

# Die Governance-Perspektive in der Hochschulforschung: Umsetzung und Erträge eines Forschungskonzepts

Axel Oberschelp

---

Der Beitrag stellt die Ergebnisse einer empirischen Studie vor, die nach der Umsetzung und den Erträgen des Einsatzes der Governance-Perspektive in der Hochschulforschung fragt. Diese Analyseperspektive wurde ursprünglich in den Politik- und Wirtschaftswissenschaften entwickelt und ab den 2000er Jahren auf die Themenfelder Wissenschaft, Hochschulen und Tertiäre Bildung übertragen. Eine breite Rezeption dieses Konzepts in der Forschungsliteratur steht dabei in engem Zusammenhang mit den Reformen im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem. Die auf Zeitschriftenartikel und Hochschulschriften des Zeitraums 2010 bis 2019 bezogene Analyse resümiert eine zunehmende Publikationsaktivität und identifiziert organisationsinterne Governance sowie Lehre als die beiden bevorzugt behandelten Gegenstandsbereiche. Die Arbeiten zur organisationsinternen Governance werden dabei einer tiefergehenden, inhaltlichen Analyse zugeführt. Abschließend diskutiert der Beitrag zukünftige Entwicklungsperspektiven des Governance-Konzepts in der Hochschulforschung.

---

## 1 Einleitung

Die Übernahme des ursprünglich in den Politik- und Wirtschaftswissenschaften entwickelten Governance-Konzepts auf die Themenfelder Tertiäre Bildung und Wissenschaft seit Beginn der 2000er Jahre hat die Hochschul- und Wissenschaftsforschung in erheblicher Weise beeinflusst (Benz et al., 2007; Grande, 2012; Hüther & Krücken, 2016; Schimank, 2009). Die dynamische Adaption dieser Forschungsperspektive (Schimank, 2009) verlief dabei in weiten Teilen parallel zu den Reformen im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem im Kontext des New Public Management (NPM). Diese Koinzidenz ist nicht zufällig, sondern zurückzuführen auf die besondere Eignung des Governance-Ansatzes, die zunehmende Komplexität von Regelungsstrukturen und Akteurskonstellationen abzubilden und damit den Besonderheiten von Hochschulen als „*besondere[n] Organisationen*“ (Kehm, 2012, S. 16) in hohem Maße gerecht zu werden. Zudem ist die Relevanz dieses Ansatzes für Fragen im Zusammenhang der klassischen Steuerungsproblematik ein Grund für das breite Interesse an entsprechenden Forschungsergebnissen (Lange, 2008). Das Governance-Konzept stellt eine analytische Perspektive dar, die eine „*Analyse der Koordination und Steuerung sozialer Systeme unter dem Aspekt institutionalisierter Regelungsstrukturen*“

und ihrer Auswirkungen auf das Handeln von Akteuren“ zum Ziel hat (Jaeger & Leszczensky, 2008, S. 17).

Als Folge der multidisziplinären theoriegeschichtlichen Wurzeln des Governance-Begriffs, aber auch infolge der vielfältigen Anwendungsbereiche dieser Analyseperspektive ist das Forschungsfeld in hohem Maße komplex und unübersichtlich. Befördert wird diese Unübersichtlichkeit dadurch, dass mit der Hochschul- und der Wissenschaftsforschung zwei zwar thematisch verbundene, aber durch ihre disziplinären Zugänge und Traditionen eher getrennte Forschungsstränge das Governance-Konzept in ihr Methodenarsenal integriert haben (Krücken, 2012). Mehrere Arbeiten ermöglichen Einblicke, inwieweit das Governance-Konzept formativ auf diese Forschungsfelder gewirkt hat: Hüther und Krücken stellen in ihrer Überblicksarbeit zentrale Bereiche heraus, die unter Verwendung des Governance-Ansatzes befohrt wurden (Hüther & Krücken, 2016). Eine Literaturübersicht zu *science policy studies* und *sociology of science* haben Gläser und Laudel (2016) vorgelegt. Dabei wird deutlich, dass die Rolle der Hochschulen in diesen Forschungsfeldern eher am Rande behandelt wird. Die unterschiedlichen soziologischen Zugänge zur Hochschulforschung hat Krücken (2011) dargestellt und in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Governance-Perspektive behandelt. Ein älterer, auf ausgewählten Monografien und Sammelbänden basierender Literaturbericht untersucht den Zusammenhang zwischen dem Governance-Ansatz und den Hochschulreformen des New Public Management (Lange, 2008). Die genannten Arbeiten können ein systematisches Review des Forschungsfelds jedoch nicht ersetzen. Zudem erscheint eine Aktualisierung der Befunde bestehender und teilweise älterer Reviews sinnvoll. Da eine Vermessung und Konturierung des Forschungsfelds bislang noch nicht systematisch erfolgt sind, besteht zudem Klärungsbedarf u.a. hinsichtlich der Forschungsschwerpunkte und -lücken sowie der Methoden- und Datenpräferenzen.

Vor diesem Hintergrund hat der vorliegende Beitrag eine Vermessung des Forschungsfelds Hochschulforschung zum Ziel, soweit sich diese auf die deutsche Hochschulandschaft bezieht. Er nimmt dabei solche Arbeiten in den Blick, in denen die Governance-Perspektive erkenntnisleitend zum Einsatz kommt. Der Beitrag im Format eines Literature Review analysiert thematisch einschlägige Arbeiten eines spezifisch abgegrenzten Publikationskorpus. Die Analyse für den Zeitraum 2010 bis 2019 behandelt zum einen die Strukturen des Forschungsfelds. Zum anderen sollen die Befunde genutzt werden, um aktuelle Trends aufzuzeigen und zukünftige Entwicklungsperspektiven zu umreißen. Im Fokus stehen die folgenden Fragen:

- Wie hat sich das Publikationsgeschehen im untersuchten Zeitraum entwickelt?
- Welche Gegenstandsbereiche stehen im Fokus von Arbeiten, die das Governance-Konzept nutzen?

- Lassen sich hierbei Präferenzen in Bezug auf die Untersuchung von Regelungsmechanismen, Koordinationsebenen sowie Methoden- und Datenauswahl identifizieren?
- Welche zentralen Befunde sind bezüglich ihrer Gegenstandsbereiche festzustellen?
- Inwiefern lassen sich aus den Spezifika des für den Zeitraum 2010–2019 untersuchten Forschungsfelds Einschätzungen zu dessen weiterer Entwicklung ableiten?

Gegenstand des vorliegenden Reviews sind Zeitschriftenartikel sowie Hochschulschriften des Zeitraums 2010–2019. Der Beitrag erläutert zunächst die Herkunft des Governance-Konzepts und umreißt anschließend die Entwicklung des Forschungsfelds vor dem Hintergrund der Transformationsprozesse im deutschen Hochschulsystem. Anschließend werden die Datengrundlage der empirischen Studie und das methodische Vorgehen erläutert. Im empirischen Teil erfolgt zunächst eine Analyse der Konturierung des Publikationskorpus differenziert nach formalen (äußeren) und inhaltlichen Merkmalen. In einem zweiten Schritt werden diejenigen Arbeiten inhaltlich tiefergehend analysiert, die sich mit der internen Governance der Organisation Hochschule befassen, um dadurch zu weitergehenden Erkenntnissen von Forschungsschwerpunkten, -lücken und feldspezifischen Forschungsdesigns zu gelangen. Das abschließende Fazit fasst zentrale Befunde zusammen und diskutiert das Entwicklungspotential der Governance-Perspektive für die Hochschulforschung.

## 2 Ursprünge und Charakteristik des Governance-Konzepts

Als konzeptioneller Ansatz zur Erklärung organisationaler Entwicklung im Bereich der tertiären Bildung und des Handelns der hierbei involvierten Akteure hat das Governance-Konzept ältere Konzepte abgelöst, die unter den Begriffen Hochschulplanung und -steuerung subsummiert werden können. Hochschulplanung war in Westdeutschland zunächst auf einzelne Organisationen bezogen. Baden-Württemberg war das erste Bundesland, das im Jahr 1966 eine Landeshochschulentwicklungsplanung aufstellte. Mit diesem Instrument, das bald in allen Ländern zum Einsatz kam, entwickelte sich ein übergreifender Planungsbegriff, dessen Fokus zunächst auf der Bereitstellung von Studienplätzen lag (Bartz, 2007), dann jedoch auf andere Bereiche hochschulischer Aktivitäten übertragen wurde. Die Konjunktur des Planungsbegriffs war eng mit der Vorstellung verbunden, dass der Staat maßgeblichen Einfluss bei der Gestaltung gesellschaftlicher Handlungsfelder habe (Schimank, 2009). Schon in den 1970er Jahren wurde jedoch das Konzept der Planbarkeit politischen Handelns als illusorisch erkannt. Die Limitierungen planerischer Vorhaben traten insbesondere dann zu Tage, wenn ein hoher Komplexitätsgrad vorlag oder wenn sich die Objekte der Planung in unerwarteter Weise eigensinnig verhielten (Benz et al., 2007; Schimank, 2009, S. 233). Flankiert wurde ein allmählich Raum greifender Planungskepticismus durch Studien, in deren

Folge die Wirksamkeit staatlicher Planung zunehmend in Frage gestellt wurde (Mayntz, 1980; Mayntz, 1996).

Zu Beginn der 1980er Jahre wurde die Planungsperspektive sukzessive vom Steuerungs-begriff ersetzt oder überformt (Schimank, 2009, S. 234). Dabei handelte es sich nicht nur um eine geänderte Begrifflichkeit, sondern um eine Neujustierung der Rollen von Hochschulen und Staat. Der Staat wurde nicht länger als einheitlich strukturierter und handelnder Akteur betrachtet, sondern als Akteur, der sich „aus arbeitsteiligen, spezialisierten und pluralistischen Regierungs- und Verwaltungsorganisationen zusammensetzt“ (Minssen & Wilkesmann, 2003, S. 125). Anders als in der Planungsperspektive ist er nicht mehr allein für die Steuerung von Hochschulen verantwortlich, sondern weitere Akteure gewinnen an Bedeutung. Dieser Wandel des Steuerungsverständnisses ist eng verbunden mit dem Aufstieg der Konzeption des NPM, bei der sich der Staat aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückzieht und sich darauf beschränkt, einen gesetzlichen Rahmen zu setzen sowie grundlegende Spielregeln aufzustellen (Ziegele, 2002). Während der Steuerungs-begriff jedoch den mit der Planungsperspektive verbundenen Top-Down-Ansatz beibehält, wird dieses Verständnis im NPM bereits deutlich abgeschwächt, um später in der Governance-Forschung von einer mehrdimensionalen Akteursperspektive abgelöst zu werden. Im Verständnis des NPM sollen Entscheidungen nach Möglichkeit auf dezentraler Ebene getroffen werden, um Effizienz- sowie Qualitätsgewinne zu realisieren. Aus denselben Gründen wird ein kompetitives Umfeld gestaltet, in dem die Hochschulen um Ressourcen konkurrieren (Bogumil & Heinze, 2009). Schon bald wurden die Limitierungen des NPM-Konzepts erkannt, insbesondere die Grenzen des markt-förmigen Ansatzes als Regelungsmechanismus im Bereich öffentlicher Institutionen (Schimank, 2009, S. 234; S. 236).

Mit dem Governance-Konzept ist ein weiterer Paradigmenwechsel verbunden, der zu einem Wandel „grundlegender Formen und Mechanismen der Hochschulsteuerung“ führte (Krücken, 2012, S. 268). Die Wurzeln dieses Konzepts liegen zum einen in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere im Teilgebiet der Institutionenökonomik, zum anderen in den Politikwissenschaften, hier v. a. in der Policy-Forschung und speziell im Untersuchungsgebiet der internationalen Beziehungen (Aichinger, 2017; Benz, 2007; Grande, 2012). In seiner zunehmenden Attraktivität kommt nach Einschätzung von Grande (2012, S. 569) einerseits ein wissenschaftlicher Lernprozess zum Ausdruck, welcher die Komplexität und Mehrdimensionalität von Entscheidungsprozessen und Interaktionsbeziehungen in den Fokus rückt. Andererseits reflektiert der Governance-Ansatz Veränderungen der gesellschaftlichen Realität mit einem zunehmend komplexer werdenden Zusammenspiel von Akteuren und Instanzen (Hüther & Krücken, 2016, S. 273; Krücken, 2011, S. 108; Schimank, 2009). In dem Dreischritt von Planung – Steuerung – Governance steht letztere für einen alternativen Weg neben den dis-

kreditierten etatistischen Ansätzen und ihrem Primat staatlicher Planung einerseits sowie neoliberalen, marktorientierten Konzepten andererseits (Grande, 2012, S. 569).

Die Adaption des Governance-Konzepts auf die Themenfelder Wissenschaft, Hochschulen und Tertiäre Bildung erfolgte u. a., um den Umsetzungsstand der Reformen im Kontext von NPM und ihre Auswirkungen auf Organisationen und beteiligte Akteure zu untersuchen (Schimank, 2014a). Bereits das 1983 von Burton Clark als Erklärungsmodell entwickelte Regulierungsdreieck mit seinen Eckpunkten Staat, Markt und akademische Selbstorganisation hatte mehrdimensionale Analysen angeregt, typologisierende Unterscheidungen von Governance-Regimen ermöglicht und der Entwicklung eines spezifischen Felds *Hochschulgovernance* wesentliche Impulse gegeben (Clark, 1983; Hüther & Krücken, 2016, S. 272). Eine weitere Wegmarke bei der Entwicklung der Governance-Perspektive stellt der sogenannte Governance-Equalizer dar (Lange & Schimank, 2007; Schimank, 2007;), der die Ausprägungen der Stärke von fünf Regelungsmechanismen wiedergibt: *staatliche Regulierung*, *(zielorientierte) Außensteuerung*, *Wettbewerb*, *akademische Selbstorganisation* und *interne Hierarchie*. Der vorliegende Beitrag orientiert sich an diesem Verständnis grundlegender Koordinationsformen, das in der deutschsprachigen Forschung große Verbreitung gefunden hat. Das Zusammenspiel von Governance-Mechanismen ergibt ein Gesamtbild der Regelungsstrukturen, das als Governance-Regime bezeichnet wird. Lange (2008, S. 239) beschreibt dies als „*Verknüpfung diverser Handlungsrationitäten interdependenter Akteure zu einem umfassenden Regelsystem*“. Das Konzept NPM im Hochschulbereich ist ein Beispiel für ein solches Governance-Regime, in dem die Mechanismen Wettbewerb, Außensteuerung und interne Hierarchie stark, die anderen zwei Mechanismen hingegen schwach ausgeprägt sind. Governance als analytische Perspektive umfasst alle „*Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können*“ (Benz et al., 2007, S. 9).

Es handelt sich bei dem Governance-Konzept nicht um eine ausformulierte Theorie, sondern um eine spezifische, für Theorienpluralismus offene Analyseperspektive. Die Anschlussfähigkeit des Governance-Konzepts an unterschiedliche theoretische Zugänge und Diskussionen ist gerade für ein interdisziplinär konturiertes Forschungsfeld wie die Hochschulforschung attraktiv. Auf einen weiteren Vorzug seiner Verwendung weisen Krücken und Hüther (2016, S. 122) hin: Die Governance-Perspektive ist demnach besonders geeignet, Forschungsergebnisse in das Handeln der beteiligten Akteure einfließen zu lassen, indem Regelungsstrukturen nicht nur analysiert, sondern „*mit dem Wissen um Regelungsstrukturen auch gezielte Eingriffe und Veränderungen*“ möglich werden. Damit, so die Autoren weiter, teile die Governance-Perspektive „*das Interesse in Bezug auf die Steuerungsfähigkeit von sozialen Einheiten mit der Planungs- und Steuerungsdebatte der Sozialwissenschaften*“.

Die theoretische und disziplinäre Offenheit des Governance-Konzepts hat allerdings auch Anlass zu vielfältiger Kritik gegeben (Grande, 2012). Da dieser Diskurs in dem hier gegebenen Rahmen nicht rekapituliert werden kann, sei exemplarisch auf einige zentrale Aspekte verwiesen: So suggeriere das Modell des Governance-Equalizers, dass eine überschneidungsfreie Betrachtung einzelner Mechanismen möglich und wissenschaftlich handhabbar sei und dass die entsprechenden Regler durch die Akteure gezielt betätigt werden könnten. Dass dies möglich sei, wird jedoch in Zweifel gezogen (Friedrichsmeier, 2012, S. 161). Eine in der Governance-Forschung häufig festzustellende Konzentration auf formale Regelungen verstärkt zudem den Eindruck, dass „*Governancestrukturen einfach und beliebig veränderbar seien*“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 151), wohingegen in der Praxis oft ein Abweichen von den formalen Regelungen festzustellen ist. Ein weiterer Kritikpunkt zielt auf Umsetzungsprobleme bei der Verwendung des Governance-Ansatzes: Demnach führen fehlende Möglichkeiten der Operationalisierung zu einem häufig intuitiven Urteil von Forschenden, etwa bei der Bewertung der Einflussstärke einzelner Mechanismen (Rosenbusch, 2014, S. 42). Ein von Dobbins et al. (2011) entwickeltes indikatorenbasiertes Analyse-Instrument, welches die Ausgestaltung von Governance-Regimen messbar machen soll, soll an dieser Stelle ansetzen. Die vorliegende Studie wird Einschätzungen ermöglichen, inwieweit es zu einer Rezeption dieses Ansatzes in der Forschungspraxis gekommen ist.

Mittlerweile befindet sich das Governance-Konzept in einer Phase der Weiterentwicklung, wobei insbesondere auf den Ansatz der *authority relations* (Schimank, 2014b; Whitley, 2011) hinzuweisen ist. Hierbei geht es in Fortführung der Governance-Perspektive um eine weitere Dezentrierung des Blicks auf diejenigen, „*deren struktureller Handlungskontext durch Governance gestaltet wird*“ (Schimank, 2014b, S. 22). Im Mittelpunkt stehen individuelle Akteurinnen und Akteure (z. B. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler), deren Handeln durch formale Weisungen, Ressourcen, Zeit, Karriere und Reputation (d. h. *authority relations*) beeinflusst wird.

### 3 Datengrundlage und Methodik

Der vorliegende Beitrag ist als Literature Review konzipiert und hat zum Ziel, den aktuellen Forschungsstand in einem spezifischen Forschungsfeld zu dokumentieren. Reviews unterstützen Bewertungen zur Konsistenz, Validität und Relevanz von Forschungsergebnissen und stellen für Forschende eine Hilfe bei der Identifizierung von Forschungslücken dar (Booth et al., 2016, S. 11; Petticrew & Roberts, 2012; Reiter & Klenk, 2019, S. 16). Grundlage ist zunächst eine vollständige Identifizierung der Literatur zu einem klar abgegrenzten Themenbereich. In diesem Beitrag geht es um Arbeiten, die sich unter Verwendung der Governance-Perspektive mit Themen der Hochschulforschung beschäftigen. Die Zuordnung zu dem im empirischen Teil ausgewerteten Publikationskorpus basiert auf den folgenden Kriterien:

- Es werden *Forschungsbeiträge* ausgewertet, also beispielsweise nicht (hochschul-) politisch motivierte Stellungnahmen, Reviews oder reine Erfahrungsberichte.
- Es liegt ein *Bezug zur Organisation* Hochschule vor, indem es um die Interdependenzbewältigung von Akteuren geht, die entweder innerhalb der Organisation Hochschule interagieren oder die außerhalb von Hochschulen zu verorten, deren Intentionen jedoch auf Gestaltungsprozesse innerhalb der Hochschulen gerichtet sind (Schimank, 2014a).<sup>1</sup>
- Ein *Bezug zum deutschen Hochschulsystem* bzw. zu einzelnen deutschen Hochschulen muss gegeben sein. Dies kann auch der Fall sein, wenn beispielsweise das deutsche System im Rahmen eines internationalen Vergleichs behandelt wird. Neben der deutschsprachigen wird auch die relevante nicht-deutschsprachige Literatur in das Review einbezogen, indem ausgewählte internationale Zeitschriften vollständig gesichtet und englischsprachige Titel bei der schlagwortbasierten Suche (siehe unten) einbezogen wurden. Allerdings liegt bei der Rezeption des Forschungsstands der Fokus auf den im deutschsprachigen Raum geführten Diskussionen. Internationale Perspektiven konnten nur exemplarisch berücksichtigt werden.
- Die *Verwendung des Governance-Konzepts* als analytische Perspektive muss erkennbar sein. In diesem Sinne sind Studien zu den „*Regelsysteme[n] zur Koordination und Kontrolle selbständiger, aber wechselseitig abhängiger Akteure*“ (Heilsberger, 2019, S. 206) sowie zu den Auswirkungen institutionalisierter Regelungsstrukturen auf das Handeln von Akteuren von Relevanz.
- Die Verwendung des Governance-Konzepts kann dabei einerseits explizit erfolgen, indem auf entsprechende Forschungskonzepte als Grundlage der eigenen Arbeit verwiesen wird. Es würde das Forschungsfeld allerdings unzulänglich abbilden, wenn der Beitrag ausschließlich solche Arbeiten berücksichtigen würde. Nicht zuletzt als Folge seiner breiten Rezeption liegt vielen Untersuchungen eine implizite Verwendung des Governance-Konzepts zugrunde. Hierbei wird die Governance-Perspektive zwar nicht explizit als methodischer Zugang genannt, kommt aber gleichwohl im Forschungsdesign wie auch in der Verortung des eigenen Beitrags im Forschungsfeld Hochschulgovernance durch die Autorin oder den Autor zum Ausdruck. Ein solcherart breites Verständnis ist mit einer Unschärfe verbunden, die sich aus dem Interpretationsspielraum bei der Zuordnung oder dem Ausschluss von Beiträgen zu dem Publikationskorpus ergibt. Die Zuschreibung einer impliziten Verwendung trifft auf die Mehrzahl (160 Beiträge = 78 %) der hier ausgewerteten Arbeiten zu.

---

<sup>1</sup>Dies bedeutet z. B., dass Beiträge, die sich mit der Governance von Forschung auseinandersetzen, ohne dabei die Rolle der Organisation Hochschule einzubeziehen, nicht berücksichtigt werden.

- Es erfolgt kein Ausschluss von Arbeiten zu bestimmten Gegenstandsbereichen, sondern sämtliche Gegenstandsbereiche werden berücksichtigt.
- Es werden Arbeiten ausgewertet, die im Zeitraum von 2010 bis 2019 erschienen sind.

Ein gebräuchliches Verfahren zur Abgrenzung eines Publikationskorpus besteht in der Festlegung geeigneter Schlag- und Stichwörter und anschließenden Abfragen in den für das jeweilige Thema relevanten Datenbanken. Bei dem hier untersuchten Themenfeld muss allerdings von der Unvollständigkeit der zur Verfügung stehenden Publikationsdatenbanken ausgegangen werden. Für die vorliegende Untersuchung wurde deshalb ein anderes Verfahren gewählt. Ausgehend von einer bereits vorhandenen Literatursammlung zum Thema wurden zunächst als Publikationsorte relevante Zeitschriften ausgewählt. Dieses Zeitschriftenkorpus wurde für den gewählten Untersuchungszeitraum 2010–2019 vollständig gesichtet und relevante Beiträge in einer Literaturliteraturdatenbank verzeichnet. Der Untersuchungszeitraum ergibt sich aus der Entwicklung des Governance-Konzepts: In den 2000er Jahren wurden hierzu noch wesentliche konzeptionelle und theoretische Arbeiten geleistet, z.B. die Entwicklung des Governance-Equalizers. Erst zu Beginn der zweiten Dekade stand ein vollausgereiftes Konzept zur Verfügung, welches in der Folgezeit zur forschungspraktischen Anwendung gebracht werden konnte.

Publikationen in Fachzeitschriften sind zwar mittlerweile in fast allen Disziplinen der Standard für eine Veröffentlichung von Forschungsergebnissen. Um jedoch sicherzustellen, dass auch Forschungsvorhaben berücksichtigt sind, die im Rahmen von Qualifikationsarbeiten durchgeführt wurden, wurde das Publikationskorpus durch Hochschulschriften (Dissertations- und Habilitationsschriften) ergänzt. Zur Ermittlung thematisch einschlägiger Hochschulschriften wurde in der Datenbank der Deutschen Nationalbibliothek (DNB) recherchiert, womit die an deutschen Hochschulen abgelegten Qualifikationsschriften erfasst sind.<sup>2</sup> Kumulative Dissertationen wurden dabei ausgeschlossen, um Doppelzählungen zu vermeiden. Es ist nämlich davon auszugehen, dass Einzelpublikationen im Rahmen kumulativer Dissertationen bereits im Zuge der Erhebung von Zeitschriftenartikeln identifiziert wurden. Sämtliche als relevant bewerteten Hochschulschriften wurden ebenfalls in die Literaturliteraturdatenbank importiert. Andere Publikationsformate, insbesondere Beiträge in Sammelbänden, aber auch Monografien jenseits von Hochschulschriften, können aus Aufwandsgesichtspunkten nicht in die Untersuchung einbezogen werden. Insbesondere bei Sammelbänden besteht die Vermutung, dass dort enthaltene Forschungsbeiträge in der Regel bereits

<sup>2</sup>Die Recherche erfolgte in den Sachgruppen 300, 320, 370 und 650. Filterkriterien waren der Untersuchungszeitraum (2010–2019), die Merkmale Hochschulschriftenvermerk (= diss, habil) und die Schlagwörter „governance“ und „hochschul“.



als Zeitschriftenartikel oder als Hochschulschriften veröffentlicht sind. Sollte dies zutreffen, hätte ein Ausschluss von Sammelbänden keine Unvollständigkeit bei den untersuchten Gegenständen und Merkmalen zur Folge.

Eine ergänzende Recherche in einer der zentralen Publikationsdatenbanken (Web of Science) sowie mittels der Suchmaschine Google Scholar schließt sich an die Erhebung von Artikeln und Hochschulschriften an, um weitere relevante Beiträge zu identifizieren. Es wurden schlagwortbasierte Suchen durchgeführt,<sup>3</sup> die zur Identifizierung 31 weiterer Arbeiten führten. Wenngleich die geschilderte Vorgehensweise nicht garantieren kann, tatsächlich alle relevanten Beiträge erfasst zu haben, so ist doch von einer sehr weitgehenden Abdeckung der untersuchten Gegenstandsbereiche und eingesetzten Methoden auszugehen, auf deren Basis abgesicherte Aussagen zur Entwicklung des Forschungsfelds möglich sind. In einem letzten Arbeitsschritt wurden die auszuwertenden Publikationen durchgesehen und entlang der Auswertungsdimensionen Gegenstandsbereich, Regelungsmechanismus, Koordinationsebene und Methodik (Forschungsdesign und Datenbasierung) systematisiert.

## **4 Empirische Befunde**

### **4.1 Konturierung des Publikationskorpus**

Gegenstand dieses Abschnitts ist eine Analyse der Konturierung des analysierten Publikationskorpus. Dabei werden zunächst formale (äußere) Merkmale (Umfang und zeitliche Verteilung) differenziert nach den ausgewerteten Publikationstypen (Zeitschriftenartikel, Hochschulschriften) in den Blick genommen. Anschließend erfolgt eine Analyse inhaltlicher Merkmale, die nach den untersuchten Gegenstandsbereichen und Regelungsmechanismen, nach Koordinationsebenen sowie nach Daten- und Methodeneinsatz differenziert ist.

#### **4.1.1 Formale Merkmale**

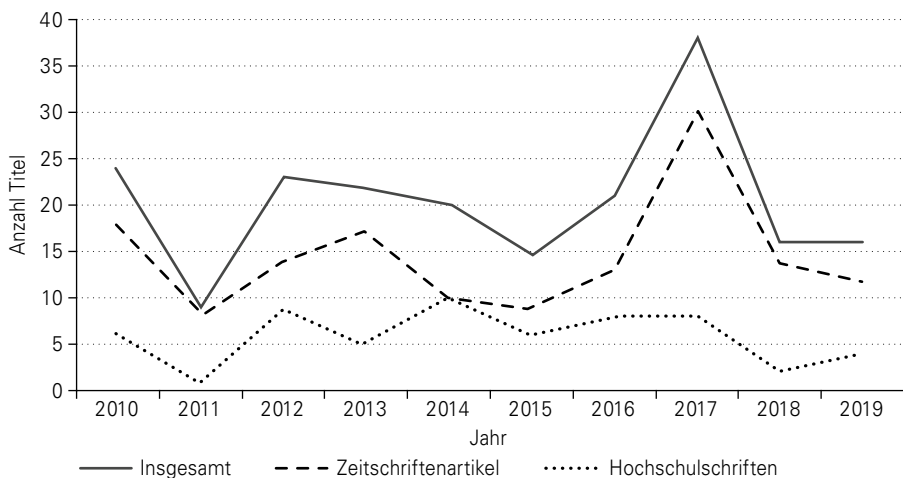
Beiträge in wissenschaftlichen Fachzeitschriften machen die überwiegende Mehrzahl der untersuchten Arbeiten aus. Von insgesamt 204 Titeln zur Hochschulgovernance, welche die oben genannten Kriterien wie beispielsweise den Bezug zum deutschen Hochschulsystem erfüllen, sind 145 (71 %) in Fachzeitschriften erschienen, bei 59 Titeln (29 %) handelt es sich um Hochschulschriften, darunter ist eine Habilitationsschrift. Dieser hohe Anteil von Hochschulschriften erklärt sich u. a. aus der Formulierung

---

<sup>3</sup>In Google Scholar mit der Schlagwort-Kombination „governance AND hochschul\*“, im Web of Science mit den Schlagwort-Kombinationen governance AND hochschul\*, governance AND „higher education“, governance AND universit\*, governance AND forschung, governance AND research, governance AND lehr\*, governance AND teaching\*, governance AND organisation, governance AND organization, governance AND karriere, governance AND career, governance AND finanz\*, governance AND finance, governance AND gender, governance AND „third mission“, governance AND transfer.

und Etablierung des Governance-Konzepts in der Soziologie bzw. den Sozialwissenschaften in den 2000er Jahren und einer sich anschließenden Rezeption und Erprobung dieses Konzepts durch den wissenschaftlichen Nachwuchs. Die Zeitschriftenartikel sind in 35 Publikationsorganen erschienen, wobei eine starke Konzentration auf einige wenige Zeitschriften festzustellen ist: Auf die fünf Zeitschriften, in denen am häufigsten publiziert wird, entfallen 94 (65 %) aller Artikel. Hierbei handelt es sich ausschließlich um deutschsprachige Publikationsorgane. Die Zeitschriften *Hochschulmanagement* und *Beiträge zur Hochschulforschung* sind dabei mit 30 bzw. 27 Artikeln die wichtigsten Publikationsorgane. Daneben sind *die hochschule*, *Qualität in der Wissenschaft* und *Das Hochschulwesen* mit 18, 10 und 9 Artikeln hervorzuheben. Bei der Vielzahl weiterer Zeitschriften, für die nur wenige oder nur ein Artikel vorliegen, ist ein breites Spektrum unterschiedlicher fachlicher Ausrichtungen (insbesondere Soziologie, Erziehungs-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften) auszumachen. 12 Zeitschriften (34 % aller Zeitschriften) sind nichtdeutschsprachig, in ihnen sind jedoch nur 17 (12 %) der Artikel veröffentlicht. Ihre geringe Anzahl erklärt sich vermutlich daraus, dass international zwar sehr viel zur Hochschulgovernance publiziert wird, aber nicht mit Bezug auf das deutsche Hochschulsystem (vgl. Relevanzkriterien unter 3.). Dieses stellt in der internationalen Forschung offensichtlich keinen Untersuchungsgegenstand von herausgehobener Bedeutung dar. Die Betrachtung der Verteilung von Zeitschriftenartikeln und Hochschulschriften im Zeitverlauf weist für beide Publikationstypen beträchtliche Schwankungen auf, wobei in der Tendenz eine leicht zunehmende Zahl von Veröffentlichungen festzustellen ist (2010–2014: n = 98; 2015–2019: n = 106).

**Abbildung 1:** Publikationen im Zeitverlauf



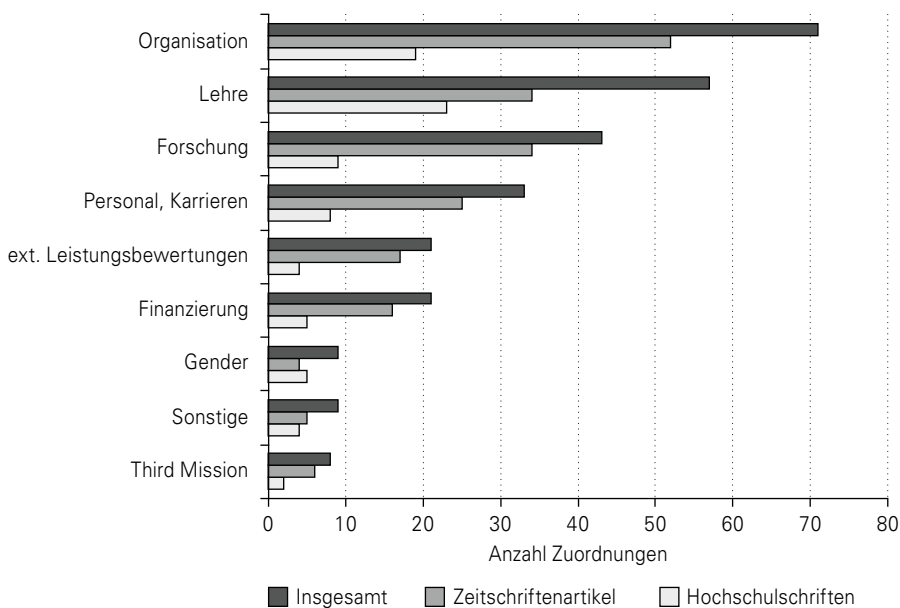
Ein Grund für den festzustellenden Publikationspeak im Jahr 2017 ist die thematische Ausrichtung des Hefts 3-4 der Zeitschrift *Beiträge zur Hochschulforschung* auf „Neue

*Formen der Governance in Hochschulen und Forschungseinrichtungen*“. Es sind hierin Arbeiten veröffentlicht, die im Rahmen der gleichnamigen Jahrestagung 2016 der Gesellschaft für Hochschulforschung präsentiert wurden. Insgesamt sechs der in Abbildung 1 für das Jahr 2017 berücksichtigten Zeitschriftenartikel sind in diesem Heft veröffentlicht. Ein weiterer Grund ist in der Häufung international vergleichender Studien in diesem Jahr zu sehen (vgl. Abschnitt 4.1.2).

#### 4.1.2 Inhaltliche Merkmale

Die Arbeiten sind auf eine Vielzahl von Gegenstandsbereichen universitärer Governance gerichtet und werden mit Hilfe eines Kategoriensystems systematisiert. Neben den zentralen Aufgabenbereichen von Hochschulen (Forschung, Lehre<sup>4</sup>, Third Mission) sind die Bereiche Organisation, Personal und Karrieren, Finanzierung, Gender und externe Leistungsbewertungen (Rankings, Ratings, Evaluationen) vorzufinden.

**Abbildung 2:** Gegenstandsbereiche<sup>5</sup>



Die dominierenden Gegenstandsbereiche sind Organisation und Lehre. Außerdem werden Forschung sowie Personal und Karrieren häufiger behandelt. Zwischen den beiden Publikationstypen zeigen sich Unterschiede hinsichtlich der Themenwahl:

<sup>4</sup>Einschließlich der wissenschaftlichen Weiterbildung.

<sup>5</sup>Die Gesamtzahl der zugeordneten Kategorien ist höher als diejenige der Publikationen, da eine mehrfache Zuordnung von Gegenstandsbereichen möglich war.

Während der Bereich Lehre stärker im Rahmen von Hochschulschriften beforscht wird (29 % aller insgesamt zugeordneten Bereiche gegenüber 21 % bei Zeitschriftenartikeln), ist der Bereich Forschung stärker in Zeitschriftenartikeln verortet (18 % gegenüber 11 % bei Hochschulschriften). Das Themenfeld Organisation wird in Abschnitt 4.2 genauer untersucht, indem für einzelne Arbeiten die konkreten Untersuchungsfelder, Vorgehensweisen und zentralen Befunde herausgearbeitet werden. Dies kann für die anderen Themenfelder (Lehre, Forschung usw.) aus Aufwands Gesichtspunkten an dieser Stelle nicht geleistet werden. Hierzu liegen teilweise bereits Spezialuntersuchungen vor (Houben, 2013), an die zukünftige Forschungen anknüpfen könnten.

Die Analyse stellt *interne Hierarchie* (30 % aller Zuordnungen) und *Wettbewerb* (24 %) als die am häufigsten untersuchten Regelungsmechanismen heraus. Auf den Mechanismus *akademische Selbstorganisation* beziehen sich 21 Prozent der Zuordnungen. Deutlich seltener werden *Außensteuerung* (14 %) und *staatliche Regulierung* (12 %) analysiert. Die Unterschiede zwischen den Publikationstypen sind hierbei gering: Während in Hochschulschriften häufiger der Mechanismus *interne Hierarchie* behandelt wird, steht bei Zeitschriftenartikeln häufiger der *Wettbewerbsmechanismus* im Vordergrund. Im Zeitverlauf ist vor allem eine deutliche Intensivierung der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Mechanismus *akademische Selbstorganisation* ab 2014 festzustellen.

Die Auswertung nach Koordinationsebenen unterscheidet die Kategorien international, national, föderal, organisational und individuell<sup>6</sup>. Die individuelle Koordinationsebene ist die am häufigsten zugeordnete, während die geringste Häufigkeit für die Ebene *international* festzustellen ist. Im zeitlichen Verlauf zeigen sich eine sukzessive Abnahme von international vergleichenden Studien von 2010 zu 2016, danach ein deutlicher Anstieg im Jahr 2017 und eine erneute Abnahme in den Folgejahren.

Hinsichtlich der eingesetzten Methoden wird zwischen theoretisch und empirisch angelegten Arbeiten unterschieden. In 37 Fällen (18 %) handelt es sich um ausschließlich theoretisch angelegte Studien, für 167 Arbeiten (82 %) ist hingegen eine empirische Fundierung maßgeblich. Für die empirisch angelegten Studien erfolgt eine weitere Ausdifferenzierung (siehe Tabelle 1).

---

<sup>6</sup>Wobei ein Bezug zur Organisation per definitionem bei allen Arbeiten gegeben ist.

**Tabelle 1:** Methodenwahl

	theoretisch	empirisch				Summe
		Insgesamt	davon			
			ausschl. quantitativ	ausschl. qualitativ	Mixed-Methods-Design	
<b>Zeitschriftenartikel</b>	34 (23%)	111 (77%)	42	49	20	<b>145 (100%)</b>
<b>Hochschulschriften</b>	3 (5%)	56 (95%)	9	29	18	<b>59 (100%)</b>
<b>Summe</b>	<b>37 (18%)</b>	<b>167 (82%)</b>	<b>51</b>	<b>78</b>	<b>38</b>	<b>204 (100%)</b>

Bei den Arbeiten mit einem empirischen Design kommen etwas häufiger qualitative als quantitative Methoden zum Einsatz. Es ist hierbei deutlich zu erkennen, dass in Hochschulschriften in stärkerem Maße qualitative Methoden verwendet werden. Ein weiterer Analyseaspekt nimmt die Daten- und Informationsquellen der empirisch angelegten Arbeiten in den Blick. Interviews (78 Zuordnungen, 38 % aller analysierten Beiträge) und Dokumentenanalysen (70, 34 %) sind die am häufigsten verwendeten Datenquellen. Weniger häufig wird mit Befragungen (57, 28 %) und quantitativen Daten wie z.B. Statistiken (34, 17 %) gearbeitet und selten (8, 4 %) kommen interaktive Formate wie beispielsweise Gruppendiskussionen zum Einsatz.<sup>7</sup>

## 4.2 Organisationsbezogene Governance

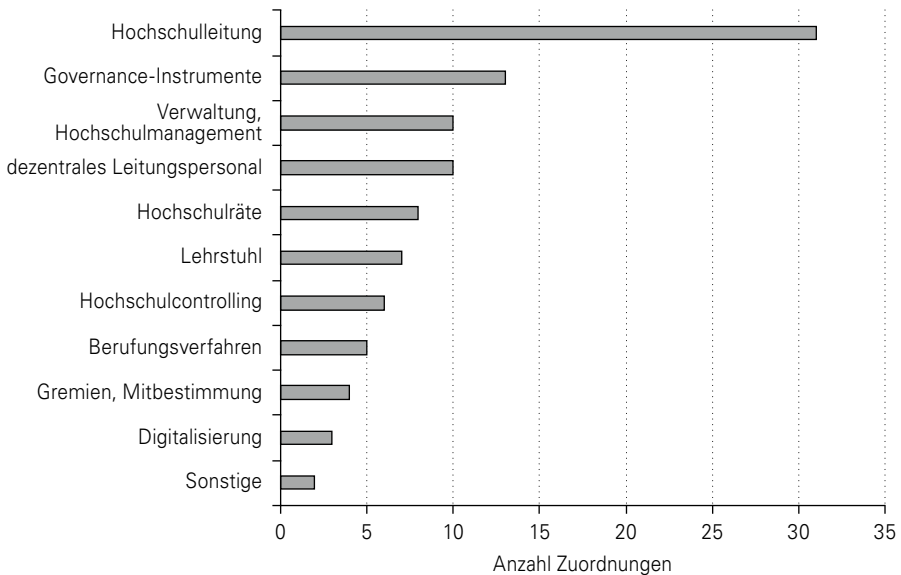
Die Governancestrukturen der Organisation Hochschule haben sich als wichtigster Gegenstandsbereich herausgestellt. Dies stellt einen insofern zu erwartenden Befund dar, als die Entwicklung der Governance-Perspektive in unmittelbarem Zusammenhang mit den Reformen im Hochschulbereich steht und Hochschulreformen stets auch als Organisationsreformen zu begreifen sind (Enders, 2008). In diesem Abschnitt sollen die Arbeiten zu diesem vielschichtigen Themenkomplex nun detaillierter und insbesondere mit Blick auf ihre konkreten Fragestellungen und Ergebnisse untersucht werden. Dies bedeutet, dass im Folgenden ca. 1/3 des untersuchten Publikationskorpus mit Blick auf Forschungsdesign und zentrale Befunde näher untersucht wird. Die übrigen Titel (insgesamt 133) werden in diesem Beitrag hingegen nicht näher analysiert.

Mit Fragen organisationsbezogener Governance befassen sich insgesamt 71 Arbeiten, darunter 52 (73 %) Zeitschriftenartikel und 19 (27 %) Hochschulschriften. Diese Verteilung entspricht in etwa der des gesamten Publikationskorpus, dies gilt auch mit Blick auf die zeitliche Verteilung. Bezüglich des Methodeneinsatzes ist festzustellen, dass im Vergleich zur Grundgesamtheit der Anteil empirisch fundierter Studien gering-

<sup>7</sup>Mehrfachnennungen sind möglich.

fällig höher liegt (85 %) und Mixed-Methods-Designs etwas weniger verbreitet sind. In höherem Maße als bei der Grundgesamtheit kommen bei diesen Arbeiten Befragungen zum Einsatz, während Auswertungen quantitativer Datenbestände (z. B. Statistikdaten) weniger verbreitet sind. Bei den behandelten Themen und Gegenständen zeigt sich eine große Bandbreite (siehe Abbildung 3).

**Abbildung 3:** Themenfelder der Arbeiten zur organisationsbezogenen Governance



In den folgenden Abschnitten werden die vier am häufigsten zugeordneten Themenfelder hinsichtlich ihrer Fragestellungen und zentralen Befunde genauer in den Blick genommen.

#### 4.2.1 Hochschulleitung

Vor allem in der ersten Hälfte des hier untersuchten Zeitraums spielen Fragen nach dem *Umsetzungsstand managerieller Steuerung* eine wichtige Rolle. Auf diese Aspekte sind die auf der Auswertung von Rechtstexten basierenden Dissertationen von Sieweke (2010) und Hüther (2010) gerichtet. Während Hüther die durch die Landeshochschulgesetze vorgegebenen Rahmenbedingungen untersucht, befasst sich Sieweke mit den verfassungsrechtlichen Vorgaben zu universitären Entscheidungsstrukturen und mit den Wirkungen bereits erfolgter Reformen. Die Analyse des Mechanismus *interne Hierarchie* steht bei den Beiträgen zum Themenfeld „Hochschulleitung“ im Vordergrund – 57 Prozent aller Zuordnungen von Governance-Mechanismen beziehen sich hierauf. In mehreren Arbeiten stellen Hüther und Krücken (2011; 2013)

dessen Eignung für eine Analyse des Machtgefüges deutscher Hochschulen jedoch in Frage. Nach ihrer Einschätzung verfügen Hochschulleitungen nicht über hinreichende Kompetenzen (organisatorische Macht, Macht über Personal und Ressourcen), um überhaupt hierarchisch steuern zu können. Mit der Arbeit von Rosenbusch (2014) hat eine weitere Hochschulschrift den Ausbaustand der organisationalen Selbststeuerung in deutschen Universitäten zum Gegenstand. Der Autor sieht sowohl das zentrale als auch das dezentrale Leitungspersonal von Universitäten verstärkt in einer gestaltenden Funktion und stellt den Wettbewerbsmechanismus als maßgeblichen Treiber der Entwicklung heraus. Mit den Arbeiten von Sagirli (2015) und Scherm (2018; 2019) liegen weitere Arbeiten zu diesem Themenkomplex in der zweiten Hälfte der untersuchten Dekade vor.

Ein weiterer Untersuchungsgegenstand ist die *Praxis der manageriellen Steuerung*. Aus unterschiedlichen Forschungsperspektiven ergeben sich dabei teilweise übereinstimmende, teilweise aber auch entgegengesetzte Befunde: In seiner Habilitationsschrift charakterisiert Kleimann die Führungspraktiken von Präsidentinnen und Präsidenten (bzw. Rektorinnen und Rektoren) als „eine Mischung von *managerialen, entscheidungs- und veränderungsorientierten Elementen einerseits und von kollegialen, integrations- und stabilitätsorientierten Komponenten andererseits*“ (Kleimann, 2016, S. 855; vgl. Kleimann, 2017a; Kleimann, 2017b). Dass Verantwortliche in zentralen Leitungspositionen ihre formale Macht aufgrund des Einflusses kollegialer Gremien nicht auszunutzen vermögen, zeigen die Arbeiten von Bielezki (2018), Schimank (2017) und Krücken (2017). Die am Neo-Institutionalismus orientierte Studie von Symanski (2012) resümiert ein informelles, nicht den formalen Hierarchien folgendes Handeln der verantwortlichen Akteure. Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangen Woiwode et al. (2017), die feststellen, dass der Handlungsspielraum von Hochschulleitungen in Bezug auf Organisationsgestaltung, Personalpolitik und Ressourcenentscheidungen erheblich eingeschränkt sei und dass sich die Akteure nicht zuvorderst durch Steuerungsprinzipien, sondern durch Vermittlungstaktiken Einfluss verschaffen (vgl. hierzu auch Musselin, 2013 und Wilkesmann, 2017).

Eng mit Fragen der praktischen Durchführung von Managementhandeln verbunden, aber stärker *konzeptionelle Aspekte von Management und Führung* in den Blick nehmend sind die Arbeiten von Scherm und Jackenkroll (2017). Ausgehend von dem Konzept des *Full Range of Leadership* sehen die Autoren einen Zusammenhang zwischen effizienter Führung und dem Führungsverhalten der Mitglieder der Hochschulleitung bzw. deren Bereitschaft, eine gestaltende Rolle zu übernehmen und überkommene Rollenbilder abzulegen (2016b; 2016c). Das *Selbstbild und Rollenverständnis* der Mitglieder von Hochschulleitungen ist Gegenstand der Arbeit von Schmid und Wilkesmann. Die Autoren kommen zu der Einschätzung, dass das Modell managerieller Steuerung bei Professorinnen und Professoren sowie unter den Mit-

gliedern von Hochschulleitungen unter anderem deshalb weitgehend akzeptiert sei, da „*das Neue Steuerungsmodell mit im wissenschaftlichen Feld schon immer praktizierten Handlungsstrategien kompatibel*“ sei (Schmid & Wilkesmann, 2015, S. 79).

Weitere Arbeiten befassen sich mit der Rolle der Verwaltungsleitungen und deren Transformation zu vollwertigen Mitgliedern der Hochschulleitung (Blümel, 2016; Hühner & Veit, 2016; Krücken et al., 2013), der zunehmenden Aufgabenvielfalt im Hochschulmanagement (Krücken & Wild, 2010) und der Beeinflussung des Arbeitsalltags von Hochschulleitungen durch Beraterinnen und Berater (Serrano-Velarde, 2010).

#### 4.2.2 Governance-Instrumente

Arbeiten, die sich mit der Analyse von Governance-Instrumenten befassen, sind vorwiegend auf den Regelungsmechanismus „Wettbewerb“ fokussiert (48 % aller Zuordnungen im Vergleich zu 24 % bei Betrachtung des gesamten Publikationskorpus). Die bereits in älteren Untersuchungen (Jaeger, 2005) nachgewiesene weite *Verbreitung von Management-Instrumenten* wird durch die Untersuchung von Gerber und Jochheim (2012) bestätigt, allerdings ist hierbei in jüngster Zeit eine rückläufige Tendenz festzustellen (Bogumil et al., 2015; Niggemann, 2020). Von den Instrumenten *Zielvereinbarung*, *leistungsorientierte Mittelvergabe*, *Lehrevaluationsverfahren* und *leistungsorientierte (W-)Besoldung* haben sich Zielvereinbarungen hinsichtlich ihrer Verbreitung als weniger bedeutsam für den universitätsinternen Wettbewerb herausgestellt (Gerber & Jochheim, 2012). Aus der Governance-Perspektive sind die *Einstellungen der Akteure* zum Instrumenteneinsatz bedeutsam. Hierbei ist eine überwiegend positive, aber differenzierte Bewertung durch die Akteure festzustellen (Gerber & Jochheim, 2012). Auf Grundlage einer deutschlandweiten Befragung von Professorinnen und Professoren haben Schmid und Wilkesmann den Instrumenteneinsatz untersucht. Im Ergebnis zeigt sich eine Relativierung der „*Generalkritik von Inadäquanz und Dysfunktionalität managerieller Hochschulsteuerung*“ bei einer überwiegenden Zufriedenheit mit der handwerklichen Umsetzung des Instrumenteneinsatzes (Schmid & Wilkesmann, 2015, S. 78).

Daneben sind die mit dem Instrumenteneinsatz verbundenen *Effekte und motivationalen Anreize* Gegenstand vieler Arbeiten. Die leistungsbezogene Besoldung des professoralen Personals und die Frage, inwieweit hiermit Leistungsanreize gesetzt werden können, ist Gegenstand der Dissertationsschrift von Jochheim (2014). Abweichend zu den Befunden von Schmid und Wilkesmann konstatiert die Autorin eine kritische Bewertung durch Professorinnen und Professoren, u. a. aufgrund einer stärker als kontrollierend denn als motivierend empfundenen Praxis der Vergabe von Leistungszulagen, während die Bewertung durch Mitglieder von Hochschulleitungen



stärker positiv ausfällt (Biester & Wagner, 2011; In der Smitten & Jaeger, 2012; Jochheim, 2014, S. 189). Leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen sowie die W-Besoldung führen nach weitgehend übereinstimmenden Befunden zu schwachen motivationalen Effekten (Jochheim & Bogumil, 2015). Ein Grund hierfür ist der geringe Umfang disponibler Mittel (Hüther & Krücken, 2011; Kamm, 2014; Krempkow & Schulz, 2012; Rosenbusch, 2014). Die qualitativ ausgerichtete Studie von Janßen und Sondermann (2016) nimmt Auswirkungen von Verfahren universitärer Leistungsmessung auf Professorinnen und Professoren in den Blick. Dabei reagieren die Bewerteten sowohl ablehnend als auch mit positiver Aneignung, die es ihnen ermöglicht, aktiv Einfluss auf die Verfahren zu nehmen. Eine Bilanzierung des Einsatzes von Management-Instrumenten hat neben dem (Nicht-)Eintreten intendierter Effekte auch nicht-intendierte Effekte in Anrechnung zu bringen. Die Identifizierung individueller Handlungsbedarfe und verbindliche Absprachen bei Verhandlungen zu Zielvereinbarungen (Jochheim & Bogumil, 2015, S. 111) werden ebenso wie Transparenz und Legitimation bei Umverteilungsentscheidungen im Kontext von Verfahren der leistungsorientierten Mittelvergabe (Rosenbusch, 2014, S. 185) als positive, nicht-intendierte Effekte genannt. Andere Studien weisen dagegen auf gravierende negative, nicht-intendierte Effekte des Instrumenteneinsatzes hin, z. B. einen Verlust von intrinsischer Motivation und Loyalität gegenüber der Organisation (Kamm, 2014) sowie externe Einflussnahme auf Themen der Forschung (von Görtz et al., 2010). Hüther und Krücken (2011) diskutieren, inwieweit W-Besoldung und Zielvereinbarungen Äquivalente der fehlenden Machtressourcen des hochschulischen Leitungspersonals darstellen können. Nach Einschätzung der Autoren bewirken diese Instrumente zwar prinzipiell eine Stärkung des Macht- und Sanktionspotenzials. Da ihr Einsatz aber nur bestimmte Mitgliedergruppen umfasse und spezifischen Wirkungsgrenzen sowie rechtlichen Beschränkungen unterliege, sei diese Stärkung von begrenzter Wirkung (Hüther & Krücken, 2011, S. 320).

#### 4.2.3 Verwaltung, Hochschulmanagement

Eine wichtige Frage ist, inwieweit der *managerial turn* auch die Hochschulverwaltungen erfasst und welche Auswirkungen hieraus ggf. resultieren (Sagirli, 2015). Krücken et al. (2013) gehen dieser Frage in einem konzeptionell breit angelegten Beitrag am Beispiel von Prozessen der Restrukturierung der Verwaltungsspitze sowie bezogen auf Verantwortliche einzelner Teilbereiche nach. Sie sehen Indizien für eine Managerialisierung, betonen jedoch die Persistenz des Charakters von Hochschulen als Expertenorganisationen, deren Kernprozesse von Akademikerinnen und Akademikern und nicht von Verwaltungsspezialisten oder Verantwortlichen des Managements kontrolliert werden. Eine wichtige Auswirkung der Hochschulreformen ist in der Integration der Verwaltungsleitungen in die gesamtorganisationale Leitungsstruktur zu sehen. Blümel (2015) stellt in diesem Zusammenhang die Auflösung des Juristenmonopols und eine Pluralisierung der Studienhintergründe der Amtsinhaberinnen und

Amtsinhaber fest. In seiner Dissertationsschrift wird der institutionelle Wandel der Hochschulorganisation als Übergang von einer „*akademisch-bürokratischen Logik der Hochschulverwaltung hin zu einer post-bürokratischen Logik des Hochschulmanagements*“ charakterisiert, allerdings nicht als „*bloße Umsetzung des NPM als neues Steuerungsmodell*“, sondern als transformativer Wandel mit längeren Phasen der „*Sedimentierung*“ managerieller Formalstrukturen (Blümel, 2015, S. 225).

Weitere Themenschwerpunkte sind die „*Expansion und Restrukturierung des administrativen Managements*“, wobei die Gruppe der sogenannten New Professionals (Krücken, 2017, S. 11) im Vordergrund steht. Blümel, et al. (2010) untersuchen den Anstieg der Zahl nichtwissenschaftlicher Beschäftigter im höheren und gehobenen Dienst der Verwaltung und resümieren, dass sich „*ein neuer Hybridbereich zwischen klassischer Hochschulverwaltung und Wissenschaft*“ mit Aufgaben u.a. in den Bereichen Evaluation und Qualitätssicherung, aber auch mit eigener Forschungstätigkeit herausbildet (Blümel et al., 2010, S. 168; vgl. auch Heuer, 2017). Diskutiert wird die Rekrutierung von Mitgliedern dieser Gruppe aus dem Hochschulbereich und aus der Privatwirtschaft (Krücken et al., 2013), die Entwicklung des Verhältnisses zwischen Wissenschaft und Administration (Banscherus, 2018) sowie die Bedeutung dieser Akteursgruppe für die Managerialisierung der Hochschulen (Heuer, 2017; Jüttemeier & Krücken, 2013).

Aber auch die Angehörigen der klassischen Hochschulverwaltung sehen sich im Zuge der Hochschulreformen mit neuen Aufgaben konfrontiert. In den Bereichen Controlling, Berichtswesen und Personalentwicklung finden tiefgreifende Wandlungsprozesse statt, die im Zusammenhang mit der Managerialisierung der Hochschulverwaltung stehen. Die für Personalfragen und -entwicklung zuständigen Dezernentinnen und Dezernenten sind Gegenstand der Arbeit von Schütz und Röbbken (2013; hierzu auch Lay, 2015). Auf Grundlage interviewbasierter Befragungen untersuchen die Autorinnen die personalwirtschaftlichen Strukturen innerhalb deutscher Hochschulverwaltungen, das Rollenverständnis der Dezernatsleitungen sowie die Professionalisierung der Personalressorts. Ein zwar noch nicht flächendeckend abgesicherter, aber bemerkenswerter Befund ist, dass sich Dezernentinnen und Dezernenten in Abgrenzung zu anderen Bereichen der Personalverwaltung zunehmend als „*verlängerter Arm*“ der Hochschulleitung verstehen und professionalisieren (Schütz & Röbbken, 2013, S. 108).

#### **4.2.4 Dezentrales Leitungspersonal**

Mehrere Befunde von Untersuchungen zu Hochschulleitungen treffen auch auf das dezentrale Leitungspersonal zu. Während Scholkmann in ihrer Dissertation aus dem Jahr 2010 urteilt, dass das autonome Führungs- und Leitungshandeln von Dekaninnen und Dekanen in erheblicher Weise durch die Arbeit mit den Steuerungsinstrumenten

des NPM beeinflusst sei (Scholkmann, 2010), zeigt sich in jüngeren Studien eine stärker zurückhaltende Einschätzung hinsichtlich der Veränderungen und der Umsetzung des neuen Steuerungsmodells auf der dezentralen Leitungsebene (Hüther & Krücken, 2011; 2013). So wurde deren Position im Zusammenhang mit den Veränderungen der Hochschulgovernance zwar deutlich gestärkt, aber auch auf der Ebene von Fakultäten und Fachbereichen mangelt es den Verantwortlichen an Machtbefugnissen (Personal- und Organisationmacht), um hierarchisch steuern zu können.<sup>8</sup> Die Arbeit von Rosenbusch (2014) beschreibt die erhebliche Erweiterung des Aufgabenspektrums und des Arbeitsaufwands dieser Personengruppe im Zuge der Hochschulreformen: Das Amt von Dekaninnen und Dekanen sei zu einem „*Fulltime-Management-Job*“ geworden (Rosenbusch, 2014, S. 155), wobei hierarchische Steuerungsmöglichkeiten eingeschränkt seien oder teilweise bewusst nicht eingesetzt würden. Die Kompetenzen und Aufgabenbereiche des dezentralen Leitungspersonals sind darüber hinaus im Kontext der v. a. in der Organisationssoziologie diskutierten Frage der Entwicklung von Hochschulen zu „*complete organizations*“ von erheblicher Relevanz (Krücken, 2011, S. 109). Die Organisationswerdung sei „*in Bezug auf die Stärkung der internen Hierarchie [...] auf spezifische Machtpotentiale angewiesen*“, die im Fall deutscher Universitäten nicht gegeben seien oder nicht ausgeschöpft würden (Hüther & Krücken, 2011, S. 318; Krücken, 2017).

Ein abweichender Fokus auf das dezentrale Leitungspersonal kennzeichnet Arbeiten, die nach den Auswirkungen unterschiedlicher Konzeptionen von Führung (z. B. transformationale, transaktionale Führung) auf das „*affektive Commitment*“ und die Zufriedenheit von Professorinnen und Professoren fragen (Scherer & Jackenkroll, 2016a; 2016b, S. 117). Die empirischen Befunde weisen darauf hin, dass sich insbesondere inaktives Führungsverhalten negativ auf das Commitment auswirkt. Welche Faktoren beim dezentralen Leitungspersonal *Rollenstress* auslösen und welche Effekte hiervon auf die Amtsausübung ausgehen, haben Jackenkroll und Julmi (2018) untersucht. Demnach sind zunächst die „*Position zwischen zwei Verantwortlichkeiten*“ und die mit der Einführung von NPM verbundene Stärkung des Mechanismus *interne Hierarchie* ursächlich für den Rollenstress der Akteure, der sich in unterschiedlichen Ausprägungen (Rollenambiguität, Rollenkonflikte, quantitativer oder qualitativer Rollenoverload) manifestiert (Jackenkroll & Julmi, 2018, S. 176; 2019).

---

<sup>8</sup>Wie bei den Arbeiten zur Hochschulleitung steht beim dezentralen Leitungspersonal der Regelungsmechanismus *interne Hierarchie* mit 45 % aller Zuordnungen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Außerdem ist der Mechanismus „*akademische Selbstorganisation*“ mit 30 % aller Zuordnungen hier von besonderer Wichtigkeit.

## 5 Ergebnisse und Diskussion

Die Governance-Perspektive wird in zunehmendem Maße als vielversprechender Ansatz gesehen, um Koordinationsprobleme in der internen Governance von Hochschulen zu untersuchen. Dies zeigt die zwar geringfügige, aber erkennbare Zunahme der Publikationsaktivität im Zeitverlauf. Die Untersuchung konnte mit der organisationsinternen Governance sowie der Lehre zwei bevorzugt behandelte Themenfelder herausarbeiten. Mit Einschränkungen sind außerdem Forschung sowie Fragen wissenschaftlicher Karrieren und Personalentwicklung als zentrale Gegenstandsbereiche zu nennen.

Die Sichtung der Arbeiten zur organisationsbezogenen Governance hat die Ergebnisse zahlreicher Studien zusammengeführt und ermöglicht eine Einschätzung und Gewichtung der Ergebnisse: Hinsichtlich der *Hochschulleitung* konnte die große Bedeutung von kommunikativen Strategien und Vermittlungstaktiken sowie eines informellen Agierens herausgearbeitet werden, mit deren Hilfe die Akteure ihren Einfluss zur Geltung bringen wollen. Hingegen ist noch nicht eindeutig geklärt, ob formale Kompetenzen und – dem Ansatz Whitleys (2011) folgend – *authority relations* dafür geeignet sind, mittels des Regelungsmechanismus *interne Hierarchie* in maßgeblichem Umfang Einfluss zu nehmen. Teilweise widersprüchliche Befunde, beispielsweise zur Praxis der manageriellen Steuerung, die in diesem, aber auch in anderen Themenfeldern vorzufinden sind, ergeben sich einerseits aus dem noch nicht abgeschlossenen Transformationsprozess, in dem sich Hochschulen im Untersuchungszeitraum befinden, andererseits aus einer starken Heterogenität des deutschen Hochschulsystems. Das Fazit zu den *Governance-Instrumenten* (leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen, W-Besoldung, Verfahren der Leistungsmessung), mit denen bei Einführung in den 2000er Jahren große Erwartungen verbunden waren, ist ernüchternd. Die intendierten Effekte treten i. d. R. nicht oder nur in geringem Umfang ein. Bei den nicht-intendierten Effekten hat die Forschung sowohl positive als auch negative Wirkungen herausgearbeitet. Die Instrumente finden größtenteils deshalb Akzeptanz, weil der Instrumenteneinsatz i. d. R. nicht zu wesentlichen Veränderungen des status quo führt. Die Rolle der *New Professionals* bei der Umsetzung von Hochschulreformen hat sich als noch nicht hinreichend geklärt erwiesen. Exponierte Einschätzungen, wonach die „*New Professionals die personelle Grundlage des neuen Steuerungsmodells*“ darstellen (Heuer, 2017, S. 177), bieten dabei gute Anknüpfungspunkte für weitere Untersuchungen. Bei dem vierten hier im Detail untersuchten Themenbereich, der Rolle des *dezentralen Leitungspersonals*, haben sich ähnliche Befunde wie bei der Hochschulleitung als bedeutsam erwiesen. Allerdings gibt es beim dezentralen Leitungspersonal noch gravierendere Probleme hinsichtlich einer Stärkung des Regelungsmechanismus *interne Hierarchie*. Diese Gruppe war vergleichsweise spät

von den Reformen des NPM betroffen und die Transformationsprozesse der internen Governance von Fakultäten müssen als noch nicht abgeschlossen betrachtet werden.

Die identifizierten Forschungsschwerpunkte *organisationsinterne Governance, Lehre, Forschung und Personal/Karrieren* verweisen auf Desiderate in anderen Bereichen, beispielsweise bei der Governance der Third Mission und von Gender-Aspekten. Insbesondere Wissens- und Technologie-Transfer sowie Weiterbildung haben als Kernaufgaben von Hochschulen mittlerweile vielfach Eingang in die Hochschulgesetzgebung gefunden und spiegeln die gestiegenen Erwartungen an die Hochschulen, eine „*stärkere Rolle in der Gestaltung der Wissensgesellschaft*“ einzunehmen (Berghäuser, 2017, S. 42). Dass Untersuchungen zur konkreten Ausgestaltung des Verhältnisses von Hochschule und Gesellschaft sowie zu den hochschulinternen Regelungen im Bereich Third Mission deutlich seltener sind als Untersuchungen zu Lehre und Forschung, kann als Ausdruck eines Missverhältnisses verstanden werden.

Mit Problemen und Fragen möglicher Weiterentwicklungen der Governance-Perspektive haben sich Hüther und Krücken (2016) in einer Überblicksdarstellung zu Fragestellungen, Ergebnissen und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung beschäftigt. Ihre Einschätzung, wonach ein zentrales Problem der Governance-Forschung in der Gleichsetzung von formalen Strukturen und Praxis besteht, konnte durch die hier vorgenommene Sichtung von Forschungsbeiträgen nicht bestätigt werden. Vielmehr sind sich die Autorinnen und Autoren der Unzulässigkeit „*unterkomplexer Annahmen einer einfachen technischen Veränderbarkeit von faktischen Governancestrukturen*“ (Hüther & Krücken, 2016, S. 251) in der Regel bewusst und berücksichtigen dies in ihren Arbeiten entsprechend. Gleichwohl ist es richtig, dass die Governance-Perspektive in besonderer Weise den Gefahren einer Überbetonung der Relevanz von formalen Regelungen und Strukturen ausgesetzt ist. Ein weiteres mit der Verwendung der Governance-Perspektive verbundenes Problem ist bereits angesprochen worden: Die Frage der Gewichtung von Regelungsmechanismen und der Messung ihrer jeweiligen Einflussstärke. Dass der Mehrzahl der hier ausgewerteten Arbeiten eine implizite Verwendung der Governance-Perspektive zugrunde liegt, könnte Ausdruck dieser Schwierigkeiten bei der Operationalisierung des Governance-Konzepts sein. Dobbins et al. (2011) haben ein indikatorenbasiertes Messverfahren entwickelt, das an diesem Punkt die Operationalisierbarkeit verbessern soll, allerdings ist eine nennenswerte Rezeption dieses Ansatzes in der scientific community bis jetzt nicht zu erkennen. Ein weiterer Ansatz zur Weiterentwicklung des Governance-Konzepts liegt mit den *authority relations* vor. Eine Rezeption dieser Perspektive fand zwar auf dem Feld der Wissenschaftsforschung (Whitley et al., 2018), nicht jedoch für den hier analysierten, organisationsbezogenen Kontext statt.

Zum jetzigen Zeitpunkt sind die Zukunftsperspektiven des Governance-Konzepts in der soziologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung somit schwer abzuschätzen. Vieles wird davon abhängen, ob und ggf. welche neuen (organisationalen) Konzepte zur Governance öffentlicher Einrichtungen sich zukünftig in Ablösung oder Modifikation des bisherigen NPM-Modells entwickeln und durchsetzen werden (Reiter & Klenk, 2019)

## Literatur

Aichinger, R. (2017). *Dialogische Hochschul-Governance. Eine Organisations- und betriebspädagogische Analyse zu Effekten sprachlichen Handelns und organisationalen Lernens diverser Akteure am Beispiel des österreichischen Fachhochschul-Sektors*. Dissertation, Universität Koblenz/Landau.

Banscherus, U. (2018). Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen. Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel. *die hochschule*, 27(1-2), 87–100.

Bartz, O. (2007). Expansion und Umbau. Hochschulreformen in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1964 und 1977. *die hochschule* 16(2), 154–170.

Benz, A. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. & Simonis, G. (2007). Einleitung. In A. Benz (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (1. Aufl., S. 9–25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Berghäuser, H. (2017). Die Dritte Mission in der Hochschulgovernance. Eine Analyse der Landeshochschulgesetze. *Hochschulmanagement*, 12(2+3), 35–43.

Bielecki, N. (2018). *The power of collegiality. A qualitative analysis of university presidents' leadership in Germany*. Wiesbaden: Springer VS. Zugl.: Diss., Univ. Hannover, 2015.

Biester, C. & Wagner, C. (2011). Die Einheit von Forschung und Lehre in der W-Besoldung: Humboldtsche Ideale und die Stakeholder der Universität. *Hochschulmanagement*, 6(4), 64–69.

Blümel, A. (2015). *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement. Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung*. Wiesbaden: Springer VS. Zugl.: Diss., Univ. Kassel, 2013.

Blümel, A. (2016). Hochschuleitung und Hochschulmanagement. In D. Simon, A. Knie, S. Hornbostel & K. Zimmermann (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (Springer Reference Sozialwissenschaften, S. 517–532). Wiesbaden: Springer VS.

Blümel, A., Kloke, K., Krücken, G. & Netz, N. (2010). Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. *die hochschule*, 19(2), 154–211.

Bogumil, J. & Heinze, R. G. (2009). Einleitung. In J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (Modernisierung des öffentlichen Sektors: Sonderband, Bd. 34, S. 7–12). Berlin: Edition Sigma.

Bogumil, J., Jochheim, L. & Gerber, S. (2015). Universitäten zwischen Detail- und Kontextsteuerung Wirkungen von Zielvereinbarungen und Finanzierungsformeln im Zeitvergleich. In P. Bungarten & M. John-Ohnesorg (Hrsg.), *Hochschulgovernance in Deutschland* (Schriftenreihe Hochschulpolitik, Bd. 10, 1. Aufl., S. 55–77). Bonn.

Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review* (2. Aufl.). Los Angeles: SAGE.

Clark, B. R. (1983). *The higher education system. Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press.

Dobbins, M., Knill, C. & Vögtle, E. M. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance. *Higher Education*, 62(5), 665–683.

Enders, J. (2008). Hochschulreform als Organisationsreform. In B. Kehm (Hrsg.), *Hochschule im Wandel. Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler* (Sozialwissenschaften 2001–2008, 1. Aufl., S. 231–241). Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Friedrichsmeier, A. (2012). *Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente. Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung*. Münster: Lit-Verlag. Zugl.: Diss., Univ. Dortmund, 2010.

Gerber, S. & Jochheim, L. (2012). Paradigmenwechsel im Wissenschaftswettbewerb? Umsetzungsstand und Wirkung neuer Steuerungsinstrumente im deutschen Universitätssystem. *die hochschule*, 21(2), 82–99.

Gläser, J. & Laudel, G. (2016). Governing science. *European Journal of Sociology*, 57(1), 117–168. <https://doi.org/10.1017/S0003975616000047>

von Görtz, R., Heidler, R. & Jansen, D. (2010). Chancen für neue Forschungslinien? Leistungsorientierte Mittelvergabe und „ergebnisoffene“ Forschung. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 32(2), 8–33.

Grande, E. (2012). Governance-Forschung in der Governance-Falle? Eine kritische Bestandsaufnahme. *Politische Vierteljahresschrift (PVS)*, 53(4), 565–592.

Heilsberger, L. (2019). Hochschulgovernance. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (S. 205–226). Wiesbaden: Springer VS.

Heuer, C. (2017). *New Professionals an der deutschen Universität*. Diss. Univ. Osnabrück. [https://osnadocs.ub.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2017032415660/7/thesis\\_heuer.pdf](https://osnadocs.ub.uni-osnabrueck.de/bitstream/urn:nbn:de:gbv:700-2017032415660/7/thesis_heuer.pdf). Aufgerufen am 09.10.2020

Houben, D. (2013). Governance der Hochschullehre. *Swiss Journal of Sociology*, 39(2), 361–381.

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zugl.: Diss., Univ. Hamburg, 2010.

Hüther, O. & Krücken, G. (2011). Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. *Soziale Welt*, 62(3), 305–326.

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* (Research). Wiesbaden: Springer VS.

Hüther, O. & Veit, S. (2016). Wie beeinflusst der Karrier Hintergrund die Public Service Motivation und das Selbstverständnis von Spitzenbeamten? Eine empirische Analyse am Beispiel der Kanzlerinnen und Kanzler an deutschen Hochschulen. *der moderne staat*, 9(2), 353–379.

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

Jackenkroll, B. & Julmi, C. (2019). Der Einfluss von Rollenstress auf Burnout-Anzeichen von Dekaninnen und Dekanen in deutschen Universitäten. *ZeHf*, 3(1), 84–99. <https://doi.org/10.3224/zehf.v3i1.06>

Jaeger, M. (2005). *Leistungsbezogene Mittelvergabe und Qualitätssicherung als Elemente der hochschulinternen Steuerung* (Kurzinformation A12). Hannover: HIS Hochschul Informations System GmbH.

Jaeger, M. & Leszczensky, M. (2008). Governance als Konzept sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung - am Beispiel neuer Modelle und Verfahren der Hochschulsteuerung und Finanzierung. *Das Hochschulwesen*, 55(1), 17–25.

Janßen, M. & Sondermann, A. (2016). Universitäre Leistungsbewertungen als Bedrohung der akademischen Identität? Ein subjektorientierter Blick auf die Beurteilung und Kontrolle wissenschaftlicher Leistungen im Zeichen von New Public Management. *Berliner Journal für Soziologie*, 26(3-4), 377–402. <https://doi.org/10.1007/s11609-017-0323-9>



Jochheim, L. (2014). *Leistungsförderung durch Leistungszulagen? Effekte der W-Besoldung untersucht am Beispiel deutscher Universitätsprofessoren*. Diss., Univ. Bochum.

Jochheim, L. & Bogumil, J. (2015). Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente auf die Aktivitätsstrukturen von Universitäten. Leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen und W-Besoldung im Fallstudienvergleich. *Hochschulmanagement*, 10(3+4), 106–112.

Jüttemeier, M. & Krücken, G. (2013). Administratives Hochschulmanagement als Erfolgsfaktor im wissenschaftlichen Wettbewerb? Eine quantitative Analyse der Personalentwicklung an Universitäten der 3. Förderlinie der Exzellenz-Initiative. *Hochschulmanagement*, 8(1), 25–32.

Kamm, R. (2014). *Hochschulreformen in Deutschland. Hochschulen zwischen staatlicher Steuerung und Wettbewerb*. Bamberg: Univ. of Bamberg Press. Zugl.: Diss., Univ. Bamberg, 2014.

Kehm, B. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 17–25). Wiesbaden: Springer VS.

Kleimann, B. (2016). *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation*. Wiesbaden: Springer VS. Zugl.: Habil., Univ. Kassel, 2015.

Kleimann, B. (2017a). Der Einfluss der Universitätsleitung. Eine Typologie präsidialer Leitungspraktiken. *Hochschulmanagement*, 12(2+3), 59–68.

Kleimann, B. (2017b). Leader, Manager, Mediator? Selbstbeschreibungen deutscher Universitätspräsidenten im Licht der universitären Organisationsstruktur. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(1), 62–79.

Krempkow, R. & Schulz, P. (2012). Welche Effekte hat die leistungsorientierte Mittelvergabe? Das Beispiel der medizinischen Fakultäten Deutschlands. *die hochschule*, 21(2), 121–141.

Krücken, G. (2011). Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung. *die hochschule*, 20(2), 102–116.

Krücken, G. (2012). Hochschulforschung. In S. Maasen, M. Kaiser, M. Reinhart & B. Sutter (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftssoziologie* (S. 265–276). Wiesbaden: Springer.

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

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2013). The Managerial Turn in Higher Education? On the Interplay of Organizational and Occupational Change in German Academia. *Minerva*, 51(4), 417–442. <https://doi.org/10.1007/s11024-013-9240-z>

Krücken, G. & Wild, E. (2010). Zielkonflikte – Herausforderungen für Hochschulforschung und Hochschulmanagement. *Hochschulmanagement*, 5(2), 58–62.

Lange, S. (2008). New Public Management und die Governance der Universitäten. *der moderne staat*, 1(1), 235–248.

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

Lay, M. (2015). *Nachhaltige Personalentwicklung an Universitäten. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchungen vor dem Hintergrund befristeter Beschäftigungsverhältnisse von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac. Zugl.: Diss., Univ. Hohenheim, 2014.

Mayntz, R. (Hrsg.). (1980). *Implementation politischer Programme* (Neue wissenschaftliche Bibliothek Soziologie, Bd. 97). Königstein/Ts.: Verlagsgruppe Athenäum; Westdt. Verl.

Mayntz, R. (1996). Politische Steuerung. Aufstieg, Niedergang und Transformation einer Theorie. In C. Offe (Hrsg.), *Politische Theorien in der Ära der Transformation* (Politische Vierteljahresschrift Sonderhefte, Bd. 26, S. 148–168). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Minssen, H. & Wilkesmann, U. (2003). Lassen Hochschulen sich steuern? *Soziale Welt*, 54(2), 123–143.

Musselin, C. (2013). How peer review empowers the academic profession and university managers. Changes in relationships between the state, universities and the professoriate. *Research Policy*, 42(5), 1165–1173. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.02.002>

Niggemann, F. (2020). Interne LOM und ZLV als Instrumente der Universitätsleitung. *Qualität in der Wissenschaft*, 14(4), 94–98.

Petticrew, M. & Roberts, H. (2012). *Systematic reviews in the social sciences. A practical guide* (12. Aufl.). Malden, Mass.: Blackwell Publishing.

Reiter, R. & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11–27.

Rosenbusch, C. (2014). *Organisationale Selbststeuerung in deutschen Universitäten. Bedingungen, Prozesse und Wirkungen*. Diss., Johannes Gutenberg-Univ. Mainz.

Sagiri, G. (2015). *Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells im deutschen Hochschulsystem. Erklärungsansätze für den Wandel im Management und der Verwaltung von Hochschulen*. Diss., Univ. zu Köln.

Scherm, E. (2018). Rektoren-Rankings: Verbessern sie das strategische Entscheiden oder institutionalisieren sie die Hierarchie in Hochschulen? *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 70(5), 600–618.

Scherm, E. (2019). Entwicklungen des Managements in Unternehmen und Universitäten - eine Paradoxie. *Hochschulmanagement*, 14(2+3), 43–48.

Scherm, E. & Jackenkroll, B. (2016a). (Wie) Sollten Dekaninnen und Dekane in deutschen Universitäten führen? Eine empirische Untersuchung der Wirksamkeit transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 11(5), 245–265.

Scherm, E. & Jackenkroll, B. (2016b). Liegt im Commitment der Professoren der Schlüssel zur Steuerung von Universitäten? *Hochschulmanagement*, 11(4), 116–120.

Scherm, E. & Jackenkroll, B. (2017). Führung in deutschen Universitäten. Eine Überprüfung des „Full Range of Leadership“-Konzepts. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(2), 56–75.

Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance* (S. 231–260). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schimank, U. (2009). Planung – Steuerung – Governance: Metamorphosen politischer Gesellschaftsgestaltung. *DDS – Die Deutsche Schule. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Bildungspolitik und pädagogische Praxis*, 101(3), 231–239.

Schimank, U. (2014a). Der Wandel der „Regelungsstrukturen“ des Hochschulsystems und die Folgen für die wissenschaftliche Forschung. Zur Entwicklung der Governance-Perspektive. In A. Bora, A. Henkel & C. Reinhard (Hrsg.), *Wissensregulierung und Regulierungswissen* (1. Aufl., S. 19–40). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Schimank, U. (2014b) Von Governance zu „authority relations“. Wie sich Regelungsstrukturen dem Forschungshandeln aufrägen. In R. Krempkow, A. Lottmann & T. Möller (Hrsg.), *Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft* (iFQ-Working paper, 15; S. 15–26). Berlin: iFQ.

Schimank, U. (2017). Universitätsreformen als Balanceakt: Warum und wie die Universitätsleitungen Double Talk praktizieren müssen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(1), 50–60.

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. (2010). *Zwischen Handlungszwang und Kollegialität. Universitätsdekanate als Manager und Repräsentanten ihrer Fakultät*. Münster: Lit-Verlag. Zugl.: Diss., Berlin, 2010.

Schütz, M. & Rübken, H. (2013). Kontinuität und Wandel: Die Organisation der Personalwirtschaft im Hochschulmanagement – Explorative Befunde einer Dezenten-Befragung. *Hochschulmanagement*, 8(4), 103–109.

Serrano-Velarde, K. (2010). A Fish out of Water? Management Consultants in Academia. *Minerva*, 48(2), 125–144. <https://doi.org/10.1007/s11024-010-9148-9>

Sieweke, S. (2010). *Managementstrukturen und outputorientierte Finanzierung im Hochschulbereich. Zum Instrumentarium des neuen Steuerungsmodells im Hinblick auf Wissenschaftsfreiheit und Hochschulautonomie*. Baden-Baden: Nomos. Zugl.: Diss., Univ. Hamburg, 2009.

In der Smitten, S. & Jaeger, M. (2012). Hochschulische Lehrleistungen im Kontext der W-Besoldung. *Hochschulmanagement*, 7(3), 89–97.

Symanski, U. (2012). *Uni, wie tickst Du?: Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform*. Diss., Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen.

Whitley, R. (2011). Changing Governance and Authority Relations in the Public Sciences. *Minerva*, 49(4), 359–385. <https://doi.org/10.1007/s11024-011-9182-2>

Whitley, R., Gläser, J. & Laudel, G. (2018). The Impact of Changing Funding and Authority Relationships on Scientific Innovations. *Minerva*, 56(1), 109–134. <https://doi.org/10.1007/s11024-018-9343-7>

Wilkesmann, U. (2017). Metaphern der Governance von Hochschulen: Macht die fachliche Herkunft der Rektorinnen und Rektoren einen Unterschied? *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(2), 32–55.

Woiwode, H., Frost, J. & Hattke, F. (2017). Hochschulleitungen zwischen Repräsentation und Ergebnisorientierung - Handlungs(un)fähigkeiten und Vermittlungstaktiken. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 69(6), 633–652.

Ziegele, F. (2002). Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 24(3), 106–121.

## Anhang

**Tabelle A1:** Liste der vollständig gesichteten Zeitschriften

Name der Zeitschrift	Anzahl ausgewerteter Beiträge
Beiträge zur Hochschulforschung	27
Berliner Journal für Soziologie	2
Das Hochschulwesen – Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik	9
der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management	3
Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung	18
European Journal of Education – Research, Development and Policy	0
European Journal of Higher Education	2
European Journal of Sociology / Archives Européennes de Sociologie	0
Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research	1
Governance. An International Journal of Policy, Administration, and Institutions	0
Higher Education – The International Journal of Higher Education Research	2
Higher Education Policy	0
Higher Education Quarterly	0
Hochschulmanagement – Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen	30
International Studies of Management & Organization	0
Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie	3
Learning and Teaching – The International Journal of Higher Education in the Social Sciences	0
Leviathan. Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaften	1
Minerva. A Review of Science, Learning and Policy	3
Public Management Review	0
Qualität in der Wissenschaft. Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration	10
Research Evaluation	0
Research in Higher Education	0
Science and Public Policy	0
Soziale Welt – Zeitschrift für Sozialwissenschaftliche Forschung	5
Soziologie	1
Studies in Higher Education	0
Tertiary Education and Management	2
Working Papers in Higher Education Studies	0
ZeHf – Zeitschrift für empirische Hochschulforschung	1
Zeitschrift für Hochschulentwicklung	6
Zeitschrift für Soziologie	0

**Tabelle A2:** Weitere verwendete, aber nicht vollständig gesichtete Zeitschriften

Name der Zeitschrift	Anzahl ausgewerteter Beiträge
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis	2
diskurs	1
Evidence-based HRM – A Global Forum for Empirical Scholarship	1
Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft	1
Nagoya Journal of Higher Education	1
Ordnung der Wissenschaft	1
Policy and Society – An Interdisciplinary Journal of Policy Research	1
Research Policy – Policy, management and economic studies of science, technology and innovation	1
Sociologica Italiana. AIS Journal of Sociology	1
Swiss Journal of Sociology / Revue Suisse de sociology / Schweizerische Zeitschrift für Soziologie	1
Swiss Political Science Review / Schweizerische Zeitschrift für Politikwissenschaft / Revue Suisse de Science Politique / Rivista Svizzera di Scienza Politica	2
The Learning Organization	1
WSI-Mitteilungen – Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung	1
Zeitschrift für Erziehungswissenschaft	1
PFLB PraxisForschungLehrer*innenBildung - Zeitschrift für Schul- und Professionsentwicklung	1
Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation	1
Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung	1

Manuskript eingegangen: 08.02.2022  
 Manuskript angenommen: 18.08.2022

**Angaben zum Autor:**

Dr. Axel Oberschelp  
 Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)  
 Lange Laube 12  
 30159 Hannover  
 E-Mail: [oberschelp@dzhw.eu](mailto:oberschelp@dzhw.eu)

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.