

Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen?: Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre

Krücken, Georg; Kloke, Katharina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

W. Bertelsmann Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

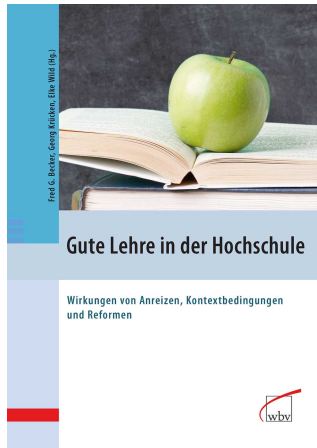
Krücken, G., & Kloke, K. (2012). Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen?: Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre. In F. G. Becker, G. Krücken, & E. Wild (Hrsg.), *Gute Lehre in der Hochschule: Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen* (S. 13-29). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/6004202w013>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>



Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen?

von: Kloke, Katharina; Krücken, Georg; Array

DOI: 10.3278/6004202w013

Erscheinungsjahr: 2012

Schlagworte: Hochschule, Hochschulentwicklung, Konflikte, Konfliktlösung, Konfliktsituation, Organisation, Universität, akademische Bildung

Die Möglichkeiten, der akademischen Lehre einen höheren Stellenwert einzuräumen, werden gegenwärtig viel diskutiert und bilden den Anlass zahlreicher Initiativen und Programme. Zumeist geraten hier die Lehrenden, ihre Motivlagen, Anreizstrukturen und Präferenzen in den Blick. Demgegenüber möchten wir in diesem Beitrag den Blick dezidiert auf die Organisation "Universität" richten. Unsere These ist, dass aus der Organisationsperspektive Fragen der Lehre im Rahmen von Zielkonflikten wahrgenommen und bewältigt werden. Zugleich unterliegen die Möglichkeiten der Steuerung der Lehre - und damit der Lehrenden - in Universitäten auf Freiwilligkeit setzende Formen der Steuerung präferiert werden.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:



Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen?

Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre

KATHARINA KLOKE/GEORG KRÜCKEN

1 Einleitung

Die Möglichkeiten, der akademischen Lehre einen höheren Stellenwert einzuräumen, werden gegenwärtig viel diskutiert und bilden den Anlass zahlreicher Initiativen und Programme. Zumeist geraten hier die Lehrenden, ihre Motivlagen, Anreizstrukturen und Präferenzen in den Blick. Demgegenüber möchten wir in diesem Beitrag den Blick dezidiert auf die Organisation „Universität“ richten. Unsere These ist, dass aus der Organisationsperspektive Fragen der Lehre im Rahmen von Zielkonflikten wahrgenommen und bewältigt werden. Zugleich unterliegen die Möglichkeiten der Steuerung der Lehre – und damit der Lehrenden – in Universitäten spezifischen Restriktionen. Dies führt dazu, dass vor allem indirekte und auf Freiwilligkeit setzende Formen der Steuerung präferiert werden.

Zielkonflikte sind ubiquitär, sowohl auf der individuellen Ebene als auch in Organisationen und Gesellschaften. Für Universitäten gilt, dass sie Multifunktionseinrichtungen sind, die mit Forschung und Lehre zwei grundlegende und nicht hierarchisierbare Hauptziele verfolgen. Aus der prinzipiellen Gleichwertigkeit beider Ziele resultieren Spannungen (z. B. zwischen Forschung und Lehre, Breiten- und Spitzenorientierung, etc.), die dadurch verschärft werden, dass zunehmend weitere gesellschaftliche Ansprüche an Hochschulorganisationen und -leitungen adressiert werden (Wissens- und Technologietransfer, Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung, etc.). Dies prägt den Umgang mit gegenwärtigen Reformbestrebungen, etwa im Rahmen des Bologna-Prozesses, der Exzellenz-Initiative oder von

Versuchen, die Qualität der Lehre zu erhöhen. Bisherige Untersuchungen, beispielsweise zur nur teilweisen Umsetzung der Anforderungen des Bologna-Prozesses (z. B. sich in Umetikettierungen erschöpfende Reformbestrebungen; zusammenfassend Schwarz-Hahn/Rehburg 2003), verweisen in ihren Erklärungen für bloß partielle oder oberflächliche Reformen auf den allseits beklagten Strukturkonservatismus deutscher Universitäten. Jedoch wurde nicht berücksichtigt, dass gerade im Zuge der Studienreform die Entscheidungslast und Komplexität der von Hochschulen zu leistenden Problembewältigung stark gestiegen ist (Teichler 2008). Hieraus ergibt sich, dem Umgang mit multiplen und zum Teil widersprüchlichen Zielen besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Doch wie gehen Hochschulorganisationen mit Zielkonflikten und steigenden Erwartungen um? Aus Sicht der neo-institutionalistischen Organisationssoziologie (einführend siehe Hasse/Krücken 2005) bewegen sich Hochschulen in einem Spannungsverhältnis. Einerseits werden Hochschulen in der organisationssoziologischen Literatur im Unterschied zu Wirtschaftsorganisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung als lose gekoppelte Systeme im Sinne des Organisationstheoretikers Weick (1976) beschrieben, die dadurch gekennzeichnet sind, dass die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems auf dem Nebeneinander einzelner Teilsysteme mit unterschiedlichen Funktions- und Ordnungsprinzipien beruht (vgl. Weick 1976; Hanft 2008, S. 66 ff.; Pellert 1999, S. 77 ff.).¹ Zudem zeichnen sich lose gekoppelte Systeme durch ein Fehlen von zentraler Koordination und Regulation sowie eines umfassenden Kontrollsystems aus. Dies bedeutet, dass Zielkonflikte in Universitäten aufgrund der losen Kopplung der organisationalen Teilsysteme weitgehend dezentral, d. h. auf der Ebene der Fakultäten oder auch des einzelnen Individuums bewältigt werden. Auf der anderen Seite wird dieses eher traditionelle Verständnis zunehmend von einem Selbstverständnis überlagert, demzufolge die Hochschule ein einheitlicher, handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger organisationaler Akteur ist (vgl. Krücken/Meier 2006; de Boer et al.

1 Die Angemessenheit der Annahme fest gekoppelter Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen muss allerdings bezweifelt werden. Historisch lässt sie sich auf die klassischen Darstellungen durch Frederick Taylor für Wirtschaftsorganisationen und Max Weber für die öffentliche Verwaltung vor ca. 100 Jahren zurückführen. Von dieser Annahme hat sich die empirische und vergleichende Organisationsforschung mittlerweile weit entfernt. Im Rahmen von Theorien des New Public Management wird eine Abkehr von klassischen Prämissen reflektiert; zum Teil, allerdings weniger deutlich, auch in der betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung. Umgekehrt ist festzuhalten, dass auch die Annahme lose gekoppelter Universitätsorganisationen in den letzten Jahren verstärkt in Zweifel gezogen wurde, wie im Folgenden stichwortartig ausgeführt wird. Zur These, dass trotz dieser Angleichungsprozesse weiterhin Unterschiede zwischen Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen einerseits und Universitätsorganisationen andererseits bestehen, die sich auch auf die Frage der zentralen Steuerbarkeit beziehen, vgl. Hüther/Krücken (2011), die hierfür vor allem unterschiedliche Beschäftigungs- und Karrierebedingungen verantwortlich machen.

2007; Whitley 2008; Meier 2009). Dies bedeutet, dass die Hochschulleitungen verstärkt Verantwortung als handelnde und steuernde Akteure für die Gesamtorganisation übernehmen, und somit auch für die zentrale Lösung von Zielkonflikten. Es wird erwartet, dass sich dieses Spannungsverhältnis in den Einschätzungen der befragten Leitungsakteure ausdrückt: Sie übernehmen die Zuschreibung als handelnde und steuernde Akteure für die Gesamtorganisation, sehen aber aufgrund der weiterhin bestehenden losen Kopplung nur begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten von der Ebene der Gesamtorganisation auf die einzelnen Teilsysteme der Organisation, insbesondere Fakultäten, sowie auf die dort tätigen Individuen.

Im Folgenden werden vor diesem theoretisch-konzeptionellen Hintergrund zentrale Ergebnisse des organisationssoziologischen Teils eines interdisziplinären Projektes vorgestellt.² Im ersten Schritt werden die von Hochschulleitungen wahrgenommenen Zielkonflikte dargestellt und es wird analysiert, welche Rolle die Lehre im Zielspektrum der Hochschulen einnimmt (Kapitel 2). Darauf aufbauend werden die wahrgenommenen Steuerungsmöglichkeiten benannt, da diese den Umgang mit Zielkonflikten in Universitätsorganisationen prägen (Kapitel 3). In Kapitel vier werden organisationale Support-Einrichtungen im Bereich der Lehre behandelt (Hochschuldidaktik, Nachwuchsförderung), die neben den im Kapitel zuvor dargestellten Einrichtungen des Qualitätsmanagements ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Für die Analyse dieser Fragen wurden Fallstudien an neun systematisch ausgewählten Universitäten durchgeführt. Als forschungsstark wurden zwei Universitäten ausgewählt, die für ihre Zukunftskonzepte in der Exzellenz-Initiative ausgezeichnet wurden, sowie eine Universität, die in den beiden anderen Förderlinien erfolgreich war. Als lehrstark galten drei Universitäten, die sich entweder durch eine starke Lehramtsausbildung, eine rasche Bachelor-/Masterumstellung oder durch eine lange Tradition im Bereich der Qualitätssicherung in der Lehre auszeichnen. Darüber hinaus wurden zum Vergleich drei Universitäten ausgewählt, die in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen sind. Es wurden insgesamt 39 Personen interviewt, darunter zehn Präsidenten/innen/Rektoren/innen bzw. Vizepräsidenten/innen/Prorektoren/innen, 14 Leiter/innen oder Mitarbeiter/innen von Einrichtungen zur Qualitätssicherung sowie zehn Vertreter/innen hoch-

2 Hierbei handelt es sich um das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsprojekt „Conflicting goals at universities-Congo@universities“. Das Projekt ist ein interdisziplinäres Forschungsvorhaben an der Schnittstelle von Organisationssoziologie und Psychologie; angesiedelt am Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung sowie der Universität Bielefeld unter der Leitung von Prof. Dr. Georg Krücken sowie Prof. Dr. Elke Wild (Laufzeit: 01.08.2009–30.11.2011). Nähere Informationen zum Projekt sind auf der Projekthomepage einsehbar: www.foev-speyer.de/multiplehochschulziele.

schuldidaktischer Einrichtungen und fünf Mitarbeiter/innen aus dem Bereich der Nachwuchsförderung. Die Interviews wurden im Zeitraum von Februar bis November 2010 durchgeführt und dauerten zwischen 60 und 100 Minuten. Sie wurden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 2010). Bei dieser strukturierenden Analyse wurden durch vorher festgelegte Ordnungskriterien bestimmte Merkmale aus dem Interviewmaterial herausgefiltert und in Kategorien geordnet, in denen die wichtigsten Analyseaspekte zusammengefasst wurden. Es ist anzumerken, dass in Befragungen die Gefahr besteht, dass die Befragten lediglich sozial erwünschte Antworten geben. Dieser Problematik wurde aber durch eine entsprechende Formulierung der Fragen entgegengewirkt (vgl. Seipel/Rieker 2003, S. 138 ff.)

2 Ziele und Zielkonflikte an deutschen Hochschulen aus Sicht der Hochschulleitungen

Grundlegender Tenor der befragten Hochschulvertreter/innen ist, dass sich die Bandbreite und die Komplexität der Ziele deutscher Universitäten deutlich ausgeweitet hätten. So sehen sich die Universitäten verstärkt mit der Anforderung konfrontiert, Querschnittsthemen wie Gender Mainstreaming und Diversity zu verfolgen, ebenso sollen sie aktiv zum volkswirtschaftlichen Wachstum beitragen, beispielsweise durch Industriekooperationen, Ausgründungen und den Transfer wissenschaftlichen Wissens in die Unternehmen, aber auch durch die arbeitsmarktorientierte (Weiter-)Qualifizierung breiter Bevölkerungsschichten. Auch wird von den Universitäten wahrgenommen, dass sie zunehmend in einem nationalen und internationalen Wettbewerb um Drittmittel, (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen und Studierende stehen. Ein/e befragte/r Hochschulpräsident/in einer im Bereich Lehre und Forschung gleich stark ausgewiesenen Universität fasst die gestiegenen Zielerwartungen wie folgt zusammen:

„Ja, es sind immer mehr Parameter und man kann auch sagen Ziele der Universitäten hinzugekommen, die über die fachlichen Forschungs-, Lehr-, Innovationsziele hinausgehen. Es sind vor allem Dinge, die in die Gesellschaft wirken und auch mit der Industrie zusammen in dieser immer globaleren Welt und auch immer interdisziplinärer aufgestellten Welt irgendwo auch notwendig sind.“

Die befragten Universitätsleitungen führen die zunehmenden Ziele auf eine erhöhte Erwartungshaltung, vor allem von Seiten der Politik zurück. Diese erhöhte Erwartung seitens der Politik ist insofern interessant, als man gerade in den letzten Jahren eine zunehmende Deregulierung der Hochschulpolitik und eine gestärkte Autonomisierung der Hochschulen beobachten kann, die sich in veränderten lan-

desgesetzlichen Regelungen niederschlagen (vgl. Hüther 2010). So wurde von den Hochschulleitungen die Integration neuer Ziele in das Zielspektrum der eigenen Hochschule häufig mit dem Hinweis „Das steht jetzt im Hochschulgesetz drin“ (Zitat Hochschulleitung mittelgroßer Universität, in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen) begründet. Aber auch ein zunehmender Erwartungsdruck seitens der Medien, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit im Allgemeinen wurde genannt.

Aus diesen multiplen zu verfolgenden Zielen resultieren Zielkonflikte, die die Hochschulleitungen zu bewältigen haben. Als Grundkonflikt identifizierten die Hochschulleitungen eine stagnierende bzw. sinkende Finanzierung bei immer ambitionierteren Absolventen/innen-Zahlen und gleichzeitiger Forderung nach exzellenter Forschung. Begrenzte Ressourcen führen zu Zielkonflikten und schränken die Handlungsspielräume ein, sei es im Hinblick auf Forschung und Lehre, sei es im Hinblick auf neuere Ziele und Anforderungen. Konkrete Zielkonflikte, die die Missionen und Aufgaben betreffen, werden vor allem hinsichtlich der Balancierung der Kernaufgaben Lehre und Forschung gesehen. Dabei fällt Folgendes auf:

Es zeigt sich, dass Lehranforderungen zunehmend auf der Agenda stehen, und dieses vor allem als ein Resultat des Bologna-Prozesses, in jüngster Zeit auch bedingt durch den Hochschulpakt 2010 und 2020 (vgl. BMBF 2011) sowie Initiativen der Bundesländer, die speziell auf Lehr-/Lernverbesserungen zielen.

„Es ist durch den Bologna-Prozess ein Grundverständnis für die Lehre entstanden, für die Bedeutung der Lehre.“ (Präsident/in einer großen, forschungsstarken Universität)

Insgesamt wird jedoch die Forschung im Zielspektrum der Hochschulen höher gewichtet als die Lehre. So räumt die Hälfte der Hochschulen der Forschung gegenüber der Lehre ein stärkeres Gewicht ein. Die andere Hälfte der Hochschulleitungen verweist auf eine ausgeglichene Gewichtung, wobei auch dort betont wird, dass die Forschung „überlebensnotwendig“ (Zitat Hochschulleitung) sei. Da der Anteil der Grundmittel reduziert worden oder nicht im gleichen Maße wie die Studierendenanzahl gestiegen sei, ist eine stärkere Finanzierung durch (Forschungs-)Drittmittel notwendig. Nach Ansicht der meisten Hochschulleitungen habe vor allem die Exzellenz-Initiative dazu geführt, dass die Forschung beim Auftreten von Zielkonflikten zwischen Forschung und Lehre häufig priorisiert werde.

„Also, es gibt natürlich den großen Konflikt, sozusagen die starke Priorisierung der Exzellenzinitiative. Und alles, was irgendwie damit zusammenhängt. Und damit gleichzeitig im Prinzip das alles, was „Lehre“ bedeutet, was zum Thema „Lehre“ gehört, damit ausgeklammert ist. Das ist, denke ich, schon ein Konflikt gewesen oder ein Konflikt, der

auch durch die nächste Runde (der Exzellenz-Initiative, Anm. der Autoren) nicht wirklich aufgelöst wird, der an die Universitäten herangetragen worden ist.“

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Lockerung rechtlicher Rahmenbedingungen die besondere Bedeutung des Staates als Umwelt der Hochschulorganisationen kaum schwächen konnte. Zwar steuert der Staat die Hochschulen nicht mehr direkt, hat aber nach wie vor durch Zielvereinbarungen großen Einfluss auf die Hochschulentwicklung. Zudem ist er weiterhin, trotz einer sinkenden Anzahl an staatlicher Grundfinanzierung (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 52), der zentrale Ressourcengeber für Hochschulen, demgegenüber private Finanzierungsanteile weitaus weniger stark ins Gewicht fallen.³ Zunehmend kompetitiv einzuwerbende Landes- und Bundesmittel, beispielsweise auch die zuvor genannte Exzellenzinitiative, verändern zwar das Verhältnis der Hochschulen untereinander, indem sie zu einer stärkeren Differenzierung und Stratifizierung führen, nicht jedoch die grundlegende Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung.

Die in den Interviews herausgestellte Priorisierung der Forschung gegenüber der Lehre ist nicht nur auf die unterschiedliche monetäre Wertschätzung durch relevante Förder- und Finanzierungsumwelten zurückzuführen. Auch im übertragenen Sinne wird von einem geringeren „Marktwert der Lehre“ (Zitat Präsident/in einer großen, forschungsstarken Universität) gesprochen. Diese zeigt sich sowohl auf individueller Ebene, da Lehre für die wissenschaftliche Reputation nicht ausschlaggebend sei, aber auch auf organisationaler Ebene aufgrund der mangelnden „Marktorientierung“ der Studierenden, da diese die Hochschulen vor allem nach Wohnortnähe und weniger nach Lehr-/Lernbedingungen aussuchen würden (vgl. Willich et al. 2011, S. 219 ff.).

Mit dem grundlegenden Zielkonflikt zwischen Forschung und Lehre geht die von allen befragten Hochschulleitungen attestierte Schwierigkeit der „Humboldt’schen Vereinbarkeit“ von Forschung und Lehre einher. Als Gründe für diese schwierige Vereinbarkeit wurden vor allem die stark wissensvermittelnde Ausbildung (im Bachelor) sowie der immense Anstieg an Studierendenzahlen genannt. Diese Bedingungen führen auch zu den vorherrschenden grundlegenden Konflikten innerhalb der Lehre: So sei es schwierig, die Balance zwischen wissenschaftlicher, forschungsnaher Ausbildung auf der einen Seite und arbeitsmarktorientierter, praxisnaher Ausbildung zu finden, also „*der Konflikt Ausbildung versus Bildung*“ (Zitat Präsident/in einer großen, forschungsstarken Universität). Resultierend aus dem

3 Dass dies aus einer international vergleichenden Perspektive nicht so sein muss, zeigen die Beiträge in Krücken/Serrano (2012). Hier wird aber auch deutlich, dass Privatisierungstendenzen, die in anderen nationalen Hochschulsystemen sehr viel deutlicher ausgeprägt sind, durchaus problematische, in der Regel nicht-intendierte Effekte zur Folge haben.

starken Anstieg des Anteils einer Alterskohorte, die eine tertiäre Ausbildung beginnen, gilt es zudem zu gewährleisten, dass die Universitäten *„schon in den Bachelor-Studiengängen Angebote so zimmern, dass auch für diejenigen, die wirklich top sind, die Top 10, 15 %, die wir in der Forschung langfristig brauchen, dass die nicht gelangweilt sind, sondern zu ihrem Recht kommen.“* Gleichzeitig haben aber auch die Hochschulen dafür Sorge zu tragen, *[...]dass wir eine nicht zu hohe Abbrecherquote haben auf der einen Seite, das heißt, sie müssen gegebenenfalls im Niveau Kompromisse machen“* (Präsident/in einer mittelgroßen, lehrorientierten Universität). Weitere Zielkonflikte, die im Bereich der Lehre genannt wurden, waren die zwischen einem spezialisierten versus einem breit angelegten Curriculum sowie dem Abwägen zwischen *„einem verschulten Studium und so 'nem ganz freien wissenschaftlichen Studium“* (Präsident/in einer großen, lehrorientierten Universität).

Zurückkommend auf die übergeordneten Ziele und Zielkonflikte an Hochschulen ist darüber hinaus auffällig, dass neue Aufgaben und Missionen (Wissens- und Technologietransfer, Geschlechtergerechtigkeit, Internationalisierung, etc.) gegenüber den traditionellen Kernaufgaben von Universitäten und den hieraus resultierenden Zielkonflikten in den Hintergrund treten. Die Bewältigung von Zielkonflikten zwischen Forschung und Lehre bindet angesichts der beschriebenen Finanzknappheit so viele Ressourcen, dass neue Aufgaben und Missionen, wie sie von Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit an die Hochschulen herangetragen werden, nur begrenzt umgesetzt werden können.

Als Lösungsstrategie im Hinblick auf die vor allem aus der Ressourcenknappheit resultierenden Zielkonflikte zwischen Forschung und Lehre kann der Versuch der Verbreiterung der finanziellen Basis der Universitätseinnahmen, vor allem durch den Erwerb von Forschungsdrittmitteln betrachtet werden. Die Hochschulleitungen versuchen, mit Zielkonflikten aufgrund konfligierender gesellschaftlicher Erwartungen so umzugehen, dass sie im Bereich der Gesamtstrategie der Hochschule sowie in Forschung und Lehre Schwerpunkte setzen. Dabei wurde deutlich, dass die aktuelle Entscheidungsagenda der Hochschulleitung maßgeblich durch externe Zwänge und Anreize bestimmt wird, die insbesondere von Seiten der Politik (vor allem durch Zielvereinbarungen, die Exzellenz-Initiative und den Hochschulpakt) ausgeübt bzw. gesetzt werden.

Auf der Grundlage der in diesem Teil herausgearbeiteten Wahrnehmung von Zielkonflikten werden wir nun den organisationalen Umgang hiermit näher behandeln. Dabei stehen die universitäre Lehre und die Möglichkeiten ihrer Steuerung im Vordergrund.

3 Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse in der Lehre

Grundsätzlich sehen sich die Hochschulleitungen als steuernde Instanz für die gesamte Organisation Hochschule, verweisen jedoch häufig auf äußere und innere Umstände, die eine zentrale Steuerung der gesamten Hochschule und damit auch der Lehre erschweren oder sogar unmöglich machen. Konkret übernehmen alle befragten Hochschulleitungen einerseits die Zuschreibung als handelnde Akteure für die Gesamtorganisation und somit auch als Verantwortliche für die Qualität der Lehre, andererseits sehen sie aufgrund der weiterhin bestehenden losen Kopplung nur begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten von der (Gesamt-)Organisationsebene auf einzelne Organisationsteile (Fakultäten, Institute), aber auch auf die Organisationsmitglieder (Wissenschaftler/innen).

Auffällig ist das auf Partizipation und Kommunikation abstellende Steuerungsverständnis der Hochschulleitungen, das auch den Umgang mit Zielkonflikten prägt. Obgleich in vielen Landesgesetzen eine Beteiligung des Senates in bestimmten Entscheidungsbereichen nicht mehr zwingend vorgeschrieben ist, wird er an allen befragten Universitäten in Fragen grundlegender Ziel- und Prioritätensetzungen einbezogen.

Auch in diesem Fall zeigt sich, dass rechtliche Änderungen nicht immer zu organisationalen Veränderungen führen. Während in Bezug auf das Verhältnis von Universitäten und Staat die weiterhin bestehende Ressourcenabhängigkeit für die Persistenz der Wahrnehmung von Umweltbedingungen verantwortlich ist (siehe 2.), vermuten wir hier, dass historisch gewachsene Pfadabhängigkeiten, die sich in der Organisations- und Entscheidungskultur von Universitäten niederschlagen, von besonderer Bedeutung sind. Da die Partizipations- und Konsensorientierung hochschulübergreifend festzustellen sind, geht es nicht um Besonderheiten der individuellen Organisationskultur, sondern um institutionell verfestigte Handlungsmuster. Das an Universitäten über Jahrhunderte institutionalisierte Leitbild der Gemeinschaft der Lehrenden und Forschenden lässt sich nicht bruchlos von der Leitidee einer stärker hierarchisch gesteuerten Organisation ablösen. Dass hierin eine Besonderheit der Universität als Organisation besteht, wird auch durch andere Forschungen gestützt, in denen in besonderer Deutlichkeit die Spezifik der universitären Organisations- und Entscheidungskultur in der Auseinandersetzung mit systemfremden Beratern hervortritt (Serrano 2010; Serrano/Krücken 2012).

Die Notwendigkeit einer breiten Partizipation von Mitgliedern der Hochschule in Entscheidungsprozessen wird durch alle befragten Hochschulleitungen betont, da nur hierdurch die Legitimität, die Akzeptanz und auch die Umsetzung von Ent-

scheidungen zu gewährleisten seien. So antworteten die Hochschulleitungen auf die Frage, wie hochschulische Ziele festgelegt würden, wie folgt:

„Das ist ein diskursiver Prozess. Ich würde sagen, wir würden keinen Entwicklungsplan verabschieden, der nicht getragen wird von allen Mitgliedern des Senats oder von den meisten Mitgliedern.“ (Präsident/in einer kleinen, lehrorientierten Universität)

„Ein Stückchen weit ist es immer ein Diskussionsprozess, ein Diskurs in der Universität. [...] Letztendlich muss man an einer gewissen Stelle sagen, und das ist dann das Präsidium, dass man gewisse Prioritäten setzt. Die Gefahr ist, wenn man's laufen lässt, dann kommt nachher gar nichts mehr raus. [...] So, also an irgendeiner Stelle muss man die Diskussion auffangen und dann auch sagen, wo man Akzente setzen möchte.“ (Präsident/in einer mittelgroßen Technischen Universität, in Forschung und Lehre gleichermaßen ausgewiesen)

Allerdings wurde in allen Fällen von Schwierigkeiten bei der hochschulübergreifenden, internen Kommunikation der gesetzten Prioritäten berichtet, da es zum einen schwierig sei, „die Leute überhaupt zu erreichen“, zum anderen wurde aber auch von mangelndem Interesse an hochschulübergreifenden Themen seitens einiger Wissenschaftler/innen ausgegangen.

Trotz der generell starken Konsensorientierung konnten Unterschiede hinsichtlich des Steuerungsverständnisses zwischen den untersuchten Universitäten festgestellt werden, wie sich auch bereits im zuvor angeführten Zitat des Präsidenten/der Präsidentin einer mittelgroßen Technischen Universität andeutet.

Erstens bestehen strukturelle Unterschiede zwischen den untersuchten Universitäten. Insbesondere sehr große Universitäten gelten als schwer zentral steuerbar. Hier sind die Bedeutung dezentraler Steuerungsebenen und die entsprechenden Abstimmungserfordernisse besonders hoch. Eine besondere Gruppe bilden die untersuchten Technischen Universitäten. Auch wenn sie im Untersuchungsdesign, das primär lehr- von forschungsstarken Universitäten unterschied, nicht als einheitliche Gruppe erfasst wurden, zeigen sich hinsichtlich des Steuerungsverständnisses doch auffällige Gemeinsamkeiten. Diese bestehen darin, ein klares Zielverständnis auf der Leitungsebene mit einem vergleichsweise hohen Steuerungsanspruch zu verbinden.

Zweitens ist das Verhältnis zwischen Commitment und Steuerungsanspruch der Hochschulleitungen für die Ziele „Forschung“ und „Lehre“ unterschiedlich ausgeprägt. Hinsichtlich der Lehre korrespondiert ein starkes Commitment auch mit zentralen Steuerungsansprüchen, während in der Forschung, wie an einer großen forschungsstarken Universität beobachtet wurde, ein hohes Commitment mit der

Betonung von Dezentralität und Autonomie einhergehen kann. Die Interviews geben keine Hinweise auf Korrelationen zwischen der Lehr- und Forschungsorientierung der Universitäten. Es finden sich sowohl Fälle, in denen die starke Orientierung an einem der beiden Ziele mit einer schwachen Orientierung an dem anderen Ziel einhergeht, als auch Fälle, in denen die starke Forschungsorientierung auch zur Stärkung der Lehre, insbesondere im Bereich der Masterstudiengänge führt.

Drittens konnten unterschiedliche Rollen- und Identitätsverständnisse der befragten Hochschulleitungen festgestellt werden. Diese reichen von einem eher manageriellen, auf die Steuerung der Gesamtorganisation abzielenden Selbstverständnis („*Letztendlich muss man an einer gewissen Stelle sagen, und das ist dann das Präsidium, dass man gewisse Prioritäten setzt.*“), bis zu einem eher traditionellen Selbstverständnis als *primus inter pares* („*Ich würde sagen, wir würden keinen Entwicklungsplan verabschieden, der nicht getragen wird von allen Mitgliedern des Senats oder von den meisten Mitgliedern.*“). Wie bereits erwähnt finden sich die eher manageriellen Steuerungsverständnisse und Selbstwahrnehmungen vor allem bei Präsidenten/innen an Technischen Hochschulen.

Viertens können unserer Untersuchung zufolge keine eindeutigen Rückschlüsse auf „best practices“ im Hinblick auf die Realisierung grundlegender Ziele genannt werden. So lag das Steuerungsverständnis der Hochschulleitungen gerade bei zwei in der Exzellenz-Initiative besonders erfolgreichen Universitäten besonders weit auseinander – zugespitzt ausgedrückt: „top down“ vs. „bottom up“ –, und beide Steuerungsphilosophien gingen mit der Erreichung ambitionierter Ziele einher.

Die hybride Governanceform der Universitäten, die sich in dem anfänglich benannten Spannungsverhältnis zwischen lose gekoppelter Organisation und einheitlich handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger Gesamtorganisation ausdrückt, zeigt sich, ebenso wie die unterschiedlichen Steuerungsphilosophien, unseren Befragungen zufolge sehr deutlich im Bereich der Qualitätssicherung und damit auch bei der Steuerung der Lehre. Jede der befragten Universitäten verfügt über eine Einrichtung zur Qualitätssicherung, jedoch unterscheiden sich diese hinsichtlich ihrer Organisation, Aufgaben und auch hinsichtlich des Selbstverständnisses. Die Einrichtungen, die ein bereichsübergreifendes Qualitätsmanagement (Forschung, Lehre, Dienstleistungen, Infrastruktur) durchführen, sind zumeist an eine Stabsstelle oder ein Dezernat im Bereich Strategie/Entwicklung angebunden. Die Einrichtungen, die lediglich für das Qualitätsmanagement im Bereich der Lehre zuständig sind, sind zumeist bei Stabsstellen oder Dezernaten im Bereich Studium und Lehre verortet und teilen sich Zuständigkeiten vor allem für die Implementation von Lehrevaluationen mit den hochschuldidaktischen Zen-

ten. In einem Fall existiert eine eigene Stabsstelle für ein bereichsübergreifendes Qualitätsmanagement, in einem anderen Fall eine eigene zentrale Einrichtung. Es ist auffällig, dass „Doppelstrukturen“ existieren, also verteilte Zuständigkeiten für verschiedene Bereiche des Qualitätsmanagements. Nach Aussagen der befragten Qualitätsmanager/innen geht dieses teilweise mit Aufgabenüberschneidungen und hohen Informations- und Koordinationsaufgaben einher. Zudem ist festzuhalten, dass sich die konkrete Umsetzung von qualitätssichernden Maßnahmen derzeit vor allem auf die Lehre bezieht. Dieses führen die befragten Qualitätsmanager/innen darauf zurück, dass die Lehre bereits seit einem längeren Zeitraum Gegenstand von Evaluationen ist, zudem ist der externe Druck zur Qualitätssicherung, vor allem aufgrund des Erfordernisses der Akkreditierung von Studiengängen, stärker als im Bereich der Forschung.

An Universitäten, an denen ein eher „managerielles“ Steuerungsverständnis vorherrscht, ist der Einfluss der Qualitätsmanager/innen stärker als an solchen, an denen die Hochschulleitung sich eher traditionell als Mitglied der Professoren-schaft mit einer temporären Leitungsfunktion wahrnimmt. Diese enge Anbindung an das Präsidium/das Rektorat lässt sich auch daran ablesen, dass die stark dem Präsidium zuarbeitenden Einrichtungen der Qualitätssicherung häufig als Stabsstelle organisiert sind. An „steuerungsstärkeren“ Universitäten sind auch die Implikationen von Ergebnissen der Qualitätssicherung in Bezug auf die Fakultäten stärker als an eher „steuerungsschwachen“ Universitäten. So lassen sich an Universitäten mit einer stärker steuernden Hochschulleitung häufiger Konsequenzen aus z. B. aggregierten Lehrveranstaltungsberichten oder Lehrevaluationen beobachten, etwa in Form von hochschulinterner Veröffentlichung dieser Dokumente, direkter Ansprache der Fakultätsleitungen oder auch dem Niederschlag in Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fakultätsleitung (vgl. Kloke/Krücken 2012).

Aus den Interviews mit den Hochschulleitungen sowie den Qualitätsmanagern/innen wurde grundsätzlich deutlich, dass ein direktes Einwirken auf das Lehren-gagement von Wissenschaftlern/innen weder als sinnvoll noch als realistisch erscheint. Es muss, metaphorisch gesprochen, über Bande gespielt werden. Dafür ist ein ganzes Bündel an strukturellen Ursachen verantwortlich, die organisationale, wissenschaftsspezifische und verfassungsrechtliche Besonderheiten umfassen, die extern-steuern den Eingriffen deutliche Grenzen setzen. Zudem sind motivationale Aspekte zu berücksichtigen, die auch von unseren Befragten des Öfteren betont wurden.

„Also in der Wissenschaft, das betrifft sowohl Forschung wie auch Lehre, ist ein Großteil der Motivation intrinsische Motivation. Die Leute, die hier sind, wollen das tun und wis-

sen, dass sie Hochschullehrer sind, das heißt, Forschung und Lehre machen wollen. Darum sind sie an der Universität geblieben.“ (Präsident/in einer mittelgroßen Technischen Universität, in Lehre und Forschung gleichermaßen ausgewiesen)

Folglich wird hinsichtlich von Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre vor allem auf unterstützende Maßnahmen hingewiesen, die einen Angebots- und Freiwilligkeitscharakter haben. Hierzu zählen auch die Etablierung bzw. der Ausbau von hochschuldidaktischen Angeboten und Angeboten der Nachwuchsförderung, die rein unterstützende Funktion haben und als Bindeglied zwischen Hochschulleitungen und (Nachwuchs-)Wissenschaftlern/innen gelten. Auf die Struktur dieser Supporteinrichtungen werden wir im nächsten Teil ausführlicher eingehen.

4 Supporteinrichtungen als Bindeglied zwischen Hochschulleitungen und Wissenschaftlern?

An jeder der neun untersuchten Universitäten existiert wenigstens eine mit hochschuldidaktischen Aufgaben betraute Einrichtung; an einigen Universitätsstandorten gibt es gar mehrere Einrichtungen. Es lassen sich anhand des Organisationsmodus sowie des Aufgabenspektrums im Kern vier verschiedene Typen hochschuldidaktischer Einrichtungen an den untersuchten Hochschulen feststellen. Erstens finden sich Organisationseinheiten, die neben weiterqualifizierenden hochschuldidaktischen Angeboten auch hochschuldidaktische Forschung betreiben. Diese sind zumeist als dezentrale (wissenschaftliche) Einrichtung organisiert, wobei das Aufgabenspektrum zum Teil erheblich variiert, da hier auch z. B. Fragen der Personalentwicklung, insbesondere im Hinblick auf den wissenschaftlichen Nachwuchs, mit abgedeckt werden. Zweitens gibt es dezentrale Einrichtungen, die hauptsächlich hochschuldidaktische Beratung und auch Weiterbildung der Lehrenden anbieten, zudem aber auch noch die Qualitätssicherung in der Lehre übernehmen. Drittens ist die Hochschuldidaktik in Stabsstellen im Bereich der Lehre integriert. Viertens sind derartige Einheiten dem Bereich der Personalentwicklung bzw. -weiterbildung zugeordnet. Die Finanzierung des Personals erfolgt zum größten Teil aus Haushaltsmitteln, teilweise ergänzt durch Studiengebühren. Die Größe der hochschuldidaktischen Einrichtung sowie die Breite des Angebotes stehen in keinem erkennbaren Zusammenhang mit dem Commitment der Hochschulleitung für die Lehre und die Nachwuchsförderung. Den Leitern/innen der hochschuldidaktischen Einrichtungen zufolge erfüllen die Einrichtungen die Funktion, die Nachwuchswissenschaftler/innen mit ihren Angeboten bei der Bewältigung von Zielkonflikten zu unterstützen, etwa indem Techniken der effizienten Lehrvorbereitung vermittelt werden, die eine schnellere und effizientere Vorbereitung

auf Lehrveranstaltungen ermöglichen und somit den grundlegenden Zielkonflikt zwischen begrenzten zeitlichen Ressourcen für Forschung und Lehre lindern sollen. Ebenso wird versucht, Lösungsmöglichkeiten für den Umgang mit den in Teil 1 genannten konfligierenden Ansprüchen im Bereich der Lehre aufzuzeigen.

Neben den hochschuldidaktischen Einrichtungen waren auch Einrichtungen der Nachwuchsförderung von Interesse, da sie ebenfalls ein Bindeglied zwischen der Ebene der Gesamtorganisation und der Nachwuchswissenschaftler/innen darstellen. Auch hier steht eindeutig der Servicecharakter für die Nachwuchswissenschaftler/innen im Vordergrund. Sämtliche der am Projekt teilnehmenden Universitäten bieten, wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß, Unterstützungsangebote für (Nachwuchs-)Wissenschaftler/innen an. Dabei zeichneten sich vor allem drei Universitäten – die beiden in der dritten Linie der Exzellenz-Initiative erfolgreichen Universitäten in unserem Sample sowie eine weitere Universität – durch eine breit angelegte Nachwuchsförderung im Sinne einer umfassenden Beratung (Fördermöglichkeiten, Entwicklung von Lehr- und Selbstkompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung und Coaching) aus, die somit auch die Nachwuchswissenschaftler/innen direkt im Umgang mit Zielkonflikten unterstützen können. An den anderen teilnehmenden Hochschulen basierte die Arbeit der Einrichtungen zur Nachwuchsförderung vor allem auf der Koordination von verschiedenen Angeboten für Nachwuchswissenschaftler/innen und/oder im Bereitstellen von Informationen über Möglichkeiten der Promotion an der jeweiligen Hochschule sowie Finanzierungs- und Beratungsmöglichkeiten. Wie bei den hochschuldidaktischen Einrichtungen lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem Commitment seitens der Hochschulleitung für Fragen der Lehre und der Nachwuchsförderung sowie der Breite bzw. der Ausrichtung des Angebotes finden. Andere Faktoren, wie insbesondere die im Rahmen der Exzellenz-Initiative zusätzlich zur Verfügung gestellten Ressourcen, scheinen demgegenüber eine stärkere Rolle zu spielen. Allerdings wurde durch die Befragung der Nachwuchswissenschaftler/innen deutlich, dass diese die Unterstützung durch die Supporteinrichtungen im Bereich der Nachwuchsförderung als auch in der Hochschuldidaktik in Bezug auf individuelle Zielkonflikte als schwach betrachten (siehe Beitrag von Esdar in diesem Band). Aus dieser Perspektive betrachtet könnte der Nutzen hochschuldidaktischer und anderer Personalentwicklungs-Maßnahmen selbst dann, wenn diese grundsätzlich als einschlägig und sinnvoll erachtet werden, kritisch bewertet werden, sofern sie die wertvolle Ressource „Zeit“ beanspruchen und dadurch andere als mindestens ebenso wichtig erachtete Vorhaben gefährden.

Insgesamt wird am Beispiel von Einrichtungen der Hochschuldidaktik und der Nachwuchsförderung ein organisationaler Umgang mit Zielkonflikten (hier exem-

plarisches anhand des Zielkonfliktes zwischen Forschung und Lehre dargestellt) deutlich, der Grundzüge eines sehr stark auf Dezentralität und Selbstorganisation setzenden Organisationsverständnisses mit indirekten Steuerungselementen im Sinne eines Aufbaus organisationaler Angebotsstrukturen auf der Universitäts-ebene zu kombinieren versucht.

5 Zusammenfassung und Diskussion

Insgesamt zeigt sich, dass alle Hochschulleitungen ein Anwachsen von multiplen, potenziell konfligierenden Anforderungen und Zielen wahrnehmen, denen sich die Gesamtorganisation zu stellen hat. Dass Konflikte zwischen forschungs- und lehrbezogenen Zielen dominieren, zeigt, dass an deutschen Universitäten weniger neue Anforderungen mit klassischen Zuständigkeiten konfligieren, sondern sich das traditionelle Spannungsverhältnis von Forschung und Lehre in intensivierter Form darstellt. Auf der Leitungsebene wird dies vor allem darauf zurückgeführt, dass die politischen Zielvorgaben in sich Konfliktpotenzial bergen (z. B. Spitzenforschung und Massenausbildung). Zielkonflikte werden im Wesentlichen als Ressourcenkonflikte wahrgenommen, wobei sie auf organisationaler Ebene primär die begrenzte Ressource Geld betreffen. Von der Leitungsebene verfolgte Ansätze zur Abschwächung organisationaler Zielkonflikte heben auf die Verbreiterung der Ressourcensbasis durch Forschungsdrittittel sowie auf bewusste Schwerpunktsetzung ab.

Der Umgang mit Zielkonflikten bewegt sich innerhalb des von uns angenommenen Spannungsverhältnisses von loser Kopplung und der Verantwortungsübernahme durch die Organisationsleitung. Im Hinblick auf die uns besonders interessierende universitäre Lehre traten dabei interessante Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zutage. Einerseits dominiert hochschulübergreifend ein Selbstverständnis, in dem die Orientierung an partizipativen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen von zentraler Bedeutung ist. Andererseits konnten wir Unterschiede feststellen, die sich sowohl auf unterschiedliche individuelle Identitäts- und Rollenvorstellungen als auch auf unterschiedliche Hochschultypen zurückführen lassen. Die Frage, ob ein/eine Rektor/in/Präsident/in sich als primus inter pares oder als oberste Steuerungsinstanz versteht, scheint einerseits mit Persönlichkeitsmerkmalen, andererseits mit Organisationsmerkmalen zu variieren. Bei Letzteren fielen vor allem die technischen Universitäten als Gruppe auf, in denen die Hochschulleitungen ein klares Zielverständnis und einen vergleichsweise hohen Steuerungsanspruch zum Ausdruck brachten.

Organisationale Maßnahmen zur Verbesserung der Lehre bestehen auf der zentralen Ebene vor allem in Einrichtungen des Qualitätsmanagements, der Hoch-

schuldidaktik und der Nachwuchsförderung. Im Rahmen des Qualitätsmanagements werden zwar Steuerungswirkungen angestrebt, diese bleiben jedoch zumeist indirekt und wirken nur schwach auf die individuelle Ebene der Lehrenden. Von Seiten der Hochschuldidaktik und der Nachwuchsförderung werden hingegen ausschließlich auf Freiwilligkeit setzende Angebote offeriert, die – im Unterschied zu Lehrevaluationen im Rahmen des Qualitätsmanagements etwa – ausdrücklich nicht als für den Einzelnen verpflichtende Steuerungsinstrumente verstanden werden. Auffällig ist gleichwohl, dass die institutionelle Verankerung der Supporteinrichtungen und deren Angebotspalette erheblich variieren, diese Unterschiede aber weder mit den strategischen Schwerpunktsetzungen noch mit den jeweiligen Steuerungsphilosophien der Hochschulleitungen zu kovariieren scheinen.

Abschließend ist festzuhalten, dass die im hochschulpolitischen Diskurs vielfach kritisierte interne lose Kopplung der Organisation „Universität“, die einen direkten steuernden Durchgriff auf die dezentralen Ebenen unmöglich macht, nach wie vor von hoher Bedeutung ist. Trotz eines häufig anzutreffenden eher manageriellen und auf die Steuerung der Gesamtorganisation abzielenden Selbstverständnisses der Hochschulleitungen zeigt die konkrete Analyse, dass im Bereich der Lehre allenfalls indirekte Steuerungswirkungen zu erwarten sind. Das eröffnet ein weites Feld, nicht nur für zukünftige Forschungen, sondern auch in Bezug auf Fragen der Angemessenheit und Wünschbarkeit. In der Organisationsforschung wurde lose Kopplung lange Zeit als vorteilhaft für Organisationen angesehen, die sich durch hohe interne und externe Komplexität auszeichnen (vgl. Landau 1969). Angesichts der zunehmenden Komplexitätssteigerung und daraus resultierenden Zielkonflikten in Hochschulorganisationen könnte die allseits gescholtene lose Kopplung ein durchaus geeignetes Mittel im Umgang mit unklaren und widersprüchlichen Umweltsignalen, internen Konflikten und multiplen Zielen sein. Lose Kopplung ist ein struktureller Mechanismus, der verhindert, dass Entscheidungen und Prioritäten, deren Angemessenheit und Bedeutung – wie etwa das Setzen auf Forschungsexzellenz oder Multimedia – nachträglich in Zweifel gezogen werden, sich rasch und ungehindert in der gesamten Organisation ausbreiten. Lose Kopplung ist zudem mehr als eine Strategie der organisationalen Risikovermeidung. Sie erlaubt eine Vielzahl lokal begrenzter und angepasster Experimente, die es gerade im Bereich der Lehre genauer nachzuverfolgen gilt.

Literatur

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011):** Hochschulpakt 2020 <http://www.bmbf.de/de/6142.php>, letzter Aufruf am 29.12.2011
- de Boer, Harry/Enders, Jürgen/Leisyte, Liudvika (2007):** Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University. In: *Public Administration* 85, S. 27–46
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005):** Neo-Institutionalismus, 2., grundlegend erweiterte und überarbeitete Ausgabe. Bielefeld: transcript
- Hanft, Anke (2008):** Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München: Vahlen
- Hüther, Otto (2010):** Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS
- Hüther, Otto/Krücken, Georg (2011):** Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen – organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen. In: *Soziale Welt* 62, Heft 3, S. 303–323
- Kloke, Katharina/Krücken, Georg (2012):** Der Ball muss dezentral gefangen werden – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS (im Erscheinen)
- Krücken, Georg/Serrano-Velarde, Kathia (Hg.) (2012):** Special Issue „The Privatization of Higher Education“. In: *European Journal of Education* 47, Heft 2
- Krücken, Georg/Meier, Frank (2006):** Turning the university into an organizational actor. In: Drori, Gili S./Meyer, John W./Hwang, Hokyū (Hg.): *Globalization and organization. World society and organizational change*. Oxford: Oxford University Press, S. 241–257
- Landau, Martin (1969):** Redundancy, Rationality, and the Problem of Duplication and Overlap. In: *Public Administration Review* 27, S. 346–358
- Mayring, Philipp (2010):** *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage. Berlin: Welz
- Meier, Frank (2009):** Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS
- Pellert, Ada (1999):** Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien et al.: Böhlau

- Schwarz-Hahn, Stefanie/Rehburg, Meike (2003):** Bachelor und Master in Deutschland. Empirische Befunde zur Studienstrukturreform. Schriftenreihe des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung in Kassel
- Seipel, Christian/Rieker, Peter (2003):** Integrative Sozialforschung. Konzepte und Methoden der qualitativen und quantitativen empirischen Forschung. Weinheim und München: Juventa
- Serrano-Velarde, Kathia (2010):** A Fish out of Water? Management Consultants in Academia. In: *Minerva* 42, S. 215–236
- Serrano-Velarde, Kathia/Krücken, Georg (2012):** Private Sector Consultants and Public Universities. The Challenges of Cross-Sectoral Knowledge Transfers. In: *European Journal of Education* 47, Heft 2, S. 277–289
- Statistisches Bundesamt (2009):** Finanzen der Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.5. Wiesbaden
- Teichler, Ulrich (2008):** Hochschulforschung international. In: Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hg.): *Perspektiven der Hochschulforschung*. Wiesbaden: VS, S. 65–86
- Weick, Karl E. (1976):** Educational Systems as loosely coupled systems. In: *Administrative Science Quarterly* 21, S. 1–19
- Whitley, Richard (2008):** Universities as Strategic Actors: Limitations and variations. In: Engwall, Lars/Weaire, Denis (Hg.): *The University in the Market*. London: Portland Press, S. 23–37
- Willich, Julia/Buck, Daniel/Heine, Christoph/Sommer, Dieter (2011):** Studienanfänger im Wintersemester 2009/10. Wege zum Studium, Studien- und Hochschulwahl, Situation bei Studienbeginn. HIS: Forum Hochschule 6. Hannover: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH