



# Zwischen Organisationskultur und Organisationsmerkmalen: zeitgenössische Universitätsreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus

2. Workshop des Forums ‚Kritische Organisationsforschung‘  
Schwerpunkt: Foucault und Organisation

Anna Kosmützky

# Argumentationsschritte

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky

- (1) Ausgangspunkt: zeitgenössische Hochschulreform & Besonderheiten der Universität als Organisation
- (2) Universität als ‚vollständige‘ Organisation/ organisationaler Akteur und Universität als entrepreneurial University
- (3) Unternehmerisches Selbst und unternehmerischer Aktivitätsmodus
- (4) Empirische Beispiele
- (5) Resümee: Plädoyer für Zusammenführung

## Angangspunkt I: Zeitgenössische Hochschulreformen

### Finanzielle Engpässen & New Public Management Reformen zur Beginn der 1990er Jahre:

- ✓ Einführung markt- und wettbewerbsförmiger Steuerungsmechanismen: Hochschulen sollen um die knapper werdenden Mittel konkurrieren

*„Wettbewerb erfordert Wettbewerber, Konkurrenz braucht Konkurrenten“*

- ✓ Einführung von Qualitätssicherung, Controlling, Evaluation etc.: Effizienzsteigerung statt Budgeterhöhungen

*„Mit weniger mehr erreichen“*

➔ Brunsson/Sahlin-Andersson, 2000: Prozess der Konstruktion von Organisation, Hochschulreform als Organisationsreform

# Auf dem Weg zur vollständigen Organisation

## Von geringer organisationaler Handlungsfähigkeit zwischen Staat und Professionellen hin zu Aufbaubauprozesse vollständiger Organisation

✓ ‚Abbau‘ von Besonderheiten

✓ Organisationalen Akteur

Aufbauend auf Brunsson/Sahlin-Anderson: z.B. Meier/Krücken, (2006), Musselin (2007), Whitley (2008), Enders (2008), Meier (2009) etc.

2. Workshop Forum  
‚Kritische  
Organisations-  
forschung‘

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky

## Abgangspunkt II: Besonderheiten der Universität als Organisation

### Abweichungen der Organisationsstrukturen und –merkmale von rational-bürokratischen Organisationsmodellen:

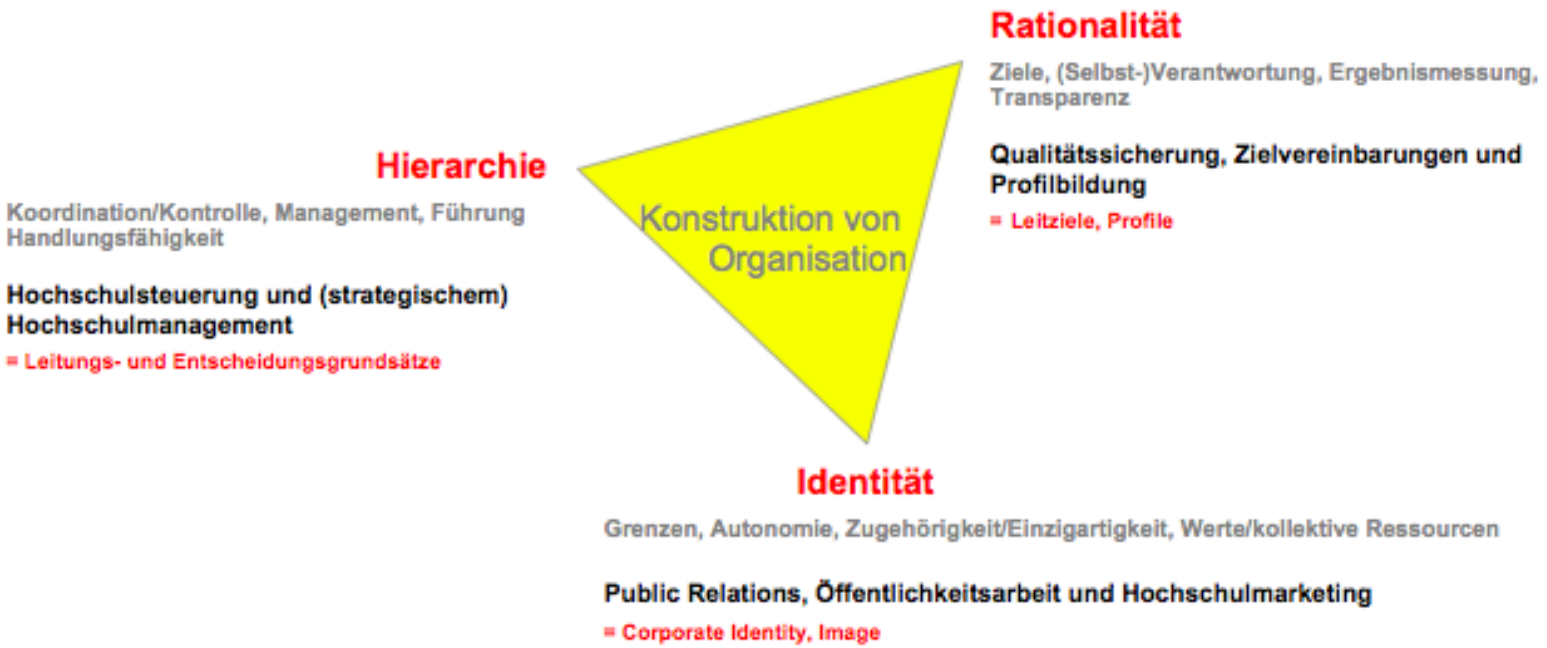
- ✓ Staats-abhängige Organisation/unabhängige Mitglieder (z.B. Luhmann, 1987)
- ✓ Lose gekoppelte Systeme (z.B. Weick, 1976)
- ✓ Professionelle Organisation = „schwierige Mitglieder“ (z.B. Mintzberg, 1983)
- ✓ Organisierte Anarchien: konfligierende Ziele, fluide Partizipation in Entscheidungsprozessen, Forschung und Lehre haben unklare Technologien (Cohen et al., 1972)
- ✓ Bedeutung der Disziplinen/disziplinäre Kulturen (Clark, 1983)

# Universität als normale Organisation/organisationaler Akteur

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky



In Anlehnung an: Brunsson/Sahlin-Andersson:  
Constructing Organizations: The Example of  
Public Sector Reform, 2000.

➔ Institutioneller und organisationaler Wandel

# Universität als normale Organisation/organisationaler Akteur: blinde Flecken I

## Spannungsverhältnis Besonderheiten und Anforderungen: das (Noch)-Nicht

- ✓ „*ausgesprochen widerspenstiges Objekt der Konstruktion von Organisation*“ (z.B. Enders, 2007: 239)
  - ✓ „*voraussetzungsreiche Prozesse und eine aktive Herstellung*“ (Krücken, 2006: 13)
  - ✓ Weiterhin spezielle Organisation (z.B. Musselin, 2007): unklare Technologien, Disziplinen, Professionsmitglieder
- ➔ Lücke konstitutiv: unternehmerischer Aktivitätsmodus

# Universität als normale Organisation/organisationaler Akteur: blinde Flecken II

## Mitglieder:

- ✓ Aktuell primär Untersuchungen des Einflusses der neuen Steuerungsformen und des organizational Actorhood: Findet eine Anpassung auf Seiten der Mitglieder statt?
- ✓ Nicht jedoch: Untersuchung des strategischen Verhaltens der Mitglieder selbst

➔ Auch die Mitglieder des neuen organisationalen Akteurs werden unternehmerisch

2. Workshop Forum  
'Kritische Organisationsforschung'  
Schwerpunkt: Foucault und Organisation  
Anna Kosmützky



# Entrepreneurial University

## Clark (z.B. 1998, 2004), Etzkowitz (z.B., 1998, 2004): ökonomische Begriffsbedeutung

- ✓ Clark: 1) die *Stärkung des ‚steuernden Kerns‘*, 2) eine *erweiterte Peripherie*, 3) die *Diversifizierung der Einkommensquellen*, 4) *Stimulierung des akademischen Kernlands*
- ✓ Etzkowitz: 1) dritte Mission von Universitäten neben Forschung und Lehre; 2) Nützlichkeit/Verwertbarkeit; 3) enge Vernetzungen von Universität, Industrie und Staat

→ Wesentliche Voraussetzung: **unternehmerische Kultur** (Clark) und **unternehmerisches Ethos** (Etzkowitz):

# Entrepreneurial University: blinde Flecken

## Wer wird eigentlich unternehmerisch?

- ✓ Universität hat keine uneingeschränkte Autorität über Ressourcen
- ✓ Intellektuelle Ziele müssten auf organisationale abgestimmt werden
- ✓ Konflikte zwischen traditionellen und unternehmerischen Merkmalen/Dysfunktionalitäten

## Was ist eigentlich unternehmerisch?

- ➔ Weniger entscheidend: ökonomische Begriffsdimension
- Wichtiger: laufende Selbstvermarktung, Selbstoptimierung, Selbstmanagement etc.

## Unternehmerisches Selbst

**Klassiker + z.B. Opitz (2002), Weiskopf (2003), Bruch/Türk (2005), Bröckling (2007):**

- ✓ Organisation und Mitglieder werden zu unternehmerischen Selbsten: neue Kräfteverhältnisse und strategic compliances
- ✓ (Noch)-Nicht/Realfiktion = kontrafaktische Unterstellung mit normativem Anspruch (Triebkraft)
- ✓ Unternehmerisch sein: innovativer, findiger, wagemutiger, selbstverantwortlicher und führungsbewußter sein als die Anderen
- ✓ Selbsttechnologien: Selbstoptimierung, Selbstmanagement, Selbstführung

## Beispiele ...

### ... aus Analysen des institutionellen und organisationalen Wandels von Universitäten

- ✓ (Hochschul-)Leitbilder/Mission Statements von Universitäten (Kosmützky, 2010)
- ✓ Selbstbeschreibungen unternehmerischer Universitäten (Borggräfe, 2010)
- ✓ Strategische Forschungsplanung in sogenannten Exzellenzuniversitäten (work in progress)

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky

# Leitbilder/Mission Statements

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky

## Leitbild der Technischen Universität Chemnitz

### Technische Universität Chemnitz - Wissen.schafft.arbeit

Chemnitzer Erfinder- und Unternehmergeist begründen seit 1836 die Tradition und den wissenschaftlichen Erfolg der Technischen Universität Chemnitz. Mit über 10.000 Studierenden und mehr als 1.700 Mitarbeitern ist die TU Chemnitz heute eine **aufstrebende, zukunftsorientierte und moderne** technische Universität mit hoher wissenschaftlicher Kompetenz und großem Innovationspotential.

Das auf Interdisziplinarität sowie nationaler und internationaler Vernetzung basierende **Chemnitzer Universitätsprofil** integriert Ingenieur- und Naturwissenschaften mit Sozial- und Geisteswissenschaften sowie Wirtschaftswissenschaften zu **wettbewerbsfähiger Spitzenforschung** und bildet die Basis für **attraktive Studienangebote**.

Wissen.schafft.arbeit bedeutet für die Wissenschaftler und Studierenden der TU Chemnitz, sich den Herausforderungen zu stellen, die die Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft heute und in den nächsten Jahrzehnten bestimmen, daraus neuartige Problemstellungen für die Forschung zu erkennen und nachhaltige Lösungen für die Praxis zu entwickeln, die den Technologie- und Wissenstransfer und die Schaffung von Arbeitsplätzen unterstützen.

### Unser Selbstverständnis in elf Punkten:

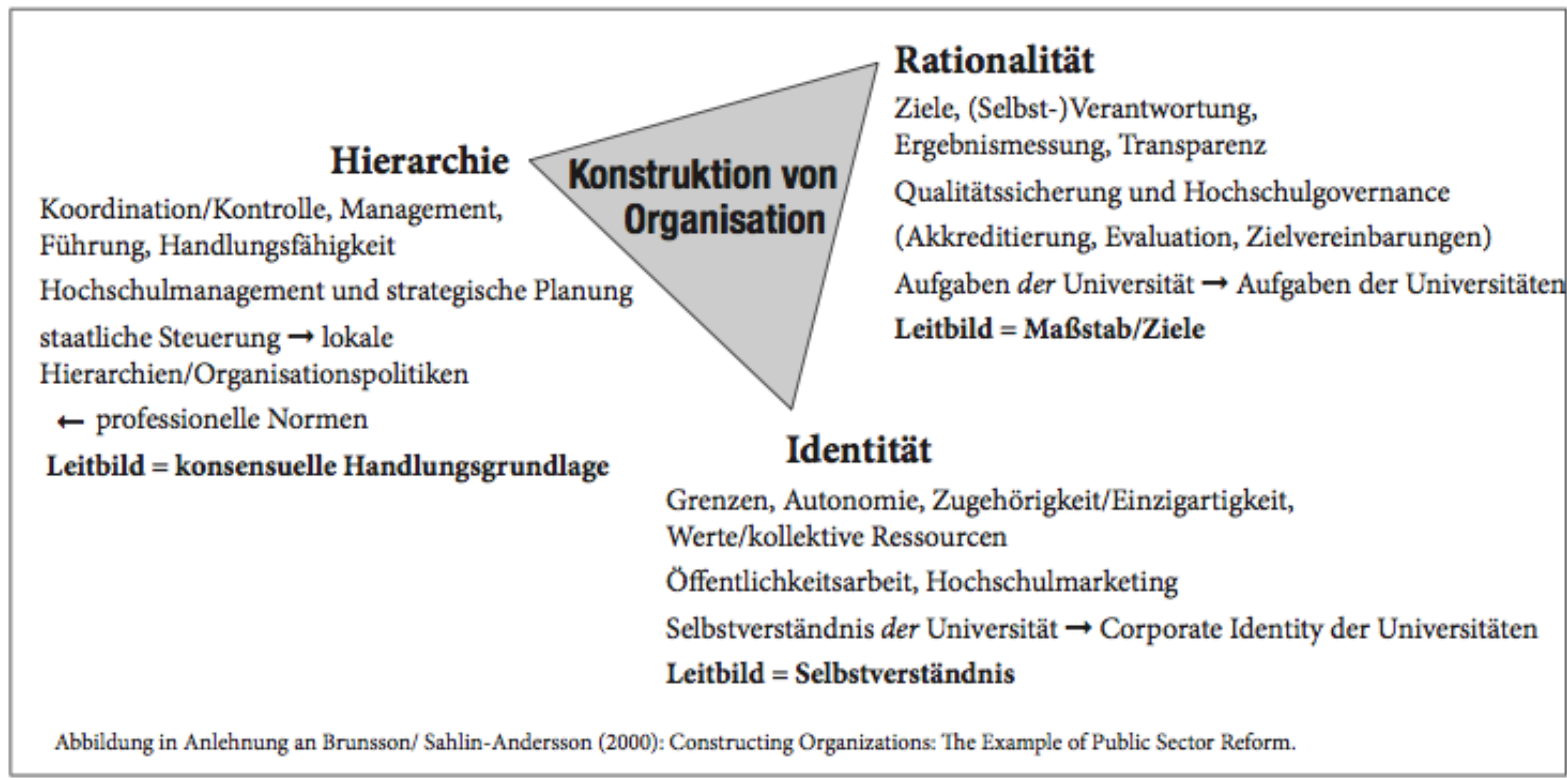
- Die TU Chemnitz steht für profilierte Spitzenforschung. Unter der Klammer „Wissen.schafft.arbeit“ werden bereits heute die drängenden gesellschaftlichen Fragestellungen der Zukunft in Schwerpunktfeldern wie „Energy-efficient Production Processes“, „Human Factors in Technologies“ und „Smart Systems and Materials“ auf die Agenda gesetzt und durch Ergebnisse der Grundlagenforschung und der anwendungsorientierten Forschung zu aussichtsreichen Lösungen geführt. Markenzeichen des Chemnitzer Universitätsprofils in der Forschung ist der fachübergreifende offene und konstruktive Dialog, bei dem wir uns besonders der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verpflichtet fühlen.
- Die TU Chemnitz hat sich den Herausforderungen eines einheitlichen europäischen Bildungsraumes frühzeitig gestellt. Wir immatrikulieren unsere Studenten in zukunftsfähige, von der Praxis nachgefragte Bachelor- und Masterstudiengänge. Gemäß dem Chemnitzer Universitätsprofil bieten wir eine forschungs-basierte Ausbildung mit hohem Anwendungsbezug an, die exzellente Fachkompetenz mit der Entwicklung von Persönlichkeit, interdisziplinärem Denken, Berufsfeldprofilierung und interkultureller Kommunikationsfähigkeit verbindet.
- Die TU Chemnitz versteht sich als wichtiger Partner der Wirtschaft für Technologietransfer und Unternehmensgründung. Wir leisten erfolgreiche Forschung im Auftrag oder in Partnerschaft mit der Industrie, fördern den Wissenstransfer über Praktikantinnen und Praktikanten, unsere Absolventinnen und Absolventen sowie die Ausgründung von Unternehmen aus der TU Chemnitz. Dabei kooperieren wir sowohl mit unserer regionalen Wirtschaft als auch mit national und international tätigen Großunternehmen.

# Leitbilder/Mission Statements II

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky



## Leitbilder III

- ✓ Lösung des Problems, dass Universitäten werden sollen, was sie noch nicht sind
- ✓ Take-off/operative Wirksamkeit trotz Wirkungslosigkeit
- ✓ Element der Autonomie in Kontrollinstrumenten
- ✓ Hochschulpolitische Anforderung (Empfehlungen, Stellungnahmen, Wettbewerbe)
- ✓ (Selbst-)führungsinstrumente

# Strategische Forschungsplanung in Exzellenzuniversitäten

## **„Institutional Profiling“ von drei Exzellenzuniversitäten**

- ✓ Top-down Forschungsplanung/lokale Kooperationen fördern:  
Strategische Zentren, Kompetenzcluster, Kompetenzfelder

## **Fallstudie (Interviews) in einer Exzellenzuniversität (vorläufige/erste Ergebnisse):**

- ✓ Senior Researcher: strategic compliance
- ✓ (Junior Reseacher: compliance)

2. Workshop Forum  
„Kritische  
Organisations-  
forschung“

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky



## Plädoyer: Zusammenführung I

**Figur des unternehmerischen Selbst auf Organisationen anwenden (z.B. Miller/Rose, 1995; Opitz, 2002; Bröckling, 2007):**

✓ Zusätzlich zu Untersuchungen, wie Organisationen versuchen die unternehmerischen Potentiale der Mitglieder stärker zur Entfaltung zu bringen:  
Untersuchungen des unternehmerischen Aktivitätsmodus der Organisation

## Plädoyer: Zusammenführung II

**Die Figur des unternehmerischen Selbstes in organizational Actorhood einbauen (z.B. Meier, 2009; Maasen/Weingart, 2008):**

✓ Zusätzlich zu Untersuchungen des organizational Actorhood und dessen Auswirkungen:

Untersuchungen, wie Mitgliedern von Organisationen durch ihr unternehmerisch sein dazu beitragen, dass die Organisation unternehmerisch wird; wie und welche Konflikte sich daraus ergeben.

2. Workshop Forum  
'Kritische Organisationsforschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und Organisation

Anna Kosmützky

# Literatur I

Brunsson, Nils, Sahlin-Andersson, Kerstin, 2000: Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, 21, 4, 721-746.

Bröckling, Ulrich, 2007a. Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Cohen, Michael D., March, James G., Olsen, Johan P. 1972: A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly 17: 1-25.

Clark, Burton R., 1983: The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press.

Enders, J., 2008. Hochschulreform als Organisationsreform. In Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 231-243.

Krücken, Georg, Meier, Frank, 2006: Turning the University into an Organizational Actor. In: Gili Drori, John Meyer, Hokyung Hwang (Hrsg.): Globalization and Organization: World Society and Organizational Change. Oxford: Oxford University Press: 241-257.

Luhmann, Niklas, 1987: Zwischen Organisation und Gesellschaft. Zur Situation der Universitäten. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 4. Opladen, Westdeutscher Verlag, 202-211.

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky

# Literatur I

Maasen, Sabine, Weingart, Peter, 2008: Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: H. Matthies & D. Simon (Hrsg.), Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. Leviathan Sonderhefte, Vol. 24/2007, 141-160. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meier, Frank, 2009: Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden, VS Verlag.

Musselin, Christine, 2007: Are Universities Specific Organisations? In: Georg Krücken, Anna Kosmützky, Marc Torka (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript, 63-84.

Miller, Peter, Rose, Nicolas, 1995: Production, Identity and Democracy. In: Theory and Society, 24, 427-467.

Opitz, S., 2004. Gouvernamentalität im Postfordismus: Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität, Hamburg: Argument.

Whitley, Richard, 2008: Constructing Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations. In: Lars Engwall, Denis Weaire (Hrsg.): The University in the Market. Proceedings from a Symposium held in Stockholm 1-3 November 2007, Wenner-Gren International Series, 84, 23-38.

2. Workshop Forum  
'Kritische  
Organisations-  
forschung'

Schwerpunkt:  
Foucault und  
Organisation

Anna Kosmützky