



## Steuerung und Organisation öffentlicher Hochschulen in den USA

Liudvika Leisyte

### Zum Mitnehmen

- Die Hochschullandschaft in den USA ist vielfältiger als in Deutschland: Neben promotionsberechtigten Universitäten gibt es Hochschulen, die einen Bachelor oder Master verleihen können, an denen man den *associate's degree* erwirbt sowie Einrichtungen mit besonderem Schwerpunkt und Hochschulen für indianische Ureinwohner (*tribal colleges*). Insgesamt gibt es über 4.000 Hochschulen mit fast 20 Millionen Studierenden.
- Wie in Deutschland gibt es auch in den USA eine föderale Zuständigkeit im akademischen Bildungsbereich. Zuständig sind vor allem die Bundesstaaten. Öffentliche Hochschulen in den USA sind wesentlich stärker von privater Finanzierung abhängig als in Deutschland.
- In den USA haben die Hochschulleitungen im Laufe der Zeit zunehmend an Einfluss gewonnen. Dadurch wurden die Hochschulsenate geschwächt. Die Aufsichtsgremien in den USA (*boards of trustees*), die gesellschaftliche und wirtschaftliche Interessen vertreten, haben mehr Einfluss als deutsche Hochschulräte.

---

## INHALT

---

### 2 | Einführung

### 2 | Arten öffentlicher Universitäten in den USA

### 3 | Föderalismus und Hochschulgovernance in den Vereinigten Staaten

### 6 | Entscheidungsstrukturen an öffentlichen Hochschulen

### 9 | Veränderungen in den universitären Entscheidungsstrukturen

### 12 | Die Autonomie öffentlicher Hochschulen

### 12 | Die Beziehung zwischen den Bundesstaaten und ihren Hochschulen

### 15 | Implikationen der Autonomie

### 16 | Implikationen für die akademische Arbeit

### 17 | Ergebnisse und Empfehlungen

---

## Einführung

Die Steuerung der staatlichen Hochschulen in den USA war in den vergangenen Jahrzehnten starken Veränderungen unterworfen. Trotz des grundsätzlichen Trends zu größerer Autonomie und Rechenschaftspflicht ist der Wandel der inneren Leitungsstrukturen vielgestaltig, vor allem auch aufgrund der Größe und Komplexität des tertiären Bildungssystems.

Das US-Hochschulsystem wurde seit den 1970er Jahren stufenweise ausgebaut. Die Studierendenzahlen nahmen zwischen 2000 und 2008 um 25 Prozent zu, die Zahl der Vollzeitstudierenden wuchs von 2000 bis 2010 um 45 Prozent, und die Einschreibungen für Graduiertenstudiengänge stiegen im Zeitraum von 1996 bis 2007 um 33 Prozent (IES 2011). Im Jahre 2015 gab es im amerikanischen Hochschulsystem fast 20 Millionen Studierende; bis 2023 werden es 22 Millionen sein.<sup>1</sup>

Diese Studie befasst sich mit dem Wandel der internen Steuerung und Organisation von Hochschulen in den USA. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Veränderungen in den Strukturen der Entscheidungsfindung und auf den Implikationen, die sich daraus für die Hochschulautonomie ergeben. Vor allem die komplexe Dynamik zwischen der Autonomie öffentlicher Hochschulen in den USA und ihrer Rechenschaftspflicht und Verantwortlichkeit nach außen wird hierbei beleuchtet.

Zu Beginn werden die verschiedenen Arten öffentlicher Hochschulen in den USA vorgestellt. Darauf folgt eine Darstellung des Föderalismus im US-Hochschulwesen, mit dem wichtige Konsequenzen für die Governance von Hochschulen verknüpft sind. Dann werden interne Entscheidungsinstanzen US-amerikanischer Universitäten und der Wandel, der sich im Hinblick auf sie vollzieht, vorgestellt. Dies bildet die Grundlage für die Erörterung der Veränderungen im Hinblick auf die grundsätzliche Eigenständigkeit der US-Hochschulen und fördert das Verständnis ihrer Implikationen für die akademische Arbeit. Am Schluss werden Empfehlungen gegeben, die sich aus dem beobachteten Wandel gewinnen lassen.

## Arten öffentlicher Universitäten in den USA

Im Studienjahr 2014/15 gab es in den USA insgesamt über 4.207 anerkannte Hochschulen und Universitäten, darunter 1.583 öffentliche Einrichtungen, von denen 664 einen vierjährigen Bachelor-Studiengang anbieten (NCES, National Center for Education Statistics, 2016). Nach den neuesten Daten des NCES von 2013/14 und der Carnegie Classification von 2015 sind 334 Einrichtungen berechtigt, einen Doktorgrad zu verleihen (196 öffentliche, 122 private und 16 gewinnorientierte Hochschulen). Unter den 334 promotionsberechtigten Hochschulen haben 115 die höchste Einstufung im Forschungsranking (81 staatliche und 34 private Universitäten). Zusätzlich zu den promotionsberechtigten gibt es 763 Hochschulen und Universitäten, die Masterstudiengänge anbieten (273 staatliche, 426 private und 64 gewinnorientierte). Darüber hinaus gibt es 910 *community colleges*, also öffentliche Einrichtungen, die einen Berufsabschluss namens *associate's degree* vergeben (CCIHE 2016).<sup>2</sup>

Nach dem System der Carnegie Classification von 2010, das auf den Kernmerkmalen der Hochschulen wie Studierendenzahl, angebotene Studienabschlüsse und Größe basiert, besteht die US-Hochschullandschaft aus folgenden Arten von Einrichtungen: (1) promotionsberechtigte Universitäten, (2) Universitäten und Hochschulen, die einen Master verleihen können, (3) Hochschulen, die den akademischen Grad Bachelor (*baccalaureate*) verleihen, (4) Hochschulen, an denen man den *associate's degree*

erwirbt sowie (5) Einrichtungen mit besonderem Schwerpunkt und (6) Hochschulen für indianische Ureinwohner (*tribal colleges*) (Cragg & Henderson 2013, S. 9).

Der Bereich der tertiären Bildung ist im vergangenen Jahrzehnt systematisch gewachsen. Derzeit gibt es in den USA über 4.000 Bildungseinrichtungen im Hochschulbereich mit fast 20 Millionen Studenten. Davon sind rund 40 Prozent Einrichtungen, die staatlich anerkannte Abschlüsse anbieten. Auf sie entfallen drei Viertel der Studenten (ca. 15 Millionen) (Cragg & Henderson 2013, S. 6). Das nationale Statistikbüro der USA definiert eine öffentliche Hochschule als eine „Bildungsinstitution, deren Programme und Tätigkeiten von öffentlich gewählten oder ernannten Verantwortlichen durchgeführt werden und die vorwiegend durch öffentliche Gelder unterhalten wird“ (IPEDS). Hierzu zählen Einrichtungen auf allen Ebenen, von den zweijährigen *community colleges* bis hin zu promotionsberechtigten Forschungsuniversitäten. Im Jahre 2008 waren rund 60 Prozent der öffentlichen Einrichtungen, die staatlich anerkannte Abschlüsse anbieten, Hochschulen mit einer zweijährigen Ausbildung (NCES 2009).

Von den promotionsberechtigten Forschungsuniversitäten sind die meisten staatlich (Carnegie Classification von 2015). Sie erhalten die meisten öffentlichen Mittel und sind führend in der Forschung. Die Universitäten im Mittelfeld sind weniger aktiv in der Forschung und erhalten weniger Forschungsmittel. Einrichtungen mit vier- bzw. zweijähriger Ausbildung legen den Schwerpunkt auf die Lehre, wobei an den angesehenen vierjährigen Einrichtungen auch Forschung durchgeführt werden kann (Leisyte & Enders 2013).

Bei den promotionsberechtigten Hochschulen werden nach der Carnegie Classification von 2010 drei Kategorien unterschieden: Forschungsuniversitäten mit sehr umfangreicher Forschungstätigkeit (Research Universities With Very High Research Activities – RU/VH); Forschungsuniversitäten mit umfangreicher Forschungstätigkeit (Research Universities With High Research Activity – RU/H) und Promotions- und Forschungsuniversitäten (Doctoral/Research Universities – DRU). Die Bestimmung der Forschungsintensität erfolgte anhand einer Reihe von Input- und Outputindikatoren wie den Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in Wissenschaft und Technik, dem Umfang des Personals in dieser Sparte sowie der Anzahl der Dokortitel in verschiedenen Bereichen (Cragg & Henderson 2013, S. 12). Diese Einordnung wurde 2015 aktualisiert, die Kategorien für forschungsorientierte Universitäten wurden jedoch nicht wesentlich verändert (CCIHE 2016).

## Föderalismus und Hochschulgovernance in den Vereinigten Staaten

In den USA liegt die Zuständigkeit für die Hochschulbildung bei den einzelnen Bundesstaaten, auch wenn ein Teil der Mittelvergabe, wie Forschungs- und Wissenschaftsförderung und Studienkredite, bundeseinheitlich geregelt ist. Traditionsgemäß sind die Strukturen und die jeweilige Beziehung zwischen Regierungsorganen und Hochschulen in jedem Bundesstaat anders ausgeprägt. Die Unterschiede spiegeln die jeweils verschiedenen staatlichen Strukturen und politischen Kulturen sowie unterschiedliche historische Voraussetzungen wider. Die meisten Staaten haben ein Gremium (z. B. eine Hochschulkommission) geschaffen, in dessen Zuständigkeit die Hochschulpolitik in dem betreffenden Bundesstaat fällt (McGuinness 2005, S. 207). Wie in Leisyte & Dee (2012) erörtert, hat die „Massifizierung“ der Hochschulbildung aufgrund der zunehmenden Zahl von Immatrikulationen viele Staaten dazu veranlasst, gemeinsame Aufsichtsgremien oder staatliche Koordinierungsstellen zu schaffen.

Wachstum des tertiären Bildungssektors

Föderale Strukturen im Hochschulbereich

## Hochschulgremien mit unterschiedlichen Befugnissen

Die entscheidenden Unterschiede zwischen den Bundesstaaten liegen in den Befugnissen und Verantwortlichkeiten der staatlichen Hochschulgremien (etwa der Kommissionen oder der staatlichen Ausschüsse) bei der Budgetkontrolle, der Prüfung von akademischen Lehrplänen und der Rechenschaftspflicht gegenüber staatlichen Institutionen sowie in dem Umfang, in dem diese Gremien direkt an der Hochschulleitung beteiligt sind (McGuinness 2005, S. 207). Manche der Gremien sind nur für eine Hochschule zuständig, während andere mehrere Hochschulen koordinieren (ebd., S. 208). Die Gremien an öffentlichen Hochschulen lassen sich drei Haupttypen zuordnen:

1. Aufsichtsgremien mit direkter Verantwortung für Hochschulen. Diese kann die strategische Planung, die Verteilung der Mittel an Einrichtungen in ihrem Zuständigkeitsbereich, die Entwicklung von Richtlinien für die Hochschule und die Fakultäten, die Ämtervergabe sowie Partnerschaften zwischen Hochschulen und die Zusammenarbeit mit dem Parlament und der Regierung des jeweiligen Staates umfassen.
2. Koordinierende Gremien mit dem Auftrag der Abstimmung zwischen den Hochschulen. Sie haben vor allem die Bedürfnisse und Prioritäten des Bundesstaats und des tertiären Bildungssystems im Blick und nicht die der einzelnen Einrichtungen. Sie erstellen Planungen sowohl für öffentliche als auch für private Hochschulen.
3. Planungs-, Regulierungs- und/oder Dienstleistungsbehörden, die eine begrenzte Steuerungs- und keine koordinierende Funktion haben. Sie nehmen Regulierungs- und Dienstleistungsaufgaben wahr (McGuinness 2002, 2003, zit. bei Carpenter-Hubin & Snover 2013, S. 30).

## Unterschiedliches Maß an Hochschulautonomie

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Hochschulgovernance in den USA deutlich in Richtung größerer Hochschulautonomie sowie stärker leistungsbasierter Systeme entwickelt. So schaffte z. B. 2011 der kalifornische Gouverneur Brown die California Postsecondary Education Commission (CPEC), ein Koordinationsgremium des Bundesstaats für das Hochschulwesen, aus Budgetgründen ab. Die Auflösung der Behörde warf die Frage auf, wie die drei Hochschulsysteme des Staates aufeinander abgestimmt und der Zugang zu den Daten über Studierende an den Colleges des Staats geregelt werden sollte (CPEC 2011; Kelderman 2011; Keller 2011). In Wisconsin plante Gouverneur Walker im Jahr 2011, den Campus Madison, der als Vorzeigeprojekt gilt, aus dem Verbund der University of Wisconsin auszugliedern und ihm als Ausgleich für einen Abbau staatlicher Zuwendungen mehr Eigenständigkeit zu verleihen. Der Gesetzgeber des Bundesstaats Wisconsin genehmigte den Plan jedoch nicht und setzte stattdessen eine Arbeitsgruppe ein, um den Aufbau der University of Wisconsin zu untersuchen (Stripling 2011). Der Staat kann somit über staatliche Hochschulgremien direkten Einfluss auf Hochschulen ausüben, wobei sich die Intensität der Kontrolle und der Grad der Eigenständigkeit der Einrichtungen von Staat zu Staat unterscheiden.

## Finanzierung von For- schung und Lehre

Neben der staatlichen Steuerung und Koordination ist die Vergabe von Mitteln für Forschung und Lehre ein wichtiges Instrument der Hochschulsteuerung. Die Lehre und Forschung an Hochschulen in den USA wird sowohl von nationalen als auch von bundesstaatlichen Behörden finanziert. Auf die Lehre ausgerichtete Hochschulen (wie Colleges) werden vom jeweiligen Bundesstaat finanziert, während Forschungsaktivitäten normalerweise auf Wettbewerbsbasis von nationalen Förderorganisationen unterstützt werden. Staatliche Unterstützung für Forschungsaktivitäten kann auch über eine Reihe von Förderprogrammen eingeworben werden, und in mehreren Staaten ist eine leistungsbasierte Mittelvergabe üblich geworden. Laut AASCU<sup>3</sup> (2010) und Kelderman (2012) haben etwa 17 Staaten leistungsabhängige Fördersysteme eingeführt, um dem Rückgang der staatlichen Finanzierung und dem zunehmenden Druck

zur Leistungssteigerung gerecht zu werden. In solchen Systemen werden Einrichtungen auf Basis von Leistungsindikatoren, wie der Erfüllung von Zeitvorgaben bei Semesterwochenstunden oder der Zahl der dort erworbenen Abschlüsse, finanziert.

Einige der großen öffentlichen Forschungsuniversitäten beziehen weniger als 10 Prozent ihrer Mittel vom Staat (Leisyte & Dee 2012). Dabei ist zu beobachten, dass die Verringerung des relativen Anteils staatlicher Förderung zu Veränderungen in den leitungrelevanten Beziehungen zwischen Staaten und Universitäten geführt hat. Generell wurde den öffentlichen Universitäten zwar mehr Autonomie verliehen, oftmals jedoch im Gegenzug für die Erfüllung neuer Vorgaben im Zuge einer zunehmenden Rechenschaftspflicht. So stellte McLendon (2003) beispielsweise fest, dass zwischen 1985 und 2002 durch die Regierungen der Bundesstaaten über 120 Maßnahmen zur Modifikation der Leitungsstrukturen im öffentlichen tertiären Bildungssystem erwogen wurden und dass das beherrschende Thema dieser Initiativen die Dezentralisierung war (zit. bei Leisyte & Dee 2012). Zu diesen Maßnahmen gehören auch staatliche Bemühungen, die Rechenschaftspflicht der Hochschulen gegenüber Studierenden und Steuerzahlern zu sichern, sowie die Beurteilung der Qualität von Universitäten durch Dritte, die sich vor allem durch den Einsatz diverser Ad-hoc-Universitätsrankings manifestiert (Bastedo & Bowman 2011).

Wechselspiel zwischen größerer Hochschulautonomie und zunehmender Rechenschaftspflicht

Gleichzeitig hängt das US-System der tertiären Bildung stark von Einnahmen aus privaten Quellen – etwa Studiengebühren oder Spenden (wie Zuwendungen von Alumni, privaten Stiftungen und aus der Wirtschaft) ab. Je mehr Einnahmen eine Hochschule über andere Quellen als den Staat generiert, desto unabhängiger ist sie von staatlicher Aufsicht (Leisyte & Enders 2013). In einem von Rankings und Wettbewerb geprägtem Umfeld sind nationale Mittel zur Forschungsfinanzierung von zentraler Bedeutung (Slaughter & Cantwell 2012; Leisyte & Dee 2012). Das heißt, dass nationale Forschungsmittel von Institutionen wie der NSF (National Science Foundation), den NIH (National Institutes of Health) und der DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency), die an einzelne Mitglieder des Lehrkörpers fließen, immer mehr symbolische und finanzielle Bedeutung für die Hochschulen gewonnen haben.

Größere Unabhängigkeit öffentlicher Hochschulen durch private Einnahmen

Nicht zuletzt muss bei einer Erörterung der Steuerung und Organisation öffentlicher Universitäten in den USA auch die Wissenschaftspolitik berücksichtigt werden, da ein beträchtlicher Teil der Forschungsleistung in den USA an Forschungsuniversitäten erfolgt.

Seit den frühen 1980er Jahren beschränkt sich die US-Regierung nicht mehr auf eine grundlegende Finanzierung der Forschung, sondern ist dazu übergegangen, spezifische Ziele im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung zu verfolgen (Geiger & Sá 2005). Dieser Wandel in der amerikanischen Wissenschaftspolitik führte dazu, dass nationale Forschungsprogramme auf Partnerschaften mit der Wirtschaft ausgerichtet und spezifische Arten der Zusammenarbeit gefördert wurden. Die US-Wissenschaftsbehörde NSF etwa legt bei vielen ihrer größeren Förderprogramme Wert auf die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft (Geiger 2006). Ein bei Leisyte & Dee (2012) genanntes Beispiel zeigt, wie die NSF Forschungszentren fördert, die von Partnern aus der Industrie und dem Universitätsbereich kooperativ betrieben und anteilig von der NSF und der Wirtschaft finanziert werden. 2011 waren an US-Universitäten 44 NSF-finanzierte Zentren tätig (NSF 2011), und die Universitäten haben sie als Teil ihrer unternehmerischen Aktivitäten begrüßt (Leisyte & Dee 2012). Solche Instrumente zur Generierung von Forschungsprogrammen sind für Forschungsuniversitäten zunehmend wichtig geworden, weil sie sowohl Prestige- als auch Innovationsindikatoren geworden sind. Zugleich haben über diese Projekte und Zentren generierte Einnahmen zur Diversifizierung der Finanzierungsquellen geführt.

Enge Zusammenarbeit der Forschung und der Wirtschaft

## Entscheidungsstrukturen an öffentlichen Hochschulen

Die öffentlichen Hochschulen weisen im Hinblick auf die Strukturen der Entscheidungsfindung beträchtliche Unterschiede zueinander auf. Allgemein umfassen diese Strukturen die wissenschaftliche, die administrative und die studentische Leitung. Nahezu alle öffentlichen Hochschulen haben Aufsichtsgremien sowie folgende akademische Führungsrollen: Präsidenten bzw. Rektoren (*president*), Prorektoren (*provost*), Dekane (*dean*), Instituts- bzw. Fachbereichsleiter (*department chair*) sowie die Leiter weiterer wissenschaftlicher Einrichtungen. Viele Einrichtungen wenden das Modell einer gemeinsamen Steuerung durch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf der einen und der Universitätsleitung auf der anderen Seite – vertreten durch die Aufsichtsgremien und die Geschäftsleitung – an. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind sowohl auf Organisations- als auch auf Fakultäts- und Fachbereichsebene mit Verwaltungsaufgaben betraut. Wichtige Ämter wie Rektor, Prorektor, Dekan und Fachbereichsleiter werden mit wissenschaftlichem Personal besetzt. Bei Dekanen und Fachbereichsleitern sind diese Ämter zeitlich begrenzt, und die Betroffenen kehren oft in ihren Fachbereich zurück, um sich ihrer Lehre und Forschung zu widmen. Im Folgenden werden die oben genannten Schlüsselpositionen und ihre Funktionen kurz beschrieben.

### Unterschiedliche Strukturen der Hochschulleitung

1. Die Funktion der Aufsichtsgremien besteht darin, außeruniversitäre Interessen in der Steuerung von Hochschulen zu vertreten. Ihnen obliegt die Aufsicht über die strategische Ausrichtung der Hochschule, die Festsetzung der Bezüge des Rektors sowie Maßnahmen zur Organisationsentwicklung (Carpenter-Hubin & Snover 2013, S. 31). Die Aufsichtsgremien besitzen die Befugnis, die Rektoren zu ernennen, deren Leistung zu bewerten und sie bei unzureichender Leistung auch zu entlassen. Sie können verschiedene Bezeichnungen wie *board of trustees*, *corporation board* oder *board of overseers* haben. In den Aufsichtsgremien können politische Mandatsträger wie Gouverneure vertreten sein, wobei die meisten Gouverneure zwar die Mitglieder der Gremien ernennen, aber nicht selbst in diesen mitwirken. Je nach Ausrichtung der Hochschule können in Aufsichtsgremien Alumni, die lokale Zivilgesellschaft, die Wirtschaft oder verschiedene wissenschaftliche Disziplinen vertreten sein (ebd., S. 28).
2. Der Präsident bzw. Rektor ist das öffentliche Gesicht einer Hochschule und interagiert mit Studierenden, Eltern, Alumni, dem Aufsichtsrat, wissenschaftlichem sowie administrativem Personal, den Medien, dem Gesetzgeber und den Geldgebern. Der Rektor ist im Hinblick auf das Erreichen der Ziele der Hochschule in Übereinstimmung mit ihren Werten gegenüber dem Aufsichtsgremium rechenschaftspflichtig (ebd., S. 32).
3. In der Hierarchie der Universitätsleitung unter dem Rektor stehend, fungieren die Prorektoren als leitende akademische Amtsträger und führen gemeinhin den Titel eines Prorektors für akademische Angelegenheiten (*Vice President for Academic Affairs*) (ebd., S. 34). Die Autorität, die den Prorektoren zukommt, variiert je nach dem Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung in der akademischen Struktur der jeweiligen Hochschule. An manchen Universitäten liegt die akademische Entscheidungsgewalt beim Dekan, und der Prorektor spielt eine koordinierende Rolle. Häufiger aber berichten die Dekane an den Prorektor. Dieser stellt sicher, dass die Mittelverteilung an die Abteilungen im Einklang mit den Zielen der Hochschule erfolgt, dass die Studierenden eine fundierte Ausbildung erhalten und in die strategische Planung der Hochschule eingebunden sind und dass die Stellenvergabe beim Lehrpersonal, Amtszeiten und Beförderungen sowie die Vergütung fair sind (ebd.). Die große Herausforderung für die Prorektoren liegt darin, Innovation und

### Aufsichtsgremium

### Präsident/Rektor

### Rektorat

Kreativität zu sichern und zugleich zu gewährleisten, dass die Hochschule „im Rahmen ihrer Verhältnisse lebt“ (Carpenter-Hubin & Snover 2013, S. 34).

#### Dekane

4. Dekane leiten für gewöhnlich eine Fakultät oder ein College, die bzw. das aus wissenschaftlichen Fachbereichen oder Instituten besteht. Sie nehmen eine Leitungsfunktion bei der Unterstützung von Lehre und Forschung an der Einrichtung wahr. Sie agieren hauptsächlich als akademische Führungskräfte (ebd., S. 35). Normalerweise haben sie die Aufsicht über die Lehraktivitäten und Curricula innerhalb ihrer Bereiche und sind für die Studien- und Jobberatung zuständig. Sie entscheiden darüber, welcher Fachbereich wie viel wissenschaftliches Personal einstellen darf. Sie prüfen Beförderungs- und Einstellungsverfahren von Personal an ihrer Fakultät oder ihrem College. Zudem obliegt ihnen die Aufgabe, die akademische Gemeinschaft zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen Lehrenden und Forschenden zu fördern (ebd.).

#### Departments

5. Im Gegensatz zum deutschen Lehrstuhlssystem ist das Hochschulwesen in den USA nach Fachbereichen bzw. Instituten (*departments*) gegliedert. Abteilungsbezogene Lehrstühle sind für das amerikanische System kennzeichnend. Jede Abteilung hat normalerweise mehrere Professoren, außerordentliche Professoren (*associate professors*) und Assistenzprofessoren unter ihren Mitarbeitern. Die Fachbereiche bzw. Institute sind verantwortlich für Lehre, Forschung und Wissenschaftskommunikation (*public outreach*). Die Position des Fachbereichs- bzw. Institutsleiters wird normalerweise von den Dekanen in Absprache mit den Mitarbeitern der Abteilung vergeben. Ihre Inhaber sind für eine vereinbarte Anzahl von Jahren im Amt (ebd., S. 35f.) und sind sowohl gegenüber dem Dekan als auch dem Fachbereich bzw. Institut rechenschaftspflichtig dafür, dass der Einsatz der Ressourcen bestmöglich den Zielen ihrer Abteilung dient. Da es sich bei den Fachbereichs- bzw. Institutsleitern um Kollegen handelt, die später in Lehre und Forschung zurückkehren, ist eine Konsensfindung bei Entscheidungen ein Kernelement ihrer Aufgabe (ebd., S. 36).

#### Aufgaben der Prorektoren

Die administrative Führungsspitze öffentlicher Hochschulen ist ebenfalls sehr vielgestaltig. Dabei stehen an der Leitungsspitze normalerweise einige für verschiedene Bereiche verantwortliche Prorektoren. Die meisten Hochschulen einschließlich der *community colleges* haben einen Prorektor für Forschung. An Forschungsuniversitäten kann dieses Amt mit dem des Dekans der Graduiertenschule verknüpft sein. Die Aufgaben dieses Amtes hängen von Umfang und Intensität der Forschungstätigkeit an der Hochschule ab. Typischerweise umfasst der Zuständigkeitsbereich die Beziehungen zu staatlichen Stellen, die Sicherung rechtskonformen Verhaltens, die Vermeidung von Interessenkonflikten, den Ausgleich indirekter Kosten sowie den Technologietransfer. Die Leistung eines Prorektors für Forschung bemisst sich für gewöhnlich am Erfolg der Einrichtung, extern geförderte Forschungsmittel einzuwerben und zu halten sowie für einen reibungslosen Ablauf der Forschungstätigkeit zu sorgen (ebd., S. 41). Des Weiteren haben viele Einrichtungen einen Prorektor für das Personalwesen. Ein hohes Amt, das dem eines Prorektors gleichsteht, ist das des Leiters der Informationstechnik (CIO, Chief Information Officer). Zusätzlich werden ein oder mehrere Prorektoren für Verwaltungs- und Finanzangelegenheiten sowie für weitere Geschäftsfelder ernannt. Darüber hinaus haben Prorektoren in der Verwaltungsspitze Schlüsselpositionen für Kommunikation, die Beziehungen zu staatlichen Stellen sowie für Organisationsentwicklung und Rechtsfragen inne (ebd., S. 40).

Hochschulen müssen eine Balance zwischen der Umsetzung von Vorgaben externer Akteure (wie der Regierung des Bundesstaates, des Aufsichtsgremiums und staatlicher

## Partizipatorisches Governancemodell

Akkreditierungsstellen) einerseits und der internen Steuerung andererseits, die auf dem Konzept der gemeinsamen Leitung fußt, finden. Partizipatorische Governance-Modelle sind bei öffentlichen Hochschulen weit verbreitet. Die operative Arbeit an den Hochschulen wird durch eine zentrale Verwaltung gewährleistet, die in gegenseitigem Austausch und im Einvernehmen mit wissenschaftlichem und sonstigem Personal sowie der Studierendenschaft handelt (Melear 2013, S. 50). Eine gegenseitige Kontrolle im System wird durch die Arbeit verschiedener Ausschüsse, Beratungsgremien, Arbeitsgruppen und sonstiger Gremien gesichert. An öffentlichen Hochschulen wird dies vor allem vonseiten der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler als unverzichtbares Element des guten Funktionierens einer Hochschule geschätzt (ebd., S. 51). Während Prinzipien der gemeinsamen Verantwortung und Steuerung einerseits langwierige und verhandlungsintensive Entscheidungsfindungsprozesse mit sich bringen, gelten sie andererseits als eine Voraussetzung für eine gut funktionierende Organisation öffentlicher Hochschulen in den USA.

## Rolle der akademi- schen Senate

Das wichtigste Organ im Hinblick auf partizipatorische Steuerung ist der akademische Senat. Er besteht aus den Professoren und ist das wichtigste Gremium, das für akademische Belange zuständig ist. Hinsichtlich administrativer Angelegenheiten teilt er sich die Verantwortung bei der Entscheidungsfindung mit der Hochschulleitung. Die American Association of University Professors (AAUP) betonte 1966 die Stellung der akademischen Senate, indem sie einen Primat des wissenschaftlichen Personals bei Entscheidungen zu Lehrplänen sowie seine Einbindung in interne Verwaltungsangelegenheiten forderte (Melear 2013, S. 51). Die Macht der Senate und ihr Einfluss auf universitäre Entscheidungsprozesse wuchsen in den 1970er Jahren (Kezar & Eckel 2004). In den letzten Jahrzehnten wurde ihre Macht in Verwaltungsfragen jedoch beschnitten, und sie üben nun hauptsächlich beratende Funktionen aus. Grund hierfür war vor allem ihr fehlendes Verständnis für Budgetfragen und ihr auf interne Strukturen und Prozesse zurückzuführendes Unvermögen, den Anforderungen kurzer Reaktionszeiten für Rückmeldungen an bundesstaatliche Stellen gerecht zu werden (Birnbaum 1989; Sufka 2009; Melear 2013, S. 52). Die veränderte Stellung des akademischen Senats beruht auch auf wirtschaftlichen Zwängen und bundesstaatlichen Vorgaben zur Rechenschaftspflicht. Ein weiterer Einflussfaktor waren wachsende Ansprüche seitens verschiedener externer Geldgeber (Melear, ebd.).

Aufgrund der geringen Zahl von Untersuchungen über den Einfluss der akademischen Senate in der universitären Entscheidungsfindung (Kezar & Eckel 2004) fällt es schwer, allgemeine, den gesamten Hochschulsektor umfassende Aussagen über ihre Rolle zu treffen. Die vorhandene Literatur hebt jedoch die ambivalente Natur der akademischen Senate hervor. Minor (2004) unterscheidet vier Arten von akademischen Senaten in den Vereinigten Staaten: funktionale, einflussnehmende, zereemonielle und „an den Rand gedrängte“ (*subverted*).

Der erste Typus umfasst akademische Senate, die auf traditionelle Weise gewählt werden. Sie vertreten die Interessen des wissenschaftlichen Personals bei akademischen Entscheidungen, sind in verschiedenen Ausschüssen organisiert und von einem Fachbereichsleiter oder dem Rektor geleitet. Beschlüsse werden bei diesem Typus durch beratende Entscheidungsfindung und formelle Abstimmungsverfahren getroffen.

Der zweite Typus existiert in Form einflussnehmender Senate. Sie leisten einen bedeutenden Beitrag zur gemeinsamen Steuerung der Hochschule. Einflussnehmende Räte befassen sich nicht nur mit curricularen Angelegenheiten, sondern leisten auch einen bedeutenden Beitrag in Bezug auf Entscheidungen, die die Hochschule als Ganzes betreffen. Sie verfügen über Entscheidungsmacht und werden von der Verwaltung als legitimes und handlungsstarkes Steuerungsorgan angesehen. Sie finden sich



für gewöhnlich an Hochschulen, an denen sich die Machtverhältnisse entsprechend den jeweiligen Umständen zwischen verschiedenen Gremien verschieben.

Zeremonielle Senate stellen den dritten Typus im US-Hochschulwesen dar. Bei ihnen handelt es sich um symbolische Institutionen, die sich unregelmäßig treffen und in begrenztem Umfang zur Steuerung der Hochschule beitragen. In solchen Hochschulen verfügen die Rektoren und die Verwaltung über umfangreiche Macht, während der Senat eine eher unauffällige Rolle im Sinne von fachlichen Überprüfungsverfahren und Diskussionen spielt und Möglichkeiten zum Etablieren sozialer Kontakte bietet (Melear 2013, S. 53).

Ein „an den Rand gedrängter“ akademischer Senat verfügt nur begrenzt über Macht, da das wissenschaftliche Personal seinen Einfluss über andere Kanäle ausübt. In solchen Fällen nimmt die Hochschulleitung den Senat als „Störfaktor“ wahr. Die Senate verfügen über ein geringes Niveau an Legitimität. Ihren Entscheidungen wird vonseiten der Verwaltung und Administration kein Vertrauen geschenkt (ebd.).

## Veränderungen in den universitären Entscheidungsstrukturen

Obgleich sie seit Jahrzehnten etabliert sind, haben sich die oben beschriebenen Strukturen im Laufe der Zeit hinsichtlich der Machtverteilung und ihrer Stellung und Rolle innerhalb der internen Governance von Hochschulen gewandelt. Viele Veränderungen sind auf einen Wandel der Beziehungen zwischen den Regierungen der Bundesstaaten, der politischen Zielsetzung und den wirtschaftlichen Gegebenheiten einzelner Hochschulen zurückzuführen.

In den vergangenen Jahrzehnten ist der staatliche Anteil der Einnahmen öffentlicher Hochschulen zurückgegangen, und zwar von rund 43 Prozent im Jahre 1985 auf etwa 22 Prozent in den Jahren 2014/15 (NCES 2016). Einige große öffentliche Forschungsuniversitäten beziehen weniger als 10 Prozent ihrer Einkünfte aus staatlichen Quellen. Der Rückgang des relativen Anteils staatlicher Mittel brachte Veränderungen in den Beziehungen zwischen Bundesstaaten und Hochschulen mit sich (McLendon 2003; Morphew & Eckel 2009). Öffentlichen Hochschulen wurde in der Regel mehr Autonomie zugesprochen, oftmals jedoch im Gegenzug für neue Rechenschaftspflichten gegenüber dem jeweiligen Bundestaat.

Angesichts der veränderten externen Einflussfaktoren haben viele Hochschulen die Strategien geändert, die dem operativen Betrieb der Institutionen zugrunde liegen (Zemsky, Wegner & Massy 2005). Die Hochschulen versuchen zunehmend, sowohl ihr Prestige als auch ihre Einkünfte zu maximieren. In diesem Zusammenhang sollte die zunehmende Entscheidungsmacht einzelner wissenschaftlicher Disziplinen, die an Forschungsuniversitäten deutlichen Einfluss auf die interne Hochschulgovernance nehmen, nicht unterschätzt werden. Die Autorität des Professorenkollegiums wurde vor allem in Fachbereichen gestärkt, die in der Lage waren, neben der budgetären Mittelzuteilung unabhängige Finanzierungsquellen zu erschließen. Als Folge der wachsenden Macht einzelner Disziplinen verlagerte sich der Schwerpunkt der Entscheidungsfindung im akademischen Bereich zunehmend auf die Instituts- oder Fachbereichsebene, welche anstelle der hochschulübergreifenden Senate zum maßgeblichen Ort akademischer Partizipation wurde. In ihrer Rolle als Vermittler zwischen mächtigen externen Akteuren (wie der Bundesregierung und Akkreditierungsbehörden) und der universitären Organisation wurde außerdem die Autonomie der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gestärkt.

Rückgang staatlicher  
Grundfinanzierung –  
Wandel universitärer  
Entscheidungsstruk-  
turen

Wachsender Einfluss  
von Fachbereichen  
und Professoren auf-  
grund neuer Finanzie-  
rungsquellen

### Kooperationen von akademischer und industrieller Forschung – Dezentrale Strukturen im Bundesstaat

Während der Einfluss der akademischen Disziplinen unverändert stark ist, beginnen sich andere Faktoren im Umfeld der Hochschule auf weitere Bereiche der universitären Organisation auszuwirken. Untersuchungen deuten darauf hin, dass die Wirtschaft inzwischen bei der Ausgestaltung universitärer Organisationsstrukturen eine größere Rolle spielen könnte als die akademische Gemeinschaft (Slaughter & Rhoades 2004) und dass Universitäten strategisch gehandelt haben, indem sie neue Abteilungen geschaffen haben, die interne Steuerungsmechanismen aufeinander abstimmen (Leisyte & Dee 2012). Mit dem zunehmenden Engagement der Universitäten auf innovativen Forschungsmärkten wurden Zentren und Institute geschaffen, die gemeinschaftliche und interdisziplinäre Forschungsansätze fördern sollen. Zu diesen neuen Abteilungen, die Clark (1998) als „erweiterte Entwicklungsperipherie“ (*expanded developmental periphery*) bezeichnet hat, zählen Forschungszentren und Institute, Technologietransferstellen, Büros für industrielle Forschung, Gründerzentren, Forschungsparks sowie Abteilungen für Fernunterricht. Mithilfe solcher Abteilungen können das externe Umfeld der Hochschule betreffende Entscheidungen dezentral getroffen und somit zentralisierte, mehrstufige Entscheidungsprozesse unter Einbeziehung verschiedener Steuerungsorgane oder Verwaltungsstellen vermieden werden.

Geiger (2006) zeigt, dass amerikanische Forschungsuniversitäten bereits kurz nach Verabschiedung des Bayh-Dole-Gesetzes<sup>4</sup> von 1980 mit der Entwicklung besonderer Strukturen für den Technologietransfer und die Verwertung von Forschungsergebnissen begannen. Ein Beispiel für spezialisierte unternehmerische Strukturen, welche an Forschungsuniversitäten entwickelt wurden, um die Vermarktung ihres Wissens zu fördern, sind Technologietransferstellen.

Außerdem haben Hochschulen auch Forschungszentren und Institute in Bereichen wie der Bio- oder der Nanotechnologie gegründet, die von den für die Wissenschaftsförderung zuständigen Bundesbehörden und von Unternehmen finanziert werden. An diesen Zentren arbeiten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Wirtschaft und dem Hochschulbereich zusammen, und zwar jeweils aus verschiedenen Disziplinen. Während Forschungseinheiten lange Teil der universitären Organisationsstrukturen waren, verfolgen diese neuen Institute das klare Ziel der wirtschaftlichen Verwertung von Wissen (Geiger 2004; Leisyte & Dee 2012).

Diese neuen, dezentralen Zentren haben den Vorteil, rascher auf sich bietende Chancen in ihrem Umfeld reagieren zu können. Überdies können sie sich zu unabhängigen „Machtzentren“ entwickeln, die über bedeutenden Einfluss auf universitäre Entscheidungsprozesse verfügen (Leisyte & Dee 2012; Mallon 2006). Wenn die wirtschaftliche Verwertung des Wissens für eine Hochschule eine zentrale Strategie im Rahmen ihrer Bemühungen zur Erschließung neuer Einnahmequellen darstellt, ist es wahrscheinlich, dass die Leiter dieser unternehmerischen Einheiten entsprechenden Einfluss erringen. Wenn die entsprechenden unternehmerischen Einheiten außerdem außerhalb der universitären Verwaltungsstrukturen operieren, können ihre Leiter herkömmliche Entscheidungswege umgehen, um strategische, ihren Interessen entsprechende Veränderungen zu erwirken. Statt zu versuchen, mithilfe des akademischen Senats Veränderungen zu erreichen, könnte der Direktor eines Forschungsinstituts die direkte Unterstützung eines Prorektors oder anderer führender Mitglieder der Hochschulverwaltung suchen. In diesem Fall würden traditionelle Steuerungsorgane einen Teil ihrer Autorität einbüßen. Da viele neue Forschungsinstitute zu einer interdisziplinären Arbeitsweise neigen und daher nicht der Autorität fachbereichsbezogener Ausschüsse unterliegen, muss außerdem davon ausgegangen werden, dass der Einfluss einzelner Departments und Fachbereiche schwindet (Leisyte & Dee 2012).

### Neue Entscheidungswege

### Modernisierung von Entscheidungs- strukturen

Um ihre Ressourcenbasis zu erweitern, im Rankingwettbewerb zu bestehen und gleichzeitig die wachsenden Komplexitäten zu beherrschen, wurden an den Forschungsuniversitäten neue Verwaltungsebenen eingeführt (Bess 2006; Rhoades 1998). Es wurden Mitarbeiter der Hochschulverwaltung mit neuen Funktionen eingestellt, deren Aufgabe darin besteht, die Partnerschaften zwischen Hochschule und Wirtschaft zu fördern und zu gestalten, Onlineprogramme zu entwickeln und zu vermarkten sowie Studienergebnisse zu messen und zu bewerten (Gumport & Pusser 1995, zit. bei Leisyte & Dee 2012). Der Druck im Hinblick auf die Rechenschaftspflicht gegenüber dem Staat und die Effizienz mag zudem die Hochschulleitungen dazu ermutigt haben, stärker in Bereiche einzugreifen, die traditionell Sache der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler waren, wie die Entwicklung von Studienprogrammen sowie Entscheidungen und Regelungen bezüglich Tenure-Track und Beförderungen. Die Langwierigkeit der Entscheidungsprozesse stößt bei Aufsichtsratsmitgliedern und politischen Entscheidungsträgern auf Kritik. Sie haben eine Verschlankung dieser Entscheidungsprozesse gefordert, damit die Hochschulen rascher auf sich bietende Chancen im externen Umfeld reagieren können (Association of Governing Boards 1996). Andere Beobachter optieren für die Umgehung bestehender Leitungsgremien und die Verlagerung von Kompetenzen auf von der Verwaltung ernannte Planungsgruppen (Schuster, Smith, Corak & Yamada 1994, zit. bei Leisyte & Dee 2012). Des Weiteren wurden Veränderungen bezüglich der universitären Leitungsorgane vorgenommen. Eine der wichtigsten Entwicklungen war die Reduzierung der Mitgliederzahl in den Aufsichtsgremien. So hatte etwa die Johns Hopkins University angekündigt, ihr Aufsichtsgremium im Jahr 2015 von 65 auf 35 Personen zu verringern, und dies damit begründet, dass eine zu große Zahl von Mitgliedern den Entscheidungsprozess erschwere und das Gremium „belastet“ (Stripling 2012).

### Befristete Anstellungen – Auswirkungen auf die Hochschulen

Die dritte bedeutsame Entwicklung in der internen Steuerung von Hochschulen besteht in den Folgen, die sich aus der wachsenden Zahl befristet beschäftigter wissenschaftlicher Mitarbeiter bzw. aus ihren begrenzten Möglichkeiten zur Mitwirkung in den Leitungsgremien ergeben. Die „Entkoppelung“ der akademischen Aufgaben Lehre und Forschung hat wichtige Konsequenzen für die universitären Leitungsstrukturen (Leisyte & Dee 2012). So sind durch den Rückgang der Zahl der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die eine Vollzeitstelle innehaben und Anwärter auf eine Festanstellung sind, weniger von ihnen für die verschiedenen Steuerungsorgane oder akademische Senate wählbar. Der kollektive Einfluss der Professoren innerhalb einer Einrichtung könnte daher zurückgehen, da die Rolle der Verwaltung, vor allem des professionellen Managements, stärker wird (ebd.).

Viele Autoren sind der Ansicht, dass es aufgrund dieser Entwicklungen zu Verschiebungen der Machtverhältnisse innerhalb der Hochschulen vom wissenschaftlichen Personal hin zur Verwaltung und zum professionellen Management kommt. In mehreren Untersuchungen gaben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an, der eigene Einfluss in der Leitung habe sich verringert, während derjenige der Hochschulverwaltung gewachsen sei (Cummins & Finkelstein 2009, zit. bei Leisyte & Dee 2012).

## Die Autonomie öffentlicher Hochschulen

Traditionell verfügte das tertiäre Bildungssystem der USA über ein hohes Maß an Autonomie bezüglich der Festlegung seiner Funktion und Ausrichtung. Die Hochschulen erfreuten sich einer großen Freiheit von externer Einflussnahme und Kontrolle (McGuinness 2005, S. 208). Zugleich war die Autonomie stets an vom Staat festgelegte Zielsetzungen und Rechenschaftspflichten sowie behördliche Auflagen geknüpft.

### Unterschiedliche Grade der Hochschul- autonomie

Um die vielfältigen Formen der Autonomie öffentlicher Hochschulen in den USA zu verstehen, ist es hilfreich, auf McGuinness' (2005, S. 212) Typologie der unterschiedlichen Grade staatlicher Kontrolle zurückzugreifen. Er unterscheidet zwischen

1. Hochschulen, die staatliche Einrichtungen sind,
2. Hochschulen, die vom Staat gesteuert werden,
3. vom Staat unterstützten Hochschulen und
4. Hochschulen mit einem privatwirtschaftlich ausgerichteten Steuerungsmodell.

Die Autonomie der Hochschulen ist beim privatwirtschaftlich ausgerichteten Modell am höchsten, während die Kontrolle am stärksten und die Autonomie am wenigsten ausgeprägt ist, wenn die Hochschule als staatliche Einrichtung geführt wird. Hochschulen, die zum ersten Typus gehören, unterliegen ähnlich wie andere staatliche Einrichtungen genauen Vorschriften. Beim zweiten Typus, den vom Staat gesteuerten Hochschulen, wendet der Staat zwar dieselbe Budget- und Finanzierungs politik an wie bei anderen staatlichen Einrichtungen, berücksichtigt aber im Übrigen die hochschulspezifischen Besonderheiten. Staatlich unterstützte Hochschulen verfügen über eine erhebliche Autonomie gegenüber dem Staat. Der Staat gewährt eine Kapitalgrundlage und Förderungen und erwartet, dass ein beträchtlicher Teil der Mittel über Studiengebühren oder private Zuwendungen erworben wird. Schließlich können Hochschulen die Rechtsform einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft haben, die ihnen beträchtliche Autonomie verleiht. Bei diesem Typus ist eine staatliche Finanzierung nicht sicher, da die Mittel möglicherweise nicht direkt an die Hochschule selbst fließen, sondern über Bildungsgutscheine oder Stipendien für Studierende als Ausgleich für Studiengebühren (McGuinness 2005, S. 212). Angesichts der Komplexität und Vielfalt, durch die sich die Typologie der öffentlichen Hochschulen in den USA auszeichnet (z. B. Forschungsuniversitäten versus *community colleges*), kann es in ein und demselben Bundesstaat durchaus eine Vielzahl dieser Typen geben. Ebenso gibt es auch Mischformen der oben erwähnten Typen, wobei die öffentlichen Forschungsuniversitäten gewöhnlich über eine größere Autonomie verfügen als öffentliche *community colleges*.

## Die Beziehung zwischen den Bundesstaaten und ihren Hochschulen

Nach McGuinness (2005, S. 215) lassen sich drei Hauptmerkmale der staatlichen Kontrolle von Hochschulen unterscheiden.

1. Der Staat gesteht verschiedenen Sektoren der Hochschullandschaft unterschiedliche Grade an Unabhängigkeit zu: Promotionsberechtigte Forschungsuniversitäten sind eher „staatlich unterstützte“ Einrichtungen, während die *public colleges* und die *community colleges* (z. B. die University of California, das System der California State University und die California Community Colleges) staatlich kontrolliert sind.
2. Alle staatlichen Hochschulen haben den Status vom Staat unterstützter, öffentlich-rechtlicher Körperschaften, unterliegen jedoch detaillierter staatlicher Auf-

- sicht in spezifischen Bereichen wie Kapitalverwaltung oder Personalwesen (z. B. in North Dakota, Kentucky und im System der University of Wisconsin).
3. Die meisten staatlichen Hochschulen haben den Status vom Staat unterstützter, öffentlich-rechtlicher Körperschaften, aber manche Hochschulen genießen eine größere Autonomie gegenüber der staatlichen Kontrolle konkreter Abläufe. In diesen Fällen streben die jeweiligen Staaten eine dezentralisierte Steuerung und eine Diversifizierung von Einnahmequellen an. So können beispielsweise in Colorado die Hochschulen ein Abkommen mit dem Staat treffen und im Gegenzug höhere Autonomie erhalten. In Maryland haben manche Hochschulen im Gegenzug für die Erfüllung spezifischer Rechenschaftspflichten mehr Autonomie zugesprochen bekommen (McGuinness 2005, S. 212).

Da staatliche Finanzierung für die Einnahmen der Hochschulen eine immer geringere Rolle spielt, wurde angeregt, ihnen einen „privatwirtschaftlichen“ Status zu verleihen um die staatliche Kontrolle auf diese Weise zu minimieren (McGuinness 2005, S. 214).

Zu den jüngsten Veränderungen in den Leitungsstrukturen der Hochschulen gehören die Einräumung von Autonomie bei der Festsetzung von Studiengebühren und eine gleichzeitige Beschneidung der Befugnisse von staatlichen Koordinierungsstellen (McLendon 2003). Die Literatur zeigt, dass diese Tendenz letztlich sowohl zur stärkeren Dezentralisierung im Verhältnis zum jeweiligen Bundesstaat führte als auch gleichzeitig zu mehr Zentralisierung bei internen Entscheidungsprozessen (Eckel & Morphey 2009). Die Dezentralisierung erfolgt im Rahmen größerer Autonomie der Hochschulen gegenüber den staatlichen Koordinierungsstellen und ermöglicht es der Hochschulleitung, selbst strategische Schwerpunkte für ihre Einrichtungen zu setzen. Wenn die Hochschulleitung im Zuge dessen mehr Befugnisse erhält, kann diese Dezentralisierung jedoch zugleich zu einer Zentralisierung der internen Hochschulgovernance führen. Da eine größere Autonomie auch eine verstärkte Rechenschaftspflicht gegenüber dem jeweiligen Bundesstaat mit sich bringt, gewinnt die Leitung vor allem durch die Anwendung verschiedener Indikatoren für Produktivität und Effizienz (etwa Absolventenzahlen und Auslastung des Lehrpersonals) an Autorität (Dill 2001).

Im US-Hochschulwesen legen die Hochschulen selbst die Konditionen für die Einstellung von Personal fest: Sie stellen Personal ein und entlassen es, und sie entscheiden über die Gehälter (die je nach Position, Hochschule und Fach sehr unterschiedlich ausfallen). Fachbereiche und Dekane wenden dabei normalerweise ein leistungsorientiertes Tenure-Track-System an, bei welchem die Erfüllung festgelegter Kriterien als Voraussetzung für die Zuteilung einer Stelle und das mögliche Erreichen einer Professur dient (Leisyte & Dee 2012). Zu den wichtigsten Vorschriften, an die sich die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler halten müssen, gehören die der Akkreditierungsstellen für spezifische Forschungs- und Berufsfelder, wie der Medizin, sowie Vorschriften für ethische Standards für die Forschung am Menschen. Zudem kann das wissenschaftliche Personal einem Berufsverband, wie der American Association of University Professors (AAUP), angehören.

Wie von der AAUP (2010) festgestellt, zeigte sich in den vergangenen Jahrzehnten im Bereich der wissenschaftlichen Tätigkeit das Scheitern des gesellschaftlichen Auftrags. Aus ihrer Sicht erodiert das Laufbahnsystem, wobei die Tendenz von unbefristeten Stellen mit intensiver Lehrtätigkeit schwindet und vermehrt befristete Stellen außerhalb eines planbaren Laufbahnsystems vergeben werden, die ausschließlich Lehrverpflichtungen beinhalten. 2007 waren 70 Prozent des Lehrpersonals nicht im Rahmen der regulären Laufbahn (Tenure-Track) angestellt. Bei Neueinstellungen werden die Stellen tendenziell eher außerhalb der regulären Laufbahn vergeben

Externe Dezentralisierung – Interne Zentralisierung

Zunahme befristeter Verträge beim wissenschaftlichen Personal

(ausschließlich Lehre oder ausschließlich Forschung). Sie sind also nicht mit einer Position innerhalb dieser Laufbahn verknüpft, welche die Aussicht auf eine dauerhafte Anstellung eröffnen würde.

Die Strategien der Hochschulen zur Steigerung ihrer Einnahmen haben zunehmend zu rein lehrbezogenen oder rein forschungsbezogenen Anstellungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und somit zu einer „Entkoppelung“ dieser beiden traditionellen, akademischen Aufgabenfelder des akademischen Personals geführt (Schuster & Finkelstein 2006). Rein lehrbezogene Stellen werden unter anderem zur personellen Ausstattung neuer Programme, etwa für Fernstudien, geschaffen. Gleichmaßen kann in bestimmten Fachbereichen und Instituten wissenschaftliches Personal mit reinem Forschungsauftrag angestellt werden. Somit wird es dem regulären akademischen Personal ermöglicht, weiter mit den Studierenden zu arbeiten, während gleichzeitig sichergestellt wird, dass die Forschungskapazität der Hochschulen – welche vor allem in Bezug auf Rankings und das Ansehen der Hochschule sehr wichtig ist – weiter wächst (Leisyte & Dee 2012). Diese Veränderungen stehen im Einklang mit dem unternehmerischen Gedanken, denn rein lehrbezogene oder rein forschungsbezogene Anstellungen beruhen auf kurzfristigen Verträgen und können leicht beendet werden, wenn die Einnahmen der Hochschule zurückgehen. Das verschafft den Hochschulen eine größere Flexibilität bei der Entwicklung neuer Schwerpunkte und Programme. Diese Entwicklungen weisen darauf hin, dass eine wachsende Zahl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern in Zukunft keine Anwartschaft auf eine Festanstellung mehr haben wird und dass ihre akademische Freiheit daher nicht mehr in demselben Maße gewährleistet werden kann, wie es bei früheren Generationen der Fall war.

Wesentliche Trends bei der Situation des wissenschaftlichen Personals in den USA sind die sich wandelnden Arbeitsbedingungen und die Zunahme befristeter Arbeitsverträge mit kurzen Laufzeiten bzw. befristet beschäftigten akademischen Personals sowie die Alterung der Professorenschaft (June 2012).

Ein von der Campaign for the Future of Higher Education (Kampagne für die Zukunft des tertiären Bildungswesens) vorgestellter Bericht (June 2012) zeigt auf, dass sich die schlechten Arbeitsbedingungen von befristet beschäftigten Kräften an vielen Einrichtungen negativ auf die Qualität der Lehre auswirken. Die Hochschulen stellen die befristet beschäftigten Lehrkräfte oft erst kurz vor Beginn der Unterrichtsperiode ein, sodass diesen nicht hinreichend Zeit bleibt, ihre Kurse zu planen. Ein Mangel an Ressourcen (wie Büroräume, Computer, Bibliotheken und Vorgaben für die Lehrinhalte) wirkt sich ebenfalls negativ auf die Qualität ihres Unterrichts aus (June 2012).

Die Beziehungen zwischen Hochschulen und staatlichen Stellen haben sich in den vergangenen Jahren im Hinblick auf Finanzierung, Rechenschaftspflicht und Autonomie beträchtlich verändert. Die Regierungen der Bundesstaaten stehen bei der Finanzierung der öffentlichen Hochschulen nicht mehr an erster Stelle. Während die Bundesstaaten den öffentlichen Hochschulen eine höhere Eigenständigkeit bei der Festsetzung von Studiengebühren und der Erschließung von Einnahmequellen zubilligen, haben sie auch neue Standards im Hinblick auf die Rechenschaftspflicht und die Leistungsbewertung eingeführt, die von den Hochschulen einzuhalten sind. Dieser Zwang zur Erschließung von Einnahmequellen und zur Rechenschaftslegung wiederum nötigt die Hochschulen zur Anwendung von stärker marktbestimmten Strategien (Eckel & Morpew 2009; Slaughter & Rhoades 2004), zu höheren Anstrengungen bei der Einwerbung nationaler Forschungsmittel und zu einer stärkeren Teilnahme an der Entwicklung von Produkten für die Wirtschaft sowie an Initiativen zur wirtschaftlichen Verwertung von Forschungsergebnissen (Geiger 2006).

Befristung von  
Verträgen – Größere  
Flexibilität

Marktförmige  
Strategien

Wie oben festgestellt, haben die Bundesstaaten ihren relativen Anteil an der Finanzierung der Hochschulen reduziert. Der Rückgang staatlicher Unterstützung im tertiären Bildungssystem ist Komponente einer wachsenden Tendenz zur Privatisierung.

Da die Bundesstaaten ihre finanziellen Aufwendungen für das Hochschulwesen reduziert haben, nimmt die Politik zunehmend Abstand von Prinzipien zentralisierter Steuerung und Kontrolle. Im Hinblick auf die Dezentralisierung der Leitungsstrukturen von Hochschulen haben manche Staaten die Befugnisse ihrer Koordinationsgremien eingeschränkt (McLendon 2003). Dies stellt eine bedeutsame Veränderung in der staatlichen Hochschulpolitik dar. Die Entwicklung zur Massenuniversität nach dem Zweiten Weltkrieg veranlasste viele Staaten zur Schaffung integrierter Leitungsgremien oder staatlicher Koordinierungsstellen, mit denen die Wirtschaftlichkeit und Effizienz in der Ressourcennutzung gestärkt sowie die hochschulübergreifende Planung gefördert werden sollten. Der kalifornische Masterplan von 1960 steht beispielhaft für eine zentralisierte, den gesamten Staat umfassende Koordination zwischen der University of California, der California State University und dem System der California Community Colleges. Solch zentralisierte Abstimmung wurde nun geschwächt, um einzelnen öffentlichen Hochschulen stärkere Autonomie zu gewähren (Dee 2006; Dill 2001).

## Implikationen der Autonomie

Nach Eckel & Morpew (2009) können quasi-marktförmige Bedingungen und eine größere Autonomie der Hochschulen paradoxerweise sowohl zu mehr Zentralisierung (in den internen Strukturen der Hochschulleitung) als auch zu mehr Dezentralisierung (im Verhältnis zum Staat) führen. Hier ist Chandlers (1962) klassische Unterscheidung zwischen strategischen und taktischen Entscheidungen hilfreich. Strategische Entscheidungen betreffen die Festlegung langfristiger Ziele für eine Organisation, während es bei taktischen Entscheidungen darum geht, wie die Organisation ihre Zielsetzungen realisiert. Strategische Entscheidungen können in stärkerem Maße zentralisiert werden, wenn die Leitungen der Hochschulen spezifische Strategien zur Erhöhung der Einnahmen und zur Verbesserung des Prestiges der Hochschule erarbeiten wollen. Taktische Entscheidungen wiederum können im Sinne von Clarks (1998) „erweiterter Entwicklungsperipherie“ (*expanded developmental periphery*) dezentralisiert werden, wobei Forschungsinstitute, interdisziplinäre Zentren, Abteilungen für Fernstudien, Technologietransferstellen und andere unternehmerisch geprägte Einheiten selbst darüber bestimmen können, wie sie ihr Zusammenspiel mit externen Ressourcenlieferanten gestalten.

Ein ähnliches quasi-marktwirtschaftliches Paradox könnte im Bereich der bundesstaatlichen Leitung entstehen. Wie McLendon (2003) feststellt, ist eine Privatisierung oft mit der Schwächung bundesstaatlicher Koordinierungsstellen und einer Reduktion staatlicher Aufsicht über die öffentlichen Hochschulen verbunden. Eine solche Konstellation kann die Autonomie der Hochschule erweitern und der Hochschulleitung mehr Befugnisse im Hinblick auf die strategischen Zielsetzungen der jeweiligen Einrichtung verschaffen. Eine Dezentralisierung auf der Ebene des Bundesstaates oder des Systems könnte also zu einer Zentralisierung interner Hochschulgovernance führen, wenn die administrative Leitung der Hochschule durch eine Reduktion der staatlichen Aufsicht gestärkt wird. Außerdem sind im Zuge dieser neuen Dezentralisierungspolitik oftmals aufsichtsrechtliche Maßnahmen vorgesehen, welche von den Hochschulen umzusetzen sind und die dazu dienen, die Wirtschaftlichkeit und Effizienz der Einrichtung anhand diverser Indikatoren zu überprüfen, zu denen beispielsweise die Absolvierungszahlen und die Auslastung des Lehrpersonals gehören (Dill 2001). Durch neue

Richtlinien zur Rechenschaftspflicht könnte die Rolle der Verwaltung auf Kosten der Entscheidungsbefugnis des wissenschaftlichen Personals in akademischen Belangen gestärkt werden. Von den Bundesstaaten eingeführte neue Regelwerke zur Rechenschaftspflicht ermächtigen die Hochschulverwaltung dazu, die Arbeitsauslastung und -leistung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu beobachten und zu evaluieren (Alexander 2000). Einige Autoren argumentieren deshalb, die Privatisierung staatlicher Hochschulen habe zu einer wachsenden Managementzentrierung (*managerialism*) geführt (Bess 2006), die das wissenschaftliche Personal zu „gelenkten Fachleuten“ (*managed professionals*) mache, die einer stärkeren Aufsicht durch verschiedene Stellen unterlägen (Rhoades 1998).

### Implikationen für die akademische Arbeit

Die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die akademische Arbeit im U.S. Hochschulsystem sind beträchtlich. Während eine zentralisierte Steuerung durch den Staat mit geringeren Studiengebühren, einem leichteren Zugang zum Studium und einer stärkeren Gewichtung des Lehrbetriebs einhergeht, hat die Dezentralisierung staatlicher Steuerung zu höheren Studiengebühren und einer Priorisierung des Forschungsbetriebs, vor allem hinsichtlich der Einwerbung von Drittmitteln und Forschungsverträgen, geführt (Berger & Kostal 2002; Knott & Payne 2004; Lowry 2007).

Seit den frühen 1980er Jahren ist die akademische Arbeit unternehmerischer geworden und unterliegt stärkerer externer Kontrolle (Slaughter & Leslie 1997). Während sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch weiterhin intensiv mit der Vermittlung breit angelegter Grundlagenwissenschaft beschäftigen, erstrecken sich ihre Verantwortungsbereiche nun auch auf kurzfristige Projekte, deren Schwerpunkt auf spezifischen gesellschaftlichen Fragestellungen oder kommerziellen Anwendungen liegt. Da die Hochschulen stark auf externe Einnahmequellen für den Forschungsbetrieb angewiesen sind, könnten sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler genötigt sehen, ihre Forschungsabsichten und Forschungsthemen in einer Weise neu zu gestalten, die den Vorstellungen der Finanziere und der Wirtschaft entspricht. Zudem unterliegt die akademische Arbeit nun einer stärkeren Aufsicht durch das Management, und das wissenschaftliche Personal muss seine Arbeitsweise den Vorgaben von Hochschulverwaltung, Kuratoren oder Staatsbeamten anpassen. So argumentiert Rhoades (1998), dass das administrative Management die vormals autonomen Lehr- und Forschungsaktivitäten durch organisatorische Vorgaben in regulierte Arbeitsprozesse transformiere (Leisyte & Dee 2012).

Paradoxiereweise könnte jedoch gerade der stärkere Einfluss externer Akteure auf die Gestaltung akademischer Arbeit dem wissenschaftlichen Personal neue Chancen eröffnen, Veränderungen in der Gesellschaft überhaupt herbeizuführen. Durch Partnerschaften mit Staat und Wirtschaft können Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ihre Arbeit vor allem dann mit öffentlichen Belangen verknüpfen, wenn es um soziale und wirtschaftliche Fragestellungen geht (Tierney 2006). Die Tendenz zu einer unternehmerischen und kommerziellen Perspektive in der Forschung hat zudem die Bedeutung interdisziplinärer und gemeinschaftlicher Ansätze in der akademischen Arbeit unterstrichen (Kezar & Lester 2009, zit. bei Leisyte & Dee 2012).

Darüber hinaus hat der von Vertretern der Aufsichtsgremien und Regierungen im Hinblick auf Rechenschaftspflicht und Effizienz ausgeübte Druck die Hochschulen zur Erarbeitung strategischer Pläne veranlasst, mithilfe derer die interne Mittelverteilung mit den Zielsetzungen der Hochschule in Einklang gebracht werden soll (Keller 1983; Zemsky, Wegner & Massy 2005). Obwohl strategische Pläne in Abstimmung



mit dem wissenschaftlichen Personal entwickelt werden können, gehen sie normalerweise auf die Arbeit des Hochschulmanagements zurück, dessen Einfluss gewachsen ist. Somit kann argumentiert werden, die Stärkung administrativer Befugnisse sei zu Lasten der Macht des wissenschaftlichen Personals gegangen (Burgan 2006; Rhoades 1998). Der Machtzuwachs der Hochschulleitung könnte den Einfluss der akademischen Gemeinschaft auf die interne Steuerung der Hochschulen in Zukunft noch weiter schwächen (Bess 2006, zit. bei Leisyte & Dee 2012).

## Ergebnisse und Empfehlungen

Wie sich an den jüngsten Entwicklungen der staatlichen Hochschulen in den USA ablesen lässt, hat einerseits eine Verlagerung interner Entscheidungsprozesse hin zu einem stärkeren Einfluss der Hochschulleitung stattgefunden, während die Fachbereiche andererseits weiterhin eine starke Stellung innehaben. Gleichzeitig gibt es einen Trend zur Schaffung peripherer Zentren und interdisziplinärer Einheiten, die parallel zu den herkömmlichen Fachbereichsstrukturen angesiedelt sind. Diese strukturelle Differenzierung ist ein Beispiel für sogenannte „Ambidextere“, d. h. zweigleisig arbeitende Organisationen, die sowohl der Exploration im Sinne von (Grundlagen-)Forschung als auch der wirtschaftlichen Nutzbarmachung von Forschungsergebnissen gleichzeitig Raum geben (Leisyte 2015). *Es empfiehlt sich folglich, die Flexibilität der Strukturen in den deutschen Hochschulen zu erhöhen, um die Silo-Mentalität der einzelnen Fachbereiche zu überwinden und mehr Anreize für ein Zusammenwirken verschiedener Disziplinen zu schaffen, sodass ein Kulturwandel stattfinden kann.*

Das Prinzip der gemeinsamen Steuerung ist in den verschiedenen Arten von Hochschulen in den US-Bundesstaaten unterschiedlich stark ausgeprägt. Dieses Prinzip bestimmt maßgeblich die professionelle Organisation einer Hochschule. Innovation wird gehemmt, wenn von oben nach unten verlaufende Entscheidungsprozesse an Hochschulen auf Widerstände treffen, die oftmals von unten kommen. Eine Mischung beider Richtungen bei der internen Hochschulgovernance scheint das erfolgversprechendste Modell für eine Förderung von Innovation und Wandel an den Hochschulen zu sein (Dee 2016; Leisyte 2016; Wilkesmann 2016). *Es erscheint deshalb empfehlenswert, sicherzustellen, dass „von unten“ ausgehende Initiativen für einen Wandel an deutschen Hochschulen anerkannt, kommuniziert und über die eigene Hochschule hinaus verbreitet sowie durch einen Dialog zwischen wissenschaftlichem Personal und Hochschulleitung institutionalisiert werden.*

Zentralisierung und Dezentralisierung müssen austariert werden, um die Autonomie der Hochschule einerseits und ihre Rechenschaftspflicht gegenüber dem Staat andererseits zu sichern. In den deutschen Bundesländern ist die Rechenschaftspflicht stark verankert, während die institutionelle Autonomie der Hochschulen eher begrenzt ist. *Es ist für die deutschen Bundesländer empfehlenswert, den Hochschulen größere Freiräume in ihrer Arbeit zu gewähren und die Professionalisierung des Leitungspersonals zu fördern, um die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Hochschulen zu gewährleisten. Dadurch werden die Hochschulen in die Lage versetzt, externen Anforderungen zu genügen und interne Veränderungen zu fördern.*

Obwohl es im amerikanischen Hochschulsystem immer mehr befristete Stellen gibt, spielen das Tenure-Track-System sowie eine Differenzierung der Löhne und Gehälter an den öffentlichen Hochschulen in den USA eine wichtige Rolle für die Gewinnung talentierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. *Die deutschen Hochschulen sollten nach Wegen suchen, ein Laufbahnsystem (Tenure-Track-System) einzurichten,*

*das leistungsbezogene Vereinbarungen ermöglicht und fähigem Personal einen klar strukturierten Weg hin zu einer Professur (W3) eröffnet.*

Das amerikanische System hat im Laufe der Jahre eine stark professionalisierte Hochschulverwaltung entwickelt, die das wissenschaftliche Personal bei der Verwertung der Forschungsergebnisse, der Erschließung externer Einnahmequellen sowie der Verbesserung der Studienbedingungen unterstützt. *Die Hochschulen in Deutschland sollten ihrem wissenschaftlichen Personal mehr professionelle Unterstützung im Hinblick auf die Erschließung und Verwaltung externer Finanzierungsmöglichkeiten für wettbewerbsfähige Forschung bieten. Sie sollten den Lehrbetrieb stärker administrativ unterstützen und zugleich neue Pfade bei der Verwertung der Forschungsergebnisse beschreiten.*

- 1| Nach NCES: [https://nces.ed.gov/programs/digest/d16/tables/dt16\\_303.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d16/tables/dt16_303.10.asp?current=yes) [letzter Aufruf: 02.10.2017].
- 2| NCES: [https://nces.ed.gov/programs/digest/d16/tables/dt16\\_317.10.asp?current=yes](https://nces.ed.gov/programs/digest/d16/tables/dt16_317.10.asp?current=yes) [letzter Aufruf: 02.10.2017].
- 3| American Association of State Colleges and Universities.
- 4| Das Bayh-Dole-Gesetz räumt in den Vereinigten Staaten Einrichtungen, an denen Forschungsarbeiten mithilfe von Bundesmitteln durchgeführt werden, das Recht zur Verwertung der Forschungsergebnisse ein.

## LITERATUR

- AASCU (American Association of State Colleges and Universities) (2010): *Policy matters: Top 10 higher education state policy issues for 2012*. [www.congressweb.com/aascu](http://www.congressweb.com/aascu).
- AAUP (Association of American University Professors) (2010) *Tenure and Teaching-Intensive Appointments*. <http://www.aaup.org/AAUP/comm/rep/teacher-tenure.htm>.
- Alexander, F. K. (2000): *The changing face of accountability: Monitoring and assessing institutional performance in higher education*. *Journal of Higher Education*, 71(4), S. 411–431.
- Association of Governing Boards (1996): *Renewing the academic presidency: Stronger leadership for tougher times*. Washington: Association of Governing Boards.
- Bastedo, M. und Bowman, N. (2011): *College rankings as an inter-organizational dependency: Establishing the foundations for strategic and institutional accounts*. *Research in Higher Education*, 52, S. 3–23.
- Berger, M. und Kostal, T. (2002): *Financial resources, regulation, and enrollment in U.S. public higher education*. *Economics of Education Review*, 21, S. 101–110.
- Bess, J. (2006): *Strategic ambiguity: Antidote to managerialism in academia*. In: Smart, J. (Hrsg.), *Higher education: Handbook of theory and research* (S. 491–533). Dordrecht: Kluwer.

- *Birnbaum, R. (1989): The latent organizational functions of the academic senate: Why senates do not work but will not go away. Journal of Higher Education, 60(4), S. 423–443.*
- *Bogue, E. G. und Saunders, R. (1992): The evidence for quality: Strengthening the tests of academic and administrative effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.*
- *Burgan, M. (2006): Whatever happened to the faculty? Drift and decision in higher education. Baltimore: Johns Hopkins University Press.*
- *Carnegie Classification of Institutions of Higher Education (2016): 2015 Update: Facts and Figures. Bloomington: Center for Postsecondary Education, Indiana University. <http://carnegieclassifications.iu.edu/downloads/CCIHE2015-FactsFigures-01Feb16.pdf>, abgerufen am 15. März 2017.*
- *Carpenter-Hubin, J. und Snover, L. (2013): Key Leadership Positions and Performance Expectations. In: Schloss, Patrick J. und Cragg, Kristina M. (Hrsg.), Organization and Administration in Higher Education (S. 27–49). New York/London: Routledge.*
- *Chandler, A. (1962): Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge MA: MIT Press.*
- *Clark, B. (1998): Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. New York: Pergamon.*
- *Cragg, K. M. und Henderson, A. E. (2013): Understanding the Range of Postsecondary Institutions and Programs. In: Schloss, Patrick J. und Cragg, Kristina M. (Hrsg.), Organization and Administration in Higher Education (S. 3–26). New York/London: Routledge.*
- *Dee, J. (2006): Institutional autonomy and state-level accountability: Loosely-coupled governance and the public good. In: Tierney, W. (Hrsg.): Governance and the public good (S. 133–155). Albany NY: SUNY Press.*
- *Dee, J. (2016): Universities, teaching, and learning. In: Leisyte, L. und Wilkesmann, U. (Hrsg.): Organizing Academic Work in Higher Education. Teaching, Learning and Identities (S. 13–32). London: Routledge.*
- *Dill, D. (2001): The regulation of public research universities: Changes in academic competition and implications for university autonomy and accountability. Higher Education Policy, 14(1), S. 21–35.*
- *Eckel, P. und Morphey, C. (2009): The organizational dynamics of privatization in public research universities. In: Morphey, C. und Eckel, P. (Hrsg.): Privatizing the public university: Perspectives from across the academy (S. 88–108). Baltimore: Johns Hopkins University Press.*
- *Field, K. (24. Februar 2012): Budget would give billions for job training, The Chronicle of Higher Education.*
- *Geiger, R. (2004): Knowledge and money: Research universities and the paradox of the marketplace. Stanford: Stanford University Press.*

- Geiger, R. (2006): *The quest for "economic relevance" by US research universities.* *Higher Education Policy*, 19(4), S. 411–431.
- Geiger, R. und Sá, C. (2005): *Beyond Technology Transfer: US State Policies to Harness University Research for Economic Development.* *Minerva: A Review of Science, Learning & Policy*, 43(1), S. 1–21.
- Geiger, R. und Heller, D. (2011): *Financial Trends in Higher Education: the United States.* Arbeitspapier Nr. 6: Center for the Study of Higher Education, University of Pennsylvania.
- Gioia, D. und Thomas, J. (1996): *Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia.* *Administrative Science Quarterly*, 41(3), S. 370–403.
- Hicks, D. (2009): *Evolving regimes of multi-university research evaluation.* *Higher Education*, 57, S. 393–404.
- IES (Institute of Education Sciences) (2011): *Digest of Education Statistics U.S. Department of Education.* <http://nces.ed.gov/programs/digest/d11/>.
- IPEDS (Integrated Postsecondary Education Data System).
- June, A. W. (23. August 2012): *How universities treat adjuncts limits their effectiveness in the classroom, report says.* *The Chronicle of Higher Education.* Abgerufen von <http://chronicle.com/article/Adjuncts-Working-Conditions/133918/>.
- Kelderman, E. (14. August 2011): *Shifts in politics and policies complicate college-completion agenda for states.* *The Chronicle of Higher Education.* <http://chronicle.com/article/Shifts-in-Politics-and/128641>.
- Kelderman, E. (22. Januar 2012): *States push even further to cut spending on colleges.* *The Chronicle of Higher Education.* <http://chronicle.com/article/States-Push-Even-Further-to/130416/>.
- Keller, G. (1983): *Academic strategy: The management revolution in higher education.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Keller, J. (11. August 2011): *Elimination of California agency could limit access to student data.* *The Chronicle of Higher Education.* <http://chronicle.com/blogs/wiredcampus/elimination-of-california-agency-could-limit-access-to-student-data/32826>.
- Kezar, A. und Eckel, P. D. (2004): *Meeting Today's Governance Challenges: A Synthesis of the Literature and Examination of a Future Agenda for Scholarship.* *The Journal of Higher Education*, 75(4), S. 371–399.
- Knott, J. und Payne, A. (2004): *The impact of state governance structures on management performance of public organizations: A study of higher education institutions.* *Journal of Policy Analysis and Management*, 23, S. 13–30.
- Leisyte, L. (2011): *Research Commercialization Policies and their Implementation in the Netherlands and in the U.S.* *Science and Public Policy*, 38 (6), S. 437–448.

- *Leisyte, L. und Dee, J. (2012): Understanding Academic Work in a Changing Institutional Environment. Faculty Autonomy, Productivity and Identity in Europe and the United States. In: Smart, J. und Paulsen, M. (Hrsg.): Higher Education: Handbook of Theory and Research. Dordrecht: Springer, S. 123–206.*
- *Leisyte, L. und Enders, J. (2013): International Higher Education Monitor. Country Report. The United States. Universität Twente: CHEPS.*
- *Leisyte, L. (2016): Bridging the duality between universities and the academic profession: a tale of protected spaces, strategic gaming, and institutional entrepreneurs. In: Leisyte, L. und Wilkesmann, U. (Hrsg.): Organizing Academic Work in Higher Education. Teaching, Learning and Identities (S. 55–67). London: Routledge.*
- *Lowry, R. (2007): The political economy of public universities in the United States: A review essay. State Politics and Policy Quarterly, 7, S. 303–324.*
- *Mallon, W. (2006): Centers, institutes, and academic decision making: Addressing "suburban sprawl" through strategies for "smart growth." In: Eckel, P. (Hrsg.): The shifting frontiers of academic decision making: Responding to new priorities, following new pathways (S. 55–74). Westport: ACE/Praeger.*
- *Marcucci, P. und Usher, A. (2012): 2011 Year in Review: Global Changes in Tuition Fee Policies and Student Financial Assistance. Toronto: Higher Education Strategy Associates.*
- *McGuinness, Aims C. Jr. (2005): The States and Higher Education. In: Altbach, Philip G., Berdahl, Robert O. und Gumpert, Patricia J. (Hrsg.): American Higher Education in the Twenty-First Century: Social, Political, and Economic Challenges (S. 198–225). Baltimore: Johns Hopkins University Press.*
- *McLendon, M. (2003): Setting the governmental agenda for state decentralization of higher education. Journal of Higher Education, 74(5), S. 479–515.*
- *Melear, Kerry Brian (2013): The Role of Internal Governance, Committees, and Advisory Groups. In: Schloss, Patrick J. und Cragg, Kristina M. (Hrsg.): Organization and Administration in Higher Education (S. 50–65). New York/London: Routledge.*
- *Morphew, C. (2002): A rose by any other name: Which colleges became universities. Review of Higher Education, 25(2), S. 207–223.*
- *Morphew, C. und Eckel, P. (Hrsg.) (2009): Privatizing the public university: Perspectives from across the academy. Baltimore: Johns Hopkins University Press.*
- *NCES (National Center for Education Statistics) (2016): Characteristics of Degree-Granting Postsecondary Institutions. [https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator\\_csa.asp](https://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_csa.asp). Abgerufen am 15. Mai 2017.*
- *NSF (National Science Foundation) (2011): Industry and university cooperative research program. [www.nsf.gov/eng/iip/iucrc](http://www.nsf.gov/eng/iip/iucrc). Abgerufen am 1. Juni 2011.*

- Rhoades, G. (1998): *Managed professionals: Unionized faculty and restructuring academic labor*. Albany: State University of New York Press.
- Schuster, J. und Finkelstein, M. (2006): *The American faculty: The restructuring of academic work and careers*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Schuster, J., Smith, D., Corak, K. und Yamada, M. (1994): *Strategic academic governance: How to make big decisions better*. Phoenix: Oryx.
- Slaughter, S. und Leslie, L. (1997): *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. und Rhoades, G. (2004): *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S. und Cantwell, B. (2012): *Transatlantic moves to the market: The United States and the European Union*. *Higher Education*, 63(5), S. 583–606.
- Stripling, J. (6. März 2011): *Governor would cut U. of Wisconsin's flagship campus loose*. *The Chronicle of Higher Education*. Abgerufen von <http://chronicle.com/article/Governor-Would-Cut-U-of/126549/>.
- Stripling, J. (6. März 2011): *Wisconsin governor and Madison chancellor press plan to pull flagship from system*. *The Chronicle of Higher Education*. Abgerufen von <http://chronicle.com/article/Wisconsins-Governor-and/126589/>.
- Stripling, J. (17. August 2012): *Board of Trustees is going to be reduced. John Hopkins from 65 to 35 in 2015. Too many trustees can burden a board, more colleges realize*. *The Chronicle of Higher Education*. Abgerufen von [http://chronicle.com/article/Shrink-My-Board-Please/133557/?cid=at&utm\\_source=at&utm\\_medium=en](http://chronicle.com/article/Shrink-My-Board-Please/133557/?cid=at&utm_source=at&utm_medium=en).
- Sufka, K. J. (2009): *How to make faculty senates more effective*. *Academe*, 95(6), S. 20–21.
- Tierney, W. (Hrsg.) (2006): *Governance and the public good*. Albany: State University of New York Press.
- Tierney, W. und Minor, J. (2003): *Challenges for governance: A national report*. Los Angeles: Center for Higher Education Policy Analysis, University of Southern California.
- Wilkesmann, U. (2016): *Teaching matters, too: Different ways of governing a disregarded institution*. In: Leisyte, L. und Wilkesmann, U. (Hrsg.): *Organizing Academic Work in Higher Education. Teaching, Learning and Identities* (S. 33–54). London: Routledge.
- Zemsky, R., Wegner, G. und Massy, W. (2005): *Remaking the American university: Market-smart and mission-centered*. Piscataway: Rutgers University Press.

### Die Autorin

*Prof. Dr. Liudvika Leisyte  
Zentrum für Hochschulbildung (zhb)  
Technische Universität Dortmund*

### Konrad-Adenauer-Stiftung e. V.

*Inhaltliche Betreuung und Bearbeitung:  
**Nadine Poppenhagen**  
Team Bildungs- und Wissenschaftspolitik  
Hauptabteilung Politik und Beratung*

*Ansprechpartner:  
**Jeannette Kreiser**  
Kordinatorin für Bildungs- und Hochschulpolitik  
Hauptabteilung Politik und Beratung  
Telefon: +49(0)30/26996-3372  
E-Mail: jeannette.kreiser@kas.de*

***Dr. Norbert Arnold**  
Leiter Team Bildungs- und Wissenschaftspolitik  
Hauptabteilung Politik und Beratung  
Telefon: +49(0)30/26996-3504  
E-Mail: norbert.arnold@kas.de*

*Postanschrift: Konrad-Adenauer-Stiftung, 10907 Berlin*

*ISBN 978-3-95721-353-2*

[www.kas.de](http://www.kas.de)



Der Text dieses Werkes ist lizenziert unter den Bedingungen von „Creative Commons Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland“, CC BY-SA 3.0 DE (abrufbar unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>)

Bildvermerk Titelseite  
© LIGHTFIELD STUDIOS,  
fotolia.com