

IHF

Bayerisches Staatsinstitut für
Hochschulforschung und Hochschulplanung

Beiträge zur

HOCHSCHULFORSCHUNG

1 | 2023

Themenheft

Hochschulgovernance im Umbruch:

Herausforderungen und Handlungsbedarfe für die Zukunft

Beiträge zur
HOCHSCHULFORSCHUNG
1 | 2023

Themenheft

Hochschulgovernance im Umbruch:

Herausforderungen und Handlungsbedarfe für die Zukunft

Impressum

Beiträge zur Hochschulforschung

erscheinen zweimal im Jahr

ISSN (Print) 0171-645X

ISSN (Online) 2567-8841

Herausgeber: Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung
und Hochschulplanung, Lazarettstraße 67, 80636 München

Tel.: 089/2 1234-405, Fax: 089/2 1234-450

E-Mail: Sekretariat@ihf.bayern.de

Internet: <https://www.ihf.bayern.de>

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Katrin Auspurg (Ludwig-Maximilians-Universität München)

PD Dr. Lutz Bornmann (Max-Planck-Gesellschaft)

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans (Universität Hannover, DZHW)

Prof. Dr. Georg Krücken (Universität Kassel, INCHER)

Prof. Dr. Isabell Welpke (Technische Universität München, IHF)

Dr. Lydia Hartwig (IHF)

Prof. Dr. Yvette Hofmann (Ludwig-Maximilians-Universität München)

Geschäftsführende Herausgeberin: Dr. Johanna Witte

Redaktion: Dr. Johanna Witte (V.i.S.d.P.), Christina Elhalaby, Stefanie Poschlod
Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung

E-Mail: witte@ihf.bayern.de

Die abgedruckten Beiträge geben die Meinung der Verfasserinnen und
Verfasser wieder.

Graphische Gestaltung: Haak & Nakat, München

Satz: Dr. Ulrich Scharmer, München

Druck: Steinmeier, Deiningen

Ausrichtung, Themenspektrum und Zielgruppen

Die *Beiträge zur Hochschulforschung* sind eine der führenden wissenschaftlichen Zeitschriften im Bereich der Hochschulforschung im deutschen Sprachraum. Sie zeichnen sich durch hohe Qualitätsstandards, ein breites Themenspektrum und eine große Reichweite aus. Kennzeichnend sind zudem die Verbindung von Wissenschaftlichkeit und Relevanz für die Praxis sowie die Vielfalt der Disziplinen und Zugänge. Dabei können die *Beiträge* auf eine lange Tradition zurückblicken. Die Zeitschrift ist seit ihrer Gründung 1979 viermal jährlich erschienen; seit 2023 erscheint sie zweimal im Jahr. Sie publiziert Artikel zu Veränderungen in Universitäten, Fachhochschulen und anderen Einrichtungen des tertiären Bildungsbereichs sowie zu Entwicklungen in Hochschul- und Wissenschaftspolitik in nationaler und internationaler Perspektive.

Wichtige Themenbereiche sind:

- Governance von Hochschulen und Forschungseinrichtungen,
- Steuerung und Optimierung von Hochschulprozessen,
- Hochschulfinanzierung,
- Qualitätssicherung und Leistungsmessung,
- Studium und Studierende, Umsetzung des Bologna-Prozesses,
- Übergänge zwischen Schule, Hochschule und Arbeitsmarkt,
- Forschung und wissenschaftlicher Nachwuchs, akademische Karrieren,
- Geschlechterungleichheiten in der Wissenschaft,
- Wissenschaft und Wirtschaft,
- International vergleichende Hochschulforschung,
- Wissenschaftsforschung.

Die Zeitschrift veröffentlicht quantitative und qualitative empirische Analysen, Vergleichsstudien, Überblicksartikel und Einblicke in die Praxis, die ein anonymes Peer Review-Verfahren (*double blind*) durchlaufen haben. Sie bietet die Möglichkeit zum Austausch von Forschungsergebnissen und stellt ein Forum für Hochschulforscherinnen und -forscher sowie Expertinnen und Experten aus der Praxis dar. Die zwei Ausgaben pro Jahr verteilen sich auf ein Heft, das das gesamte Spektrum der Hochschulforschung abbildet, sowie ein Themenheft. Hierfür erfolgt in der Regel ein Call for Papers. Manuskripte können jederzeit in deutscher und englischer Sprache eingereicht werden.

Die *Beiträge* richten sich an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die sich mit Fragen des Hochschulwesens und seiner Entwicklung befassen, aber auch an politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, Hochschulleitungen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hochschulverwaltungen, Ministerien und Wissenschafts- und Hochschulorganisationen.

Alle Ausgaben der *Beiträge zur Hochschulforschung* sind *open access* verfügbar: Sie erscheinen in gedruckter Form und werden auf der Homepage unter www.bzh.bayern.de veröffentlicht.

Inhalt

Editorial	5
Editorial zum Themenheft	7
Abstracts	10
Forschungsartikel	
Axel Oberschelp: Die Governance-Perspektive in der Hochschulforschung: Umsetzung und Erträge eines Forschungskonzepts	14
Monika Jungbauer-Gans, Anja Gottburgsen, Bernd Kleimann: Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft	44
Elke Bosse, Maren Lübcke, Klaus Wannemacher, Grit Würmseer: Vom Krisenmodus zur Zukunftsgestaltung: Digitalisierung von Studium und Lehre in Reaktion auf die Corona-Pandemie	66
Research Notes	
Leonie Weißenborn: Neue Governanceanforderungen an Berufungen: Auf welche Widerstände trifft das Tenure-Track-Verfahren?	88
Sabrina Petersohn, Christoph Thiedig: Forschungsberichterstattung in Krisenzeiten: Führt die Corona-Pandemie zu einem Digitalisierungsschub?	100
Liudvika Leišytė: Work-life balance of early career academics in the context of COVID-19 pandemic-related regulatory changes	114
Buchvorstellungen	130
Zu guter Letzt	132
Hinweise für Autorinnen und Autoren	135

Editorial

Zum Jahreswechsel 2022/2023 habe ich die geschäftsführende Herausgabe der *Beiträge zur Hochschulforschung* von Lydia Hartwig übernommen. Seit dem Jahr 2000 hat sie die Zeitschrift gemeinsam mit unserem Herausgeberbeirat zu einer der führenden Fachzeitschriften für Hochschulforschung im deutschsprachigen Raum entwickelt, die für ein breites Spektrum an Themen, Methoden und Disziplinen steht. Leitendes Ziel war dabei, eine hohe wissenschaftliche Qualität mit Verständlichkeit und Relevanz für eine breite interessierte Fachöffentlichkeit, auch aus Hochschulpolitik und -praxis, zu vereinen. Zudem wurde ein konsequentes *double-blind-peer-review*-Verfahren etabliert. Des Weiteren wurden die Artikelformate diversifiziert und geschärft, um unterschiedliche Darstellungsweisen und Schwerpunktsetzungen zu ermöglichen. Diese bewährten Traditionen möchten wir fortsetzen und zugleich weiterentwickeln, um die Relevanz der *Beiträge* in einer sich wandelnden wissenschaftlichen Medien- und Publikationslandschaft für den wissenschaftlichen Diskurs und den Transfer in die Praxis zu stärken. Hierzu werden künftig zwei statt vier Ausgaben pro Jahr erscheinen, jeweils ein „freies“ Heft und ein Themenheft. Auch möchten wir die Internationalität der *Beiträge* stärken, ohne dabei die Besonderheiten einer Hochschulforschungszeitschrift für den deutschsprachigen Raum aufzugeben. Auf bewährte Weise wird Christina Elhalaby weiterhin die *Beiträge* unterstützen. Wir freuen uns auf die zukünftigen Aufgaben und den gemeinsamen Weg!

Johanna Witte, für das Herausgeber- und Redaktionsteam

Editorial zum Themenheft

Der Wandel der Hochschulgovernance, verstanden als Gesamtheit der Koordinationsmechanismen in Hochschule und Wissenschaft, ist ein zentrales Thema in Hochschulpraxis und -forschung. Bewußt gesteuerte Reformen, aber auch unvorhergesehene, disruptive Veränderungen wie die Corona-Pandemie, gehen mit einer beständigen Anpassung von Handlungsmustern und Steuerungsinstrumenten unterschiedlicher Akteure einher. Veränderungen der Hochschulgovernance unterliegen dabei gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Entwicklungsdynamiken. So hat beispielsweise die Corona-Pandemie die umfassende Digitalisierung von Lehr- und Verwaltungsprozessen beschleunigt und die Relevanz wissenschaftlicher Beiträge zur Lösung dringender gesellschaftlicher Probleme für Politik und Öffentlichkeit deutlich gemacht.

Vor diesem Hintergrund stellt das vorliegende Themenheft das Verhältnis zwischen gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken einerseits und den Reformen und Umbrüchen der Hochschulgovernance andererseits in den Mittelpunkt. Im Fokus stehen dabei Veränderungen in Bezug auf Lehre, Forschung, wissenschaftliche Karrieren und Lehrpersonal.

Axel Oberschelp skizziert die Ergebnisse einer empirischen Studie zur Anwendung der Governance-Perspektive in der Hochschulforschung. Ausgehend von der Feststellung, dass eine breite Rezeption dieses Konzepts in der Forschungsliteratur in engem Zusammenhang mit den Reformen im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem steht, analysiert er Zeitschriftenartikel und Hochschulschriften der Jahre 2010 bis 2019. Die Auswertung zeigt eine zunehmende Publikationsaktivität und identifiziert organisationsinterne Governance sowie Lehre als die beiden bevorzugt behandelten Gegenstandsbereiche. Forschung und wissenschaftliche Karrieren einschließlich Personalentwicklung werden ebenfalls häufig thematisiert, während andere Anwendungsfelder von Governance weniger erforscht sind, z. B. der Wissens- und Technologietransfer oder die wissenschaftliche Weiterbildung.

Monika Jungbauer-Gans, Anja Gottburgsen und Bernd Kleimann erläutern in ihrem Beitrag verschiedene Governance-Modi und stellen als neue Form die wertebasierte Governance vor, die eine Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen gibt. Das Autorenteam nennt konkrete Instrumente und erläutert deren Wirkungsweise an Beispielen, darunter Mission Statements, freiwillige Selbstverpflichtungen, Audits, Berichtssysteme, die Ernennung von Beauftragten mit Stimme in Entscheidungsprozessen, die Einrichtung nicht-hierarchischer Steuerungsgruppen sowie die Verhängung von Sanktionen bei Missachtung von Governance-Prinzipien. Da die Ausgestaltung von Governance große Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit wissenschaftlicher Organisationen hat, sprechen sie sich dafür aus, Governance-Modelle in

der Wissenschaft zu analysieren und Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung systematisch fortzuentwickeln.

Elke Bosse, Maren Lübcke, Klaus Wannemacher und Grit Würmseer untersuchen die Digitalisierung in Lehre und Studium in Reaktion auf die Corona-Pandemie. Basierend auf drei bundesweiten Befragungen von Hochschulleitungen geben sie Einblicke in den Stand digital gestützter Lehre sowie die hierfür relevanten Entscheidungsstrukturen während und nach der Pandemie. War die digital gestützte Lehre zuvor meist auf die Nutzung der verfügbaren IT-Systeme und den Einsatz mobiler Endgeräte beschränkt, so bauten die Hochschulen während der Pandemie im Zuge der Umstellung auf virtuelle Lehre ihre digitale Infrastruktur sowie die erforderlichen technisch-didaktischen Unterstützungsstrukturen aus. Für die Zukunft rechnet das Autorenteam mit einem weiteren Ausbau und einer zunehmenden Verbreitung digitaler Lehrformate.

Leonie Weißenborn widmet sich in ihrem Beitrag der Governance von Berufungen mit Tenure Track und analysiert die Anforderungen auf Basis von Interviews mit Mitgliedern von Berufungskommissionen verschiedener Fächergruppen. Während sich Tenure-Track-Verfahren in den Natur- und Lebenswissenschaften in die etablierte Rekrutierungstradition von Professorinnen und Professoren einfügten, sei in den anwendungsorientierten Ingenieurwissenschaften weiterhin die Erfahrung in der Industrie das maßgebende Berufungskriterium und in den geisteswissenschaftlichen Fächergruppen das „zweite Buch“. Die Autorin konstatiert, dass die Berufung auf eine Lebenszeitprofessur auf fächerspezifischen Leistungskriterien basiert. Sie kommt daher zu dem Schluss, dass es fraglich sei, ob sich Tenure-Track-Verfahren langfristig in der Breite der verschiedenen Fächer etablieren werden.

Sabrina Petersohn und Christoph Thiedig untersuchen die Entwicklung digitaler Infrastrukturen für die institutionelle Forschungsberichterstattung. Auf Basis erster Befunde einer deutschlandweiten Befragung von Personen, die mit IT-gestützter Forschungsberichterstattung betraut sind, sowie auf der Grundlage exemplarischer Fallstudien an Forschungseinrichtungen analysieren sie die Rolle von Datenbank- und Informationssystemen für die Forschungsberichterstattung und Hochschulsteuerung. Sie stellen fest, dass die meisten Forschungseinrichtungen bislang nicht das volle Potenzial digitaler Informationssysteme für die Dokumentation und Außendarstellung ihrer Forschungsleistungen ausschöpfen und dass die Pandemie hier – anders als im Bereich der Lehre – nicht als ein wesentlicher Treiber auszumachen war.

Liudvika Leišytė untersucht in ihrem Artikel die Umsetzung der dienst- und arbeitsrechtlichen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie – insbesondere die Auswirkungen der Regelungen zum Homeoffice – auf die Arbeit von Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern. Ihre Fallstudie an einer Hochschule in

Nordrhein-Westfalen macht deutlich, dass fast die Hälfte der Befragten keine andere Wahl hatte, als von zu Hause aus zu arbeiten, wobei die Arbeitszeiten an Umfang zugenommen haben. Knapp 50 Prozent der Befragten waren bestrebt, Arbeit und Familie miteinander zu vereinbaren, während etwa ein Drittel Arbeits- und Privatleben konsequent voneinander zu trennen versuchte. Die Autorin konstatiert, dass sich die Arbeit im Homeoffice insbesondere bei Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Kindern nachteilig auf deren Work-Life-Balance ausgewirkt hat.

Bernd Kleimann, Yvette Hofmann und Isabell Welpke

Abstracts

Axel Oberschelp:

The governance perspective in higher education research: Implementation and yields of a research concept

The article presents the results of an empirical study that asks about the implementation and yields of the use of the governance perspective in higher education research. This analytical perspective was originally developed in political science and economics and was transferred to the subject areas of science studies and higher education from the 2000s onwards. A broad reception of this concept in the research literature is closely related to the reforms in the German higher education and science system. The analysis, based on journal articles, dissertation and habilitation theses from the period 2010 to 2019, summarises an increasing publication activity and identifies internal organisational governance and teaching as the two preferred subject areas. The work on governance within the organisation is subjected to a more in-depth, substantive analysis. Finally, the article discusses future development perspectives of the governance concept in higher education research.

Monika Jungbauer-Gans, Anja Gottburgsen, Bernd Kleimann:

Value-based governance in higher education and science

The governance of German universities is traditionally characterised by strong academic self-organisation with a high degree of autonomy for professors as well as pronounced state regulation. In addition, elements of New Public Management have been integrated in various change management processes over the last two decades. The governance of higher education and science, understood as coordination and decision-making mechanisms, faces the challenge of increasingly taking into account societal values, as they are brought to universities and research institutions by diverse stakeholders. Starting from an anchoring in organisational sociology, this article explains the different modes of governance and presents a new form, *value-based governance*, which can serve as an answer to the societal demands. Our contribution not only describes value-based governance as a governance mode in its own right, but also elaborates on concrete instruments and forms of action coordination.

Elke Bosse, Maren Lübcke, Klaus Wannemacher, Grit Würmseer:
From crisis mode to future planning: Digitalisation of teaching and learning in reaction to the COVID-19 pandemic

The paper examines the development of digital teaching and learning in reaction to the COVID-19 pandemic in order to raise questions with regard to changes in the governance of higher education. Guided by the principles of triangulation, the results of three surveys from the perspective of higher education leadership were integrated with regard to the state of digital teaching, decision-making and strategy building before, while and after the pandemic crisis. Complemented by comparing higher education institutions with and without a defined digital strategy, the overall findings suggest a change process that is not limited to the transition to digital teaching by expanding the respective infrastructure and support services. Rather, the transformation increasingly involves participatory decision-making as well as building and implementing digital strategies.

Leonie Weißborn:
New governance requirements for recruitments: Which obstacles does the tenure-track procedure face?

The introduction of the tenure-track procedure means that established procedures have to adapt according to the new career pathway to a lifetime professorship. This contribution analyses which new governance practices for recruitment to a tenure-track professorship are developed, how appointment committees of different subject areas apply them and what resentment they face. For this purpose, professorial members of tenure-track appointment committees were interviewed about their criteria for recruitment. The results indicate that the tenure-track procedure standardises the “natural/life-sciences path” to a professorship. As a result, epistemically grounded performance expectations of other subject areas are not adequately taken into account. The interviewees also see a loss of influence in personnel decisions in tenure-track procedures and lament the strengthening of university leadership.

Sabrina Petersohn, Christian Thiedig:

Research reporting in times of crisis: Does the COVID-19 pandemic push digitalisation?

Given the push towards the digitalisation within research institutions during the pandemic, the article addresses the question of what effects these developments have on institutional research reporting: Are new usage scenarios for databases and information systems emerging? The role of database and information systems in research reporting and university management is examined on the basis of findings from a nationwide survey of people entrusted with IT-supported research reporting as well as case studies at research institutions with advanced research information management practices.

Liudvika Leišytė:

Work-life balance of early-career academics in the context of COVID-19 pandemic-related regulatory changes

To cope with the COVID-19 pandemic, between March 2020 and December 2021 universities in Germany adopted regulatory frameworks which required working in a home office or in a hybrid mode. These regulations created both new opportunities and challenges for academic work-life balance. Drawing on the notion of academia and family as “greedy institutions”, this research note serves as an attempt to understand the linkages between the whole range of regulatory developments and the experience of home office among early-career academics at one university in North Rhine-Westphalia. The pandemic rules and regulations had some detrimental effects in mitigating the greedy institutions of academia and family, albeit meant to protect from health threats. Here, especially the intersectionality effects are relevant, since the intersection of early career, being female, having children and working in the home office made a difference for work-life balance in the pandemic times.

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 Handlungsrationaltäten 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).¹
- 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.

¹Dies 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.² 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

²Die 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,³ 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.

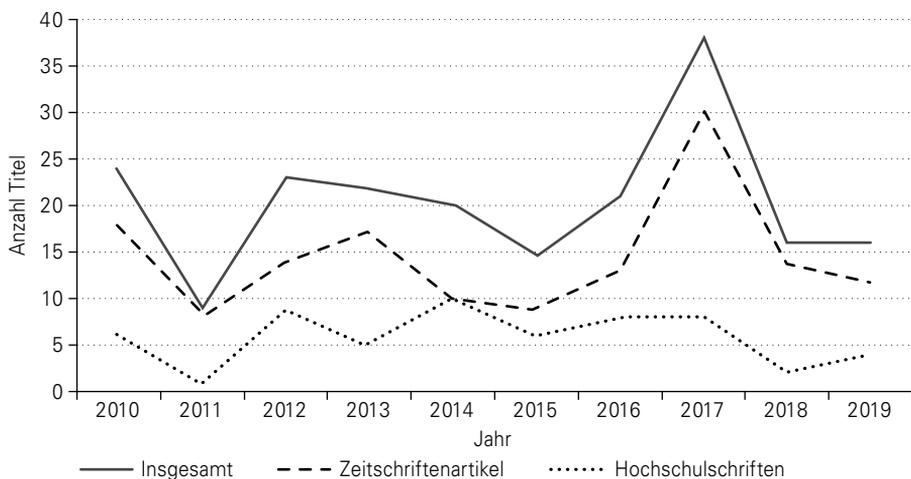
4.1.1 Formale Merkmale

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

³In 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



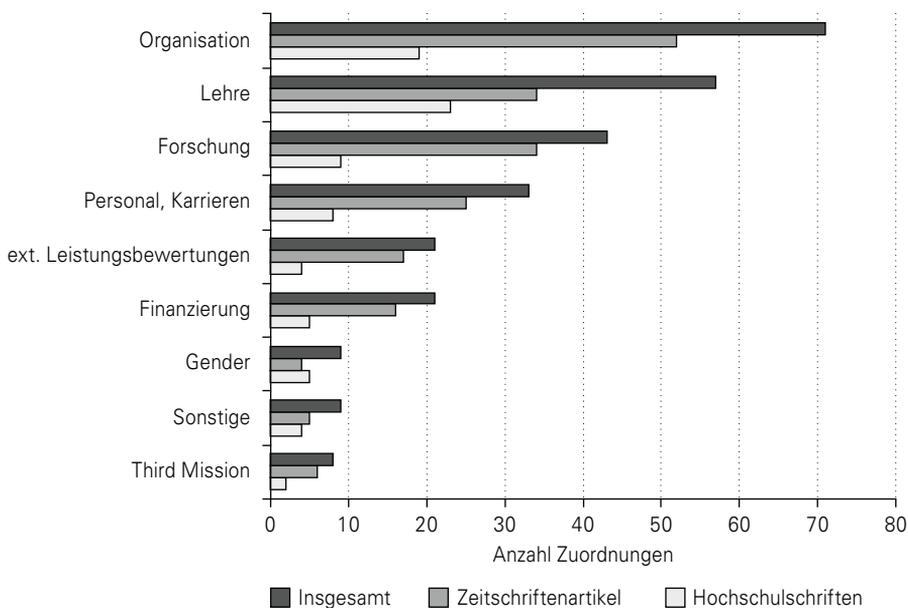
Ein Grund für den festzustellenden Publikationspeak im Jahr 2017 ist die thematische Ausrichtung des Hefts 3-4 der Zeitschrift *Beiträge zur Hochschulforschung* auf „Neue

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, Lehre⁴, Third Mission) sind die Bereiche Organisation, Personal und Karrieren, Finanzierung, Gender und externe Leistungsbewertungen (Rankings, Ratings, Evaluationen) vorzufinden.

Abbildung 2: Gegenstandsbereiche⁵



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:

⁴Einschließlich der wissenschaftlichen Weiterbildung.

⁵Die 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 individuell⁶. 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).

⁶Wobei 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	
Zeitschriftenartikel	34 (23%)	111 (77%)	42	49	20	145 (100%)
Hochschulschriften	3 (5%)	56 (95%)	9	29	18	59 (100%)
Summe	37 (18%)	167 (82%)	51	78	38	204 (100%)

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.⁷

4.2 Organisationsbezogene Governance

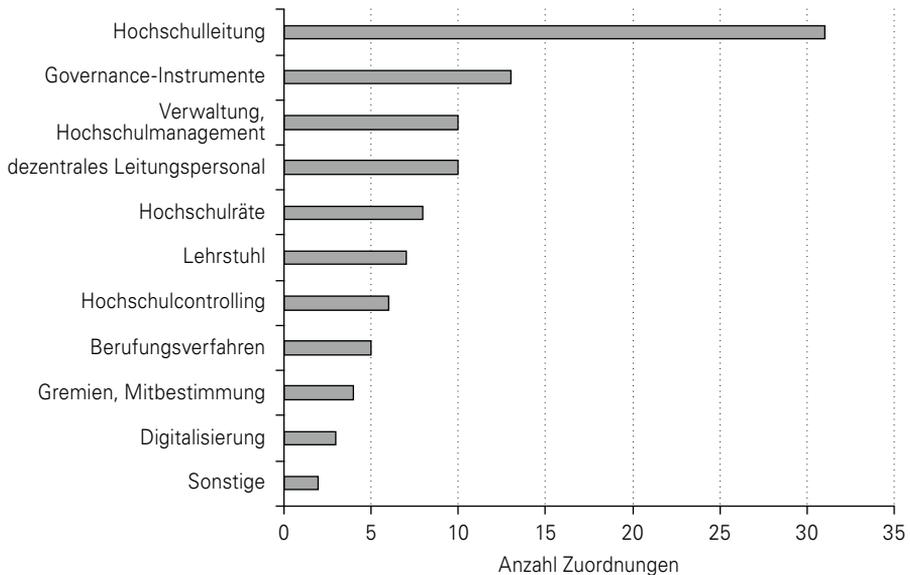
Die Governancestrukturen der Organisation Hochschule haben sich als wichtigster Gegenstandsbereich herausgestellt. Dies stellt einen insofern zu erwartenden Befund dar, als die Entwicklung der Governance-Perspektive in unmittelbarem Zusammenhang mit den Reformen im Hochschulbereich steht und Hochschulreformen 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-

⁷Mehrfachnennungen 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 Bielecki (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.⁸ 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).

⁸Wie 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. 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

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.

Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft

Monika Jungbauer-Gans, Anja Gottburgsen, Bernd Kleimann

Die Governance deutscher Hochschulen zeichnet sich traditionell durch eine starke akademische Selbstorganisation mit hoher Autonomie der Professorinnen und Professoren sowie durch eine ausgeprägte staatliche Regulierung aus. Zudem wurden in den letzten zwei Dekaden in verschiedenen Change-Prozessen Elemente des New Public Management integriert. Die Governance von Hochschule und Wissenschaft, verstanden als Koordinations- und Entscheidungsmechanismen, steht vor der Herausforderung, zunehmend auch gesellschaftliche Werte zu berücksichtigen, wie sie von vielfältigen Stakeholdern an Hochschulen und Forschungseinrichtungen herangetragen werden. Im vorliegenden Beitrag werden, ausgehend von einer organisationssoziologischen Verankerung, die verschiedenen Governance-Modi und sodann als neue Form die wertebasierte Governance erläutert, die eine Antwort auf gesellschaftliche Herausforderungen darstellt. Wertebasierte Governance wird dazu nicht nur als eigener Governance-Modus beschrieben, sondern es werden konkrete Instrumente und Formen der Handlungskoordination präsentiert.

1 Einleitung

Gesellschaftliche Werte wie z.B. Gerechtigkeit, Gleichstellung oder Nachhaltigkeit werden von vielfältigen Stakeholdern an Hochschulen und Forschungseinrichtungen herangetragen. Sie stehen scheinbar im Widerspruch zu Objektivität, Ergebnisoffenheit und Wertneutralität moderner Wissenschaft, aber auch zu den Zielen der Effizienz, Effektivität und Berechenbarkeit, die sich mit der Anwendung von Management-Ansätzen auf wissenschaftliche Organisationen verbinden. Werte und Normen sind eine unverzichtbare Grundlage sozialen Zusammenlebens und gesellschaftlicher Ordnung (Scherr, 2013). Dabei gelten *Normen* als Festlegungen des jeweils zulässigen und erwünschten Verhaltens und *Werte* als die in politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Debatten entwickelten Vorstellungen dazu, was erstrebens- und achtenswert ist. Werte stellen insofern „*allgemeine, einzeln symbolisierte Gesichtspunkte des Vorziehens von Zuständen oder Ereignissen*“ (Luhmann, 1987 [1984], S. 433) dar, die – wenn sie in konkrete Normen überführt werden – oft in Konflikt miteinander geraten. Werte werden dabei verstanden als der positive Pol von evaluativ binär codierten Gesichtspunkten der Vorzugswürdigkeit (*gerecht vs. ungerecht*), die auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen angesiedelt sein können. „Substanzielle“ gesellschaftliche Werte wie Freiheit, individuelle Entfaltung, Chancengleichheit,

Frieden u. v. a. m. sind Vorstellungen, die vorzugswürdige Lebensverhältnisse umreißen und konkretisiert werden müssen, um handlungswirksam werden zu können. Bezieht man Werte in dieser Weise auf konkrete gesellschaftliche Verhältnisse, geraten sie bekanntlich oft in Konflikt miteinander.

In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, wie wissenschaftliche Organisationen auf gesellschaftlichen Wertewandel (Scherer & Roßteutscher, 2020) reagieren und Änderungen der herrschenden Wertorientierungen aufnehmen und in ihre Praxis implementieren. Wie vereinbart sich dies mit vorherrschenden, möglicherweise divergierenden Handlungsmaximen? In den letzten Dekaden ist in der organisationswissenschaftlichen Literatur vor allem die Einführung und Umsetzung von Ansätzen des New Public Management bzw. Post-New Public Management diskutiert worden. Offen ist daher, ob die geforderte Umsetzung von gesellschaftlichen Wertorientierungen in bestehende Entscheidungsstrukturen und Koordinationsmechanismen integriert wird oder ob neuartige Koordinationsformen dafür gefunden werden müssen.

Governance wird verstanden als Sammelbegriff für *„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). Die Governance von Hochschulen und Forschungseinrichtungen zielt darauf, gute Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre herzustellen. Dies umfasst die Gestaltung von Entscheidungsprozessen und -befugnissen, von Ressourcensicherung und -allokation sowie von Verhaltensanreizen. Schon diese Aufzählung zeigt, dass die Art und Weise der Koordination hoch bedeutsam ist in diesem *lose gekoppelten System* (Weick, 2009) Hochschule, an das sehr hohe Leistungsanforderungen gestellt werden und das eine enorme Dynamik hat.

Traditionell zeichnet sich nach Schimank (2015) die Governance deutscher Hochschulen durch eine starke kollegiale Selbstorganisation mit hoher Autonomie der Professorinnen und Professoren und durch starke staatliche Regulierung aus. Dies hat sich in den letzten zwei Dekaden durch eine systematische Umstellung auf das Modell des New Public Managements mit seiner wettbewerblichen Ausrichtung deutlich verändert. Damit einher ging eine breitere Verankerung und Stärkung von Mechanismen der Außensteuerung durch gesellschaftliche und staatliche Akteure (beispielsweise in Gestalt von Hochschulräten), eine hierarchische Steuerung durch die Leitungsebenen in der Hochschule über eine Professionalisierung der Leitungen, die Einführung neuer Managementrollen in den Hochschulen und eine Stärkung von Wettbewerbsmechanismen. Gleichzeitig fand eine Deregulierung direkter staatlicher Steuerung durch eine Abkopplung von der direkten Unterstellung unter Ministerien und eine Einschränkung der kollegialen Selbstorganisation statt (Schimank, 2015). Diese Entwicklungen greift das Modell des Wissenschaftsrats (2018) auf, in dem von einem Zusammenspiel

dieser verschiedenen Governance-Modi ausgegangen wird. Werte gehen in dieses Modell in Form bestimmter Erwartungen ein: Inhalte von Forschung und Lehre sollen gesellschaftliche Relevanz besitzen, und es wird ein Wissenstransfer in Wirtschaft und Gesellschaft erwartet.

Im Folgenden wird zunächst ein Blick auf Organisationstheorien geworfen, um herauszuarbeiten, welche Spezifika Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Organisationen auszeichnen. Daran schließt sich ein Abschnitt an, der die in der Forschung beschriebenen Governance-Modi zusammenfasst und argumentiert, dass sich durch eine verstärkte Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte ein neuer Governance-Modus herauskristallisiert, die *wertebasierte Governance*, die weitere – bisher weniger übliche – Instrumente in die Praxis integriert. Wie die Instrumente der wertebasierten Governance aussehen, wird im letzten Abschnitt an vielfältigen Beispielen beschrieben. Im Fazit des Beitrags werden Forschungsdesiderata skizziert, die sich aus der Diagnose der zunehmenden Bedeutung von Werten in der Governance von Hochschule und Wissenschaft ergeben.

2 Hochschulen und Wissenschaft aus organisationstheoretischer Sicht

Organisationstheorien haben den Anspruch, für alle Arten von Organisationen zu gelten – also auch für Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dennoch lässt sich argumentieren, dass es strukturelle Unterschiede etwa zwischen Wirtschaftsorganisationen, Krankenhäusern oder Vereinen und Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen gibt (Apelt & Tacke, 2012). Universitäten und Forschungseinrichtungen werden als *multiple Hybridorganisationen* verstanden, da sie sich hinsichtlich ihrer Zwecke, Entscheidungsstrukturen, Mitgliedschaft und Personalstruktur, Finanzierung und Organisationsidentität von anderen Organisationstypen unterscheiden (Kleimann, 2019; Kühl, 2014; Luhmann, 1978, 2019).

Die Zweckausrichtung von Hochschulen ist insofern besonders – auch im Vergleich zu Forschungseinrichtungen –, als Hochschulen gleichermaßen Forschungs- und Lehrleistungen zu erbringen haben. Bezüglich der Entscheidungsstrukturen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen führt Wilkesmann (2019) aus, dass Unternehmen Entscheidungen top-down treffen und Vereine Entscheidungen bottom-up herbeiführen, während Universitäten Elemente beider Formen nutzen, was innerhalb der Organisation Hochschule eine lose Kopplung von Funktionseinheiten zur Folge hat (Weick, 1976). Diese sei vorteilhaft, weil erstens Teile der Organisation sich anpassen können, ohne dass andere Teile davon beeinträchtigt werden, zweitens jeder Teil sich eigenständig an seiner Umgebung orientiert und dadurch insgesamt mehr Informationen verarbeitet werden können, drittens die Teile über mehr Selbstbestimmung und Autonomie verfügen und viertens sich die Koordinierungskosten reduzieren, da nur jeweils

eingegrenzte Themenbereiche übergreifend koordiniert werden müssen (Wilkesmann, 2019).

Schimank (2015) führt aus, dass Universitäten und Forschungsinstitute Expertenorganisationen mit einer hochgradigen Autonomie der Arbeitsgestaltung sind (und dies angesichts ihrer Aufgabenstellung auch sein müssen). Ihre Struktureinheiten und Arbeitsprozesse sind allenfalls lose gekoppelt (Musselin, 2007; Weick, 1976). Eine lose Kopplung von Organisationseinheiten funktioniert aber nur, wenn es einen Ausgleichsmechanismus gibt, der die Organisation trägt und die Erreichung der Ziele ermöglicht. Im Fall von Hochschulen (und Forschungseinrichtungen) sind dies vor allem die Koordinationsmechanismen der wissenschaftlichen Professionen. Als Expertenorganisation (*professional bureaucracy*) besitzen Hochschulen und Forschungseinrichtungen einen operativen Kern von Mitgliedern mit langer professioneller Sozialisation, die sich selbst anhand der Normen der Profession steuern. Eine professionsgesteuerte Organisation vertraut für ihre Koordination auf die Kompetenzen der Professionsangehörigen, die aufgrund ihrer Ausbildung Expertenwissen und die entsprechenden Normen verinnerlichen (Mintzberg, 1979). In einer solchen Organisation besitzen Organisationsspitze und mittleres Management relativ wenig Durchsetzungsmacht (Wilkesmann, 2019). Die Mitglieder der Organisation identifizieren sich mehr mit ihrer Profession als mit der Organisation (Hüther, 2010). Die Strukturmerkmale von Hochschulen und Forschungseinrichtungen sichern einerseits wissenschaftliche Freiheit (von einer hierarchischen oder hoheitlichen Steuerung) und bieten andererseits Raum für Professionalität und Professionalisierung. Unter dem Regime der Profession werden innerwissenschaftliche Diskurs- und Kooperationszusammenhänge gepflegt und es gelten in den jeweiligen epistemischen Kulturen spezifische Konventionen und Bewertungskriterien.

Für die Sicherung der (staatlichen) Finanzierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen ist der Nachweis ihrer gesellschaftlichen Legitimität entscheidend. Während bei der Anwendung des soziologischen Neo-Institutionalismus (DiMaggio & Powell, 1983; Hasse & Krücken, 1999; Meyer & Rowan, 1977) die Frage im Raum steht, ob eine gewinnorientierte privatwirtschaftliche Organisation sich langfristig halten kann, wenn sie sich eher an gesellschaftlichen Erwartungen als an ökonomischer Effizienz orientiert, könnten insbesondere Organisationen wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die durch staatliche Zuwendungen finanziert werden, sehr viel weniger an einer angesichts ihres Zweckprogramms ohnehin schwer operationalisierbaren Effizienz als an gesellschaftlicher Legitimität gemessen werden.

Wilkesmann (2019, S. 32 ff.) führt mit Bezug auf Laloux (2015) den Idealtyp der „*evolutionären Organisation*“ in die Diskussion ein. Dieser neue Typus zeichnet sich durch eine Selbstführung der Teams aus. Hier besteht keine klassische Hierarchie,

sondern eine segmentär differenzierte Organisationsweise. Die Teams koordinieren sich durch Information und moderierte Beratungsprozesse. Entscheidungsfindung beruht darauf, dass niemand Einwände vorbringt, bedeutet aber nicht zwangsläufig Konsens. Hierarchien sind nicht abwesend, stellen aber keine klassischen Herrschaftshierarchien dar, sondern Verwirklichungshierarchien, die auf der Bereitschaft zum Engagement und auf Fachkenntnissen beruhen (Laloux, 2015, S. 67). Daneben sind evolutionäre Organisationen ganzheitlich, d. h. die Mitglieder bringen sich als ganze Menschen ein, nicht nur in Form ihrer Arbeitskraft. Diese Organisationen zeichnen sich durch evolutionären Sinn aus, der nicht top-down verordnet wird. Vielmehr werden die Mitglieder eingeladen, zuzuhören und zu verstehen, was und wie die Organisation werden will (Laloux, 2015, S. 55). Wilkesmann (2019) konstatiert, dass Hochschulen ein Prototyp der von Laloux (2015) beschriebenen evolutionären Organisation sind: Sie sind segmentär, da jeder Fachbereich ein selbststeuerndes Team darstellt. Hohe intrinsische Motivation und hohe Selbststeuerung sind Teil des wissenschaftlichen Habitus, und auch die Ganzheitlichkeit ist gegeben. Einschränkungen sieht er in der Verfügbarkeit von Informationen über die Qualität der Forschung und Lehre. Die Betonung von New Public Management habe die Hochschulen zudem in den letzten Jahren eher dem Modell gewinnorientierter Unternehmen angenähert.

3 Governance von Hochschule und Wissenschaft

In der praktischen Governance von Hochschule und Wissenschaft überlagern sich die verschiedenen Modelle und Leitbilder (de Boer et al., 2007; Heilsberger, 2019; Lange & Schimank, 2004; Schimank, 2007). Eng verwoben mit Wissenschaftsfreiheit und professioneller Handlungssteuerung ist das Modell der *kollegialen Governance*, das Hochschulen als kollegiale Organisationen versteht (Lange & Schimank, 2004; Musselin, 2021; Schimank, 2007). Die Wissenschaftsfreiheit begründet eine weitreichende Selbstbestimmung aller Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und ihrer Gemeinschaft, die sich auf wissenschaftliche Werte beruft. In diesem Governance-Modell ist Konsens ein wichtiges Merkmal organisationaler Entscheidungen. Personen in Leitungspositionen mit Weisungsbefugnissen werden aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren auf Zeit kollegial gewählt und nur in Ausnahmefällen von Expertinnen und Experten (z. B. hauptberuflichen Dekaninnen und Dekanen oder Vizepräsidentinnen und -präsidenten) besetzt. Dass dabei nicht die bzw. der nach wissenschaftlichen Kriterien leistungsstärkste Kollegin bzw. Kollege als Dekanin bzw. Dekan oder Rektorin bzw. Rektor gewählt wird, sondern die Person, die sich auf politische Aushandlungen versteht, widerspricht dem nicht, da die professionelle Expertise die Grundvoraussetzung für eine grundsätzliche Wählbarkeit darstellt. Das Modell der kollegialen Governance beschreibt vor allem Entscheidungsmechanismen und -strukturen innerhalb von Hochschulen. Komplementär dazu ist die hierarchische Steuerung durch staatliche Aufsicht zu betrachten.

Im Außenverhältnis ist zumindest für öffentliche Hochschulen und öffentlich finanzierte Forschungseinrichtungen das *Modell der hierarchischen bzw. bürokratischen Steuerung* relevant (Blümel, 2015; Boer et al., 2007; Schimank, 2007). Auch private Hochschulen müssen sich weitgehend an den rechtlichen Vorgaben orientieren, wenn ihre Abschlüsse staatlich anerkannt werden sollen. Wesentliche Momente der hierarchischen Steuerung sind die staatlichen Mechanismen der Mittelallokation im Rahmen der Grundhaushalte. Diese Mechanismen reichen von einer Gewährung von Globalhaushalten mit weitreichender innerorganisationaler Autonomie bei entsprechender Rechenschaftspflicht bis zu einer Detailsteuerung, die über differenzierte Haushaltstitel, leistungsabhängige Mittelzuweisungen oder die Genehmigung von Stellenhülsen erfolgt. Aber auch die Rechtsäußerungen in Verordnungen und Landeshochschulgesetzen (sowie phasenweise im Hochschulrahmengesetz) sind als Formen der hierarchischen Steuerung zu verstehen. Landeshochschulgesetze definieren beispielsweise die Aufgaben der Hochschulen, regeln die Einrichtung und Akkreditierung von Studiengängen sowie deren Evaluation und legen Regelstudienzeiten und staatliche Anerkennungen fest. Sie definieren die verliehenen akademischen Grade und die Prozesse zu deren Verleihung, die Dienstaufgaben von Professorinnen und Professoren, die Personalkategorien sowie die Organe und Organisationseinheiten von Hochschulen.

Die Ausgestaltung des Verhältnisses von staatlicher Steuerung und Hochschulen ist in den letzten Jahrzehnten durch eine allgemeine Verwaltungsreform geprägt, die auf die Erhöhung von Effizienz und Leistungsfähigkeit öffentlicher Verwaltung zielt (Broucker et al., 2015). Diese Form des Managements öffentlicher Einrichtungen wird als *New Public Management* bezeichnet. Sie setzt darauf, dass ökonomische Handlungslogiken und Handlungsanreize implementiert werden, die zu einer Steigerung von Effizienz und Leistungsfähigkeit beitragen. Dazu sollten Hochschulen eine höhere Autonomie (von staatlicher Steuerung) erhalten und in die Lage versetzt werden, eigenständig Strategien zu entwickeln, mit denen sie sich im Wettbewerb um Reputation, Ressourcen, Personal und Studierende behaupten können. Die Merkmale von New-Public-Management-Reformen in Hochschulen sind ein zunehmender Wettbewerb auf allen Ebenen durch die Errichtung von (Quasi-)Märkten, ein engerer budgetärer Rahmen ergänzt durch eine leistungsorientierte Mittelvergabe, die Betonung von Performanz und Leistungsevaluation sowie organisationsinterne Managementformen, die teilweise die kollegiale Governance ersetzen (Bleiklie & Michelsen, 2013; Ferlie et al., 2008; Hénard & Mittlere, 2009; Marginson, 2009). Ein Beispiel für diese Form der Governance ist die Implementierung der Systemakkreditierung von Hochschulen. Diese hat das Ziel, Strategieprozesse von der Entwicklung einer Mission und Vision bis hin zu deren Operationalisierung und Definition von Erfolgskriterien und -indikatoren zu strukturieren sowie die Lehrleistungen und das Lehrkonzept regelmäßig zu evaluieren und in Qualitätszirkeln und Follow-up-Prozessen fortzuentwickeln.

An der New-Public-Management-Steuerung von Hochschulen ist vielfältige Kritik geübt worden (Broucker et al., 2015). Dabei wird argumentiert, dass die ökonomische Logik nicht zu Bildung passe, da diese Merkmale eines *public good* wie Nicht-Rivalität und Nicht-Ausschließbarkeit aufweise (Giroux, 2010). Zudem wird die Sinnhaftigkeit permanenter Performanzmessung in Frage gestellt; sie wird als administrative Bürde bewertet, zumal die Steuerungswirkung leistungsorientierter Mittelvergabe durch den hohen Anteil der anderweitig festgelegten Budgetbestandteile begrenzt ist. Zudem wird konstatiert, dass die Hochschulen durch die New-Public-Management-Reform de facto keine größere Autonomie erlangt haben, dass die Qualitätssicherung nicht als autonom gesteuerter Prozess, sondern als Regulierung verstanden werde und dass die Wirkung von New Public Management auf die Effizienz von Hochschulen nicht belegt sei (Broucker et al., 2015).

Im Rahmen der Kritik am New Public Management wurden verschiedene Versuche unternommen, diesen Ansatz weiterzuentwickeln oder zu ergänzen, die unter dem Begriff *Post-New Public Management* zusammengefasst werden. Broucker et al. (2017) sehen als Fortentwicklungen von New Public Management eine erste Gruppe von Ansätzen, der sie 1.a) den *New Managerialism* (Shepherd, 2018) sowie 1.b) den *Academic Capitalism* (Hackett, 2014) zurechnen. Während der *New Managerialism* eine stärkere Betonung von Effektivität und Effizienz sowie von Qualitätssicherung und Rechenschaftspflicht fordert und von einer stärkeren Dezentralisierung ausgeht, will der *Academic Capitalism* Bildung als kommerzielles Unternehmen und Studierende als Konsumentinnen und Konsumenten verstanden wissen. Eine zweite Gruppe von Post-New-Public-Management-Theorien sind intern orientierte Ansätze wie 2.a) der Ansatz der *Shared Governance* (Taylor, 2013), der die Bedeutung der internen Zusammenarbeit zwischen Administration und anderen Gruppen in der Hochschule in den Vordergrund rückt, und 2.b) derjenige der *Flexible Governance* (Lapworth, 2004), der angesichts der Komplexität der Aufgabe eine lernende Organisation mit flexibler Governance annimmt (Broucker et al., 2017). Eine dritte Gruppe stellt hingegen die Bedeutung von Stakeholdern in den Mittelpunkt ihrer Governance-Modelle. Zuerst ist hier 3.a) das Modell der *Network Governance* zu nennen (Bleiklie et al., 2011). Hier wird argumentiert, dass es neben dem Staat, der nur indirekt steuert, noch weitere interdependente Akteure gebe. Der Austausch mit diesen erfordert eine horizontale Koordination „auf Augenhöhe“ und wird vor allem durch eine integrierende Kultur vorangetrieben, die Innovation und netzwerkinterne Kooperation fördert. Das Netzwerk ist gekennzeichnet durch horizontale Kommunikation und Kooperation sowie eine differenzierte Struktur, die sich aus den vernetzten Marktbeziehungen mit externen Akteuren ergibt. Ein zweites Beispiel ist 3.b) das Modell der *New Public Governance*, demzufolge öffentlicher Sektor, öffentliche Dienstleistungen und Politik durch Werte gesteuert sind und Vereinbarungen jeweils durch eine Vielzahl von Stakeholdern getragen werden (Bao et al., 2013). Der Ansatz geht davon aus, dass Politik und

öffentliche Güter jeweils in Co-Produktion der Stakeholder hergestellt werden. Ein drittes Beispiel ist 3.c) der *Public-Value-Ansatz* (Broucker et al., 2017). Er beschäftigt sich mit den normativen Grundlagen von Politik und betrachtet den Beitrag des öffentlichen Sektors zum gesellschaftlichen Wohlbefinden. Die Ergebnisse des öffentlichen Handelns sollten diesem Ansatz zufolge nachhaltig und legitim sein. Für Hochschulen bedeutet dies, dass nicht nur die Performanz zu beachten ist, sondern auch die Forderungen von Stakeholdern im jeweiligen Netzwerk nach der Schaffung öffentlicher Werte und der Erzeugung von Vertrauen. Durch den größeren gesellschaftlichen und ökonomischen Kontext und die durch die Stakeholder transportierten Werte nimmt der Public-Value-Ansatz also sowohl die Rahmung der Hochschulpolitik als auch das Agieren der einzelnen Hochschulen in den Blick.

Resümierend lässt sich festhalten, dass die zunehmende Bedeutung von Werten in der Governance des Hochschulsystems in der Diskussion der Post-New-Public-Management-Ansätze durchaus gesehen wird. In netzwerkförmigen Kooperationen erklären Wertorientierungen, an welchen Punkten die Handlungskoordination basierend auf gemeinsamen kulturellen Grundlagen erfolgt, sodass nicht jede Kooperation durch detaillierte Verträge abgesichert werden muss. Auch die Legitimität des Einflusses von Stakeholdern aus der Gesellschaft basiert auf gemeinsamen Wertorientierungen. Insbesondere der Public-Value-Ansatz expliziert die grundlegende Bedeutung von Werten. Insgesamt ist dennoch zu konstatieren, dass ihre Bedeutung in den Post-New-Public-Management-Ansätzen nur sehr abstrakt diskutiert wird.

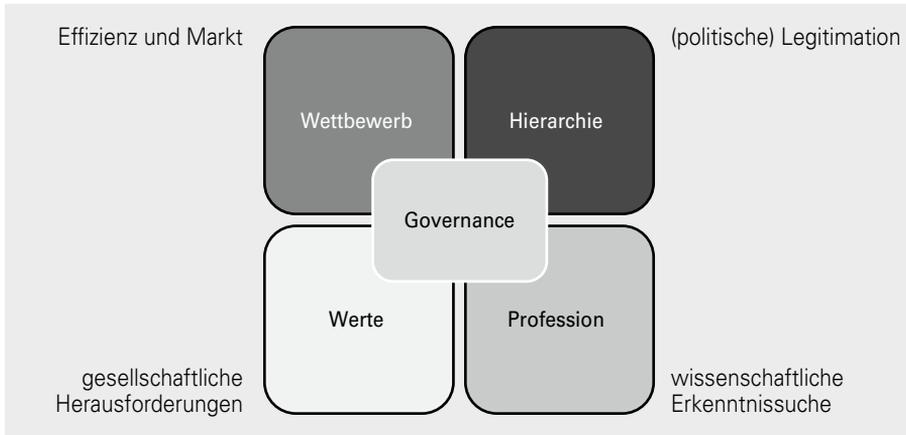
4 Werte in der Governance von Hochschule und Wissenschaft

Bei der Beschreibung der einzelnen Governance-Modelle in Hochschule und Wissenschaft werden die jeweiligen Handlungslogiken hervorgehoben. Dabei wird deutlich, dass diese in der Realität nicht komplett durch die Einführung der neuen Modelle abgelöst werden, sondern dass sie sich überlagern bzw. kombiniert werden und damit jeweils typische Konstellationen entstehen. Dieser Gedanke liegt auch den Empfehlungen des Wissenschaftsrats zur Hochschulgovernance zugrunde (Wissenschaftsrat, 2018). In diesem Papier werden vier Governance-Modi für die hochschulinterne Koordination unterschieden. (1) Die *kollegiale Selbstorganisation* ist geprägt durch Koordination basierend auf professionellen Normen und Konventionen, die einen engen Bezug zu wissenschaftlichen Qualitätsstandards haben. Dahinter stehen der hohe Wert der Wissenschaftsfreiheit sowie die Standards und das egalitäre Selbstverständnis von Professionen. (2) Der Koordinationsmodus der *Hierarchie* spiegelt sich in den Beziehungen zwischen Hochschulleitung, Fakultätsleitung und Hochschulmitgliedern wider. Hierarchisch koordinierende Akteurinnen und Akteure geben Regeln vor und kontrollieren deren Einhaltung. Diese Regeln können auch extern durch gesetzliche Rahmenbedingungen vorgegeben werden. (3) Der *Wettbewerb* um Reputation wird

als wichtiger traditioneller Governance-Modus in der Wissenschaft bezeichnet. Da Ressourcen durch New Public Management verstärkt in wettbewerblichen Verfahren vergeben werden, wird Wettbewerb nun auch zwischen Hochschulen oder zwischen Teileinheiten von Hochschulen ein wichtiger Governance-Modus. (4) Die *Verhandlung* zur Erzielung einer Vereinbarung wird als vierter Governance-Modus identifiziert. Kennzeichen von Verhandlungen ist der Ausgleich von unterschiedlichen Partikularinteressen. In der Praxis finden Verhandlungen im Rahmen von Zielvereinbarungen zwischen Landesministerien und Hochschulen oder von Berufungsverfahren statt. Zielvereinbarungen sind ein typisches Instrument der Handlungskoordination im New-Public-Management-Modell. In diesen Verhandlungen gehen Ressourcenzusagen mit dem Versprechen der Erreichung bestimmter Ziele einher.

Im Gegensatz zum Modell und den Empfehlungen des Wissenschaftsrats plädieren wir dafür, Verhandlungen nicht als eigenständigen Governance-Modus zu konzeptualisieren, da Verhandlungen im Rahmen verschiedener Governance-Modi eingesetzt werden können. Stattdessen sollte der Steuerung durch gesellschaftliche Werte mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, denn Werte wie Gleichstellung, Chancengerechtigkeit, Diversität, Nachhaltigkeit etc. haben eine zunehmend gestaltende Bedeutung erlangt. Diese werden im Governance-Modell des Wissenschaftsrats (2018) zwar beispielsweise zur Begründung der Differenzierung von Organisation und Institution herangezogen und punktuell erwähnt, aber eine für einen Steuerungsmodus konstitutive Funktion wird ihnen nicht zugeschrieben. Wenig beachtet wird, dass differenzierte gesellschaftliche Erwartungen an Hochschulen über vielfältige Stakeholder herangetragen werden, was dazu führt, dass gesellschaftliche (d.h. hier: wissenschaftsexterne) Wertorientierungen über die Art und Weise der Steuerungsprozesse Eingang in Bewertungsprozesse und sogar in die Gestaltung wissenschaftlicher Agenden finden. Daher schlagen wir vor, einen neuen Modus, die *wertebasierte Governance*, als vierten Modus neben kollegialer Selbstorganisation, wettbewerblicher Koordination und hierarchischer Steuerung einzuführen (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Stellenwert von Werten in der Governance von Hochschule und Wissenschaft (in Anlehnung an Wissenschaftsrat, 2018)



Aus der Beschreibung der verschiedenen Governance-Modelle ist deutlich geworden, dass ihnen jeweils bestimmte Handlungslogiken zugrunde liegen. Mit der kollegialen Governance und Steuerung über Professionsstandards sind die Normen der wissenschaftlichen Erkenntnissuche wie Wissenschaftsfreiheit, Originalität und (Fach-)Kompetenz verbunden. Bei hierarchischer Governance sind dies (politische) Legitimation über demokratisch legitimierte politische Institutionen (Ministerien) oder bürokratisch bzw. demokratisch legitimierte Leitungsebenen (Rektorate, Dekanate). Bei Wettbewerb sind Effizienz, Effektivität und „Accountability“ zu nennen. Der Kern des Konzepts der wertebasierten Governance ist die Beobachtung, dass die Koordination in Hochschule und Wissenschaft heute von einer großen Zahl substantieller gesellschaftlicher Werte beeinflusst ist. Als Beispiele für gesellschaftliche Werte, die bei Entscheidungen in der Wissenschaft eine Rolle spielen, sind z. B. zu nennen: Gerechtigkeit, Gleichstellung, Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Dies ist besonders augenfällig bei den von den Vereinten Nationen formulierten Nachhaltigkeitszielen, die von enormer politischer Bedeutung sind, aber auch – nicht zuletzt aufgrund ihrer Bedeutung für die Bewältigung von *Great Challenges* – verbreitet Eingang in die Ausgestaltung von Lehr- und Forschungsprogrammen in Hochschulen und Forschungseinrichtungen gefunden haben.

Exkurs zu konstitutiven Normen von Wissenschaft

Wissenschaftsfreiheit kann als die wichtigste konstitutive Norm von Wissenschaft und Forschung bezeichnet werden. Die Freiheit von Wissenschaft hat in vielen europäischen Ländern Verfassungsrang (z. B. Art. 5 GG) und wird in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (Art. 13) genannt. Wissenschaftsfreiheit zählt seit der Märzrevolution von 1848 zu den Grundrechten (Wilholt, 2012, S. 213). Aber auch unabhängig vom Rechtssystem wird Forschungsfreiheit als eine zentrale Norm begriffen, die wissenschaftliches Handeln begründet und deren Bedeutung sich aus den Debatten ergibt, in denen an Forschungsfreiheit appelliert wird (Wilholt, 2012, S. 19). Der Diskurs zu gesellschaftlichen Normen der Wissenschaft durchzieht zahlreiche Debatten um die Wissenschaft. Dies sind die Debatten um die unmittelbaren Folgen des Forschungshandelns, z. B. die Parteilichkeit von Forschung in Abgrenzung zu der geforderten Unparteilichkeit und Uneigennützigkeit (Wilholt, 2012). Unter Forschungsfreiheit versteht Wilholt (2012) verschiedene Formen: die Freiheit der Zielsetzung wissenschaftlicher Forschung und die Freiheit der Wahl der einzusetzenden Mittel, was aber auch eine Bereitstellung hinreichender Mittel beinhaltet; er unterscheidet individuelle und kollektive Forschungsfreiheit, die Freiheit, wissenschaftliche Ergebnisse uneingeschränkt zu kommunizieren (als Meinungsfreiheit, Lehrfreiheit) und die Freiheit der Auswahl von Forschungsthemen. Gesellschaften schätzen Forschungsfreiheit, weil Freiheit an sich, insbesondere kognitive Freiheit, einen Wert darstellt (Wilholt, 2012, S. 43) und weil sie erkenntnistheoretisch begründet ist durch den Zusammenhang zwischen der sozialen Organisation des Bemühens um Wissen und dessen Erfolg (Wilholt, 2012, S. 65), der auch durch die Diversität der Ansätze und Herangehensweisen begründet ist (Wilholt, 2012, S. 87). Zudem wird der kollektiven Suche nach Wahrheiten durch die Forschung große Bedeutung beigemessen, weil Wissen an sich sowohl einen intrinsischen Wert als auch einen praktischen Nutzen besitzt und Voraussetzung für eine funktionierende demokratische Selbstregulierung ist (Wilholt, 2012).

Im Zuge der wissenschaftlichen Wissensproduktion wirken die verschiedenen Governance-Modi zusammen: Wettbewerb steuert die Wissensproduktion z. B. über soziale Statusvergleiche oder monetäre Ressourcenvergabe. Hierarchie kann ebenfalls die Wissensproduktion direkt über Ressourcenvergabe lenken. Kollegiale Governance greift über Peer Review und soziale Kontrolle direkt in die Produktionsmechanismen der Wissenschaft ein. Werte wirken sehr zentral beispielsweise über die Anforderung, die Relevanz von Fragestellungen zu begründen, gesellschaftlich relevante Ergebnisse zu produzieren und zudem Anstrengungen für deren Transfer in die Praxis zu unternehmen bzw. im Rahmen von *Citizen Science* gesellschaftliche Gruppen in den Erkenntnisprozess einzubeziehen. Werden neue, bis dato in der Wissenschaft wenig

beachtete Werte zunehmend von gesellschaftlichen Gruppen propagiert und sich von wichtigen Wissenschaftsorganisationen wie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) oder von der ministeriellen Aufsicht zu eigen gemacht, steigen die Anforderungen an Forschende, weil sie nicht nur professionelle Qualitätskriterien, hierarchische Vorgaben sowie Effizienz berücksichtigen müssen, sondern mit einer forcierten Wertediskussion dann auch die Pluralität gesellschaftlicher Wertorientierungen einzubeziehen haben. Zudem stehen diese Wertorientierungen oft im Widerstreit mit den anderen Handlungslogiken.

5 Umsetzung von wertebasierter Governance in Hochschule und Wissenschaft

Gesellschaftliche Erwartungen werden also in vielgestaltiger Weise an Hochschule und Wissenschaft herangetragen. Es besteht ein grundsätzlicher Anspruch an Hochschulen, durch die Qualifizierung von Studierenden, durch Forschungsleistungen und durch Transferaktivitäten zur Sicherung der Innovations- und Problemlösungsfähigkeit der Gesellschaft beizutragen (Wissenschaftsrat, 2018, S. 21). Dies impliziert die grundlegende Erwartung, dass die Inhalte von Forschung und Lehre gesellschaftliche Relevanz haben sollen, was sich in der Wahl von Forschungsfragestellungen und der Gestaltung von Studiengängen niederschlagen sollte. Neben diesem Herantragen von im engeren Sinne gesellschaftlichen Werten an Hochschule und Wissenschaft spielen aber auch neue Wertorientierungen innerhalb des Wissenschaftssystems (wie *Responsible Science*, *Open Science*, *Citizen Science*, *Sustainable Science* etc.) eine Rolle, die z. T. durch wissenschaftsimmanente Entwicklungen befördert wurden und z. T. durch gesellschaftlichen Druck auf die Wissenschaft entstanden sind. Ein einschlägiges Beispiel hierfür ist das Postulat einer *Open Science*, das zwei Facetten aufweist: Einerseits geht es darum, die Zugänglichkeit wissenschaftlicher Daten, Methoden und Resultate innerhalb der Wissenschaft und die Replizierbarkeit von Forschungsergebnissen zu gewährleisten, um effizient und effektiv neue Erkenntnisse produzieren zu können. Andererseits wird gefordert, Wissenschaft gegenüber nicht-wissenschaftlichen Publika und Ansprüchen transparent zu gestalten und Kanäle der Einflussnahme auf die Wissenschaft zu bahnen.

Über welche Institutionen und Mechanismen wird der gesellschaftliche Einfluss in Hochschule und Wissenschaft wirksam? Neben seiner Aufsichts- und Beratungsfunktion hat beispielsweise der Hochschulrat – bei allen Unterschieden zwischen den Bundesländern – das Ziel, eine stärkere Vernetzung mit der Zivilgesellschaft herzustellen, die auf die Gestaltung des Lehrangebots und der Forschungsthemen Einfluss nehmen soll (Hüther, 2009; Lange, 2010). Der Wissenschaftsrat empfiehlt sogar, die Gelegenheiten für einen Austausch mit den Hochschulräten nicht auf Präsidium und Senat zu beschränken, sondern auch Dekaninnen, Dekane und vor allem Studierende einzubeziehen (Wissenschaftsrat, 2018, S. 81), nicht zuletzt, um auch innerhalb der

Hochschule Legitimität und Akzeptanz zu erzielen. Förderinstitutionen fordern zunehmend überfachliche Standards zur Gleichstellung, zur guten wissenschaftlichen Praxis, zur Nachwuchsförderung oder zur Nachhaltigkeit ein, was die Governancestrukturen und -prozesse, die Befugnisse von Organen und die Aufbauorganisation von Hochschulen verändert (Wissenschaftsrat, 2018, S. 92).

Zusätzlich zu den bekannten Steuerungsmechanismen der satzungsmäßigen Gremien von Hochschulen und Forschungseinrichtungen haben neue, oft mit symbolischen Elementen verbundene Instrumente und Maßnahmen an Bedeutung gewonnen. Im Folgenden stellen wir eine Reihe solcher Instrumente vor und erläutern ihre Wirkungsweise anhand von Beispielen.

■ **Explizite Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte in Mission Statements**

Hochschulen formulieren zunehmend Mission Statements als wesentlichen Schritt im Rahmen von Change-Management- und Innovationsstrategien (Kosmützky, 2016). In den Mission Statements werden nicht nur die organisationalen Ziele und Aufgaben sowie die Geschichte der Organisation, sondern auch ihre Wertorientierungen expliziert. Daher bieten die Mission Statements typischerweise einen Ort, an dem die Neuorientierung an spezifischen gesellschaftlichen Werten besonders herausgestellt werden kann. Obwohl Mission Statements zunächst einmal schwache Instrumente sind, können sie als „Trojanische Pferde“ für gesellschaftliche Werte dienen. Über die Berücksichtigung bestimmter Wertorientierungen in *Mission Statements* werden diese in der Hochschule *tatsächlich effektiv und erlangen Legitimität* (vgl. Kosmützky, 2016).

■ **Unterzeichnung freiwilliger Selbstverpflichtungen**

Die Unterzeichnung freiwilliger Selbstverpflichtungen, wie z. B. der Charta der Vielfalt¹, ist in der Regel das Resultat eines Verständigungsprozesses innerhalb der Organisation. Die Unterzeichnung der Selbstverpflichtung ist ein formaler Akt, der das *Versprechen* beinhaltet, *bestimmte Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele zu treffen*. Die Charta der Vielfalt beinhaltet die Zusicherung, eine Organisationskultur zu pflegen, die von Respekt und Wertschätzung geprägt ist, Personalprozesse zu prüfen und sicherzustellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeitenden gerecht werden, die Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation anzuerkennen, die Inhalte der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs zu machen, über Aktivitäten und Fortschritte jährlich öffentlich Auskunft zu geben und die Belegschaft über den Mehrwert von Vielfalt zu informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einzubeziehen.

¹Mit Stand vom 26.06.2022 haben 128 Hochschulen und 42 Forschungseinrichtungen die Charta unterzeichnet (vgl. <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/die-unterzeichner-innen/liste/>).

■ Durchführung von Audits und Erwerb von Gütesiegeln

Im Rahmen von Audits führen Hochschulen *systematische Organisationsentwicklungsprozesse* durch, versprechen sich aber auch *Reputationsgewinne durch die Veröffentlichung der Zertifikate*. Beispielhaft soll hier das Audit *berufundfamilie* betrachtet werden.² Im Rahmen dieses Prozesses werden die Hochschulphilosophie und -strategie angepasst, Maßnahmen in der Organisation verankert und die Wirksamkeit der Maßnahmen überprüft. Konkret wird zunächst der Status quo erhoben, eine Bedarfsanalyse durchgeführt und das Entwicklungspotenzial für eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermittelt. Darauf aufbauend werden strategische Ziele sowie konkrete Maßnahmen anhand von acht vorgegebenen Handlungsfeldern definiert. Die zu treffenden Maßnahmen werden in einer Zielvereinbarung zwischen dem Auditierungsdienstleister und der Organisation festgelegt.

■ Etablierung von spezifischen Berichten und Monitoring

Neben den im Rahmen von Selbstverpflichtungen oder Audits regelmäßig erstellten Berichten fördern staatliche Einrichtungen Monitoring-Berichte, die der Überprüfung dienen, ob bestimmte gesellschaftliche Ziele und Werte tatsächlich zu Veränderungen geführt haben. Die Veröffentlichung dieser Berichte soll *in zuständigen Gremien einen Druck erzeugen*, die gesellschaftlichen Ziele bei Entscheidungen angemessen zu berücksichtigen. Ein Beispiel ist der Bericht *Frauen in die Aufsichtsräte – Public Women-on-Board-Index (FidAR)*.³ In diesem Bericht werden jedes Jahr die Frauenanteile in den Aufsichtsgremien und Top-Management-Organen der 263 größten öffentlichen Unternehmen, der 105 Bundesbeteiligungen und der 158 Landesbeteiligungen, also auch von vielen außeruniversitären Forschungseinrichtungen, veröffentlicht.

■ Etablierung von Beauftragten mit Stimme, Stimm- oder Vetorecht in Entscheidungsprozessen

Die Etablierung von Beauftragten ist meist durch gesetzliche Regelungen flankiert, die die Rechte und Pflichten dieser Funktion in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen definieren. Wichtige Beispiele sind Gleichstellungs- oder Frauenbeauftragte, Behindertenbeauftragte oder Datenschutzbeauftragte. Die gesetzlichen Grundlagen regeln, in welchen Gremien und bei welchen Entscheidungen die jeweiligen Beauftragten gehört werden müssen oder wo sie Stimm- oder sogar Vetorechte besitzen.

■ Einrichtung nicht-hierarchischer Steuerungsgruppen (z. B. Arbeitskreise) und partizipativer Diskussionsprozesse

Gesellschaftliche Wertorientierungen werden in der Regel durch Initiativgruppen befördert. Beispiele im Feld von Nachhaltigkeit sind die Gruppen *Students for Future*

²<https://www.berufundfamilie.de/auditierung-unternehmen-institutionen-hochschule/audit-fgh>

³<https://www.wob-index.de/pwob.html>

oder *LUH for Future* (eine Gruppe von Mitarbeitenden der Leibniz Universität Hannover), die sich aktiv an der Identifizierung von Handlungsfeldern und Maßnahmen beteiligen und die Themen Umwelt- und Klimaschutz auch in der Forschung befördern wollen (Braun & Haaren, 2021). Diese Gruppen verstehen sich als private bürgerschaftliche Initiativen. Hochschulen integrieren deren Expertise und Handlungsimpulse durch die *Einrichtung von Arbeitskreisen in Ergänzung zu ihren satzungsmäßigen Organisationsstrukturen* – wie z. B. an der Leibniz Universität Hannover durch die Etablierung der *Senats-Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit* und des *Green Offices*, das als Stabsstelle direkt am Präsidium angesiedelt ist (Braun & von Haaren, 2021).

■ **Beteiligung an organisationsübergreifenden Netzwerken für einen Erfahrungsaustausch, zur Verstärkung der Ziele und zur Etablierung und Diffusion entsprechender Werte**

Zur Priorisierung gesellschaftlicher Werte und zur Entwicklung von Wissen über effiziente Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ist ein *organisationsübergreifender Austausch in Netzwerken* hilfreich. Beispielsweise wurde von 2019 bis 2021 vom Bundesministerium für Forschung und Bildung das Projekt HOCH-N gefördert, das das Ziel verfolgte, unter den beteiligten Hochschulen ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit zu entwickeln und eine entsprechende Transformation im Hochschulverbund zu erreichen.⁴ 2020 wurde aus dem HOCH-N-Projekt heraus die *Deutsche Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen* (DG Hoch-N) gegründet, um einen großen Teil der Arbeit des Projekts nach dessen Auslaufen fortzusetzen.

■ **Verhängung von Sanktionen bei Missachtung**

Forschungsförderungsorganisationen wie die DFG oder die Europäische Kommission besitzen mit dem Ausschluss von der Förderung eine sehr wirksame Sanktionsmöglichkeit, um wertebasierte Ziele durchzusetzen. Die DFG setzt voraus, dass Hochschulen und außerhochschulische Forschungseinrichtungen den Kodex *Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis* seit dem 1. August 2019 (bzw. bis zum 31. Juli 2022 – falls sie bereits das Vorgängerdokument umgesetzt haben) umsetzen, um Fördermittel durch die DFG erhalten zu können.⁵ Die EU setzt ab 2022 die Vorlage eines *Gender Equality Plans* (GEP) voraus, wenn eine Organisation Fördermittel in Anspruch nehmen möchte.⁶ Der GEP beinhaltet die Veröffentlichung eines entsprechenden Dokuments auf der Webseite der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, die Bereitstellung von Ressourcen für die Implementierung von Maßnahmen, ein jährliches Monitoring des Personals, die Bereitstellung von

⁴<https://www.hochn.uni-hamburg.de/>

⁵https://www.dfg.de/foerderung/grundlagen_rahmenbedingungen/gwpl/

⁶Europäische Kommission, Generaldirektion Forschung und Innovation, *Horizon Europe, gender equality: a strengthened commitment in Horizon Europe*, Publications Office, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/6773>

Trainings für Beschäftigte und Entscheidungsträgerinnen und -trägern zu den Themen Work-Life-Balance, Organisationskultur, Frauen auf Führungsebene, Rekrutierung und Karriereförderung, Gender als Forschungsthema oder Maßnahmen gegen geschlechterbasierte Gewalt.

Neben diesen Strukturen und Maßnahmen, die der Umsetzung gesellschaftlicher Werte im Rahmen der Steuerung von Forschung und Lehre dienen, ist ein wesentlicher Aspekt auch die Berücksichtigung der durch gesellschaftliche Werte begründeten Forschungsinhalte bei der Ausgestaltung der *Forschungsagenda*. So werden z. B. Ringvorlesungen organisiert, die die Inhalte einem breiten Publikum präsentieren und eine Arena für interdisziplinäre Verständigung bieten. Weitere Formen sind zusätzliche extracurriculare Angebote für Studierende (z. B. die einwöchige *Public Climate School* der Leibniz Universität Hannover im Wintersemester 2019/20), Summer Schools für Promovierende oder themenspezifische Wahlmodule für bestehende Studiengänge. Die weitreichendste Form der Berücksichtigung entsprechender Lehrinhalte ist die Einführung neuer, oft interdisziplinärer Studiengänge, die die propagierten Themenfelder systematisch in der Lehre repräsentieren. Im Hintergrund dieser Maßnahmen erfolgt eine Berücksichtigung der Themenfelder in der strategischen Strukturplanung und der daraus folgenden Einrichtung bzw. Umwidmung von entsprechenden Professuren.

6 Ausblick

Ob und wie es Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen durch die Gestaltung von Governance gelingt, divergierende Anforderungen zu vereinbaren, hat enorme Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der wissenschaftlichen Organisationen. Entsprechend wichtig ist es, die Governance-Modelle in der Wissenschaft zu analysieren und Möglichkeiten ihrer Ausgestaltung systematisch fortzuentwickeln.

Aus der Organisationstheorie ist bekannt, dass Hochschulen, und zu einem hohen Grad auch Forschungseinrichtungen, sehr komplexe Gebilde aus lose gekoppelten Einheiten sind, die sowohl top-down als auch (als Expertenorganisationen) bottom-up gesteuert werden und mit einer Parallelität epistemischer Kulturen umgehen. Aktuelle Ansätze sehen Hochschulen als einen Prototyp evolutionärer Organisationen aus sich selbst steuernden, intrinsisch motivierten Teams, die sich ganzheitlich einbringen und auf diesem Wege responsiv gegenüber gesellschaftlichen Werten sind.

In diesem Beitrag argumentieren wir, dass ein differenzierter Blick auf die Wirkung von Werten auf die Governance in Hochschule und Wissenschaft erforderlich ist, aber insbesondere auch auf die „legitimen“ Formen der Handlungskoordination und die Wirkung von gesellschaftlichen Werten auf die Definition von Programmen, die von

der abstrakten Formulierung von Mission Statements über die Festlegung der Forschungsagenden der einzelnen Forschenden bis hin zur Ausgestaltung der Studiengänge und der Lehrinhalte reichen. Für die Herausarbeitung von differenzierten wertebezogenen Instrumenten der Handlungskoordination in Hochschule und Wissenschaft schlagen wir daher den Begriff „wertebasierte Governance“ vor. Mit dem Begriff der wertebasierten Governance wird die Berücksichtigung gesellschaftlicher Werte in der Handlungskoordination in Hochschulen und Forschungseinrichtungen thematisiert. Dabei werden sowohl innerorganisatorische Instrumente und Maßnahmen betrachtet als auch organisationsübergreifende Wechselwirkungen und Zusammenschlüsse beispielsweise in Netzwerken.

In der künftigen Forschung sollte theoretisch herausgearbeitet werden, inwiefern davon ausgegangen werden kann, dass die wertebasierte Governance der Wissenschaftslogik nicht äußerlich bleibt, sondern die Wissensproduktion selbst immanent beeinflusst. Darüber hinaus sollte empirisch untersucht werden, ob die eingesetzten Instrumente tatsächlich geeignet sind, die gesellschaftlich gewünschten Werte in die Tat umzusetzen. Zu untersuchen wäre auch, wie aufwändig die neuen Instrumente sind und wie ihre Akzeptanz gesichert wird. Zudem stellt sich die Frage, ob unerwartete Wirkungen auftreten, die den ursprünglichen Intentionen zuwiderlaufen. Angesichts der Pluralität gesellschaftlicher Werte ist es eine empirische Frage, welche Werte in welchen historischen Phasen jeweils besondere Bedeutung erlangen und welche Stakeholder hierbei besonders erfolgreich sind. Gibt es einen *Trade-off* zwischen verschiedenen Zielsetzungen oder verstärken sich die Effekte verschiedener Ziele gegenseitig? Des Weiteren ist kontinuierlich zu diskutieren, wie weit eine Berücksichtigung außerwissenschaftlich begründeter Werte gehen kann, ohne Wissenschaft in ihrem Kern zu beschädigen.

Zuletzt bleibt noch zu betonen, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen als Organisationen selbst wichtige Funktionen in der Ausbildung und Fortentwicklung gesellschaftlicher Werte und Werthaltungen übernehmen. Sie stellen die Verbreitung bestimmter Werthaltungen durch ihren Bildungsauftrag sicher und vermitteln nicht zuletzt Kompetenzen, damit sich Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen als Expertinnen und Experten oder Bürgerinnen und Bürger aktiv gestaltend in den gesellschaftlichen Diskurs und in den politischen Prozess einbringen können.

Literatur

- Apelt, M. & Tacke, V. (2012). *Handbuch Organisationstypen*. Springer VS.
- Bao, G., Wang, X., Larsen, G. L. & Morgan, D. F. (2013). Beyond new public governance: A value-based global framework for performance management, governance, and leadership. *Administration & Society*, 45(4), 443–467. <https://doi.org/10.1177/0095399712464952>
- Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. & Simonis, G. (2007). Einleitung. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 9–25). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bleiklie, I., Enders, J., Lepori, B. & Musselin, C. (2011). New public management, network governance and the university as a changing professional organization. In T. Christensen & P. Lægred (Hrsg.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (S. 161–176). <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972968>
- Bleiklie, I. & Michelsen, S. (2013). Comparing HE policies in Europe. *Higher Education*, 65(1), 113–133. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9584-6>
- Blümel, A. (2015). Forschungsstand: Governance und Leitung von Hochschulen. In A. Blümel (Hrsg.), *Organization and Public Management. Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung* (S. 25–58). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-658-10621-8_2
- Braun, H.-P. & von Haaren, C. (2021). Mission 2031! *Unimagazin. Forschungsmagazin der Leibniz Universität Hannover*, 1-2, 74–76.
- Broucker, B., de Wit, K. & Leisyte, L. (2015, 30. August). *An evaluation of new public management in higher education. Same rationale, different implementation*. EAIR. Annual Forum, Krems, Österreich. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/335736>
- Broucker, B., de Wit, K. & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education research: Looking beyond new public management. *Theory and Methods in Higher Education Research*, 3, 21–38. <https://doi.org/10.1108/S2056-375220170000003002>
- de Boer, H., Enders, J. & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Hrsg.), *New forms of governance in research organizations* (S. 137–152). Springer.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- Ferlie, E., Musselin, C. & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>

Giroux, H. A. (2010). Bare pedagogy and the scourge of neoliberalism: Rethinking higher education as a democratic public sphere. *The Educational Forum*, 74(3), 184–196. <https://doi.org/10.1080/00131725.2010.483897>

Hackett, E. J. (2014). Academic capitalism. *Science, Technology, & Human Values*, 39(5), 635–638. <https://doi.org/10.1177/0162243914540219>

Hasse, R. & Krücken, G. (1999). *Neo-Institutionalismus*. Transkript Verlag.

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

Hénard, F. & Mittlere, A. (2009). *Governance and quality guidelines in higher education*. Paris. OECD. <https://www.oecd.org/education/imhe/46064461.pdf>

Hüther, O. (2009). Hochschulräte als Steuerungsakteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31(2), 50–73. <https://www.bzh.bayern.de/uploads/media/2-2009-huether.pdf>

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://lib.myilibrary.com?id=795546>

Kleimann, B. (2019). (German) Universities as multiple hybrid organizations. *Higher Education*, 77(6), 1085–1102. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0321-7>

Kosmützky, A. (2016). Mission statements and the transformation of german universities into organizational actors. *Recherches Sociologiques et Anthropologiques*, 47(1), 41–66. <https://doi.org/10.4000/rsa.1594>

Kühl, S. (2014). *Organizations: A systems approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315247526>

Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. Vahlen.

Lange, S. (2010). Hochschulräte. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (1. Aufl., S. 347–360). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91993-5_24

Lange, S. & Schimank, U. (2004). Governance und gesellschaftliche Integration. In S. Lange & U. Schimank (Hrsg.), *Governance: Bd. 2. Governance und gesellschaftliche Integration* (1. Aufl., S. 9–44). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10188-8_1

Lapworth, S. (2004). Arresting decline in shared governance: Towards a flexible model for academic participation. *Higher Education Quarterly*, 58(4), 299–314. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2004.00275.x>

Luhmann, N. (1978). Organisation und Entscheidung. In N. Luhmann (Hrsg.), *Organisation und Entscheidung* (S. 5–71). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-91079-0_1

- Luhmann, N. (1987) [1984]. *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2019). Organisation und Entscheidung. In E. Lukas, V. Tacke & N. Luhmann (Hrsg.), *Schriften zur Organisation / Niklas Luhmann herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke: Band 2. Theorie organisierter Sozialsysteme* (S. 237–306). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23210-8_10
- Marginson, S. (2009, 17. August). *The limits of market reform in higher education*. RIHE. Research Institute für Higher Education, Hiroshima University, Japan.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.
- Musselin, C. (2007). Are universities specific organisations? In G. Krücken, A. Kosmützy & M. Torka (Hrsg.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (S. 63–84). Transkript Verlag.
- Musselin, C. (2021). University governance in meso and macro perspectives. *Annual Review of Sociology*, 47(1), 305–325. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090320-012708>
- Scherer, P. & Roßteutscher, S. (2020). Wertorientierung und Wertewandel. In T. Faas, O. W. Gabriel & J. Maier (Hrsg.), *Politikwissenschaftliche Einstellungs- und Verhaltensforschung: Handbuch für Wissenschaft und Studium* (1. Aufl., S. 209–229). Nomos.
- Scherr, A. (2013). Werte und Normen. In A. Scherr (Hrsg.), *Soziologische Basics: Eine Einführung für pädagogische und soziale Berufe* (S. 271–278). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19879-8_32
- Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational governance: Bd. 1. Educational governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (1. Aufl., S. 231–260). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6_9
- Schimank, U. (2015). Governance der Wissenschaft. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 1–15). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05677-3_4-1
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: An ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668–1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239>
- Taylor, M. (2013). Shared governance in the modern university. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 80–94. <https://doi.org/10.1111/hequ.12003>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19.

Weick, K. E. (2009). Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme. In S. Koch & M. Schemmann (Hrsg.), *Organisation und Pädagogik: Bd. 6. Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien* (1. Aufl., S. 85–109). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91496-1_5

Wilholt, T. (2012). *Die Freiheit der Forschung: Begründungen und Begrenzungen*. Suhrkamp.

Wilkesmann, U. (2019). *Methoden der Hochschulforschung: Eine methodische, erkenntnis- und organisationstheoretische Einführung. Standards standardisierter und nichtstandardisierter Sozialforschung*. Beltz Verlagsgruppe.

Wissenschaftsrat. (2018, 19. Oktober). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance* (Drs. 7328-18). Hannover. https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf?__blob=publicationFile&v=15

Manuskript eingegangen: 07.01.2022

Manuskript angenommen: 19.07.2022

Angaben zu den Autorinnen und dem Autor:

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans

Dr. Anja Gottburgsen

Prof. Dr. Bernd Kleimann

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)

Lange Laube 12

30159 Hannover

E-Mail: jungbauer@dzhw.eu

gottburgsen@dzhw.eu

kleimann@dzhw.eu

Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans ist wissenschaftliche Geschäftsführerin des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Professorin für *Empirische Hochschul- und Wissenschaftsforschung* an der Leibniz Universität Hannover. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Hochschul- und Arbeitsmarktforschung, Bildungssoziologie, Medizin- und Gesundheitssoziologie sowie qualitative und quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung.

Dr. Anja Gottburgsen ist Referentin für Forschung und *Change Management* am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Zu ihren Forschungsschwerpunkten gehören soziale Ungleichheit, intersektionale Diversität und deren Effekte auf Teilhabe in Schule und Hochschule.

Prof. Dr. Bernd Kleimann ist Leiter der Abteilung *Governance von Hochschule und Wissenschaft* des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung und Professor für Governance von Hochschule und Wissenschaft an der Universität Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte sind die organisationssoziologisch orientierte Hochschulforschung und ihre (sozial- und kommunikations-)theoretische Fundierung sowie Untersuchungen zur Governance des Hochschulsystems.

Vom Krisenmodus zur Zukunftsgestaltung: Digitalisierung von Studium und Lehre in Reaktion auf die Corona-Pandemie

Elke Bosse, Maren Lübcke, Klaus Wannemacher, Grit Würmseer

Der vorliegende Beitrag untersucht die pandemiebedingte Entwicklungsdynamik der Digitalisierung in Studium und Lehre, um Fragen in Bezug auf Veränderungen in der Hochschulgovernance abzuleiten. In Orientierung an Prinzipien der Perspektiventriangulation werden dazu die Ergebnisse aus drei bundesweiten Befragungen von Hochschulleitungen zusammengetragen, die Einblick in den Stand digital gestützter Lehre, die für die Digitalisierung relevanten Entscheidungsstrukturen und die Strategiebildung vor, während und nach der pandemiebedingten Krisensituation geben. Ergänzt um einen Vergleich der Entwicklungsdynamiken an Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie deuten die Ergebnisse auf einen Wandel, der nicht nur die Umstellung auf digitale Lehre mithilfe des Ausbaus von Infrastruktur und Support-services betrifft, sondern auch von partizipativen Entscheidungsstrukturen geprägt ist und mit einer zunehmenden Verbreitung und Verankerung von Digitalisierungsstrategien einhergeht.

1 Einleitung

Nicht erst seit der pandemiebedingten Umstellung auf einen digitalen Lehrbetrieb gehört Digitalisierung zu den zentralen Herausforderungen der Hochschulentwicklung. Trotz zahlreicher hochschulpolitischer Steuerungsimpulse durch bundesweite Programme zur Förderung digital gestützter Lehre¹ waren entsprechende Innovationen lange auf das Engagement einzelner „*early adopters*“ (Rogers, 2003, S. 283) angewiesen und führten lediglich zu punktuellen Veränderungen in der didaktisch-technischen Gestaltung von Lehrveranstaltungen und Lernumgebungen (z. B. Fischer, 2013). In den letzten Jahren hat die Digitalisierung in einem zuvor nicht gekannten Ausmaß auch die Ebene der Hochschulsteuerung erreicht, was sich insbesondere in der Verbreitung von umfassenden Digitalisierungsstrategien zeigt.²

¹Zu den entsprechenden bundesweiten Fördermaßnahmen gehören die BMBF-Leitprojekte (1999 ff.), Neue Medien in der Bildung (2000 ff.), eLearning-Dienste für die Wissenschaft (2005 ff.), der Wettbewerb „Exzellente Lehre“ (2009 ff.), der Qualitätspakt Lehre (2011 ff.) sowie die vier Förderlinien der „Forschung zur digitalen Hochschulbildung“ (2017 ff.).

²Siehe hierzu die Ergebnisse des Forschungsprojekts JOIN, das einen Überblick zur Verbreitung öffentlich zugänglicher Digitalisierungsstrategien bietet: <https://join.rz.tuhh.de/hochschulen>.

Eine Zäsur in diesem Entwicklungsprozess stellt die durch die Corona-Pandemie bedingte Ausnahmesituation dar, in der die Hochschulsteuerung im Krisenmodus erfolgte, um kurzfristig Maßnahmen für einen digitalen Hochschulbetrieb ergreifen zu können (Behrenbeck, 2020). Sowohl hochschulinterne Befragungen als auch übergreifende Studien belegen die erfolgten Umstellungen, wobei der pandemiebedingten Krise nicht selten die Funktion eines Katalysators für die digitale Transformation der Hochschulen zugeschrieben wird (Deimann, 2021; Hofmann et al., 2021). Die ersten Bilanzen der Krisenbewältigung gingen schnell einher mit Fragen nach weiterreichenden Transformationen im Wissenschaftssystem (Wissenschaftsrat, 2021). Besonderer Handlungsbedarf wird nicht nur bezüglich tragfähiger Zukunftskonzepte für eine „Blended University“ konstatiert (Seyfeli et al., 2020, S. 94), sondern auch im Hinblick auf passende Steuerungsmodelle (Detemple et al., 2021), um nach der Improvisationsphase zu geregelten Entscheidungskompetenzen, klaren Aufgabenzuordnungen und einer den strategischen Zielen angemessenen Ressourcenverteilung zu gelangen.

Inwiefern die pandemiebedingte Entwicklung eine entsprechende nachhaltige Verankerung in den Hochschulen unterstützen kann, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt abzuwarten. Gleichwohl lässt sich anhand bereits vorliegender Studien nachzeichnen, wie sich der Status quo der Digitalisierung von Studium und Lehre an den Hochschulen im Zuge der Pandemie gewandelt hat und wie sich die Zukunftsplanung darstellt. So geht der vorliegende Beitrag der Frage nach, inwieweit die im Bereich von Studium und Lehre ad hoc realisierten Umstellungen längerfristige Auswirkungen auf die Hochschulgovernance haben könnten.

Im Folgenden wird zunächst eine kurze theoretische Einordnung vorgenommen und das methodische Vorgehen sowie die Datenbasis erläutert. Die Darstellung der Ergebnisse gliedert sich in den Stand der digital gestützten Lehre, die Entscheidungsstrukturen und die Strategiebildung, die vor, während und nach der pandemiebedingten Krisensituation beleuchtet werden. Die rekonstruierte Entwicklungsdynamik wird im Fazit mit Blick auf Veränderungen in der Hochschulgovernance bzw. der Bedeutung der strategischen Verankerung auf allen Ebenen der Hochschulorganisation eingeordnet und um Perspektiven für weitergehenden Forschungsbedarf ergänzt.

1.1 Theoretische Einordnung

Jenseits der fachwissenschaftlichen Impulse zur Etablierung von Blended Learning (z. B. Getto et al., 2018) hat die Forderung nach Digitalisierung in den letzten Jahren angesichts gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen zunehmend an Bedeutung gewonnen, sodass sich Hochschulen mit der Umsetzung digital gestützter Lehre befassen müssen (Arndt et al., 2020; Hochschulrektorenkonferenz, 2012; Wissenschaftsrat, 2018). Dies zeigt sich u. a. in verstärkten Bemühungen um eine strategische

Ausrichtung auf Digitalisierung seitens der Hochschulleitungen. Insofern gibt es sowohl bottom-up als auch top-down Bestrebungen zur verstärkten Etablierung von Digitalisierung innerhalb der Hochschulen, wobei konstatiert werden muss, dass die Umsetzungen in der Breite bisher eher schleppend vorangekommen sind. Gerade die Corona-Pandemie hat jedoch einen externen Impuls gesetzt, der zwangsweise zu einer flächendeckenden Befassung mit Möglichkeiten digitaler Lehre auf allen Ebenen der Hochschule geführt hat. Um externe Anforderungen organisationsintern zu verarbeiten, ist die Entwicklung passender Steuerungsmodelle erforderlich (Detemple et al., 2021). Dies berührt die unterschiedlichen Governancemechanismen (Schimank, 2007), wobei im vorliegenden Beitrag insbesondere auf die organisationsinternen Mechanismen der hierarchischen Selbststeuerung und der akademischen Selbstverwaltung fokussiert wird. Da die Herausforderung der geringen Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten auf das Handeln der Lehrenden besteht (Wilkesmann & Schmid, 2011), ist anzunehmen, dass sich auch die Digitalisierung der Lehre nicht direkt steuern lässt. Vor diesem Hintergrund kann Strategiebildung als Mittel der Kontextsteuerung für den Aufbau der notwendigen Unterstützungsstrukturen sorgen (Budde, 2021).

Ausgehend von diesen Überlegungen wird im Beitrag auf drei Handlungsebenen eingegangen, um die Entwicklungsdynamik der Digitalisierung nachzuzeichnen: Zum Ersten wird untersucht, wie sich der Stand digital gestützter Lehre – bedingt durch die Pandemie – verändert. Zum Zweiten werden die Entscheidungsstrukturen und Koordinationsmechanismen im Zusammenspiel der unterschiedlichen hochschulischen Ebenen bzw. Akteurinnen und Akteure betrachtet, da diese als Scharnier zwischen der tatsächlichen Umsetzung digital gestützter Lehre und den übergeordneten Digitalisierungsstrategien angesehen werden können. Zum Dritten werden die ausformulierten Digitalisierungsstrategien in den Blick genommen, da sie als organisationale Handlungsprogramme hochschulweite Leitlinien für die Umsetzung von Zielen und die Implementierung dazugehöriger Maßnahmen bereitstellen (Hechler & Pasternack, 2017). Diese Form der Strategiebildung gilt als Ausdruck der gestärkten Hochschulautonomie, die eigene Richtungsentscheidungen für den Umgang mit den an die Hochschulen gestellten Anforderungen verlangt. Zu vermuten ist, dass sich Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie in ihrem Umsetzungsstand digital gestützter Lehre und im Umgang mit den disruptiven Veränderungen angesichts der Corona-Pandemie unterscheiden.

1.2 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Frage nach der Entwicklungsdynamik wird auf drei vom Autorenteam mitverantwortete Studien zurückgegriffen, die zwar unabhängig voneinander durchgeführt wurden und jeweils eigene Ziele verfolgen, sich aber allesamt auf die Sichtweisen von Hochschulleitungen stützen und sich aufgrund ähnlicher Frage-

stellungen für eine nachträgliche Zusammenführung ausgewählter Befunde eignen: Den Ausgangspunkt bildet eine vor der Pandemie für die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) durchgeführte Studie zum Stand der Digitalisierung an Hochschulen (Gilch et al., 2019). Einblick in den Krisenmodus bietet eine im Juli 2020 durchgeführte Befragung zur pandemiebedingten Umstellung auf einen digitalen Lehrbetrieb (Bosse et al., 2020). Am Übergang zur längerfristigen Zukunftsgestaltung ist schließlich die jüngst für das Hochschulforum Digitalisierung durchgeführte Befragung einzuordnen (Lübcke et al., 2022), die den in Reaktion auf die Corona-Pandemie erfolgten bzw. abzusehenden Veränderungsprozessen nachgeht.

Das methodische Vorgehen zur Zusammenführung der Befunde orientiert sich an Prinzipien der Perspektiventriangulation (Flick, 2011) und Mixed-Methods-Forschung (Kelle, 2019), die auf das wechselseitige Ergänzungsverhältnis von unterschiedlichen Daten, Methoden und Ergebnissen abheben. So beruht Triangulation in der qualitativen Forschung auf der Kombination verschiedener Methoden oder Datensorten, um die Erkenntnismöglichkeiten eines einzelnen Zugangs zu überschreiten und Einsichten aus unterschiedlichen Perspektiven zu gewinnen (Flick, 2011). In ähnlicher Weise wird die Integration qualitativer und quantitativer Befunde in der Mixed-Methods-Forschung begründet, wobei besonders belastbare Schlussfolgerungen, neue Einsichten oder ein besonders umfassendes Verständnis für den Untersuchungsgegenstand als Ziele gelten (Bazeley & Kemp, 2012).

Voraussetzung für das integrative Vorgehen ist die Entwicklung eines übergeordneten Bezugsrahmens, der gemeinsame Vergleichsdimensionen für die Einzelstudien jenseits ihrer unterschiedlichen Zielsetzungen, Frageformulierungen und Methoden festlegt. Für den vorliegenden Beitrag bedeutet dies, zum einen von den oben genannten Handlungsebenen auszugehen, um die jeweils dazu passenden Befunde der Einzelstudien auszuwählen. Zum anderen sind die unterschiedlichen Zeithorizonte der heranzuziehenden Befragungen zu berücksichtigen, was zu einer zweidimensionalen Matrix (Handlungsebenen und Zeitpunkte) führt, die das systematische Zusammenführen der Befunde leitet (vgl. Tab. 2).

2 Datenbasis

Als Datenbasis dienen die genannten Studien, die jeweils auf einem eigenen Untersuchungsdesign beruhen, wie in Tabelle 1 im Überblick aufgeführt. Neben den unterschiedlichen Befragungszeitpunkten wird hier deutlich, dass im Sample der befragten

Hochschulleitungen³ jeweils über 100 Hochschulen vertreten sind, was ca. 25 bis 30 Prozent aller vom Statistischen Bundesamt geführten Hochschulen in Deutschland entspricht. Alle drei Studien waren als bundesweite Vollerhebung angelegt, wobei hinsichtlich der Teilnahme von Selbstselektionseffekten auszugehen ist und nicht ermittelt wurde, inwiefern sich dieselben Hochschulen beteiligt haben. Tendenziell waren große und mittelgroße Hochschulen im Vergleich zu kleinen Hochschulen in den realisierten Samples gegenüber der Verteilung in der Grundgesamtheit geringfügig überrepräsentiert.⁴ Kunst-, Film- und Musikhochschulen waren hingegen im Sample im Vergleich zu Universitäten und Fachhochschulen leicht unterrepräsentiert. Private Hochschulen nahmen kaum an den Befragungen teil. Hinsichtlich der Verteilung nach Bundesländern, der Größe und Lage u. Ä. ist über alle drei Studien hinweg eine relativ gleichmäßige Verteilung erkennbar; nur vereinzelt fehlen beispielsweise Antworten aus einzelnen Bundesländern (so etwa aus Bremen in Gilch et al., 2019).⁵

Tabelle 1: Untersuchungsdesign der zusammenzuführenden Studien

Studie	Digitalisierung der Hochschulen (Gilch et al., 2019)	Corona@Hochschule (Bosse et al., 2020)	Zukunftskonzepte in Sicht? (Lübcke et al., 2022)
Abkürzung ⁶	Studie 1	Studie 2	Studie 3
Erhebungszeitraum	März – April 2018	Juli 2020	September 2021
Sample	119 Hochschulen	104 Hochschulen	126 Hochschulen
Erhebungsmethode	Online-Befragung mit standardisierten und offenen Antwortmöglichkeiten sowie qualitative Fallstudien, Fokusgruppen, Leitfadenterviews	Online-Befragung mit standardisierten und offenen Antwortmöglichkeiten	
Auswertungsmethode	Statistische Analysen, qualitative Inhaltsanalyse		

³Die drei Befragungen richteten sich jeweils an die Leitungen der Hochschulen. Rückfragen deuten darauf hin, dass die Hochschulleitungen sich bei der Beantwortung des Fragebogens gelegentlich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben unterstützen lassen oder ergänzende Erkundigungen innerhalb der Hochschule eingeholt haben.

⁴Wie den Stichprobenbeschreibungen der Einzelstudien zu entnehmen ist, gelten Hochschulen mit bis zu 4999 Studierenden als „klein“. „Mittelgroß“ sind Hochschulen mit 5000 bis 19 999 Studierenden und als „groß“ werden Hochschulen mit mehr als 20 000 Studierenden bezeichnet.

⁵Nähere Angaben zur Zusammensetzung des Samples nach Hochschultyp und Hochschulgröße finden sich in den jeweiligen Berichten der Einzelstudien.

⁶Die aufgeführten Abkürzungen dienen im Folgenden als Kurzbeleg für die Quellenangaben zu den einzelnen Befunden.

Im Hinblick auf die Methoden und das Themenspektrum fällt die erste Hochschulleitungsbefragung (Gilch et al., 2019) besonders umfassend aus, da sie zusätzliche Fallstudien beinhaltet und die Digitalisierung nicht nur im Bereich der Lehre untersucht, sondern auch Forschung und Verwaltung beleuchtet. Deutlich enger gefasst ist dagegen die zweite Befragung (Bosse et al., 2020), die vor allem die ersten Krisenerfahrungen fokussiert und die für das Folgesemester anstehenden Planungen im Bereich der Lehre in den Blick nimmt. Wieder etwas umfangreicher fällt schließlich die dritte Befragung (Lübcke et al., 2022) aus, die neben allgemeinen pandemiebedingten Auswirkungen auch spezifische Veränderungen und zukünftige Entwicklungen im Bereich von Lehren und Lernen, Prüfen, Infrastruktur und Support sowie der Verankerung von Digitalisierung und Lehrentwicklung behandelt.

Zusammen mit dem jeweils eigenen Themenspektrum der drei Befragungen unterscheiden sich auch die einzelnen Frageformulierungen und das Itemrepertoire.⁷ Für den übergeordneten Bezugsrahmen lassen sich allerdings spezifische Befunde zum Stand der digitalen Lehre, zu den Entscheidungsstrukturen und zur Strategiebildung aus den Einzelstudien auswählen und zusammenführen. Wie aus Tabelle 2 ersichtlich, findet sich in den Einzelstudien zu allen drei Handlungsebenen eine Reihe von Fragestellungen, die sich jeweils auf einen bestimmten Zeithorizont beziehen. Die Fragen aus der ersten Befragung sind insgesamt auf den Zeitraum vor der pandemiebedingten Krisensituation gerichtet und die zweite Befragung bietet vor allem Einblicke in den Krisenverlauf. Die dritte Befragung lässt sich nicht so eindeutig zuordnen, denn sie umfasst sowohl Fragen zu den im Krisenverlauf bereits erfolgten Veränderungen als auch Einschätzungen künftiger Entwicklungen, die sich auf die Zeit nach der Krisensituation beziehen.⁸ Dies ist bei der Einordnung der einzelnen Fragestellungen in den Bezugsrahmen zu berücksichtigen, wie in Tabelle 2 dargestellt.

⁷Einschränkungen bezüglich der Vergleichbarkeit der Befunde ergeben sich auch bei ähnlichen Fragestellungen, da das verwendete Itemrepertoire von Studie zu Studie weiterentwickelt wurde. Dies gilt insbesondere für die Fragen nach den involvierten Akteursgruppen und den Instrumenten und Formaten digital gestützter Lehre (vgl. Tab. 2).

⁸Da sich das Untersuchungsinteresse der dritten Hochschulleitungsbefragung auf die Veränderungsdynamik und Entwicklungstendenzen an den Hochschulen richtete, wurde ein eigener Fragetyp entwickelt, mit dem sich nicht nur der Zeitpunkt der Einführung bestimmter Maßnahmen erheben lässt (vor der Pandemie, im Zuge der Pandemie, bisher nicht), sondern auch der zukünftige Einsatz (zukünftig vorgesehen, zukünftig nicht vorgesehen).

Tabelle 2: Einordnung der Fragestellungen aus den Hochschulleitungsbefragungen entlang der Handlungsebenen und Zeithorizonte des übergeordneten Bezugsrahmens

	vor der Pandemie (Studie 1)	während der Pandemie (Studie 2)	während der Pandemie (Studie 3)	nach der Pandemie (Studie 3)
Stand digital gestützter Lehre	<ul style="list-style-type: none"> – Stellenwert der Digitalisierung von Lehren und Lernen (Frage 1.1) – Fortschritt der Digitalisierung von Lehren und Lernen (Frage 3.1) – Implementierung lehrbezogener IT-Systeme – Einsatz von Instrumenten der digitalen Lehre (Frage 6.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklungsbedarf und Erfolge der Umstellung auf den digitalen Lehrbetrieb (Fragen A.1, A.4) – Maßnahmen zur Umstellung auf den digitalen Lehrbetrieb (Frage A.3) 	<ul style="list-style-type: none"> – Veränderungen durch die pandemiebedingte Umstellung auf einen digitalen Lehrbetrieb (Frage A.1) – angestoßene Maßnahmen für digital gestütztes Lehren und Lernen (Frage B.1) 	<ul style="list-style-type: none"> – beizubehaltende bzw. künftig weiter voranzutreibende Digitalisierung (Frage A.2) – künftig vorgesehene Maßnahmen für digital gestütztes Lehren und Lernen (Frage B.1) – künftig einzusetzende Formate und Instrumente digital gestützter Lehre (Frage B.3)
Entscheidungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> – Verantwortung für die Digitalisierung (Frage 2.1) – an der Erarbeitung der Digitalisierungsstrategie beteiligte Personen(gruppen) (Frage 1.2.2) – federführende Rolle im Prozess der Digitalisierung (Frage 3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> – für die Entscheidungsfindung zur Gestaltung des Wintersemesters 2020/2021 relevante Foren und Quellen (Frage B.9) 	<ul style="list-style-type: none"> – in die strategische Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie involvierte Personen(gruppen) und Gremien (Frage D.3), relevante Foren und Quellen (Frage D.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – für die strategische Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie künftig federführende Personen(gruppen) und Gremien (Frage D.3)
Strategiebildung	<ul style="list-style-type: none"> – schriftliches Konzept für die Digitalisierung von Lehren und Lernen bzw. für die Hochschule als Gesamtinstitution (Frage 1.2) – mit der Digitalisierung verbundene Zielsetzungen (Frage 1.2.3) – Verankerung der Digitalisierungsstrategie in der Hochschulstrategie und den Zielvereinbarungen mit dem Landesministerium (Fragen 1.3, 1.4) 	<ul style="list-style-type: none"> – k. A. 	<ul style="list-style-type: none"> – schriftliches Konzept für Digitalisierungs- und/oder Lehrstrategien (Frage E.6) – Umsetzung von Strategien zur Digitalisierung und Lehrentwicklung (Frage D.1) 	<ul style="list-style-type: none"> – Veränderungen von strategischen Leitlinien der Hochschule in Reaktion auf die Corona-Pandemie (Frage D.2)

3 Entwicklungslinien der Digitalisierung von Studium und Lehre

Wie die Übersicht zur Datenbasis (vgl. Tab. 2) verdeutlicht, können für alle drei Handlungsebenen Befragungsergebnisse herangezogen werden, die den Zeitraum vor, während und nach der Pandemie beleuchten. Im Folgenden werden die entsprechenden Entwicklungslinien für den Stand der digital gestützten Lehre, die Entscheidungsstrukturen und die Strategiebildung rekonstruiert. Um darüber hinaus zu prüfen, inwieweit sich Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie in den untersuchten Dimensionen unterscheiden, wird mithilfe der Daten aus der jüngsten Befragung (Studie 3) zudem ein entsprechender Vergleich gezogen.

3.1 Stand digital gestützter Lehre

Vor der pandemiebedingten Krisensituation wurde der Stellenwert der Digitalisierung für die Hochschule als Gesamteinstitution von 83 Prozent der Befragten als (sehr) hoch eingestuft und liegt im Bereich von Lehren und Lernen mit 76 Prozent etwas darunter (Studie 1, S. 26). Deutlich zurückhaltender wird dagegen der erreichte Stand der Digitalisierung bewertet: Nur 29 Prozent der Befragten schätzen ihn im Bereich von Lehren und Lernen als (sehr) hoch ein (Studie 1, S. 30). Campus- und Learning-Management-Systeme waren nach Auskunft der Hochschulleitungen allerdings an 88 Prozent bzw. 85 Prozent der Hochschulen teilweise oder vollständig implementiert (Studie 1, S. 47). Welche Instrumente und Formate digitaler Lehre den Stand *vor der pandemiebedingten Krisensituation* an den Hochschulen kennzeichnen, zeigt Studie 1 (S. 52) anhand einer Rangfolge, nach der vor allem mobiles Lernen in Form des Einsatzes portabler Endgeräte von 25 Prozent der Befragten als verbreitet eingestuft wurde, gefolgt von Vorlesungsaufzeichnungen, sozialen Medien und Open Educational Resources mit jeweils 19 Prozent.

Für die Zeit *während der pandemiebedingten Krisensituation* wurde in Studie 2 (S. 6) nach dem Entwicklungsbedarf und Umstellungserfolg in einzelnen lehrbezogenen Bereichen gefragt. Im Rückblick auf das digitale Sommersemester 2020 stufte der größte Teil der Befragten (74 %) den Entwicklungsbedarf besonders hoch hinsichtlich der Rechtssicherheit für neue Lehr- und Prüfungsformate ein, gefolgt von den technischen und didaktischen Supportangeboten für Lehrende (64 %) sowie Prozessen der Studien- und Prüfungsorganisation (63 %). Letztere gehören auch zu den Bereichen, in denen die notwendige digitale Umstellung von den meisten Hochschulleitungen (87 %) als vollkommen bzw. überwiegend gelungen bewertet wird, zusammen mit den Kommunikations- und Entscheidungsprozessen (85 %).

Ergänzende Einblicke in den Krisenverlauf bietet Studie 3 (S. 14 f.), da sich die allgemeinen Auswirkungen der Corona-Pandemie hier vor allem im Wandel der Lehr-

formate zeigen, den 84 Prozent der Befragten als umfassend bzw. grundlegend einstuft, gefolgt von Veränderungen der technisch-didaktischen Supportangebote für Lehrende (79 %) sowie der technischen Infrastruktur (69 %). Zusammen mit der Ausstattung von Lehr- und Lernräumen handelt es sich hierbei zugleich um diejenigen Bereiche, in denen die Digitalisierung für 61 bis 77 Prozent der Hochschulleitungen auch *nach der pandemiebedingten Krisensituation* in besonderem Maße weiter voranschreiten soll. Am Vergleich zwischen den bereits erfolgten und den noch ausstehenden Veränderungen wird zudem deutlich, dass künftig die Konzeption von Modulen und Curricula deutlich stärker als während der Pandemie weiterentwickelt werden soll. Hinzu kommen die Serviceleistungen für Studierende, die Ausstattung von Lehr- und Lernräumen sowie der Ausbau der technischen Infrastruktur, für die in Zukunft in verstärktem Maße Veränderungen vorgesehen sind (Studie 3, S. 16).

Darüber hinaus lassen sich die künftigen Entwicklungen noch genauer fassen, da in Studie 3 (S. 21 ff.) auch nach konkreten Maßnahmen zur Lehrentwicklung sowie nach dem künftigen Einsatz bestimmter Instrumente und Formate gefragt wurde. Zu den *nach der pandemiebedingten Krisensituation* (weiterhin) vorgesehenen Maßnahmen gehören für besonders viele Hochschulleitungen die Förderung mediendidaktischer Kompetenzen von Lehrenden (95 %), die Kombination von Präsenz- und Online-Formaten (90 %) sowie die verstärkte Vermittlung digitaler Kompetenzen (84 %). Dabei rechnen die Befragten vor allem mit dem Einsatz von Instrumenten wie Lernplattformen und Videokonferenzen, die nach der Einschätzung von 78 Prozent bzw. 66 Prozent in (sehr) hohem Maße zum Einsatz kommen werden. Gerahmt sind diese Entwicklungen nicht zuletzt von der Einschätzung, dass der durchschnittliche Anteil der Online- und Mischformate von rund 15 Prozent vor der Pandemie auf künftig knapp 34 Prozent steigen wird (Studie 3, S. 27).

Insgesamt ist im Hinblick auf den Stand der digital gestützten Lehre eine Entwicklungslinie zu erkennen, die von einer zunächst großen Diskrepanz zwischen Stellenwert und Stand der Digitalisierung über konkrete Umsetzungserfolge bis hin zu nachhaltigen Veränderungen im Verhältnis von Präsenz- und Onlineformaten reicht. So erforderte die pandemiebedingte Umstellung auf digitale Lehre vor allem einen Ausbau der digitalen Infrastruktur sowie der technisch-didaktischen Unterstützungsstrukturen, der angesichts des auch in Zukunft erwarteten hohen Anteils an digital gestützter Lehre weiter voranzutreiben und durch eine verstärkte curriculare Verankerung zu ergänzen ist. Während die Digitalisierung vor der Krisensituation eher auf einer zurückhaltenden Nutzung der bereits verfügbaren Ausstattung mit IT-Systemen und dem Einsatz mobiler Endgeräte beruhte, sind die Zukunftserwartungen geprägt von einem deutlichen Zuwachs der mediendidaktischen Kompetenzen von Lehrenden und einer breiteren Nutzung der verfügbaren Instrumente sowie einer größeren Vielfalt an Formaten, die ein örtlich und zeitlich flexibles Lernen ermöglichen.

3.2 Entscheidungsstrukturen

Vor der *pandemiebedingten Krisensituation* war laut Studie 1 (S. 78) bei 74 Prozent der befragten Hochschulen eine Verantwortlichkeit für die Digitalisierung auf Hochschulleitungsebene vorhanden. Zugleich war für die IT-Governance festzustellen, dass an ca. einem Drittel der Hochschulen ein Mitglied der Hochschulleitung als Chief Information Officer (CIO) eingesetzt war. Fast genauso hoch war der Anteil der Hochschulen, an denen die Leitung des Rechenzentrums oder die Leitung einer anderen zentralen Einrichtung die CIO-Funktion übernahm (31 %). Zu den am häufigsten genannten CIO-Aufgaben gehört Studie 1 (S. 83) zufolge, die IT-Strukturen und Gremien zu koordinieren, die sich mit der Entscheidungsfindung für IT-Applikationen befassen, die IT-Leistungen der Hochschule zu analysieren sowie alle Entscheidungen bzgl. der IT-Architektur der Hochschule vorzubereiten. Über die formale Leitungsstruktur hinaus gilt für die Zeit *vor der pandemiebedingten Krisensituation*, dass die federführende Rolle im Prozess der Digitalisierung vor allem dem IT-Fachpersonal in Leitungspositionen (z. B. Leitung des Rechenzentrums) und bestimmten Mitgliedern der Hochschulleitung (z. B. Vizepräsidium, Pro- bzw. Konrektorat) zugeschrieben wurde.

Für die Zeit *während der pandemiebedingten Krisensituation* zeigen die Daten aus Studie 3 (S. 45) eine deutliche Veränderung der für die Digitalisierung maßgeblichen Akteurskonstellationen. Zum einen findet sich hier der Hinweis, dass die Digitalisierungsstrategie 69 Prozent der Befragten zufolge unter Mitwirkung aller Fachbereiche, zentralen Einrichtungen, Lehrenden und Studierendenvertretungen erarbeitet wurde (Studie 3, S. 43). Zum anderen bestätigt sich die zentrale Rolle der Hochschulleitung, da das Vizepräsidium bzw. Pro-/Konrektorat nach Einschätzung von 80 Prozent der Befragten, ähnlich wie Präsidium/Rektorat (75 %) und Kanzlerin bzw. Kanzler (71 %), bereits im Krisenverlauf in die strategische Auseinandersetzung um Digitalisierung und Lehrentwicklung involviert war und auch zukünftig federführend sein soll. Als weniger bedeutsam erscheint im Vergleich zu Studie 1 die Leitung des Rechenzentrums bzw. des IT-Services, die nur an 42 Prozent der Hochschulen an Entscheidungen beteiligt war bzw. künftig einzubinden ist. Vielmehr deutet sich an, dass die Dekanate (37 %) neben dem Krisenstab bzw. der Taskforce (36 %) an Bedeutung gewonnen haben. Hinter diesen Angaben verbirgt sich ein komplexes Entscheidungsgefüge, wie anhand der offenen Antworten deutlich wird. So wird das zentrale Zusammenspiel zwischen Präsidium bzw. Rektorat und Fakultäten bzw. Fachbereichen betont, bei dem die hochschulweiten Randbedingungen wie z. B. Raumgrößen und Unterstützungsbedarf von der Hochschulleitung unter Beteiligung der Dekanate, Gremien (z. B. Krisenstab, Hochschulsenat) und zentraler Einrichtungen (z. B. IT-Abteilung, E-Learning-Zentrum) ermittelt werden. Den Fakultäten bzw. Fachbereichen obliegt dann die konkrete Lehrplanung mit der Entscheidung über Präsenz- und Online-Veranstaltungen.

Die sich andeutende Veränderung in Richtung einer breiteren, dezentralen Beteiligung an Entscheidungs- und Strategieprozessen gilt vor allem für die Situation *nach der pandemiebedingten Krisensituation*, da eine Reihe von bislang nicht involvierten Personengruppen zukünftig eingebunden werden soll. An etwa der Hälfte der Hochschulen betrifft dies insbesondere die Professorinnen und Professoren, Studierenden und Studierendenvertretungen, die bisher gar nicht involviert waren, aber zukünftig federführend in die Erarbeitung von Strategien eingebunden werden sollen. Ähnliches gilt an vielen Hochschulen auch für das technische und Verwaltungspersonal (46 %), die Leitung der Hochschulbibliothek (43 %), den Personalrat (43 %), den Hochschulsenat (42 %), die Leitung des Qualitätsmanagements (41 %) sowie wissenschaftliche Mitarbeitende (40 %).

Die beschriebenen Veränderungen in den Entscheidungsstrukturen mögen auch in den Erfahrungen *während der pandemiebedingten Krisensituation* begründet sein, die Studie 2 zufolge von einer engen Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung, Fakultäten und zentralen Einrichtungen geprägt waren. So wurde mit Blick auf die Gestaltung des Wintersemesters 2020/2021 in Studie 2 (S. 20) gefragt, welche Foren und Quellen bei der Entscheidungsfindung hinsichtlich der digitalen bzw. hybriden Umsetzung von Studium und Lehre relevant sind. Die Befunde verweisen auf die Relevanz hochschulinterner Instanzen, da 91 Prozent der befragten Hochschulleitungen den Fakultäten und Dekanaten eine zentrale Rolle zuschreiben, gefolgt vom für die Pandemie eingerichteten Krisenstab (86 %) und den zentralen Serviceeinrichtungen (75 %). Die Bedeutung hochschulexterner Instanzen wird dagegen geringer eingeschätzt. So werden die Landesministerien zwar noch von rund 60 Prozent der Befragten als relevant eingestuft, hochschulpolitische Netzwerke (z. B. HRK, DHV, DLB), Netzwerke für Digitalisierung (z. B. Hochschulforum Digitalisierung, e-teaching.org) und auch Partnerhochschulen bzw. Hochschulverbände spielen eine untergeordnete Rolle bei der Entscheidungsfindung, da sie nur von 17 bis 24 Prozent als relevant eingeschätzt werden. Eine mittlere Bedeutung nehmen Studie 2 zufolge hochschuleigene Befragungsergebnisse zur Umstellung auf digitale Lehre ein, die von 55 Prozent als wenig bzw. gar nicht relevant bewertet wurden. Eine noch geringere Rolle spielen hochschulinterne Daten (z. B. Prüfungsstatistik, Studiengangsmonitoring), die von fast 40 Prozent als wenig bzw. gar nicht entscheidungsrelevant angesehen werden.

Wie Studie 3 (S. 46) nahelegt, verändert sich die Bewertung der Relevanz dieser Foren und Quellen, sobald es um die strategische Weiterentwicklung der Hochschule *nach der pandemiebedingten Krisensituation* geht. Hierbei spielen vor allem hochschulinterne Befragungsergebnisse und hochschulinterne Daten eine Rolle, die von 73 bzw. 56 Prozent der Hochschulleitungen als besonders bzw. eher relevant eingestuft wurden. Damit wird hochschuleigenen Daten und Informationen für die strategische Auseinandersetzung eine deutlich größere Relevanz zugeschrieben, als es noch im

akuten Krisenmodus der Fall war. Ein ähnlicher Bedeutungszuwachs zeigt sich auch bei der Bewertung von hochschulübergreifender Kooperation, da Netzwerke zur Digitalisierung von 50 Prozent der befragten Hochschulleitungen als relevant für ihre strategische Auseinandersetzung eingestuft werden und 40 Prozent hochschulpolitische Netzwerke und Hochschulverbände für relevant halten.⁹

Insgesamt zeichnet sich also eine Entwicklungslinie ab, die in Richtung einer deutlichen Verbreiterung der Entscheidungsbasis für die strategische Auseinandersetzung mit der Digitalisierung verläuft. Dabei werden nicht nur die internen Bedürfnisse der Hochschulmitglieder verstärkt berücksichtigt, indem unterschiedliche Akteursgruppen an der strategischen Auseinandersetzung mitwirken sowie Befragungen und hochschuleigene Daten einbezogen werden, sondern auch der nach außen gerichtete Austausch in Netzwerken scheint an Bedeutung zu gewinnen.

3.3 Strategiebildung

Vor der pandemiebedingten Krisensituation verfügten laut Studie 1 (S. 66) 14 Prozent der befragten Hochschulen über eine Digitalisierungsstrategie für die Hochschule als Gesamteinstitution und weitere 41 Prozent waren zum Befragungszeitpunkt mit der Erarbeitung einer solchen Strategie befasst. Im Bereich der Lehre fallen diese Anteile mit 19 Prozent bzw. 51 Prozent etwas höher aus, sodass eine Strategiebildung für die lehrbezogene Digitalisierung an 70 Prozent der Hochschulen zu verzeichnen war. Nähere Hinweise auf die organisationale Verankerung liefern die Befunde, dass die Digitalisierung an 83 Prozent der befragten Hochschulen mit Steuerungsinstrumenten wie dem Hochschulentwicklungsplan verknüpft und bei 51 Prozent Teil der Zielvereinbarungen mit den Landesministerien war (Studie 1, S. 74 ff.).

In Studie 2 findet sich zwar keine eigene Frage zur Strategiebildung *während der pandemiebedingten Krisensituation*, in den offenen Antworten wird aber das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie als förderlich für die Umstellung auf den digitalen Lehr- und Campusbetrieb hervorgehoben (Studie 2, S. 11). Darüber hinaus ist anhand von Studie 3 (S. 12) festzustellen, dass ca. 50 Prozent der befragten Hochschulen über eine Digitalisierungsstrategie und 74 Prozent über eine Lehrstrategie verfügen. Die Strategiebildung scheint zum Zeitpunkt der zweiten Befragung relativ weit fortgeschritten zu sein, da ein Großteil der Hochschulleitungen angibt, dass die

⁹Dies lässt allerdings nicht den Umkehrschluss zu, dass Kooperationen im Bereich der Digitalisierung der Lehre erst in Zusammenhang mit der Pandemie erhebliche Bedeutung beigemessen wird. Wie sich im Rahmen von Studie 1 (S. 128–134) zeigte, gaben schon 2018 72 Prozent der Hochschulen an, Verbände bzw. Kooperationen bezüglich der Digitalisierung des Lehrens und Lernens eingegangen zu sein. Eine neue Qualität scheint diesen Kooperationen Studie 3 zufolge aber dadurch zuzukommen, dass ihnen eine besondere Relevanz für die strategische Auseinandersetzung der Hochschulen mit digitaler Lehre zugeschrieben wird.

Digitalisierungsstrategie mit konkreten Schritten und Maßnahmen für die Umsetzung verbunden ist (Studie 3, S. 43). In puncto Verankerung kommt hinzu, dass die Digitalisierung sehr häufig zu den im Leitbild explizit genannten Profilmertkmalen der Hochschule gehört und einen Schwerpunkt im Leitbild Lehre bildet, wobei die Qualität digital gestützter Lehre im Rahmen des Qualitätsmanagements gezielt überprüft wird.

Im Hinblick auf die pandemiebedingten Veränderungen und künftigen Entwicklungen *nach der pandemiebedingten Krisensituation* fällt auf, dass sich die Digitalisierungs- und die Lehrstrategie bei 19 Prozent bzw. 29 Prozent der Hochschulen laut Studie 3 (S. 11) zum Befragungszeitpunkt in Überarbeitung befinden – während vor der Pandemie noch ein Großteil der befragten Hochschulen mit ihrer Erarbeitung befasst war (s. o.). Dass die Strategiebildung von einer neuen Dynamik gekennzeichnet ist, legen auch die Befunde zu pandemiebedingt erfolgten bzw. geplanten Veränderungen hochschulischer Leitlinien nahe (Studie 3, S. 44). So sehen zwei Drittel der befragten Hochschulen Veränderungsbedarf in Bezug auf ihre Digitalisierungsstrategie. Aber auch im Hinblick auf den Hochschulentwicklungsplan und das Zukunftskonzept zeigt sich bei 24 Prozent bzw. 23 Prozent der befragten Hochschulen eine relativ hohe Veränderungsdynamik. Für das Leitbild der Hochschule soll es dagegen bei über 50 Prozent der befragten Hochschulen keine oder nur geringfügige Anpassungen geben. Die Pandemie scheint also weniger zu einem grundlegend neuen Selbstverständnis der Hochschulen beigetragen zu haben. Sie hat aber die Digitalisierung und die Hochschulentwicklung gestärkt.

Für die Strategiebildung zeichnet sich insgesamt ein Entwicklungstrend in Richtung einer zunehmenden Verbreitung von Digitalisierungsstrategien ab, da deren Anteil unter den befragten Hochschulen zwischen 2018 und 2021 um 37 Prozent gestiegen ist. Bei etwa gleich vielen Hochschulen befindet sich die Digitalisierungsstrategie in der Erarbeitung oder in der Planungsphase. So erweist sich die einmal formulierte Strategie nicht als fix, sondern die durch die Pandemie offen gelegten Schwächen scheinen nun strategisch aufgearbeitet und notwendige Anpassungen vorgenommen zu werden. Dass die Strategiebildung nicht nur der Planung der Digitalisierung, sondern auch ihrer Umsetzung zugutekommt, legen zudem die Ergebnisse aus Studie 2 nahe, wonach die Ad-hoc-Umstellung auf digitale Lehre durch das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie unterstützt wurde.

3.4 Vergleiche zwischen Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie

Für eine weitergehende Analyse der Entwicklungsdynamik bietet die Datenbasis aus Studie 3 (S. 59 f.) die Möglichkeit, Vergleiche zwischen Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie entlang der fokussierten Handlungsebenen zu ziehen.¹⁰ Angenommen wird dabei, dass Hochschulen mit einer Digitalisierungsstrategie u.a. verstärkt Ressourcen für die Umsetzung digital gestützter Lehre bereitstellen, Anreize für die Lehrenden setzen sowie über weitreichendere Support- und Infrastrukturen verfügen, sodass seitens der Hochschulleitung Digitalisierung auf allen Ebenen als wichtiger Fokus innerhalb der Steuerung angesehen wird.

Im Hinblick auf die *digital gestützte Lehre* zeigt die vergleichende Analyse¹¹, dass der Anteil an Präsenzformaten vor der Pandemie bei Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie im Durchschnitt bei 81 Prozent lag und bei Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie bei 90 Prozent. Somit waren Online- und Mischformate bereits vor der pandemiebedingten Krisensituation an Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie etwas stärker verbreitet. Hinzu kommt, dass letztere die Digitalisierung der Lehre insgesamt häufiger schon vor der Pandemie mithilfe verschiedener Maßnahmen angestoßen haben. Neben der Kombination von Präsenz- und Online-Lehre gehört dazu vor allem auch der Einsatz von Virtual bzw. Augmented Reality und Learning Analytics. An Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie ist der künftige Einsatz dieser avancierteren Technologien deutlich häufiger vorgesehen, während Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie dies vielerorts noch nicht abschätzen können. Zugleich soll die im Krisenverlauf erfolgte Digitalisierung von Prüfungs- und Lehrformaten nicht nur eher beibehalten, sondern auch künftig häufiger vorangetrieben werden. Damit geht einher, dass die Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie in Zukunft beabsichtigen, im Mittel nur noch 55 Prozent ihrer Lehre als reine Präsenzveranstaltungen zu realisieren, während dieser Anteil bei Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie im Mittel 62 Prozent beträgt.

Während die Differenzen in Bezug auf die digital gestützte Lehre auf einen generellen Entwicklungsvorsprung der Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie hindeuten, beschränken sich die Unterschiede in Bezug auf die *Entscheidungsstrukturen* auf einzelne Bereiche. So scheinen die zukünftigen Verantwortlichkeiten für die Digitalisierung an Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategien teilweise noch nicht

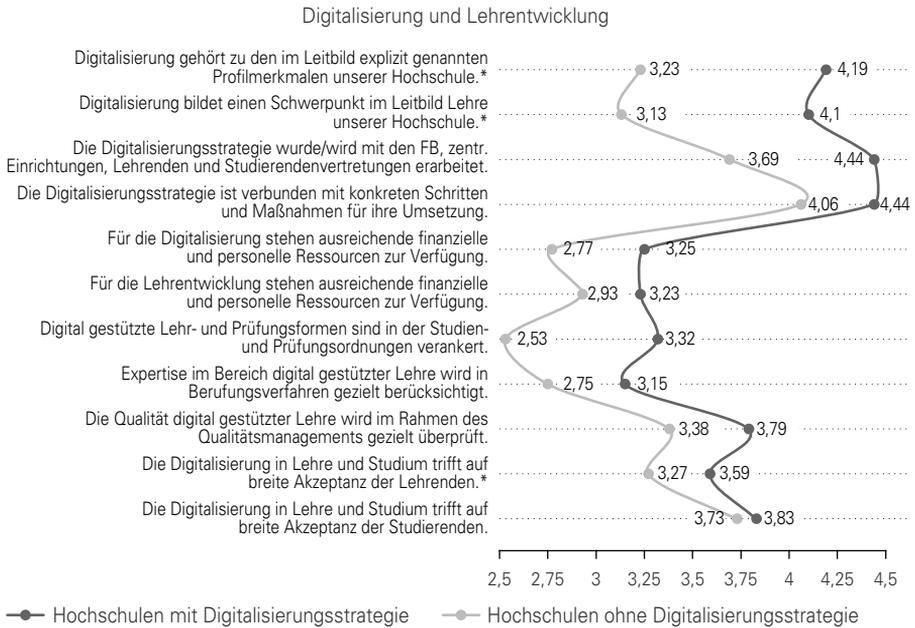
¹⁰Die Hälfte der befragten Hochschulen (n = 58) gab an, bereits über eine Digitalisierungsstrategie zu verfügen, die vollständig umgesetzt ist (n = 8), teilweise umgesetzt ist (n = 31) oder sich in Überarbeitung befindet (n = 19). 57 Hochschulen haben (noch) keine Digitalisierungsstrategie, wobei davon 44 eine entsprechende Strategie planen.

¹¹Der hier angeführte Vergleich zwischen Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategien fokussiert auf die Unterschiede. Es werden im Folgenden diejenigen Befunde beschrieben, die inferenzstatistisch abgesichert sind (t-test, $\alpha = 0,05$). Bei nominalskalierten Fragen wurde geprüft, ob sich der Modalwert in beiden Gruppen unterscheidet. Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens findet sich in Lübcke et. al. (2022).

abzuschätzen zu sein, z. B. im Hinblick auf Positionen wie die des CIOs oder zentraler IT-Ausschüsse. Zudem wird häufiger davon ausgegangen, in Zukunft den Krisenstab, die Leitung zentraler Einrichtungen für (digitales) Lehren und Lernen sowie auch die Dekanate nicht federführend einzubinden. Somit besteht hier die Tendenz, dass die Einbindung unterschiedlicher Akteursgruppen etwas weniger breit ausfällt als an Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie.

Stärker ausgeprägt als im Bereich der digital gestützten Lehre und der Entscheidungsstrukturen sind die Differenzen im Bereich der *Strategiebildung*, da Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie über alle erhobenen Items zur Verankerung der Digitalisierung und Lehrentwicklung hinweg im Mittel weiter fortgeschritten sind als Hochschulen ohne Digitalisierungsstrategie (vgl. Abb. 1). So geht das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie zugleich damit einher, dass Digitalisierung häufiger zu den im Leitbild der Hochschule genannten Profilmertkmalen gehört, einen Schwerpunkt im Leitbild Lehre bildet, partizipativ erarbeitet wurde und mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen verbunden ist. Dies geht bis hin zur Verankerung der digitalen Lehre in den Studien- und Prüfungsordnungen. Zudem stößt die Digitalisierung der Lehre bei den Lehrenden eher auf Akzeptanz, was auch mit der positiver bewerteten Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen zusammenhängen kann. Selbst die Berücksichtigung von Erfahrungen mit digital gestützter Lehre in Berufungsverfahren liegt deutlich höher bei Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie. Die gezielte Überprüfung digitaler Lehre im Rahmen des Qualitätsmanagements ist hier ebenfalls üblicher, auch wenn es sich bei diesem Item nicht um statistisch signifikante Unterschiede handelt.

Abbildung 1: Verankerung der Digitalisierung und Lehrentwicklung an Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie



Anmerkung:
 Darstellung der Mittelwerte auf einer 5er Skala von 1 = *gar nicht zutreffend* bis 5 = *sehr zutreffend*,
 * = signifikanter Unterschied durch t-test, $\alpha = 0,05$

4 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag widmet sich der Digitalisierung in Studium und Lehre mit Blick auf die pandemiebedingte Entwicklungsdynamik vom Krisenmodus zur Zukunftsgestaltung. Neben der digital gestützten Lehre wurden die Entwicklungslinien im Bereich der für die Digitalisierung relevanten Entscheidungsstrukturen und Strategiebildung rekonstruiert, die Hinweise auf veränderte Steuerungsmechanismen liefern.

Als empirische Basis dienen drei Befragungen von Hochschulleitungen, die die Digitalisierung in Studium und Lehre zu unterschiedlichen Zeitpunkten beleuchten. Die Ergebnisse sind damit nicht nur an die Hochschulleitungsperspektive gebunden, sondern spiegeln auch die Besonderheiten der jeweiligen Stichproben wider, für die Selbstselektionseffekte nicht auszuschließen sind. Das methodische Vorgehen orientierte sich am Prinzip der Triangulation, das mithilfe eines übergeordneten Bezugsrahmens umgesetzt wurde, der gemeinsame Handlungsebenen und Zeithorizonte für die systematische Zusammenführung der Befragungsergebnisse ausweist. Da letztere auf unterschiedlichen Stichproben und Fragestellungen beruhen, ist von einer ein-

geschränkten Vergleichbarkeit auszugehen. Gleichwohl erlaubt das genutzte Verfahren, die Momentaufnahmen aus verschiedenen Studien in ein Ergänzungsverhältnis zu bringen, das erste Einblicke in den Übergang vom Krisenmodus zur Zukunftsgestaltung bietet und Hinweise auf die Bedeutung von Steuerung für die Umsetzung von digitaler Lehre liefert. Nachdem sich der Bezugsrahmen für die Integration der vom Autorenteam mitverantworteten Studien bewährt hat, wäre er in Zukunft auf weitere Studien anzuwenden, um die festgestellten Entwicklungslinien zu überprüfen und die Aussagekraft der Ergebnisse insgesamt zu vergrößern.

Die ermittelten Entwicklungslinien lassen sich so zusammenfassen, dass die digital gestützte Lehre zwar bereits vor der Pandemie einen hohen Stellenwert eingenommen hat, ihre Umsetzung aber zumeist auf eine zurückhaltende Nutzung der verfügbaren Ausstattung mit IT-Systemen und den Einsatz mobiler Endgeräte beschränkt war. Während der Pandemie folgten daraus nicht nur enorme Entwicklungsbedarfe, sondern auch Erfolge in der Umstellung auf digitale Lehre, etwa durch den Ausbau der digitalen Infrastruktur sowie der technisch-didaktischen Unterstützungsstrukturen. In Bezug auf die Zukunftsgestaltung zeichnet sich ab, dass dieser Ausbau weiter vorangetrieben und die digitale Lehre verstärkt verankert werden soll, wobei mit einer breiteren Nutzung und weiteren Ausdifferenzierung der Instrumente und Formate für ein örtlich und zeitlich flexibles Lernen gerechnet wird. Inwiefern es hier eher bei Absichtserklärungen und damit bei einer symbolischen Umsetzung (Meyer & Rowan, 1977) bleiben wird oder die Fortschritte nachhaltig im Lehralltag verankert sein werden, bleibt abzuwarten.

Im Hinblick auf die untersuchten Entscheidungsstrukturen ist eine Entwicklungslinie zu erkennen, bei der sich die Verantwortung für die Digitalisierung vor der pandemiebedingten Krisensituation vor allem auf die Hochschulleitung und das leitende Fachpersonal konzentriert, während die Umsetzung der digitalen Lehre im Krisenmodus auf dem Zusammenspiel von Hochschulleitung und Fakultäten bzw. Fachbereichen beruht. Für die Zukunft ist schließlich eine nochmals verstärkte Partizipation abzusehen, da auch bislang nicht involvierte Akteursgruppen und Gremien wie Lehrende, Studierende und Hochschulsenat in die strategische Auseinandersetzung einbezogen werden sollen. Dies ist insofern interessant, als sich hieran eine stärkere Verzahnung der hierarchischen Steuerung mit der akademischen Selbstverwaltung zeigt. Für die Zukunft ist genauer zu untersuchen, welche Rahmenbedingungen diese Verschränkung positiv beeinflussen und welche Faktoren zu einer erfolgreichen Verschränkung zwischen Hierarchie und Partizipation in der Hochschulsteuerung beitragen können. Dabei deuten die Ergebnisse auch darauf hin, dass zukünftig eine verstärkte Berücksichtigung hochschuleigener (Befragungs-)Daten und eine vermehrte Zusammenarbeit in hochschulübergreifenden Netzwerken vorgesehen ist. Ob Daten dabei primär als Kontroll- und/oder Rechenschaftsinstrument angesehen werden oder im Anschluss

an den Diskurs um *Evidencing* (Bamber & Stefani, 2016) eher eine Reflexions- und Dialogfunktion übernehmen, um zur partizipativen Hochschulentwicklung beizutragen, wäre künftig noch gezielt zu untersuchen.

Wenngleich den Hochschulleitungen vielfach eine Neigung unterstellt werden kann, die eigene Hochschule insgesamt strategisch geschickt darzustellen, ist für die Strategiebildung gegenüber der Zeit vor der Pandemie doch eine fortschreitende Verbreitung von Digitalisierungsstrategien festzustellen. Dabei zeigt sich einerseits eine verstärkte Verankerung und Verbindung mit Umsetzungsmaßnahmen und andererseits eine Tendenz, bestehende Strategien in Reaktion auf die Corona-Pandemie zu überarbeiten. Dass das Vorhandensein einer Digitalisierungsstrategie mit einer besonderen Entwicklungsdynamik einhergeht, legt nicht zuletzt die vergleichende Analyse von Hochschulen mit und ohne Digitalisierungsstrategie nahe. Hier zeigen sich nicht nur ein Entwicklungsvorsprung in der Umsetzung digitaler Lehre und vermehrt partizipativ ausgerichtete Entscheidungsstrukturen an Hochschulen mit Digitalisierungsstrategie. Vielmehr wird deutlich, dass diese Hochschulen mit einer solchen Strategie die Digitalisierung zugleich vermehrt als Profilvermerkmal nutzen und diese sowohl eher in Studien- und Prüfungsordnungen als auch in Berufungsverhandlungen verankern. Künftige Analysen müssten Vergleiche nach Bundesländern umfassen und die teilweise unterschiedlichen Vorgaben für digitale Lehre und Prüfungen berücksichtigen, um die festgestellten Unterschiede im Zusammenhang mit Mechanismen der staatlichen Regulierung und Außensteuerung von Hochschulen beleuchten zu können.

Im Anschluss an den nach Gilch et al. (2021) entwickelten Idealtypus einer digitalen Modellhochschule kann konstatiert werden, dass definierte strategische Ziele, Programme und Maßnahmenpakete hilfreich sind, um digitale Lehre in den Hochschulen zu verankern. Partizipativ angelegte Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen unterstützen hierbei. Um die damit verbundenen Koordinationsmechanismen der hierarchischen Selbststeuerung und akademischen Selbstorganisation genauer zu untersuchen, müsste insbesondere das Zusammenspiel zwischen Hochschul- und Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitung, den ausgebauten Unterstützungsstrukturen und der akademischen Gemeinschaft aus Lehrenden und Studierenden weiter aufgeschlüsselt werden. Hierzu bietet sich an, die quantitativ ermittelten Tendenzen mithilfe von Fallstudien zu vertiefen, die die Sichtweisen von Hochschulleitungen um weitere Akteursperspektiven ergänzen, um so auch eventuelle Konfliktlinien – beispielsweise bezüglich der Vereinbarkeit einer fortschreitenden Digitalisierung mit der individuellen Freiheit der Lehre – aufzudecken.

Literatur

Arndt, C., Figura, L., Ladwig, T. J. & Grundmann, A. (2020). *Strategische Ansätze der Bundesländer zur Digitalisierung in der Hochschulbildung*. TUHH Universitätsbibliothek. <https://doi.org/10.15480/882.2060.2>

Bamber, V. & Stefani, L. (2016). Taking up the Challenge of Evidencing Value in Educational Development. *International Journal for Academic Development*, 21(3), 242–254. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2015.1100112>

Bazeley, P. & Kemp, L. (2012). Mosaics, triangles and DNA: Metaphors for integrated analysis in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 6, 55–72.

Behrenbeck, S. (2020). Krisenmanagement an deutschen Hochschulen während der Corona-Pandemie 2020. *Das Hochschulwesen*, 4+5, 146–157.

Bosse, E., Lübcke, M., Book, A. & Würmseer, G. (2020). *Corona@Hochschule. Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Hochschulleitungen*. <https://his-he.de/publikationen/detail/coronahochschule>

Budde, J. (2021). Der digitale Wandel als Motor der Hochschulentwicklung – Strategiemuster für die Digitalisierung der Hochschullehre. In Hochschulforum Digitalisierung (Hrsg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten* (S. 165–180). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_10

Deimann, M. (2021). Hochschulbildung und Digitalisierung – Entwicklungslinien und Trends für die 2020er-Jahre. In Hochschulforum Digitalisierung (Hrsg.), *Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten* (S. 25–41). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32849-8_3

Detemple, P., Kaufmann, F., Holl, V., Marrettek, C. & Mattmüller, J. (2021). *Die Digitalisierung an den Universitäten steuern*. Pricewaterhousecoopers. <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/digitalisierung-an-universitaeten.html>

Fischer, H. (2013). *E-Learning im Lehralltag. Analyse der Adoption von E-Learning-Innovationen in der Hochschullehre*. Springer VS.

Flick, U. (2011). *Triangulation. Eine Einführung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Getto, B., Hintze, P. & Kerres, M. (2018). *Digitalisierung und Hochschulentwicklung*. Waxmann.

Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F. & Wannemacher, K. (2019). *Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation*. Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).

Gilch, H., Jungermann, I. & Wannemacher, K. (2021). Modellierung einer digitalen Hochschule post Corona. Einflüsse und Nachwirkungen der pandemiebedingten Trans-

formation. In Gesellschaft für Informatik (Hrsg.), *Informatik 2021. Computer Science & Sustainability: Bd. P-314* (S. 1697–1709).

Hechler, D. & Pasternack, P. (2017). Digitalisierungsstrategien und Digitalisierungspolicies an Hochschulen. *Die Hochschule* 26(2), 84–105.

Hochschulrektorenkonferenz. (2012). *Hochschule im digitalen Zeitalter*. <https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/hochschule-im-digitalen-zeitalter-informationskompetenz-neu-begreifen-prozesse-anders-steuern/>

Hofmann, Y., Salmen, N., Stürz, R. A., Schlude, A., Putfarken, H., Reimer, M. & Classe, F. (2021). *Die Pandemie als Treiber der digitalen Transformation der Hochschulen? Einschätzungen aus der Sicht von Lehrenden und Studierenden*. bidt.

Kelle, U. (2019). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 159–172). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_10

Lübcke, M., Bosse, E., Book, A. & Wannemacher, K. (2022). *Zukunftskonzepte in Sicht? Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die strategische Hochschulentwicklung*. Hochschulforum Digitalisierung.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.

Schimank, U. (2007). Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance: Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (S. 231–260). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90498-6_9

Seyfeli, F., Elsner, L. & Wannemacher, K. (2020). *Vom Corona-Shutdown zur Blended University? ExpertInnenbefragung Digitales Sommersemester*. Tectum. <https://doi.org/10.5771/9783828876484>

Wilkesmann, U. & Schmid, C. (2011). Lehren lohnt sich (nicht)? *Soziale Welt*, 62(3), 251–278.

Wissenschaftsrat. (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.html>

Wissenschaftsrat. (2021). *Impulse aus der COVID-19-Krise für die Weiterentwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland*. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/2021/8834-21>

Manuskript eingegangen: 10.01.2022
Manuskript angenommen: 02.08.2022

Angaben zu den Autorinnen und dem Autor:

Dr. Elke Bosse

Dr. Maren Lübcke

Dr. Klaus Wannemacher

Dr. Grit Würmseer

HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE)

Goseriede 13a

30159 Hannover

E-Mail: bosse@his-he.de

luebcke@his-he.de

wannemacher@his-he.de

wuermseer@his-he.de

Dr. Elke Bosse ist Seniorberaterin am HIS-Institut für Hochschulentwicklung (HIS-HE) und dort als Projektleiterin im Geschäftsbereich Hochschulmanagement tätig. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich der Qualität von Studium und Lehre mit Forschungs- und Beratungsprojekten zur Lehrentwicklung, Förderprogrammgestaltung, Studiengangevaluation und zum Qualitätsmanagement.

Dr. Maren Lübcke ist Seniorberaterin und stellvertretende Leitung im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung (HIS-HE) in Hannover. Ihr Beratungs- und Forschungsschwerpunkt bei HIS-HE ist die Digitalisierung von Forschung und Lehre an Hochschulen.

Dr. Klaus Wannemacher ist Seniorberater und Projektleiter im Geschäftsbereich Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung (HIS-HE). Als Organisationsberater unterstützt er Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Ministerien mit Beratungsleistungen, Forschungsprojekten und Angeboten zum Wissens- und Methodentransfer mit Schwerpunkten in den Bereichen Digitalisierung der Hochschulen bzw. digitalisierte Lehre.

Dr. Grit Würmseer ist Leiterin des Geschäftsbereichs Hochschulmanagement des HIS-Instituts für Hochschulentwicklung (HIS-HE). Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationsberatung, der Evaluation bildungspolitischer Programme sowie der Analyse der Auswirkungen hochschulpolitischer Maßnahmen.

Neue Governanceanforderungen an Berufungen: Auf welche Widerstände trifft das Tenure-Track- Verfahren?

Leonie Weißenborn

Die Einführung des Tenure-Track-Verfahrens bedeutet, dass über lange Zeit etablierte Verfahren und Umgangsweisen entsprechend dem neuen Karriereweg zur Lebenszeitprofessur verändert werden müssen. Der Beitrag untersucht, welche neuen Governancepraktiken für die Berufung auf eine Tenure-Track-Professur entwickelt werden, wie Berufungskommissionen verschiedener Fächergruppen diese praktizieren und auf welche Ressentiments sie treffen. Dazu wurden professorale Mitglieder aus Berufungskommissionen mit Tenure Track zu ihren Anforderungskriterien an die Berufbarkeit interviewt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass das Tenure-Track-Verfahren den „natur-/lebenswissenschaftlichen Weg“ zur Professur normiert, wobei epistemisch begründete Leistungserwartungen anderer Fächergruppen nicht angemessen berücksichtigt werden. Die professoralen Berufungskommissionsmitglieder sehen ferner einen Einflussverlust auf Personalentscheidungen in Tenure-Track-Verfahren und beklagen die Stärkung der Universitätsleitung.

1 Einführung des Tenure-Track-Verfahrens

Bund und Länder haben 2016 ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ins Leben gerufen. Mit dem sogenannten „Nachwuchspakt“ soll das Tenure-Track-Verfahren zu einer Institution an deutschen Universitäten werden, um Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in der frühen Karrierephase nach der Promotion einen zusätzlichen Karriereweg zur Lebenszeitprofessur zu eröffnen.¹ Zu diesem Zweck wurden 1000 Tenure-Track-Professuren in einem wettbewerblichen Verfahren an 75 Universitäten (und gleichgestellte Hochschulen) vergeben. Die Einführung des Tenure-Track-Verfahrens bedeutet, dass über lange Zeit etablierte und bewährte Verfahren und Umgangsweisen entsprechend dem neuen Karriereweg verändert werden müssen. Dieses Erfordernis wird am Beispiel der Berufungsgovernance besonders deutlich. Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren werden für eine Dauer von maximal sechs Jahren auf eine Juniorprofessur (W1-Professur) oder W2-Professur berufen. In dieser Phase sollen sie sich als Professorinnen oder Professoren bewähren. Ihre Eignung wird anschließend anhand im Vorfeld mit der

¹Das Tenure-Track-Verfahren ist als Alternative zu den bestehenden Karrierewegen Habilitation, Juniorprofessur ohne Tenure Track, Nachwuchsgruppenleitung und Professur auf Zeit gedacht (Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), o.J.).

Universitätsleitung vereinbarter wissenschaftlicher Leistungskriterien evaluiert. Ein positives Evaluationsergebnis überführt die Tenure-Track-Professur in eine entfristete W2- oder W3-Professur an derselben Universität. Die Rekrutierung von Professorinnen und Professoren über das Tenure-Track-Verfahren ist infolgedessen erst mit erfolgreicher Evaluation abgeschlossen (BMBF, o.J.; Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern, 2016).

Die praktische Umsetzung des Nachwuchspakts findet im Wesentlichen auf der Ebene der Fakultäten und ihrer Institute statt. Sie müssen die Anforderungen des neuen Verfahrens interpretieren und in ihre gegenwärtigen Strukturen übertragen. Um die Tenure-Track-Professur an der Universität fest zu institutionalisieren, ist es unerlässlich, die vorhandene Berufungsgovernance an die neue Erwartungslage anzupassen, wobei gleichzeitig die etablierten Governancepraktiken für Berufungen auf die Lebenszeitprofessur bestehen bleiben. Der Prozess, neben der bewährten eine neue Berufungsgovernance aufzubauen, konkretisiert sich vor allem in den Erwartungen an Berufungskommissionen für Tenure-Track-Professuren und in ihrer praktischen Arbeit. Die Anerkennung von Berufbarkeit erfolgt vorwiegend durch nach den etablierten Governancepraktiken berufene Professorinnen und Professoren (Kleimann & Klawitter, 2017). Sie stellen dabei auf die gemeinsame Tradition ihrer fachspezifischen Wissensproduktion ab, die sowohl kognitive als auch soziale Elemente umfasst (Fleck, 1980 [1935]; Kuhn, 1976 [1967]; u. a.). Es ist zu erwarten, dass die Etablierung des Tenure-Track-Verfahrens auf Schwierigkeiten trifft, wenn es eine zu große Ferne zu den Anforderungskriterien und Leistungserwartungen der Fächer im Speziellen sowie zur Berufungstradition im Allgemeinen aufweist.

Der Beitrag untersucht, welche neuen Governancepraktiken für die Berufung auf eine Tenure-Track-Professur entwickelt werden, wie Berufungskommissionen diese praktizieren und auf welche Ressentiments sie treffen. Zwei Forschungsfragen stehen im Vordergrund: 1. Wie unterscheidet sich der Umgang von Berufungskommissionen verschiedener Fächergruppen mit den neuen Governanceanforderungen? 2. Woraus erklären sich mögliche Widerstände gegen das Tenure-Track-Verfahren? Der nächste Abschnitt verbindet den Forschungsstand zu Berufungsverfahren mit professions- und organisationssoziologischen Überlegungen zur Einführung der Tenure-Track-Professur. Dieser Zugang eignet sich besonders, um die etablierte und neue Erwartungslage an die Berufungsgovernance einander gegenüberzustellen. Anschließend wird das methodische Vorgehen erläutert. Die Ergebnisse werden im darauffolgenden Kapitel präsentiert. Schließlich erfolgt eine Reflexion der Widerstände gegen das Tenure-Track-Verfahren und es werden Anregungen für Folgeforschungen gegeben.

2 Governance von Berufungen

Berufungsverfahren sind komplexe Prozesse, denen man sich über verschiedene Perspektiven nähern kann: Mit Blick auf die Auswahlkriterien einerseits und über die Rahmung der Personalentscheidung andererseits. Die Arbeit von und die Erwartungen an Berufungskommissionen bilden die Gelenkstelle beider Perspektiven. Professorale Berufungskommissionsmitglieder, und insbesondere die Kommissionsvorsitzenden, attestieren sich einen maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl zukünftiger Kolleginnen und Kollegen (Kleimann & Klawitter, 2017). Sie beurteilen die Berufbarkeit der Bewerberinnen und Bewerber entlang fachspezifischer sowie disziplinübergreifender Leistungsanforderungen. Der beruflichen Legitimität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern liegen substanzielle meritokratische und sozialkapitalistische Determinanten² zugrunde, die vielfach empirisch herausgestellt wurden (Barlösius & Fisser, 2017; Gilbert, 2010; Gross et al., 2008; Hamann, 2019; Jungbauer-Gans & Gross, 2012, 2013; Klawitter, 2017; Kleimann & Hückstädt, 2018; Kleimann & Klawitter, 2017; Lutter & Schröder, 2016; Plümper & Schimmelfennig, 2007). Die Einführung des Tenure-Track-Verfahrens provoziert zu fragen: Wie wirkt sich der neue Karriereweg auf die institutionalisierten Leistungserwartungen an die Berufbarkeit aus? Wird der „Spezialist“ (Scott, 1968, S. 207) gegen die „Verletzung der Normen seiner Berufsgruppe“ (ebd.) rebellieren, wenn die Erwartungslage des Tenure-Track-Verfahrens „die Dominanz der Fachautorität beeinträchtigt?“ (Hüther, 2010, S. 151)?

Im Weiteren ist zu überprüfen, welchen Einfluss das Tenure-Track-Verfahren auf die Berufungsgovernance hat. Hüther und Krücken (2011) haben aufbauend auf der Luhmannschen Unterscheidung (1975, S. 104 ff.) von (a) „*Personalmacht*“ und (b) „*Organisationsmacht*“ gezeigt, dass die Universitätsleitung kaum Möglichkeiten kennt, (a) die Karrieren ihrer professoralen Mitglieder zu kontrollieren oder (b) sie aufgrund niedriger Performanz auszuschließen. Zum einen, weil sich wissenschaftliche Karrieren durch hohe Mobilitätsanforderungen kennzeichnen, interne Aufstiege zumeist nicht möglich sind und das professionelle Selbstverständnis von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht an eine Organisation und ihre „bürokratische[n] Normen“ (Scott, 1968, S. 207) gebunden ist. Zum anderen, weil sich die Statusgruppe der Professorinnen und Professoren hauptsächlich aus Beamtinnen und Beamten auf Lebenszeit zusammensetzt und die Freiheit von Forschung und Lehre genießt. Aus der neuen Erwartungslage an Berufungen mit Tenure Track erwachsen zwei anzunehmende Folgen: Erstens dehnt sich die „*Personalmacht*“ der Universitätsleitung aus, weil die endgültige Entscheidung über den Verbleib der Neuberufenen nicht die Berufungskommission trifft. Einhergehend sinkt der Einfluss der Berufungskommission

²Zur Bedeutung geschlechts- und herkunftsbezogener Faktoren in wissenschaftlichen Karrieren und ihrer diskriminatorischen Wirkung s.u.a. Ausprung et al., 2017; van den Brink & Benschop, 2011; Färber & Spangenberg, 2008; Lind & Löther, 2007; Möller, 2015, 2018.

auf die Auswahl ihrer zukünftigen Kolleginnen und Kollegen, da neben ihre Einstellungs- eine externe Bleibeentscheidung tritt. Zweitens erweitert sich die „*Organisationsmacht*“ der Universitätsleitung, die in der glaubhaften Drohung begründet liegt, Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren bei Nicht-Erfüllung der Evaluationskriterien durch die Ablehnung von Tenure zu sanktionieren. Die Kombination beider „*Machtquellen*“ (Luhmann, 1975, S. 107) sollte bei Tenure-Track-Verfahren dementsprechend zu einem „*Machtgewinn*“ (ebd., S. 106) der Universitätsleitung gegenüber den wissenschaftlichen Fachgemeinschaften führen, wie sie die Berufungskommissionen klassischerweise repräsentieren.

3 **Methodisches Vorgehen: Interviews mit professoralen Berufungskommissionsmitgliedern**

Die Studie basiert auf 43 leitfadengestützten Expertinnen- und Experteninterviews mit professoralen Mitgliedern aus 20 bis 30 Berufungskommissionen mit Tenure Track an einer Falluniversität.³ Die Interviewten wurden aus den Geistes-/Sozialwissenschaften, Natur-/Lebenswissenschaften und Ingenieurwissenschaften rekrutiert, um die Anforderungskriterien verschiedener Fächergruppen in das Sample aufzunehmen.⁴ Die Statusgruppe der Professorinnen und Professoren wurde ausgewählt, weil sie über das notwendige „*Betriebswissen*“ (Meuser & Nagel, 2002, S. 75) verfügt: Die Interviewten wurden dazu aufgefordert, den Auswahlprozess detailliert zu schildern, Auskunft über die Anforderungsprofile der Tenure-Track-Professuren zu geben, diese auf ihre Leistungserwartungen an die Berufbarkeit zu beziehen sowie das geplante Tenure-Evaluationsverfahren zu schildern.⁵ Das Interviewmaterial wurde mithilfe der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet.

4 **Analyse neuer Governanceanforderungen an Berufungen mit Tenure Track**

Die Analyseergebnisse werden in zwei Schritten vorgestellt. Das Tenure-Track-Verfahren wird zunächst mit fächergruppenspezifischen Anforderungskriterien und Leistungserwartungen an die Berufbarkeit konfrontiert. Daraufhin wird auf einer

³Die genaue Anzahl der Berufungsverfahren wird zum Schutz der Universität nicht genannt. An der Falluniversität wird die Tenure-Evaluation durch ein externes, wissenschaftlich besetztes Gremium durchgeführt. Die Universitätsleitung vergibt den Tenure auf Grundlage des Gremienvotums.

⁴Die Zuordnung erfolgte in Anlehnung an die Fachsystematik der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) (2021).

⁵Der Interviewleitfaden fokussierte die Tenure-Track-Professur als neue Personalkategorie, weshalb nur wenige Interviewte auf die Chance referierten, mit der Tenure-Track-Professur einen Gleichstellungsfortschritt zu forcieren. Die Chancengerechtigkeit in Berufungsverfahren mit Tenure Track ist in weiterführenden Untersuchungen fraglos mitzudenken, sodass die Betrachtung meritokratischer und sozialkapitalistischer Determinanten um (diskriminatorische) geschlechts- und herkunftsbezogene Faktoren zu ergänzen wäre.

fächerübergreifenden Ebene betrachtet, wie Berufungskommissionen für Tenure-Track-Professuren die neuen Governanceanforderungen praktizieren.⁶

4.1 Fächergruppenspezifischer Umgang mit dem Tenure-Track-Verfahren

Das Tenure-Track-Verfahren soll sich als ein alternativer Karriereweg zur Lebenszeitprofessur etablieren. Insbesondere der politische Anspruch, eine Alternative zur Habilitation zu schaffen, wird von den Berufungskommissionsmitgliedern unterschiedlich wahrgenommen. Vertreterinnen und Vertreter der Geisteswissenschaften erklären in diesem Zusammenhang, der Berufbarkeit die Habilitation in Form eines zweiten Buchs zugrunde zu legen, wohingegen „*kumulative Arbeiten oder andere Publikationen, die habilitationsäquivalent sind, keinen gleichwertigen Karriereweg*“ (P1) darstellen. Die Kommissionsmitglieder erwarten von den Neuberufenen, sich bis zur Tenure-Evaluation auf ihren Stellen zu habilitieren. Nur auf diese Weise könne eine nachträgliche Gleichwertigkeit im Kollegium erzeugt werden. Aus dieser Dynamik des zusätzlichen Sich-beweisen-Müssens resultiert allerdings eine Doppelbelastung für die Stelleninhaberinnen und -inhaber. Interviewte aus den Sozialwissenschaften und den grundlagenorientierten Natur-/Lebenswissenschaften beurteilen die Habilitation zwar ebenfalls als Berufungsvoraussetzung für eine Lebenszeitprofessur, doch wird sich in diesen Fächern vorwiegend mittels Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften kumulativ habilitiert. Auch die Bewerberinnen und Bewerber auf Tenure-Track-Professuren hätten „*nach der Promotion über unterschiedliche Themen international beachtet publiziert*“ (P2), sodass „*eigentlich die Fähigkeiten eines Professors da [sind]*“ (P2). Die Berufungskommissionsmitglieder bewerten das Tenure-Track-Verfahren deshalb „*gar nicht so als Alternative*“ (P3), mit Ausnahme ihrer Erwartung an eigenständige Lehrerfahrungen. Diese beschreiben sie als „*Bruchlinie*“ (P4), da mit der Habilitation klassischerweise die Lehrbefähigung in einem Fach festgestellt wird. Jedoch wird dieses Defizit in der Ausbildung von Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren behoben, wenn sie ihre Lehrkompetenz als Teil wissenschaftlicher Leistungen mit der Tenure-Evaluation nachweisen müssen.

In den anwendungsorientierten Natur-/Lebenswissenschaften und in den Ingenieurwissenschaften insgesamt ist die „*symbolische Habilitationsschrift*“ (P5) keine Maßgabe für die Berufbarkeit. Das wissenschaftliche Profil der zu Berufenden sollte umfassen, dass sie „*in jedem Fall national, aber bestenfalls auch international sichtbar sind mit ihren Arbeiten*“ (P6) und „*überhaupt irgendwelche Lehrerfahrungen haben*“

⁶Zum Schutz der Interviewten wurden ihre Namen durch Zahlen ersetzt. Die Abschnitte 4.1 und 4.2 verwenden unterschiedliche Pseudonyme, damit die fachliche Zugehörigkeit der Interviewten nicht in ihren Aussagen zur Berufungsgovernance sichtbar wird. Die verwendeten Zitate wurden sprachlich leicht geglättet und zum Teil gekürzt, jedoch ohne den Inhalt der Zitate aufzulösen. An einigen Stellen wurden sinngemäße Worte in Klammern ergänzt, um die Lesbarkeit und das Verständnis der Aussagen zu erleichtern.

(P7). Die Berufungskommissionsmitglieder präsentieren die Tenure-Track-Professur als „Chance“ (P8), *„bereits eine Professur wahrzunehmen, die aber keine große Professur ist“* (P8). Dazu lägen in der frühen Karrierephase noch nicht ausreichend Leitungserfahrungen vor. Im Weiteren unterstreichen Vertreterinnen und Vertreter ingenieurwissenschaftlicher Fächer mit einem hohen Praxisbezug, dass zusätzlich zu habilitationsäquivalenten Leistungen *„eine erfolgreiche Tätigkeit in Wirtschaftsunternehmen ein wichtiges Kriterium für die Berufung ist“* (P9), ebenso wie Projekte mit Industriepartnern. Das Tenure-Track-Verfahren begreifen sie indessen als *„ein[en] Weg für Nachwuchswissenschaftler, die nur innerhalb des Wissenschaftssystems groß werden“* (P9). Wenn Professorinnen und Professoren über kaum außerswissenschaftliche Praxiserfahrung verfügen, würden sich die Forschungsmöglichkeiten der Fächer schmälern. Hinzu tritt, dass sich Forscherinnen und Forscher aus der Industrie nicht auf Tenure-Track-Professuren bewerben, da sie bereits gesicherte Stellen innehaben.

4.2 Governanceanforderungen an Berufungen mit Tenure Track

Wie zuvor aufgezeigt, beurteilen Berufungskommissionen die Kandidatinnen und Kandidaten anhand ihres bisherigen wissenschaftlichen Wirkens. Beim Tenure-Track-Verfahren haben sie die zusätzliche Aufgabe, die zukünftigen Leistungen der zu Berufenden einzuschätzen. Dazu müssten sie auf die Tenure-Evaluationskriterien referieren. Dieser Annahme ungeachtet erklärt die überwiegende Mehrheit der Interviewten, dass die Kommission *„gar nicht“* (PI) oder *„recht kurz“* (PII) und *„nur sehr allgemein“* (PIII) über eine Potenzialanalyse der Bewerberinnen und Bewerber gesprochen habe. Dieses Vorgehen wird in allen Fällen über die Funktion einer Berufungskommission begründet: *„[D]er Fokus [...] war, die besten Leute zu gewinnen“* (PII). Die Tenure-Evaluation und die dabei anzuwendenden Kriterien werden weder als *„Gegenstand der Kommission“* (PII) beschrieben, noch sei diese *„dafür zuständig“* (PI), *„wie [die Fakultäten] die Verstetigung planen“* (PIV). In etwa einem Viertel der Berufungsverfahren habe es *„intensive Gespräche [...] über die Tenure-Formalisten“* (PV), wie den Zeitpunkt der Tenure-Evaluation oder den Umfang der Kriterien, gegeben. In drei Verfahren wird explizit erwähnt, die Auswahl der Bewerberinnen und Bewerber *„nach dem Potenzial“* (PVI) bzw. ihrer bisherigen *„Erfolgslinie“* (PVI) getroffen zu haben. Aus lediglich zwei Kommissionen wurde geschildert, die Tenure-Evaluationskriterien als Bewertungsgrundlage der zukünftigen Leistungen der Tenure-Track-Professorinnen und -Professoren herangezogen zu haben.

Zu konstatieren ist, dass die Interviewten das Berufungsverfahren auf eine Tenure-Track-Professur so durchführen, *„wie wenn es auf Lebenszeit wäre“* (PI). Sie referieren auf die etablierte Berufungsgovernance auf Lebenszeitprofessuren und reinterpretieren den Tenure Track entlang bewährter Verfahrensnormen. Die Berufungskommissionsmitglieder sind dennoch dafür sensibilisiert, dass die Tenure-Evaluation eine *„Heraus-*

forderung“ (PVII) für die zukünftigen Stelleninhaberinnen und -inhaber sein wird. Diese sind dazu angehalten, einerseits nach den *„Evaluationskriterien ihre Arbeit [zu] gestalten“* (PVII) und andererseits *„eine Linie mit den Kolleginnen und Kollegen im Fach her[zu]stellen“* (PVII). Die Interviewten reflektieren infolgedessen: *„Inwiefern die [Neuberufenen] tatsächlich eigenverantwortlich und autonom agieren können, bleibt für mich stark infrage gestellt“* (PVII). Für die Tenure-Evaluation sei relevant, dass diese nicht von *„fachfremden Leuten, [...] die Paper zählen“* (PV), durchgeführt wird, sondern von *„Wissenschaftlern [...], die sich ein echtes Bild über die Person machen“* (PV) können. Wenn sich die Kolleginnen und Kollegen für die Gewährung von Tenure aussprechen und das Evaluationsgremium *„fährt [ihnen] da quer rein“* (PVIII), *„dann wird ziemlich schnell wieder Ende sein mit Tenure Track“* (PVIII).

5 Reflexion: Auf welche Widerstände trifft das Tenure-Track-Verfahren?

Abschließend ist zu diskutieren, woraus sich mögliche Widerstände gegen das Tenure-Track-Verfahren erklären. Die neuen Governanceanforderungen an Berufungen mit Tenure Track können in Auswahlkriterien einerseits und die Rahmung der Personalentscheidung andererseits unterteilt werden. Zu ersterem ist festzuhalten, dass bereits die etablierte Berufungsgovernance – die Besetzung von Professuren auf Lebenszeit – auf fächergruppenspezifischen Leistungskriterien basiert. Auf die neue Erwartungslage an Berufungen mit Tenure Track – frühe Karrierephase ohne Habilitation – reagieren die Fächergruppen entsprechend ihrer Berufungstradition, woraufhin sich unterschiedliche Governancepraktiken entwickeln bzw. ein fächergruppenspezifischer Umgang mit dem Tenure-Track-Verfahren einstellt. Fächer, in denen *„das zweite Buch“* die entscheidende Leistungserwartung an Professorinnen und Professoren darstellt, beurteilen den Tenure Track nicht als gleichwertigen Karriereweg zur Lebenszeitprofessur. Vertreterinnen und Vertreter der Geisteswissenschaften eröffnen mit ihrer Erwartung an die Habilitation bis zur Tenure-Evaluation einen *„Machtkampf zwischen den Professions- und Organisationsprinzipien“* (Hüther, 2010, S. 150): Sie reproduzieren über die zusätzliche Anforderung an die Neuberufenen ihre Rekrutierungstradition und ordnen dieser die Erwartungslage des neuen Karrierewegs unter. In den anwendungsorientierten Ingenieurwissenschaften manifestiert sich ein noch merklicherer Widerstand gegen den Tenure Track, da das neue Verfahren die bisherige Berufungspraxis aus der Industrie außer Kraft setzt. In den Natur-/Lebenswissenschaften und den Sozialwissenschaften wird demgegenüber eine Nähe zwischen den etablierten Karrierewegen zur Professur und dem Tenure-Track-Verfahren konstatiert. Insbesondere in den anwendungsorientierten Natur-/Lebenswissenschaften fügt sich der neue Karriereweg in die etablierte Rekrutierungstradition von Professorinnen und Professoren ein.

Demgemäß folgt die Berufungsgovernance auf Tenure-Track-Professuren keinen standardisierten Regeln, sondern dem Modus Operandi der Fächergruppen. Zu ver-

wandten Schlussfolgerungen sind Untersuchungen zur Berufung bzw. Bestellung von Juniorprofessorinnen und -professoren gekommen (s. z. B. Schularick et al., 2015; Zimmer, 2018). Die neuen Governanceanforderungen wurden, zumindest anfänglich, sowohl bei der Besetzung von Juniorprofessuren als auch beim Übergang auf Lebenszeitprofessuren negiert. Kritisch zu diskutieren ist, ob der Tenure Track den „natur-/ lebenswissenschaftlichen Weg“ zur Professur zur Norm für alle Fachkulturen erhebt. Das Tenure-Track-Verfahren von Bund und Ländern wertet die Karrierewege über die Habilitation in Form eines zweiten Buchs und über Industrieerfahrungen implizit ab. Der neue Karriereweg ersetzt diese Leistungserwartungen an die Berufbarkeit, ohne zu beachten, dass notwendige Qualifikationen zumeist vom Fachkollegium und aus den Fächern heraus epistemisch begründet werden können. Ob sich das Tenure-Track-Verfahren langfristig in der Breite der verschiedenen Fächerprofile etablieren wird, scheint deshalb fraglich.

Die immanente Bewertungsordnung (Kleimann, 2021) zur Berufung auf eine (Lebenszeit-)Professur wird nicht nur durch spezifische Tenure-Track-Berufungskriterien verändert, sondern auch durch neue Verfahrensbedingungen und Akteure. Die Governancepraktiken der Berufungskommissionen haben sich fachunabhängig nicht an die Erwartungslage des neuen Verfahrens angepasst, eine Potenzialanalyse der Bewerberinnen und Bewerber durchzuführen. Stattdessen orientieren sich die Verfahrensschritte an jenen der Berufung auf eine Lebenszeitprofessur. Die Berufungskommissionen müssten sich stärker an der neuen Berufungsgovernance ausrichten, um das Verfahren nachhaltig etablieren zu können. Ähnliches zeichnete sich bei der Einführung der Juniorprofessur ab, obwohl hier die spätere dauerhafte Aufnahme in das Kollegium nur selten vormodelliert war (s. z. B. Bunia, 2014; Zimmer, 2018). Die Tenure-Evaluation wird durch die Universität selbst gesteuert und ist an universitätsinternen Statuten ausgerichtet. Eine Evaluation durch ein externes, wissenschaftlich besetztes Gremium ist aus der Perspektive der Berufungskommissionsmitglieder zwar kein Indikator für einen Zuwachs der „*Personalmacht*“ der Universitätsleitung, bedeutet letztlich aber einen Einflussverlust der akademischen Profession auf Personalentscheidungen. Dieser begründet sich aus Sicht der Interviewten über zwei Ebenen: Erstens greifen die Tenure-Evaluationskriterien in die Freiheit von Forschung und Lehre ein und verändern das soziale Hierarchiegefüge unter der Professorenschaft.⁷ Zweitens besteht die Sorge, dass die Tenure-Evaluation fachfremd und nicht im Sinne der wissenschaftlichen Gemeinschaften an den Instituten oder Fakultäten gestaltet wird. Die Interviewten sehen eine Vergrößerung der „*Organisationsmacht*“ der Universitätsleitung. Es bleibt abzuwarten, wie Berufungskommissionen die Machtpotenziale der Universitätsleitung im Nachgang an die ersten Tenure-Evaluationen bewerten werden.

⁷Zur Ausbildung eigenständiger und unabhängiger Forschungsprofile s. die Arbeiten von Laudel (2017) und Laudel & Bielick (2018).

Schließlich ist auf die Grenzen dieser Untersuchung und Möglichkeiten nachfolgender Forschungen einzugehen. Mit der verfügbaren empirischen Basis konnte nur ein relativ kleiner Ausschnitt des Berufungsgeschehens abgebildet werden. Der Beitrag arbeitet im Weberschen Sinne (1904) hypothesenorientiert Spezifika der Fächergruppen und daraus resultierende Widerstände gegen das Tenure-Track-Verfahren heraus. Ziel zukünftiger Analysen sollte sein, die Ergebnisse durch Untersuchungen an anderen Universitäten zu belegen oder zu korrigieren und durch explizitere Fächerunterscheidungen zu erweitern oder zu konkretisieren. Vom governancerelevanten Zusammenhang zwischen der Hochschulentwicklungsplanung und der Profilierung in Forschung und Lehre bei der Einrichtung und Berufung von Tenure-Track-Professuren bis zu Überlegungen auf der Fakultätsebene, welche (bestehenden) Professuren zukünftig mit Tenure Track auszuschreiben sind,⁸ eröffnen sich diverse Anschlüsse für Folgeforschungen. Der Karriereweg über den Tenure Track ist darüber hinaus als ein mehrstufiges Verfahren zu begreifen, sodass kommende Forschungen institutionelle und organisationale Effekte von der Berufung bis zur Tenure-Evaluation umfassen sollten.

Literatur

Ausprung, K., Hinz, T. & Schneck, A. (2017). Berufungsverfahren als Turniere. Berufungschancen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. *Zeitschrift für Soziologie*, 46(4), 283–302.

Barlössius, E. & Fisser, G. (2017). Wie deuten Wissenschaftlerinnen im Maschinenbau ihren Erfolg? *Forum Qualitative Sozialforschung*, 18(1), Art. 1.

van den Brink, M. & Benschop, Y. (2011). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19(4), 507–524.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (o. J.). *Das Tenure-Track-Programm*. Abgerufen am 01.11.2021 von https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/wissenschaftlicher-nachwuchs/das-tenure-track-programm/das-tenure-track-programm_node.html

Bunia, R. (2014). Unzufrieden und unsicher. Empirische Ergebnisse zur Juniorprofessur. *Forschung & Lehre*, 21(9), 714–716.

Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG). (2021). *DFG-Fachsystematik*. 26.10.2021. Abgerufen am 01.11.2021 von https://www.dfg.de/dfg_profil/gremien/fachkollegien/faecher/index.jsp

Färber, C. & Spangenberg, U. (2008). *Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren*. Frankfurt/M: Campus.

Fleck, L. (1980 [1935]). *Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv*. Frankfurt/M: Suhrkamp.

⁸Erste Überlegungen dazu finden sich bei Weißenborn (2022).

- Gilbert, A.-F. (2010). Academic Careers in Engineering Science: Gender Effects of Recent Developments. In A.-S. Godfroy-Genin (Hrsg.), *Women in Engineering and Technology Research. The PROMETEA conference proceedings* (S. 149–167). Berlin: Lit.
- Gross, C., Jungbauer-Gans, M. & Kriwy, P. (2008). Die Bedeutung meritokratischer und sozialer Kriterien für wissenschaftliche Karrieren – Ergebnisse von Expertengesprächen in ausgewählten Disziplinen. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 30(4), 8–32.
- Hamann, J. (2019). The making of professors: Assessment and recognition in academic recruitment. *Social Studies of Science*, 49(6), 919–941.
- Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hüther, O. & Krücken, G. (2011). Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen. *Soziale Welt*, 62, 305–325.
- Jungbauer-Gans, M. & Gross, C. (2012). Veränderte Bedeutung meritokratischer Anforderungen in wissenschaftlichen Karrieren. *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung*, 21(2), 245–259.
- Jungbauer-Gans, M. & Gross, C. (2013). Determinants of Success in University Careers: Findings from the German Academic Labor Market. *Zeitschrift für Soziologie*, 42(1), 74–92.
- Klawitter, M. (2017). *Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl*. Dissertation.
- Kleimann, B. (2021). Die organisationale Ordnung des Bewertens: eine kommunikationssoziologische Grundlage. In F. Meier & T. Peetz (Hrsg.), *Organisation und Bewertung* (S. 71–99). Wiesbaden: Springer.
- Kleimann, B. & Hückstädt, M. (2018). Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 40(2), 20–46.
- Kleimann, B. & Klawitter, M. (2017). Berufungsverfahren an deutschen Universitäten aus Sicht organisationaler Akteure. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 39(3-4), 52–73.
- Kuhn, T. S. (1976 [1967]). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Laudel, G. (2017). How Do National Career Systems Promote or Hinder the Emergence of New Research Lines? *Minerva*, 55(3), 341–369.

Laudel, G. & Bielick, J. (2018). The Emergence of Individual Research Programmes in the Early Career Phase of Academics. *Science, Technology, & Human Values*, 43(6), 972–1010.

Lind, I. & Löther, A. (2007). Chancen für Frauen in der Wissenschaft – eine Frage der Fachkultur? – Retrospektive Verlaufsanalysen und aktuelle Forschungsergebnisse. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 29(2), 249–272.

Luhmann, N. (1975). *Macht*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

Lutter, M. & Schröder, M. (2016). Who becomes a tenured professor, and why? Panel data evidence from German sociology, 1980–2013. *Research Policy*, 45, 999–1013.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71–93). Wiesbaden: Springer.

Möller, C. (2015). *Herkunft zählt (fast) immer. Soziale Ungleichheiten unter Universitätsprofessorinnen und -professoren*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

Möller, C. (2018). Prekäre Wissenschaftskarrieren und die Illusion der Chancengleichheit. In M. Laufenberg (Hrsg.), *Prekäre Gleichstellung* (S. 257–278). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Plümper, T. & Schimmelfennig, F. (2007). Wer wird Prof – und wann? Berufungsdeterminanten in der deutschen Politikwissenschaft. *Politische Vierteljahresschrift*, 48(1), 97–117.

Scott, R. W. (1968). Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In R. Mayntz (Hrsg.), *Bürokratische Organisation* (S. 201–216). Köln/Berlin: Kiepenheuer & Witsch.

Schularick, M., Specht, J., Baumbach, S., Bollenbach, T., Böttcher, T., Brück, T., Chappell, D., Danzer, A., Endesfelder, U., Erb, T., Fischer, J., Gaissmaier, W., Göhringer, D., Henningsen, L., Heyden, K., Hof, C., Jentsch, A., Kanske, P., Koenig, M., ... Wörner, H. J. (2015). *Berufungspraxis bei Juniorprofessuren in Deutschland 2005–2013*. Studie der AG Wissenschaftspolitik der Jungen Akademie.

Verwaltungsvereinbarung zwischen Bund und Ländern gemäß Artikel 91b Absatz 1 des Grundgesetzes über ein Programm zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. 19.10.2016. Abgerufen am 01.11.2021 von <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Verwaltungsvereinbarung-wissenschaftlicher-Nachwuchs-2016.pdf>

Weber, M. (1904). Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 19(1), 22–87.

Weißenborn, L. (2022). Der unendliche Wandel wissenschaftlicher Personalkategorien zwischen Promotion und Lebenszeitprofessur. Eine Untersuchung zur Eingliederung der Tenure-Track-Professur in die institutionalisierten Strukturen an der Universität. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 15(2), 431–451.

Zimmer, L. (2018). *Das Kapital der Juniorprofessur. Einflussfaktoren bei der Berufung von der Junior- auf die Lebenszeitprofessur*. Wiesbaden: Springer.

Manuskript eingegangen: 20.12.2021
Manuskript angenommen: 13.06.2022

Angaben zur Autorin:

Leonie Weißenborn, M.A.
Leibniz Universität Hannover
Leibniz Center for Science and Society (LCSS)
Lange Laube 32
30159 Hannover
E-Mail: l.weissenborn@ish.uni-hannover.de

Leonie Weißenborn ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Leibniz Center for Science and Society (LCSS) und am Institut für Soziologie der Leibniz Universität Hannover. Zu ihren Forschungsinteressen gehören Reformen in der Wissenschaft, Governance von Hochschulen sowie akademische Werdegänge.

Forschungsberichterstattung in Krisenzeiten: Führt die Corona-Pandemie zu einem Digitalisierungsschub?

Sabrina Petersohn, Christoph Thiedig

Angesichts des pandemiebedingten Digitalisierungsschubs an Forschungseinrichtungen geht der Beitrag der Frage nach, welche Effekte diese Entwicklungen auf die institutionelle Forschungsberichterstattung haben: Entstehen neue Nutzungsszenarien für Datenbank- und Informationssysteme? Auf Basis von Befunden aus einer deutschlandweiten Befragung der mit der IT-gestützten Forschungsberichterstattung betrauten Personen sowie Fallstudien an Forschungseinrichtungen mit avancierten Praktiken des Forschungsinformationsmanagements wird die Rolle von Datenbank- und Informationssystemen in der Forschungsberichterstattung und Hochschulsteuerung untersucht.

1 Die Corona-Pandemie als Herausforderung für die Forschungsberichterstattung

Die Corona-Pandemie hat zu einer Digitalisierungsoffensive im deutschen Wissenschaftssystem geführt: Prozesse des Lehrens und Forschens wurden zwangsläufig und ad hoc in den digitalen Raum verlagert. Auch zahlreiche Verwaltungsprozesse, wie die Drittmittelbewirtschaftung oder die Promovierendenbetreuung, die zuvor in unterschiedlichem Ausmaß „papierbasiert“ oder mit verschiedenen Tools und Datenbanksystemen digital gestützt wurden, wurden in das Homeoffice verlegt. Das gilt auch für die Forschungsberichterstattung, welche die Aufbereitung und Nutzung von Forschungsinformationen zur Dokumentation, Auswertung und Weitergabe von Informationen über Forschungsaktivitäten und deren Außendarstellung zum Gegenstand hat (Herwig, 2018). Bei Forschungsinformationen handelt es sich um Metadaten über Forschungsaktivitäten, -prozesse und -leistungen einer Einrichtung, z.B. über Publikationen, Forschungsprojekte, Patente, wissenschaftliche Preise, Forschungsinfrastrukturen sowie Personen (Ebert et al., 2016), die von im Forschungsprozess erzeugten Primärdaten zu unterscheiden sind.

Die pandemiebedingte Digitalisierungsoffensive wirft ein Schlaglicht auf eine seit geraumer Zeit bestehende Problematik: Der Forschungsberichterstattung wird ein Digitalisierungsdefizit attestiert, welches unter anderem in der Mehrfacherfassung von Forschungsinformationen in unterschiedlichen Formaten, dem isolierten Betreiben von Datenbanken ohne ausreichende Austauschmöglichkeiten sowie einer begrenzten Nutzbarkeit von Systemen für verschiedene Informationsabfragen besteht. Idealer-

weise müssten integrierte Forschungsinformationssysteme (FIS), welche verteilt vorgehaltene Informationen zusammenführen und strukturiert darstellen können, als Abhilfe für viele der geschilderten Probleme fest in die einrichtungsinterne IT-Infrastruktur eingebettet sein (Ebert et al., 2016).

Der vorliegende Beitrag untersucht die Auswirkungen der pandemiebedingten Digitalisierung auf die Forschungsberichterstattung: Inwiefern erlangen Informations- und Datenbanksysteme wie FIS mehr Relevanz? Entstehen neue, von FIS gestützte Anwendungsszenarien in der Forschungsberichterstattung?

Als Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser Fragen beleuchtet der Beitrag den *Status quo* der digital gestützten Forschungsberichterstattung in Bezug auf genutzte Datenbank- und Informationssysteme an deutschen Forschungseinrichtungen. Im Anschluss werden pandemiebedingte Veränderungen in der Forschungsberichterstattung auf Basis aktueller Befragungsdaten sowie organisationaler Fallstudien untersucht. Abschließend wird die Rolle digitaler Infrastrukturen wie FIS in der Forschungsgovernance diskutiert.

2 Stand der Digitalisierung des institutionellen Forschungsinformationsmanagements

Forschungseinrichtungen stehen seit Langem vor der Herausforderung, einen Überblick über ihre Forschungsaktivitäten zu erhalten und „strategisch auskunftsfähig“ zu sein angesichts einer wachsenden Anzahl zunehmend komplexer Berichtsansätze verschiedener Datennachfragender (Wissenschaftsrat, 2020). Bereits in den 80er Jahren wurde die Debatte zur Berichterstattung über Forschungsleistungen nicht nur entlang von Fragen der geeigneten Indikatorik geführt, sondern nahm auch die fehlende Standardisierung von Metadaten über Forschungsaktivitäten in den Blick (Riechert & Hornbostel, 2013). Der Wissenschaftsrat (WR) kritisierte die mangelnde Vergleichbarkeit und Qualität von Forschungsinformationen und den oftmals enormen Erhebungs- und Verarbeitungsaufwand. Er empfahl vor diesem Hintergrund die Entwicklung eines Standards zur Vereinheitlichung der Definition von Forschungsinformationen und zur Harmonisierung von Berichtszwecken für alle Forschungseinrichtungen in Deutschland, den sogenannten *Kerndatensatz Forschung (KDSF)* (WR, 2016).

Einem Monitoring der KDSF-Einführung im Jahr 2019 zufolge ist die Einführung des KDSF-Standards an Forschungseinrichtungen oft mit der Planung eines FIS verknüpft (WR, 2020). Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der befragten Forschungseinrichtungen ein FIS entweder planen und aufbauen oder bereits (teilweise) in Betrieb haben (WR, 2020). Laut einer Studie für die Expertenkommission für Forschung und Innovation lässt sich ein deutlicher regionaler Unterschied bei dem Implementierungs-

grad von FIS feststellen: Er ist an Forschungseinrichtungen in westdeutschen Bundesländern fast doppelt so hoch wie in ostdeutschen Bundesländern (Gilch et al., 2019). Dies lässt sich damit erklären, dass in Nordrhein-Westfalen und Hessen Landesinitiativen zur Unterstützung der Einführung von FIS und KDSF existieren. Neuerdings gibt es ähnliche Entwicklungen auch in Hamburg, Thüringen und Brandenburg (WR, 2020).

Um der Digitalisierung des Forschungsinformationsmanagements weiteren Schub zu verleihen, wurde auf Empfehlung des WR im Sommer 2021 die Kommission für Forschungsinformationen in Deutschland (KFID) gegründet. Sie zeichnet nicht nur für die Pflege und Weiterentwicklung des KDSF verantwortlich, sondern soll die Professionalisierung der Forschungsberichterstattung an Forschungseinrichtungen sowohl in technischer als auch personeller Hinsicht fördern (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, 2021; WR, 2020).

Die Digitalisierung der Forschungsberichterstattung im *Prä-Corona-Zeitalter* schreitet somit voran, wenn auch uneinheitlich. Neben einigen Bundesländern und Einrichtungen, die Vorreiterrollen übernehmen, gehört die *Excel-Universität* keinesfalls der Vergangenheit an. Viele Teilprozesse der Berichterstattung werden weiterhin mit einfachen Nachweissystemen bearbeitet und die Integration von Datenbeständen über verschiedene Organisationsbereiche wie Beschäftigte, Nachwuchsförderung und Drittmittelbewirtschaftung hinweg bleiben Desiderate. Gilt dies auch für die „*digitale Hochschule post-Corona*“ (Gilch et al., 2021)? Hat der pandemiebedingte Digitalisierungsschub zu einer höheren Relevanz von FIS in der Forschungsberichterstattung geführt? Dieser Frage wird im Folgenden mittels empirischer Befunde aus einem Forschungsprojekt¹ zu neuen beruflichen Rollen in der digital gestützten Forschungsberichterstattung nachgegangen.

3 Empirische Grundlage der laufenden Untersuchung zum Wandel der IT-gestützten Forschungsberichterstattung

Die vorliegende Studie basiert auf zwei Datensätzen. In einer von Juni bis August 2021 durchgeführten deutschlandweiten Online-Erhebung wurde das für die IT-gestützte Forschungsberichterstattung zuständige Personal an Hochschulen, Fachhochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (AUF) zu ihren Tätigkeits- und Kompetenzbereichen befragt. Auch die Erfassung und Anwendung von Forschungsinformationen sowie die hierfür verwendeten IT-Lösungen und Informationssysteme wurden in den Blick genommen. Insgesamt liegen 244 vollständige Fragebögen aus

¹Neue berufliche Rollen? Kompetenz- und Aufgabenprofile in der IT-gestützten Forschungsberichterstattung (BERTI).

164 Einrichtungen vor.² Diese Rückmeldungen verteilen sich zu 41 Prozent auf außer-universitäre Forschungseinrichtungen (AUF), zu 30 Prozent auf Universitäten und zu 24 Prozent auf Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Für diesen Beitrag wurden Fragen zum Betriebsstatus von FIS sowie zum Systemtyp deskriptiv-statistisch ausgewertet.

Im Rahmen von organisationalen Fallstudien zu Forschungseinrichtungen mit avancierten Praktiken der digital gestützten Forschungsberichterstattung wurden von Juli bis November 2021 Expertinnen- und Experteninterviews sowie ethnographische Beobachtungen in Präsenz und in digitaler Form an fünf deutschen Einrichtungen, davon vier Universitäten und einer AUF, durchgeführt. Die Auswahl der Einrichtungen erfolgte auf Basis der verwendeten Informationssysteme, des Organisationstypus sowie einrichtungsspezifischer Besonderheiten, wie zum Beispiel der Verknüpfung der Forschungsberichterstattung mit bibliometrischen Dienstleistungen. Insgesamt wurden 29 Interviews mit Projektverantwortlichen für FIS, Forschungs- und Planungsreferentinnen bzw. -referenten sowie Mitarbeitenden aus der Qualitätssicherung und der Bibliothek sowie weiteren Fachabteilungen durchgeführt. Die Auswertung erfolgt mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse (Schreier, 2012).

4 Betriebsstatus von Datenbank- und Informationssystemen in der Forschungsberichterstattung

Aus den Befragungsdaten konnte der während der Pandemie im Jahr 2021 geltende Implementationsstatus von Datenbank- und Informationssystemen wie FIS an deutschen Forschungseinrichtungen ermittelt werden (s. Abb. 1): Beinahe alle Befragten (96 %, n = 214) machten hierzu Angaben. Die Mehrheit von ihnen gab an, ein System befinde sich in Betrieb (55 %, n = 117), teilweise parallel zu einem in Aufbau oder Planung befindlichen, weiteren System (n = 29). Bei einer Reihe der Befragten befinden sich Systeme an der Einrichtung ausschließlich in Aufbau oder Planung (36 %, n = 77).

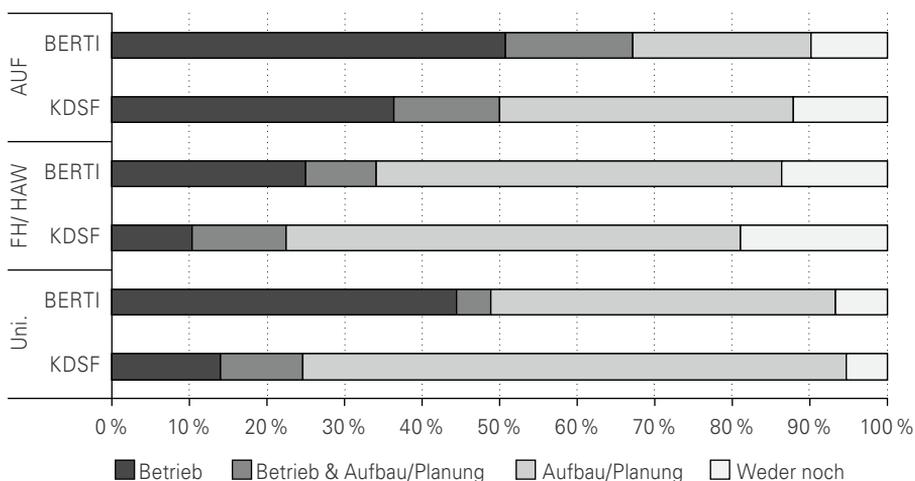
Zwischen den Einrichtungstypen bestehen hier Unterschiede: Befragte der AUF geben häufiger als ihre Kolleginnen und Kollegen an den Hochschulen an, ein derartiges System in Betrieb zu haben. Umgekehrt befinden sich die Systeme an den Hochschulen nach Auskunft der Befragten häufiger in Aufbau oder Planung. Bei Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften ist die Zahl der in Aufbau oder Planung befindlichen Systeme am höchsten. Personen aus den Universitäten berichten ebenfalls häufig von einem Systemaufbau, bei gleichzeitig bereits hohen Betriebszahlen. Befragte, an deren Einrichtungen kein System betrieben, aufgebaut oder geplant wird (n = 20),

²Die Beantwortung des Fragebogens durch mehr als eine Person an einer Einrichtung war möglich und erwünscht.

berichten ganz überwiegend von einer Erfassung bzw. Vorhaltung von Forschungs-
informationen in Excel-Tabellen. Die Befunde weisen auf Kontinuitäten der Ent-
wicklungen seit der Monitoring-Befragung des KDSF hin (WR, 2020).

Eigenentwicklungen stellen an AUF und Fachhochschulen den häufigsten betriebenen
Systemtyp dar, während proprietäre Systemlösungen an Universitäten deutlich häufiger
Verwendung finden. In Betrieb sind aber auch Enterprise-Resource-Planning-Systeme
und Business-Intelligence-Plattformen. Diese werden parallel oder alternativ zu FIS
genutzt – insbesondere an AUF, aber auch an einigen Universitäten.

Abbildung 1: Implementationsstatus von Datenbank- und Informationssystemen nach
Einrichtungstyp



Anmerkungen:

Prozent je Einrichtungstyp; n = 150 Einrichtungen (BERTI-Befragung 2021) bzw. 181 Einrichtungen
(KDSF-Monitoring 2019); jeweils ohne „Weiß ich nicht“-Angaben und Sonstige Einrichtungstypen.

Im Vergleich zu den Befragungsdaten zum FIS-Implementationsstand vor der Pandemie
aus dem KDSF-Monitoring (WR, 2020) ist insbesondere an Universitäten ein sichtbares
Wachstum der in Betrieb befindlichen FIS zu verzeichnen.

Anhand dieses quantitativen Zuwachses lässt sich jedoch noch nicht ermitteln, ob
die Pandemie ursächlich für die verstärkte Einführung und Nutzung von FIS ist. Die
organisationalen Fallstudien sollen nachfolgend Aufschluss über die Praktiken der
digital gestützten Forschungsberichterstattung und ihrer Veränderungen während der
Pandemie geben.

5 Die Pandemie als Treiber der Weiterentwicklung der digital gestützten Forschungsberichterstattung?

Im Folgenden wird anhand von ersten Ergebnissen aus organisationalen Fallstudien untersucht, ob FIS an deutschen Forschungseinrichtungen einen Bedeutungszuwachs erlangen und sich ggf. neue Nutzungsszenarien entwickeln. Von den untersuchten Einrichtungen hatten alle fünf ein FIS sowie teilweise weitere Datenbank- und Informationssysteme in Betrieb. Bei den genutzten FIS handelt es sich in vier Fällen um die Systeme großer, kommerzieller Anbieter. Eine Einrichtung betreibt eine Eigenentwicklung. Die Berichterstattung und Außendarstellung von Informationen mit Bezug zur Corona-Pandemie fallen unterschiedlich aus: Während die Universitäten C und D sowie die AUF keine gesonderten Informationsbedarfe zu coronabezogener Forschung bedienen mussten und auch kein Bedarf nach einer Außendarstellung in den Forschungsportalen der Einrichtungen bestand, gab es bei den Einrichtungen A und B Auswirkungen unterschiedlichen Umfangs. Diese beiden Fälle werden nachfolgend näher betrachtet.

Tabelle 1: Pandemiebedingte Veränderung der Informationsbedarfe

Einrichtung	Coronabedingte Veränderungen in der Forschungsberichterstattung
Universität A	Einige Anfragen zu coronabezogener Forschung und deren Aufbereitung als Publikations- bzw. Projektliste. Keine dezidierte Außendarstellung.
Universität B	Coronaspezifische Berichterstattung, öffentliche Darstellung von coronabezogenen Publikationen und Projekten auf dezidierte Webseite.
Universität C	Vereinzelte Anfragen zu coronabezogener Forschung, allerdings in geringem Umfang, da keine Volluniversität. Keine dezidierte Außendarstellung.
Universität D	Ein paar coronabezogene Anfragen, teilweise aufgrund der Charakteristika der Forschungsinformationen (z. B. zeitliche Verzögerung durch die Dauer des Publikationsprozesses) (noch) nicht datenbasiert beantwortbar. Keine Anfragen über den Beitrag der Einrichtung bzw. ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu coronabezogenen Themen. Keine dezidierte Außendarstellung.
AUF	Keine coronabezogenen Anfragen. Keine dezidierte Außendarstellung.

5.1 Fallstudie Universität A

Die Universität A ist eine große, öffentlich-rechtliche Volluniversität mit mehr als 30 000 Studierenden, welche seit mehr als zehn Jahren ein kommerzielles FIS betreibt und zusätzlich eine Verbundlösung für ein *Data Warehouse*³ (DW) einsetzt. Beide im Fokus der Untersuchung stehenden Datenbank- und Informationssysteme werden von Mitarbeitenden des Präsidialstabs betrieben und verwendet. Dort wurden im Rahmen

³Ein *Data Warehouse* ist eine Datenbankanwendung, welche für Unternehmen entwickelt wurde, um Daten zu Geschäftsprozessen aus verschiedenen Quellen zu sammeln und auszuwerten (Falk et al., 2017).

der Fallstudie insgesamt sechs Personen größtenteils vor Ort interviewt und zwei Personen in ausgewählten Arbeitsphasen beobachtet. Von diesen sind drei in leitender (Stabsleitung SL, Referatsleitung RL, Chief Information Officer CIO) und drei in überwiegend operativer Funktion tätig (davon eine Person als Teamleitung TL sowie MA1 und MA2).

Im FIS werden Informationen über Publikationen, Forschungsprojekte, Forschungspreise und Auszeichnungen, Forschungsgeräte sowie Patente erfasst und miteinander verknüpft. Die hohe Konfigurierbarkeit des FIS erlaubt es, neue Datenbereiche zu definieren, zu denen Daten teilweise nur einrichtungsintern vorliegen, wie zum Beispiel Forschungsgeräte.

Das DW ist eine Plattform, in der aus unterschiedlichen Quellsystemen Studierenden-, Prüfungs-, Personal- und Finanzdaten vorgehalten, verknüpft und ausgewertet werden können. Es dient der Bereitstellung und Verdichtung von Führungsinformationen für die Universitätsleitung.

5.1.1 Relevanzsteigerung digitaler Infrastrukturen durch die Corona-Pandemie?

Trotz der medialen Aufmerksamkeit und des hohen gesamtgesellschaftlichen Problemdrucks sind keine starken Auswirkungen auf die digitale Infrastruktur der Hochschulverwaltung zu verzeichnen. Weder gibt es einen wahrnehmbaren Innovationsdruck auf das FIS oder DW der Universität A, neue Informationstypen abzubilden oder verstärkt die Suche nach Expertise zum Thema Corona zu ermöglichen, noch sind spezifisch neue Informationsbedarfe, zum Beispiel nach dem Impact von coronabezogener Forschung, erkennbar. Es gab vereinzelt Anfragen zu coronabezogener Forschung, die aber nicht über einfache Listen zu Publikationen, Projekten und Daten hinausgingen und gleichberechtigt neben vielen anderen Anfragen zu den Forschungsschwerpunkten der Universität A stehen. Die Digitalisierung entwickelt sich vielmehr eigendynamisch an der Universität A, wobei zwei Grundlinien zu erkennen sind.

5.1.2 Digitalisierungsdynamiken an der Universität A

Digitalisierung bedeutet an der Universität A zum einen die Überführung von Informationsübertragungen und Abläufen von einem analogen in ein digitales Format und zum anderen die verstärkte digitale Unterstützung bzw. gänzlich neue Entwicklung von digitalen Prozessen der Forschungssteuerung.

Mithilfe des FIS wurden mehrere Prozesse digitalisiert, die zuvor einen hohen Aufwand durch manuelle Bearbeitung erforderten. Dazu gehören Anfragen zu Forschungsaktivitäten beispielsweise von Ministerien, die *„wahrscheinlich drei Wochen nach dem*

Termin [in] 50 Antworten in 80 Dateiformaten“ wieder zurückkommen (MA1). Durch die strukturierte Datenbasis des FIS wurde eine grundlegende Auskunftsfähigkeit zu Forschungsaktivitäten mit vertretbarem Arbeitsaufwand ermöglicht. Der Prozess wurde durch automatisierte Ausgaben von individuell konfigurierbaren Berichten und schlagwortgestützte Suchfunktionen im System optimiert. Diese kann nicht nur von den Mitarbeitenden der Stabsstelle bedient werden, sondern auch von Forschenden der Universität A, um die einrichtungsinterne Vernetzung zu fördern. Die Außendarstellung von Forschung wird durch eine automatisierte Anbindung zahlreicher Lehrstuhlwebseiten an das FIS vereinfacht.

Für die Bewertung individueller Forschungsleistungen sind im Rahmen von Bleibeverhandlungen oder Entfristungen von Juniorprofessuren dank des FIS automatisierte Auszüge verfügbar, die zuvor händisch recherchiert werden mussten. Auch Forschungssteuerung und Profilbildung werden durch das FIS erleichtert: Aufbauend auf den Funktionen zur Abbildung und Recherche von Forschungsaktivitäten durch das FIS können Forschungsschwerpunkte identifiziert werden, die in kompetitiven Verfahren der Forschungsförderung als Informationsgrundlage eingesetzt werden.

Stärker noch als das FIS dient das DW zur Bereitstellung von Steuerungsinformationen, die vom klassischen Bereich der Ressourcenplanung bis hin zur Unterstützung von Benchmarkingprozessen wie Universitätsrankings reichen. Bei der Ressourcenplanung soll das DW von einem deskriptiv-statistischen Tool hin zu einem Prognosewerkzeug für Stellenpläne und verfügbare Finanzmittel weiterentwickelt werden, welches nicht nur die Fachabteilungen in der Verwaltung, sondern auch die Fakultäten dazu ermächtigt, vorausschauend Personal und Ressourcen zu planen.

Die aktive Verbesserung der Positionierung in internationalen Universitätsrankings stellt ein neues Betätigungsfeld dar. Ein gutes Abschneiden scheint wesentlich mit den Datenlieferungen über Beschäftigte und Publikationen an die Ranking-Anbieter verbunden zu sein. Die Herausforderung dabei besteht in der Vielfalt an Definitionen und Standards: *„Personalkennzahlen können Sie an der Hochschule auf tausenderlei Arten auswerten“* (RL). Mithilfe des DW wird nicht nur die einheitliche Definition von Daten und deren Übersetzung in Kennzahlen sichergestellt, diese können auch für jedes Ranking individuell vorgehalten und laufend aktualisiert werden, wenn sich die Methodik des Rankings ändern sollte. *„Die Kunst ist dann immer [...] erstmal zu wissen, [...] wie filtere ich die Kennzahlen nun so aus, dass es bestmöglich auf deren Definition, aber auch natürlich bestmöglich auf unser Abschneiden fürs Ranking hinpasst. [...] Und das könnte ich ohne so ein DW eigentlich gar nicht machen“* (RL).

FIS und DW könnten noch leistungsfähigere digitale Infrastrukturen für die Governance von Forschung werden, wenn die technologischen Versprechen der Verfahren künst-

licher Intelligenz und des maschinellen Lernens eingelöst werden würden, denn dann würde zum Beispiel nach Auffassung von RL das DW selbst erkennen „*welche Kennzahlen zum Beispiel jetzt sinnhaft verknüpft werden sollten*“ (RL), diese dann automatisiert ausgeben und passend zum Inhalt grafisch darstellen. Auch beim FIS besteht die Vision, dass es selbstständig Themen analysiert, Schwerpunkte ermittelt und dabei das visuell gestützte Explorieren von Forschungsbereichen zum Beispiel in Form einer interaktiven Forschungslandkarte ermöglicht.

5.2 Fallstudie Universität B

Universität B ist eine große, öffentlich-rechtliche Volluniversität ohne medizinische Fakultät mit etwa 30 000 Studierenden. Nach längerer Einführungsphase betreibt sie nun „live“ ein kommerzielles FIS. Das zuständige Team ist im Forschungsdezernat angesiedelt. Im Rahmen eines virtuellen Feldaufenthalts wurden neben teilnehmenden Beobachtungen Experteninterviews mit der Dezernatsleitung (DL) sowie drei operativ tätigen Mitarbeitenden (MA1–MA3) durchgeführt, darunter auch der FIS-Teamleitung.

Im FIS werden Informationen zur Organisation und zu Personen mit Forschungsinformationen zu Projekten, Publikationen, Preisen, wissenschaftlichen Aktivitäten, Großgeräten und Forschungsdatensätzen verknüpft. Die Informationen befüllen unter anderem Personenprofile im FIS, die in einem Forschungsportal zukünftig öffentlich dargestellt werden können.

5.2.1 Relevanzsteigerung digitaler Infrastrukturen durch die Corona-Pandemie?

Die FIS-Einführung ist eines von vielen parallel laufenden Digitalisierungsprojekten der Universität. Insbesondere in Pandemiezeiten liegen die Prioritäten woanders: „[...] *alle Ressourcen gehen entweder ins SAP-Campusmanagement, ins– ein bisschen ins IDM [Identitätsmanagement] und durch Corona sind sie dann in die ganzen Probleme mit der Lehre, mit der Online-Lehre gegangen*“ (DL).

Die Pandemie hatte, ganz ähnlich wie bei Universität A, demnach keine starken Auswirkungen; die Berichterstattung über coronabezogene Projekte und Publikationen fand in vergleichbarer Form statt. Einen einrichtungsspezifischen Anwendungsfall stellt die Bereitstellung von coronabezogenen Projekt- und Publikationsinformationen auf einer dezidierten Webseite der Universität dar, welche mithilfe einer Verschlagwortung teilautomatisiert aus dem FIS befüllt wird. Diese vom kommerziellen Anbieter des FIS bereitgestellte Funktionalität sorgt dafür, dass entsprechende Schlagworte für Publikationen oder Personen automatisiert auf Projekte, Organisationseinheiten und weitere verknüpfte Informationstypen angewendet werden können. Der FIS-Anbieter liefert solche Schlagworte auch selbst mit, etwa für die Zuordnung von Forschungs-

leistungen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Die Berichterstattung über coronabezogene Forschung stellt einen der ersten Anwendungsfälle dieser Funktionalität an der Einrichtung dar. Auch hierbei kann die Pandemie jedoch nur bedingt als Treiber einer neuen Berichtspraxis betrachtet werden: Während das große öffentliche Interesse an Corona die Berichterstattung zweifelsohne beeinflusst und in ihren Prioritäten verändert hat, war die Verwendung der Verschlagwortung bereits vor Pandemiebeginn für andere Berichtskontexte eingeplant.

5.2.2 Digitalisierungsdynamiken an der Universität B

Strategische Interessen waren hingegen bereits frühzeitig ein wichtiger Treiber für die Digitalisierung der Forschungsberichterstattung an der Universität: *„Ohne Exzellenzinitiative würde es das FIS nicht geben, und zwar eigentlich auch schon mit der ersten Runde der Exzellenzinitiative, dieser Wunsch [...] stärker Bescheid zu wissen in der Hoffnung, dass man [...] sich besser strategisch ausrichten kann“* (DL).

Während das Controlling für solche Zwecke bereits Informationen liefert, wie beispielsweise Drittmittelvolumen in Millionenhöhe, wächst das Bewusstsein für die Anwendungsmöglichkeiten von FIS, welche sich stärker auf die Inhalte von Forschung beziehen: *„[...] ich glaube, man ahnt schon, dass dieses auf ganz großer Ebene, irgendwie die Uni hat X Millionen, dass man damit nicht wirklich steuern kann, [...] sondern dass dann ja eigentlich die Justierung im Feinbereich erfolgen muss“* (DL).

Im FIS können Prozesse zur Aufbereitung, Validierung und Freigabe von unterschiedlichen Informationstypen definiert werden, an denen die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beteiligt werden können. Dies ist an der Universität B bereits für Drittmittelprojekte der Fall. Aufgrund ihrer hohen Qualität werden diese Daten bereits für Berichte von strategischer Relevanz verwendet. Drittmittel- und Publikationsdaten werden weiterhin für themenspezifische Auswertungen, etwa zur Auftragsforschung oder zur Eruierung möglicher Kooperationspartnerinnen und -partner, herangezogen. Eine (übergreifende) Berichterstattung auf Grundlage der im FIS erfassten Publikationsdaten erfolgt bislang nicht. Publikationslisten werden allerdings mitunter auf Fakultäts-ebene bereitgestellt, z. B. im Rahmen der leistungsorientierten Mittelvergabe.

Ein auf Basis vergleichbarer Forschungsinformationen vorgenommener Leistungsabgleich zur Identifikation von Stärken und Schwächen (Benchmarking) auf Fakultäts-ebene stellt die aktuellste Entwicklung interner Hochschulsteuerung dar. Ziel ist der Aufbau eines Bibliometrie-Services, welcher neben Evaluations- und Steuerungsverfahren auch die Antrags- und Kooperationsberatung des Dezernats unterstützen soll. Das FIS-Team greift hierfür zwar nicht auf das FIS selbst, aber unter anderem auf die kommerziellen Publikationsdatenbanken und zugehörige Analysetools des

FIS-Anbieters zurück, was wiederum zur Sichtbarkeit des FIS innerhalb der Einrichtung beiträgt.

6 Fazit und Ausblick auf zukünftige Forschungsgegenstände

Mit der Corona-Pandemie haben Tools und Softwareprodukte für das digitale, mobile Arbeiten einen enormen Bedeutungsaufschwung erfahren. Demgegenüber konnte jedoch ein genuiner pandemiegetriebener Digitalisierungsschub für die digital gestützte Forschungsberichterstattung nicht verzeichnet werden. Anfragen zu coronabezogenen Forschungsaktivitäten reihen sich in beiden hier untersuchten Fällen in die allgemeine Auskunft über Forschungsschwerpunkte ein. Lediglich an einer Universität wird eine gesonderte Außendarstellung von coronabezogener Forschung über eine Webseite vorgenommen, welche durch das FIS unterstützt wird. Ein neues Anwendungsszenario stellt das allerdings nicht dar, da viele kommerzielle FIS mit schlagwortbasierten Suchen Informationen strukturiert erschließbar machen.

Die Verbreitung und Nutzung von Datenbank- und Informationssystemen in der Forschungsberichterstattung wies zudem bereits vor Beginn der globalen Gesundheitskrise eine aufsteigende Tendenz auf und wurde sehr wahrscheinlich nicht durch die Pandemie selbst beschleunigt (WR, 2020). Die Digitalisierung in der Verwaltung von Forschungseinrichtungen wird demnach von anderen Faktoren vorangetrieben. Hier konnten anhand der untersuchten Fälle vor allem im Digitalisierungsprozess angelegte Eigendynamiken, wie die Umwandlung analoger in digitale Prozesse sowie die Entwicklung neuer und Unterstützung bestehender Geschäftsprozesse ausgemacht werden (von der Heyde et al., 2017). Bei den neuen Prozessen stechen vor allem Benchmarkingaktivitäten, die Beteiligung an Universitätsrankings und die strategische Forschungsprofilbildung heraus, die teilweise mittels bibliometrischer Methoden durchgeführt werden.

Durch Reformen gestiegene Anforderungen an die Forschungsgovernance stellen einen maßgeblichen Treiber dar. Für eine strategisch einsetzbare Auskunftsfähigkeit müssen sich die meisten Forschungseinrichtungen jedoch das volle Potenzial verknüpfter und strukturierter Informationen für die Dokumentation und Außendarstellung von Forschungsleistungen erst noch mittels digitaler Infrastrukturen wie FIS und DW erschließen. Aus der vollständigen Auswertung aller Interviews lässt sich ableiten, dass FIS und DW zwar die Möglichkeit bieten, Informationen automatisiert zu verknüpfen, der Einsatz von Verfahren maschinellen Lernens in der Praxis der Forschungssteuerung jedoch nicht in naher Zukunft zu erwarten ist. Dazu ist es erforderlich, zunächst zahlreiche strukturelle Probleme in der Datenerhebung und -vorhaltung zu beheben. Eine noch andauernde Auswertung von institutionellen Webseiten und Forschungsportalen wird zeigen, inwiefern FIS zur Außendarstellung von

Forschung, einer weiteren wichtigen Funktion neben der Forschungsberichterstattung, herangezogen werden.

In Kombination mit den Befragungsergebnissen zeigen die Fallstudien in den zwischenzeitlich erfolgten Auswertungen, welche in einem Kompetenzmodellentwurf zusammengefasst und visualisiert wurden (Petersohn, 2022), dass spezifische Kompetenzanforderungen zur Ausübung der IT-gestützten Forschungsberichterstattung notwendig sind: Dazu gehören insbesondere die Fähigkeit, mit komplexen Daten zu arbeiten, sowie die Kenntnis von relationalen Datenbankmodellen. Diese IT-Kompetenzen gehen über eine rein technische Expertise hinaus: Die Fähigkeit, technische Möglichkeiten und Voraussetzungen mit den bestehenden inhaltlichen Informationsbedürfnissen und Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer in Einklang zu bringen, mithin eine Schnittstelle zwischen Mensch und Technik herzustellen, steht hierbei im Vordergrund. Die spezifischen Kompetenzanforderungen weisen auf die zunehmende Etablierung eines im Wissenschafts- und Forschungsmanagement eigenständigen Aufgabengebiets hin (Thiedig & Petersohn, im Erscheinen), analog zu ähnlichen Spezialisierungen beispielsweise in den Bereichen Transfer, Qualitätssicherung oder Internationalisierung.

Digitale Infrastrukturen formen die Praktiken der Forschungsberichterstattung in einer neuartigen Weise und wirken in die Steuerung von Forschung hinein (Krüger & Petersohn, 2022). Zukünftige Untersuchungen sollten daher die Rolle von Datenbank- und Informationssystemen in den Mechanismen und Wirkungen der Forschungsgovernance genauer aufzeigen.

Literatur

Ebert, B., Tobias, R., Beucke, D., Bliemeister, A., Friedrichsen, E., Heller, L., Herwig, S., Jahn, N., Kreysing, M., Müller, D. & Riechert, M. (2016). *Forschungsinformationssysteme in Hochschulen und Forschungseinrichtungen*. Positionspapier. Version 1.1. <https://zenodo.org/record/45564#.VtaTtub09U4do.14828>

Falk, S., Reimer, M., Ulbrich-vom Ende, A. & Wolf, M. (2017). Data Warehouse-Systeme im Qualitätsmanagement. *Wissenschaftsmanagement*, 23(5), 52–57.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2021, 2.Juli). Kommission für Forschungsinformationen (KFiD) übernimmt Verantwortung für den Kerndatensatz Forschung. [Pressemeldung]. <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm2021-05.pdf>

Gilch, H., Beise, A. S., Krempkow, R., Müller, M., Stratmann, F. & Wannemacher, K. (2019). *Digitalisierung der Hochschulen: Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation* (Studien zum deutschen Innovations-

system No. 14–2019). Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). <http://hdl.handle.net/10419/194284>

Gilch, H., Jungermann, I. & Wannemacher, K. (2021). Modellierung einer digitalen Hochschule post-Corona: Einflüsse und Nachwirkungen der pandemiebedingten Transformation. In Sattler, K.-U., Herschel, M. & Lehner, W. (Hrsg.), *INFORMATIK 2021* (S. 1713–1725). Bonn: Gesellschaft für Informatik. <http://dl.gi.de/handle/20.500.12116/37657>

Herwig, S. (2018). Anforderungen an die Forschungsberichterstattung von Hochschulen in Deutschland – ein Überblick. In Fuhrmann, M., Güdler, J., Pohlenz, P. & Schmidt, U. (Hrsg.), *Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung* (S. 15–30; Bd. 65). Berlin: DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH.

von der Heyde, M., Auth, G., Hartmann, A. & Erfurth, C. (2017). Hochschulentwicklung im Kontext der Digitalisierung - Bestandsaufnahme, Perspektiven, Thesen. In Eibl, M. & Gaedke, M. (Hrsg.), *INFORMATIK 2017* (S. 1757–1772). Bonn: Gesellschaft für Informatik.

Krüger, A. K. & Petersohn, S. (2022). From Research Evaluation to Research Analytics. The digitization of academic performance measurement. *Valuation Studies*, 9(1), 11–46.

Petersohn, S. (2022). *Workshop-Bericht: Expertinnen- und Expertenworkshop des Projektes BERTI zur Diskussion des Kompetenzmodells der digital gestützten Forschungsberichterstattung*. <https://blogs.tib.eu/wp/dini-ag-blog/2022/10/10/workshop-bericht-berti/>

Riechert, M. & Hornbostel, S. (2013). Alter Wein in neuen Schläuchen. Auf dem Weg zum Forschungsinformationsnetz. *Wissenschaftsmanagement*, 19(2), 14–18.

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. SAGE Publications Ltd.

Thiedig, C. & Petersohn, S. (im Erscheinen). IT-gestützte Forschungsberichterstattung – Ein neues Aufgabenprofil in der Qualitätssicherung von Forschung? *Hochschulmanagement*.

Wissenschaftsrat. (2016). *Empfehlungen zur Spezifikation des Kerndatensatz Forschung* (Drs. 5066-16). Berlin: Wissenschaftsrat. https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/5066-16.pdf?__blob=publicationFile&v=3

Wissenschaftsrat. (2020). *Stellungnahme zur Einführung des Kerndatensatz Forschung* (Stellungnahme Drs. 8652-20). Berlin: Wissenschaftsrat. https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/8652-20.pdf?__blob=publicationFile&v=5

Manuskript eingegangen: 01.02.2022
Manuskript angenommen: 30.01.2023

Informationen zur Autorin und zum Autor:

Dr. Sabrina Petersohn

Projektleitung BERTI/GECO

Christoph Thiedig

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

Abteilung 2 „Forschungssystem und Wissenschaftsdynamik“

Schützenstr. 6a

10117 Berlin

E-Mail: petersohn@dzhw.eu

thiedig@dzhw.eu

Sabrina Petersohn ist Projektleiterin des BMBF-geförderten Projekts „Neue berufliche Rollen? Kompetenz- und Aufgabenprofile in der IT-gestützten Forschungsberichterstattung“ (BERTI/GECO) am DZHW. Ihre Forschungsinteressen sind die Professionalisierung des Forschungsinformationsmanagements und der evaluativen Bibliometrie, Forschungssteuerung und die Rolle digitaler Infrastrukturen in der Bewertung und Governance von Wissenschaft.

Christoph Thiedig ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des BMBF-geförderten Projekts „Neue berufliche Rollen? Kompetenz- und Aufgabenprofile in der IT-gestützten Forschungsberichterstattung“ (BERTI/GECO) am DZHW. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Forschungsinformation, Forschungsberichterstattung, Wissenschaftsevaluation und -governance sowie digitale Infrastrukturen mit Fokus auf Forschungsinformationssysteme.

Work-life balance of early career academics in the context of COVID-19 pandemic-related regulatory changes

Liudvika Leišytė

Als Reaktion auf die Corona-Pandemie haben die deutschen Universitäten zwischen März 2020 und Dezember 2021 gesetzliche Rahmenbedingungen verabschiedet, welche Homeoffice oder hybride Arbeitsformen vorschreiben. Diese Regelungen schafften sowohl Möglichkeiten als auch Herausforderungen für die Work-Life-Balance der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Basierend auf der Annahme, dass sowohl Wissenschaft als auch Familie als „greedy institutions“ – besitzergreifende Institutionen – einzustufen sind, zielt diese Research Note darauf ab, die Zusammenhänge zwischen den sich verändernden Regelungen und den Home-Office-Erfahrungen von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern an einer Universität in Nordrhein-Westfalen zu verstehen. Während diese Regelungen zum Schutze der Gesundheit eingeführt wurden, wirkten sie sich nachteilig auf die Vereinbarkeit der besitzergreifenden Institutionen Wissenschaft und Familie aus. Hierbei wurden Intersektionalitätseffekte beobachtet, wobei insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen mit Kindern, die während der Pandemie im Homeoffice arbeiteten, nachteilige Erfahrungen in Bezug auf ihre Work-Life-Balance machten.

1 Introduction

The COVID-19 pandemic constitutes a significant transformation of how, when and where we work in academia. With its lockdowns, home schooling, work from home and various new regulations, COVID-19 has affected universities and academics in multiple ways (Marinoni et al., 2020). Home office work arrangements have become common, where academics work in online environments while also often coping with domestic and family responsibilities. German academia was not an exception.

Even though the effects of the COVID-19 pandemic on academic practices have been studied, the work-life balance of female early career academics in the context of regulatory changes regarding home office still merits attention (Engelhardt et al., 2022; Guy & Arthur, 2020; Haag, 2022). Thus, we ask: What did working hours and the work-life balance of early career academics look like in the context of pandemic-related regulatory changes between March 2020 and December 2021? We aim to shed light on this issue based on a case study of one university in North Rhine-Westphalia (NRW), the state with the highest density of higher education institutions in Germany.

2 Literature review

2.1 Changing control of academic work conditions

A financial crisis and public distrust pushed European governments in the early 1980s to reform public sectors to cut costs and better serve public needs (Pollitt et al., 2007). The idea of making public sectors more efficient and effective has followed different trajectories in various European countries, and has been influential in transforming the governance arrangements in higher education (Capano & Pritoni, 2020). In German HE, these reforms have been implemented differently and to a different extent in the 16 federal states, with NRW following a significant managerial orientation. This has been achieved through negotiations, as the voices of professors and collegial decision-making are still powerful despite the formal powers given to rectors and external advisory boards following the managerial reforms (Hüther & Krücken, 2018). The role of federal states, however, is still strong in steering HE in Germany. The control of academic work conditions is thus a shared responsibility.

2.2 Work-life balance in academia

In the context of managerial reforms, performance pressure, especially regarding research, has been evident (Leišytė & Wilkesmann, 2016). Academics on all types of contracts end up working overtime in order to reach self-imposed as well as externally-imposed demands of the university. At the same time, state and university employment regulations usually define the number of working hours for academics, to ensure work-life balance. The boundaries between work and home in academia, however, have been not as clear cut and are increasingly blurring due to the pressure of performance on the one hand, and on the other hand, the importance of quality of life and the need to pay attention to domestic arrangements. Here, having dependent children makes a big difference as parents and guardians may experience stronger conflicts between work and life (Manzo & Minello, 2020).

Furthermore, gender plays a strong role in work task distribution and family responsibilities, despite years of fighting for gender equality (Deryugina et al., 2021; Oleschuk, 2020). Female academics are known to engage in pastoral care of students more than male academics and spend more working time on academic housework, i. e., academic tasks and responsibilities that are usually unrecorded and go unrewarded, rather than on the activities crucial for career development, such as research (Acker & Armenti, 2004; Heijstra et al., 2017; Leišytė & Hosch-Dayican, 2014).

2.3 Academic work in the pandemic times

The COVID-19 pandemic forced many HE institutions to instigate strict home working policies, closing campuses in many European countries. In this context, academics were to work from home, researching, teaching and carrying out administrative tasks online, while taking care of their families (Watermeyer et al., 2021).

Academics having to rapidly switch to online teaching and assessment has resulted in increased teaching workloads and changes in research productivity, with women and early career academics most disadvantaged (Cui et al., 2021). The surveys of doctoral and early career researchers carried out during two lockdowns in the UK in 2020 and 2021 (Vitae, 2020; Vitae, 2021) have shown that working from home actually created more time, thus leading to higher productivity and work-life balance (Jackman et al., 2021).

Almost half of UK respondents in a second pandemic wave study in 2021 (N = 1,347) worked the same number of hours as before the COVID-19 pandemic, and 62 per cent of respondents with care responsibilities reported a negative impact for research time, teaching and administrative duties. At the same time, the second-wave study found fewer gender differences than the first-wave study (Jackman et al., 2021).

A survey of Dutch academia by Bol et al. (2021) also pointed out that academics experienced conflict in work-life balance during the lockdown period. Respondents did not manage to fulfil all work tasks to the standard they expected due to family-related stress. Gender differences were observed when it came to the perception of work-family conflict among academics with children, with women experiencing more conflict than men (Shankar et al., 2021).

3 Conceptual considerations

To better understand the tension between work and life, we turn to the notion of "*greedy institutions*" as coined by Lewis Coser (1974). These institutions aim to use all of a person's energy, leaving the person with no time for other commitments. Coser (1974) describes family as a greedy institution. Sullivan builds on Coser's notion to describe parenthood as a greedy institution that requires long hours of care and commitment (Sullivan, 2014).

Academia with its emphasis on research is characterised as another greedy institution with high demands for productivity, intense competition and long working hours (Bone et al., 2018; de Campo, 2013). Lind (2013) refers to research as a greedy occupation that demands a person's total commitment and leaves little room for other interests.

In her view, a greedy occupation means total identification with the activity and an unrestricted grip of the institution on the person. At the same time, she argues, research as a greedy occupation needs to be differentiated according to status groups. The greedy part for professors includes very high workloads and excessive working hours, while for early career academics it is not only about being completely absorbed by too high workloads, but this occupation's greediness also influences decisions regarding one's life plans (Lind, 2013; Metz-Göckel et al., 2009). Furthermore, online work in academia may intensify the *greediness* of this occupation (de Campo, 2013). As Sullivan (2014, p. 5), for example, notes, "*technology has enabled employers to get greedier—often while appearing to do just the opposite*", as employers can claim that technology saves time and brings efficiency.

Based on the above, one can assume that the COVID-19 pandemic setting, with many academics working online in home office, increased the pressure and conflict between two greedy institutions – academia and family. For academics with children, the tensions were probably exacerbated by home schooling and closed kindergarten facilities (and grandparents and nannies not being available in order to minimise health risks).

At the same time, the greedy institution of academia can be held in check by regulatory environments and other labour conditions, such as flexible work arrangements and holidays (Sullivan, 2014). Thus, regulatory environments may facilitate or prevent the absorption of individuals by the *greediness* of institutions. Here, the regulatory context is thus important as it could mediate the conflict between work and home. To better understand the regulatory context, we turn to the higher education governance equalizer model (de Boer et al., 2007), which identifies three dimensions of higher education governance: 1) regulation by the state, 2) managerial self-governance, and 3) academic self-governance (de Boer et al., 2007).

4 Methodology

The study involved primary and secondary data collection, such as a) federal and NRW pandemic and HE laws and regulations, b) circular emails showing responses to the pandemic at the case study university, c) an interview with the officer responsible for pandemic regulation at the case study university, and d) an online survey of early-career academics on precarious fixed-term positions at the case study university. These early-career academics included doctoral candidates, postdocs and junior professors. We focused on the period from March 2020 to December 2021 as this was the time when regulatory frameworks required academics to work from home for the most part.

Drawing on document analysis, we traced pandemic-related regulation when it comes to defining academic work and regulating home office and childcare facilities. The

interview provided insights into how the federal and NRW regulations were implemented in the case study institution and complemented the information from the circular emails. Understanding the regulatory context by triangulating the sources of data was important to situate the conditions under which the studied academics worked in this challenging period in the case study institution.

To provide an illustration of the experience of early career academics' work-life balance during the pandemic, a survey of early career academics at the case study university was conducted in summer 2021 (N = 193), when home office was still the norm but children were attending schools. The population of academics at the selected university was 2,599 in 2021. We focused on academics from the faculties that do not engage in laboratory research, such as humanities, social sciences, and mathematics, as these staff were most likely to have worked remotely a good deal. The sub-population from the selected faculties comprised 1,390 early career academic staff. We received 193 usable responses. Thus, the response rate is 14 per cent. The distribution by academic rank is representative of the population, with less than 5 per cent deviation between the sample and population. Regarding gender, female respondents are over represented with a 20 per cent deviation between the sample and population; thus, the gender comparison results need to be read with care.

Among the respondents, 30.4 per cent had children at home, and 67 per cent were female. The majority of respondents worked as research assistants (wissenschaftliche Mitarbeitende) (N = 171) with a minority of junior professors (N = 22). All of them worked at home at least part of the time during the pandemic. The survey was conducted using Limesurvey, and data were analysed using SPSS.

5 Regulatory changes and their institutional implementation

As a response to the changing regulations from various NRW ministries and the federal ministry, the case study university adjusted its internal regulations on a constant basis. During the study period, 64 circular emails were sent to all employees and students, informing them about the changes due to the new regulatory ordinances. As noted by the interviewed officer, the university management was anticipating changes regarding home office and acted fast responding to the new legal provisions. The university installed a committee to deal with the pandemic issues in March 2020, which worked on the translation of the rules into the local institutional context.

On 16 March 2020, the first announcement was circulated that home office will be the regular place of work for all employees from 18 March on. Working in home office was defined as being on-call, with employees who carry out their work in the home office ensuring their availability during core working hours and being on stand-by in

case their presence at the university was requested by their supervisor. The start of the semester was postponed to 20 April, and teaching was foreseen to be offered exclusively online as informed via email on 8 April. This gave academics around one month to prepare for teaching fully in the online mode. Next, on 15 April, the regulation allowed carrying out examinations and thesis defences in the online mode.

Towards the end of the first semester, in June 2020 the university was allowed to hold on-site events for up to 50 people. Home office, however, remained the norm for all employees. In July, working from home and on campus was allowed and treated as equally possible following the NRW “Verordnung zum Schutz vor Neuinfizierungen mit dem Coronavirus SARS-CoV-2” (VSNC) of 1 July 2020 (Fn 1).

In August 2020, some relaxation of rules was brought about through the VSNC of 31 August 2020 (Fn 1). This revision allowed onsite meetings as well as lectures and examinations on campus, following the general hygiene rules. Home office remained an alternative. These relaxed rules were in operation until October 2020, when home office again was more encouraged. The regulation VSNC of 30 October (Fn 1) pointed out that in winter semester, hybrid teaching was the norm, and home office was preferred to working in the office on campus. In November, only online teaching was allowed, with in-person examinations on campus possible only if some specific onsite equipment was needed, following the VSNC of 30 November (Fn 1).

At the start of 2021, home office, online teaching, and online examinations became the norm (VSNC, 7 January 2021). At the end of June 2021, the obligation to work from home expired, so home office and work on campus were treated on equal footing. From 31 July, teaching was allowed on campus with fewer restrictions (VSNC, 24 June 2021).

The regulation of work protection, the “SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung” (SCA), was prolonged on 22 November 2021, which allowed work from home for those who wished to do so. In December, another revision of the VSNC was published, according to which teaching was supposed to continue on campus following the 3G rules, but also online teaching could be allowed by the rectorates.

As could be seen from circular emails and as verified in the interview with the pandemic officer at the university, each department had to take care of the equipment and other office supplies to be taken home by university employees to ensure that home office could function well. Similarly, the university set up a range of online tools that gradually were adopted by academics in home office, such as zoom.

The timing of lockdowns and school closures roughly coincided with the period of home office for academic staff. For example, in 2020, schools in NRW were closed completely between 13 March and 4 May for first graders (Jungblut, 2020). Hybrid teaching in schools started on 15 November, when hundreds of schools closed or switched to hybrid teaching. From 22 February 2021 on, a reopening took place with children returning to school in an *alternating* class model, which continued until 23 April and meant partial home schooling for parents (Lehmann, 2022).

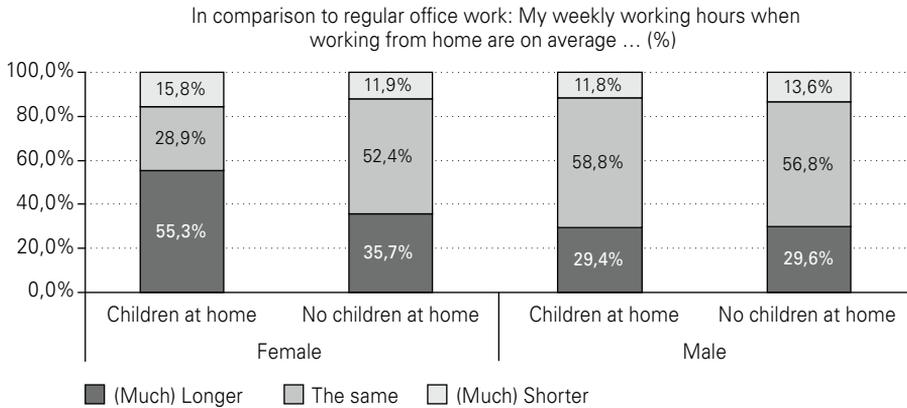
6 Academic views on home office, work hours and work-life balance

Around 40 per cent of survey respondents indicated that they worked at home not because of their own choice. This points to the regulatory environment in which employees found themselves, as they had limited choice to work on campus in summer 2021. At the same time, 35 per cent of respondents (both male and female) voluntarily opted for working at home.

Looking at the work hours in home office, 49 per cent of respondents reported that they worked as many hours as in regular office. 38 per cent, however, reported working longer hours, and 18 per cent reported working shorter hours in the home office. Here, we can see some gender differences, as 47 per cent of female respondents and 57 per cent of male respondents reported working the same hours in home office, while 42 per cent of female respondents and 29 per cent of male respondents reported working longer hours.

When it comes to the work hours in home office among the respondents who have children or who do not, we also observe some differences. 47 per cent of respondents with children at home report working longer hours in home office compared to 34 per cent of respondents without children. A closer look (see Figure 1) shows that the highest percentage (55 %) of those working much longer hours are women with children at home. Similarly, this group of women also stands out, as it is the least likely to work the same hours in home office as in the regular office (29 % compared to more than 50 % for men and women without children at home). This points to the importance of intersectionality in understanding the working hours and workloads while working from home, in this case, the intersection of early career, being female, and having children.

Figure 1: Working hours in home office compared to regular office work hours (N = 183).



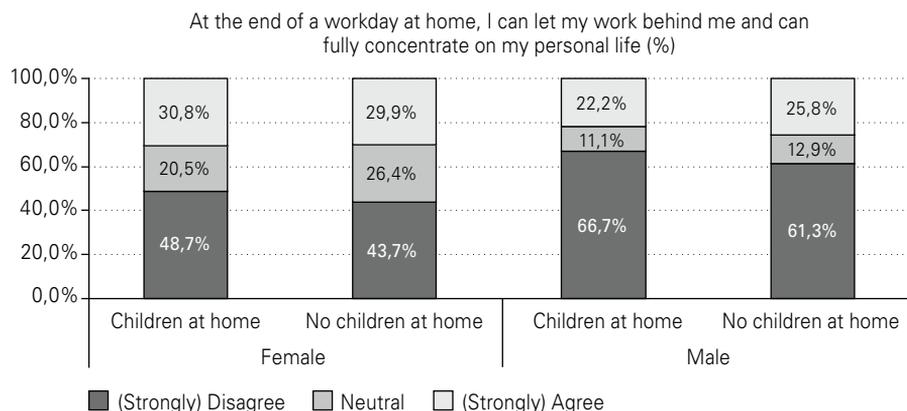
Furthermore, to understand the extent to which the respondents can separate work and private spheres while working from home, we asked two questions. First, we inquired if the respondents were distracted a lot while working in the home office. And second, we asked if the respondents found that they could leave work behind at the end of the working day and fully concentrate on their personal life. 34 per cent of respondents agreed that they were distracted a lot while working from home, while 41 per cent of respondents disagreed with this. When exploring the responses by gender, there were differences in terms of those respondents who disagreed, with 48 per cent of female respondents versus 29 per cent of male respondents indicating that they do not feel distracted a lot. Seemingly, a higher percentage of female respondents was able to concentrate more on work in the home office. One possible explanation is that women were more used to being interrupted prior to the pandemic (Heijstra et al., 2017).

Around 51 per cent of respondents reported that the separation between work and personal life was harder in the home office, with 29 per cent indicating that work-life separation was as easy as working in the regular office. Looking closer at the responses by gender, differences can be observed. 61 per cent of male respondents disagree that they can leave their work behind and can concentrate on their life at the end of the day, compared to 46 per cent of female respondents. This might indicate that the men were used to staying longer in the university before the pandemic and thus escaped domestic tasks, and they continued the same pattern also during the pandemic (Maume, 2016).

The differences seem even more visible when exploring the responses by gender and by having children (see Figure 2). Respondents with children at home seem to be less

likely to leave the work behind at the end of the working day (49 % females, 67 % males), compared to respondents with no children at home (44 % and 61 % respectively). These findings again point to the intersectional effects of gender and having children on work-life balance. Here the responses show that having children means that separation of work and personal life is more difficult, with a stronger effect visible among fathers. At the same time, male respondents seem to be more susceptible to or deliberately seeking the greediness of academia irrespective of having children or not. Given that we have a slight overrepresentation of females in our sample, this effect may even be larger. Still nearly half of the female respondents as shown in Figure 2 (49 % and 44 % respectively) seem to be susceptible to the greedy institution of academia, as measured by the inability to leave work behind at the end of the working day. Further research should explore how this separation between work in the home office and personal life is affected by having the partner or other carer being at home, as this could have a mediating effect. Unfortunately, following the pandemic regulations, only family members from the same household could help out with care activities, while external help was not allowed, especially during the lockdown periods.

Figure 2: Separation of work and personal life in the home office (N = 188).



7 Discussion and conclusion

This research note aims to add to our understanding of how work-life balance and academic work changed for early career academics during the COVID-19 pandemic, studying the example of one university in the regulatory context of one German state (NRW). The results show that working hours and work-life balance during the first waves of the pandemic were gendered, with increased tensions between family and academia as greedy institutions. Our exploration of pandemic-related work and HE regulations and their institutional implementation combined with alternating schooling meant that nearly half of the surveyed early career academics had no choice but to

work in the home office, juggling competing tasks. The sheer number of changes in the regulatory environment and the translation of these regulations at the institutional level could be interpreted as a state's protection of its population from the spread of the virus, but could also be seen as a top-down effort that takes away broader social protection (for those who have dependents) ensuring the separation between work and home. The formal top-down measures mitigating the pandemic, in fact, increased the tensions between work and home. During the pandemic, state regulations have overrun many domains of life, including the functioning of HE institutions, and have redefined how and where academics work (Bosse et al., 2020). Academic self-guidance at the case study university seems to have been rather low when it came to making decisions related to home office arrangements, since the regulation adoption was hastily implemented, as can be seen from the dates when NRW regulations were passed and the dates when circular emails were sent to the university community. Thus, the steering capacity of universities and their leadership in the pandemic can be questioned and would need further research.

In line with the Fraunhofer IAO study (2020), where nearly half of responses showed a blurring of boundaries between work and home, our own study demonstrates that nearly half of the respondents, and especially male respondents, were unable to separate work and personal life during the pandemic. This points to the fact that the greedy institution of academia partly takes over personal life. This is not too surprising as early career academics, due to their precarious position, are known to work overtime to meet performance targets and to be *exploited* due to performance pressures and the need to find another contract (Academics Anonymous, 2016).

Furthermore, this research has shown that female respondents were more likely to work longer hours than male respondents in home office compared to regular office work. Also, half of the female respondents had difficulty separating work and private life. Here, the intersectionality effects are especially relevant, since the highest percentage (55 %) of respondents working much longer are women with children at home. Here we asked about working hours in the home office, not referring to the time of the day, or specifying the type of academic tasks, but controlling for gender and having children at home. Thus, the intersection of early career, being female academic, having children and working in the home office in the context of the COVID-19 pandemic regulatory framework matters for working hours. Working longer hours points towards the conflict between the greedy institution of motherhood or family in general, as well as the greedy institution of academia. Furthermore, the identified gender differences could also be interpreted as female academics being more likely to fall back into traditional gender roles as caregivers to family members as well as turning to care-giving roles for students (Fraunhofer IAO, 2020), which could have serious implications for their productivity and future careers (Bentley, 2015; Ruiz-Castillo & Costas, 2014).

The pandemic rules and regulations fostering home office in academia, as shown in the example of one university in the NRW, have increased the tension between the two greedy institutions of academia and family. In the crisis time of the pandemic, the control of academic work conditions was in the hands of the federal state and university management, rather than academics. The control of academic work has increased through state regulation and managerial self-governance, with diminished academic self-guidance. This is remarkable, since in NRW, universities have been rather autonomous from the state, with very strong managerial self-governance and still strong academic self-governance. Thus, the main contribution of this note is to reveal the important effect of contextual factors, such as formal regulations of home office and home schooling during the pandemic, on work and family situations of early career academics in a gender-differentiated manner. The study has a number of limitations, due to its small scale (regulations from 2020–2021 in NRW), convenience sampling of the case study (one university in NRW), lack of comparison with the pre-COVID-19 situation and a relatively low response rate. Some measures were taken to counteract these limitations. The author has discussed the findings with two colleagues to corroborate the document analysis findings. Furthermore, the interview with the officer at the case study university was another measure taken to check the timing and better understand the processes of institutional implementation of home office regulations.

Even though the generalisation of findings is not possible beyond the case study university in NRW, this is an illustrative example of early career academics' lived experiences of home office during the selected time period when the COVID-19 pandemic related home office regulations and lockdowns were hardest. Today in the context of debates about the future of academic work in the post-pandemic environment, it is important that regulatory changes reduce the tension between the two greedy institutions – academia and parenthood. One way to achieve this could be to ensure flexibility of where and when academics work, especially for female early career academics with children.

This note aims to contribute to opening a deeper discussion regarding the effects of home office on working hours, academic work-life balance and well-being in German academia in times of crisis, especially for female early career academics. It highlights the role of regulations in mitigating the greedy institutions of academia and family in such times. Further research should also explore in depth the mitigating effects of partners and caregivers in the work-life balance of academics in home office environments.

References

- Academics Anonymous. (2016, December 2). Academia is now incompatible with family life, thanks to casual contracts. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/higher-education-network/2016/dec/02/short-term-contracts-university-academia-family>
- Acker, S., & Armenti, C. (2004). Sleepless in academia. *Gender and Education*, *16*(1), 3–24. <https://doi.org/10.1080/0954025032000170309>
- Bentley, P. J. (2015). Cross-country differences in publishing productivity of academics in research universities. *Scientometrics*, *102*(1), 865–883. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1430-4>
- de Boer, H., Enders, J., & Schimank, U. (2007). On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Ed.), *New Forms of Governance in Research Organizations* (pp. 137–152). Dordrecht: Springer.
- Bol, T., Derks, B., & Poorthuis, L. (2021). *The impact of the COVID-19 pandemic first lockdown period on the work and well-being of academics in the Netherlands*. Amsterdam/Utrecht: De Jonge Akademie/LNVH.
- Bone, K., Jack, G., & Mayson, S. (2018). Negotiating the greedy institution: a typology of the lived experiences of young, precarious academic workers. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, *28*(4), 225–243. <https://doi.org/10.1080/10301763.2018.1528654>
- Bosse, E., Lübcke, M., Book, A., & Würmseer, G. (2020). *Corona@Hochschule. Befragung von Hochschulleitungen zur (digitalen) Lehre*. Hannover: HIS.
- de Campo, M. E. (2013). Contemporary greedy institutions: An essay on Lewis Coser's concept in the era of the "hive mind". *Sociologický Časopis / Czech Sociological Review*, *49*(6), 969–987. <http://www.jstor.org/stable/24642546>
- Capano, G., & Pritoni, A. (2020). What really happens in higher education governance? Trajectories of adopted policy instruments in higher education over time in 16 European countries. *Higher Education*, *80*(5), 989–1010. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00529-y>
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions; Patterns of undivided commitment*. Macmillan Publishing Company.
- Cui, R., Ding, H., & Zhu, F. (2021). Gender inequality in research productivity during the COVID-19 pandemic. *Manufacturing & Service Operations Management*, *24*(2), 707–726. <https://doi.org/10.1287/msom.2021.0991>
- Deryugina, T., Shurchkov, O., & Stearns, J. (2021). COVID-19 disruptions disproportionately affect female academics. *AEA Papers and Proceedings*, *111*, 164–168. <https://doi.org/10.1257/pandp.20211017>

Engelhardt, A., Hildmann, S., Löffler, M., Teichmann, L., & Niederberger, M. (2022). Auswirkungen der Corona-Unterstützungsmaßnahmen auf die subjektive Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten in staatlichen Hochschulen aus Sicht von Expert*innen. *Prävention und Gesundheitsförderung*. <https://doi.org/10.1007/s11553-022-00986-6>

Fraunhofer IAO. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Entgrenzungseffekte durch mobiles arbeiten – und deren Vermeidung*. Retrieved 14.02.2022 from <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-entgrenzungseffekte-durch-mobiles-arbeiten.pdf>

Guy, B., & Arthur, B. (2020). Academic motherhood during COVID-19: Navigating our dual roles as educators and mothers. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 887–899. <https://doi.org/10.1111/gwao.12493>

Haag, H. (2022). „Wenn’s nirgendwo so richtig stimmt“ – Einblicke in qualitative Forschung zu Hochschulkarrieren und Elternschaft unter Corona-Bedingungen. *Femina Politica–Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*, 31(2), 132–136.

Heijstra, T. M., Einarsdóttir, Þ., Pétursdóttir, G. M., & Steinþórsdóttir, F. S. (2017). Testing the concept of academic housework in a European setting: Part of academic career-making or gendered barrier to the top? *European Journal of Education*, 16(2-3), 200–214. <https://doi.org/10.1177/1474904116668884>

Hüther, O., & Krücken, G. (2018). *Higher education in Germany – Recent developments in an international perspective*. Cham: Springer.

Jackman, P. C., Sanderson, R., Haughey, T. J., Brett, C. E., White, N., Zile, A., Tyrrell, K., & Byrom, N. C. (2021). The impact of the first COVID-19 lockdown in the UK for doctoral and early career researchers. *Higher Education*, 84(4), 705–722. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00795-4>

Jungblut, M. (2020). *Rückblick 2020: Chronologie eines Schuljahrs in der Coronakrise*. Retrieved 14.12.2021 from <https://www.deutschlandfunk.de/rueckblick-2020-chronologie-eines-schuljahrs-in-der-100.html>

Lehmann, C. (2022). *Auswirkungen des Coronavirus auf deutsche Schulen*. Retrieved 14.12.2021 from <https://schulen.de/blog/news/liveticker-auswirkungen-des-coronavirus-auf-deutsche-schulen/>

Leišytė, L., & Hosch-Dayican, B. (2014). Changing academic roles and shifting gender inequalities: A case analysis of the influence of the teaching-research nexus on the academic career prospects of female academics in the Netherlands. *Journal of Workplace Rights*, 17(3–4), 467–490. <https://doi.org/10.2190/WR.17.3-4.m>

Leišytė, L., & Wilkesmann, U. (2016). Teaching matters, too – Different ways of governing a disregarded institution. In L. Leišytė & U. Wilkesmann (Eds.), *Organizing academic work in higher education. Teaching, learning and identities* (pp. 33–54). London: Routledge Taylor & Francis Group.

Lind, I. (2013). Wissenschaft als „greedy occupation“? In M. Haller (Ed.), *Wissenschaft als Beruf. Bestandsaufnahme-Diagnosen-Empfehlungen* (Forschung und Gesellschaft 5, pp. 95–110). ÖaW.

Manzo, L. K. C., & Minello, A. (2020). Mothers, childcare duties, and remote working under COVID-19 lockdown in Italy: Cultivating communities of care. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 120–123.

Marinoni, G., Van't Land, H., & Jensen, T. (2020). *The impact of COVID-19 on higher education around the world*. Paris: International Association of Universities.

Maume, D. J. (2016). Can men make time for family? Paid work, care work, work-family reconciliation policies, and gender equality. *Social Currents*, 3(1), 43–63. <https://doi.org/10.1177/2329496515620647>

Metz-Göckel, S., Möller, C., & Auferkorte-Michaelis, N. (2009). *Wissenschaft als Lebensform – Eltern unerwünscht? Kinderlosigkeit und Beschäftigungsverhältnisse des wissenschaftlichen Personals der nordrhein-westfälischen Universitäten*. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

Oleschuk, M. (2020). Gender equity considerations for tenure and promotion during COVID-19. *Canadian Review of Sociology/Revue Canadienne de Sociologie*, 57(3), 502–515. <https://doi.org/10.1111/cars.12295>

Pollitt, C., van Thiel, S., & Homburg, V. (Eds.). (2007). *New Public Management in Europe. Adaption and alternatives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230625365>

Ruiz-Castillo, J., & Costas, R. (2014). The skewness of scientific productivity. *Journal of Informetrics*, 8(4), 917–934. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2014.09.006>

Shankar, K., Phelan, D., Suri, R., Watermeyer, R., Knight, C., & Crick, T. (2021). ‘The COVID-19 crisis is not the core problem’: Experiences, challenges, and concerns of Irish academia in the pandemic. *Irish Educational Studies*, 40(2), 169–175.

Sullivan, T. A. (2014). Greedy institutions, overwork, and work-life balance. *Sociological Inquiry*, 84(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/soin.12029.3>

Vitae. (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on researchers in universities and research institutes*. Retrieved 14.02.2022 from <https://www.vitae.ac.uk/impact-and-evaluation/covid-19-impact-on-researchers>

Vitae. (2021). *The impact of the COVID-19 pandemic on researchers and research – Wave 2*. Retrieved 14.02.2022 from <https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/the%20impact%20of%20the-covid-19-pandemic-on-researchers-and-research>

Watermeyer, R., Crick, T., Knight, C., & Goodall, J. (2021). COVID-19 and digital disruption in UK universities: Afflictions and affordances of emergency online migration. *Higher Education*, 81(3), 623–641. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00561-y>

Angaben zur Autorin

Prof. Dr. Liudvika Leišytė
Professorin für Hochschuldidaktik und Hochschulforschung
Stellvertretende Direktorin des Zentrums für Hochschulbildung (zhb)
Zentrum für Hochschulbildung, Fakultät Wirtschaftswissenschaften
TU Dortmund
Vogelpothsweg 78
44227 Dortmund
E-Mail: liudvika.leisyte@tu-dortmund.de

Liudvika Leišytė ist Professorin für Hochschuldidaktik und Hochschulforschung und Stellvertretende Direktorin des Zentrums für Hochschulbildung (zhb) an der Technischen Universität Dortmund. Die Forschungsschwerpunkte der Professur für Hochschuldidaktik und Hochschulforschung liegen hauptsächlich auf dem Wandel akademischer Tätigkeiten und den Transformationsprozessen in Organisationen im Kontext sich verändernder institutioneller Umwelten.

Buchvorstellungen

Werth, Lioba; Steidle, Anna (2021): Personal in Hochschule und Wissenschaft professionell führen. Deutscher Hochschulverband, ISBN 978-3-944941-07-3, 640 Seiten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, Organisation und Individuen fördern, Konflikte konstruktiv lösen: Die Managementforschung stellt für diese Herausforderungen vielfältige Theorien und Methoden bereit. Die Bedingungen in Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen unterscheiden sich jedoch grundlegend von denen in anderen Organisationen und sind erst seit kurzem in den Fokus der Forschung getreten. In diesem Band präsentieren die Autorinnen vielfältige evidenzbasierte Informationen und Orientierungshilfen sowohl für neue als auch für erfahrene Führungskräfte in der Wissenschaft. In einem ersten Teil werden konzeptuelle Grundlagen der Führung behandelt, insbesondere ein allgemeines Verständnis dessen, was Führung ausmacht, welche Rollen eine Führungskraft ausfüllt, worin effektives Führungshandeln besteht, wie Arbeitsgruppen geleitet und wie Arbeitsmotivation und -alltag gestaltet werden. Der zweite Teil befasst sich mit konkreten Methoden der Führung wie Koordination, Rückmeldung und Anreizinstrumente. In einem dritten Teil werden spezielle Herausforderungen für Führungskräfte behandelt, darunter Führen in heterogenen Teams, Change Management und der Umgang mit Macht und Scheitern.

Harris-Huermann, Susan; Pohlenz, Philipp; Mitterauer, Lukas (2022): Hochschulen neu denken! Herausforderungen, Risiken und Chancen. Münster: Waxmann Verlag, ISBN 978-3-8309-4638-0, 180 Seiten.

Hochschulen neu denken! Hinter diesem Titel versteckt sich ein Diskurs über den Umgang mit verschiedenen Herausforderungen, mit denen sich die moderne Hochschule konfrontiert sieht. Die Corona-Krise hat durch die mit ihr einhergehende „erzwungene Digitalisierung“ bestehende didaktische und organisatorische Konzepte auf den Kopf gestellt. Neben Themen wie der ressourcenschonenden Hochschulverwaltung beschäftigen sich die Texte, welche im Rahmen einer Online-Tagung des Arbeitskreises Hochschulen in der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) entstanden sind, auch mit politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen wie der wettbewerbs- und wirtschaftsorientierten Ausrichtung der modernen Universitätslandschaft und dem damit verbundenen Verwertbarkeitsdruck von geisteswissenschaftlichen Forschungsergebnissen. Weitere Themen sind die zunehmende (internationale) Kooperation zwischen den Hochschulen und die wachsende Bedeutung des Wissensmanagements. Das Buch befasst sich dabei in der ersten Hälfte mit für die

Hochschulentwicklung im Allgemeinen bedeutsamen Themen, im zweiten Teil liegt der Fokus auf Evaluierungsprozessen.

Erbe, Birgit (2022): Gleichstellungspolitik im Kontext neuer Governance an Universitäten. Wiesbaden: Springer Verlag, ISBN 978-3-658-36916-3, 326 Seiten.

Das Buch – Ergebnis einer Promotion der Autorin an der Universität Paderborn – untersucht die Bedingungen für Gleichstellungspolitik an Universitäten im Lichte von New-Public-Management-Ansätzen seit Ende der 1990er Jahre. Es kombiniert dabei Ansätze der Governance-, Organisations- und Geschlechterforschung. Birgit Erbe fragt, wie sich New Public Management auf die Gleichstellungspolitik ausgewirkt hat. Anhand von kontrastierenden Fallstudien von vier Universitäten wird nachvollzogen, wie es diesen gelingt, längerfristige gleichstellungspolitische Veränderungen innerhalb ihrer Organisationen zu realisieren und welche Faktoren dafür ausschlaggebend sind. Die Autorin zeigt dabei das komplexe Zusammenspiel von Staat, Hochschule als Organisation, Professorenschaft als Profession und institutionalisierter Gleichstellungsvertretung auf, das zu jeweils unterschiedlichen Akteurskonstellationen und Gleichstellungsergebnissen führt. Ihr Fazit: *„Emanzipative Gleichstellungspolitik ist noch längst nicht am Ziel, sondern bedarf weiterhin großer Anstrengungen sowohl innerhalb der Hochschulen und der wissenschaftlichen Gemeinschaft(en) als auch auf politischer und gesellschaftlicher Ebene.“*

Caperchione, Eugenio; Bianchi, Carmine (2022): Governance and Performance Management in Public Universities: Current Research and Practice. Springer Nature Switzerland AG, ISBN 978-3-030-85697-7, 214 Seiten.

Dieser Sammelband, bestehend aus zehn Kapiteln, gibt einen Überblick über die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen bei der Anwendung des Leistungsmanagements in der Governance staatlicher Universitäten sowie Einblicke in die Schwierigkeiten, denen Universitäten bei der Zusammenarbeit mit Industrie, öffentlicher Verwaltung und Gesellschaft gegenüberstehen. Neben Fallstudien zu den Erfahrungen von Universitäten verschiedener europäischer Länder liegt ein Schwerpunkt des Sammelbands auf der Anwendung des Leistungsmanagements auf den Bereich der *Third Mission* von Universitäten. Dieser Schwerpunkt unterstreicht nach Auffassung des Herausgeberteams die Notwendigkeit, dass Universitäten eine aktivere, mess- und bewertbare Rolle bei der Gestaltung moderner wissensbasierter Gesellschaften spielen und Wissen, das für Gesellschaft, Kultur und Wirtschaft von Nutzen ist, bereitstellen sollten. Die Diskussion wird aus einer Public Management-Perspektive geführt.

Zu guter Letzt



Prof. Dr. Walter Schober

Prof. Dr. Walter Schober ist Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI) und Vorsitzender von Hochschule Bayern, dem Verbund der 19 staatlichen und kirchlichen bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Prof. Schober studierte an der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) Betriebswirtschaft und Wirtschafts- und Sozialpädagogik und promovierte 1991 zum Dr. oec. publ. Nach sieben Jahren Industrieerfahrung wesentlich in leitender Funktion wechselte Prof. Schober 1994 an die neu gegründete Fachhochschule Ingolstadt. Sein Berufungsgebiet war Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen und Controlling. Den Ausbau der Hochschule auf aktuell 6900 Studierende gestaltete Prof. Schober als langjähriger Dekan der Wirtschaftswissenschaften und seit 2012 als Präsident der Hochschule verantwortlich mit. In seine Amtszeit fielen die Ernennung zur Technischen Hochschule, der Beschluss der Staatsregierung zum Ausbau der THI auf 10 000 Studierende, die Errichtung des Forschungsbaus CARISSMA als bundesweites wissenschaftliches Leitzentrum für Fahrzeugsicherheit und die Ernennung zum Bayerischen KI-Mobilitätsknoten im Rahmen der Hightech-Agenda Bayern. Prof. Schober ist verheiratet und hat drei Kinder.

Was fasziniert Sie am Bereich Hochschul- und Bildungswesen?

Als Hochschulen gestalten wir Zukunft. In der Lehre bilden wir den Nachwuchs an Fach- und Führungskräften aus, der später Wirtschaft und Gesellschaft prägen wird. Mit der Forschung schaffen wir Innovationen, die im internationalen Wettbewerb unseren künftigen Wohlstand sichern sollen. Das haben wir versucht, auch im Leitbild der THI abzubilden. Dieses lautet: „Persönlichkeiten und Innovationen – für eine lebenswerte Zukunft.“

Wie würden Sie Ihren eigenen beruflichen Werdegang bezeichnen?

In meiner Familie war ich der erste, der studiert hat. Deshalb war alles neu für mich und ich konnte auf keine Erfahrungen zurückgreifen. Aber ich wusste, dass ich etwas mit Wirtschaft studieren wollte. Also startete ich mit Volkswirtschaftslehre, wechselte

dann auf Wirtschafts- und Sozialpädagogik und Betriebswirtschaft, welche ich 1986 und 1987 mit dem Diplom-Handelslehrer und Diplom-Kaufmann abschloss. Dann wollte ich raus aus dem Universitätsbetrieb und wechselte in die Industrie. Meine Promotion schrieb ich während meiner Industrietätigkeit, was ein Kraftakt war.

Warum haben Sie sich damals für ein Studium an der Ludwig-Maximilians-Universität München entschieden?

Ich bin in einfachen Verhältnissen auf dem Lande aufgewachsen. München war als Landeshauptstadt für mich schillernd und attraktiv. Und mit der LMU fand ich einen interessanten Studienort, der mich mit seinen historischen Gebäuden und seiner Größe von Anfang an faszinierte.

Was war Ihre schönste Erfahrung im Studium?

Es war das Studentenleben – nach der weitgehend reglementierten Schulzeit konnte ich im Studium das machen, worauf ich Lust hatte. Das galt sowohl für die Inhalte wie auch die Gestaltung des Studiums. Am Ende war es auch schön, dass ich bei einem überschaubaren Lernaufwand sehr gute Studienergebnisse erzielte und über ein Stipendium gefördert wurde. Die meiste Zeit meines Studiums wohnte ich in der Studentenstadt – und genoss dort eine tolle Gemeinschaft.

Welche Veranstaltungen mochten Sie überhaupt nicht?

Es gab keine Veranstaltungen, die ich nicht mochte. Mich interessierten alle Vorlesungen – auch Mathematik und Statistik, was bei Betriebswirten oft weniger beliebt ist.

Wie würden Sie rückblickend das Studium an Ihrer Alma Mater bewerten und warum?

Bildend – für die fachliche und die persönliche Qualifizierung gleichermaßen. Es war für mich schön, sowohl im Audimax mit 1000 Studierenden die Statistik-Vorlesungen zu hören, wie auch im Didaktik-Seminar in Kleingruppen mit 10 Kommilitonen zu arbeiten. Die LMU faszinierte mich bis an mein Studienende.

Wer oder was hat Sie während Ihres Studiums am meisten beeinflusst?

Ich genoss die Eigenständigkeit, zu tun und zu lassen, was ich wollte. Ich konnte mich mit dem beschäftigen, was mich interessiert und mich darin vertiefen. Was mich auch beeinflusste, insbesondere für meine Promotion zum Thema „Wertewandel und Technologischer Wandel“, waren die Gottesdienste am Sonntag in der Ludwigs-Kirche, die damals Prof. Eugen Biser abhielt. Die Predigten des Religionsphilosophen waren anspruchsvoll und inspirierend.

Welche Eigenschaften sollte eine Hochschule in der heutigen Zeit haben, damit sie zukunftsfähig ist bzw. bleibt?

Eine Hochschule muss ein klares strategisches Profil entwickeln – in den Kernfeldern der Lehre, der Forschung und des Transfers. Das Profil muss mit dem Umfeld der Hochschule kompatibel sein; so, wie an der THI Mobilität ein Kernthema ist und der Profilierung dient. Daneben muss sich eine Hochschule aber auch immer hinterfragen und neu erfinden. Innovationskraft und Dynamik sind Kernmerkmale für den Erfolg von Hochschulen. Und natürlich muss auch der Leistungsgedanke an einer Hochschule etabliert sein, um langfristig erfolgreich zu sein. Wissenschaftler sind zwar zumeist intrinsisch motiviert – brauchen aber auch die Anerkennung ihrer Leistung.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Konzept:

Die Zeitschrift *Beiträge zur Hochschulforschung* bietet Hochschulforscherinnen und -forschern sowie Akteurinnen und Akteuren im Hochschulbereich die Möglichkeit zur Erstveröffentlichung von Artikeln, die wichtige Entwicklungen im Hochschulbereich aus unterschiedlichen methodischen und disziplinären Perspektiven behandeln. Dabei wird ein Gleichgewicht zwischen quantitativen und qualitativen empirischen Analysen, Vergleichsstudien, Überblicksartikeln und Einblicken in die Praxis angestrebt.

Eingereichte Artikel sollten klar und verständlich formuliert, übersichtlich gegliedert sowie an ein Lesepublikum aus unterschiedlichen Disziplinen mit wissenschaftlichem und praxisbezogenem Erwartungshorizont gerichtet sein.

Review-Verfahren:

Wie für eine wissenschaftliche Zeitschrift üblich durchlaufen alle eingereichten Manuskripte eine externe Begutachtung durch anonyme Sachverständige (double blind peer review). Dabei kommen je nach Ausrichtung des Artikels folgende Kriterien zum Tragen: Relevanz des Themas, Berücksichtigung des hochschulpolitischen Kontexts, Praxisbezug, theoretische und methodische Fundierung, Qualität der Daten und der empirischen Analysen, Berücksichtigung der relevanten Literatur, klare Argumentation und Verständlichkeit für ein interdisziplinäres Publikum. Die Autorinnen und Autoren werden über das Ergebnis schriftlich informiert und erhalten gegebenenfalls Hinweise zur Überarbeitung.

Umfang und Form der eingereichten Manuskripte:

Manuskripte für Forschungsartikel sollten bevorzugt per E-Mail eingereicht werden und einen Umfang von 20 Seiten bzw. 50 000 Zeichen mit Leerzeichen nicht überschreiten (Zeilenabstand 1,5, Arial 11). Einreichungen für die Formate *Research Notes* und *Einblicke in die Praxis* sollten einen Umfang von 10 Seiten bzw. 30 000 Zeichen mit Leerzeichen nicht überschreiten. Ergänzend sollten je ein Abstract (maximal 1000 Zeichen mit Leerzeichen) in deutscher und in englischer Sprache sowie Anschrift und Angaben zur beruflichen Funktion beigefügt sein. Die Druckfassung wird extern von einem Grafiker erstellt.

Bitte beachten Sie in jedem Fall bei Einreichung eines Manuskripts die ausführlichen verbindlichen Hinweise für Autorinnen und Autoren unter <http://www.bzh.bayern.de>.

Kontakt:

Dr. Johanna Witte
Christina Elhalaby
E-Mail: Beitraege@ihf.bayern.de

Aus dem Inhalt

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

Monika Jungbauer-Gans, Anja Gottburgsen, Bernd Kleimann:
Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft

Elke Bosse, Maren Lübcke, Klaus Wannemacher, Grit Würmseer:
Vom Krisenmodus zur Zukunftsgestaltung: Digitalisierung von Studium
und Lehre in Reaktion auf die Corona-Pandemie

Leonie Weißenborn: Neue Governanceanforderungen an Berufungen:
Auf welche Widerstände trifft das Tenure-Track-Verfahren?

Sabrina Petersohn, Christoph Thiedig: Forschungsberichterstattung in
Krisenzeiten: Führt die Corona-Pandemie zu einem Digitalisierungsschub?

Liudvika Leišytė: Work-life balance of early career academics in the context
of COVID-19 pandemic-related regulatory changes