

# Neue Steuerung von Hochschulen: Auswirkungen auf Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten der Hochschulbeschäftigten

Linda Jochheim  
Manfred Wannöffel

Die aktuelle Reorganisation von Hochschulen begrenzt traditionelle Mitbestimmungsmöglichkeiten, eröffnet aber zugleich neue Partizipationschancen für die Hochschulangehörigen. Denn auf der einen Seite besteht bundesweit eine allgemeine Tendenz, die Mitwirkungsrechte von Senaten und Personalvertretungen zu schwächen, im Gegenzug die der Hochschulleitungen auszubauen und zudem Hochschulräte als neue Gremien einzuführen. Auf der anderen Seite zeigen sich im Zuge der Implementierung von Neuen Steuerungsinstrumenten Chancen auf neue Partizipationsmöglichkeiten für die Hochschulbeschäftigten.<sup>1</sup>

## 1

### Einleitung und Zielsetzung

Der Beitrag thematisiert den Stellenwert von Mitbestimmung und Partizipation im Reorganisationsprozess der bundesdeutschen Hochschulen. Mit der Implementierung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) im Hochschulbereich verändert sich die Ausgestaltung der Mitbestimmungs- und Partizipationskultur an den Hochschulen nachhaltig, selbst wenn die Beteiligungsmöglichkeiten in den einzelnen Bundesländern rechtlich durchaus unterschiedlich geregelt sind. Vor diesem Hintergrund wollten wir genauer wissen: In welcher Weise verändern die aktuellen Reorganisationsprozesse an Hochschulen die *institutionalisierte Mitbestimmung* auf der einen Seite und die *konkreten Partizipationsmöglichkeiten* der Hochschulangehörigen an Entscheidungsprozessen auf der anderen Seite?

Zur Beantwortung dieser Fragen baut sich der Beitrag wie folgt auf: Zunächst werden die in diesem Diskussionszusammenhang zentralen Begriffe *Mitbestimmung*, *Selbstverwaltung* und *Partizipation* knapp definiert und es wird skizziert, wie sich die Beteiligungsmöglichkeiten an Hochschulen in den letzten gut 100 Jahren verändert haben (Abschnitt 2). Anschließend wird das Neue Steuerungsmodell unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Organisationstypus Hochschule diskutiert (Abschnitt 3). Im vierten Abschnitt erfolgt zunächst eine aktuelle Bestandsaufnahme des Stellenwerts von Mitbestimmung und Partizipation. Darüber hinaus werden die

institutionalisierten Beteiligungsmöglichkeiten in den einzelnen Bundesländern sowie die neuen Partizipationschancen analysiert, die sich mit den am Neuen Steuerungsmodell orientierten, jüngeren Reformen eröffnet haben. Abschnitt 5 zieht ein Fazit und verweist auf weiteren Forschungsbedarf.

## 2

### Begriffsklärungen und historische Verortung

#### 2.1 MITBESTIMMUNG UND SELBSTVERWALTUNG AN HOCHSCHULEN

Mitbestimmung kennzeichnet den Prozess der Institutionalisierung von Einflusschancen und Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und ihrer gewählten Vertreter. Die Beteiligungskultur der Organisation Hochschule hat eine Doppelstruktur: Zum einen wird Selbstverwaltung für die Organisation von Forschung und Lehre durch interne Institutionen wie Fakultätsräte und den Senat garantiert; zum zweiten werden die Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulmitarbeiter – des wissenschaftlichen Mittelbaus und der Angestellten aus Verwaltung und Technik – über Personalräte gesichert. Beide Institutionen agieren weitgehend autonom und ergänzen sich. Während der Senat vornehmlich die Anliegen der akademischen Hochschulmitglieder im Blick hat, vertritt die Personalvertretung eher die Interessen der Beschäftigten in Verwaltung und Technik.

#### 2.2 PARTIZIPATION IM HOCHSCHULBEREICH

Partizipation geht nun über die Begriffe Selbstverwaltung und Mitbestimmung hinaus und charakterisiert alle möglichen Formen faktischer, nicht institutionalisierter und informeller Beteiligung der Mitglieder von Organisationen. Unter Partizipation versteht man dabei eine Beteiligungsform, bei der die Beschäftigten ohne den Umweg eines institutionalisierten Vertretungsorgans in ihrem Arbeitsumfeld direkt aktiv werden und ihre Interessen oder Vorstellungen selbst artikulieren können. Insbesondere im Bereich der hochqualifizierten Wissensarbeit überschneidet sich Partizipation mit Prozessen der Leistungserstellung, und zwar vor allem dann, wenn es für den Leistungs-

<sup>1</sup> Der Artikel basiert auf einer für die Hans-Böckler-Stiftung erstellten Expertise. Zu deren Ergebnissen vgl. Friedrichsmeier/Wannöffel (2010).

Linda Jochheim ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Neue Steuerung an Hochschulen“, das am Lehrstuhl für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und Regionalpolitik und bei der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführt wird. Arbeitsschwerpunkte: Hochschulforschung, empirische Verwaltungsforschung. e-mail: Linda.Jochheim@rub.de  
Manfred Wannöffel ist Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Arbeitsschwerpunkt: Industrielle Beziehungen im internationalen Vergleich. e-mail: Manfred.Wannoeffel@rub.de

beitrag von Beschäftigten erforderlich ist, dass diese in hohem Maße selbstbestimmt arbeiten: Die Leistungen einer Hochschule, etwa in Forschung und Lehre, basieren u.a. strukturell auf ausgeprägten Handlungsspielräumen und der Selbstbestimmung der Beschäftigten, auf deren Identifikation mit den Gegenstandsbereichen ihrer Arbeit sowie Vertrauensbeziehungen und Loyalitätshandeln. Teilweise informell gewährte Freiräume zur persönlichen und beruflichen Selbstentfaltung der Beschäftigten erhalten somit eine funktionale Bedeutung für die Organisationsentwicklung. In der arbeits- und industriesoziologischen Forschung wird darauf verwiesen, dass insbesondere hochqualifizierte Beschäftigte Wert auf direkte Partizipationsmöglichkeiten legen, während sie den verfassten Mitbestimmungsstrukturen gegenüber mitunter eine distanziertere Haltung einnehmen (Ittermann 2009).

### 2.3 MITBESTIMMUNG UND SELBSTVERWALTUNG IM WANDEL – VON DER ORDINARIENUNIVERSITÄT ZUR GRUPPENHOCHSCHULE

Die Doppelstruktur von Selbstverwaltungs- und Mitbestimmungsstrukturen an den deutschen Hochschulen entstand bereits im späten 19. Jahrhundert. Diesem Modell lag ein Idealtypus von Universität zugrunde, der sich unter anderem dadurch auszeichnet, dass jede einzelne Universität weitgehend überschaubar war (Ellwein 1985). Die Organisationsstruktur war übersichtlich und die soziale Herkunft ihrer Angehörigen äußerst homogen. Die kleine Gruppe der Ordinarien – Professoren, die ihr Fachgebiet allein vertraten, – hatte ein Monopol auf die akademische Selbstverwaltung. Das Größenwachstum der Hochschulen (bis zum Ende der Weimarer Republik kamen in Deutschland gerade zwölf Studenten auf je 10 000 Einwohner, im Wintersemester 2008/2009 waren es 262) hat die übersichtliche Organisationsstruktur der Hochschulen beendet (Statistisches Bundesamt 2009a, 2009b). Gerade Hochschulangestellte unterhalb der etablierten Professorschenschaft meldeten immer deutlicher demokratische Beteiligungsansprüche an, darunter insbesondere der sich herausbildende akademische Mittelbau. Bereits vor der Studentenrevolte im Jahr 1968 sahen die zeitgenössischen Schriften „Hochschule in der Demokratie“ (Nitsch et al. 1965) und das Kreuznacher

Hochschulkonzept (Bundesassistentenkonferenz 1968; Denninger et al. 1969; Schmidt/Thelen 1969) Selbstverwaltung und Mitbestimmung der Hochschulmitglieder als Grundvoraussetzung und nicht als Hindernis für eine effektive und effiziente Hochschulorganisation (Pasternack 2006a). Das Bundesverfassungsgerichtsurteil von 1973 zur Wissenschaftsfreiheit hat diese demokratischen Reformideen gebremst. Mit dem 1976 in Kraft getretenen Hochschulrahmengesetz wurde ein sozialer Kompromiss unter Berücksichtigung der Besitzstandsinteressen der Ordinarien bundesweit verbindlich gemacht (Bundesverfassungsgericht 1974). Das Resultat wird als Gruppenhochschule bezeichnet. Die verfassten Beteiligungsrechte der Gruppenhochschule bestehen aus einer Doppelstruktur: Die Mitglieder werden in die Gruppen Professoren, wissenschaftlicher Mittelbau, nicht-wissenschaftliches Personal sowie Studierende eingeteilt. Die Vertreter werden in gesetzlich vorgesehene und jeweils professoral dominierte Selbstverwaltungsgremien wie den Senat entsendet. Parallel zu dieser akademischen Selbstverwaltung haben alle Gruppen spezifische Vertretungsorgane:

- Für die Beschäftigten der Hochschule ist dies der Personalrat – in einigen Bundesländern nach wissenschaftlichem und nicht wissenschaftlichem Personalrat getrennt und zum Teil einschließlich der Professoren;
- für die Studierenden ist dies die verfasste Studierendenschaft;
- für die Professoren kommen faktische, aber nicht formal so verfasste Repräsentationsorgane wie die Rektorenkonferenzen oder die Dekanekonferenzen hinzu.

Die als Doppelstruktur verfasste Selbstverwaltung und Mitbestimmung hat mit einer tendenziell ebenfalls doppelten Leitungsstruktur umzugehen: Neben der Hochschulleitung trifft auch das Wissenschaftsministerium Organisationsentscheidungen. Grundlage der Doppelstruktur an Hochschulen ist die im Grundgesetz (GG) verankerte Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Satz 3 GG). Sowohl Professoren können sich als Personengruppe als auch Hochschulen als Einrichtungen auf den besonderen Auftrag berufen, diese institutionalisierte Freiheit wahrzunehmen und auszufüllen. In dieser verfassungsrechtlichen Auslegung rechtfertigt die Wissen-

schaftsfreiheit nicht nur die gegenwärtigen Professorenmehrheiten in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung, sondern auch den hohen Umfang von Beteiligungsstrukturen, der im öffentlichen Dienst außerhalb der Hochschulen nicht anzutreffen ist (Bundesverfassungsgericht 1974).

## 3

### Reorganisation von Hochschulen

#### 3.1 DAS NEUE STEUERUNGSMODELL (NSM)

Waren die internen Strukturen und Steuerungsmodi der Hochschulen seit den 1970er Jahren durch die Doppelstruktur der Gruppenuniversität, das Kollegialprinzip sowie eine weitgehende Autonomie der Professoren geprägt, veränderten sich seit Mitte der 1990er Jahre die Rahmenbedingungen. Insbesondere die überbordende und sich teilweise überlappende Gremienstruktur beförderte die Diskussion über einen Wandel der Hochschulorganisation. Orientiert am amerikanischen Hochschulsystem rückte zudem auch in Deutschland eine umfassende Modernisierung der Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsmechanismen in und zwischen Hochschulen mit dem Ziel einer Erhöhung der Effizienz und Effektivität der Hochschulorganisation in den Vordergrund. Im Zuge der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes 1998 wurden insbesondere den Bundesländern weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich ihrer jeweiligen Hochschulorganisation zugestanden, die sich im Kern an den Prinzipien des Neuen Steuerungsmodells orientierten (Lanzendorf/Pasternack 2009). Ein übergeordnetes Reformziel war, die Erfüllung des öffentlichen Auftrags durch die Hochschulen an der Erreichung übergeordneter Entwicklungsziele in Forschung und Lehre festzumachen, anstatt wie bisher an der Einhaltung von Verfahrensvorschriften und dem am Jahresende anstehenden Nachweis, dass inkrementalistisch definierte Haushaltsvolumina in der vorgesehenen Weise verwendet worden sind (Lanzendorf 2006). Deswegen wurde zum einen eine leistungsorientierte Mittelvergabe eingeführt, zum anderen wurden den Hochschulen mehr

## Übersicht 1: Steuerungsmechanismen und -instrumente im Hochschulbereich

| Governance-Mechanismus                             | Steuerungsinstrumente   |
|--|---|
| Staatliche Regulierung                             | Kameralistische Input-Steuerung, Kompetenzen des zuständigen Ministeriums, Personalrecht (z. B. starre Stellenpläne)  |
| Professionelle bzw. akademische Selbstorganisation | Kompetenzen des Senats, Kompetenzen des Fachbereichsrats u. a. Mitentscheidungsbefugnisse der einzelnen Statusgruppen, Wahl des Rektorats/Präsidiums  |
| Außensteuerung durch externe Stakeholder           | Hochschulräte, externe leistungsorientierte Mittelvergabe (Zielvereinbarungen, Globalbudgets und formelgebundene Mittelvergabe), externe Evaluation   |
| Administrative Selbststeuerung                     | Professionalisierung der Leitungsstrukturen (messbar u. a. anhand der Länge der Amtszeit und der Kompetenzen von Präsidenten/Rektoren und Dekanen), Hochschulcontrolling, Kosten- und Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement                              |
| Wettbewerb   | Interne und externe leistungsorientierte Mittelvergabe (Zielvereinbarungen und formelgebundene Mittelvergabe), interne und externe Evaluation, leistungsorientierte Vergütung, Qualitätsmanagement, Befristung von Berufungszusagen, Exzellenzinitiativen |

Quelle: Friedrichsmeier/Wannöffel 2010.

WSI MITTEILUNGEN

Freiräume bei der Verwendung staatlicher Gelder und der Gestaltung der internen Organisation gegeben. Der Reformansatz des Neuen Steuerungsmodells war ursprünglich für die Modernisierung der Kommunalverwaltungen ausgelegt und hat für diese wiederum Wettbewerbselemente aus der Privatwirtschaft adaptiert. In den Kommunen sind solche, jetzt für die Hochschulen übernommenen Konzepte allerdings wieder auf dem Rückzug, da die ursprünglichen Reformziele nie vollständig erreicht wurden. Ursächlich dafür ist u. a., dass die Beschäftigten in den Kommunen weder ausreichend in den Modernisierungsprozess einbezogen noch an der „Reformdividende“ beteiligt wurden (Kißler 2007). Der Reorganisation der Kommunalverwaltung wurde die Legitimation insbesondere vonseiten der Beschäftigten und ihren Personalvertretungen entzogen (Bogumil et al. 2007a, S. 86). Da sich jedoch die Organisation Hochschule mit ihrer Doppelstruktur von Selbstverwaltung und Mitbestimmung sowie in der Art ihrer Leistungen wesentlich von anderen Verwaltungen unterscheidet, gehen *Bogumil* und *Grohs* von der Hypothese aus, dass die Neue Steuerung an Hochschulen zielgenauer implementiert werden kann als in Kommunen. Als Gründe nennen sie die an Hochschulen im Kern anerkannten Leistungsindikatoren (Publikationen, Drittmittel, Absolventenzahlen, Promotionen), die damit einhergehende stärkere Anerkennung des Wettbewerbsprinzips, Autonomiegewinne für die Akteure sowie bessere rechtliche und finanzielle Steue-

rungsmöglichkeiten durch die Länder (vgl. Bogumil/Grohs 2009, S. 145ff.).

Das zentrale Organisationsprinzip der Hochschule wird in der Organisations- theorie als „lose Koppelung“ bezeichnet (Weick 1976; Minssen et al. 2003). Gemeint ist, dass viele Entscheidungsprozesse in einer Hochschule parallel ablaufen können, ohne sich untereinander oder die praktische Arbeit wesentlich zu stören. Hochschulen sind dem Typus „professionelle Bürokratie“ zuzuordnen (Mintzberg 1983). Ihr wesentliches Merkmal beruht auf dem starken operativen Kern, in welchem den Professoren sowie dem wissenschaftlichen Mittelbau aufgrund ihres Spezialistenwissens eine besondere Bedeutung zukommt. Gerade die Professoren als führende Mitarbeiter des operativen Kerns verfügen dabei über weitgehende Autonomie. Hochschul- leitung und Selbstverwaltungsgremien tragen zwar die Gesamtverantwortung für die Hochschule, für eine direkte Lenkung fehlt es ihnen jedoch an Kompetenz und Fachwissen. Ihre Machtbefugnisse sind daher im Vergleich zu anderen Organisationsformen eher begrenzt. Hochschulen sind somit wesentlich durch die Entscheidungsmacht der Professoren und damit einhergehend durch eine stark dezentralisierte Struktur sowie weitgehende Selbststeuerung geprägt (Pellert 2000).

### 3.2 REORGANISATION AUS DER GOVERNANCE-PERSPEKTIVE

Eine Möglichkeit, die institutionellen Veränderungen im Rahmen der NSM-

orientierten Reformen zu analysieren, bietet die Governance-Perspektive, die eine Zusammenfassung der organisatorischen Spezifika des Hochschulsystems erlaubt (Schimank 2002). Dabei steht der Begriff Governance für „alle Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können“ (Benz et al. 2007). In Anlehnung an eine in der Hochschulforschung etablierte Typologie lassen sich im deutschen Hochschulbereich fünf wesentliche Dimensionen unterscheiden: die staatliche Regulierung, die professionelle bzw. akademische Selbstorganisation, die Außensteuerung durch externe Stakeholder, die administrative Selbststeuerung sowie der Wettbewerb (Schimank et al. 1999; Schimank 2002). In *Übersicht 1* werden die unterschiedlichen Steuerungsinstrumente den einzelnen Governance-Mechanismen zugeordnet.

Es werden in Anlehnung an diese Mechanismen in der Hochschulforschung zwei idealtypische Governance-Regime unterschieden, die jeweils auf bestimmten Kombinationen der genannten Mechanismen basieren. Diese Governance-Regime werden als Selbstverwaltungsmodell und als Managementmodell bezeichnet (Schimank 2002). Das klassische Governance-Regime des deutschen Hochschulbereichs repräsentiert das Selbstverwaltungsmodell. Es ist geprägt durch die Dominanz staatlicher Regulierung und professioneller bzw. akademischer Selbstorganisation (Lange/Schimank 2007; Schimank 2002). Aufgrund der veränderten politischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der neuen, von außen an Universitäten herangetragenen Erwartungen wird ihre Organisation nunmehr als ineffizient und ineffektiv betrachtet. NSM-orientierte Hochschulreformen zielen deshalb auf eine Abnahme der Governance-Mechanismen „staatliche Regulierung und Selbstorganisation“ und auf eine Stärkung der Dimensionen „administrative Selbststeuerung, Wettbewerb und Außensteuerung“ durch externe Stakeholder.

# 4

## Die aktuellen Beteiligungsmöglichkeiten an Hochschulen

### 4.1 SENATE UND PERSONAL- VERTRETUNGEN

Senat und Personalvertretung stehen für die doppelte Vertretungsstruktur an Hochschulen. Beide Gremien agieren weitgehend autonom und ergänzen sich. Dafür gibt es strukturelle Ursachen: Ein Senat nimmt eher die Anliegen der Professorenschaft wahr, weil das Stimmengewicht der abhängig Beschäftigten dort gering ist. Umgekehrt bringt eine Personalvertretung eher die Interessen der Beschäftigten aus Verwaltung und Technik zum Ausdruck (Grün et al. 2009).

Bis noch vor wenigen Jahren wurden die Kompetenzen der Senate zum Teil sogar gestärkt, etwa in Niedersachsen, wo ihnen 2002 ein umfassendes Informationsrecht gegenüber den Präsidien eingeräumt wurde.<sup>2</sup> Seitdem jedoch gibt es kaum noch eine Änderung eines Hochschulgesetzes, ohne dass dabei die Senate in ihren Kompetenzen geschwächt werden. Dieser Trend, also die Schwächung des zentralen akademischen Selbstverwaltungsorgans, ist eindeutig (vgl. dazu *Übersicht 2*), selbst wenn es einzelne Ausnahmen gibt. Dazu zählen verschiedene Landesgesetze, die in den letzten Jahren die Möglichkeit der Abwahl der in ihren Kompetenzen gestärkten Hochschulleitungen erweitert haben. So wurden in Bremen und Niedersachsen den Senaten explizite Informations- und Auskunftsrechte gegenüber ihren Hochschulleitungen eingeräumt.

Die insgesamt negative Tendenz lässt sich auch für die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Personalräte nachzeichnen, die zum Teil noch bis in die 1990er Jahre hinein moderat ausgeweitet worden waren. Mittlerweile aber werden sie, wie die Beispiele in Hamburg, Hessen oder Nordrhein-Westfalen (NRW) deutlich machen, abgebaut (Kossens 2002). Dabei wird primär der Katalog der Beteiligungstatbestände reduziert. In NRW wurde beispielsweise der Hauptpersonalrat auf Landesebene komplett abgeschafft, der Personalrat der Hochschulen muss zudem bei Privatisierungsmaßnahmen oder bei Abmahnungen von Beschäftigten nicht einmal mehr angehört werden.

Die Arbeitsbereiche von Senat und Personalvertretung überkreuzen sich – trotz der oben genannten unterschiedlichen Zuständigkeiten – an vielen Punkten. Überschneidungen bedeuten jedoch einen Abstimmungsbedarf, für den ggf. keine formalen Regeln vorliegen. Im klassischen Bürokratiemodell werden deshalb Zuständigkeiten sachlich voneinander abgegrenzt, damit alle Organe ihren Auftrag nach berechenbaren Schemata abarbeiten können. Viele Landesgesetzgeber haben Ausschlussregeln eingeführt und verbieten die parallele Mitgliedschaft in Personalvertretung und akademischer Selbstverwaltung (z. B. Hessen und Mecklenburg-Vorpommern), was die inhaltliche Abstimmung zwischen den beiden Organen erschwert. Andere Länder schließen die Mitbestimmung der wissenschaftlichen Personalvertretung für Fragen, in denen der akademische Senat entscheidet, einfach aus (z. B. Niedersachsen). Trotzdem lassen sich Regelungslücken auf diesem Weg gar nicht verhindern: In NRW ist z. B. ungeklärt, wie sich ein Zustimmungserfordernis auswirkt, wenn die getrennten Organe wissenschaftlicher Personalrat und Personalrat der sonstigen Beschäftigten unterschiedlich entscheiden.

In einigen wenigen Bundesländern finden sich Ansätze, die auf eine Verzahnung der Arbeit der verschiedenen Mitbestimmungsorgane zielen, beispielsweise indem die Personal- und Studierendenvertretungen über ein Rederecht im Senat verfügen. Das hessische Hochschulgesetz enthält eine Regelung, die für die Kooperation zwischen Selbstverwaltungs- und Mitbestimmungsorganen besonders günstig ist. Dort haben neben Frauenbeauftragten und Vertrauensperson der Schwerbehinderten auch Personalrat und Studierendenvertretung ein Teilnahme- und Rederecht bei den Sitzungen des um die Dekane erweiterten Hochschulpräsidiums (§ 37 Abs. 9 HHG). Dasselbe Recht haben in Thüringen Personalrat, Studierendenvertretung und Gleichstellungsbeauftragte bei Sitzungen des Hochschulrats (§ 32 Abs. 7 ThürHG).

Eine aktuelle Herausforderung sowohl für Personalräte als auch für die akademische Selbstverwaltung sind Erprobungsklauseln und die Überführung einzelner Hochschulen in Stiftungshochschulen, weil in diesen Fällen von verschiedenen Mitbestimmungsregeln abgewichen werden kann. Beschäftigte von Stiftungshochschulen werden beispielsweise nicht mehr

vom Hauptpersonalrat des Landes vertreten. Zudem können Stiftungshochschulen eigenständig Tarifverträge abschließen.

### 4.2 HOCHSCHULRÄTE

Die neue Institution der Hochschulräte soll in Universitäten als eine Art Aufsichtsrat fungieren. Sie wurden ab 1998 in allen Ländern bis auf Bremen eingeführt, wobei allerdings Brandenburg einen Landeshochschulrat hat. Je nach Landesgesetzgebung besitzen die Hochschulräte weitreichende Befugnisse, die vorher der staatlichen Gesamtverantwortung für den Hochschulbereich zufielen, wie beispielsweise die Wahl des Rektorates oder die Kontrolle der Haushalte. Ein besonderes Kennzeichen der Hochschulräte ist, dass nunmehr externe Vertreter an wesentlichen Entscheidungen der Hochschulen beteiligt werden. Das neue Gremium ist als Antwort darauf zu verstehen, dass die Rolle des Staates für den Hochschulbereich tendenziell abgeschwächt wird. Hochschulräte sollen keine Vertreter von gesellschaftlichen Interessengruppen, sondern vielmehr charismatische Einzelpersonlichkeiten sein. Die klassische Legitimationsargumentation der demokratischen Repräsentation soll durch die vertrauensbildende Wirkung der öffentlich wahrnehmbaren Persönlichkeit ergänzt werden. Nach der weit verbreiteten öffentlichen Meinung profitieren die Hochschulen von den Räten insbesondere dadurch, dass ihre Handlungs- und Reformfähigkeit gestärkt wird. Die Hochschulen sollen dabei vor allem von zusätzlichem externen Sachverstand, aber wohl auch von finanziellen Potenzialen profitieren (Bogumil et al. 2007b). Aus diesen Gründen sind Gewerkschaftsvertreter in Hochschulräten gegenüber Vertretern aus der Wirtschaft und Wissenschaft mit 3 % deutlich unterrepräsentiert (Wannöffel 2009).

Die Hochschulräte haben bisher allerdings noch Schwierigkeiten, den ihnen übertragenen Kontrollfunktionen gerecht zu werden: Sie treffen sich nur selten, überwiegend vierteljährlich, und sehen auch selbst nur geringe Sanktionsmöglichkeiten, wenn ihren Vorgaben nicht gefolgt wird. Da nur 30 % eine eigenständige Unterstützungsstruktur besitzen, sind Hochschulräte auf Informationen der

<sup>2</sup> § 41 Abs. 3 NHG in der Fassung der Bekanntmachung vom 24. Juni 2002.

## Übersicht 2: Kompetenzen von Senat, Hochschul- und Personalrat im Ländervergleich

| Land | Akademische Senate   | Hochschulrat   | Personalvertretung wiss. Personal   |
|------|--|--|---|
| BW   | <b>mittel</b> , bestätigt Rektorwahl nur noch, beschließt aber weiter über Studiengänge  | <b>hoch</b> , wählt Rektor und beschließt über Haushaltsfragen   | <b>deutlich eingeschränkt</b> , Mitbestimmung wiss. Personals nur auf Antrag und nicht bei Kündigung; gibt HPR  |
| BY   | <b>mittel</b> , verkleinerter Senat trifft wesentliche Entscheidungen nur noch in einem gemeinsamen Gremium mit HR   | <b>hoch</b> , wählt Rektor, beschließt Studiengänge und Ordnungen, Haushaltskompetenz allerdings vorrangig bei HS-Leitung  | <b>überdurchschnittlich eingeschränkt</b> , keine Mitbestimmung bei Einstufung und Kündigung wiss. Personals; gibt HPR  |
| BE   | <b>mittel</b> , der (z. T. erweiterte) Senat wählt i. d. R. Präsidenten, hat noch einzelne Haushaltskompetenzen und entscheidet über Studiengänge und/oder Fakultäten  | <b>unterschiedlich</b> , überwiegend mit Haushaltskompetenzen, Beschluss über Fakultäten und Kanzler/Vizepräsidenten, gemischt besetzt   | <b>eingeschränkt</b> , nur Mitwirkungsrechte bei personellen Maßnahmen wiss. Personals, Teilnahmemöglichkeit an FR-Sitzungen; eigenständiger PR für stud. Hilfskräfte; kein spezifischer HPR  |
| BB   | <b>mittel</b> , Senat taucht im HG nicht mehr auf, die Hochschulgrundordnung soll „Organe“ festlegen, die den Präsidenten wählen und einige Aufgaben mit Beschlusskompetenz wahrnehmen; HS können Rechtsform wechseln  | <b>gering</b> , schlägt Präsidentenkandidaten vor und berät, arbeitet vergleichsweise transparent mit öffentlich zugänglichen Rechenschaftsberichten   | <b>eingeschränkt</b> , eigenständiger PRWiss, Beteiligung des PR bei personellen Maßnahmen bei wiss. Personal nur auf Antrag  |
| HB   | <b>leicht überdurchschnittlich</b> , zuständig für Rektorenwahl, Studiengänge, Grundsätze der Mittelbewirtschaftung und mit Auskunftsrecht   | Keine Einführung eines Hochschulrates  | <b>hoch</b> , Vertretung aller Beschäftigtengruppen einschl. Prof. und stud. Hilfskräfte, keine Ausnahmeregeln für Wissenschaftsbereich, Rektor oder Kanzler für Beteiligung des PR zuständig                                       |
| HH   | <b>sehr gering</b> , beschließt Ordnungen, bestätigt Vizepräsidenten und hat ansonsten primär nur Mitwirkungsrechte und gibt Stellungnahmen ab   | <b>hoch</b> , wählt Präsident und entscheidet über Struktur- und Wirtschaftspläne, Grundsätze der Mittelverteilung u. ä.   | <b>hoch</b> , wenig Sonderregeln, eigenständiger PRWiss, in kleinen FHen mit 5-20 Wahlberechtigten im Mittelbau kann ein „Personalobmann“ für die wissenschaftlichen Beschäftigten gewählt werden; kein HPR                         |
| HE   | <b>eher gering</b> , zu Entwicklungsplanung, Studiengängen u. ä. nimmt er nur noch Stellung, wirkt aber weiter an Präsidentenwahl mit, seit 2007/2008 auch Stiftungshochschulen und seit 2004 Ausnahmeregelungen für die TU Darmstadt, die auch andere Hochschulen beantragen können | <b>mittel</b> , Initiativrecht zu grundsätzlichen Angelegenheiten, sonst wenig Entscheidungsbefugnisse, häufig nur Beratung, für die Wahl des Präsidenten bildet der HR gemeinsam mit dem Senat eine paritätisch besetzte Findungskommission; HR der Stiftungsuniversität Frankfurt hat höhere Kompetenzen | <b>eingeschränkt</b> , Wissenschaftler sind eigene Gruppe, bei deren Einstellung keine Mitbestimmung besteht, bei Unbefristeten aber über Eingruppierung; gibt HPR außer für Stiftungsuniversität, die Diensttherreneigenschaft hat |
| MV   | <b>relativ schwach</b> : starker Rektor, Beschlussfassung über die Grundordnung und den HS-Entwicklungsplan  | <b>schwach</b> , Mitwirkung bei der Entscheidung von Konzepten zur Hochschulentwicklung und LOM  | <b>eingeschränkt</b> , eigenständiger PRWiss, Beteiligung d. PR bei personellen Maßnahmen wiss. Personals nur auf Antrag; gibt HPR  |
| NI   | <b>mittel</b> , unterschiedliche Regeln für Stiftungs-/andere Hochschulen. Bei letzteren Informationsrechte, Beschluss über Entwicklungsplanung, Wahl des Präsidenten  | <b>Stiftungen: hoch; sonst: mittel</b> , über Findungskommission an Rektorenwahl beteiligt   | <b>überdurchschnittlich eingeschränkt</b> , traditionell keine Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen bei Wissenschaftlern, auch nicht auf Antrag; gibt HPR  |
| NRW  | <b>sehr gering</b> , Wahl von Präsidium/Rektorat wird bestätigt, Senat hat fast keine Beschlusskompetenzen mehr  | <b>hoch</b> , wählt Rektor und beschließt über Haushaltsfragen   | <b>überdurchschnittlich eingeschränkt</b> , eigenständiger PRWiss, der bei personellen Maßnahmen nur auf Antrag beteiligt wird  |
| RP   | <b>eher überdurchschnittlich</b> , vorher wählte eine „Versammlung“ den Rektor, seit 2003 Erfordernis der Zustimmung des Hochschulrats bei verschiedenen Entscheidungen  | <b>mittel</b> , zur Hälfte extern besetzt, Zustimmungskompetenz bei Grundordnung, Grundsätzen der Mittelverteilung und Vorschlagsrecht zum Präsidium   | <b>eingeschränkt</b> , Wissenschaftler eigene Gruppe, Mitbestimmung des PR bei personellen Maßnahmen wiss. Personals nur auf Antrag; gibt HPR   |
| SL   | <b>eher gering</b> , zwar an Präsidentenwahl beteiligt, aber sonst mit nur noch geringer Entscheidungskompetenz  | <b>hoch</b> , wählt Präsident und beschließt anstelle des Senats über Studiengänge, Fakultäten und Finanzgrundsätze  | <b>eingeschränkt</b> , eigenständiger PRWiss, Mitbestimmung des PR bei personellen Maßnahmen wiss. Personals nur auf Antrag   |
| SN   | <b>eher gering</b> , erweiterter Senat wählt weiter den Rektor, aber gab die meisten Beschlusskompetenzen an Rektorat und HR ab  | <b>mittel</b> , beschließt anstelle des Senats über Studiengänge und Fakultäten  | <b>eingeschränkt</b> , Hilfskräfte ausgenommen und wissenschaftliche Beschäftigte nur auf Antrag vertreten; gibt HPR  |
| ST   | <b>eher gering</b> , Senat wählt Präsidium, kann aber über Mittelverteilung u. Entwicklungsplanung nicht beschließen, Präsidium wurde einseitig gestärkt   | <b>gering</b> , vorrangig beratend   | <b>eingeschränkt</b> , keine Mitbestimmung bei Hilfskräften, bei Beamten auf Zeit und bei WisMi mit Drittmittelfinanzierung, nicht bei Kündigung, Versetzung und Anordnung; gibt HPR  |
| SH   | <b>mittel</b> , Vizepräsidenten und Kanzler werden bestätigt, aber Beschlussfassung über die Verfassung und über die sonstigen Satzungen; Entscheidung über Forschungsschwerpunkte der HS  | <b>mittel</b> , verschiedene Zustimmungspflichten  | <b>relativ gute, traditionell starke Personalvertretung</b> , bei WisMi nicht erst auf Antrag, unverändert mit guten Anhörungspflichten und wenig engem Amterausschluss; eigenständiger PRWiss                                      |
| TH   | <b>mittel</b> , Senat beschließt noch über Fakultäten und Studiengänge, Einvernehmen bei Rektorenwahl beteiligt  | <b>hoch</b> , wählt Rektor; Personal-, Studierendvertretung und Gleichstellungsbeauftragte haben Rederecht bei Sitzungen   | <b>eingeschränkt</b> , Mitwirkung der Personalvertretung bei WisMi nur auf Antrag; keine Mitbestimmung bei Hilfskräften; gibt HPR   |

BW= Baden Württemberg, BY= Bayern, BE=Berlin, BB=Brandenburg, HB=Bremen, HH=Hamburg, HE=Hessen, MV= Mecklenburg-Vorpommern, NI=Niedersachsen, NRW=Nordrhein-Westfalen, RP=Rheinland-Pfalz, SL=Saarland, SN=Sachsen, SH=Sachsen-Anhalt, ST=Schleswig-Holstein, TH=Thüringen. FH=Fachhochschule, FR=Fakultätsrat, HPR=Hauptpersonalrat, HS=Hochschule/n, HR=Hochschulrat, LOM=Leistungsorientierte Mittelvergabe, PR=Personalrat, WisMi=wiss. Mittelbau.

Quelle: Kleinwächter 2009; Friedrichsmeier/Wannöfel 2010 sowie eigene Recherchen (Stand Februar 2010).

Hochschulleitungen angewiesen (Bogumil et al. 2007b; Laske et al. 2007). Aus diesem Grund wurde an verschiedenen Hochschulen bzw. in verschiedenen Ländern darüber gestritten, ob ein gestärkter Hochschulrat zumindest Mitglieder aus der Hochschule selbst haben sollte, um unabhängig von der Hochschulleitung informiert zu sein. Hochschulräte sind nunmehr oberste Dienstbehörde und dementsprechend letztentscheidende Instanz bei Arbeitskonflikten in Einigungsstellenverfahren mit dem Personalrat. Die neue Beziehung zwischen Hochschul- und Personalrat ist jedoch noch völlig ungeklärt (Wannöffel 2010).

### 4.3 DIE HOCHSCHULREFORM IM ÜBERBLICK

*Übersicht 2* bietet einen aktuellen, grundlegenden Überblick der veränderten Kompetenzen von Senaten, Personalvertretungen und Hochschulräten in den einzelnen Bundesländern. Ersichtlich wird, dass bundesweit die allgemeine Tendenz besteht, die Kompetenzen von Senaten und Personalvertretungen zu schwächen und im Gegenzug die der Hochschulleitungen und Hochschulräte auszubauen.

Ferner wird deutlich, dass in den Ländern, in denen der Hochschulrat über hohe Kompetenzen verfügt, die Beteiligungsrechte des akademischen Senats sowie des Personalrats abgebaut wurden. Einzig in Bremen, wo es bislang keinen Hochschulrat gibt, sind sowohl die Kompetenzen von Senat als auch von Personalvertretung überdurchschnittlich hoch. Allerdings gibt es auch Bundesländer, in denen die Rechte aller drei Organe eher gering sind und die jeweiligen Landesregierungen über weitreichende Entscheidungsbefugnisse verfügen.

### 4.4 NEUE STEUERUNG UND PARTIZIPATION

Dem Eigenanspruch nach haben die am Neuen Steuerungsmodell orientierten Hochschulreformen neben neuen Managementinstrumenten auch neue Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten eingeführt. Diese Möglichkeiten werden in erster Linie im Zusammenhang mit Zielvereinbarungs- und Leitbildprozessen verortet. Die deutlichsten Chancen auf neue Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter zeigen sich bei Zielvereinbarungen.

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der partizipativen Führung und Organisationsentwicklung (Nickel 2007; Jaeger 2009). Sie beruhen auf einem dialogischen Gegenstromverfahren: Mit unterschiedlichen Aufgaben oder Funktionen ausgestattete Verhandlungspartner verständigen sich über Ziele, deren Erfüllung zu einem festgelegten späteren Zeitpunkt überprüft wird (Müller-Böling/Schreiterer 1999). Diese vertragsförmigen Vereinbarungen gibt es auf verschiedenen Ebenen, zwischen Staat und Hochschulen, zwischen Hochschulleitungen und Fakultäten sowie zwischen Fakultätsleitungen und Lehr- bzw. Forschungseinheiten. Zielvereinbarungen können vor allem dann Leistungsanreize setzen, wenn die beteiligten Akteure ihre eigenen Zielvorstellungen einbringen können und sie im Fall der Zielerreichung „belohnt“ werden, wie bspw. durch Ressourcenzuweisungen oder finanzielle Mittel. Zielvereinbarungen werden häufig spezifisch nach Bedarf und fokussiert auf bestimmte Themen abgeschlossen. Die Erreichung und Umsetzung der vereinbarten Ziele wird durch die Erhebung von Leistungsdaten kontrolliert. Auf diese Weise werden durchaus wettbewerbliche Effekte und Transparenz erzeugt (Jaeger 2009, S. 62). Denn die Leistungsdaten eröffnen nicht nur dem Wissenschaftsministerium bzw. der Hochschulleitung, sondern auch den Hochschulbeschäftigten und den Organen der verfassten Mitbestimmung eine Kontrollmöglichkeit. Inwieweit allerdings beispielsweise verfasste Mitbestimmungsstrukturen bei der Umsetzung beteiligt werden, variiert von Hochschule zu Hochschule. Einer empirischen Studie zufolge geschieht eine solche Beteiligung „aber in der Regel eher im Verborgenen und ist anschließend in den Vereinbarungen nicht als Leistung der Personalvertretung erkennbar“ – auch von den vereinbarten Inhalten her (König et al. 2007, S. 75f.). Insgesamt kommen die vorliegenden Untersuchungen zu dem Schluss, dass sich durch Zielvereinbarungen die Partizipationsmöglichkeiten in Hochschulen in ihrem Ausmaß nicht verändert haben.

Ein weiteres Beispiel für neue Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten ist die Art und Weise, in der viele Hochschulen ihr Leitbild erarbeitet haben. Dies geschah vielfach nicht ausschließlich über Repräsentationsorgane und gewählte Vertreter, sondern mit einer breiteren Beteiligungsorientierung. Für diese neuen

Partizipationschancen ist jedoch typisch, dass die Beteiligung der Mitarbeiter nur für begrenzte Bereiche gilt und überwiegend anlassbezogen erfolgt, also keinesfalls strukturell für die gesamte Organisationsentwicklung garantiert ist. Neue und direkte Partizipationsformen bieten bislang nur selektiv die Möglichkeit, Beteiligungsansprüche gegenüber dem Hochschulmanagement aktiv geltend machen zu können. Wenn die neuen Beteiligungsangebote jedoch strukturell davon abhängen, ob sie wieder einseitig je nach Interessenlage von den Hochschulleitungen aufkündbar sind, handelt es sich dabei lediglich um Scheinbeteiligungen. Erforderlich ist deshalb eine Verknüpfung mit den Institutionen der verfassten Mitbestimmung durch die Beteiligung von Personalräten.

## 5 Fazit

Die Reorganisation der Hochschulen verändert deren besondere Beteiligungskultur, die durch eine Doppelstruktur von Selbstverwaltung und Mitbestimmung geprägt ist. Auffällig ist, dass aktuelle Hochschulgesetze und angepasste Landespersonalvertretungsgesetze insgesamt zu reduzierten gesetzlichen Verpflichtungen bei der Beschäftigtenbeteiligung führen. Die damit eingeschlagene Richtung läuft allemal Forschungserkenntnissen zuwider, die zwar außerhalb des Hochschulkontextes gewonnen worden sind, die aber insgesamt die Bedeutung von institutionalisierter Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten bei Reorganisationsmaßnahmen unterstreichen (Bogumil et al. 2007a; Ittermann 2009). Demnach identifizieren sich insbesondere hoch qualifizierte Beschäftigte stark mit direkten Partizipationsformen. Diesen Beschäftigtengruppen ist es wichtig, über Projektgruppen aktiv in die Informationsflüsse und den Meinungsaustausch über die Organisationsentwicklung eingebunden zu sein. Für Wissensarbeiter verzahnen sich Mitbestimmung und Partizipation damit in ihrer konkreten Aufgabenwahrnehmung. Somit ist das Leitungsmanagement an die Gewährung von echten Beteiligungsmöglichkeiten gebunden. Partizipation kann auch dann nicht einseitig aufgekündigt werden, wenn diese nicht immer mit den Interessen des Managements

konform geht. Es wird jetzt darum gehen, zu überprüfen, inwieweit diese gesicherten Erkenntnisse aus der arbeits- und industriesoziologischen Forschung auch für den Hochschulbereich gelten. Dies geschieht in einem derzeit laufenden Forschungsprojekt „Neue Steuerung von Universitäten“.<sup>3</sup> In diesem Projekt erfolgt eine erste bundesweit flächendeckende empirische Analyse der Effekte neuer Governance-Regime auf die Ausgestaltung der Mitbestimmungs- und Partizipationskultur in Universitäten aus Sicht wichtiger Akteure (Hochschulleitungen, Hochschulräte, Professoren,

Personalratsvorsitzende etc.). Dabei wird angenommen, dass unterschiedliche Akteurskonstellationen verschiedenartige, universitätsinterne Umstrukturierungen bedingen. Es ist davon auszugehen, dass eine beteiligungsorientierte Implementierung neuer Steuerungsinstrumente bzw. Sachverhalte der Reorganisation (Neustrukturierung von Abteilungen, Umsetzung der neuen Tarifordnung des TV-L, Einführung von Leistungsentgelt) die Akzeptanz der universitätsinternen Akteure gegenüber den Umstrukturierungen erhöht. Die Ergebnisse dieser Beteiligungs-

verfahren sollten sich zudem auch in den Folgen für den Modernisierungsprozess niederschlagen. Dementsprechend bedarf es in der besonderen Organisation Hochschule einer Verzahnung von institutionalisierter Mitbestimmung und direkten Partizipationsformen (Friedrichsmeier/Wannöffel 2010).

<sup>3</sup> Diese Studie wird von der Hans-Böckler-Stiftung und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert. Weitere Informationen unter <http://www.sowi.rub.de/regionalpolitik/forschung/steueruni.html>.

## LITERATUR

- Benz, A./Lütz, S./Schimank, U./Simonis, G.** (2009): Einleitung, in: Benz, A. (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 9–25
- Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S./Ohm, A.** (2007a): Zehn Jahre kommunale Verwaltungsmodernisierung. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung, Modernisierung des öffentlichen Sektors 29, Berlin
- Bogumil, J./Heinze, R.G./Grohs, S./Gerber, S.** (2007b): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche, Abschlussbericht der Kurzstudie, Bochum
- Bogumil, J./Grohs, S.** (2009): Von Äpfel, Birnen und Neuer Steuerung. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Reformprojekten in Hochschulen und Kommunalverwaltungen, in: Bogumil J./Heinze, R. G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz, Modernisierung des öffentlichen Sektors 34, Berlin, S. 139–150
- Bundesassistentenkonferenz** (1968) (Hrsg.): Kreuznacher Hochschulkonzept. Reformziele der Bundesassistentenkonferenz (BAK), Beschlüsse der zweiten Vollversammlung in Bonn, 10. und 11.10., Bonn
- Bundesverfassungsgericht** (Hrsg.) (1974): Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts (BVerfGE) 35, Tübingen
- Denninger, E./Friedeburg, L. von/Habermas, J./Wiethölter, R.** (1969): Grundsätze für ein neues Hochschulrecht. Heilige Kühe der Hochschulreform. Ein Beitrag zur Diskussion des Hessischen Hochschulgesetzentwurfs, in: Habermas, J. (Hrsg.): Protestbewegung und Hochschulreform, Frankfurt a.M., S. 202–234
- Ellwein, T.** (1985): Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Königstein
- Friedrichsmeier, A./Wannöffel, M.** (2010): Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 203, Düsseldorf
- Grühn, D./Hecht, H./Rubelt, J./Schmidt, B.** (2009): Der wissenschaftliche Mittelbau an deutschen Hochschulen, Berlin
- Ittermann, P.** (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand, Frankfurt a.M.
- Jaeger, M.** (2009): Steuerung durch Anreizsysteme an Hochschulen. Wie wirken formelgebundene Mittelverteilung und Zielvereinbarungen?, in: Bogumil J./Heinze, R. G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz, Modernisierung des öffentlichen Sektors 34, Berlin, S. 45–66
- Keller, A./Staack, S.** (Hrsg.) (2009): Innovation durch Partizipation. Steuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen im 21. Jahrhundert, Bielefeld
- Kißler, L.** (2007): Warum die kommunale Verwaltungsmodernisierung (fast) gescheitert ist oder: Wo bleibt die Reformdividende für die Beschäftigten?, in: Bogumil, J./Holtkamp, L./Kißler, L./Kuhlmann, S./Reichard, C./Schneider, K./Wollmann, H. (Hrsg.): Perspektiven kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Praxiskonsequenzen aus dem Neuen Steuerungsmodell, Modernisierung des öffentlichen Sektors 30, Berlin, S. 17–26
- Kleinwächter, C.** (2009): Regelungen im Personalvertretungsrecht der Bundesländer für wissenschaftliches und künstlerisches Hochschulpersonal (Stand: 08.09.2009), GEW (Hrsg.): Arbeitspapiere Hochschule und Forschung AP-HuF-2009/13
- König, K./Anger, Y./Franz, A./Keune, D./Pieper, W./Ponier, L./Trautwein, P.** (2007): Kooperation wagen. 10 Jahre Hochschulsteuerung durch vertragsförmige Vereinbarungen, HoF-Arbeitsberichte 1, Wittenberg
- Kossens, M.** (2002): Die Konsequenzen für das Personalvertretungsrecht nach dem Beschluss des BVerfG zum Schleswig-Holsteinischen Mitbestimmungsrecht: Die Typisierung von Beteiligungstatbeständen, Bremen
- Lange, S./Schimank, U.** (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit. New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder, in: Holzinger, K./Jörgens, H./Knill, C. (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken, Politische Vierteljahresschrift 38, Wiesbaden, S. 522–548
- Lanzendorf, U.** (2006): Neue Governance an Hochschulen – Mitbestimmung und Management als neue Partner?, in: Kremberg, B. (Hrsg.): Mitbestimmung und Hochschule, Aachen, S. 25–43

- Lanzendorf, U./Pasternack, P.** (2009): Hochschulpolitik im Ländervergleich, in: Bogumil, J./Heinze, R. G. (Hrsg.): Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz, Modernisierung des öffentlichen Sektors 34, Berlin, S. 13–28
- Laske, S./Meister-Scheytt, C./Loacker, B./Lederbauer, D.** (2007): Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten – Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment, in: Das Hochschulwesen 3, S. 66–73
- Minssen, H./Molsich, B./Wilkesmann, U./Andersen, U.** (2003): Kontextsteuerung von Hochschulen. Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung, Berlin
- Mintzberg, H.** (1983): Structure in Fives. Designing effective organizations, Eaglewood Cliffs
- Müller-Böling, D./Schreiter, U.** (1999): Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsmodell, in: Fredowitz, J./Krasny, E./Ziegele, F. (Hrsg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie, Gütersloh, S. 9–25
- Nickel, S.** (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung, München/Mering
- Nitsch, W./Gerhardt, U./Großmann, H./Müller, P.** (1965): Hochschule in der Demokratie: Kritische Beiträge zur Erbschaft und Reform der deutschen Universität, Berlin
- Pasternack, P.** (2006): Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes, Bonn
- Pellert, A.** (2000): Expertenorganisationen reformieren, in: Hanft, A. (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied, S. 39–56
- Schimank, U.** unter Mitarbeit von Meier, F. (2002): Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen, Abschlussbericht für das Bundesministerium für Bildung und Forschung, Hagen
- Schmidt, L./Thelen, D.** (1969): Hochschulreform – Gefahr im Verzuge?, Frankfurt a. M.
- Statistisches Bundesamt** (Hrsg.) (2009a): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit: Bevölkerungsfortschreibung: 2008, Fachserie 1/Reihe 1.3, Wiesbaden
- Statistisches Bundesamt** (Hrsg.) (2009b): Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen: Wintersemester 2008/2009, Fachserie 11/Reihe 4.1, Wiesbaden
- Wannöffel, M.** (2009): Hochschulräte: Wer sitzt drin und welche Erwartungen können sie erfüllen, in: Keller, A./Staack, S. (Hrsg.): Innovation durch Partizipation, Bielefeld, S. 135–141
- Wannöffel, M.** (2010): Die neue Steuerung: Personalräten kommt Schlüsselrolle zu, in: duzAKADEMIE 01, Berlin, S. 4–5
- Weick, K. E.** (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Cornell University, Administrative Science Quarterly 21, S. 1–19
- Zechlin, L.** (2006): Im Zeitalter des Wettbewerbs angekommen. Der Differenzierungsprozess innerhalb der Universitäten läuft, in: Forschung & Lehre 8, S. 394–396