pedocs
Open Access Erziehungswissenschaften

DIPF

Kehm, Barbara M.; Lanzendorf, Ute

Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen - mehr Markt und weniger Selbststeuerung?

Teichler, Ulrich [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: Hochschullandschaft im Wandel. Weinheim u.a. : Beltz 2005, S. 41-55. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 50)

Quellenangabe/ Reference:
Kehm, Barbara M.; Lanzendorf, Ute: Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen - mehr Markt und weniger Selbststeuerung? - In: Teichler, Ulrich [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: Hochschullandschaft im Wandel. Weinheim u.a. : Beltz 2005, S. 41-55 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-73878 - DOI: 10.25656/01:7387

https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-73878
https://doi.org/10.25656/01:7387

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

http://www.juventa.de

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Zeitschrift für Pädagogik · 50. Beiheft

Hochschullandschaft im Wandel

Herausgegeben von Ulrich Teichler und Rudolf Tippelt

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder genützte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VGWort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, bei der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

© 2005 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Herstellung: Klaus Kaltenberg
Gesamtherstellung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Printed in Germany

ISSN 0514-2717
Bestell-Nr. 41151

Inhaltsverzeichnis

I. Strukturelle Entwicklung und Steuerung des Hochschulwesens

Ulrich Teichler
Quantitative und strukturelle Entwicklungen des Hochschulwesens 8

Hans Merkens
Zur Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulsystems in Deutschland 25

Barbara M. Kehm/Ute Lanzendorf
Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen –
mehr Markt und weniger Selbststeuerung? 41

David Phillips
Some Concerns in Higher Education in England: A Personal Note 56

II. Wissenskulturen, Studienreform und Lehre

Dirk Rustemeyer
Universitäre Wissenskulturen 62

Klaus-Peter Horn
Studienreform in der Erziehungswissenschaft –
Zwischen Pluralisierung/Diversifizierung und Zentrierung/Vereinheitlichung 76

Ewald Terhart
Die Lehre in den Zeiten der Modularisierung 87

Bernhard Schmidt/Rudolf Tippelt
Besser Lehren – Neues von der Hochschuldidaktik? 103

III. Erziehungswissenschaft: Berufsübergang und Fächervergleich

Cathleen Grunert/Ivo Züchner/Heinz-Hermann Krüger/Thomas Rauschenbach
Der Preis des Erfolgs? Hauptfach-Pädagogen und -Pädagoginnen im Beruf 116

Thomas Rauschenbach/Rudolf Tippelt/Horst Weishaupt/Ivo Züchner
Erziehungswissenschaft im Fächervergleich 136

IV. Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Jürgen Enders
Wissenschaftlicher Nachwuchs in Europa 158

Julia A.M. Delius/Nicola von Hammerstein
International Max Planck Research Schools:
Neue Wege der Graduiertenausbildung 170

V. Evaluation und Ranking

Carmen Lebherz/Cordula Mohr/Matthias Henning/Peter Sedlmeier
Wie brauchbar sind Hochschul-Rankings? Eine empirische Analyse 188

Hildegard Schaeper
Hochschulbildung und Schlüsselkompetenzen –
Der Beitrag der Hochschulforschung zur Evaluation der Qualifizierungs-
funktionen und -leistungen von Hochschulen 209

Barbara M. Kehm/Ute Lanzendorf

Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen – mehr Markt und weniger Selbststeuerung?

1. Einleitung

Seit der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre befindet sich das Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen in einer Phase grundsätzlicher Neudefinition. Unter der Zielsetzung, Wettbewerbselemente in den Hochschulsektor einzuführen und die Autonomie der einzelnen Hochschulen zu stärken, vollzog der Staat 1998 zunächst eine weitgehende Deregulierung bundesweit gültiger hochschulrechtlicher Rahmenvorschriften. Als unmittelbare Träger der Hochschulen richten seitdem die einzelnen Länder das Verhältnis zu ihren Hochschulen an Grundsätzen des New Public Management aus.

Damit wird eine hochschulpolitische Strategie in die Praxis umgesetzt, die als Reaktion auf die Situation des Hochschulwesens in den 1970er-Jahren entworfen worden war. Seitdem die Politik mit dem so genannten Öffnungsbeschluss 1977 festgelegt hatte, dass der Hochschulzugang auch für die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge unbeschränkt offen gehalten, gleichzeitig aber den Hochschulen keine zusätzlichen Mittel zur Verfügung gestellt werden sollten, leiden die Hochschulen unter einer chronischen Unterfinanzierung (vgl. Teichler 1999; Hödl/Zegelin 1990). Ihre berechtigten Proteste verhallten in der Öffentlichkeit weitgehend ungehört. Die Forderungen der Hochschulen nach angemessenen Haushalten wurden vielmehr mit der Gegenforderung beantwortet, die Hochschulen müssten effizienter wirtschaften. Parallel hierzu entwickelte sich eine gesellschaftliche Erwartungshaltung dahingehend, dass die Qualität von Lehr- und Forschungsleistungen nachvollziehbar darzustellen sei. Die hieraus entstehende Legitimitätskrise der Hochschulen verschmolz mit der Krise der Hochschulfinanzierung und führte zu einem hohen Reformdruck (Kehm 1999, S. 124).

In dieser Ausgangssituation wurde die Einführung von Wettbewerbselementen zum viel versprechenden Hoffnungsträger. Von einem Wettbewerb der Hochschulen um knappe Ressourcen versprach man sich sowohl eine Qualitätsverbesserung hochschulischer Aktivitäten als auch einen effizienteren Einsatz öffentlicher Mittel. Alle politischen Akteure schwenkten rasch auf diesen neuen Fokus der hochschulpolitischen Reformdiskussion ein. Die Hochschulen spiegelten die Forderung von Politik und Wirtschaft nach der Einführung von Wettbewerbselementen im Hochschulsektor ihrerseits mit der Forderung nach mehr institutioneller Autonomie. Die Bundespolitik und die Hochschulleitungen kamen daraufhin überein, dass eine rechtliche Deregulierung sinnvoll wäre, um es den Hochschulen auf diese Art und Weise zu ermöglichen, selber Auswege aus der Krisensituation zu finden. Bereits die dritte Novelle des Hochschulrahmengesetzes 1985 kam dieser Forderung entgegen. Zu dieser Zeit zögerten die einzelnen Länder

allerdings noch, die rahmenrechtlichen Neuerungen in ihre Landeshochschulgesetze zu übernehmen. Erst als im Anschluss an die deutsche Wiedervereinigung die finanziellen Probleme im Hochschulsektor immer gravierender wurden, schwenkten die Länder auf die Linie des Bundes ein (zu Hintergründen der aktuellen Reform der Hochschulsteuerung vgl. auch Hüfner 2003).

Im Zuge der Einführung von Grundsätzen des New Public Management streben die Länder heute an, ihre Funktion für das Hochschulwesen auf die Vorgabe übergreifender Entwicklungsziele und die Wahrnehmung von Koordinationsaufgaben zu begrenzen. Es ist vorgesehen, bei der Zuweisung finanzieller Ressourcen an die Hochschulen zukünftig deren unterschiedliche Leistungsniveaus zu berücksichtigen (für einen Überblick über die Reforminhalte auf Länderebene, siehe Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, 2002).

Die Definition detaillierter Entwicklungsschritte und die Entscheidung über Verfahren zur Erreichung von Zielvorgaben sowie über den Einsatz von Finanzmitteln sollen den Hochschulen selber überlassen werden. Um die Hochschulen zur Übernahme dieser Aufgaben zu befähigen, sehen die Reformmodelle der Länder eine Stärkung der Hochschulleitungen und der Dekane vor. Die traditionelle akademische Selbstverwaltung soll gleichzeitig an Bedeutung verlieren. Es wird angestrebt, Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschulen stärker hierarchisch auszurichten und die Verteilung von Ressourcen leistungsabhängiger zu gestalten.

Dieser Prozess lässt sich sozialwissenschaftlich als eine Veränderung des Governance-Regimes für die Akteure im Hochschulwesen charakterisieren.

2. Anwendung der Governance-Theorie auf das neue Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen

Ein Rückgriff auf die Governance-Theorie bietet sich für die Analyse der neuen Rahmenbedingungen hochschulischer Aktivitäten insofern an, als die Governance-Theorie es ermöglicht, die Regelung öffentlicher oder kollektiver Sachverhalte ganzheitlich zu erfassen. Sie ist aus der Erkenntnis heraus gewachsen, dass die Annahme einer eindimensionalen Form der Regelung durch den Staat nicht mehr zeitgemäß ist, und berücksichtigt stattdessen alle denkbaren Formen sozialer Handlungskoordination (insbesondere Markt, Hierarchie und Netzwerke).

Die Governance-Theorie hat in den Sozialwissenschaften vielfach die herkömmlichen Steuerungs- und Planungstheorien abgelöst. Von der Steuerungstheorie, die akteursorientiert argumentiert, unterscheidet sie sich vor allem durch ihre institutionalistische Perspektive. Die Governance-Theorie kennt im Unterschied zur Steuerungstheorie kein Steuerungssubjekt und -objekt mehr. Während die Steuerungstheorie aber bereits eine kooperative Steuerung durch verschiedene, an einem Sachverhalt interessierte Akteure berücksichtigen kann, kennt die Planungstheorie lediglich die eindimensionale hierarchische Gestaltung von Handlungsfeldern, im Hochschulbereich, z.B. durch die Ministerialbürokratie.

Im Einzelnen werden heute unter dem Begriff der „Governance" Mayntz (2004) zufolge sowohl „a system of rules" bzw. eine Regelungsstruktur als auch deren Wirkungsweise (also Regelungsprozesse) erfasst. Dies geschieht aus einer institutionalistischen Perspektive: Regelungsstrukturen werden als institutioneller Rahmen interpretiert, an dem die Akteure in einem Handlungsfeld ihre Aktivitäten ausrichten (vgl. Mayntz 2004, S. 4). Als Analyserahmen rückt die Governance-Theorie die spezifischen Charakteristika der Regelungsstruktur in einem gesellschaftlichen Handlungsfeld – unabhängig von dem Zustandekommen der Regelungsstruktur – und ihre Wirkung auf das Handeln der ihr unterworfenen Akteure in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses (vgl. Mayntz 2004, S. 5).

Ein Governance-Regime beschreibt die charakteristischen Dimensionen einer spezifischen Regelungsstruktur im Sinne eines „Kräfteparallelogramms". Es finden dabei dem ganzheitlichen Ansatz der Governance-Theorie entsprechend, hierarchische, marktliche und netzwerkartige Formen der Regelung und ebenso ihr Verhältnis zueinander Berücksichtigung. Die Governance-Dimensionen können auf eine formale oder eine informelle Weise wirksam werden (vgl. Wittek 2004). Formale Governance wirkt über finanzielle Anreize und wird durch Vorgesetzte oder Manager kontrolliert. Informelle Governance-Mechanismen funktionieren über soziale Anreize und schlagen sich in Anerkennung und Wertschätzung nieder.

In der Hochschulforschung hat Burton Clark (1983) bereits vor vielen Jahren darauf hingewiesen, dass für Hochschulsysteme insbesondere drei Koordinationsformen bzw. Governance-Dimensionen von Bedeutung sind: Markt, Staat und akademische Oligarchie. In jüngerer Zeit hat Clark zusätzlich die Bedeutung unternehmerisch denkender Hochschulleitungen hervorgehoben (Clark 1997). Verschiedene Autoren haben Clarks Arbeiten aufgegriffen (u.a. Hüfner 1984; Neave 1984; Curry/Fischer 1986; van Vught 1989; Braun/Merrien 1999) und darauf hingewiesen, dass das relative Gewicht verschiedener Koordinationsformen zwischen verschiedenen Entscheidungsgegenständen variieren kann.

Im deutschen Hochschulsektor führen der in jüngerer Zeit eingeleitete Rückzug des Staates und die Einführung von Ansätzen des New Public Management dazu, dass über die hierarchische Einflussnahme durch die Ministerialbürokratie hinaus weitere Governance-Dimensionen wirksam werden. Neben staatlicher Regulierung und akademischer Selbstverwaltung wirken nun auch externe Akteure („Stakeholder"), Konkurrenzdruck und hierarchische Selbststeuerung in den Hochschulen bzw. auf die Hochschulen ein (vgl. Schimank/Meier 2002; Schimank/Kehm/Enders 1999).

Im Folgenden werden anhand der fünf genannten, von Braun/Merrien (1999) für den Hochschulsektor beschriebenen Governance-Dimensionen die jüngeren Veränderungen des neuen Governance-Regimes für den Hochschulsektor herausgearbeitet. Auf der Grundlage einer Auswertung erster Überblicksstudien zu einzelnen Aspekten des neuen Governance-Regimes sollen Veränderungen innerhalb des im Hochschulsektor wirkenden Kräfteparallelogramms skizziert werden.

Auf diese Weise lässt sich verdeutlichen, inwiefern sich die Rahmenbedingungen für die Hochschulen bereits geändert haben. Aus den entsprechenden Befunden kann dann

eine Aussage darüber abgeleitet werden, inwieweit die Reform ihrem Anspruch, mehr Wettbewerb und hochschulische Autonomie durchzusetzen, bisher gerecht wird. Zudem können mögliche, sich aus diesen veränderten Rahmenbedingungen ergebende Konsequenzen für die Hochschulen umrissen werden.

3. Dimensionen von Governance

3.1 Staatliche Regulierung

Die Governance-Dimension der staatlichen Regulierung erfasst das Ausmaß staatlicher Detailvorgaben für die Hochschulen. Traditionell erhalten die Hochschulen im humboldtschen Hochschulsystem ihre Grundfinanzierung vom Staat. Der Staat finanziert die Hochschulen als öffentliche Einrichtungen und gibt entsprechend dem traditionellen öffentlichen Haushaltsrecht detaillierte Richtlinien für die Verwendung der den Hochschulen zur Verfügung gestellten Steuermittel vor (Kameralistik). Er definiert Verfahrensregeln für alle nicht-akademischen Angelegenheiten, deren Einhaltung von der Ministerialbürokratie überwacht wird. Auch die organisatorische und die Stellenstruktur der Hochschulen sowie ihr Studienangebot können ursprünglich nicht ohne Zustimmung des zuständigen Ministeriums geändert werden.

Unter dem neuen Governance-Regime zieht sich der Staat heute aus vielen Detailfragen der Entwicklung seiner Hochschulen und aus einer Reihe bisher von ihm geregelter Entscheidungsfelder zurück. Beispielsweise ermöglichen es einzelne Bundesländer ihren Hochschulen, bei weiterhin garantierter staatlicher Grundfinanzierung die Rechtsform einer Stiftung anzunehmen und somit auch Gelder von Dritten für ihre Zwecke einzuwerben (zum niedersächsischen Modell vgl. Palandt 2003). Daneben zieht sich der Staat vor allem aus Belangen der innerhochschulischen Organisation unterhalb der Hochschulleitungen zurück.

Ein weiteres Merkmal des neuen Governance-Regimes ist, dass die Koordination staatlicher und hochschulischer Interessen zunehmend weniger durch die Definition von Prozessen und Strukturvorgaben erfolgt. Stattdessen wird die so genannte „Ergebniskontrolle“ ausgebaut; die strikte Regulierung einzelner Entscheidungsfelder wird gelockert oder gänzlich aufgegeben und zum Teil durch eine Außensteuerung ersetzt (vgl. die entsprechende (zweite) Governance-Dimension).

Hinsichtlich hochschulorganisatorischer Fragen ermöglicht heute eine Reihe von Bundesländern ihren Hochschulen, vorübergehend von gesetzlichen Vorgaben abzuweichen (sogen. Experimentierklauseln in den Landeshochschulgesetzen). Auf diese Weise sollen die Hochschulen die Möglichkeit erhalten, mit alternativen Organisationsformen zu experimentieren.

Gleichzeitig werden aber auch neue staatliche Prozessvorgaben eingeführt. Beispielsweise setzen die Länder heute bestimmte staatliche Finanzleistungen mit dem Leistungsniveau der Hochschulen in Verbindung (vgl. Burkhardt/Scheuring 2002). Ein zentrales Element des Übergangs zu einem neuen Governance-Regime ist die Einfüh-

rung einer leistungsorientierten – also wettbewerbsfördernden – Haushaltskomponente auf Länderebene. Statt einer inkrementalistischen Ausweitung der Landeshochschulhaushalte in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit öffentlicher Mittel werden heute Nachfrage- und Leistungsindikatoren zur Berechnung der den einzelnen Hochschulen jährlich zur Verfügung gestellten Haushaltsvolumina herangezogen. Entweder werden feste Preise für bestimmte Leistungen definiert, oder die Leistung einer Hochschule entscheidet über ihren Anteil an einem festen Landeshochschuletat (vgl. Minssen/Molsich/Wilkesmann/Andersen 2003).

Im Jahr 2003 wurden in den einzelnen Bundesländern zwischen 3 und 95 Prozent der Haushalte der einzelnen Hochschulen auf der Grundlage von Leistungsindikatoren berechnet (Leszczensky/Orr 2004). Als Leistungsindikatoren werden primär Nachfrageaspekte, vor allem Studierendenzahlen, herangezogen. Ergebnisbezogene Leistungsindikatoren spielen hingegen nur eine geringe Rolle. 2003 wurden sie in keinem Bundesland für die Definition von mehr als neun Prozent der Hochschulbudgets verwandt.

Diejenigen Länder, die einen großen Teil der Haushalte ihrer Hochschulen über Leistungsindikatoren bestimmen, haben allerdings Grenzwerte für maximale jährliche Budgetschwankungen festgelegt. Die höchstzulässigen jährlichen Schwankungen liegen dadurch im bundesweiten Vergleich zwischen maximal 21 Prozent in Rheinland-Pfalz und maximal sieben Prozent in Nordrhein-Westfalen (vgl. Leszczensky/Orr 2004).

Darüber hinaus bleiben in zentralen Bereichen der Hochschulentwicklung weiterhin staatliche Regelungsvorbehalte bestehen. So sind die Länder beispielsweise nicht von der Praxis abgerückt, im Rahmen von Stellenplänen die Anzahl und die Besoldungsstufen der Stellen vorzugeben, die eine Hochschule besetzen kann. Auch erfolgt die Berufung der Professoren weiterhin überwiegend auf Vorschlag der Hochschulen durch die zuständigen Ministerien. Um neue Fachbereiche einzurichten benötigen die Hochschulen schließlich unverändert die Genehmigung der Ministerien (vgl. Stifterverband für die deutsche Wissenschaft 2002).

Insgesamt ist somit die staatliche Detailsteuerung zwar reduziert worden, übt aber an den Hochschulen noch immer einen wichtigen Einfluss aus. Die finanzierungsbezogenen Aspekte der neuen Beziehung zwischen Staat und Universitäten sind umfassend umgesetzt worden. Andere Aspekte, die die fachliche Organisation der Hochschulen betreffen, sind hingegen noch nicht eingeführt. Pointiert könnte gesagt werden, dass der Staat sich nur aus der Detailkontrolle solche Aspekte zurückgezogen hat, mit deren Deregulierung Effizienzgewinne erwartet wurden.

3.2 Außensteuerung

Unter der für die deutschen Hochschulen weitgehend neuen Governance-Dimension der Außensteuerung wird die Einflussnahme auf Hochschulaktivitäten mittels der Definition von Zielvorgaben verstanden. Diese Zielvorgaben handeln die Hochschulen mit dem Staat aus oder entwickeln sie unter Beratung von Vertretern und an der Hochschulentwicklung interessierten Gruppen, an die der Staat Steuerungseinfluss delegiert

hat (z.B. Hochschulräte). Die Wege, um die vereinbarten Zielvorgaben zu erreichen, können von den Hochschulen dann selber gewählt werden.

Die Außensteuerung manifestiert sich in erster Linie in der Einführung von Globalhaushalten und dem daran gekoppelten Abschluss von Zielvereinbarungen zwischen den Hochschulen und den zuständigen Landesministerien. Globalhaushalte ermöglichen es den Hochschulen im Unterschied zu den traditionellen kameralistischen Budgets, Mittel zwischen verschiedenen Haushaltspositionen zu verschieben und ungenutzte Mittel in nachfolgende Haushaltsjahre zu übertragen. Auf diese Weise können beispielsweise Mittel für Projekte von besonderem hochschulischen Interesse gepoolt oder Bonuszahlungen an besonders engagierte Mitarbeiter geleistet werden (vgl. z.B. Ziegele 2002).

Im Gegenzug zu der Umstellung ihrer Budgets auf Globalhaushalte müssen die Hochschulen sich mit den zuständigen Ministerien auf mehrjährige Entwicklungsziele einigen, die in Zielvereinbarungen festgeschrieben werden. Aus staatlicher Perspektive kann die Finanzautonomie der Hochschulen nicht vergrößert werden, ohne dass begleitend neue Mechanismen der Rechenschaftslegung und Ergebniskontrolle zur Anwendung kommen. Einige Bundesländer schließen mit jeder einzelnen ihrer Hochschulen Zielvereinbarungen ab. Andere Bundesländer integrieren Zielvereinbarungen in Hochschulverträge über Haushalts- und Personalangelegenheiten, die zu einem bestimmten Zeitpunkt mit allen Hochschulen in weitgehend identischer Form abgeschlossen werden (vgl. König/Schmidt/Kley 2003).

Die bisher abgeschlossenen Zielvereinbarungen beziehen sich in erster Linie auf folgende Aspekte:

- das Profil, das eine Hochschule mittels einer Konzentration ihrer Aktivitäten herausbilden soll,
- die qualitative Verbesserung von Forschung und Lehre,
- die Förderung von Nachwuchswissenschaftlern,
- Internationalisierung und
- Entwicklungsziele für bestehende und neue Studienangebote (vgl. Burkhardt/Scheuring 2002).

Bislang stehen allerdings die oben unter der Governance-Dimension „staatliche Regulierung" beschriebenen, weiterhin bestehenden staatlichen Vorgaben einer wirklichen prozeduralen Gestaltungsautonomie der Hochschulen entgegen. Ziegele (2002) weist darauf hin, dass die Hochschulen vor allem aufgrund der Bindung von ungefähr 80 Prozent der Hochschulhaushalte durch öffentliche Besoldungsvorschriften trotz Globalbudgets in der Praxis oftmals nur über weniger als zehn Prozent ihrer Haushaltsmittel wirklich frei entscheiden können.

Außer durch Zielvereinbarungen erfolgt eine Außensteuerung der Hochschulen neuerdings auch über Hochschulräte (vgl. hierzu Ziegele 2004; Müller-Bromley 2004; Mayntz 2002; Hochschulrektorenkonferenz 2002). Immer mehr Länder ersetzen bisherige Hochschulkuratorien durch Hochschulräte. Auch wenn die Verwendung der Begriffe „Kuratorium" und „Hochschulrat" in der Praxis nicht immer trennscharf erfolgt,

so werden als Kuratorien vornehmlich solche Gremien bezeichnet, die eine Verbindung hochschulischer Aktivitäten zum regionalen und überregionalen Umfeld der Hochschulen gewährleisten sollen. Im Rahmen von Kuratorien werden Vertreter interessierter gesellschaftlicher Gruppen über die Aktivitäten der Hochschulen informiert, können ihre Erwartungen und Fragen an die Hochschule artikulieren, und es werden gegebenenfalls gemeinsame Projekte initiiert. Einem Kuratorium gehören in der Regel neben externen Vertretern gesellschaftlicher Gruppen (vor allem der Wirtschaft, der Gewerkschaften, der Kirchen und der Medien) auch Vertreter der Hochschule selber an. Kuratorien haben eine lediglich beratende Funktion für die Hochschulen.

Demgegenüber besteht die Aufgabe von häufig ausschließlich extern besetzten Hochschulräten in erster Linie darin, sich mit Fragen der hochschulischen Organisation und Entwicklung zu befassen. Als Gremien hochschulischer Außensteuerung sollen sie hochrangige externe Persönlichkeiten in die Diskussion über Grundsatzfragen der Hochschulentwicklung einbinden. Hochschulräte übernehmen idealerweise einzelne Aufgabenfelder, für die bisher das Ministerium oder die Hochschulleitung zuständig waren. Hochschulräte sollen dazu beitragen, dass die Hochschulleitung professionell ausgeübt wird, sowie an der Definition eines institutionellen Profils und einer aus dem Profil abgeleiteten Entwicklungsstrategie mitwirken. In dieser Rolle repräsentieren sie das öffentliche Interesse im Machtvakuum zwischen einer geringeren Einflussnahme des Staates und den nur bis zu einem gewissen Punkt autonomen Hochschulen. Hochschulräte sollen außerdem dazu beitragen, die Unabhängigkeit der Hochschulleitung sowohl von der staatlichen Administration als auch von hochschulischen Gremien sicherzustellen.

In der Praxis haben die Länder den Hochschulräten allerdings nur begrenzte Befugnisse zugewiesen. Im Wesentlichen können sie die Hochschulleitung nur beraten, indem sie Stellungnahmen zu Vorlagen des Hochschulpräsidiums abgeben und dessen Vorschlägen zu Verfahrensweisen in Bezug auf wichtige Fragen der Hochschulentwicklung ihre Zustimmung erteilen. Nur in ganz wenigen Ländern können Hochschulräte in Bezug auf die Hochschulentwicklung selber initiativ werden, indem sie eigene Vorschläge in die Diskussion einbringen. Stellungnahmen der Hochschulräte können allerdings in der Regel von den Hochschulleitungen auch nicht ohne besondere Begründung übergangen werden.

Über die vergleichsweise größte Einflussmöglichkeit auf die Hochschulentwicklung verfügen die Räte derjenigen Hochschulen (vor allem in Niedersachsen), die die Rechtsform einer Stiftung angenommen haben. Diese Räte entscheiden über die Verwendung des Stiftungsvermögens. Die Aktivitäten der übrigen Hochschulräte konzentrieren sich im Wesentlichen auf folgende strategische Bereiche (Reihenfolge nach Häufigkeit der Nennung in den entsprechenden Abschnitten der Ländergesetze):

- Entwicklungs- und Ausstattungspläne der Hochschule,
- die hochschulische Profilbildung,
- allgemeine Haushaltsfragen,
- Grundsatzentscheidungen in Bezug auf die Hochschulorganisation,

- die Notwendigkeit und die Gestaltung von Evaluationsprozessen,
- Zielvereinbarungen mit dem Staat,
- Richtlinien für die Ausstattung der Hochschule,
- das Angebot von Studienprogrammen,
- allgemeine Fragen mit Bedeutung für die Hochschulentwicklung.

In einigen Bundesländern sind die Hochschulräte zudem an der Wahl der Hochschulleitungen beteiligt.

Ersten Erfahrungsberichten zufolge[1] ist davon auszugehen, dass die Hochschulräte ihre begrenzten, gesetzlich verbrieften Wirkungsspielräume noch nicht voll ausschöpfen. Aufsehen erregte vor einiger Zeit der Rücktritt des Hochschulrats einer traditionsreichen Forschungsuniversität (der Philipps-Universität Marburg), dessen Mitglieder keinerlei Möglichkeit sahen, Einfluss auf die Entwicklung der Universität zu nehmen (vgl. o.A. 2003).

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Hochschulräte in der Form, in der sie in den letzten Jahren eingeführt wurden, nicht notwendigerweise in der Lage sind, organisatorische Veränderungen an den Hochschulen herbeizuführen. Sie können lediglich vom Hochschulpräsidium definierte Strategien leicht modifizieren und die Verfahren der Umsetzung von beschlossenen Reformen beeinflussen. Im Idealfall geben sie der Hochschulleitung wohlmeinende Ratschläge und vertreten die Interessen der Hochschule gegenüber dem zuständigen Ministerium. Auch die weitgehend durch gesetzliche Vorschriften bedingte strukturelle Inflexibilität der Hochschulen beschneidet den potenziellen Gestaltungsspielraum von Hochschulräten. Mayntz (2002) weist allerdings darauf hin, dass Hochschulräte durchaus dazu beitragen, die Hochschulen zu korporativen Akteuren zu entwickeln. Nach Mayntz leisten sie damit einen Beitrag zur Entwicklung der institutionellen Autonomie von Hochschulen.

Im Ergebnis ist die Außensteuerung der Hochschulen deutlich ausgeweitet worden. Die Länder bleiben jedoch vorsichtig und behalten sich einen gewissen Grad der Einflussnahme auf Prioritäten der Entwicklung ihrer Hochschulen vor. Die Außensteuerung kann aber nur begrenzt wirksam werden, so lange weiterhin entscheidende Aspekte hochschulischer Organisation staatlichen Vorgaben unterliegen. Dauerverträge, detaillierte Besoldungsvorschriften und staatliche Genehmigungsvorbehalte machen die innerhochschulische Organisation noch zu unflexibel, um angemessen auf Impulse aus der Außensteuerung reagieren zu können.

3.3 Wettbewerb

Wettbewerb im Hochschulwesen kann sowohl zwischen Hochschulen als auch innerhalb von Hochschulen zwischen Fachbereichen oder einzelnen Lehrstühlen stattfinden.

1 Beispielsweise befassten sich die Beiträge auf dem 1. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück am 10. März 2004 mit dem Thema „Was leisten Hochschulräte?“

Er kommt in Bezug auf solche Kriterien (Studierendenzahlen, Drittmitteleinwerbung) zustande, die für die Verteilung knapper Ressourcen relevant sind.

Bisher waren die Mittelzuweisungen der Länder an die einzelnen Hochschulen und die Mittelzuweisungen der Hochschulen an ihre Fachbereiche weitgehend unabhängig von Leistungsunterschieden. Mittelzuweisungen an einzelne Hochschulen waren ursprünglich von der Höhe des Landeshochschulhaushalts und dem Umfang der Mittel abhängig, die einer Hochschule im Vorjahr zur Verfügung standen. Sie wurden in einem rollierenden Verfahren jährlich neu zwischen der einzelnen Hochschule und dem zuständigen Landesministerium verhandelt. Innerhalb der einzelnen Hochschulen wurden finanzielle Forderungen bisher dann erfüllt, wenn ein entsprechender Posten im Haushalt eingeplant und noch nicht ausgeschöpft worden war. Darüber hinaus konnten sich Veränderungen durch Berufungs- und Bleibeverhandlungen von Professoren ergeben (vgl. Kehm 1999).

Einige Länder haben inzwischen einen Wettbewerb zwischen ihren Hochschulen eingeführt, indem sie für die Aufteilung ihres festen Landeshochschulbudgets unter ihren Hochschulen Leistungsindikatoren zugrunde legen. Daneben wird in einigen anderen Ländern ein kleiner Teil des Hochschulbudgets (ca. 5 Prozent) speziellen Fonds zugeführt, deren Mittel denjenigen Hochschulen zugesprochen werden, die die zwischen ihnen und dem Staat geschlossenen Zielvereinbarungen besonders erfolgreich umgesetzt haben. Die Hochschulen in einigen Bundesländern stehen somit in Bezug auf die von den Ministerien eingesetzten Leistungsindikatoren und die in den Zielvereinbarungen thematisierten Aspekte untereinander im Wettbewerb.

Innerhalb der Hochschulen sind als neue Wettbewerbselemente die leistungsorientierte interne Mittelverteilung und die Flexibilisierung der Professorengehälter in Einführung begriffen. In Zukunft sollen neu eingestellte Professoren bei besonders guter Leistung ein Gehalt über dem bisherigen Regelsatz und bei besonders schwacher Leistung ein Gehalt unter dem bisherigen Regelsatz beziehen. Leilich/Sadowski (2004) schildern außerdem Erfahrungen mit einem „Raumhandel" innerhalb der Hochschulen.

Auch wenn dies in deutschen Hochschulen bislang weniger stark zu Buche geschlagen ist als in anderen europäischen Ländern (z.B. in Großbritannien oder den Niederlanden), so sind durch Evaluationen und Rankings weitere Instrumente eingeführt, die den intra- und inter-institutionellen Wettbewerb verstärken. Ergebnisse von Evaluationen werden vor allem herangezogen, um eine Grundlage für die leistungsbezogene interne Mittelvergabe zu schaffen. Rankings dienen vorrangig der leistungsbezogenen externen Mittelvergabe. Dort wo die Ergebnisse von Evaluationen und Rankings die jeweils Besten „belohnen" und die Schwächsten „bestrafen", wird allerdings erfahrungsgemäß ein Mechanismus in Gang gesetzt, der als „Isomorphismus" bezeichnet wird und typischerweise das Gegenteil von dem bewirkt, was beabsichtigt war. Bei Isomorphismus handelt es sich um den Prozess, dass alle Einrichtungen die Spitzenreiter nachzuahmen versuchen, um selbst in den Genuss der „Belohnung" zu kommen. Als Folge dieses unbeabsichtigten Nebeneffekts ergibt sich tendenziell ein Rückgang der Vielfalt von Profilen und zum Teil auch Typen.

Zusammenfassend ist die Wettbewerbs-Dimension des neuen Governance-Modells in Deutschland allerdings nur schwach ausgeprägt. Die Hochschulen untereinander konkurrieren vor allem in Bezug auf Studierendenzahlen. Darüber hinaus üben die Länder weiterhin eine wichtige Planungsfunktion für den Hochschulsektor aus. Innerhochschulisch können Leistungsanreize nur eine geringe Wirkung entfalten, so lange die Hochschullehrer den Beamtenstatus beibehalten. Zudem bezweifelt eine Reihe von Autoren, dass Finanzierungsmechanismen und hierarchische Leitungsstrukturen geeignete Instrumente sind, um Einfluss auf akademische Aktivitäten zu nehmen (Hanft 2000; Pellert 1999 und 2000 und auf der Grundlage erster empirischer Ergebnisse Minssen/Wilkesmann 2003). Als Expertenorganisationen, so wird argumentiert, seien die Aktivitäten der Hochschulen eher über Renommee und wissenschaftliche Anerkennung als über Geld und Macht zu steuern.

Auch in Deutschland hat es Versuche gegeben, institutionelles oder fächerbezogenes Ranking im Hochschulbereich durchzuführen. Solche Versuche sowie deren vorrangig massenmedial aufbereitete Ergebnispräsentation sind jedoch immer kontrovers diskutiert und politisch weitgehend ignoriert worden. Gleichwohl spielen Hierarchien institutioneller Reputation eine Rolle, insbesondere hinsichtlich der Forschungsförderung und einer in letzter Zeit wieder erwachenden Elitediskussion. Einem realen Wettbewerb der Hochschulen untereinander stehen jedoch weiterhin Gleichheitsgrundsätze und -gebote der Länder und des Bundes entgegen, nach denen etwa gleiche Lebenschancen und die Ermöglichung von Mobilität qua Hochschulwechsel seitens der Studierenden eine Schließung der Zulassung an einzelnen Hochschulen durch Auswahl von Studierenden oder institutionellen Numerus Clausus verhindern.

3.4 Akademische Selbstorganisation

Die Governance-Dimension der akademischen Selbstorganisation bezieht sich auf die Handlungskoordination innerhalb der akademischen Gemeinschaft. Für sie charakteristisch ist eine hohe Konsensorientierung, die auf einem starken Egalitarismus beruht, innerhalb dessen lediglich Reputationsunterschiede eine Rolle spielen. Hochschulorganisatorisch manifestiert sich die akademische Selbstorganisation in der Form kollegialer Entscheidungsgremien („Gruppenuniversität“).

Traditionell spielte in der Regelungsstruktur des deutschen Hochschulsystems neben der Detailregulierung seitens des Staates die akademische Selbstorganisation eine zentrale Rolle. Starke Gremien und eher schwache Leitungsstrukturen bildeten eine bedeutsame Einheit für die intra-institutionellen Entscheidungsstrukturen. Alle akademischen Angelegenheiten wurden durch Entscheidungen hochschulischer Selbstverwaltungsgremien geregelt. Hinzu kam eine hohe Autonomie der einzelnen Professoren.

Die an Verfahren des New Public Management orientierten Hochschulreformen der letzten Jahre wollen nun in der Regel diejenigen Akteure innerhalb der Hochschule stärken (insbesondere die Hochschulleitung und die Dekane), die im traditionellen Selbstverwaltungsmodell eher schwachen Einfluss hatten. Mit dem neuen, an eher ma-

nagerialistischen Ansätzen orientierten Governance-Regime wird die akademische Selbstorganisation (insbesondere die Funktion der Senate oder Konzile) tendenziell geschwächt. Nicht nur dadurch, dass die Außensteuerung zunimmt und der Hochschule größere Rechenschaftspflichten gegenüber externen Interessengruppen auferlegt werden, sondern auch dadurch, dass die Leitungsebenen (Präsidium/Rektorat und Dekanat) gestärkt werden. Darüber hinaus werden die vorrangig auf Interessenausgleich, Verteilungsgerechtigkeit und inneruniversitären „Nichtangriffspakten" beruhenden Entscheidungsmechanismen der Gruppenuniversität bei vermehrter Außensteuerung und wachsendem Konkurrenzdruck disfunktional.

Aber gerade dieser beabsichtigte Wechsel in der intra-institutionellen Machtverteilung ist derzeit wohl noch die am schwächsten ausgeprägteste Governance-Dimension an deutschen Hochschulen. Die alten Traditionen wirken weiterhin fort, und die Dekane und Präsidenten bzw. Rektoren agieren eher im Sinne eines Interessenausgleichs (vgl. auch Braun 2001). In Norwegen und Schweden wird derzeit der Versuch unternommen, die Position dieser Akteure zu stärken, indem sie zukünftig ernannt statt gewählt werden. Im Vergleich dazu kann man in Deutschland von der Kontinuität eines Nullsummenspiels ausgehen. Dies hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass Hochschulrektoren häufig, Dekane so gut wie immer nach ihrer Amtszeit ins Glied der Professorenschaft zurücktreten und dann wieder Teil des Kollegiums sind. Bisher gibt es in Deutschland kaum Ansätze zu einer Professionalisierung und Verberuflichung gerade dieser Leitungspositionen.

3.5 Hierarchische Selbststeuerung

Die hierarchische Selbstorganisation an Hochschulen konkretisiert sich in der Existenz formaler hierarchischer Organisationsstrukturen, an deren Spitze ein persönlich verantwortlicher Leiter steht. Diesem Leiter sind weitere Führungsebenen unterstellt. Die Leitungspersonen können entweder über spezifische Regelungen oder auch über Zielvorgaben auf ihre Mitarbeiter einwirken. Letztere Form der hierarchischen Selbststeuerung ist eines der zentralen Elemente zur Reform intra-institutioneller Entscheidungsstrukturen an Hochschulen. Gemeinsam mit vermehrter Außensteuerung und Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzintensivierung bildet es den Gegenpol zum traditionellen Governance-Regime der akademischen Selbststeuerung im Rahmen der Gruppenuniversität unter den Bedingungen hoher Autonomie der einzelnen Professoren und starker staatlicher Regulierung. Für die Entscheidungsprozesse an Hochschulen wird auch von einem Übergang vom Selbstverwaltungsmodell zum Management-Modell gesprochen.

Das Instrument der hierarchischen, an Modellen des New Public Management orientierten Governance von Hochschulen soll das durch staatliche Deregulierung und Beschneidung des Einflusses akademischer Selbstverwaltungsgremien potenziell entstehende Machtvakuum füllen. Zwei Folgen dieses Trends sind absehbar:

Erstens wird eine Professionalisierung der Hochschulleitungen erforderlich. Ein aus den Reihen der Professorinnen und Professoren für wenige Jahre gewählter Rektor, wie

es vielfach bisher an deutschen Hochschulen üblich gewesen ist, wird kaum in der Lage sein, strategische Managementfunktionen für den korporativen Akteur Hochschule auszufüllen, es sei denn, es handelt sich um ein „Naturtalent". Darüber hinaus bedarf die strategische Entwicklung und Positionierung einer Hochschule eines längeren Atems als den der üblichen Amtszeiten. Nicht nur ein Übergang von der Wahl zur Ernennung – wie zum Beispiel in Schweden und Norwegen realisiert – durch Hochschulräte oder Kuratorien, sondern auch die Veränderung des (Ehren)Amtes hin zu einer eigenständigen Berufskarriere darf in diesem Zusammenhang erwartet werden. Ob sich dieser Trend auch für das Amt des Dekans durchsetzen wird, kann zur Zeit noch nicht beurteilt werden. Auf der Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene werden derzeit andere Formen der Professionalisierung sichtbar: auf Dauer eingestellte Dekanatsassistenten oder Fachbereichsentwickler, die in enger Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Dekan oder der Dekanin beratend und entscheidungsvorbereitend wirken (vgl. hierzu auch die Ergebnisse des von der Volkswagen-Stiftung geförderten Projekts „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung" z.B. bei Lüthje 2000).

Zweitens bilden sich neue hochschulnahe Professionen und Agenturen in der Hochschule und im Umfeld der Hochschulen heraus. In den deutschen Hochschulen selbst sind hier insbesondere Technologietransferstellen, Marketing und Alumnipflege, Beratung im Rahmen von Career Services und die Professionalisierung der Akademischen Auslandsämter zu International Offices zu nennen. Auch der Aufbau von Management-Informationssystemen zählt dazu. Externe Agenturen lassen sich in Deutschland vorrangig im Feld der Akkreditierung und Evaluation finden. Ein bedeutsamer Teil dieser neuen Funktionen und Professionen dient sowohl der besseren strategischen Verortung der Hochschulen in ihrem regionalen, nationalen und auch internationalen Umfeld als auch der erhöhten Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber der Öffentlichkeit.

4. Schlussbetrachtung: Ausprägung und Verbindung der Governance-Dimensionen

Geht man von den fünf genannten Governance-Dimensionen aus, lässt sich idealtypisch feststellen, dass im traditionellen Governance-Regime der Hochschulen staatliche Regulierung und akademische Selbstverwaltung besonders stark ausgeprägt sind. In einem an Grundsätzen des New Public Management orientierten Governance-Regime hingegen erlangen die anderen drei Dimensionen – Außensteuerung, Wettbewerb und hierarchische Selbststeuerung – stärkere Bedeutung.

In der Praxis wurde mit der Deregulierung des Hochschulrahmengesetzes auf Bundesebene ein solides Fundament für die Einführung eines an Verfahren und Instrumenten des New Public Management orientierten Governance-Regimes gelegt. Auf der Ebene der Länder wird die Rahmengesetzgebung nun aber auf unterschiedliche Weise adaptiert. Einige Länder haben die Entscheidungsautonomie ihrer Hochschulen stärker ausgeweitet als andere. Insgesamt wurden in den letzten Jahren wettbewerbliche Elemente und Elemente der Einflussnahme externer „Stakeholder" spürbar vermehrt. Die

Reaktionen der Hochschulen auf jedes noch so zweifelhafte und kritisierbare Ranking zeigen dies. Die von Bundesbildungsministerin Edelgard Bulmahn im Frühsommer 2004 angestoßene Diskussion über die besondere Förderung einiger deutscher Hochschulen zu Elitehochschulen hat diese Entwicklung weiter befördert. Auch wenn der Plan zur Einrichtung von Eliteuniversitäten mit besonderer staatlicher Förderung mittlerweile bereits wieder zurückgenommen wurde, waren die drei oder auch zehn Hochschulen, die sich für eine Elitenbildung eignen würden, erstaunlich schnell identifiziert.

Zu beobachten ist, dass an den Hochschulen heute Elemente des traditionellen Governance-Regimes der Gruppenuniversität fortbestehen, sodass in der Realität derzeit Elemente beider idealtypischer Governance-Regimes nebeneinander wirken: Zum einen besteht die staatliche Regulierung neben der neu eingeführten Außensteuerung und einem begrenzten Wettbewerb zwischen den Hochschulen fort. Zum anderen kann die hierarchische Selbststeuerung die akademische Selbstorganisation nicht vollständig verdrängen.

Die gesetzlichen Reformen wirken im Wesentlichen nur bis auf die Ebene der Hochschulleitungen. Modelle und Verfahren innerhochschulischer Organisation hingegen sind von den Hochschulen selber auszuarbeiten. Da in den Fachbereichen und Fakultäten die gewachsenen Orientierungen und Überzeugungen weiterhin fest verankert sind, können sie die Durchdringung der Hochschulen mit dem neuen Governance-Regime blockieren. Darüber hinaus kann die leistungsorientierte Vergütung auf der Basis von innerhochschulischen Zielvereinbarungen nur eine marginale Wirkung entfalten, so lange die Professoren über eine Lebenszeitbeschäftigung mit gesichertem Gehalt verfügen.

Überdies sollte auch der Einfluss internationaler Entwicklungen, insbesondere im Rahmen der Schaffung eines europäischen Hochschul- und Forschungsraums nicht vergessen werden. Jenseits der europäischen Studienstrukturreformen nach dem Bachelor- und Master-Modell entwickeln sich nach und nach europäische Standards für Akkreditierung und Qualitätssicherung. Auch gibt es Diskussionen über die Errichtung einer europäischen Forschungsgemeinschaft und werden der auf Vertrauen und gegenseitiger Kenntnis beruhenden grenzüberschreitenden Kooperation deutliche Wettbewerbselemente hinzugefügt. Wenn die deutschen Hochschulen an diesen Entwicklungen teilhaben wollen, dann werden sie sich zwangsläufig in die Richtung von stärker managerialistischen Ansätzen in der intra-institutionellen Steuerung entwickeln müssen.

Wie sich dann die fünf Governance-Dimensionen zueinander verhalten und welche am ausgeprägtesten sein werden, wird von Hochschule zu Hochschule unterschiedlich sein. Denkbar sind z.B. auch Kombinationen, in denen sowohl die akademische Selbstverwaltung als auch die hierarchische Steuerung stark sind oder in denen beide dieser Dimensionen schwach sind und die Außensteuerung besonders deutlich wirkt. Die bisher eher auf disziplinäre Kulturen angewandte Pfadabhängigkeit lässt sich auch auf Hochschulen als Organisationseinheiten übertragen. Unterschiede in den Ausprägungen und in der Verbindung der verschiedenen Governance-Dimensionen werden insbesondere durch unterschiedliche Ausgangsbedingungen und das Reformtempo hervorgerufen.

Literatur

Braun, D. (2001): Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten. In: Leviathan, Sonderheft 20, S. 243-262.

Braun, D. /Merrien, F.-X.(1999): Governance of universities and modernisation of the state: Analytical aspects. In: Braun, D./Merrien, F.-X. (Hrsg.): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. (Higher Education Policy Series; 53). London and Philadelphia: Jessica Kingsley, S. 9-33.

Burkhardt, A./Scheuring, A. (2002): Leistungsorientierte Mittelverteilung im Spiegel der Landeshochschulgesetze. http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/budget/einleitung.htm.

Clark, B. (1983): The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkley, CA: University of California Press.

Clark, B. (1997): The entrepreneurial university: Demand and response. Paper presented at the 19th Annual EAIR Forum at the University of Warwick.

Curry, D.J./Fischer, N.M. (1986): Public Higher Education and the State: Models for Financing, Budgeting and Accountability. San Antonio, Texas: Association for the Study of Higher Education.

Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? – Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, A. (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. (Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis). Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 3-24.

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2002) (Hrsg.): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. (Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000). Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.

Hödl, E./Zegelin, W. (1999): Hochschulreform und Hochschulmanagement – Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion. Marburg: Metropolis.

Hüfner, K. (1984): Higher Education in the Federal Republic of Germany: A Planned or a Market System or a Third Way. In: R. Avakov et al. (Hg.): Higher Education and Employment in the USSR and the Federal Republic of Germany. Paris: Unesco IIEP.

Hüfner, K. (2003): Governance and Funding of Higher Education in Germany. In: Higher Education in Europe 28, H. 2, S. 145-163.

Kehm, B.M. (1999): Higher Education in Germany – Developments, Problems, and Perspectives. (Monographs on Higher Education). Wittenberg and Bucharest: Institute for Higher Education Research and UNESCO European Centre for Higher Education.

König, K./Schmidt, S./Kley, T. (2003): Vertragliche Hochschulsteuerung. Wittenberg. www.hof.-uni-halle.de/steuerung (Stand: April 2003).

Leilich, C./Sadowski, D. (2004): Interne Märkte in Hochschulen und ihre organisatorischen Voraussetzungen. In: Die Hochschule 13, H. 1, S. 63-73.

Leszczensky, M./Orr, D. (2004): Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern. (Hochschul-Informations-System (HIS) A2-2004). Hannover: HIS.

Lüthje, J. (2000): Hochschulgerechte Leitungs- und Entscheidungsstrukturen. In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): Reform Universitäten – Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung (Symposium am 7. u. 8. Okt. 1999 in Bonn). Essen: Stifterverband, S. 44-51.

Mayntz, R. (2002): University Councils: an institutional innovation in German universities. In: European Journal of Education 37, H. 1, S. 21-28.

Mayntz, R. (2004): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie? (MPIfG Working Paper 04/1). Köln: MPIfG.

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

Minssen, H./Wilkesmann, U. (2003): Lassen Hochschulen sich steuern? In: Soziale Welt 54, H. 2, S. 123-144.

Müller-Bromley, N. (2004): Der Stiftungsrat in Niedersachsen – mehr Hochschulautonomie oder „das entfesselte Präsidium"? In: Die neue Hochschule 1/2004, S. 13-20.

Neave, G. (1984): On the Road to Silicon Valley? The Changing Relationship Between Government and Higher Education in Western Europe. In: European Journal of Education 19, H. 2, S. 113-131.

o.A. (2003): Hochschulrat tritt zurück – Harsche Kritik am Marburger Universitäts-Präsidenten Horst Kern. In: Frankfurter Rundschau vom 28.10.2003, S. 33.

Palandt, K. (2003): Universities as Foundations – The New Model of Lower Saxony. In: Higher Education in Europe 28, H. 2, S. 181-187.

Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation oder die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz: Böhlau.

Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft, A. (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. (Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis). Neuwied, Kriftel: Luchterhand, S. 39-55.

Schimank, U./Kehm, B./Enders, J. (1999): Institutional Mechanisms of Problem Processing of the German University System – Status Quo and New Developments. In: Braun, D./Merrien, F.-X. (Hrsg.): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. (Higher Education Policy Series; 53). London and Philadelphia: Jessica Kingsley, S. 179-194.

Schimank, U./Meier, F. (2002): Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Expertise im Rahmen der Förderinitiative "Science Policy Studies" des BMBF. http://www.sciencepolicy-studies.de

Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hrsg.) (2002): Qualität durch Wettbewerb und Autonomie – Landeshochschulgesetze im Vergleich. (Red.: Volker Meyer-Guckel, Michael Sonnabend) (Positionen; August 2002). Essen: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft.

Teichler, U. (1990): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland – Ein Überblick. In: Teichler, U. (Hrsg.): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Weinheim: Deutscher Studienverlag, S. 11-42.

Van Vught, F.A. (Hrsg.) (1989): Governmental Strategies and Innovation in Higher Education. London: Jessica Kingsley.

Wittek, R. (2004): Governance aus der Perspektive der Soziologie. Diskussionsbeitrag für den Workshop "Governance der Forschung" an der Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer vom 1. bis 2. Juli 2004.

Ziegele, F. (2002): Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland. Beiträge zur Hochschulforschung 24, H. 3, S. 106-121.

Ziegele, F. (2004): Was leisten Hochschulräte? Beitrag auf dem 1. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement „Was leisten Hochschulräte?" am 10 März 2004.

Anschrift der Autorinnen:
Prof. Dr. Barbara M. Kehm/Dr. Ute Lanzendorf, Universität Kassel, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung, Mönchebergstr. 17, 34109 Kassel.