

Fakultätsverantwortliche im Spannungsfeld zwischen Organisation und Fachgemeinschaft? Universitätsinterne Governance im Reformprozess von Fakultäten.¹

Axel Oberschelp, Felix Niggemann

Dieser Beitrag untersucht im Kontext der Reformen der universitären Governance die Rolle von Fakultätsverantwortlichen deutscher Universitäten. Ausgehend von vier Rollenmustern, die sich aus dem konzeptionellen Ansatz des New Public Management sowie aus wissenschaftlicher Literatur ergeben, werden mittels Methoden der qualitativen Sozialforschung Verfahren und Praktiken einer Nutzung quantitativer Informationen untersucht. Im Ergebnis ist das Selbstbild der Fakultätsleitungen ungeachtet aller Reformbemühungen nach wie vor geprägt von einem klassischen Verständnis als Vertretung der akademischen Selbstverwaltung und weniger als Managerinnen und Manager von Fakultäten. Gleichzeitig ist jedoch eine schrittweise Verinnerlichung managerialer Aspekte der Reformen festzustellen, die für einen allmählichen und zukünftig weiter fortschreitenden Wandel des Rollen- und Selbstverständnisses von Fakultätsverantwortlichen spricht.

1 Fragestellung und Vorgehensweise

Seit etwa 20 Jahren sind Universitäten in Deutschland in zunehmendem Maße Gegenstand von Reformen, die mit dem Begriff *New Public Management (NPM)*² belegt wurden. Diese Reformen waren das Resultat einer kritischen Bestandsaufnahme zur Leistungsfähigkeit des deutschen Hochschulsystems, für dessen vermeintliche Ineffizienz unter anderem das System der akademischen Selbstverwaltung verantwortlich gemacht wurde (Hornbostel, 2001, S. 140). Eine Stoßrichtung der Reformen zielte auf die interne Governance von Universitäten. Es ging u.a. um die Stärkung der hierarchischen Selbststeuerung durch zentrale und dezentrale Akteure (Grande, Jansen, Jarren, Rip et al., 2013, S. 26), deren Kompetenzen erweitert und an Management-Prinzipien ausgerichtet werden sollten. Die Reformen im Bereich der universitären

¹Für wertvolle Hinweise und fruchtbare Diskussionen, die für die Erstellung dieses Beitrags notwendig waren, bedanken wir uns sehr herzlich bei Paul Donner und Dr. Stephan Stahlschmidt. Beide waren von 2016–2019 mit uns gemeinsam in dem vom BMBF geförderten Projekt „Leistungsmessung und -beurteilung für Universitäten“ (LeimU) tätig.

²Aus der Fülle an Arbeiten zum Thema seien die folgenden Publikationen mit Überblickscharakter hervorgehoben: Hüther und Krücken (2016); Jansen (2010); Bogumil und Heinze (2009); Lange und Schimank (2007).

Governance hatten zudem das Ziel, die Organisation Universität als eigenständigen Akteur zu stärken (vgl. hierzu Meier, 2009) und ihre Konkurrenzfähigkeit in einem zunehmend wettbewerblich strukturierten Umfeld sicherzustellen. Zu einem Gegenstand der Forschung wurde zunächst die intendierte Stärkung der Organisationsspitze, also der Rektorate und Präsidien (Blümel, 2016; Blümel et al., 2011; Kleimann, 2016; Krücken et al., 2010; Müller et al., 2012; Röbbken, 2006). Zudem entstanden zahlreiche Studien zu den Einstellungen von Professorinnen und Professoren (exemplarisch Schmid & Wilkesmann, 2015). Da die Reorganisation der Fakultäten und Fachbereiche vergleichsweise spät auf der Reformagenda stand, wurde dieser Aspekt auch als Forschungsgegenstand verzögert eingeführt. Mittlerweile liegen allerdings auch zu den Verantwortlichen auf der dezentralen Leitungsebene³ zahlreiche Untersuchungen vor. Dabei wurde deutlich, dass „die Gestaltung des Verhältnisses zwischen der zentralen und der dezentralen Ebene [...] eines der Kernprobleme des Hochschulmanagements“ darstellt (Nickel & Zechlin, 2005, S. 202). Ob im Zuge der Reformen die Kompetenz- und Entscheidungsbefugnisse der Fakultätsverantwortlichen in nennenswertem Maße gestärkt wurden und inwieweit sich ein dem NPM-Kontext zuzurechnendes Rollen- und Amtsverständnis herausgebildet hat, konnte allerdings noch nicht hinreichend geklärt werden (Schimank, 2005, S. 368).

Der vorliegende Beitrag knüpft an diese Diskussionen an und untersucht das Rollenverständnis von Fakultätsverantwortlichen an deutschen Universitäten. Dies soll im Kontext der Verfahren und Praktiken einer Nutzung quantitativer Informationen durch diese Akteure erfolgen. Dabei werden die folgenden Fragestellungen auf der Basis empirischer Befunde erörtert:

1. In welchem Umfang und für welche Zwecke nutzen Fakultätsverantwortliche quantitative Informationen im Rahmen ihrer Tätigkeit?
2. Welche Herausforderungen sind mit der Nutzung dieser Art von Informationen verbunden?
3. Lässt sich aus dem Umgang mit quantitativen Informationen auf ein bestimmtes Rollenverständnis von Fakultätsverantwortlichen schließen?

Grundsätzlich ermöglichen quantitative Informationen die Darstellung einzelner Sachverhalte in Form von Metriken. Im Bereich der Lehre können dies z. B. Informationen zum Umfang der Lehnachfrage oder zur Anzahl erfolgreich absolvierter Prüfungen sein, im Bereich Forschung sind Informationen zur Höhe eingeworbener Drittmittel oder zum Umfang von Publikationsaktivitäten weit verbreitet. Ihre zunehmende

³In diesem Beitrag ist einheitlich von Fakultätsverantwortlichen die Rede. Hierunter sind Dekaninnen und Dekane von Fakultäten zu verstehen. Daneben finden sich in der deutschen Universitätslandschaft weitere dezentrale Leitungsebenen, z. B. Fachbereiche, Bereiche bzw. Departements, wobei gleichwohl Fakultäten als Untergliederungen existieren können.

Nutzung und Bedeutung steht in unmittelbarem Zusammenhang mit den Reformen des NPM, das verstärkt auf die messbaren Ergebnisse von Prozessen der Leistungserstellung (Outputs) als Steuerungsgrundlage setzt. Quantitative Informationen sind deshalb ein zentraler Gegenstand hochschulischer Berichtssysteme (Bauernschmidt, 2016) und werden häufig im Zuge des Instrumenteneinsatzes zur Ressourcenallokation (Dohmen, 2015; Hillmer, 2008) verwendet.

Die empirische Grundlage der hier vorgestellten Studie sind neun Interviews mit Fakultätsverantwortlichen deutscher Universitäten, die inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Im folgenden Abschnitt 2 werden zunächst der Forschungsstand und bereits vorliegende Befunde und Forschungsdesiderate zur Gruppe der Fakultätsverantwortlichen skizziert und hieraus vier Rollenmuster abgeleitet, die erkenntnisleitend für die Auswertung des empirischen Materials sind. Anschließend erfolgt eine kurze Darstellung der Datengrundlage und der Methodik (Abschnitt 3). Gegenstand des empirischen Teils (Abschnitt 4) ist die Auswertung von Interviewpassagen, die Aussagen zu den in der Fragestellung genannten Aspekten enthalten. Im abschließenden Teil werden die zentralen Ergebnisse der Studie zusammengefasst und diskutiert.

2 Fakultätsverantwortliche und ihre Stellung im Kontext inneruniversitärer Governance

Im Zuge der NPM-Reformen wurden geänderte bzw. neue Ansprüche an die fachlichen Untergliederungen von Universitäten herangetragen (Fraune, 2012). Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips sollten Fakultäten stärker als selbstständige und untereinander im Wettbewerb stehende Einheiten agieren und dabei eigene Ziele herausbilden, wobei den Fakultätsverantwortlichen eine wichtige Rolle zukam. Die Ausweitung ihrer Aufgaben und Kompetenzen sollte ineffiziente Entscheidungsprozesse beschleunigen und die Zielbildung unterstützen (Hüther & Krücken, 2018). Das dezentrale Leitungspersonal sollte verstärkt Führungsfunktionen übernehmen (Scholkmann, 2010) und im Stande sein, „*Entscheidungen auch ohne Zustimmung der Kollektivorgane*“ (Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim & Schickentanz, 2013, S. 51) zu treffen. Letztgenannte charakterisieren die Reformen des NPM auf der Ebene der Governance-Strukturen als einen Wandel vom Selbstverwaltungs- zum Management-Modell.

Mit Blick auf deutsche Universitäten hat die Forschung beträchtliche Unterschiede hinsichtlich der Ausrichtung und Intensität des Reformprozesses herausgearbeitet. In vielen Arbeiten wird das Beharrungsvermögen von Mechanismen der traditionellen Governance hervorgehoben (Hüther, 2008; Hüther & Krücken, 2013; Scholkmann, 2009; 2010), wofür die von den Reformen nicht oder nur unzureichend erfassten organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen (z. B. Wahl- bzw. Abwahlrecht der Fakultätsangehörigen, interne Rekrutierung der Fakultätsverantwortlichen, akademische

Konsenskultur) verantwortlich gemacht werden (de Boer et al., 2008; Hüther & Krücken, 2018).

Zwei verbreitete Sichtweisen bezüglich der Ergebnisse der Reformen und der derzeitigen Rolle von Fakultätsverantwortlichen lassen sich unterscheiden: Einerseits wird konstatiert, dass infolge eines Scheiterns oder Stockens von Reformen die Akteure an ihrer hergebrachten Rolle als Vertretung der akademischen Selbstverwaltung festhalten. Andererseits finden sich Beispiele für ein Gelingen der Transformation von Fakultätsverantwortlichen zu Managerinnen und Managern von universitären Teilorganisationen, die gemäß den Leitbildern des NPM agieren (vgl. z. B. die ambivalenten Ergebnisse zweier detaillierter Fallstudien in Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim, Schickentanz & Wannöffel, 2013). Daneben werden zwei weitere Rollenmuster diskutiert, um Handeln und Selbstverständnis von Fakultätsverantwortlichen zu charakterisieren: Während nach Einschätzung von Kaufmann (2012) durch die Reformen die Rolle von Fakultätsverantwortlichen als Moderatorinnen und Moderatoren („Mittler“) zwischen Hochschulleitung und Fachgemeinschaft an Bedeutung gewonnen hat, konstatiert Fraune (2012), dass diese Akteure zunehmend als „Erfüllungsgehilfen“ der Hochschulleitung funktionalisiert würden, um so die Vorstellungen der zentralen Ebene in das professorale Kollegium hineinzutragen. Im Einzelnen lassen sich der Literatur die folgenden Zuschreibungen mit Blick auf die Ausgestaltung dieser vier Rollentypen identifizieren:

Als *Vertretung der akademischen Selbstverwaltung (I)* nehmen Fakultätsverantwortliche in der Rolle eines primus inter pares die Interessen ihrer Fakultät wahr und vertreten deren Ziele gegenüber der Hochschulleitung (Scholkmann, 2010, S. 20). Die zentrale, gestaltende Kraft der Fakultätsentwicklung sind in dieser traditionellen Governancessstruktur die Gremien der akademischen Selbstverwaltung (Hüther & Krücken, 2016, S. 60). Da das Amt traditionellerweise keine Möglichkeiten zu Reputationsgewinnen bot und nur mit geringen Entscheidungskompetenzen versehen war, wurde es eher als lästige Pflichtaufgabe betrachtet und geringgeschätzt. In dieser Rolle verstehen sich Fakultätsverantwortliche vorrangig als Angehörige ihrer Fachgemeinschaft, die gegenüber externen Einflüssen abzuschirmen ist. In Fragen von Leistungsbewertungen orientieren sie sich stärker an qualitativen, aus der Wissenschaft selbst abgeleiteten Kriterien als an quantitativen Aspekten (Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim, Schickentanz & Wannöffel, 2013, S. 30; Kallenberg, 2015, S. 205). Zwar kam es im Zuge der NPM-Reformen zu einer Ausweitung der formalen Entscheidungskompetenzen von Fakultätsverantwortlichen, diese wenden die ihnen zur Verfügung stehenden Machtmittel aber häufig nicht an. Die Gründe hierfür sind die soziale Einbindung und die normativen Werthaltungen dieser Akteure sowie organisatorisch-strukturelle Abhängigkeitsverhältnisse (Hüther, 2008, S. 24; Hüther & Krücken, 2018, S. 138; Kaufmann, 2012, S. 127 f.).

Eine zentrale Kritik am traditionellen Governancemodell betraf die langwierigen und ineffizienten Entscheidungsprozesse auf zentraler und dezentraler Ebene. Dementsprechend war eine Stoßrichtung der NPM-Reformen auf dezentraler Ebene die Stärkung der Position und die Ausweitung der Kompetenzen von Fakultätsverantwortlichen (de Boer et al., 2008; Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim, Schickentanz & Wannöffel, 2013; Hüther, 2008; 2010; Jackenkroll & Julmi, 2018). Im Rahmen der reformierten Governance sollen Fakultätsverantwortliche als *Manager von Teilorganisationen (II)* autonom agieren, die Entwicklung der Fakultät an den Interessen der Gesamtorganisation ausrichten und strategische Entscheidungen ggf. gegen die Interessen der Kollektivorgane durchsetzen (vgl. Kallenberg, 2015, S. 305). Verbunden ist die Machtverschiebung in Richtung der Dekaninnen und Dekane mit einer Zunahme der Aufgabenvielfalt insbesondere im Bereiche Lehr- und Prüfungsorganisation (Scholkmann, 2010, S. 23). Ein zentraler Bestandteil des Management-Modells besteht in der Initiierung von Wettbewerb (Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim, Schickentanz & Wannöffel, 2013, S. 30), bei dem quantifizierende Verfahren der Leistungsmessung, etwa im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe (LOM) oder von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) von großer Bedeutung sind. In ihrer Dissertation resümiert Scholkmann (2010) eine erhebliche Beeinflussung des Führungs- und Leitungshandelns in Universitäten durch den Einsatz der genannten Instrumente.

Des Weiteren wird in der Forschung diskutiert, inwieweit die Reformen des NPM dazu geführt haben, dass Fakultätsverantwortliche in zunehmendem Maße als *Moderatoren zwischen der Hochschulleitung und den Fachgemeinschaften (III)* agieren (von Stuckrad et al., 2016, S. 58; vgl. auch Kallenberg, 2015, S. 203). So hat eine Befragung von Fakultätsverantwortlichen ergeben, dass Fakultätsverantwortliche als „*Übersetzer zwischen dem Handeln in Fakultäten und Fachbereichen und den übergreifenden strategischen Organisationszielen*“ agieren (von Stuckrad et al., 2016, S. 16). Dass sich aus dieser Position zwischen Universitätsleitung und Professorenschaft Rollenkonflikte ergeben, hat die Studie von Jackenkroll und Julmi (2018) überzeugend herausgearbeitet. Als eine Problemlage bei der Herausbildung dieses Rollenmusters wird die gestärkte Position der Hochschulleitungen bei zugleich fehlenden Durchsetzungsmöglichkeiten der Fakultätsverantwortlichen gegenüber den kollegialen Gremien bzw. den Mitgliedern der Fakultäten herausgestellt. Kaufmann (2012, S. 131) konstatiert, dass Fakultätsverantwortliche zwar als „*Mittler stärker von den Rektoraten eingebunden [würden], um Steuerungsimpulse durchzusetzen*“, die formale Stärkung ihrer Position aber nicht als tatsächlicher Machtzuwachs empfunden wird (Kaufmann, 2012, S. 131). Fakultätsverantwortliche, die im Rahmen dieses Rollentyps agieren, haben eine kritische Haltung bezüglich der Angemessenheit der neuen Steuerungsinstrumente für den Einsatz in der Wissenschaft (ebd., S. 132).

Ein viertes Rollenverständnis resultiert aus der Annahme, dass die Reformen des NPM zu einer Hierarchisierung des Verhältnisses der Akteure innerhalb der Universität geführt haben. Da der Hochschulleitung eine direkte Beeinflussung des Verhaltens von Professorinnen und Professoren kaum möglich sei, würden Fakultätsverantwortliche zunehmend als *Beauftragte der Hochschulleitung (IV)* funktionalisiert, um so die Vorstellungen der zentralen Ebene in das professorale Kollegium hineinzutragen (Fraune, 2012). Dies wird ermöglicht durch die Kompetenzverlagerung von der Fakultätssebene auf die Ebene der zentralen Universitätsleitung (Bogumil, Burgi, Heinze, Gerber, Gräf, Jochheim, Schickentanz & Wannöfel, 2013, S. 64). In zugespitzter Form kommt Kaufmann (2012, S. 131) zu der Einschätzung, dass „*Fakultätsverantwortliche zu Befehlsempfängern der Rektorate*“ würden, welche selber keinen Einfluss auf Gestaltung der Fakultät nehmen könnten (Fraune, 2012, S. 46). Hinsichtlich des Einsatzes bzw. der Nutzung quantitativer Informationen ist von Akteuren, die im Rahmen dieses Rollentyps agieren, zu erwarten, dass sie sich an den Vorstellungen der Hochschulleitung orientieren, ohne eigene Präferenzen zu entwickeln.

Die skizzierten Rollen sind idealtypisch zu verstehen, die oben genannten Studien haben für die Praxis der universitätsinternen Governance zahlreiche Überschneidungen sowie Mischformen deutlich werden lassen. Inwieweit sich diese neuen Rollentypen durchsetzen konnten, ist auch noch nicht abschließend geklärt. Nicht zuletzt wurde auf Seiten der Akteure selbst ein hohes Maß an Unsicherheit bezüglich der eigenen Rolle festgestellt (Jackenkroll & Julmi, 2018, S. 176; Kaufmann, 2012, S. 131). Im empirischen Abschnitt dieses Beitrags werden die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich ihrer Rolle in der internen Governance den oben skizzierten Rollentypen I-IV zugeordnet. Die Nutzung quantitativer Informationen fungiert als ein zentraler Kristallisationspunkt, um Rollenverständnis und Rollenerwartung zu identifizieren. Dabei sind Aussagen zur Nutzung von Indikatoren innerhalb ihres spezifischen Handlungszusammenhangs und vor dem Hintergrund der oben skizzierten Governance-Konstellationen zu bewerten.

3 Daten und Methodik

Um die eingangs skizzierten Fragestellungen zu bearbeiten, wurden im vierten Quartal 2017 und im ersten Quartal 2018 insgesamt neun leitfadengestützte Interviews mit Fakultätsverantwortlichen deutscher Universitäten in staatlicher Trägerschaft geführt. Bei der Auswahl der Befragten wurde nach dem Prinzip des *most different* vorgegangen. Ziel war es, im Rahmen eines begrenzten Samples große Varianz in Bezug auf Länder (geografische Situierung, Governanceregime), Disziplinen und Universitätstypen (Größe) zu erzielen. Es ging hierbei nicht darum, Repräsentativität herzustellen, sondern um einen Einbezug bestimmter Merkmalsausprägungen, die ein breites Bild von der derzeitigen Situation der Fakultätsverantwortlichen in ihren jeweiligen Kontexten

geben und die Identifizierung übergreifender Gemeinsamkeiten und Unterschiede ermöglichen. In die Studie einbezogen wurden Fakultäten von Universitäten unterschiedlicher Größe, die in sieben Bundesländern⁴ situiert sind. Es kann unter Bezugnahme auf die Befunde von Hüther (vgl. Hüther, 2010), die aufgrund ihrer breiten empirischen Basierung und der meist langwierigen Veränderungen von Governancestrukturen noch immer Relevanz beanspruchen können, davon ausgegangen werden, dass in den ausgewählten Ländern eine breite Vielfalt von Governanceregimen vorzufinden ist. Gleichzeitig befindet sich die föderale Hochschullandschaft in stetem Wandel und fortlaufender Entwicklung (Lanzendorf & Pasternack, 2016; Zechlin, 2015). Eine Übernahme der von Hüther auf Grundlage der Landeshochgesetzgebung vorgenommenen Systematisierung von Governanceregimen wäre mit Blick auf die Fragestellung dieser Studie jedoch nicht weiterführend, da hieraus nur bedingt Rückschlüsse auf die inneruniversitäre Governance möglich sind. Die Fakultäten, in denen die Befragten tätig sind, decken die unterschiedlichen disziplinären Fachgebiete ab. Folgende Interviews mit Fakultätsverantwortlichen liegen dem empirischen Teil zugrunde:

Tabelle 1: Interviews mit Fakultätsverantwortlichen

Interview-Nr.	Größe der Universität ⁵	Amts-dauer der Befragten	Fachliche Ausrichtung der Fakultät ⁶
1	groß	> 5 Jahre	Mathematik, Naturwissenschaften
2	groß	2 bis 5 Jahre	Geisteswissenschaften; Kunst, Kunstwissenschaft
3	klein	2 bis 5 Jahre	Agrar-, Forst- und Ernährungswissenschaften; Veterinärmedizin
4	groß	> 5 Jahre	Mathematik, Naturwissenschaften
5	mittel	< 2 Jahre	Ingenieurwissenschaften
6	groß	> 5 Jahre	Geisteswissenschaften; Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
7	klein	< 2 Jahre	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
8	klein	< 2 Jahre	Geisteswissenschaften; Mathematik, Naturwissenschaften
9	klein	< 2 Jahre	Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

⁴Aus Gründen des Datenschutzes erfolgt in der nachfolgenden Tabelle keine Zuordnung der Interviews zu Bundesländern. Die Interviews verteilen sich wie folgt: Niedersachsen (3), Bayern, Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Hamburg, Sachsen (jeweils 1).

⁵Operationalisiert über die Anzahl eingeschriebener Studierender gemäß den Angaben der amtlichen Hochschulstatistik: Bis 15 000 Studierende = klein, mehr als 15 000 bis 30 000 Studierende = mittel, mehr als 30 000 Studierende = groß.

⁶Zusammenfassung der fachlichen Untergliederungen der Fakultäten mit Hilfe der Fächergruppen der amtlichen Hochschulstatistik.

Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand einer strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 1991) mittels deduktiver Kategorienentwicklung. Die zuvor dargestellten Rollentypen als auch die für die Auswertung entwickelten deduktiven Kategorien wurden parallel entwickelt und entspringen jeweils direkt der wissenschaftlichen Literatur zum NPM. Durch das gemeinsame Fundament können nachfolgend Rollentypen und Kategorien zusammengeführt werden.

4 Befunde

In vielen Bereichen der inneruniversitären Governance spielen quantitative Informationen mittlerweile eine wichtige Rolle. Dass die Reformen des NPM weitreichende Veränderungen in den Hochschulen bewirkt haben, die mit den Schlagworten Quantifizierung, Leistungsmessung, Wettbewerb, Output-Orientierung und Ressourcensteuerung über messbare Leistungsgrößen umrissen werden können, war Gegenstand vieler Studien und ist mit hinreichender Evidenz herausgearbeitet worden (Baier, 2017; Krücken, 2017). Wie allerdings auf der Ebene von Fakultäten quantitative Informationen von den Verantwortlichen genutzt werden, ist bislang noch nicht eingehender untersucht worden.⁷

Auch das Verhältnis von Informationsnutzung einerseits und erklärendem Rollentyp andererseits ist in der Literatur bislang nur am Rande behandelt worden, sodass sich die im Folgenden vorgenommenen Zuschreibungen vorrangig aus der allgemeinen Zielrichtung der NPM-Reformen ergeben. Im Mittelpunkt des empirischen Teils stehen die folgenden Dimensionen:

- **Intensität der Nutzung:** Es wird untersucht, in welcher Intensität die Akteure quantitative Informationen verwenden, und welche Informationen aus ihrer Sicht von besonderer Wichtigkeit sind. Während für „Vertreterin/Vertreter der akademischen Selbstverwaltung“ (I) und für Fakultätsverantwortliche, die im Rollentyp „Moderatorin/Moderator zwischen Hochschulleitung und Fachgemeinschaften“ (III) tätig sind, von einer geringen Nutzung quantitativer Informationen ausgegangen wird, arbeiten Akteure, in den Rollen „Managerin/Manager von Teilorganisationen“ (II) und „Beauftragte der Hochschulleitung“ (IV) intensiv mit quantitativen Informationen im Rahmen ihrer Amtsgeschäfte.
- **Einstellungen gegenüber ZLV und LOM:** Es wird untersucht, wie die Befragten den Einsatz der Instrumente ZLV und LOM bewerten, z.B. hinsichtlich Wirkungen/Nutzen, Praktikabilität und Akzeptanz. Während bei Vertreterinnen und Vertretern der Rollentypen I und III von einer kritischen Einstellung gegenüber dem

⁷Die Dissertation von Ruppert (2016) befasst sich zwar intensiv mit der Nutzung quantitativer Informationen im Hochschulkontext, bezeichnenderweise wird jedoch nicht die Fakultätsebene behandelt.

Instrumenteneinsatz ausgegangen wird, implizieren die Rollentypen II und IV eine positive Einstellung.

- Nutzung von Rankings: Es wird untersucht, in welchem Umfang die Befragten öffentliche Rankings nutzen und wie sie den Nutzen dieses Instruments bewerten. Während bei Vertreterinnen und Vertretern der Rollentypen I und III von einer ablehnenden Haltung gegenüber Rankings auszugehen ist, implizieren die Rollentypen II und IV eine positive Einstellung.
- Nutzung auf der Ebene Hochschulleitung – Fakultät: Hier wird danach gefragt, inwieweit Fakultätsverantwortliche in der Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung quantitative Informationen aktiv nutzen – dies würde für ein Agieren im Rollentyp II sprechen –, oder ob der aktive Part hier eher bei der Hochschulleitung liegt, Fakultätsverantwortliche diese Informationen also lediglich passiv nutzen. Letzteres indiziert ein Agieren im Rollentyp I und IV. Für Rollentyp III lässt sich zu diesem Punkt keine eindeutige Handlungspräferenz ableiten.
- Nutzung innerhalb der Fakultät: Hier wird danach gefragt, ob Fakultätsverantwortliche quantitative Informationen nutzen, um die Partizipation der Fakultätsangehörigen zu fördern oder ob es darum geht, das Handeln von Fakultätsangehörigen gezielt zu beeinflussen, beispielsweise indem Informationen als Druckmittel eingesetzt werden. Ein Handeln im Rahmen des Rollentyps I wird den Aspekt Partizipation in den Vordergrund stellen, ein Handeln im Rahmen der Typen II und IV den Aspekt Beeinflussung. Für Rollentyp III lässt sich zu diesem Punkt keine eindeutige Handlungspräferenz ableiten.
- Präferenz quantitativer bzw. qualitativer Informationen: Die Aussagen der Befragten werden daraufhin untersucht, ob für die Aufgabenerledigung eher quantitative oder eher qualitative Informationen bevorzugt werden. Bei Rollentyp I ist von einer Präferenz qualitativer Informationen auszugehen, bei den Rollentypen II und IV von einer Präferenz quantitativer Informationen. Für Rollentyp III ist zu diesem Punkt keine eindeutige Zuschreibung möglich.

Im Folgenden werden auf Grundlage der geführten Interviews die Einschätzungen von Fakultätsverantwortlichen bezogen auf die Nutzung quantitativer Informationen dargestellt und mit den Rollentypen, die in Abschnitt 2 erörtert wurden, in Verbindung gebracht.

4.1 Intensität der Nutzung

Nach Auskunft der Mehrzahl der Befragten kam es in den vergangenen Jahren zu einer Bedeutungszunahme des Einsatzes quantitativer Informationen, die unter anderem aus einer steigenden Aufgabenvielfalt und einer Zunahme des Wettbewerbs

innerhalb des Wissenschaftssystems resultiert (I5). Im Zentrum der Nutzung von quantitativen Informationen steht der Bereich Lehre/Studium, wo Daten zur Nutzung des Studienangebots (Auslastung, Studierende) von erheblicher Bedeutung für administrative Prozesse sind. Der Fokus auf diesen Bereich ergibt sich aus der organisatorischen Verantwortlichkeit der dezentralen Leitungsebene und steht in Zusammenhang mit den Eingriffsmöglichkeiten, die hier, im Gegensatz zur Forschung, vorhanden sind.

„Wenn es um Lehre geht [...] da machen wir ja auch die quantitative Erfassung zum Beispiel der Lehrerfüllung. Und wenn da irgendwas über, ich sage jetzt mal einen längeren Zeitraum [...] schief läuft, dann haben wir da schon die Möglichkeit, korrigierend einzugreifen. Also da würden auch auf Fakultätsebene dann Konsequenzen draus resultieren. Aber auf Forschungsebene ist es tatsächlich so, das müsste über die Unileitung laufen.“ (I3)

Dass infolge der institutionellen Zuständigkeit der Bereich Studium/Lehre im Fokus der Aufmerksamkeit von Fakultätsverantwortlichen steht, wurde bereits in früheren Untersuchungen herausgearbeitet (vgl. von Stuckrad et al., 2016, S. 17). Die Aussage einer bzw. eines Befragten benennt deutlich die Priorität, die dieser Bereich gegenüber dem Forschungsgeschehen hat:

„Für uns ist ein ganz wichtiger Faktor die Lehrbelastung. Wir haben drei Studiengänge zu versorgen [...]. Die kosten viel Geld. Die sind betreuungsintensiv. Und die sind für unsere Mittelverteilung sehr viel wichtiger als die Frage, ob jemand ein Nature-Paper publiziert hat oder ob er gerade irgendwie ein Forschungsprojekt bekommen hat.“ (I4)

Gleichwohl wird von einzelnen Befragten die Nutzung quantitativer Informationen aus verschiedenen Gründen kritisch gesehen. Die gleiche Person schildert, dass zwar innerhalb der Fakultät Vergleiche mit quantitativen Daten vorgenommen würden, aber

„da es bei uns kaum etwas zu verteilen gibt, versuchen wir den Aufwand so gering wie möglich zu halten.“ (I4)

Eine andere Aussage macht deutlich, dass die tatsächlichen Handlungsspielräume als so gering eingeschätzt werden, dass von einer Erhebung und Nutzung dieser Informationen Abstand genommen wird:

„Man ist zwar sozusagen ein Scharnier zwischen Hochschulleitung und Professoren. Aber man kann ja keine Entscheidung treffen [...], ich kann selbst nicht initiativ werden. Deswegen rufe ich auch gar keine Daten ab. Sowas würde ich nur tun können, wenn ich die Macht hätte sozusagen, die Ausrichtung einer Fakultät zu ändern.“ (I2)

In differenzierter Weise werden Informationen nachgefragt, die auf Studierende bezogen sind. Neben der Anzahl immatrikulierter Studierender sind Studienanfängerinnen und -anfänger sowie Bewerberinnen und Bewerber auf Studienplätze als quantitative Zielgrößen von Bedeutung. Von Interesse sind darüber hinaus Relationierungen von Studierendenzahlen, z.B. zu Betreuungs-, Erfolgs- oder Auslastungsquoten (I2, I5, I6, I9). Informationen zum Prüfungsgeschehen sollen als Output-Größe Auskunft über die Prozesse der Leistungserstellung geben. Zudem werden Informationen zur Konkurrenzfähigkeit in einem zunehmend wettbewerblich organisierten Feld als relevante Sachverhalte genannt (I1, I4, I5).

Im Bereich Forschung sind Fakultätsverantwortliche besonders an der Höhe von Drittmittelinwerbungen, an Publikationsaktivitäten sowie gleichfalls an dem Abschneiden in Leistungsvergleichen (Konkurrenzfähigkeit) interessiert. Beim Monitoring des Drittmittelgeschehens stehen die Höhe sowie die Herkunft der eingeworbenen Mittel, aber auch Laufzeiten von Drittmittelprojekten, Sprecherschaften und Koordinationsfunktionen im Vordergrund (I1, I2, I3, I4, I6, I7, I9). Deutlich zeigt sich, dass Erwartungen zur Einwerbung von Drittmitteln teilweise von außen, etwa über die zwischen Universitäten und Landesbehörden vereinbarten Zielgrößen, an die Fakultäten herangetragen werden (I4, I9). Neben den Drittmittelinwerbungen steht der Publikations-Output im Mittelpunkt (I1, I2, I3, I4, I6), wobei der besondere Stellenwert von Veröffentlichungen in hochrangigen Zeitschriften sowie von englischsprachigen Publikationen hervorgehoben wird (I8). Mit der Anzahl abgeschlossener Promotionen sowie Informationen zur Bereitstellung von Infrastruktur (Mitarbeit in Gremien, Tätigkeiten als Gutachterin bzw. Gutachter) werden zwei weitere Teilaspekte adressiert (I7, I8, I9).

In der Zusammenschau spricht die Häufigkeit und Intensität der Nutzung von quantitativen Informationen durch Fakultätsverantwortliche für ein Agieren im Rahmen der Rollentypen II und IV.

4.2 Einstellungen gegenüber ZLV und LOM

Quantitative Informationen sind Bestandteile von Instrumenten zur Ressourcenallokation (LOM-Verfahren) sowie von Ziel- und Leistungsvereinbarungen und kommen dabei auf den unterschiedlichen Ebenen der internen Governance zum Einsatz.

Zur universitätsinternen LOM ist eine überwiegend kritische Haltung festzustellen, womit weniger kritische Befunde älterer Studien (z. B. Minssen & Wilkesmann, 2003; Minssen et al., 2003) zu relativieren sind. Fakultätsverantwortliche bewerten die Verfahren der Mittelverteilung zwar überwiegend als gerecht, halten die verwendeten Indikatoren jedoch für wenig aussagekräftig, die Verteileneffekte für zu gering und sehen

keine aus dem Instrumenteneinsatz resultierenden Anreizeffekte (I1, I4, I6, I7, I8, I9). Kritisch gesehen wird zudem der mit der operativen Durchführung einhergehende Aufwand für Erhebung, Modellierung und Abstimmung der Daten (I1, I4, I7). Mehrere Befragte berichten von komplexen Verfahren, die selbst aus ihrer Sicht teilweise nicht transparent bzw. verständlich seien (I5, I7). Für schwache Verteileffekte werden unter anderem die nur in geringem Umfang vorhandenen, disponiblen Mittel verantwortlich gemacht:

„Warum soll ich einen Riesenaufwand betreiben für am Ende eine lächerliche Summe Geld? Wenn ich die ganzen Daten im Detail erfassen will, die Personalkosten, die ich da verursache, sind höher als die Summe, die ich nachher verteilen kann.“ (I4)

Als Instrument wird die LOM aber trotzdem akzeptiert, und zwar weil sie hochschulpolitisch gewollt ist (I4). Eine positiv bewertete Funktion der LOM liegt in der Generierung von Informationen. Sie ermöglichen einigen Fakultätsverantwortlichen Vergleiche und Selbsteinschätzungen und unterstützen sie bei der Ausübung ihrer Aufgaben (I1, I5). Die überwiegend kritischen Einstellungen gegenüber der LOM sprechen eher gegen ein Selbstverständnis im Sinne der Rollentypen II und IV.

Auch zu den Effekten, die aus dem Einsatz von ZLV resultieren, äußern sich die Befragten zurückhaltend. Der hohe zeitliche Aufwand, der mit der Aushandlung von ZLV einhergeht, wird in einem Fall negativ beurteilt (I1). Ein anderer Kritikpunkt betrifft die aus dem Einsatz von ZLV resultierenden Anpassungseffekte und eine Orientierung an den gemessenen Zielgrößen, die zu Lasten der Innovativität von Forschung gingen (I3, vgl. hierzu Frost & Brockmann, 2014; Gläser et al., 2008; Tafertshofer, 2017). Positiv wird hingegen hervorgehoben, dass die mit ZLV einhergehenden Evaluationen es ermöglichen, Stärken und Schwächen von Fakultäten bzw. ihrer Mitglieder zu identifizieren (I5, I7). Fakultätsintern werden ZLV zudem genutzt, um Diskussionen anzustoßen und Verbesserungsprozesse zu initiieren (I8). Der partizipative Charakter von ZLV, der in den ausgewerteten Interviewpassagen positiv hervorgehoben wird, sowie die mit dem Einsatz dieses Instruments gegebenen Möglichkeiten, Ziele und Leistungen individuell zu vereinbaren, ermöglichen in besonderer Weise ein Agieren im Rahmen der Rollenmuster II und III.

4.3 Nutzung von Rankings

Bei den Aussagen zur Nutzung von Rankings handelt es sich mehrheitlich um kritische Einschätzungen, die deren Nutzen bzw. Aussagewert in Frage stellen. Eine befragte Person konstatiert, dass Rankings nicht an den Informationsbedarfen der in den Hochschulen handelnden Akteure orientiert seien (I5), eine andere Aussage moniert die Ausrichtung von Rankings an quantitativen Aspekten:

„Es geht ja im Wesentlichen über Publikationen und diese Publikationen [sind] in ihrer Zahl zwar bewertbar [...], aber nicht in ihrer Qualität.“ (I2)

In einem anderen Interview wird zwar der Nutzen eines in Deutschland breit rezipierten Rankings zur Bewertung der Studiensituation an deutschen Hochschulen hervorgehoben, alle anderen Rankings seien jedoch ohne Wert für die eigene Arbeit:

„Also für die Studienzufriedenheit, da spielt das eine Rolle. Ansonsten kriegen wir immer Informationen aus dem Rektorat, wo wir gerade auch in irgendwelchen Rankings aufgeführt werden. Da guckt man dann mal rein, hakt es ab. Und dann war es das auch.“ (I4)

Mit ihrer kritischen Einschätzung gibt diese Gruppe von Befragten (I2, I3, I4, I5) verbreitete Vorbehalte wieder, die auch in der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Rankings diskutiert werden (Hazelkorn, 2016; Ruppert, 2016).

Demgegenüber kommt eine kleine Zahl von Befragten zu positiven Einschätzungen zum Wert von Rankings. In der Aussage einer bzw. eines Fakultätsverantwortlichen wird ein differenzierter und von strategischen Erwägungen geprägter Blick auf die Ergebnisse von Rankings deutlich:

„Das Spannende für mich ist nicht so sehr, ob die [Fachbezeichnung] immer noch Zweiter oder Dritter ist, sondern: Haben wir Entwicklungen in Gang gesetzt, die stabil in eine Richtung zeigen? [...] Das kann man aus der zeitlichen Entwicklung solcher Dinge sehen. Von daher sind besonders die Rankings interessant, die immer wieder nach sehr ähnlichen Maßstäben alle zwei Jahre solche Trends aufzeigen.“ (I1)

4.4 Nutzung auf der Ebene Hochschulleitung – Fakultät

In mehreren Interviews wird hervorgehoben, dass quantitative Informationen genutzt werden, um mit der Hochschulleitung in einen dialogischen Austausch zu kommen (I1, I2, I7). An einer Universität beispielsweise fahren einmal im Semester

„Präsidium und Dekane [...] weg, in einem Retreat sozusagen, und gucken sich da auch die quantitativen Dinge an. Also sowas wie, wie viele Promotionen haben wir eigentlich in unserer Fakultät, oder wie viele Drittmittel haben wir [...].“ (I7)

An einer anderen Universität tritt die bzw. der Befragte im Zusammenhang mit der Festlegung von Zielvereinbarungen

„regelmäßig auch in Dialog mit dem Präsidium, welchen Beitrag die Fakultät für welche der Zahlen liefern kann.“ (I1)

Die genannten Beispiele sprechen einerseits für eine Nutzung quantitativer Informationen im Rahmen des Management-Typs (II). Andererseits wird in zwei Interviews darauf hingewiesen, dass Präsidien und Rektorate die Treiber der Informationsnutzung sind (I2, I4), wodurch die Befragten eher den Rollentypen I und IV zuzuordnen sind. Wenn die Hochschulleitung zwar mit quantitativen Informationen argumentiert, die zugrunde liegenden Wertmaßstäbe aber nicht hinreichend begründet, führt dies zu Unzufriedenheit:

„Oh, ich fühle mich da überhaupt nicht gut informiert von meiner Universitätsleitung. [...] Wir werden zwar immer mit Dingen konfrontiert. Da wird dann gesagt: ‚Ja, die und die Indikatoren und so weiter sind nicht gut.‘ [...] Oder: ‚Da sind wir ganz zufrieden.‘ Aber was die Basis dieser Bewertung ist, das erfährt man nie. [...] Wir arbeiten, was diese Dinge angeht, weitgehend im luftleeren Raum.“ (I4)

Indikatoren kommen v. a. dann ins Spiel, wenn es um die ressourcielle Ausstattung der Fakultät geht (I1). Die folgenden Ausführungen veranschaulichen eine passive Rolle der bzw. des Befragten, indem die Person auf Anforderungen reagiert, die von der Hochschulleitung an die Fakultät herangetragen werden. Hierin kommt ein Rollenverständnis zum Ausdruck, welches sich an den Typen I bzw. III orientiert:

„Es ist so, dass [...] die Anregung in den Fakultäten tätig zu werden und Initiative zu ergreifen im Wesentlich sozusagen damit zu tun haben, dass die Hochschulleitung kommuniziert, das zum Beispiel die Mittel im nächsten Jahr neu und anders verteilt haben müssen. Darüber wird man rechtzeitig informiert. Und dann kann man sich schonmal überlegen wie man sich aufstellt.“ (I2)

4.5 Nutzung innerhalb der Fakultät

In der fakultätsinternen Governance kommen quantitative Informationen zum Einsatz, um Leistungsdruck auf Mitglieder der Fakultät auszuüben (I1, I3). Eine befragte Person berichtet, wie ein auf Drittmittelwerbungen gerichteter Erwartungsdruck aufgebaut wird:

„Was die Forschung angeht, habe ich bei Amtsübernahme eingeführt, dass wir einen weiteren festen Tagesordnungspunkt haben, Berichte aus der Forschung. Und da wird dann regelmäßig im Fakultätsrat bekanntgegeben, wer welche Mittel in welcher Höhe von welchem Projektträger bekanntgegeben hat. Und das fand ich eigentlich ganz nett, weil das hat schon so ein bisschen das Konkurrenzdenken auch angeregt.“ (I3)

Eine derartige Verwendung ist allerdings nicht überall möglich (I4). Auf Limitierungen an Standorten mit hohem Renommée weist die folgende Aussage hin:

„Aber diese Möglichkeiten habe ich überhaupt gar nicht. Und schon gar nicht an einer Universität [...] wo man sehr viele, sehr hochkarätige wichtige Leute hat, die sich sowieso nichts sagen lassen.“ (I2)

Daneben kommt das partizipative Element in mehreren Interviews zum Ausdruck (I1, I2, I4, I7). Hierfür bieten sich zum einen informelle Situationen an, etwa Flur- oder Messagespräche, bei denen mit einzelnen Fakultätsangehörigen diverse Problemlagen erörtert werden (I7). Zum anderen werden die kollegialen Gremien genutzt, um Zahlen zu präsentieren, zu diskutieren und das weitere Vorgehen an den Ergebnissen der Beratungen auszurichten:

„Also der Fakultätsrat hat das Recht, einmal im Jahr den Jahresbericht zu bekommen. [...] Ich bin ein großer Freund von Transparenz und [...] wir treten in einen Dialog mit den Kollegen, was wir daraus lernen können.“ (I1)

4.6 Präferenz quantitativer bzw. qualitativer Informationen

In mehreren Interviews ist eine kritische Einstellung gegenüber der Nutzung quantitativer Informationen und eine Betonung qualitativer Aspekte der Leistungserstellung festzustellen, die auf ein traditionelles Rollenverständnis (I) von Fakultätsverantwortlichen hinweisen.

„Aber für mich sind das alles letztendlich Instrumente, die [...] auf die Universitäten übertragen werden. Wir werden ja zunehmend ökonomisiert. Auch das Berichtswesen und all so ein Kram [...]. Ich habe mittlerweile das Gefühl, es geht darum mit diesen Instrumenten uns aktiv von der eigentlichen Arbeit abzuhalten. [...] Als [Fakultätsverantwortlicher] habe ich meine Forschung seit einigen Jahren an den Nagel gehängt. Ich komme da einfach nicht mehr zu.“ (I4)

Mehrfach werden die Restriktionen einer Leistungsmessung allein auf Grundlage von Indikatoren und unter Ausblendung qualitativer Aspekte betont. Demnach können quantitative Zielgrößen

„immer nur einen ersten Hinweis geben. Und ich brauche dann das qualitative Wissen, um die [quantitativen Indikatoren] verstehen zu können. [...] Auslastung in der Lehre, Betreuungsverhältnisse sind erstmal wichtig, aber auch da muss ich ja dann qualitativ wissen sozusagen, wie die besonderen Bedingungen im Fach sind.“ (I6)

Andererseits spielt die Nutzung quantifizierender Verfahren bei der Bemessung von Forschungsleistungen eine wichtige Rolle (I3) und zwar insbesondere im Kontext von Berufungsverfahren. Hier wird in der Regel versucht, neben quantitativen Informationen auch qualitative Aspekte in eine fundierte Bewertung von Forschungsleistungen einfließen zu lassen, womit sich ein Befund vorangegangener Studien bestätigt (vgl. hierzu Klawitter, 2017). Insgesamt wird von allen Befragten, auch von denjenigen, deren Einschätzungen eindeutig den Rollentypen II und IV zuzurechnen sind, qualitativen Informationen eine hohe Relevanz zugebilligt und die Notwendigkeit eines Zusammenspiels quantitativer und qualitativer Informationen betont.

5 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag hat das Rollenverständnis von Fakultätsverantwortlichen an deutschen Universitäten untersucht und im Kontext der Reformen im Hochschulbereich verortet. Im Zentrum der empirischen Auswertungen stand die Frage, ob die Nutzung quantitativer Informationen mithilfe derjenigen Rollentypen erklärt werden kann, die in der Literatur als maßgeblich für das Agieren von Fakultätsverantwortlichen im Kontext der Reformen des NPM eingeschätzt werden. Die insgesamt als mehrdeutig zu bewertenden Befunde werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 2: Zusammenfassung der Ergebnisse

Nutzung quantitativer Informationen	Interview-Nummer								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Intensive (+) bzw. geringe (-) Nutzung	+	-	+	-	+	(+)	-	+	+
Positive (+) bzw. negative (-) Einstellung ggü. LOM, ZLV	-	-	-	-	-	(+)	-	-	-
Nutzung (+) bzw. Vernachlässigung (-) von Rankings	+	-	-	-	-	n.V.	+	n.V.	+
Aktive (+) bzw. passive/keine (-) Nutzung auf Ebene HS-Ltg. – Fakultät	+	-	n.V.	-	n.V.	n.V.	+	n.V.	n.V.
Partizipation (1) oder Beeinflussung (2) von Fakultätsangehörigen; sowohl als auch (3)	3	1	2	1	n.V.	n.V.	1	n.V.	n.V.
Präferenz quantitativer (1) bzw. qualitativer (2) Inf. bzw. komplementäre Nutzung (3)	3	2	3	2	3	3	2	2	3
Zuordnung zu Rollentyp	II	I	(I, II, IV)	I	(I)	(II, IV)	I	(I)	(II, IV)

n.V. = Einschätzung nicht verfügbar.

Zeichen in Klammern, z. B. „(+)“ = Abschwächung der Zuordnung, da entweder widersprüchliche Einschätzungen vorliegen, oder (im Falle der Zuordnung zum Rollentyp) Angaben zu Zuordnungskriterien fehlen.

Eine eindeutige Zuordnung⁸ zu einem der vier Rollentypen ist aufgrund der Datenlage nur in vier Fällen möglich. Dabei wird in drei Fällen eine Orientierung an dem traditionellen Rollentyp (I) deutlich. Lediglich in einem Fall ist die befragte Person eindeutig als Vertreterin bzw. Vertreter des Rollentyps II zu identifizieren. Bei fünf befragten Personen ist keine eindeutige Zuordnung zu einem Rollentyp möglich, vielmehr zeigen sich in dem Agieren dieser Personen Mischformen der vier skizzierten Rollentypen. Dabei halten sich die einzelne Elemente der Typen I, II und IV in etwa die Waage. Der Rollentyp III hat sich bei keinem der von uns Interviewten als dominant erwiesen.

Die Befunde weisen allerdings auch deutlich darauf hin, dass sich einzelne Aspekte eines an Management-Prinzipien orientierten Rollenverständnisses in der internen Governance von Fakultäten etabliert haben. Bei sechs Befragten ist ein intensives Arbeiten mit quantitativen Informationen festzustellen. Dabei führt die Verantwortung der Akteure für Lehre und Studium zu einer deutlichen Fokussierung auf diesen Bereich. Allerdings ist festzustellen, dass bei der Verwendung quantitativer Informationen auch die Anforderungen der Hochschulleitung eine wichtige Rolle spielen. Die Einschätzungen der Akteure zum Einsatz der Instrumente LOM und ZLV, aber auch zur komplementären Nutzung von quantitativen und qualitativen Informationen machen deutlich, dass sich der Management-Rollentyp (II) nicht 1:1 in der hochschulischen Realität wiederfindet, was bedeutet, dass dieses Rollenverständnis der Korrektur bzw. Relativierung bedarf. So überwiegen gegenüber den Instrumenten zur Ressourcenallokation auch bei denjenigen Akteuren, die dem Rollentyp II nahestehen, kritische Einstellungen. Insbesondere mit Blick auf das Ausbleiben der mit dem Einsatz dieser Instrumente intendierten Effekte hat die Studie Befunde älterer Untersuchungen bestätigen können (vgl. Zusammenfassung bei Jaeger, 2009). In dem Nutzungsverhalten bezogen auf quantitative bzw. qualitative Informationen hat sich zudem gezeigt, dass eine eindeutige Präferenz für die Nutzung quantitativer Informationen bei keiner der befragten Personen festzustellen war.

Zusammenfassend führen die Ergebnisse dieser Untersuchung zu einer skeptischen Einschätzung hinsichtlich der bisherigen Wirksamkeit der NPM-Reformen (Hüther & Krücken, 2018, S. 29). Zugleich zeigen sich in der zunehmenden Nutzung quantitativer Informationen Ansätze einer Erosion des traditionellen Rollenverständnisses von Fakultätsverantwortlichen. Die Befunde zum Handeln dieser Akteure auf den verschiedenen Ebenen der inneruniversitären Governance deuten gleichfalls in diese Richtung, sind aufgrund teilweise fehlender Angaben jedoch von eingeschränkter

⁸Von einer eindeutigen Zuordnung ist die Rede, wenn sich in der Summe der Zuschreibung von Rollentypen zu einzelnen Dimensionen des Nutzungsverhaltens eine Präferenz für einen Rollentyp ergibt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass die Einschätzungen dieser Akteure zu 100 % mit der Konfiguration des jeweiligen Rollentyps insgesamt übereinstimmen.

Aussagekraft. Diese Einschränkung gilt in abgeschwächter Form für die Untersuchung insgesamt, die bei einer größeren Untersuchungsgruppe vermutlich zu eindeutigeren Ergebnissen geführt hätte.

Die interne Governance ist vergleichsweise spät Gegenstand von Reformen geworden und Fakultätsverantwortliche galten lange Zeit als diejenige Gruppe, die „noch am wenigsten ihre Position im Reform-Gefüge gefunden“ hat (Nickel & Zechlin, 2005, S. 202). Die Auswertung der Interviews mit Repräsentantinnen und Repräsentanten dieser Akteursgruppe hat die Aktualität dieser Einschätzung bestätigt. Da der Transformationsprozess in der internen Governance von Fakultäten offenkundig noch nicht zu einem Abschluss gekommen ist, halten wir weitere Untersuchungen und ein fortgesetztes Monitoring des Geschehens in den Fakultäten deutscher Universitäten für dringend geboten.

Literatur

Baier, C. (2017). *Reformen in Wissenschaft und Universität aus feldtheoretischer Perspektive. Universitäten als Akteure zwischen Drittmittelwettbewerb, Exzellenzinitiative und akademischem Kapitalismus* (1. Aufl.). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH UVK/Lucius.

Bauernschmidt, S. (2016). ABC des akademischen Berichtswesens. *Das Hochschulwesen – Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik*, 64(1+2), 23–29.

Blümel, A. (2016). *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement* (Organization & Public Management). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Blümel, A., Kloke, K. & Krücken, G. (2011). Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (Soziale Investitionen, 1. Aufl, S. 105–127). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

de Boer, H., Enders, J. & Schimank, U. (2008). Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries. In N. C. Soguel & P. Jaccard (Hrsg.), *Governance and performance of education systems* (S. 35–54). Dordrecht: Springer Verlag.

Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gerber, S., Gräf, I.-D., Jochheim, L. & Schickentanz, M. (2013). Zwischen Selbstverwaltung- und Managementmodell. Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In E. Grande, D. Jansen, O. Jarren, A. Rip, U. Schimank & P. Weingart (Hrsg.), *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung* (1. Aufl., S. 49–72). Bielefeld: transcript Verlag.

Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gerber, S., Gräf, I.-D., Jochheim, L., Schickentanz, M. & Wannöffel, M. (2013). *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente* (Modernisierung des öffentlichen Sektors: Sonderband, Bd. 41). Berlin: Edition Sigma.

Bogumil, J. & Heinze, R. G. (Hrsg.). (2009). *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (Modernisierung des öffentlichen Sektors: Sonderband, Bd. 34). Berlin: Edition Sigma.

Dohmen, D. (2015). *Anreize und Steuerung in Hochschulen – Welche Rolle spielt die leistungsbezogene Mittelzuweisung?* (FiBs-Forum, Bd. 54). Berlin.

Fraune, C. (2012). *Stakeholder von Universitäten. Eine gegenwarts- und zukunftsorientierte Anforderungsanalyse* (KORFU-Arbeitspapier Nr. 4). Siegen.

Frost, J. & Brockmann, J. (2014). When qualitative productivity is equated with quantitative productivity. Scholars caught in a performance paradox. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 17(6), 25–45.

Gläser, J., Lange, S., Laudel, G. & Schimank, U. (2008). Evaluationsbasierte Forschungsfinanzierung und ihre Folgen. In R. Mayntz (Hrsg.), *Wissensproduktion und Wissenstransfer. Wissen im Spannungsfeld von Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit* (Science studies, S. 145–170). Bielefeld: transcript Verlag.

Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U. & Weingart, P. (Hrsg.). (2013). *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung* (1. Aufl.). Bielefeld: transcript Verlag.

Hazelkorn, E. (2016). *Rankings and the Reshaping of Higher Education. The Battle for World-Class Excellence* (2. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan UK.

Hillmer, M. (2008). Berichtswesen als Voraussetzung für die Wirksamkeit von Anreizmodellen. In S. Nickel & F. Ziegele (Hrsg.), *Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung* (Arbeitspapier, Nr. 111, S. 117–126). Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

Hornbostel, S. (2001). Die Hochschulen auf dem Weg in die Audit Society. Über Forschung, Drittmittel, Wettbewerb und Transparenz. In E. Stölting & C. Albrecht (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten* (Leviathan, Bd. 20, 1. Aufl., S. 139–158). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Hüther, O. (2008). Starke Dekane – Schwache Professoren. Vergleich und Analyse der deutschen Landeshochschulgesetze. *Hochschulmanagement*, 3(1), 23–27.

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen* (Organization & Public Management). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hüther, O. & Krücken, G. (2013). Hierarchy and power. A conceptual analysis with particular reference to new public management reforms in German universities. *European Journal of Higher Education*, 3(4), 307–323. <https://doi.org/10.1080/21568235.2013.850920>

Hüther, O. & Krücken, G. (2016). *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung* (Organization & Public Management). Wiesbaden: Springer VS.

Hüther, O. & Krücken, G. (2018). *Higher education in Germany – recent developments in an international perspective* (Higher Education Dynamics, Bd. 49, 1. Aufl.). Cham: Springer.

Jackenkroll, B. & Julmi, C. (2018). Die Rollenstressoren der Dekan/innen. Zur Situation des mittleren Managements an deutschen Universitäten aus Sicht der Betroffenen. *Das Hochschulwesen – Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik*, 66(5+6), 175–180.

Jaeger, M. (2009). Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen? In J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (Modernisierung des öffentlichen Sektors: Sonderband, Bd. 34, S. 45–66). Berlin: Edition Sigma.

Jansen, D. (2010). Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (1. Aufl., S. 39–50). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kallenberg, T. (2015). Academic middle managers shaping the landscape between policy and practice. In R. M. O. Pritchard (Hrsg.), *Diversity and Excellence in Higher Education* (S. 201–216). SensePublishers.

Kaufmann, B. (2012). *Akkreditierung als Mikropolitik. Zur Wirkung neuer Steuerungsinstrumente an deutschen Hochschulen*. Wiesbaden: Springer VS.

Klawitter, M. (2017). *Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl*. Dissertation, Universität Kassel. Kassel.

Kleimann, B. (2016). *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation* (Organization & Public Management Research). Wiesbaden: Springer VS.

Krücken, G. (2017). Die Transformation von Universitäten in Wettbewerbsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3-4), 10–29.

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2010). *Hochschulmanagement – Auf dem Weg zu einer neuen Profession?* (WSI-Mitteilungen Nr. 63). Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.

Lange, S. & Schimank, U. (2007). Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit. New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In K. Holzinger (Hrsg.), *Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken* (Politische Vierteljahresschrift: [...], Sonderheft, Bd. 38, 1. Aufl., S. 522–548). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lanzendorf, U. & Pasternack, P. (2016). Landeshochschulpolitiken nach der Förderalismusreform. In A. Hildebrandt & F. Wolf (Hrsg.), *Die Politik der Bundesländer. Zwischen Föderalismusreform und Schuldenbremse* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage, S. 35–59). Wiesbaden: Springer VS.

Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In U. Flick (Hrsg.), *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209–213). München: Psychologie-Verlag-Union.

Meier, F. (2009). *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation* (Organization & Public Management, Bd. 1, 1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Minssen, H., Molsich, B., Wilkesmann, U. & Andersen, U. (2003). *Kontextsteuerung von Hochschulen? Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung* (Abhandlungen zu Bildungsforschung und Bildungsrecht, Bd. 12). Berlin: Duncker & Humblot.

Minssen, H. & Wilkesmann, U. (2003). Lassen Hochschulen sich steuern? *Soziale Welt*, 54(2), 123–144.

Müller, U., Scherm, E., de Schrevel, M. & Zilles, M. (2012). *Strategisches Universitätsmanagement. Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen* (Arbeitsbericht Nr. 23). Hagen: FernUniversität Hagen; Fakultät für Wirtschaftswissenschaft.

Nickel, S. & Zechlin, L. (2005). Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten. In H. Welte (Hrsg.), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne* (Universität und Gesellschaft, Bd. 4, 1. Aufl., S. 199–214). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Röbken, H. (2006). Profile deutscher Hochschulleitungen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 28(4), 6–29.

Ruppert, A. (2016). *Vermessung und Quantifizierung im Hochschulsektor*. Dissertation, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Schimank, U. (2005). ‚New Public Management‘ and the Academic Profession: Reflections on the German Situation. *Minerva*, 42(4), 361–376.

Schmid, C. J. & Wilkesmann, U. (2015). Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 37(2), 56–87.

Scholkmann, A. (2009). *Die Zielakzeptanz von Dekanen. Eine empirische Analyse von Einflussvariablen auf die Zielakzeptanz von Universitätsdekanen in Bezug auf universitäre Reformvorhaben*. Dissertation, TU Dortmund. Dortmund. Aufgerufen am 29.01.2020 von <http://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/26527/3/Dissertation.pdf>

Scholkmann, A. (2010). *Zwischen Handlungszwang und Kollegialität. Universitätsdekanen als Manager und Repräsentanten ihrer Fakultät*. Münster.

von Stuckrad, T., Ziegele, F., Berthold, C. & Hill, L. (2016). *Untersuchung Fakultätsmanagement 2016. Rahmenbedingungen und Effekte von Steuerungsinstrumenten in Fachbereichen und Fakultäten an deutschen Hochschulen* (Arbeitspapier Nr. 208). Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.

Tafertshofer, L. (2017). *Effekte hochschulinterner indikatorenbasierter Steuerungs- und Anreizverfahren auf das Forschungsverhalten von Professorinnen und Professoren an sozialwissenschaftlichen Fachbereichen*. Dissertation, Universität Tübingen. Tübingen.

Zechlin, L. (2015). Was ist „gute“ Hochschulgovernance? In P. Bungarten & M. John-Ohnesorg (Hrsg.), *Hochschulgovernance in Deutschland* (Schriftenreihe Hochschulpolitik, Bd. 10, 1. Aufl., S. 17–28). Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Manuskript eingegangen: 20.12.2020
Manuskript angenommen: 08.11.2021

Angaben zu den Autoren:

Dr. Axel Oberschelp
Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)
Lange Laube 12
30159 Hannover
E-Mail: Oberschelp@dzhw.eu

Felix Niggemann
Ehemals wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)
Lange Laube 12
30159 Hannover
E-Mail: fpniggemann@gmail.com

Dr. Axel Oberschelp ist Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW). Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Bereichen Indikatorik und Berichtssysteme, Governance von Hochschulen und bei aktuellen Entwicklungen des Wissenschaftssystems.

Felix Niggemann war bis 2019 am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) tätig und hat dort u. a. in einem Forschungsprojekt zu Fragen der Leistungsmessung im Hochschul- und Wissenschaftssystem gearbeitet. Derzeit ist er Mitarbeiter des Berliner Sekretariats der Kultusministerkonferenz und befasst sich u. a. mit europäischen und multilateralen Aspekten des Bildungssystems.