stichweh 2005; Schimank 2018). Deutlich wird auch, dass mittels dieser neuen Steuerungsform ein Wettbewerb zwischen den Hochschulen initiiert wird. Ihre Reputation erhalten Hochschulen nun gerade im Zuge der Governance durch ihre Forschungsstärke. Diese lässt sich an verschiedenen Parametern messen: eingeworbene Drittmittel, veröffentlichte (Peer-Review-)Publikationen (in Journals mit Impact-Faktor), Anzahl betreuter Promotionen und je nach Disziplin auch Patentanmeldungen. Hieran lässt sich eine Parallele zu marktwirtschaftlichen Organisationstypen wie Unternehmen ziehen, die wir eingangs als Kontrastfolie zur Hochschule skizzierten.

Forschungshandeln, so lässt sich zusammenfassend festhalten, gerät an Universitäten und HAW gleichermaßen unter ökonomischen Druck, indem die Professuren ihren wissenschaftlichen Output an hochschul-

extern festgesetzten Kriterien messen lassen müssen. Und auch von staatlicher Seite wird weiterhin Einfluss geübt, indem die Förderung einer unterstützenden organisationalen Struktur wie Forschungsschwerpunkten von ebendiesen Kriterien abhängig ist. Bei HAW kommt erschwerend hinzu, dass teilweise auch seitens der Forschungsförderer eine Überführung in „innovative Produkte und Dienstleistungen“ (BMBF o.D.) und ökonomische Nutzbarmachung der erforschten Erkenntnisse explizit gefordert wird. Hierfür werden Kooperationen mit nicht-wissenschaftlichen Akteur*innen verlangt, idealerweise mit Unternehmen, aber auch mit sozialen Organisationen (siehe auch *et. al.*, Terhart 2023). Die Umsetzung obliegt derzeit freilich noch den Professor*innen, die sich Dank des verfassungsrechtlich zugesicherten Rechts auf Freiheit von Forschung und Lehre weiterhin als lose gekoppelte Einheiten eines sich zunehmend ökonomisierenden Hochschulsystems betrachten können.

Doing Research an HAW

In dem Beitrag haben wir aus einer organisationstheoretischen Perspektive und am Beispiel der HAW erste Aspekte des organisationalen *doing research* und ihre Implikationen für die Forschung skizziert. Ausgehend von organisationalen Unterschieden zwischen Universität und HAW sind aktuelle Entwicklungen in der Forschung und daraus resultierende Anforderungen aufgezeigt worden. Dabei wurde deutlich, dass sogenannte Forschungsschwerpunkte, deren Einrichtung erst aus einer politischen (Governance-)Intention nachvollziehbar wird, eine zentrale Größe in dieser Entwicklung sind. Unter Berücksichtigung der organisationsstrukturellen Differenzen wurde weiterhin dargelegt, wie über die Einrichtung von Forschungsschwerpunkten zwar Forschung für die HAW ermöglicht, aber zeitgleich an spezifische Auflagen geknüpft wird, welche sich wiederum auf das Forschungshandeln auswirken. Ermöglicht wird Forschung, indem durch die Bewilligung eines Forschungsschwerpunkts zunächst einmal ein Ort in der Hochschule geschaffen wird, an dem Forschung unter einer gemeinsamen Zielrichtung und unter spezifischen, von Hochschulrat und Hochschulleitung vergebenen, Kriterien gefördert wird. So ist mit der Einrichtung eine Anschubfinanzierung verbunden, die es ermöglicht, eine erste Infrastruktur bereitzustellen und Anträge auf den Weg zu bringen, worüber weitere Forschung finanziert wird. Der jeweilige Forschungsschwerpunkt mit zugehörigen Professor*innen ist dann aufgefordert, in Auseinandersetzung und gleichzeitiger Konkurrenz zu anderen Organisationseinheiten, zeitliche und personelle Ressourcen zu generieren. In der Regel (siehe auch *i.d.R.*, Musche/Grüntjens 2023) steht nach einer gewissen

Zeit eine Evaluation vonseiten der Hochschulleitung an, in der vielfach ein Selbstbericht nach vorab festgelegten Kriterien und ein Forschungskonzept für die nächsten Jahre vorzulegen ist. Als Kriterien werden beispielsweise Kooperationen mit außeruniversitären Einrichtungen, Publikationen (möglichst Peer-Reviewed und mit Impact-Faktor versehen), Drittmittel der letzten drei bis fünf Jahre und gestellte Anträge aufgelistet. Parallelen zu den marktwirtschaftlichen Organisationstypen wie Unternehmen werden hier deutlich. Gleichzeitig zeigt sich, dass über Forschungsschwerpunkte eine hochschulübergreifende Sichtbarkeit und Anerkennung der Forschung erfolgt. Zudem werden Forschungsk Kooperationen mit Akteur*innen außerhalb der Hochschule möglich, die nicht nur an unternehmerischen, sondern auch an zivilgesellschaftlichen Zielen ausgerichtet sind. Das Forschungshandeln ist somit weder an den Kalkülen des Marktes orientiert, noch orientiert es sich widerspruchsfrei an staatlichen Hoheitsansprüchen. Nicht zuletzt eröffnen die Forschungsschwerpunkte einzelnen Professor*innen zeitliche und personelle Ressourcen. Auch stellen die Kooperationen zwischen Professuren innerhalb eines Forschungsschwerpunkts eine wertvolle Ressource dar, indem sie die Kommunikation zwischen den Mitgliedern steigern, wodurch gemeinsame Forschungsinteressen ersichtlich und Profile gestärkt werden können. Durch die Bündelung der jeweiligen Kompetenzen und wissenschaftlichen Zugänge lassen sich zentrale Fragestellungen multiperspektivisch betrachten. Gerade für HAW stellen Forschungsabteilungen damit derzeit eine Möglichkeit dar, um die oben skizzierte Disbalance in den organisationalen Strukturen zwischen HAW und Universitäten teils auszugleichen und ein eigenes Forschungsprofil zu entwickeln. Freilich kritisch zu betrachten ist, dass die Kriterien zur Verstetigung von Forschungsschwerpunkten stark an neuen – an Universitäten weitgehend etablierten – Leistungsparametern ausgerichtet sind, wodurch die Besonderheiten von HAW und ihre organisationspezifischen Stärken (Wissenstransfer in die Praxis, hohe Involviertheit der Studierenden) unberücksichtigt bleiben. Dies verwundert, da auch im Governance-Diskurs zunehmend die Bedeutung der Third Mission thematisiert wird. Eine Erklärung könnte vor allem darin liegen, dass sich diese Stärken nur schwer in leistungsorientierte und vor allem messbare Kriterien überführen lassen.

Anmerkungen

- 1 Den Begriff der Hochschule verwenden wir dort, wo eine Differenzierung in Universität und HAW aus unserer Perspektive nicht relevant ist. Bei der Hervorhebung zentraler Unterschiede verweisen wir auf den jeweiligen Hochschultypus.
- 2 Hierbei handelt es sich freilich um eine exemplarische Auswahl an Ansätzen, die für unsere Perspektive leitend ist, und keine vollumfängliche Darlegung der theoretischen Zugänge in der Hochschulforschung (Wilkesmann/Schmidt 2012; Würmseer 2010).

Referenzen

- BMBF (o.D.). Forschung an Fachhochschulen. URL: forschung-fachhochschulen.de/de/forschung-an-fachhochschulen-1722.html [02.09.2021]
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2016). *Forschung an Fachhochschulen. Wie aus praxisorientierter Forschung Produkte und Dienstleistungen werden*. Bonn.
- Clark, Burton R. (2008). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Bingley: Emerald.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.
- Enders, Jürgen (2010). Hochschulen und Fachhochschulen. In Dagmar Simon/Andreas Knie/Stefan Hornbostel (Hg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: Springer, 443–456.
- Huber, Michael (2012). Die Organisation Universität. In Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.), *Handbuch Organisationstypen*. Bd. 21, Wiesbaden: Springer, 239–252.
- Hüther, Otto (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden: Springer.
- Kehm, Barbara M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hg.), *Organisationssoziologie. Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Springer, 17–25.
- Lieb, Wolfgang (2009). Vom humboldtschen Bildungsideal zur unternehmerischen Hochschule. *Kritische Vierteljahresschrift für Gesetzgebung und Rechtswissenschaft*, 92(3), 272–288.
- Luhmann, Niklas (2019). *Schriften zur Organisation 2: Theorie organisierter Sozialsysteme*. Wiesbaden: Springer.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structures in Fives. Designing Effective Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Musche, Sina & Grüntjens, Jennifer (2023). i.d.R. In Sandra Hofhues/Konstanze Schütze (Hg.), *Doing Research*. Bielefeld: Transcript, 280–287.
- Ricken, Norbert/Koller, Hans-Christoph/Keiner, Edwin (2013). *Die Idee der Universität – revisited*. Wiesbaden: Springer.
- Schimank, Uwe (2018). Leistungsbewertung als Identitätsbedrohung? Wie ProfessorInnen Evaluationen erfahren können. In Stefanie Börner/Diana Lindner/Jörg Oberthür/Ulf Bohnmann/André Stiegler (Hg.), *Praktiken der Selbstbestimmung: Zwischen subjektivem Anspruch und institutionellem Funktionserfordernis*. Wiesbaden: Springer, 137–160.
- Stichweh, Rudolf (2005). Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In Ulrich Sieg/Dietrich Korsch (Hg.), *Die Idee der Universität heute*. München: De Gruyter Saur, 123–134.

- Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz (o.D.). Profilbildende Forschung an Fachhochschulen. URL: forschung-landkarte.de/profilbildende-forschung-an-fachhochschulen.html [02.09.2021]
- Terhart, Henrike (2023). et al. In Sandra Hofhues/Konstanze Schütze (Hg.), *Doing Research*. Bielefeld: Transcript, 216–223.
- Weick, Karl E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.
- Weick, Karl E. (2009). Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme. In Sascha Koch (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*. Wiesbaden: Springer, 85–109.
- Westdeutsche Rektorenkonferenz (Hg.) (1984). *Differenzierung und Wettbewerb im Hochschulbereich: Jahresversammlung 1984. Dokumente zur Hochschulreform*. 55/1984. Hannover.
- Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hg.) (2012). *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: Springer.
- Wilms, Dorothee (1984). *Wettbewerb statt Bürokratie. Leitlinien für eine neue Hochschulpolitik aus Sicht des Bundes*. Bonn.
- Winter, Martin (2012). Wettbewerb im Hochschulwesen. *die hochschule*, 21(2), 17–45.
- Wissenschaftsrat (1985). *Empfehlungen zu Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*. Köln.
- Würmseer, Grit (2010). *Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen. Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen*. Wiesbaden: Springer.

