

## **Fünf Jahrzehnte des Experimentierens**

### **Hochschulsteuerung und die Gestaltung der Hochschullehrerrolle. Teil 2**

**Ulrich Teichler**  
Kassel

In der Bundesrepublik Deutschland kam es um 1970 zu einer ersten Welle von Veränderungen in der Hochschulsteuerung, deren Hauptrichtung hin zu einer stärker partizipativen Entscheidungsstruktur innerhalb der Hochschulen – oft salopp ‚Gremien-Universität‘ genannt – damals nur von einem Teil

der ökonomisch fortgeschrittenen Länder eingeschlagen wurde.<sup>1</sup> In den 1980er Jahren wurden einige dieser Reformen revidiert, aber Fragen der ‚Bewältigung des Studentenbergs‘ und später der deutschen Vereinigung rückten in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. So wurde das deutsche Hochschulwesen ein Nachzügler in der internationalen Diskussion um weitere Veränderungen der Hochschulsteuerung.

#### **1. Die zweite Welle der Veränderungen in der Hochschulsteuerung**

Ideen, dass die ‚Ordinarienuniversität‘ nicht primär durch eine ‚Gremienuniversität‘, sondern eher durch eine ‚Managerial university‘ abgelöst werden sollte, kursierten bereits während der ersten Welle der Veränderungen in der Hochschulsteuerung. Immer wieder wurde auf die großen wissenschaftlichen Erfolge der Spitzen-Universitäten in den USA verwiesen und deren Modell starker Hochschulleitungen als ein wichtiger Fak-

---

<sup>1</sup> siehe Ulrich Teichler: Fünf Jahrzehnte des Experimentierens. Hochschulsteuerung und die Gestaltung der Hochschullehrerrolle. Teil 1, in: die hochschule 1/2020, S. 98–115

tor für diese Erfolge eingeschätzt. In Europa kam schließlich in den 1980er Jahren eine Reformwelle der Hochschulsteuerung in Bewegung, die durch den Blick auf die USA beeinflusst, aber auch in vieler Hinsicht anders akzentuiert war. Einflussreich für die späteren Reformen in einer großen Zahl von Ländern waren die Wege, die damals in den Niederlanden und in Großbritannien eingeschlagen wurden.

### *Übersicht 1: Ausgewählte Publikationen zur Hochschulsteuerung in der Bundesrepublik Deutschland*

- Hornbostel, S. (1997): Wissenschaftsindikatoren. Bewertungen in der Wissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brinckmann, H. (1998): Die neue Freiheit der Universität. Berlin: Edition Sigma.
- Müller-Böling, D., Zechlin, L., Nuewians, K., Nickel, S. und Wismann, P. (Hrsg.) (1998): Strategieentwicklung an Hochschulen. Gütersloh: Zentrum für Hochschulentwicklung.
- Müller-Böling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Oehler, C. (2000): Staatliche Hochschulplanung in Deutschland. Neuwied: Luchterhand.
- Mittag, S., Bornmann, L. und Daniel, H.-D. (2003): Evaluation von Studium und Lehre an Hochschulen. Handbuch zur Durchführung mehrstufiger Evaluationsverfahren. Münster: Waxmann.
- Hanft, A. (Hrsg.) (2004): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.
- Pasternack, P. (2006): Qualität als Hochschulpolitik? Bonn: Lemmens.
- Kehm, B. M., Mayer, E. und Teichler, U. (Hrsg.) (2008): Hochschulen in neuer Verantwortung: Strategisch, überlastet, divers? Bonn: Lemmens.
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden: VS Verlag.
- Simon, D., Knie, A. und Hornbostel, S. (Hrsg.) (2010): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pritchard, R. M. O. (2011): Neoliberal Developments in Higher Education: The United Kingdom and Germany. Oxford/New York: Peter Lang.
- Heilbronner, K. und Geiss, M.-E. (Hrsg.) (2012): Hochschulrecht in Bund und Ländern. Kommentar (40 Aufl.). Heidelberg: C. F. Müller.
- Wilkesmann, U. und Schmid, C. (Hrsg.) (2012): Hochschule als Organisation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, J. und Burgi, M. (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin: Edition Sigma.
- Schneijderberg, C., Merkator, N., Teichler, U. und Kehm, B. M. (Hrsg.) (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Lehre und Studium. Frankfurt a. M./New York: Campus Verlag.
- Blümel, A. (2015): Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mitterauer, L., Harris-Huemert, S. und Pohlenz, P. (2016): Wie wirken Evaluationen in Hochschulen? – Erwünschte und unerwünschte Effekte. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.

- Badillo Vega, R. (2018): Präsidiale Führungsstile in Hochschulen. Vom Wandel zur Transformation. Wiesbaden: Springer VS.
- Pasternack, P., Hechler, D. und Henke, J. (2018): Die Ideen der Universität. Hochschulkonzepte und hochschulrelevante Wissenschaftskonzepte. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.
- Teichler U. (2019): Steering in a Modern Higher Education System: The Need for Better Balances between Conflicting Needs and Expectations. Kassel: International Centre for Higher Education Research (doi10.17906/INCHER.0003).

In den *Niederlanden* entwarf das Ministerium für Bildung und Wissenschaft Mitte der 1980er Jahre ein elaboriertes neues Modell, das als ‚Steuerung aus der Distanz‘ bezeichnet wurde. Die Regierung reduzierte ihre Aufsichts-Mechanismen dramatisch. Sie verstand sich nunmehr als selektiver Zielsetzer für quantitativ-strukturelle und funktionale Entwicklungsrichtungen, und sie reservierte für sich das Recht für weitergehende Eingriffe, falls bei der Selbstregulation des Hochschulsystems deutliche Probleme auftraten.

Die Leitungen der Universitäten und ihrer wissenschaftlichen Einheiten erhielten starke Managementfunktionen. Zusätzlich wurde ein elaboriertes Evaluationssystem eingeführt, das den Wissenschaftler/inne/n eine Basis für Reflexion und Verbesserung von Forschung und Lehre bieten sollte, aber auch Informationen für die Machträger – Hochschulleitungen und die Regierung –, damit diese entsprechend ihrer Rechte einschreiten konnten, wenn die wissenschaftliche Selbstregulation sich nur bedingt als erfolgreich erwies.

In *Großbritannien* – vor allem in England und Wales – vollzog sich der erste Schritt des Übergangs von einem eher ‚kollegialen‘ zu einem ‚Management‘-Modell der Hochschulsteuerung recht drastisch im Jahre 1986, als die Regierung die finanzielle Förderung der Hochschulen insgesamt deutlich reduzierte und für die Mittelvergabe dem von ihr neu eingeführten ‚Research assessment exercise‘ eine starke Rolle zuschrieb. Das heißt, der nachgewiesene Output der Hochschulen innerhalb einiger Jahre bekam hohes Gewicht für die weitere Zuteilung staatlicher Mittel. Es wuchs die Macht von intermediären Gremien, die der Staat mit der Bewertung der Hochschulen und der Mittelzuteilung beauftragte, und der Hochschulleitungen – nicht zuletzt durch die Koordination der Selbstberichte und die Verteilung der schließlich verfügbaren Mittel.

In den 1990er Jahren wurden dann verschiedene Varianten der ‚Managerial university‘ zum Normalfall in den ökonomisch fortgeschrittenen Ländern. Sie galten als stark beeinflusst von der Tradition der Universitäten in den USA, aber auch von der Verbreitung eines neuen Steuerungskonzepts für öffentliche Verwaltung und andere öffentlich geförderte

Einrichtungen – genannt ‚New public management‘ – und schließlich vom Blick auf die Niederlande und Großbritannien als Frühstarter dieser Entwicklung. Seitdem gilt ‚die Universität‘ als ein starker oder sogar der stärkste Akteur der Hochschulsteuerung, wobei das Top-Management der Universität gemeint ist. Es erreicht nicht nur einen stärkeren Einfluss auf die Hochschulorganisation, sondern auch auf die Gestaltung der wissenschaftlichen Tätigkeit – zumindest auf die Setzung wissenschaftsstrategischer Prioritäten.

### *Übersicht 2: Ausgewählte Publikationen zur Hochschulsteuerung im internationalen Vergleich*

- Becher, T. und Kogan, M. (1980): *Process and Structure in Higher Education*. London: Heinemann.
- Clark, B. R. (1983): *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press
- Cerych, L. und Sabatier, P. (1986): *Great Expectations and Mixed Performance: The Implementation of Higher Education Reforms in Europe*. Stoke-on-Trent: Trentham.
- Van Vught, F. (Hrsg.) (1989): *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Neave, G. und van Vught, F. (Hrsg.) (1991): *Prometheus Bound: The Changing Relationships Between Government and Higher Education in Europe*. Oxford: Pergamon Press.
- Birnbaum, R. (2000): *Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bruneau, W. und Savage, D. C. (2002): *Counting Out the Scholars: How Performance Indicators Undermine Colleges and Universities*. Toronto: Lorimer.
- Amaral, A., Meek, V. L. und Larsen, I. M. (Hrsg.) (2003): *The Higher Education Managerial Revolution?* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Schwarz, S. und Westerheijden, D. F. (Hrsg.) (2004): *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. Adaptierte Version in deutscher Sprache: Schwarz, S., Westerheijden, D. F. und Rehbarg, M. (Hrsg.) (2005): *Akkreditierung im Hochschulraum Europa*. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.
- Slaugther, S. und Rhoades, G. (2004): *Academic Capitalism and the New Economy. Markets, State, and Higher Education*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Bleiklie, I. und Henkel, M. (Hrsg.) (2005): *Governing Knowledge. A Study of Continuity and Change in Higher Education – A Festschrift in Honour of Maurice Kogan*. Dordrecht: Springer.
- Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Kwiek, M. (2013): *Knowledge Production in European Universities. States, Markets and Academic Entrepreneurialism*. Frankfurt a. M.: Peter Lang Edition.
- Shin, J. C. und Kehm, B. M. (Hrsg.) (2013): *Institutionalization of World-Class University in Global Competition*. Dordrecht: Springer.
- Scott, P. (2015): *Markets and Managerialism: Enhancing Diversity or Promoting Conformity*. In: Pritchard, R. M. O., Klumpp, M. und Teichler, U. (Hrsg.): *Diversity and Excellence in Higher Education*. Rotterdam: Sense Publishers, S. 3–17.

Bleiklie, I., Enders, J. und Lepori, B. (Hrsg.) (2017): *Managing Universities. Policy and Organizational Change from a Western European Comparative Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.

Carnoy, M., Froumin, I., Leshukov, O. und Marginson, S. (Hrsg.) (2018): *Higher Education in Federal Countries. A Comparative Study*. Los Angeles, CA: Los Angeles.

De Corte, E., Engwall, L. und Krücken, G. (Hrsg.) (2018): *University Governance and Creativity (special issue)*. In: *European Review*, 26. Jg. (Supplement, Nr.1).

Charakteristisch wurden allmählich in Deutschland – wie in vielen anderen Ländern – vier Merkmale der Hochschulsteuerung:

- eine Verschiebung der staatlichen Rolle vom Detailaufseher zum strategischen (Mit-)Steuerer der Hochschulentwicklung,
- die stärkere Beteiligung von Stakeholders an der Hochschulsteuerung,
- eine enorme Stärkung der Macht der Hochschulleitungen und
- der Aufbau eines elaborierten Systems der systematischen Bewertung von Hochschulleistungen.

Erstens *reduzierten staatliche Instanzen Detailregulierungen*, -aufsicht und -kontrolle in den Ländern, in denen der Staat diesbezüglich traditionell einen großen Einfluss gehabt hatte. Umstritten blieb, ob dies als Stärkung der Autonomie der Hochschulen interpretiert werden konnte. Jedenfalls nahmen stattdessen generelle hochschulpolitische Zielvorgaben und differenzielle Finanzierungsmodi mit Anreiz-, Belohnungs- und Sanktionselementen zu.

In Deutschland wurden detaillierte Finanzvorgaben und -festlegungen oft durch Freiheiten von ‚Globalhaushalten‘ ersetzt. In vielen Fällen entschied der Staat, nach eingehenden Vorklärunen mit den einzelnen Hochschulen einen mehrjährigen Hochschulvertrag abzuschließen, in dem Entwicklungsziele und finanzielle Größen genannt sind. Auch reduzierte er seinen Einfluss auf die Berufung von Professoren und andere Personalentscheidungen. Manche Hochschulen wurden in Stiftungen umgewandelt und somit stärker von staatlichen Entscheidungen gelöst.

Zweitens wurde in vielerlei Hinsicht der *Einfluss von Vertretern der Gesellschaft gestärkt* – oft in supra-institutionellen Gremien und Agenturen und in Beratungs- und Entscheidungssystemen der einzelnen Hochschulen. Dies wurde als Schritt in Richtung einer ‚Stakeholder society‘ interpretiert. Wichtigstes Element an deutschen Hochschulen war die Einführung von Hochschulräten, die sich allerdings sehr in der Zusammensetzung der Mitglieder und im Ausmaß ihrer Beratungs- und Entscheidungsfunktionen unterscheiden.

Drittens wurde das Hochschulmanagement weit über das hinaus gestärkt, was bereits um 1970 begonnen hatte. Mit Blick auf Hochschulstrategie, Finanzen, Personalentscheidungen u.a.m. wurde die *Macht der Exekutive* deutlich ausgebaut. Auch bei Fachbereichen oder anderen wissenschaftlichen Einheiten wurde die exekutive Funktion der Dekane gestärkt – allerdings in Deutschland weniger als in vielen anderen Ländern.

Viertens wurde die Macht aller Entscheidungsträger im Hochschulsystem oberhalb der kleinsten funktionalen Einheiten – Professuren, kleine Institute usw. – durch den *Aufbau von elaborierten Systemen der Leistungsbewertung* und durch die *Etablierung von anreizbasierten und wettbewerbsfördernden Steuerungsmechanismen* vergrößert.

So sahen in Deutschland die Hochschulgesetze mehrerer Länder in den 1990er Jahren vor, landesweite oder hochschulspezifische Systeme der Evaluation von Lehre und Studiengängen einzuführen. Später folgte ein nationales System der Akkreditierung von einzelnen Studiengängen und noch später von allen Studiengängen einer Hochschule. In einigen Ländern wurde auch ein System der Forschungsevaluation etabliert. Mit dem Mitte des ersten Jahrzehnts des 21. Jahrhunderts veränderten System der Professorenbesoldung wurde die Staffelung primär nach dem Dienstalter durch leistungs- und funktionsorientierte Differenzierung ersetzt.

Durch die etwa gleichzeitig geschaffene ‚Exzellenz-Initiative‘ erhalten einige als hervorragend bewertete Universitäten sowie Forschungsprojekte und zeitweilig auch Doktorandenprogramme zusätzliche Förderung für einige Jahre. Durch weitere Mechanismen wurde sichergestellt, dass die Forschungsfinanzierung zunehmend auf Bewertungen von Projektplänen basiert. Viele Entscheidungen erfolgten zunehmend unter Nutzung von Leistungs-Indikatoren, d.h. vorhandenen oder leicht erstellbaren Daten über Prozesse und Ergebnisse wissenschaftlicher oder administrativer Aktivitäten der Hochschulen.

Im Prinzip ist die Einführung elaborierter Bewertungssysteme mit der Chance verbunden, dass Entscheidungen transparenter und intersubjektiv eindeutiger werden. Tatsächlich machen sie jedoch die wissenschaftlich Tätigen zugleich verstärkt von den Ergebnissen solcher Messungen bzw. davon abhängig, wie die übergeordneten Entscheidungsträger die verbleibenden Interpretationsspielräume nutzen.

Die so entstandene ‚Managerial university‘ ist kein einheitliches Gebilde. Wie bereits betont, wurden im internationalen Vergleich vielfältige Varianten sichtbar, und in Deutschland ergaben sich Unterschiede je nach Politik und Gesetzgebung sowie auch nach den Praktiken in den einzelnen Ländern. Letztere traten vor allem auf in:

- der Rolle von Staat und Regierung sowie in den bevorzugten Steuerungsmodi und Praktiken der Einflussnahme;
- der Komposition der externen Akteure (Staat, ‚external stakeholders‘, gemischte Steuerungsgremien und intermediäre Instanzen) sowie der Hochschulen (staatliche, Stiftungs-, private Hochschulen u.ä.);
- der Verteilung von Entscheidung und Macht innerhalb der Hochschulen zwischen Exekutive und Legislative, Entscheidungsebenen sowie koordinierenden Instanzen und einzelnen Wissenschaftler/inne/n;
- den Steuerungsmodi über verschiedene Ebenen von Entscheidungsträgern – wie stark etwa Kriterien von Entscheidungen festgelegt werden, welche Stile der Einflussnahme gefördert werden oder sich de facto herausbilden – zwischen ‚Top-down management‘ und Spielräumen zur ‚Bottom-up‘-Einflussnahme; wieweit ‚Markt‘- und Anreizmechanismen betont werden, wieweit auf begrenzte oder große Differenzen zwischen den einzelnen Hochschulen, Fachbereichen und wissenschaftlichen Tätigen gezielt wird;
- dem Maße, wieweit eine Professionalisierung der verschiedenen Akteure gefördert wird – so der leitenden Akteure hinsichtlich organisatorischer und Leitungskompetenz, ferner in Ausbau, Qualifizierung und Rolle der ‚Hochschulprofessionellen‘ (auch ‚Wissenschaftsmanager‘ genannt – d.h. Personen, die selbst nicht in Forschung und Lehre mitwirken, aber mit hoher Kompetenz zu Lehre, Forschung und Organisation an der Gestaltung des Hochschullebens durch Entscheidungsvorbereitung und -nachbereitung und Serviceleistungen mitwirken) und schließlich in der Professionalitätsförderung der in Forschung und Lehre Tätigen – etwa durch Kompetenzentwicklung in Lehrgestaltung, Beratung, Forschungsmanagement u.a.m.

Übergreifend lässt sich feststellen, dass die Maßnahmen zur Veränderung der Hochschulsteuerung in Deutschland seit den 1990er Jahren einen deutlich großen Schub zu stärkerer Steuerung intendierten. Sie waren mit einem stärkeren Sprung nach vorn im sichtbaren Gestaltungsanspruch der Hochschullandschaft verbunden als zuvor bei der ‚Gremienuniversität‘.

Auch waren die Veränderungen seit den 1990er Jahren von einem weiteren Vertrauensverlust in die Weisheit der Konzeptionen und Aktionen von Professoren begleitet. Obendrein wurden Wissenschaftler/innen nunmehr vom Steuerungssystem verstärkt dazu gedrängt, extrinsisch motiviert zu sein, um den Steuerungsvorgaben von Anderen zu folgen. Zugleich sank das Vertrauen in partizipative Entscheidungspotenziale und auch in die planerische Fähigkeit des Staates bzw. der Interaktion von

Staat und Hochschulen. Die Hoffnung richtet sich nunmehr auf das Management – auf Personen in Leitungspositionen innerhalb der Hochschulen und auf die sie unterstützenden professionellen Hochschulgestalter.

In Lobpreisungen der neuen Managementkultur wird betont, dass die Steuerungsfähigkeit der nunmehr wichtigen Akteure sich als wirkungsvoller und sachgerechter erweisen dürfte als die ihrer Vorgänger. Auch scheint die Hoffnung verbreitet, dass nach langem Experimentieren nun das ‚Ende der Geschichte‘ erreicht sei: Die ‚Managerial university‘ wird langfristig fortbestehen! Da sich jedoch auch Grenzen eines solchen Vertrauens zeigen, ist seine zukünftige Erosion durchaus vorstellbar.

## **2. Wandel der Erwartungen und Ansprüche an den Hochschullehrerberuf**

Der Hochschullehrerberuf hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich verändert. Im ersten Teil dieses Artikels<sup>2</sup> war bereits von zunehmender ‚Dirigierung‘ des Hochschullehrerberufs die Rede, und der Publikationstitel „Von der Ordinariatenuniversität zum kognitiven Dienstleister“ (Enders 2004) war erwähnt worden.

Bevor im Folgenden die Auswirkungen veränderter Hochschulsteuerung auf den Hochschullehrerberuf behandelt werden, ist darauf zu verweisen, dass es auch andere Dynamiken in der Hochschullandschaft gab, die die Rolle des Hochschullehrerberufs beeinflussen. Das belegen zum Beispiel drei international vergleichende Studien zum Hochschullehrerberuf, die auf Befragungen zu Denkweise und Aktivitäten der an Hochschulen tätigen Wissenschaftler/innen basieren:

- In der in den frühen 1990er Jahren durchgeführten Studie (Altbach 1996) war vom ‚Hochschullehrerberuf unter Druck‘ die Rede. Hochschullehrer hätten im Expansionstrend einen Exklusivitätsverlust und in vielen Ländern auch einen Verlust von Einkommensprivilegien erfahren. Sie gerieten infolge wachsender finanzieller Engpässe unter Druck, ‚mit weniger mehr zu leisten‘.
- In der folgenden Studie am Ende des ersten Jahrzehnts des 20. Jahrhunderts (Teichler/Arimoto/Cummings 2013) wurden vier Kontextveränderungen für den Hochschullehrerberuf betont: Zunehmende Internationalisierung der Wissenschaftslandschaft; Expansion des Wissenschaftstrainings – so der Doktorandenausbildung – und der wis-

---

<sup>2</sup> siehe Ulrich Teichler: Fünf Jahrzehnte des Experimentierens. Hochschulsteuerung und die Gestaltung der Hochschullehrerrolle. Teil 1, in: die hochschule 1/2020, S. 98–115



senschaftsgeprägten Berufe; stärkere Erwartung einer Relevanz der Forschung; wachsender Einfluss des Hochschulmanagements.

- In der dritten, derzeit noch laufenden Studie wird insbesondere den Einflüssen der Herausbildung einer ‚Wissensgesellschaft‘ nachgegangen: Wie sich die wachsende Bedeutung von systematischem Wissen in der Gesellschaft auf die Hochschule auswirkt und wie die stärkeren Erwartungen, eine hohe gesellschaftliche Relevanz von Forschung und Lehre zu sichern und aktiv zum Transfer von Wissen in die gesellschaftliche Praxis beizutragen, mit Ansprüchen an die Qualität der Forschung nach wissenschaftsimmanenten Kriterien und an die Effizienz der wissenschaftlichen Arbeit zugleich bewältigt werden.

Die Hochschullehrer/innen sind offensichtlich nicht einfach die Gewinner der Hochschulexpansion durch wachsende Studierendenzahlen oder Bedeutungswachstum von Forschung. Die größere Wichtigkeit ihrer Kernfunktionen – der Generierung systematischen Wissens und dessen Dissemination in die Gesellschaft – war vielmehr verbunden mit:

- einer sozialen Exklusivitätsverminderung des Hochschullehrerberufs,
- wachsenden Problemen in der Bereitstellung von erforderlichen Ressourcen für ihre Tätigkeit,
- einem Vertrauensverlust in ihre Fähigkeit, die Hochschule und andere Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit gut zu gestalten, und
- einer Verringerung ihrer Oligopolstellung in ihren zentralen Funktionen.

Vor allem hatten Wachstum und Bedeutungszunahme zur Folge, dass das Interesse der Gesellschaft zunahm, die Tätigkeit der Wissenschaftler/innen an Hochschulen stärker zu steuern – im Hinblick auf die Ziele wie auch auf den Alltag der wissenschaftlichen Arbeit. So erscheint es konsequent, dass das Image des großen freien Denkers durch das des Facharbeiters im Bereich Wissensproduktion und -vermittlung abgelöst wird.

Hier soll nicht der Wandel der Berufsrolle im Detail behandelt werden. Sonst wäre stärker herauszuarbeiten, dass Veränderungen der Hochschulsteuerung die Professor/inn/en und die wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen sehr unterschiedlich betreffen. In Deutschland fällt es ohnehin schwer, sich insgesamt zur Rolle der Wissenschaftler/innen insgesamt zu äußern, weil es nicht einmal einen Begriff für ihre Gesamtheit gibt – wie etwa ‚Academic profession‘ in der englischen Sprache. Der Autor dieses Artikels ist deshalb oft auf die nicht übliche Bezeichnung ‚Hochschullehrerberuf‘ ausgewichen. In Deutschland ist dagegen gewöhnlich einerseits von ‚Hochschullehrer/inne/n‘ und andererseits von ‚Wissenschaftlichen

Mitarbeiter/inne/n‘ die Rede: Der Karriereschritt zur Professur scheint einem Berufswechsel gleichzukommen.

In der Bundesrepublik Deutschland stieg die Zahl der hauptamtlich beschäftigten nicht-professoralen Wissenschaftler/innen an wissenschaftlichen Hochschulen (Dozent/inn/en, Assistent/inn/en, Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Lehrkräfte für besondere Aufgaben u.a.m.) von mehr als zwei je Professur um 1960 auf mehr als vier in jüngster Zeit. Deutschland gehört zu den Ländern mit einem besonders großen Anteil von ‚Junior academics‘ – deutlich höher als zum Beispiel in den USA, wo ‚Professors‘ und ‚Associate professors‘ etwa die Hälfte der an Universitäten beschäftigten Wissenschaftler/inne/n ausmachen.

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Doktorand/inn/en in Deutschland etwa zur Hälfte hauptamtlich an Hochschulen tätig sind (größtenteils teilzeitlich und befristet beschäftigt), während sie in den USA in der Regel Studierende sind und teilweise nur Verträge haben, die rechtlich eher denen der wissenschaftlichen Hilfskräfte in Deutschland entsprechen.

### *Übersicht 3: Ausgewählte Publikationen zur Situation des Hochschullehrerberufs in der Bundesrepublik Deutschland*

- 
- Huber, L. und Portele, G. (1983): Der Hochschullehrer. In: Huber, L. (Hrsg.): *Ausbildung und Sozialisation in der Hochschule*. Stuttgart: Klett-Cotta (Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Bd. 10), S. 193–218.
- Enders, J. und Teichler, U. (Hrsg.) (1995): *Der Hochschullehrerberuf. Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion*. Neuwied: Luchterhand.
- Enders, J. (2004): Von der Ordinariatenuniversität zum kognitiven Dienstleister: Die Veränderung der Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Arbeit an den Hochschulen. In: Gützkow, F. und Quaißer, G. (Hrsg.): *Hochschule gestalten – Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 53–68.
- Janson, K., Schomburg, H. und Teichler, U. (2007): *Wege zur Professur. Qualifizierung und Beschäftigung an Hochschulen in Deutschland und den USA*. Münster: Waxmann.
- Zimmer, A., Krimmer, H. und Stallmann, F. (2007): *Frauen an Hochschulen: Winners Among Losers*. Opladen: Barbara Budrich.
- Burghardt, A. (Hrsg.) (2008): *Wagnis Wissenschaft. Akademische Wege und das Förderungssystem*. Leipzig: Akademische Verlagsanstalt.
- Jacob, A. K. und Teichler, U. (2011): *Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08*. Bonn und Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Konsortium Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs (Hrsg.) (2013): *Bundesbericht wissenschaftlicher Nachwuchs 2013. Statistische Daten und Forschungsbefunde zu Promovierenden und Promovierten in Deutschland*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Teichler, U., Höhle, E. A. und Jacob, A. K. (2017): The Academic Profession in Germany. In: De Lourdes Machado-Taylor, M., Soares, V. M. und Teichler, U. (Hrsg.): Challenges and Options: The Academic Profession in Europe. Cham: Springer, S. 167–191.

Webler, W.-D. und Jung-Paarmann, H. (Hrsg.) (2017): Zwischen Wissenschaftsforschung, Wissenschaftspropädeutik und Hochschulpolitik. Hochschuldidaktik als lebendige Werkstatt. Ein Buch für Ludwig Huber zum 80. Geburtstag. Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler.

Professoren in der ‚Ordinarienuniversität‘ konnten ihre Forschung weitgehend nach ihrem Gutdünken gestalten. Auch für die Lehre in ihrem mit der anfänglichen Berufung festgelegten Fachgebiet gab es kaum Abstimmungserfordernisse. Sie waren Dienstherrn für Assistent/inn/en und Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen. Die Ausstattung durch Mitarbeiterstellen, Labore usw. wurde in Berufungsverhandlungen mit dem Staat festgelegt.

Die Fakultät konnte ‚Sachmittel‘ verteilen – allerdings mit der Maßgabe, dass Professoren Anspruch auf eine Grundfinanzierung der Forschung hatten. Bei lehr- und studien- sowie forschungsstrategischen Entscheidungen innerhalb der Universität verstanden sich alle Professoren in der Regel als gleichberechtigte Entscheidungsträger. Einer formellen Leistungsbewertung waren sie nur dann unterzogen, wenn sie mehr wollten als das, was allen zustand oder ihnen schon langfristig garantiert war: Externe Forschungsmittel oder einen besser ausgestatteten Lehrstuhl an einer anderen Universität.

Die erste Welle der Veränderungen der Hochschulsteuerung, die in der Bundesrepublik Deutschland um 1970 begann, war für die Professorenrolle folgenreich. Regelungen und Praktiken nahmen deutlich zu, in die die Professuren ihre Alltagspraxis einzufügen hatten, und ihr Einfluss auf die Rahmenbedingungen ihrer beruflichen Praxis verringerte sich:

- Bei vielen wissenschaftsstrategischen, organisatorischen und finanziellen Entscheidungen auf Hochschul- und Fachbereichsebene konnten sonstige Mitglieder der Hochschule die Professoren überstimmen.
- Ein Einflussverlust ergab sich auch, weil mehr übergreifende wissenschaftsstrategische Entscheidungen als früher gefällt wurden und entsprechende Vorgaben auf supra-institutioneller Ebene zunahmen.
- Ferner stieg durch die stärkere Strukturierung von Studiengängen und Prüfungssystemen der Abstimmungsbedarf zwischen den Beteiligten.
- Obendrein wurden die Wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen - zumindest formal - der Fakultät zugeordnet.

In der zweiten Veränderungswelle der Hochschulsteuerung, die in den späten 1990er Jahren in Deutschland Fahrt aufnahm, stieg der dirigistische Druck auf die Professorenschaft an Universitäten:

- So wurde ihr Einfluss auf wissenschaftsstrategische, organisatorische und finanzielle Entscheidungen dadurch weiter reduziert, dass diese vermehrt auf das Hochschulmanagement übergingen.
- Deutlich wuchsen Versuche, das Hochschulsystem durch strategische Vorgaben auf supra-institutioneller und Hochschulebene – oft verbunden mit differenzieller Ressourcenzuweisung – zu lenken.
- Die Reformen zu Lehre und Studium, die seit Beginn des 21. Jahrhunderts im ‚Bologna-Prozess‘ vorgesehen sind, wurden ebenfalls von der Mehrheit der deutschen Professorenschaft als strukturierende Eingriffe gegen ihre Gestaltungswünsche interpretiert.

*Übersicht 4: Ausgewählte Publikationen zur Situation des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich*

- Clark, B. R. (Hrsg.) (1987): *The Academic Profession: National, Disciplinary and Institutional Settings*. Los Angeles, CA und Oxford: University of California Press.
- Becher, T. (1989): *Academic Tribes and Territories*. Buckingham: SRHE und Open University Press.
- Altbach, P. G. (Hrsg.) (1996): *The International Academic Profession: Portrait of Fourteen Countries*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Altbach, P. G. (Hrsg.) (2000): *The Changing Academic Workplace: Comparative Perspectives*. Boston, MA: Center for International Higher Education.
- Enders, J. (Hrsg.) (2001): *Academic Staff in Europe: Changing Contexts and Conditions*. London: Greenwood.
- Welch, A. (Hrsg.) (2005): *The Professoriate. Profile of a Profession*. Dordrecht: Springer.
- Teichler, U. (Hrsg.) (2006): *The Formative Years of Scholars*. London: Portland.
- Locke, W., Cummings, W. K. und Fisher, D. (Hrsg.) (2011): *Changing Governance and Management in Higher Education: The Perspectives of the Academy*. Dordrecht: Springer.
- Kehm, B. M. und Teichler, U. (Hrsg.) (2013): *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*. Dordrecht: Springer.
- Park, E. (2013): *From Academic Self-Governance to the Executive University Management: Institutional Governance in the Eyes of Academics in Europe*. In: Teichler, U. und Höhle, E. A. (Hrsg.): *The Work Situation of the Academic Profession in Europe: Findings of a Survey in Twelve Countries*. Dordrecht: Springer 2013, S. 183–203.
- Teichler, U., Arimoto, A. und Cummings, W. K. (Hrsg.) (2013): *The Changing Academic Profession: Major Findings of a Comparative Survey*. Dordrecht: Springer.

In drei Hinsichten wuchs der dirigistische Druck besonders deutlich:

- Bei vielen hochschulstrategischen Maßnahmen mit differenzieller finanzieller Untermauerung wurden eine höhere Qualität oder besondere Profile von der Hochschule oder ihrer fachlichen Einheit als ganzer gefordert. Den einzelnen Professor/inn/en wurde somit nahegelegt, wissenschaftliche Akzentsetzungen in größere Einheiten einzuordnen.
- Die systematische Leistungsbewertung, die stark durch elaborierte Mechanismen – Evaluationen, Akkreditierungen, Kontrakte zwischen Staat und Hochschule u.a.m. – ausgebaut wurde, und die zunehmende Entwicklung und Verwendung von Indikatoren trug an die Professor/inn/en mehr konkrete und detaillierte Erwartungen im Hinblick auf die Substanz der wissenschaftlichen Arbeit heran.
- Die Einführung einer primär leistungsbezogenen und ergänzend funktionsbezogenen Besoldung rundete die Erwartung an die Professoren-schaft ab, sich als Akteure in einer Wettbewerbsarena zu verstehen.

Das traditionelle Bild des deutschen Professors als ‚Homo academicus‘ – eigenwilliger Individualist, stark auf sachliche Besonderheit konzentriert, höchst arbeitsam und als etwas entrückt vom Lebensalltag Anderer – wurde durch Reformen der Hochschulsteuerung zu ändern gesucht. Professoren sollten sich nunmehr mehr als Beteiligte an Leistungskollektiven verstehen, mehr Erwartungen aus ihrer fernerer und näheren Umwelt berücksichtigen und sich stärker extrinsisch an Wettbewerb und den Erwartungen der Anderen orientieren. So liegt es nahe, nunmehr vom ‚kognitiven Facharbeiter‘ oder ‚wissenschaftlichen Homo oeconomicus‘ zu sprechen.

### **3. Die Reaktion der Professor/inn/en in Deutschland**

Zu fragen ist jedoch, wie stark Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland sich in veränderte Regelungen, Vorschriften, Anreize und Erwartungen gefügt oder sich dagegen gewehrt haben – sei es aus Traditionalismus oder sei es, dass sie in der neuen Professorenrolle eine Gefährdung von wissenschaftlicher Freiheit und Kreativität sahen.

Diese Frage kann hier nicht umfassend beantwortet werden. Aber einige Aspekte können mit Hilfe der Ergebnisse der beiden – bereits erwähnten – Hochschullehrerbefragungen beantwortet werden. Hier kann im Vergleich gezeigt werden, wie die Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland ihre berufliche Situation sahen – sowohl vor der zweiten Welle der Veränderungen in der Hochschulsteuerung als auch nach der Implementation der deutschen Version der ‚Managerial university‘.

Die Professor/inn/en in Deutschland nahmen die zunehmenden Versuche, ihre wissenschaftlichen Leistungen zu steuern, als verbunden mit einer stärkeren Betonung der Forschungsleistungen wahr:

- Gefragt nach ihren eigenen Präferenzen im Hinblick auf Forschung und Lehre, äußerten sich im Jahre 2007 mehr Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland als eindeutig oder überwiegend forschungsorientiert (75 %) als fünfzehn Jahre zuvor (66 %). Die Forschungsorientierung stieg in diesem Zeitraum noch stärker in Australien, aber sank etwas in Japan, Großbritannien und den USA.
- Gefragt nach der Verteilung ihrer Arbeitszeit während und außerhalb der Vorlesungszeiten, gaben die Professor/inne/n in Deutschland im Jahre 1992 an, dass sie 1,2mal so viel Zeit forschungs- wie lehrbezogen aufwandten. Fünfzehn Jahre später war die forschungsbezogene Zeit auf das 1,4fache gestiegen, obwohl sich die Zahl der Studierenden je Professor/in erhöht hatte. Der relative Aufwand für die Forschung stieg im gleichen Zeitraum noch stärker in Australien und Großbritannien, verringerte sich jedoch in Japan und den USA.
- Die im Jahre 2007 befragten Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland hatten innerhalb von drei Jahren – berechnet nach einem in der Studie verwendeten Index – etwa zwei Drittel mehr publiziert als ihre im Jahre 1992 befragten Vorgänger. Eine Steigerung nur um etwa ein Drittel war in Großbritannien und Australien erkennbar, dagegen keine Zunahme in Japan und den USA.

Nicht so eindeutig waren die Signale im Hinblick auf die gesamte Arbeitszeit. Ein hoher Arbeitseinsatz hatte in Deutschland traditionell als typisch für ‚Ordinarien‘ gegolten. Wenn es richtig ist, dass Veränderungen der Hochschulsteuerung die Universitätsprofessor/inn/en eher zu kognitiven Facharbeitern machten, so konnte man einerseits erwarten, dass ein hoher Zeitaufwand als Leistung vieler unbezahlter Überstunden interpretiert wird und abnimmt; andererseits schien der Druck erhöht zu werden, ‚mit weniger mehr zu leisten‘. Tatsächlich berichteten die Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland im Jahre 2007 mit durchschnittlich 54

Wochenstunden eine etwas höhere Arbeitszeit als ihre Kolleg/inn/en fünfzehn Jahre zuvor (51 Stunden). In den anderen Ländern dagegen blieb die durchschnittliche Arbeitszeit (48–51 Stunden) etwa konstant.

Erwähnt sei, dass in der Bundesrepublik Deutschland seit den 1970er Jahren einige Meinungsforschungsinstitute Professorenbefragungen durchgeführt hatten. Gewöhnlich wurde berichtet, dass die Befragten mehr als 60 Stunden in der Woche arbeiteten und dabei nicht so viel Zeit für Forschung und forschungsbezogene Tätigkeiten fanden, wie sie für die Lehre und lehrbezogene Tätigkeit aufwenden mussten. Bei den international vergleichenden Studien wurde dagegen nach der Arbeitszeit jeweils getrennt für eine durchschnittliche Woche während des Semesters und während der Semesterferien gefragt. Im Vergleich zeigt sich, dass bei den Befragungen der Meinungsforschungsinstitute die Respondenten nur an die Tätigkeit während des Semesters gedacht hatten. Dadurch wurde die gesamte Arbeitszeit überschätzt und der relative Zeitaufwand für die Forschung unterschätzt.

In der zweiten international vergleichenden Studie wurde auch erkundet, wie der Managementstil insgesamt wahrgenommen wurde – ob die Befragten ihre Universität eher als ‚Academic university‘, ‚Managerial university‘, ‚Supportive university‘ oder ‚Collegial university‘ zu charakterisieren sei:

- Die Befragten in Deutschland beschrieben das Management ihrer Institution stark im Sinne einer ‚Academic university‘ und kaum als ‚Managerial university‘.
- Ihre Kolleg/inn/en in den USA charakterisierten ihre Hochschule zugleich als ‚academic‘, ‚managerial‘ und ‚supportive‘.
- Die Befragten in Großbritannien dagegen sahen ihre Institution als ‚Managerial university‘ mit nur geringen ‚academic‘-Elementen.

Um dies mit Antworten auf einzelne Fragen zu konkretisieren:

- 43 Prozent der Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland beobachteten in ihrer Institution einen „Top down“-Managementstil, dagegen etwa die Hälfte ihrer Kolleg/inn/en in Japan, etwa zwei Drittel in den USA und jeweils etwa drei Viertel in Australien und Großbritannien.
- 64 Prozent der Befragten in Deutschland waren der Ansicht, dass sie auf Fakultätsebene deutlichen Einfluss auf wissenschaftsstrategische Entscheidungen hatten, dagegen nur die Hälfte in den USA und weniger als ein Drittel in Großbritannien und Japan. Auf Universitätsebene sahen 27 Prozent der Befragten in Deutschland – ähnlich in den USA

(25 %) – einen derartigen Einfluss. In den anderen Ländern dagegen wurde ein deutlich geringerer Einfluss auf dieser Ebene gesehen.

- 53 Prozent der Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland äußerten die Ansicht, dass bei Entscheidungen über Forschungsprioritäten die einzelnen Wissenschaftler/innen den größten Einfluss haben. Dies sahen nur etwa ein Drittel ihrer Kolleg/inn/en in Großbritannien und weniger als ein Viertel in den USA, Australien und Japan ebenso.

Insgesamt erhöhte sich die berufliche Zufriedenheit bei den Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland. Der Durchschnittswert auf einer Skala von 1=Sehr hoch bis 5=Sehr niedrig betrug 1992 2,4 und fünfzehn Jahre später 2,2. Noch mehr erhöhte sich die Zufriedenheit in Japan, während eine ähnliche Zufriedenheit in Australien und den USA unverändert blieb. Am geringsten war die Zufriedenheit in Großbritannien (2,5 bzw. 2,6).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Mehrheit der Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland die an sie herangetragenen Erwartungen im Zuge stärkerer Steuerungsansprüche von Staat und Hochschulmanagement als Aufforderung interpretiert, die Forschung noch stärker in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit zu stellen. Sie beobachten, dass an sie stärker vielerlei gezielte Ansprüche gestellt werden, aber sie sehen sich im Alltag weniger bedrängt und bei strategischen Entscheidungen stärker beteiligt als ihre Kolleg/inn/en in vielen anderen vergleichbaren Ländern, die sich stärker in Richtung einer „Managerial university“ entwickelt haben. Dafür, dass man sich obendrein mit den gewachsenen Steuerungselementen weitgehend arrangiert hat, spricht nicht zuletzt der Befund, dass ihre berufliche Zufriedenheit während der zweiten Welle der Veränderungen in der Hochschulsteuerung etwas stieg.

#### **4. Die gewandelten Bedingungen für die Hochschulsteuerung – abschließende Überlegungen**

##### *4.1. Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung*

In den letzten mehr als fünf Jahrzehnten scheint Hochschulsteuerung in der Bundesrepublik Deutschland das hochschulpolitische und hochschulstrategische Thema Nr. 1 gewesen zu sein. Das wirft Fragen auf: Hat sich die Vorstellung verbreitet, dass die funktionalen Kernbereiche der Hochschulen – das Generieren und Disseminieren von systematischem Wissen – stärker als zuvor durch den äußeren Rahmen von Organisation und gestaltenden Entscheidungen geprägt werden? Oder lag es primär am feh-



lenden Konsens zu Organisation und Entscheidungsstrukturen, dass sich dazu Diskussionen und Experimente ausbreiteten? Oder war es vor allem der Eindruck, dass bei der Organisation und den Entscheidungsstrukturen vieles schief läuft und viel Energie nötig ist, um etwas Besseres zu finden? Oder gab es plötzlich Hoffnungen, dass die Hochschulsteuerung und ihre Auswirkungen viel eindrucksvoller und sachgerechter sein könnten?

Festzustellen ist, dass bei Versuchen, die Organisation und die Steuerungssysteme von Hochschulen wissenschaftlich zu erklären, bis in die 1980er Jahre hinein Konzepte überwogen, die erklärten, dass Universitäten nicht ähnlich zielgerecht und strukturiert gesteuert werden könnten wie Produktions- und Dienstleistungsbetriebe oder staatliche Verwaltungen (siehe Hüther/Krücken 2016):

- So wurden Hochschulen als ‚lose gekoppelte Organisationen‘ charakterisiert, bei denen die einzelnen Elemente der Organisation oft keine feste Verbindung miteinander aufweisen.
- Oder sie wurden als ‚Professionsorganisationen‘ bezeichnet, in denen eine übergreifende Strategie nur eine begrenzte Rolle spielen darf, um den sachkompetenten Professionellen – den Wissenschaftler/innen – viel Raum zu lassen, Probleme zu erkennen und zu lösen.
- Auch wurden sie als ‚organisierte Anarchien‘ gesehen, in denen de facto nicht rationales Abwägen von Problemlösungen vorherrsche, sondern eher ein jeweils zufälliges Aufeinandertreffen von Problemen, Entscheidungssuchen und Entscheidungsträgern.

Vertretbar ist sicherlich die These, dass damals auch die meisten Versuche, die Hochschulsteuerung zu verändern, von der Vorstellung getragen waren, solche Steuerung könne im Falle der Hochschulen gar nicht so klar zielbestimmt und strukturiert sein wie im Falle der meisten anderen Institutionen: Das sei angesichts der ‚Unbestimmtheit‘ der Wissenschaft und der Vielfalt möglicher kreativer Lösungen unvermeidlich.

Vieles spricht dafür, dass der dargestellten zweiten Welle in den Versuchen der Hochschulsteuerung, die in Deutschland ab den 1990er Jahren zum Tragen kam, nunmehr ein anderes Denken zugrunde lag: Man wollte es schaffen, die Hochschulen ähnlich zielgerecht und strukturiert zu steuern, wie das bei den meisten Organisationen üblich war:

- Der vielfältige Versuch, Hochschulsteuerung in Konzepte des ‚New Public Management‘ einzufügen, zeigt, dass Steuerungsvorbilder aus anderen Bereichen übernommen werden sollten.

- Neuere Ansätze der Steuerung wurden auch als Versuche beschrieben, die Hochschulen zu ‚Complete Organisations‘ nach dem Vorbild anderer Organisationen zu machen.
- Auch nach der ‚neo-institutionalistischen Organisationstheorie‘ wird in der Hochschulsteuerung zwar versucht, ein ähnliches Maß von Rationalität und Strukturiertheit wie in anderen Organisationen zu erreichen. Aber es wird die These vertreten, dass man sich dabei aber nicht primär um effektive und effiziente Prozesse nach den internen Handlungsbedingungen der Hochschule kümmere, sondern um Adaption an die sonst bestehenden Vorstellungen von wünschenswerter Organisation.

Jedenfalls sind die neueren Ansätze der Hochschulsteuerung von einer kontroversen Diskussion begleitet. Auf der einen Seite ist die Vorstellung weit verbreitet, dass die ‚Managerial university‘ die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit der Universitäten enorm steigern. Auf der anderen Seite erfolgt Kritik, dass die neuen Steuerungskonzepte zu einer Übersteuerung führen. Den Hochschulen würden zu viele Ziele vorgegeben, was Qualität der Wissenschaft sei, was die Gesellschaft angeblich von den Hochschulen erwarte – an nutzbringender Wissenschaft und an der ‚Employability‘ der Hochschulabsolventen – und durch welche prozeduralen Vorgaben diese Ziele erreicht werden könnten. Durch Förderung von ‚Mainstreams‘ in der Wissenschaft und durch eine ‚Finalisierung der Wissenschaft‘ werde der Raum für kreative Alternativen eingeschränkt. Auch ist die Kritik verbreitet, dass vermehrte Anreize und Verstärkungen des Wettbewerbs extrinsische Motivation fördere und somit eher opportunistische Leistungserfolge als ungewöhnliche wissenschaftliche Resultate erzeuge.

#### 4.2. Die moderate „Managerial University“ in Deutschland

Die Entscheidungen in der Bundesrepublik Deutschland seit den 1990er Jahren, Veränderungen in der Hochschulsteuerung in Richtung einer ‚Managerial university‘ vorzunehmen, sind häufig mit dem Argument legitimiert worden, dass sich eine Einpassung in einen globalen Trend von Hochschule und Wissenschaft anbiete, um das deutsche Hochschulsystem leistungsfähiger zu machen.

Im Laufe der Jahre hat in Hochschulfragen die Aufmerksamkeit auf die Entwicklung in anderen Ländern zugenommen. Noch als die erste Welle der Veränderungen in der Hochschulsteuerung um 1970 begann, war die Neigung stark ausgeprägt, auf Besonderheiten des deutschen

Hochschulsystems zu verweisen und vergleichende Betrachtungen mit dem Argument abzuwehren: Das kann man nicht vergleichen!

Seit den 1990er Jahren ist dagegen in vielen Hochschulfragen das Interesse an der Situation in anderen Ländern groß:

■ Zum einen wird mehr Wert auf *Lernen aus dem internationalen Vergleich* gelegt: Können wir in anderen Ländern bessere Lösungen erkennen und uns daran orientieren? Bis in die 1980er Jahre war zum Beispiel in Deutschland die Auffassung verbreitet, dass die einzelnen Länder sehr unterschiedliche Vorstellungen haben könnten, welche Quoten von Studienanfängern und Absolventen für sie angemessen seien. Seit den 1990er Jahren dagegen wird viel mehr auf internationale Statistiken verwiesen und die These vertreten, dass es in Deutschland eher einen Nachholbedarf in der Hochschulexpansion gäbe.

■ Zum anderen wird zunehmend die These vertreten, dass der *wachsenden internationalen und globalen Verflechtung* am besten durch ähnliche Strukturen und Mechanismen begegnet wird. So entschied sich zum Beispiel die Mehrheit der europäischen Länder 1999 in der ‚Bologna-Erklärung‘ dafür, europaweit eine ‚konvergente‘ Struktur von Studiengängen und -abschlüssen zu schaffen. Nur wenige Jahre später wurden internationale ‚Rankings‘ von ‚World-class universities‘ so populär, dass sich auch in Deutschland die Vorstellung durchsetzte, man brauche ein stärker vertikal stratifiziertes Hochschulsystem, um in der globalen Wissenschaftsentwicklung mithalten zu können.

Das gewachsene Interesse, überzeugende Lösungen in anderen Ländern zu finden, und die gestiegene Überzeugung, sich mit globalen Trends arrangieren zu müssen, haben jedoch im deutschen Hochschuldiskurs nicht zum Vorherrschen von Überzeugungen geführt, dass man sich völlig in internationale ‚Mainstreams‘ einpassen müsse. Um ein zuvor genanntes Beispiel aufzunehmen: Die deutsche ‚Exzellenz-Initiative‘ war durch die Überzeugung auf den Weg gebracht worden, dass das deutsche Hochschulwesen stark global verflochten ist und den Trend zu stärkerer vertikaler Stratifizierung der Hochschulsysteme nicht ignorieren könnte, aber die tatsächlich ergriffenen Maßnahmen in Deutschland waren offenkundig von dem Ziel einer sehr moderaten vertikalen Differenzierung getragen – nicht von dem einer ähnlich starken Stratifizierung wie zum Beispiel in Großbritannien oder sogar wie in den USA.

Tatsächlich entwickelte sich kein international einheitliches Modell der ‚Managerial university‘. So berichtet in manchen ökonomisch fortgeschrittenen Ländern die klare Mehrheit der Universitätsprofessor/innen,

dass ein Top-down-Managementstil vorherrsche und die zentralen Akteure und Instanzen der Hochschulsteuerung einen dominierenden Einfluss auf die Wissenschaftsstrategien an ihrer Hochschule hätten. Demgegenüber scheint sich in Deutschland eine moderate ‚Managerial university‘ durchgesetzt zu haben.

Verschiedene Analysen zur Hochschulsteuerung in Deutschland lassen den Schluss zu, dass nur wenige Akteure in leitenden Instanzen die Weisheit und Macht der Exekutive hervorkehren. Intensive Kommunikation zwischen Management und Wissenschaftler/inne/n ist eher an der Tagesordnung, um gute und akzeptierte Lösungen zu finden. Laut einer international vergleichenden Studie ist der Anteil der deutschen Universitätsprofessor/inn/en geringer als in Australien, Großbritannien, Japan und den USA, die den Managementstil an ihrer Universität als Top-down empfinden. Auch brachten mehr Befragte aus Deutschland als aus diesen Ländern zum Ausdruck, dass sie großen Einfluss auf die wissenschaftsstrategischen Linien ihrer Institution haben und sie ihre eigene wissenschaftliche Richtung selbst bestimmen könnten.

Seitens der Universitätsprofessor/inn/en in Deutschland gibt es zweifellos vielerlei Klagen über ihre berufliche Situation. Jeweils von nicht geringen Anteilen von ihnen heißt es, dass ihr Aufwand für Verwaltung hoch sei, dass die berufliche Tätigkeit insgesamt eine Quelle von Belastung sei, dass die deutschen Hochschulen nicht ausreichend finanziert würden, dass der starke Ausbau von Positionen für Hochschulprofessionelle nicht nur Entlastung, sondern auch manchmal neue Belastungen für die Wissenschaftler/innen nach sich ziehe, dass Evaluation, Akkreditierung und andere Leistungsbewertungssysteme zu oft Richtungsvorgaben enthielten und zu wenig die Vielfalt der Wissenschaft stimulierten, dass die Geistes- und Sozialwissenschaften gegenüber den Natur- und Ingenieurwissenschaften zu kurz kämen, dass die Studiengänge zu stark strukturiert seien, dass die Anreize und anderweitig an sie herangetragenen Erwartungen an die Gestaltung ihrer Forschungsarbeit zuweilen qualitäts- und kreativitätsgefährdend seien.

Aber die Mehrheit der Professor/inn/en in Deutschland hat nicht den Eindruck, dass sie in ein ‚dirigistisches‘ System der Hochschulsteuerung eingezwängt seien. Auch ist ihre berufliche Zufriedenheit in der Zeit gestiegen, in der sich Veränderungen ereigneten, die sich als die Etablierung einer moderaten ‚Managerial university‘ bezeichnen lassen. Ebenso ist bei den wissenschaftlichen Mitarbeiter/inne/n – trotz verbreiteter Kritik an problematischen Beschäftigungsbedingungen – in diesem Zeitraum die berufliche Zufriedenheit gestiegen.

Es fällt schwer, ein eindeutiges Resümee aus der Entwicklung hin zur moderaten ‚Managerial university‘ zu ziehen. Man könnte schließen, dass nur halbherzige und in der Sache problematische Schritte in Richtung überlegener Lösungen und globaler Notwendigkeiten gemacht worden seien. Man könnte jedoch auch zu der Einschätzung kommen, dass eine solche moderate Lösung der Hochschulsteuerung eine angemessene Lösung unter den heutigen Bedingungen ist: Externe Erwartungen an die Wissenschaft, finanzielle Rahmenbedingungen, organisatorische Lösungsmodelle u.a.m. werden an die Wissenschaftler/innen durch die ‚Managerial university‘ provozierend herangetragen, aber durch deren moderate Variante können die Wissenschaftler/innen die Überzeugung bewahren, dass sie selbst die zentrale Verantwortung für die Gestaltung der Wissenschaft haben und dass die ‚Unbestimmtheit‘ der Wissenschaft von den Machträgern respektiert wird.

### **Zitierte Literatur**

- Altbach, Philip G. (Hg.) (1996): *The International Academic Profession: Portrait of Fourteen Countries*, Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Enders, Jürgen (2004): Von der Ordinarienuniversität zum kognitiven Dienstleister: Die Veränderung der Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Arbeit an den Hochschulen, in: Frauke Gützkow/Gunter Quaißer (Hg.), *Hochschule gestalten – Denkanstöße aus Hochschulpolitik und Hochschulforschung*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Gerd Köhler, Bielefeld: UniversitätsVerlagWebler, S. 53–68.
- Hüther, Otto/Georg Krücken (2016): *Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung*. Wiesbaden: Springer VS; überarbeitete Fassung in englischer Sprache: dies. (2018): *Higher Education in Germany – Recent Developments in International Perspective*, Cham: Springer.
- Teichler, Ulrich/Akira Arimoto/William K. Cummings (Hg.) (2013): *The Changing Academic Profession: Major Findings of a Comparative Survey*, Dordrecht: Springer.

## **Wissenstransfer (in) der Sozialen Arbeit**

### **Zur Produktivität wissenschaftlicher Vermittlungs- und Transfervorstellungen**

*Annemarie Matthies, Bettina Radeiski:*

Wissenstransfer (in) der Sozialen Arbeit. Zur Produktivität wissenschaftlicher Vermittlungs- und Transfervorstellungen. Einleitung.....7

*Thomas Rauschenbach:*

Sekundäre Disziplinbildung. Zur Entwicklungsdynamik der Sozialen Arbeit als Wissenschaft ..... 15

*Ursula Unterkofler:*

Transformation wissenschaftlicher Wissensbestände in reflexions- und handlungsleitendes Wissen. Eine empirische Untersuchung studentischer Situationsanalysen .....32

*Bettina Radeiski:*

Das Transferverständnis aus Sicht der Sozialarbeitsstudierenden.....44

*Annemarie Matthies:*

Theorie-Praxis-Transfer durch die Hintertür? Anwendungsorientierung durch Digitalisierung von Sozialer Arbeit.....55

*Regina-Maria Dackweiler, Reinhild Schäfer:*

Grenzen des Wissenstransfers – Grenzen der Innovation im Handlungsfeld geschlechtsbezogener Gewalt .....71

*Eva Maria Löffler:*

„Das ist wie 'ne Waage“. Wissen und Haltung in sozialen Dienstleistungsberufen .....85

*Holger Spieckermann:*

Der ‚Netzwerkbegriff‘ der Sozialen Arbeit. Theorie-Praxis-Transfer aus systemtheoretischer Perspektive .....98

## FORUM

*Ulrich Teichler:*

Fünf Jahrzehnte des Experimentierens. Hochschulsteuerung und die  
Gestaltung der Hochschullehrerrolle. Teil 2.....109

*Sascha Peter, Henning Lohmann:*

Kunst studieren und was dann? Künstlerische Tätigkeit,  
Erwerbsstatus und Einkommen von Absolventen und  
Absolventinnen einer Kunsthochschule .....130

*Arne Dreßler, Marc Hannappel:*

Eine Hand gibt der anderen. Über Festschriften als  
akademische Gepflogenheit .....146

## PUBLIKATIONEN

*Peer Pasternack, Daniel Hechler:*

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945.....158

**Autorinnen & Autoren**.....179

## Autorinnen & Autoren

**Regina-Maria Dackweiler**, Prof. Dr., Professur für Politikwissenschaft mit dem Schwerpunkt „Gesellschaftliche und politische Bedingungen Sozialer Arbeit“ am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule RheinMain Wiesbaden. eMail: regina-maria.dackweiler@hs-rm.de

**Arne Dressler**, Dipl.-Sozw., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Koblenz-Landau. eMail: dressler@uni-koblenz.de

**Marc Hannappel**, Dr. phil., akademischer Oberrat am Institut für Soziologie der Universität Koblenz-Landau. eMail: marchannappel@uni-koblenz.de

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Eva Maria Löffler** M.A. Soziale Arbeit, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet Lebenslagen und Altern des Instituts für Sozialwesen der Universität Kassel. eMail: loeffler@uni-kassel.de

**Henning Lohmann**, Prof. Dr., Professur für Soziologie, insbesondere Methoden der empirischen Sozialforschung am Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: henning.lohmann@uni-hamburg.de

**Annemarie Matthies**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bereich Bildungssoziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: annemarie.matthies@soziologie.uni-halle.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

**Sascha Peter**, Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter für Lehraufgaben am Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: sascha.peter@uni-hamburg.de

**Bettina Radeiski**, Professorin für Kultur, Ästhetik und Medien im Fachbereich Soziale Arbeit der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: bettina.radeiski@haw-hamburg.de

**Thomas Rauschenbach**, Prof. Dr., Direktor und Vorstandsvorsitzender des Deutschen Jugendinstituts (DJI), Professor an der TU Dortmund, Leiter des Forschungsverbunds DJI/TU Dortmund. eMail: rauschenbach@dji.de

**Reinhild Schäfer**, Prof. Dr., Professur für gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit unter besonderer Berücksichtigung von Familie, Sozialisation, Devianz am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule RheinMain Wiesbaden. eMail: reinhild.schaefer@hs-rm.de



**Holger Spieckermann**, Dr. phil., Dozent an der Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften der Technischen Hochschule Köln. eMail: holger.spieckermann@th-koeln.de

**Ulrich Teichler**, Prof. Dr. Dr. h.c., Hochschulforscher, 1978 bis 2013 Professor an der Universität Kassel und langjährig Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel). eMail: teichler@incher.uni-kassel.de

**Ursula Unterkofler**, Prof. Dr., Professorin für Theorien und Methoden der Sozialen Arbeit an der Katholischen Stiftungshochschule München. eMail: ursula.unterkofler@ksh-m.de

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Kontakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-80-9

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://www.diehochschule.de) >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

*Abbildung vordere Umschlagseite: Die erste Fahrbücherei der öffentlichen Bibliothek von Cincinnati, ca. 1927 (<https://rarehistoricalphotos.com/bookmobiles-traveling-libraries-1910s-1960s/>)*