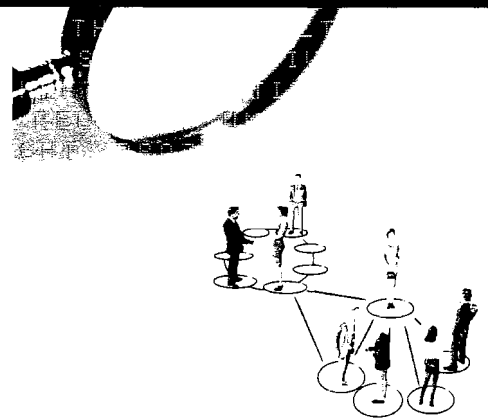


Uwe Wilkesmann
Christian J. Schmid (Hrsg.)

Hochschule als Organisation



ORGANISATIONSSOZIOLOGIE

Herausgeber
Uwe Wilkesmann.
Christian J. Schmid.
Technische Universität Dortmund, Deutschland

ISBN 978-3-531-18769-3
DOI 10.1007/978-3-531-18770-9

ISBN 978-3-531-18770-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS
© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandabbildung: Maximiliane Wilkesmann
Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Inhalt

Vorwort – Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid	7
Konzeptualisierungen der Hochschule als Organisation	15
Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘ – <i>Barbara M. Kehm</i>	17
Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten – <i>Otto Hüther/Georg Krücken</i>	27
Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ‚unternehmerischen Hochschule‘ – <i>Lothar Zechlin</i>	41
Gelehrtenrepublik und staatliche Anstalt - Verfassungsrechtliche Grundlagen und systemischer Kontext der Organisation Hochschule – <i>Helmut Fangmann</i>	61
Zeitgenössische Hochschulreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus – <i>Anna Kosmützky/Michael Borggräfe</i>	69
Hochschulleitungsorgane	87
Academic Capitalism? - Wirtschaftsvertreter in Hochschulräten deutscher Universitäten. Eine organisationstheoretisch fundierte empirische Analyse – <i>Werner Nienhüser</i>	89
Hochschulräte in der Universitäts-Governance - Was bestimmt ihre Rolle und Wirkmächtigkeit? – <i>Peter M. Kretek/Zarco Dragsic</i>	113
Hochschulleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit – <i>Enno Aljets/Eric Lettkemann</i>	131
„Möglichst keine Konflikte in der Universität“ - Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten – <i>Nadja Bieletzki</i>	155
Varianten der Messung von Organisationsführung - Das Beispiel des Effekts von Anreizsteuerung auf den Formalitätenaufwand der Hochschullehrer – <i>Andres Friedrichsmeier</i>	165
Zur Professionalität von Hochschulleitungen im Hochschulmanagement: Organisationstheoretische Erklärungsversuche zu einer Interviewserie – <i>Fred G. Becker/Wögen Tadsen/Elke Wild/Ralph Stegmüller</i>	191

Hierarchie ohne Macht? Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als ‚vergessene‘ Grenzen der organisatorischen Umgestaltung der deutschen Universitäten¹

*Otto Hüther
Georg Krücken*

1 Konstruktion von Universitäten als complete organizations

Traditionell wurden die Universitäten als spezifische Organisationen angesehen, die sich fundamental sowohl von Wirtschafts- als auch Verwaltungsorganisationen unterscheiden. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang meist auf drei Perspektiven der Organisationsforschung: Universitäten sind lose gekoppelte Systeme (Weick 1976), organisierte Anarchien (Cohen et al. 1972) und der Prototyp der professionellen Bürokratie (Mintzberg 1983). Alle drei genannten Perspektiven machen auf Eigenarten der Organisationsform Universität im Vergleich zum Idealtypus der rationalen bzw. bürokratischen Organisation aufmerksam.

Die Perspektive der losen Kopplung betont das Fehlen von engen Verbindungen zwischen Organisationsteilen und daraus folgend die Problematik einer gesamtorganisatorischen Steuerung. Die Professionsperspektive fokussiert insbesondere auf die Verlagerung von Machtpotentialen in Richtung operativem Kern, den Einbau von Kollegialitätsprinzipien und die latenten Konflikte zwischen der Logik der Profession und der Logik der Hierarchie. Beide Organisationsperspektiven markieren damit eine vergleichsweise schwache Stellung der Organisationsführung gegenüber dem operativen Kern. Das Bild der organisierten Anarchie hingegen stellt Entscheidungsprozesse in Universitäten in den Mittelpunkt und betont, dass unter der Bedingung von problematischen Präferenzen, unklaren Technologien und fluktuierender Partizipation zweckrationale Entscheidungen nicht die Regel darstellen.

Während in der Forschung zu den Universitäten also traditionell deren Sonderstatus als Organisation hervorgehoben wurde, wird dies durch die international feststellbaren Reformen der Universitäten seit Anfang der 1980er Jahre zumindest in Frage gestellt. In England beginnt ab den 1980er Jahren eine Entwicklung, die traditionelle Regelungsstrukturen der europäischen Universitäten umgestaltet (z. B. Leisyte et al. 2006; Risser 2003). Auch die Niederlande werden relativ früh von dieser Entwicklung erfasst (z. B. de Boer et al. 2006). Ab den 1990er Jahren ist dann in fast allen westlichen Hochschulsystemen eine Veränderung der traditionellen Governancestructuren zu bemerken. Es bildet sich ein „global model“ (Baker/Lenhardt 2008: 1) der Hochschulgovernance heraus, das

¹ Der vorliegende Beitrag ist eine gekürzte und überarbeitete Version des folgenden Artikels: Otto Hüther/Georg Krücken, Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen – organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen (In: Soziale Welt 62, Heft 3, 2011: 303-323).

nicht nur in Europa, sondern weltweit den Diskurs um Hochschulreformen dominiert. Reformmaßnahmen in den nationalen Universitätssystemen können deshalb nur noch dann Legitimität beanspruchen, wenn sie sich im Rahmen dieses „policy paradigm“ (Hall 1993) bewegen (Lange/Schimank 2007: 525).

Dass sich Organisationen angleichen, ist im Rahmen der soziologischen Organisationstheorie kein neuer Gedanke. Hier ist zum Beispiel auf die Isomorphismusthese des Neoinstitutionalismus zu verweisen (DiMaggio/Powell 1983). Auch in der historischen Entwicklung der Universitäten sind Angleichungstendenzen zwischen Universitäten kein Sonderfall. Man denke nur an die weltweite Durchsetzung des humboldtschen Universitätsmodells im 18. Jahrhundert (Altbach 1991). Das wirklich Neue an den momentan vorzufindenden Entwicklungen scheint dabei zu sein, dass als Anpassungsvorbild nicht Organisationen gleichen Typs verwendet werden und der Isomorphismus auch nicht seinen Ursprung im organisationalen Feld der Universitäten hat (Krücken/Meier 2006). Die Angleichung ist vielmehr deutlich basaler angelegt, weil als Vorbild ein allgemeines Modell der Organisation verwendet wird, wie es sich insbesondere im Bereich der Wirtschaft finden lässt. Besonders deutlich wird dies in einem zentralen Aufsatz aus dem Jahr 2000 von Brunsson/Sahlin-Andersson. Die Autoren argumentieren hier, dass die Reformen im Zuge des NPM als ein Versuch interpretiert werden können, öffentliche Verwaltungen und Universitäten als complete organizations mit Akteursstatus zu konstruieren. Dass hier als Vergleichs- und Zielvorstellung ein allgemeines und basales Modell der Organisation zugrunde gelegt wird, wird daran deutlich, dass die Merkmale von complete organizations aus der Literatur abgeleitet sind und als Konsens in Bezug auf „the important aspects that constitute organizations“ (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000: 723) bezeichnet werden. Complete organizations zeichnen sich daraus folgend durch Gesamtidentität (Autonomie, kollektive Ressourcen, Abgrenzung zur Umwelt, Selbstwahrnehmung als Organisation), Hierarchie (Koordination und Kontrolle, internes Management) und Rationalität (eindeutige Ziele, Messung und Zurechnung von Leistungen) aus.

Im Vergleich zu den traditionellen (Organisations-)Beschreibungen der Universitäten wird anhand dieser Kriterien deutlich, dass Universitäten tatsächlich incomplete organizations sind: Universitäten sind lose gekoppelte Systeme ohne Gesamtidentität, Hierarchie widerspricht dem in der Professionsperspektive betonten Kollegialitätsprinzip, und Rationalität im Sinne von Brunsson/Sahlin-Andersson (2000) ist nicht mit der Beschreibung organisierter Anarchien, deren Prozesse typischerweise nicht zweckrational verlaufen, in Einklang zu bringen.

Auch wenn Brunsson/Sahlin-Andersson (2000: 730 f.) betonen, dass es sich bei den beschriebenen Konzepten zunächst um Konstruktionen und Diskurse handelt und es abzuwarten ist, ob bzw. wie sich die Reformen des öffentlichen Sektors und der Universitäten tatsächlich auswirken, finden sich ohne Zweifel sowohl im Rahmen der internationalen (z.B. de Boer et al. 2007; Krücken/Meier 2006) als auch der deutschen (Meier 2009; Hüther 2010) Reformen Hinweise für diese Entwicklung.

Allerdings weisen neuere Forschungen darauf hin, dass die Universitätsreformen im Zusammenhang mit dem NPM-Modell und der Konstruktion von complete organizations sowohl im internationalen (vgl. z.B. die Studien in Krücken et al. 2007; Braun/Merrien 1999; Ferlie et al. 2008) als auch im nationalen Kontext (Hüther 2010) relevante Unterschiede aufweisen. Neben diesen Einschränkungen bei der Umsetzung des NPM-Modells und damit der Angleichung der Universitäten ist gleichfalls zu erwarten, dass einige Besonderheiten des Organisationstyps erhalten bleiben. So ist aus organisationssoziologischer Perspektive zu vermuten, dass Charakteristika loser Kopplung, diskursive

Verfahren und die Orientierung am Kollegialitätsprinzip sowie die Probleme der Zielbestimmung und Leistungsmessung weiterhin von hoher Relevanz sind und auch in Zukunft bleiben werden.

Eine weitere Einschränkung der Angleichungstendenzen der Universitäten wurde bisher in der Literatur nicht behandelt. Wir stellen sie deshalb in das Zentrum unseres Artikels. Diese Einschränkung besteht in den spezifischen Karriere- und Beschäftigungsbedingungen an deutschen Universitäten, die wir anhand der Luhmann'schen Unterscheidung von Organisations- und Personalmacht (Luhmann 1975: 104 ff.) analysieren. Hier zeigt sich, dass Universitäten im Hinblick auf ihre wissenschaftlichen Mitglieder weder über Organisationsmacht noch über Personalmacht verfügen. Beide Machtquellen sind aber zentral, um innerhalb von Organisationen Hierarchie als Koordinationsmechanismus einzusetzen. Organisationsleitungen benötigen nämlich Macht- und Sanktionspotentiale gegenüber den Mitgliedern der Organisation, da nur so die Verbindlichkeit ihrer Entscheidungen abgesichert werden kann. Fehlen hingegen glaubhafte Macht- und Sanktionspotentiale, dann ist der Einsatz von Hierarchie kaum möglich. Trotz weitreichender Angleichungen der Organisation ‚Universität‘ an Organisationen anderer gesellschaftlicher Bereiche bilden, so unsere These, die Karrieremuster und Beschäftigungsbedingungen an deutschen Universitäten deshalb eine fundamentale Barriere für die Angleichung der Organisation ‚Universität‘ an andere Organisationstypen, weil diese dazu führen, dass die Organisationsführung kaum Macht- und Sanktionspotentiale gegenüber den wissenschaftlichen Mitgliedern besitzt.

2 Karriere- und Beschäftigungsbedingungen als Barrieren der Konstruktion zu complete organizations

Wir sehen insbesondere in Bezug auf die institutionellen Voraussetzungen zur Nutzung von interner Hierarchie – als einer der drei Hauptkomponenten zur Konstruktion von complete organizations – erhebliche Abweichungen bei den deutschen Universitäten nicht nur im Vergleich zu Unternehmen und Verwaltungen, sondern auch im Vergleich zu Universitäten in anderen nationalen Settings. Diese Abweichungen sind dabei in einem langen historischen Prozess entstanden und haben ihren Ursprung letztendlich in der starken Stellung des einzelnen Professors im deutschen Universitätssystem. Dabei ist die Unabhängigkeit der Professoren in der historischen Entwicklung das zentrale Merkmal für akademische und wissenschaftliche Freiheit, wobei diese Gleichsetzung auch heute noch nachwirkt (vgl. Baker/Lenhardt 2008). Aufgrund dieser deutschen Tradition, die sich dann eben auch in spezifischen institutionellen Regulierungen widerspiegelt, ergeben sich starke Barrieren in Bezug auf die Konstruktion von complete organizations, weil die Organisationsführung kaum über Macht- und Sanktionspotentiale gegenüber den wissenschaftlichen Mitgliedern der Organisation verfügt. Diese Organisationschwäche der Universitäten ist unserer Argumentation zufolge grundlegend mit den wissenschaftlichen Karrieremustern und Beschäftigungsbedingungen an deutschen Universitäten verknüpft, die den Einsatz von Personal- und Organisationsmacht nur in geringem Maße ermöglichen.

Hierbei ist zu beachten, dass sowohl die Personal- als auch die Organisationsmacht ihre größte Wirkungskraft weniger in der konkreten Anwendung findet, sondern in der Antizipation der Mitglieder in Bezug auf ihren konkreten Einsatz. Beide Machtquellen sind deshalb dann besonders wirksam, wenn ihr Einsatz als latente Hintergrundmöglichkeit bei der Wahl der Handlungsoptionen durch die Organisationsmitglieder mitläuft. Die eher

seltenern Gelegenheiten, in denen die Machtquellen tatsächlich zum Einsatz kommen, also ein Aufstieg oder ein Organisationsausschluss erfolgen, dienen dann auch dazu zu zeigen, dass die Machtpotentiale vorhanden sind und jederzeit manifest werden können. Dass dies an deutschen Universitäten nur in sehr begrenztem Maße der Fall ist, soll im Folgenden auch im Vergleich mit anderen Ländern gezeigt werden.

2.1 Personalmacht

In typischen Wirtschaftsorganisationen, aber auch Verwaltungen, werden die Handlungen von Mitgliedern unter anderem dadurch gesteuert, dass Vorgesetzte Einfluss darauf haben, ob Mitglieder begehrte Stellen in der Organisation erlangen. Eine Kontrolle von Handlungen wird also dadurch erreicht, dass die Mitglieder begehrte Positionen erreichen wollen und der Erwerb von der Führung abhängt (Luhmann 1975: 106). Über diese ‚Personalmacht‘ verfügen die deutschen Universitäten in der Regel aber nicht.

Zunächst ist in diesem Zusammenhang auf die Karrierewege der deutschen Wissenschaftler hinzuweisen. Hier fällt auf, dass nach dem Erreichen einer Professur keine weiteren Karriereschritte innerhalb des deutschen Wissenschaftssystems vorgesehen sind. Lediglich durch eine Differenzierung der Professuren (C2 bis C4 bzw. W2 bis W3) ergeben sich im deutschen System Unterscheidungen, die primär mit der Steigerung von ökonomischem Kapital verbunden sind, aber für Außenstehende nicht sichtbar gemacht werden. Letzteres folgt daraus, dass es keine Unterscheidung in der Benennung von Professoren in der Außerdarstellung gibt. C3/W2 und C4/W3 tragen jeweils den Professorentitel und sind eben nicht gezwungen, den jeweiligen Zusatz zu verwenden.

Aus Sicht der jeweiligen Organisation sind diese Unterscheidungen allerdings machttechnisch nicht nutzbar, da ein interner Aufstieg der Professoren aufgrund des Hausberufungsverbots in der Regel nicht möglich ist. Hierbei ist allerdings zu betonen, dass ein formal striktes Hausberufungsverbot in der Bundesrepublik nie vorhanden war, weil eine solche Regelung auch gegen Artikel 33 Abs. 2 des Grundgesetzes verstoßen würde, der für die Besetzung von öffentlichen Ämtern als Auswahlkriterien lediglich Eignung, Befähigung und fachliche Leistung vorsieht. Formal rechtlich wird unter dem Hausberufungsverbot vielmehr die bereits in der ersten Fassung des HRG von 1976 vorhandene Formulierung des § 45 Abs. 2 verstanden, nach der nur in begründeten Ausnahmefällen die Berufung eines Mitglieds der eigenen Hochschule möglich war. Eine solche Berufung war aber formal-rechtlich immer möglich. An diesem Sachverhalt hat sich auch in der aktuellen Gesetzeslage nichts verändert. Dass es in Deutschland dennoch ein faktisch wirksames Hausberufungsverbot gibt, ist deshalb nur durch das Ineinandergreifen der (weichen) formal-rechtlichen Regelung und einer starken informell-normativen Überzeugung der Professoren, dass Hausberufungen nicht legitim sind, zu erklären. Festzuhalten ist deshalb, dass Karrierechancen für Professoren in aller Regel nicht von der jeweiligen Arbeitsorganisation eröffnet werden können, sondern nur durch eine andere Organisation.

Bei den neu geschaffenen Juniorprofessuren ergibt sich ein etwas anderes Bild. Zunächst ist es hier möglich, dass interne Kandidaten eine solche Professur übernehmen. Dies kommt auch nicht ganz selten vor. Nach der Studie von Federkeil und Buch sind immerhin 20 % der befragten Juniorprofessoren an der Hochschule berufen worden, an der sie promoviert wurden, und dies obwohl sie diese Hochschule nach der Promotion nicht bzw. nicht länger als zwei Jahre verlassen hatten (Federkeil/Buch 2007). Für die Juniorprofessoren ergibt sich daraus zumindest zum Teil eine interne Karriere in der

Universität. Das Problem für diese intern Berufenen ist allerdings, dass ein Tenure-Track-Verfahren ausgeschlossen ist. Dies liegt daran, dass Juniorprofessoren nicht auf eine W2- oder W3-Professur an der gleichen Universität berufen werden können, wenn sie nicht an einer anderen Universität promoviert wurden bzw. nicht mindestens mehrere Jahre außerhalb der berufenden Hochschule wissenschaftlich tätig waren. Diese Regelung wurde bereits bei der Einführung der Juniorprofessur bei der 5. Novelle in § 45 Abs. 2 geregelt und findet sich mittlerweile – in wenigen Fällen mit geringfügigen Änderungen – in allen Landeshochschulgesetzen.

Für diejenigen Juniorprofessoren, die ihre Promotion an einer anderen Hochschule erworben haben bzw. zumindest mehrere Jahre an einer anderen Hochschule beschäftigt waren, gilt diese Einschränkung hingegen nicht. Hier könnten die Universitäten interne Karrieren für ihre Juniorprofessoren ermöglichen. Allein die Zahlen zeigen, dass nur wenige Universitäten von der Möglichkeit des Tenure-Track Gebrauch machen. Nur 8 % der in der Studie von Federkeil/Buch befragten Juniorprofessoren verfügen über ein Tenure-Track im eigentlichen Sinn, also die Möglichkeit, eine Professur ohne öffentliche Ausschreibung zu erhalten. Bei weiteren 12 % wird zumindest eine Bewerbung auf eine öffentlich ausgeschriebene Professur der Universität ermöglicht (Federkeil/Buch 2007).

Dass die große Mehrheit der Juniorprofessoren zum einen nicht aus der eigenen Universität rekrutiert wird und zum anderen keine Tenure-Track-Option besitzt, zeigt dann auch die große informell-normative Wirkung des deutschen Hausberufungsverbots. Aber selbst wenn diese Normen sich im Zeitverlauf abschwächen sollten, bleibt ein weiteres Problem: Es gibt insgesamt recht wenig Juniorprofessuren. Nach den letzten Zahlen waren 2009 in den Universitäten lediglich 994 Juniorprofessoren tätig (Statistisches Bundesamt 2009: 4). Hingegen schrumpften die traditionellen Habilitationsstellen der C-Besoldungsstufen (C1-, C2-Assistenten und Dozenten) seit 1998 um mehr als 10.000 Stellen (Statistisches Bundesamt 2007: 32; Statistisches Bundesamt 2009: 23). Diese Stellen wurden mehrheitlich in wissenschaftliche Mitarbeiterstellen ohne weiteren Zusatz umgewandelt, was bedeutet, dass die Mehrheit der potentiellen W2- und W3-Professoren sich nicht auf einer Juniorprofessorenstelle befindet. Für den Personenkreis der wissenschaftlichen Mitarbeiter gilt aber nach wie vor das oben beschriebene (weiche) formal-rechtliche Hausberufungsverbot. Hinzu kommt bei diesem Personenkreis – abgeschwächt sicherlich auch für Juniorprofessoren –, dass die informelle Norm, keine Hausberufungen vorzunehmen, weiterhin besteht. Daraus ergibt sich dann ein zwar nicht formal vorgeschriebenes Hausberufungsverbot, aber ein faktisch wirksames.

All dies führt zu der Einschätzung, dass zumindest bisher beim Übergang von der Juniorprofessur bzw. einer Assistenten- oder wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle auf eine W2- oder W3-Professur für die Organisationsführung kein relevanter Aufbau von Personalmacht stattgefunden hat. Noch immer ist der absolute Regelfall, dass bei der Erstberufung ein Universitätswechsel vorgenommen werden muss. So spricht auch Musselin (2010: 188) im Hinblick auf das deutsche akademische Karrieresystem zusammenfassend davon, dass es sich hier um ein System handelt, in dem ganz eindeutig „external labor markets“ dominieren und deutsche Universitäten „no opportunities of internal career advancement“ zu bieten haben.

Etwas anders stellt sich die Situation bei den weitaus meisten Positionen unterhalb der Professur dar. Hier ist grundsätzlich ein Aufstieg auch innerhalb der Organisation von einem wissenschaftlichen Mitarbeiter der Prädoc- zu einem Mitarbeiter der Postdoc-Phase möglich und auch nicht gerade unüblich. Vielmehr ist hier zu konstatieren, dass es einen internen Arbeitsmarkt gibt, der starke Züge von Patronage aufweist. Dies wird bereits darin

deutlich, dass die Professoren ihre wissenschaftlichen Mitarbeiter für die Promotionsphase meist aus dem Pool der ihnen bekannten Studenten rekrutieren. Die Rekrutierung der ‚Assistenten‘ ist ebenfalls durch persönliche Bekanntheit geprägt, wobei häufig Mitarbeiter des eigenen Lehrstuhls zum Zuge kommen (Enders 2008). Während also für die Professoren von einem externen Arbeitsmarkt auszugehen ist, findet sich unterhalb dieser Position im deutschen Hochschulsystem eher ein interner Markt.

Festzuhalten ist, dass auf Lehrstuhlebene durchaus Personalmacht existiert. Da diese aber von den einzelnen Professoren ausgeübt wird, ist sie kein Indikator für die oben beschriebene Konstruktion von complete organizations. Im Gegenteil: Der Professor entscheidet darüber, ob und unter welchen Bedingungen er einen wissenschaftlichen Mitarbeiter weiterbeschäftigt, während weder andere Professoren noch der Institutsleiter oder der Dekan oder gar die Hochschulleitung hier einen direkten Einfluss haben. All dies ist Ausdruck des traditionellen Lehrstuhlprinzips an deutschen Universitäten (Kreckel 2008b: 50), wobei sich am System der Rekrutierung seit der Ordinarienuniversität kaum etwas verändert hat.

Die Macht der Professoren gegenüber den Lehrstuhlmitarbeitern ist sogar größer als die Macht eines Abteilungsleiters in Wirtschaftsorganisationen und Verwaltungen. Dies liegt daran, dass die Abhängigkeit der Mitarbeiter sich nicht nur auf die Frage der Weiterbeschäftigung bezieht, sondern auch auf die Weiterqualifikation und somit dem Verbleib im wissenschaftlichen System. Sowohl für die Promotion als auch für die Habilitation ist die Unterstützung des Professors unabdingbar. Die in Deutschland traditionell wenig strukturierte Promotions- und Habilitationsphase mit dem immer noch vorherrschenden ‚Meister-Schüler-Modell‘ hat dann nicht nur Auswirkungen auf Alter, die Art der Betreuung usw., sondern auch auf die Machtverhältnisse innerhalb der Universität. Durch den Aufbau von Graduiertenkollegs wird zwar versucht, die Doktorandenausbildung stärker auf Instituts- oder Fakultätsebene zu verlagern, noch immer promoviert aber der weitaus größte Teil an einem Lehrstuhl (Bosbach 2009). Für die wissenschaftlichen Mitarbeiter an Lehrstühlen ergibt sich dann auch eine Bindung an den jeweiligen Professor und nicht an die Organisation. Um es klar zu sagen: Der Professor hat etwas zu bieten, nicht die Universität.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass die Universitätsführung an deutschen Universitäten kaum einen Einfluss auf den operativen Kern über die Personalmacht ausüben kann. Sie kann weder Karrieren verhindern, noch kann sie welche bieten.

In fast allen anderen nationalen Universitätssystemen ist dies anders². Entweder es gibt geordnete interne Karrieren innerhalb einer Universität oder aber es wird zumindest auf ein Hausberufungsverbot verzichtet bzw. eine solche Regelung wird nicht wie in Deutschland auch stark informell-normativ abgestützt. Das betrifft dann nicht nur die Professoren, sondern auch die weitaus meisten anderen Beschäftigten im wissenschaftlichen Bereich der Universitäten. Dies liegt auch daran, dass viele europäische Hochschulsysteme mittlerweile das traditionelle Lehrstuhlprinzip zugunsten eines Fakultätsprinzips ausgetauscht haben (Enders 2000a), bei dem die Fakultät über die Karriere der wissenschaftlichen Mitglieder entscheidet und nicht der jeweilige Lehrstuhlinhaber (zu beiden Prinzipien Neave/Rhoades 1987: 214 ff.).

² Vgl. hierzu nur die umfangreichen Monographien von Kreckel (2008b) und Musselin (2010), in denen das deutsche akademische Karrieresystem mit anderen europäischen Systemen und dem der USA verglichen wird.

In Bezug auf geordnete Karrieren ist z.B. an die gestuften Aufstiege vom Assistant zum Associate und schließlich zum Full Professor des amerikanischen Systems zu denken (Musselin 2010: 183 ff.). Auch in Großbritannien gibt es traditionell einen internen Aufstieg vom Lecturer zum Reader und schließlich zum Professor. Auch Schweden hat 1999 interne Karrieren geschaffen, wobei die Universitäten sogar verpflichtet wurden, ihrem Personal Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Dies strukturiert und verbessert die Aufstiegsaussichten nicht nur, sondern die Wissenschaftler werden „more dependent on the staffing and promotion policy of their own institution and their own department“ (Askling 2000: 219).

Die Wirkung eines fehlenden formal und informell wirksamen Hausberufungsverbots kann beispielhaft an Frankreich und Italien gezeigt werden. Für Frankreich beschreibt Musselin zwar, dass interne Rekrutierungen als „not legitimate“ betrachtet werden, aber 55 % der französischen Professoren zuvor an der gleichen Universität eine unbefristete Assistenzprofessur innehatten (Musselin 2005: 140). Capano berichtet für Italien, dass trotz eines offiziellen Wettbewerbssystems zwischen 1998 und 2005 95 % der Full-Professoren und 75 % der Associate-Professoren von der gleichen Universität eingestellt wurden, für die sie auch vorher gearbeitet haben (Capano 2008).

Interne Karrieren zur Professur sind daraus folgend in einer Reihe von anderen nationalen Universitätssystemen formal oder informell implementiert, sie werden auf jeden Fall nicht wie in Deutschland durch das Zusammengreifen von rechtlichen und informellen Normen verhindert. Ist eine solche interne Karriere möglich, werden diejenigen Wissenschaftler, die eine solche anstreben, aber auch einer organisationalen Logik unterworfen. Dies folgt daraus, dass sich in aller Regel eine Beteiligung organisationaler Stellen (Hochschulleitung, Dekane) bei der Entscheidung über die Karriere innerhalb der Organisation finden lässt (vgl. die Länderberichte in Enders 2000b sowie Musselin 2010 mit Bezug auf Frankreich und die USA). Die Anpassungsbereitschaft an Regeln und Normen der Organisation dürfte in diesen Systemen dann auch deutlich höher sein, weil die Organisation Karrieren bieten bzw. verwehren kann.

Die wirksame Verhinderung von Karrieren innerhalb der Universitäten in Deutschland ist auch im Vergleich zu anderen Professionsorganisationen ein Alleinstellungsmerkmal. Zwar weist die soziologische Professionstheorie darauf hin, dass Professionelle im Gegensatz zu anderen Berufsgruppen eher Karrieren zwischen Organisationen verfolgen (Scott 1968: 212), dies heißt aber keineswegs, dass Professionsorganisationen nicht versuchen, diese Logik zumindest teilweise zu durchbrechen. So sind interne Karrieren von Ärzten in Krankenhäusern durchaus üblich. Gleiches gilt für Großkanzleien mit ihren ausgeprägten internen Karrieremustern (Heinz et al. 2005: 140 ff.). Der vollkommene Verzicht auf dieses organisationale Machtinstrument im deutschen Universitätssystem ist demnach weder im internationalen Vergleich der Universitätssysteme noch im Vergleich zu anderen Professions-, Wirtschafts- und Verwaltungsorganisationen typisch.

2.2 Organisationsmacht

In den meisten Organisationen existiert neben der Personalmacht noch eine weitere fundamentale Machtquelle, die auf der Ausschlussmöglichkeit der Mitglieder beruht: die Organisationsmacht. Organisationsmacht ist nach Luhmann (1975: 104 ff.) dadurch gekennzeichnet, dass Organisationen die Möglichkeit haben, Mitglieder auszuschließen, wenn diese gegen die Mindestanforderungen der Organisation verstoßen. Mindestan-

forderungen sind dabei die Anerkennung der formalen Organisationsregeln oder das Unterlassen von Handlungen, die offensichtlich den Organisationszielen zuwiderlaufen. Organisationsmacht wird in der Regel von Vorgesetzten ausgeübt. Hierbei ist zu beachten, dass die tatsächliche Anwendung dieser Macht sowohl für das Mitglied als auch für den Vorgesetzten mit erheblichen Transaktionskosten verbunden ist und deshalb für beide eine Vermeidungsalternative darstellt. Die Wirkung der Organisationsmacht liegt deshalb weniger in der tatsächlichen Anwendung, sondern im latenten Mitlaufen der Drohung der Anwendungsmöglichkeit im Hintergrund. Immer dann, wenn eine solche Drohung nicht glaubhaft ist oder gemacht werden kann, kommt es demzufolge zu einer Schwächung dieser Machtquelle.

Im Hinblick auf die Professoren an den deutschen Universitäten sollte deutlich sein, dass ein Rückgriff auf die Organisationsmacht von Seiten der Hochschulleitung kaum möglich ist, weil es keine Verfahren gibt „how a professor could be fired even if he or she is lazy, incompetent or no longer needed“ (Dilger 2007: 109).

Dies liegt zunächst daran, dass die weitaus meisten Professoren Beamte auf Lebenszeit sind. Darüber hinaus ist immer auch die in Art. 5 Abs. 3 Grundgesetz verfassungsrechtlich garantierte Freiheit von Forschung und Lehre zu beachten. Diese Freiheit ist in der deutschen Tradition eng verknüpft mit der Unabhängigkeit der Professoren (Baker/Lenhardt 2008), was ebenfalls die Stellung der Professoren gegenüber der Organisation absichert. Diese institutionellen Absicherungen erschweren letztendlich die Entlassung eines Professors erheblich, was dazu führt, dass eine glaubhafte Androhung des Organisationsausschlusses nicht möglich ist. Die Organisationsführung ist dann darauf angewiesen, riskante Gerichtsverfahren zur Durchsetzung der Organisationsmacht zu führen, was angesichts des hohen Zeit- und Personalaufwandes sowie des ungewissen Ausgangs nur extrem selten vorkommt.

Auch die neueren Universitätsreformen haben kaum etwas an der traditionellen Schwäche dieser Machtquelle verändert. Nach wie vor ist der auf Lebenszeit ernannte Professor das Regelmodell in allen Landeshochschulgesetzen. Einzig die Regelungen in einigen Landeshochschulgesetzen, die erste Professur zu befristen bzw. nur auf Probe zu gewähren, stören das traditionelle Bild. In den Ländern mit Befristungsregel kann deshalb gegenüber einem begrenzten Personenkreis zumindest zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt Organisationsmacht ausgeübt werden. Hier ist demnach eine vorsichtige Aktivierung der Machtquelle zu konstatieren. Ob sie wirklich flächendeckend genutzt wird, bleibt allerdings abzuwarten. Dies auch deshalb, weil sowohl die Anstellung eines Professors im Angestelltenverhältnis als auch die Professur auf Zeit bzw. auf Probe grundsätzlich auch schon durch die Regelungen des HRG von 1976 abgedeckt gewesen wären (Detmer 2004: 50). Die vorhandenen Regelungen wurden aber nicht genutzt, was zumindest auch für die neuen Regelungen nicht auszuschließen ist.

Insgesamt ergibt sich für alle Bundesländer, dass die Organisationsmacht als Sanktionsmöglichkeit der Hochschulleitung gegenüber der großen Mehrheit der Professoren nach wie vor kaum eine Rolle spielt. Insbesondere ist sie nicht so ausgestaltet, dass sie im Hintergrund als latente Drohung mitlaufen könnte.

Die Organisationsebene hat aber nicht nur gegenüber den Professoren keine Organisationsmacht, sondern auch gegenüber dem größten Teil des weiteren wissenschaftlichen Personals. Wie schon bei der Personalmacht ist hier vielmehr festzustellen, dass Organisationsmacht in Bezug auf die Lehrstuhlmitarbeiter bei den Professoren konzentriert ist. Professoren, nicht Dekane oder Hochschulleitungen „hire and potentially fire“ (Dilger 2007: 103) wissenschaftliche Mitarbeiter und entscheiden somit auch über Aufnahme und

Ausschluss von Organisationsmitgliedern. Dass Professoren und nicht Institute oder Fakultäten gatekeeper der wissenschaftlichen Karriere bis zur Professur sind, folgt gleichfalls aus dem traditionellen deutschen Lehrstuhlprinzip mit seiner Betonung der Unabhängigkeit des Professors.

Der Mangel an Organisationsmacht in deutschen Universitäten ist dabei im internationalen Vergleich keinesfalls ein stabiles Muster. Zunächst ist der Beamtenstatus – und damit die generelle Unkündbarkeit der Professoren – in vielen anderen Ländern nicht vorhanden oder wurde, wie z.B. in Schweden (Burkhardt 2008), abgeschafft. Die Professoren haben zwar dann nicht befristete Verträge, bleiben aber kündbar. Auch in den Niederlanden und Großbritannien ist der Ausschluss von Professoren möglich. Es zeigt sich gerade in diesen beiden Ländern, in denen die Umsetzung des NPM-Modells besonders weit fortgeschritten ist, dass im Reformverlauf die Möglichkeit geschaffen und auch genutzt wurde, Professoren zu entlassen (de Weert 2000; Fulton 2000). Unabhängig davon, wie begründet diese Entlassungen waren, verstärken sie im Reformprozess aber das Steuerungspotential durch Organisationsmacht, weil sie eine glaubhafte Androhung der Nutzung ermöglichen bzw. erleichtern.

Das Vorherrschen von Tenure-Positionen für Professoren an amerikanischen Hochschulen, die ihnen eine für das amerikanische Beschäftigungssystem untypisch hohe berufliche Absicherung gewährleisten, ist in den letzten Jahren erheblich kritisiert worden (Musselin 2010: 27 f.). Auch hier ist zu konstatieren, dass es zu einer Verstärkung der Organisationsmacht gekommen ist. So zeigen die Zahlen, dass insgesamt das Tenure-Track-System zurückgefahren wurde und stattdessen an den Universitäten vermehrt Wissenschaftler befristet eingestellt wurden, die auch leichter wieder ausgeschlossen werden können. Der Anteil der Wissenschaftler mit Tenure ist so in den USA von 65 % im Jahr 1980/81 auf 49 % im Jahr 2007/08 gesunken (vgl. National Center for Education Statistics). Chait (2002: 19) zufolge ist es insbesondere zu einem dramatischen Anstieg von Teilzeitprofessuren in den USA gekommen, deren Anteil an den Professuren insgesamt sich zwischen 1970 und 1995 von 22 % auf 41 % nahezu verdoppelt hat. Diese Tendenz zeigt sich in der Analyse von Donoghue (2008) zufolge besonders dramatisch im Hinblick auf Fächer, die wie die Geisteswissenschaften keinen unmittelbaren ökonomischen Nutzen erwarten lassen, sowie im Hinblick auf Hochschulen, die gewinnorientiert und/oder rein ausbildungsorientiert sind. Der zu konstatierende Rückgang von Tenure-Track-Optionen führt im Ergebnis dazu, dass der Einsatz von Organisationsmacht in den amerikanischen Universitäten erleichtert wird. Ähnliche Tendenzen sind auch für die britischen Universitäten vorhanden (Kreckel 2008a) und sind hier in Zusammenhang mit der finanziellen Unsicherheit aufgrund der seit den 1980er Jahren eingeführten leistungsabhängigen Mittelvergabe entstanden. Die Universitäten reagieren auf diese Unsicherheit damit, dass sie den Anteil an festangestellten Mitarbeitern deutlich verringern und deshalb auch keine Tenure-Track-Optionen gewähren (Fulton 2000).

Der Verzicht auf Organisationsmacht ist aus diesen Betrachtungen heraus keineswegs ein typisches Muster in anderen Universitätssystemen. In Deutschland wird demgegenüber auf eine Machtquelle der Organisationsführung verzichtet, die in anderen nationalen Systemen zur Verfügung steht.

3 Abschließende Überlegungen

Wie wir versucht haben zu zeigen, gibt es zwar einen generellen Trend in Richtung auf sogenannte complete organizations (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000). Jedoch ist die Umsetzung in Organisationen auf spezifische Machtpotentiale angewiesen. So ist der Aufbau von interner Hierarchie ohne Machtpotentiale der Organisationsführung gegenüber dem operativen Kern nicht möglich. Die beiden für die Kontrolle des Verhaltens der Mitglieder typischen und dominierenden Machtquellen in Organisationen – die mit Karrierechancen lockende Personalmacht und die mit dem Ausschluss aus der Organisation drohende Organisationsmacht – sind in deutschen Universitäten in Bezug auf den operativen Kern erheblich eingeschränkt. Dies zeigen nicht nur die aufgezeigten internationalen Vergleichsperspektiven, sondern auch die zwischen Organisationstypen. Während in Wirtschaftsorganisationen zumeist beide Machtquellen zur Verfügung stehen, besteht in deutschen Verwaltungen sowie in anderen nationalen Universitätssystemen vor allem die Möglichkeit, auf Personalmacht zu setzen; Organisationsmacht steht als weitere Machtquelle in anderen Universitätssystemen zunehmend zur Verfügung.

Da deutsche Universitäten gegenüber ihrem wissenschaftlichen Personal kaum über Karriereanreize und Sanktionsmöglichkeiten verfügen, stellt sich die Frage, ob es Alternativen zu diesen typischen Machtquellen in Organisationen gibt. Für Deutschland sind hier insbesondere die neueren Veränderungen in Bezug auf die Leistungsbesoldung und die befristete Mittelzusage von Bedeutung.

Ganz grundsätzlich ist darauf hinzuweisen, dass beide Reformmaßnahmen das Macht- und Sanktionspotential der Organisationsführung stärken. Unserer bisherigen Argumentation folgend besteht die Neuartigkeit aus organisationssoziologischer Sicht vor allem darin, dass die Gewährung oder der Entzug von Ausstattung und Leistungsbesoldung insgesamt an die Universität als Organisation delegiert wurde, also nicht mehr wie im traditionellen System Gegenstand von Verhandlungen zwischen Professor und Ministerium sind.

Allerdings sind bei der Leistungsbesoldung und der befristeten Mittelzusage auch Probleme erkennbar. Erstens ist darauf hinzuweisen, dass beide organisationalen Machtpotentiale im deutschen Fall nur bestimmte Mitgliedergruppen umfassen. Für die neue Dynamik der Gehalts- und Ausstattungsstrukturen gilt zunächst, dass sie sich nur auf Professoren beziehen, die anderen wissenschaftlichen Beschäftigten hingegen nicht erfassen. Ihre Reichweite im Hinblick auf das hier diskutierte Verhältnis von Hochschulorganisation und ihren wissenschaftlichen Mitarbeitern bleibt demnach begrenzt. Zweitens unterliegt die Nutzung von variablen Gehalts- und Ausstattungsstrukturen spezifischen Wirkungsgrenzen, die sich vor allem auf fachlich-disziplinäre Unterschiede beziehen. Im Hinblick auf die Leistungsbesoldung dürften Professoren, die außerhalb der Universitäten relevante Einkommensquellen haben, von diesem Anreizmechanismus nicht oder doch kaum betroffen sein. Hier ist insbesondere an die Medizin, die Rechtswissenschaft oder die Ingenieurwissenschaften zu denken. Eben solche Unterschiede gelten auch hinsichtlich der befristeten Mittelzusage für Ausstattungsfragen. Klassische geisteswissenschaftliche Fächer, in denen die Forschung weitgehend Individualforschung ist, sind hiervon unabhängiger als stärker vernetzte Wissenschaften, die, wie weite Teile der Naturwissenschaften, auf eine erhebliche personelle und materielle Ausstattung angewiesen sind, um überhaupt Forschung durchführen zu können (Jansen et al. 2007).

Hinzu kommt, dass die Reformen bisher einseitig auf eine Stärkung der Organisations-ebene über die Verteilung von Finanzen ausgerichtet sind und ökonomisches Kapital zum dominanten Steuerungsmedium wird. Dagegen kann zunächst eingewendet werden, dass im

Wissenschaftssystem Geld das falsche Steuerungsmedium ist, weil es nicht fähig ist, auf das Verhalten der Wissenschaftler bzw. die Selbstorganisation der Wissenschaft einzuwirken (Minssen/Wilkesmann 2003; Luhmann 1990). Sollte diese Einwirkung aber dennoch gelingen, dann entsteht das Problem, dass nicht absehbar ist, welche möglicherweise problematischen Effekte hieraus resultieren. So wird häufig vermutet, dass Professoren auf die neuen extrinsischen Motivationsanreize mit einem langfristig für die Wissenschaft schädlichen Verlust ihrer intrinsischen Motivationsquellen reagieren (z.B. Zauner 2005: 190).

Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass die neu geschaffenen Anreizmechanismen in Deutschland nicht den gesamten wissenschaftlichen Kern der Universität umfassen, nicht alle Professoren in gleicher Weise treffen und einseitig auf Geld als Steuerungsmedium setzen. Im Gegensatz zur Organisations- und Personalmacht können sie deshalb nicht als basale und umfassende Machtpotentiale der Organisation angesehen werden, da die große Mehrheit der Mitglieder gerade nicht quasi automatisch und relativ unabhängig von anderen Faktoren erfasst wird. Dies wird auch durch einen Vergleich mit anderen Hochschulsystemen, Wirtschaftsorganisationen und Organisationen der öffentlichen Verwaltung deutlich. Hier wird erkennbar, dass die Höhe des Gehaltes und die Ausstattung die Organisations- und Personalmacht eher flankieren, aber nicht fähig sind, diese im Sinne funktionaler Äquivalente zu ersetzen. Relativ zu anderen Universitätssystemen, Verwaltungs- und Wirtschaftsorganisationen ist deshalb zu konstatieren, dass die Organisationsebene der deutschen Universitäten in Bezug auf Karrieren und Beschäftigungsbedingungen auch nach den bisherigen Reformen vergleichsweise schwach bleibt. Aufgrund des Fehlens bzw. der erheblichen Einschränkungen der im Artikel diskutierten Machtquellen können sich deutsche Universitäten folglich nur begrenzt in Richtung von complete organizations im Sinne von Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) entwickeln.

Hinzuweisen ist noch darauf, dass unsere Analyse fehlende institutionelle Voraussetzungen von Hierarchie mit Hilfe eines für diesen Zweck nützlichen instrumentellen Machtkonzeptes aufgezeigt hat. Hier wäre in der zukünftigen Forschung sicherlich eine Beachtung weiterer Aspekte von Macht sinnvoll. Während nämlich unsere instrumentelle Analyse stark auf formale Rechte der Organisationsführung abstellt, ist damit noch nichts darüber ausgesagt, ob in der Organisation der Einsatz der formal vorhandenen Macht als legitim angesehen wird. Dies führt dann zu der Frage, was in der jeweiligen Organisation als taken-for-granted angesehen wird bzw. was die rules of appropriateness sind, wie gerade von Seiten neo-institutionalistischer Organisationsanalysen betont wird (Hasse/Krücken 2005; March/Olsen 1989). Diese deutlich stärker informell wirkenden Voraussetzungen von Macht- und damit Hierarchieeinsatz können ebenfalls wichtige Barrieren auf dem Weg zu complete organizations darstellen. Allerdings werden diese informellen Grenzen erst dann sichtbar, wenn, wie wir es in diesem Artikel vorgenommen haben, zunächst die formalen Regelungen eingehend untersucht werden. Geht man so vor, sind auch – über den unspezifischen Hinweis auf die jeweilige ‚Organisationskultur‘ hinaus – Wirkungsweise und Effekte von formalen und informellen Regeln trennbar und können in ihrem Zusammenspiel untersucht werden.

Literatur

- Altbach, P. G. (1991): University Reform. In: Altbach, P. G. (ed.): International higher education. An Encyclopedia. New York, London: 261-274.
- Asklng, B. (2000): Academic Staff in Sweden. In: Enders, J. (ed.): Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe. Frankfurt/M: 210-223.
- Baker, D. P./Lenhardt, G. (2008): The institutional crisis of the German research university. In: Higher Education Policy, 21: 49-64.
- Bosbach, E. (2009): Von Bologna nach Boston. Perspektiven und Reformansätze in der Doktorandenausbildung anhand eines Vergleichs zwischen Deutschland und den USA. Leipzig.
- Braun, D./Merrien, F. (ed.) (1999): Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. London.
- Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, 21: 721-746.
- Burkhardt, A. (2008): Schweden. In: Kreckel, R. (Hg.): Zwischen Promotion und Professur. Leipzig: 203-238.
- Capano, G. (2008): Looking for serendipity: the problematical reform of government within Italy's Universities. In: Higher Education, 55: 481-504.
- Chait, R. P. (ed.) (2002): The Question of Tenure. Cambridge, Mass.
- Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17: 1-25.
- de Boer, H./Enders, J./Leisyte, L. (2007): Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University. In: Public Administration, 85: 27-46.
- de Boer, H./Leisyte, L./Enders, J. (2006): The Netherlands – 'Steering from a Distance'. In: Kehm, B. M./Lanzendorf, U. (eds.): Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries. Bonn: 59-96.
- Detmer, H. (2004): Das Recht der Universitätsprofessoren. In: Hartmer, M./Detmer, H. (Hg.): Hochschulrecht. Ein Handbuch für die Praxis. Heidelberg: 46-123.
- de Weert, E. (2000): Academic Staff in the Netherlands. In: Enders, J. (ed.): Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe. Frankfurt/M: 168-180.
- Dilger, A. (2007): German Universities as State-sponsored Co-operatives. In: management revue, 18: 102-116.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The iron cage' revisited: institutional isomorphism and the collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review, 48: 147-160.
- Donoghue, F. (2008): The Last Professor. The Corporate University and the Fate of the Humanities. New York.
- Enders, J. (2000a): Academic Staff in the European Union. In: Enders, J. (ed.): Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe. Frankfurt/M: 29-53.
- Enders, J. (ed.) (2000b): Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe. Frankfurt/M.
- Enders, J. (2008): Professor werden ist sehr schwer, Professor sein dann gar nicht mehr? Ein Beitrag zur Personalstrukturreform an den Hochschulen. In: Matthies, H./Simon, D. (Hg.): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. Wiesbaden: 83-99.
- Federkeil, G./Buch, F. (2007): Fünf Jahre Juniorprofessur – Zweite CHE-Befragung zum Stand der Einführung, Arbeitspapier Nr. 90. Gütersloh.
- Ferlie, E./Musselin, C./Andresani, G. (2008): The Steering of Higher Education Systems: A Public Management Perspective. In: Higher Education, 56: 325-348.
- Fulton, O. (2000): Academic Staff in the United Kingdom. In: Enders, J. (ed.): Employment and Working Conditions of Academic Staff in Europe. Frankfurt/M: 224-234.
- Hall, P. A. (1993): Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policy-making in Britain. In: Comparative Politics, 25: 275-296.
- Hasse, R./Krücken, G. (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld.
- Heinz, J. P./Nelsen, R. L./Sandefur, R. L./Laumann, E. O. (2005): Urban lawyers. The new social structure of the bar. Chicago.
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden.
- Jansen, D./Wald, A./Franke, K./Schmoch, U./Schubert, T. (2007): Drittmittel als Performanzindikator der wissenschaftlichen Forschung. Zum Einfluss von Rahmenbedingungen auf Forschungsleistungen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 59: 125-149.
- Kreckel, R. (2008a): Großbritannien. In: Kreckel, R. (Hg.): Zwischen Promotion und Professur. Leipzig: 124-165.
- Kreckel, R. (2008b): Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz. Leipzig.
- Krücken, G./Meier, F. (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G. S./Meyer, J. W./Hwang, H. (eds.): Globalization and organization. World society and organizational change. Oxford: 241-257.
- Krücken, G./Kosmützky, A./Torka, M. (ed.) (2007): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld.
- Lange, S./Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, K./Jörgen, H./Knill, C. (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden: 522-548.
- Leisyte, L./de Boer, H./Enders, J. (2006): England – Prototype of the 'Evaluative State'. In: Kehm, B. M./Lanzendorf, U. (eds.): Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries. Bonn: 21-56.
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Luhmann, N. (1975): Macht. Stuttgart.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1989): Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.
- Minssen, H./Wilkesmann, U. (2003): Lassen Hochschulen sich steuern? In: Soziale Welt, 54: 123-141.
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations. Englewood Cliffs.
- Musselin, C. (2005): European academic labor markets in transition. In: Higher Education, 49: 135-154.
- Musselin, C. (2010): The Market for Academics. New York, London.
- National Center for Education Statistics (NCES) Home Page, a part of the U.S. Department of Education, online verfügbar unter <http://nces.ed.gov>. Für die Zahlen zu 1980/81 vgl.: <http://nces.ed.gov/programs/digest/d00/dt244.asp>; für die Zahlen zu 2007/2008 vgl.: http://nces.ed.gov/programs/digest/d09/tables/dt09_264.asp, zuletzt geprüft am 18.11.2011.
- Neave, G./Rhoades, G. (1987): The Academic Estate in Western Europe. In: Clark, B. (ed.): The academic profession. National, disciplinary and institutional settings. Berkeley, Calif.: 211-270.
- Risser, D. (2003): Governance and Functioning of British Universities. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 25: 84-101.
- Scott, R. W. (1968): Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen. In: Mayntz, R. (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln: 201-216.
- Statistisches Bundesamt (2007): Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009): Bildung und Kultur: Personal an Hochschulen. Wiesbaden.
- Weick, K. E. (1976): Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly, 21: 1-19.
- Zauner, A. (2005): Spannungsreiche Bewegungen. Gedanken zur Universität als Non-Profit Organisation. In: Welte, H./Auer, M./Meister-Scheytt, C. (Hg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München: 187-198.