

HOCH 

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**FONA**  
Forschung für Nachhaltige  
Entwicklung  
BMBF

Sebastian Niedlich, Benjamin Kummer, Inka Bormann, Marco Rieckmann, Mara Bauer (2017)

# **Governance-Regler als Heuristik für die Analyse von Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen**

AP Gov. Arbeitspapier No. 2

## **Governance-Regler als Heuristik für die Analyse von Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen**

Sogenannte „Governance-Regler“ sollen im Rahmen von HOCH<sup>N</sup> im Arbeitspaket Governance als Heuristik für die Analyse von Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen dienen. Dieses Konzept wurde zuerst im Hochschulbereich eingesetzt, in den vergangenen Jahren aber weiterentwickelt. Die erste Fassung der Governance-Equalizer stammt von Clark (1979) und diente dazu, Reformen im Hochschulbereich zu unterstützen, die auf die Stärkung zentraler Entscheidungsträger an den Hochschulen, staatliche Außensteuerung sowie erhöhten Wettbewerb setzten. Diese von Clark entwickelten Dimensionen wurden von Schimank (2000) nochmals erweitert und schließlich in Schieberegler überführt („Governance-Equalizer“; Schimank 2007). Der Governance-Equalizer umfasst fünf interdependente Dimensionen (ebd.: 241 f.; Bogumil et al. 2014: 50 ff.):

1. *Staatliche Regulierung der Hochschulen*: autoritative Verhaltenssteuerung durch Konditionalprogramme, z.B. hochschul- und haushaltsrechtliche Vorschriften, Genehmigungsvorbehalte, kameralistische Input-Steuerung.
2. *Außensteuerung der Hochschulen durch den Staat*: Zweckprogramme bzw. leistungsorientierte Instrumente, z.B. in Form von Zielvereinbarungen oder formelgebundener Mittelvergabe.
3. *Akademische Selbstorganisation*: Steuerung der Hochschulen durch Interessenorganisation „von unten“; Selbstverwaltung der Professionsgemeinschaft der Wissenschaftler mittels der Kollegialorgane (Senate, Konzile, Fakultätsräte).
4. *Hierarchische Selbststeuerung*: Steuerung durch Leitungspersonen bzw. -organe (Rektoren, Kanzler, Dekane).
5. *Wettbewerb*: Konkurrenz mittels der Bewertung wissenschaftlicher Leistungen und damit verknüpfter Mittelzuteilung, z.B. leistungsabhängige Vergabe von Haushaltsmitteln an oder innerhalb von Hochschulen.

Dieser Equalizer wurde ursprünglich dafür verwendet, um die Formen des Zusammenwirkens von Akteuren aus Hochschule und Politik im Kontext der Verankerung von New Public Management (NPM) systematisch zu beschreiben. Die am NPM orientierten Hochschulreformen setzten darauf, die Dimensionen 2, 4 und 5 zu stärken.

Kritisiert wurde an diesem Governance-Equalizer, dass die einzelnen Regler nicht wissenschaftlich hergeleitet, sondern dezisionistisch gesetzt seien (Franz/Brüsemeister 2016 a: 84). Die empirische Forschung stellte zudem Abweichungen vom Idealbild fest. Schimank selbst wies darauf hin, dass in weiteren Untersuchungen zu prüfen sei, inwiefern die fünf Dimensionen sich auch auf andere staatsnahe Sektoren übertragen lassen (Schimank 2007:

246). Unklar blieb dabei allerdings, wie sich die hochschulspezifisch angelegten Regler auf andere Bildungsbereiche anwenden lassen könnten. Potenziale einer vergleichenden Forschung sind somit bislang noch nicht ausgeschöpft worden.

Für HOCH<sup>N</sup> AP Gov stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, inwieweit die Regler sich auch für Betrachtungen eignen, die nicht dem NPM-Leitbild bzw. der dahinter liegenden Gegenwartsdiagnose folgen – etwa neuere, stärker kooperativ und partizipativ ausgerichtete Handlungsansätze.

In den vergangenen Jahren wurde das Konzept der Governance-Regler in verschiedenen Anwendungskontexten stetig weiterentwickelt. So wurde zunächst ein neues Set von Governance-Reglern induktiv aus Experteninterviews und Beobachtungsdaten abgeleitet (Niedlich/Brüsemeister 2011) und in verschiedenen Forschungsprojekten („Lernen vor Ort“, Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), Schulinspektion) erprobt (u.a. Lindner et al. 2015; Rädler/Niedlich 2016; Franz/Brüsemeister 2016 a, b; Brüsemeister/Franz 2016).

Die aus diesen Studien gewonnenen neuen Regler umfassen ebenfalls fünf Dimensionen, die aber stärker auf das Zusammenwirken innerhalb organisationsgebundener Akteurskonstellationen gerichtet sind: Politik, Organisation, Profession, Wissen und Öffentlichkeit. Die Stoßrichtung dieser fünf Dimensionen verdeutlichen Franz/Brüsemeister (2016 a: 86) in Bezug auf den Transfer von BNE anhand folgender Fragen:

1. *Politik-Frage*: Gelingt es, politischen Willen für den BNE-Transfer zu mobilisieren?
2. *Professions-Frage*: Gelingt es, über Professionsgrenzen hinweg, gemeinsam am BNE-Transfer zu arbeiten?
3. *Organisations-Frage*: Gelingt es, der sozialen Welt [gemeint sind die um ein Thema gruppierten Akteure, S.N.] eine ausreichend offene und hinreichend geschlossene Organisationsform zu geben?
4. *Wissens-Frage*: Gelingt es, relevantes Wissen zu bündeln und verfügbar zu machen?
5. *Sichtbarkeits-/Repräsentanz-Frage*: Gelingt es, öffentliche Sichtbarkeit zu erzeugen?

Mit diesen Fragen werden verschiedene Felder deutlich, die auch für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit bedeutsam erscheinen. Um ein gemeinsames Verständnis der Regler zu erlangen, ist indes ihre nähere inhaltliche und theoretische Bestimmung erforderlich. Die bisherige Erarbeitung der fünf Dimensionen war, wie erwähnt, in erster Linie empirisch begründet. Sie stützt sich zudem auf eine Gegenwartsdiagnose, die das Aufkommen kooperativer und partizipativer Arrangements sowie kollektiver Handlungsfähigkeit betont. Die empirische Fundierung bringt es dabei mit sich, dass die Regler im Forschungsprozess stets weiterentwickelt werden (können) und die je handlungsfeld- und gegenstandsspezifische Ausprägung im Vordergrund steht.

Für die Analyse der Nachhaltigkeitsgovernance an Hochschulen erscheint es hilfreich, eine allgemeinere Bestimmung der fünf Dimensionen vorzunehmen. Hierzu wird vorgeschlagen, die Regler funktionalistisch zu „wenden“. Das Verständnis der Regler würde damit vom bisherigen abweichen. So werden die Regler etwa bei Franz/Brüsemeister begriffen als soziale Orte („Arenen“), die um spezifische Themen herum gebildet werden, um offene Fragen zu bearbeiten und auszuhandeln. Sie beinhalten somit konflikthafte Erfahrungsbereiche der Akteure (Franz/Brüsemeister 2016 a: 73, 85).

Eine funktionalistische Sichtweise rückt die Regler als Anforderungsbereiche, mit denen die Akteure konfrontiert sind, in den Vordergrund. Das heißt die Regler beschreiben Handlungsbereiche, die die Akteure gestalten, damit eine funktionale Umsetzung eines Steuerungsimpulses gelingt. Ein solches Verständnis greift einige zentrale Überlegungen der Luhmannschen Systemtheorie auf, ohne diese Perspektive aber im Ganzen zu übernehmen. Insbesondere halten wir – anders als Luhmann – bei der Analyse hochschulischer Governance weiterhin Akteure und ihre Intentionen für wichtig. Übernommen wird indes die Orientierung an zwei Fragen, die bei Luhmann eine zentrale Rolle spielen: „Wozu ist das wohl gut? und: Wäre es auch anders möglich?“ (Martens/Ortmann 2006: 426).

Die erste Frage ist die nach der Funktion, die hier konkretisiert wird, indem sie auf die fünf Regler-Dimensionen bezogen wird: Für jede beobachtete „Strategie“ (z.B. Instrumente, Vorgehensweisen) lässt sich dann fragen, auf welche Weise und inwieweit sie einen Beitrag dazu leistet, die mit den Reglern angesprochenen Funktionen (s.u.) zu erfüllen (z.B.: Welchen Beitrag leistet die Einführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Gestaltung des Reglers Wissen?). Diese systematische, an den Funktionen der Handlungsbereiche orientierte Betrachtungsweise bietet zum Beispiel den Vorteil, dass die Mehrdimensionalität von Instrumenten und Handlungsansätzen herausgearbeitet werden kann. Beispielsweise würde ein Nachhaltigkeitsbericht nicht darauf reduziert, dass er zur öffentlichen Profilierung der Hochschulen beiträgt, was in der Betrachtung häufig in den Vordergrund gerückt wird. Es würde auch deutlich, dass die Arbeit an einem solchen Bericht ein Anlass für die Verständigung zwischen den Professionen bietet und die Vernetzung verschiedener Akteure befördert, der Bericht Argumentationsgrundlage gegenüber Entscheidungsträgern liefert und unterschiedliche Wissensbestände und -formen integriert. Mit anderen Worten: Der Nachhaltigkeitsbericht trägt dazu bei, unterschiedlichen funktionalen Anforderungen nachzukommen. Bei einer solchen Betrachtung gilt es indes, einen „funktionalistischen Fehlschluss“ zu vermeiden, denn dass Dinge „eine Funktion erfüllen, erklärt noch nicht, dass es sie gibt und dass es sie so gibt, wie sie sind“ (ebd.: 466). Es lassen sich aber sehr wohl die Instrumente, aber auch Gremien, inhaltliche Impulse etc., die es an einer Hochschule gibt, auf ihre Funktion im Zusammenhang mit der Institutionalisierung von Nachhaltigkeitsprozessen

und -prinzipien hin betrachten.

Dadurch öffnet sich der Blick für das, was mit der zweiten Frage (Wäre es auch anders möglich?) angesprochen ist: „funktionale Äquivalente“. Damit ist darauf verwiesen, dass es unterschiedliche Lösungen für funktionale Anforderungen gibt. Infolgedessen geht es nicht darum, „den einen“ guten Weg zu identifizieren, sondern unterschiedliche Lösungswege, ihre Verläufe, ihre spezifische Kombination unterschiedlicher Ansätze und Instrumente sowie die damit verbundenen Vor- und Nachteile zu analysieren. Die Frage nach der Funktion eröffnet somit die Möglichkeit, die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen vergleichend zu betrachten und zugleich die spezifischen Kontexte und Vorgehensweisen zu berücksichtigen. Nicht zuletzt erlaubt es diese Perspektive, verschiedene Pfade der Nachhaltigkeit an Hochschulen aufzuzeigen, weil verdeutlicht werden kann, dass es gerade nicht „den einen“ Weg gibt, sondern verschiedene Ansätze und Instrumente im Hinblick auf ihren jeweiligen Beitrag zur Bewältigung der funktionalen Anforderungen von Nachhaltigkeitsgovernance erörtert werden können. Auf diese Weise können Hinweise für Möglichkeiten, Chancen und Risiken ihres Einsatzes sowie zur Kombination von Instrumenten gegeben werden.

Die mit dem Verständnis der Governance-Regler als Arenen angesprochenen Handlungsbereiche<sup>1</sup> werden mit der funktionalistischen Wendung der Regler indes nicht bedeutungslos. So ließe sich durchaus daran festhalten, mit den Reglern neben bestimmten Funktionen auch Handlungsbereiche zu beschreiben. Auf diese Weise würden beispielsweise beim Regler „Politik“ Aspekte im Blick behalten, die klassischerweise mit Politik identifiziert werden – etwa Fragen nach der Repräsentation verschiedener (insbesondere schwacher) Interessen. Für die Zuordnung solcher Aspekte zum Regler Politik wären sie indes in Zusammenhang mit dessen Funktion zu setzen.

Wie lassen sich die Funktionen, die mit den fünf Governance-Reglern angesprochen sind, nun theoretisch fundieren und für die empirische Untersuchung genauer fassen? Um die Art und Weise oder auch den Grad der Erfüllung der genannten Funktionen zu bestimmen, können die oben aufgeführten Leitfragen als erster Orientierungspunkt dienen, um spezifische funktionale Anforderungen zum Ausdruck zu bringen.

Der Regler **Politik** verweist demnach auf die Notwendigkeit, politische Unterstützung für eine nachhaltige Entwicklung der Hochschule zu mobilisieren. Allgemein formuliert geht es mit Luhmann bei Politik um die Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen (Luhmann 2000: 84). In dieser Fassung lässt sich Politik auch auf Bereiche übertragen, die über

---

<sup>1</sup> Bei Franz/Brüsemeister ist von „Erfahrungsbereichen“ die Rede. Aufgrund des aktiv gestaltenden Charakters, der sich mit diesen Bereichen im Kontext von HOCH<sup>N</sup> verbindet, wählen wir stattdessen die Bezeichnung „Handlungsbereich“.

klassische politische Institutionen (Parlament, Regierung) hinausgehen, etwa auf hochschulische Gremien und Entscheidungsträger. Zentral, um die Dimension Politik von anderen Dimensionen abzugrenzen, ist nun, dass Verbindlichkeit durch Verfahren und Entscheidungen hergestellt wird. Alternativ könnte ein gewisses Maß an Verbindlichkeit beispielsweise auch dadurch entstehen, dass sich Professionelle (z.B. im Dialog) ein gemeinsames Verständnis einer Sache aneignen, das dann handlungsorientierend wirkt. In diesem Fall wäre dieses Verständnis allerdings nicht *als verbindlich beschlossen* – d.h. nicht Politik, sondern ein anderer Regler (Profession) würde hier „hochgefahren“. Nur wenn etwa Ziele oder Standards als solche festgelegt (und mit Durchsetzungsmöglichkeiten verbunden) würden, wäre der Regler Politik betroffen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Regler Politik sich nur auf hierarchische Entscheidungen bezieht – die Verfahren zur Herstellung von Entscheidungen können ebenso partizipativen Charakter haben, und neben formalen Verfahren können auch informelle Prozesse eine Rolle spielen. Bei der Betrachtung solcher Verfahren wäre aber eben stets die Frage zu stellen, inwieweit und auf welche Weise sie dazu beitragen, kollektiv verbindliche Entscheidungen für eine nachhaltige Hochschulentwicklung zu treffen.

*Zusammengefasst orientiert sich die Analyse in der Dimension Politik an folgender Leitfrage: Inwieweit und wie wird Nachhaltigkeit innerhalb und außerhalb der Hochschule verankert und legitimiert?*

Beim Regler **Profession** thematisieren Franz/Brüsemeister die professionsübergreifende Verständigung. In der Professionssoziologie werden Professionen als Berufe begriffen, die sich durch bestimmte Merkmale von allen anderen Berufen unterscheiden und einen Sonderstatus im Sinne einer gesellschaftlich akzeptierten und politisch verankerten Höherbewertung reklamieren können (Pfadenhauer/Sander 2010: 361 f.). Eng damit verbunden sind die Herausstellung eines berufsbezogenen Wissens, die meist formalrechtliche Definition und Monopolisierung des Tätigkeitsfeldes sowie die Selbstverwaltung der Profession (ebd.). Demgegenüber wird vorgeschlagen, die Bezeichnung Profession für die Bestimmung dieses Reglers weiter zu fassen und damit allgemein Fragen der kollektiven Selbstbeschreibung im beruflichen Kontext und der Orientierung an fachlichen Standards und Prinzipien in den Vordergrund zu rücken. Dies betrifft an Hochschulen z.B. neben verschiedenen disziplinär gebundenen Professionen auch Verwaltung, Technik etc., aber auch hochschulexterne Akteure und deren professionelles Selbstverständnis können im Kontext einer nachhaltigen Hochschulentwicklung von Bedeutung sein. In Einklang mit neueren professionstheoretischen Ansätzen wird dabei nicht von einem „harmonistischen Professionsbild“, das die Erfüllung des Gemeinwohls durch professionelle Akteure betont, ausgegangen (vgl. ebd.: 373). Vielmehr liegt die Annahme zugrunde, dass Professionen

(auch) mit der Durchsetzung kollektiver und individueller Eigeninteressen verbunden sind und verschiedene Professionen miteinander in Konkurrenz stehen bzw. nicht zwingend harmonisieren. Eben hieraus ergibt sich die Anforderung der professionsübergreifenden Verständigung. Beim Regler Profession ginge es dementsprechend darum, einseitige professionelle Orientierungen zu überwinden und gemeinsame Orientierungspunkte für eine nachhaltige Hochschulentwicklung zu etablieren.

*Zusammengefasst orientiert sich die Analyse in der Dimension Profession an folgender Leitfrage: Inwieweit und wie werden fachliche Perspektiven und Kompetenzen verknüpft?*

Mit Blick auf den Regler **Organisation** zielen Franz/Brüsemeister auf eine „ausreichend offene und hinreichend geschlossene Organisationsform“. Diese Formulierung scheint Fragen nach dem Verhältnis von Inklusion und Exklusion, von Autonomie und Interdependenz zu implizieren. Solche Fragen spielen für diesen Regler zweifellos eine Rolle, es fällt jedoch schwer, eine unmittelbar daraus hervorgehende Funktion abzuleiten. Um diese zu bestimmen, ließe sich eine Überlegung Luhmanns aufgreifen, der die Funktion von Organisationen (unter anderem) darin sah, Handlungsereignisse im Zeitverlauf miteinander zu verknüpfen, indem Erwartbarkeit, Wiederholbarkeit und Anschlussfähigkeit hergestellt werden (Martens/Ortmann 2006: 439). Organisationen dienen bei Luhmann zudem dazu, allgemeine Ziele zu „respezifizieren“, d.h. zu konkretisieren und bearbeitbar zu machen. Anders formuliert könnte sich der Regler Organisation damit auf die Funktion beziehen, kollektives und zielgerichtetes Handeln zu ermöglichen. Mit dieser Bestimmung würde ein Bogen geschlagen zu aktuellen Diskussionen über die „Organisationswerdung“ von Hochschulen. Demnach haben die jüngeren Hochschulreformen dazu geführt, dass Wissenschaftler sich zunehmend mit der Hochschule identifizieren und als korporative Akteure gemeinsame Ziele verfolgen (vgl. Kehm 2012: 17 f.). Gerade im Kontext von Nachhaltigkeit wird es dabei darum gehen, Handeln über organisationale Grenzen (innerhochschulisch z.B. zwischen verschiedenen Fachbereichen oder zwischen Verwaltung und Wissenschaft, aber auch im Sinne der Öffnung der Hochschule zu regionalen Akteuren) hinweg zu ermöglichen. Hier ergäben sich Anschlussmöglichkeiten an Vorstellungen institutioneller und organisationaler Eigenlogiken sowie an politik- und verwaltungswissenschaftliche Diagnosen der Fragmentierung des öffentlichen Sektors und der Notwendigkeit der strategischen Koordination – gerade bei „vertrackten“, multidimensionalen und grenzüberschreitenden Problemen (vgl. Hustedt/Veit 2014; Daviter/Hustedt/Korff 2016). Zu klären bliebe, inwieweit dieser Regler auch an die Konzepte loser Kopplung (Cohen/March/Olsen 1972) und „organisationaler Konfigurationen“ (Mintzberg 1980) anknüpfen kann.

*Zusammengefasst orientiert sich die Analyse in der Dimension Organisation an folgender Leitfrage: Inwieweit und wie werden kooperative Arbeit und Aufgabenwahrnehmung*

### *ermöglicht?*

Wissen kann mit Willke als „interpretierte Beobachtungen“, die mit systematischen Verknüpfungen und Selektionen verbunden sind, begriffen werden (Willke 2001: 253 ff.). Der Regler **Wissen** lässt sich sodann auf zwei unterschiedliche Funktionen beziehen. Diese umfassen erstens eine ordnungsstiftende Funktion, die sich daraus ergibt, dass die Koordinierung sozialen Handelns wechselseitig vorausgesetztes Wissen – die „generalisierte Annahme, die Erfahrungen anderer mit Problemsituationen könnten im Prinzip auch die eigenen sein“ (Straßheim 2009: 465) – erfordert. Die Angleichung von Erwartungs- und Relevanzsystemen muss in Koordinationsarrangements in der Regel aber erst hergestellt werden (ebd.; Göhler et al. 2010: 694). Die zweite Funktion von Wissen zielt auf dessen Beitrag zu Steuerung, indem es für die Definition und Bewertung von Problemen und Problemlösungsvorschlägen verwendet wird. Damit rückt Wissen als „Handlungsvermögen“, als die „Möglichkeit, etwas in ‚Gang zu setzen“ (Stehr 2009: 482) in den Blickpunkt. Dies bedeutet aber keine „unmittelbare performative Effizienz“ (Stehr/Adolf 2015: 35). Entgegen solchen objektivistischen Vorstellungen und damit verbundene direkte Kontrollmöglichkeiten betonen jüngere Ansätze vielmehr die Konstruiertheit von Wissen und die Notwendigkeit einer „intersubjektiven Bearbeitung von Wissensproblemen“ (Saretzki 2007). Der Fokus verschiebt sich damit von der instrumentellen Nutzung von sehr spezifischem fachlichem Wissen hin zu kollektiven Lernprozessen, zum Beispiel zur Frage der Identifikation und Nutzung geeigneter Wege der Verbreitung von Informationen oder der Beteiligung von Akteuren. Dabei ist es erforderlich, zunächst einmal zu ergründen, wie Akteure ein vermeintliches Problem bzw. eine „Innovationsaufforderung“ rezipieren und welche Praktiken sich daraus ableiten, anstatt umstandslos von einem problemlösungs- bzw. innovationsorientierten Verhalten auszugehen (vgl. Bormann 2011: 209 ff; 315 ff.). Für eine nachhaltige Entwicklung von Hochschulen rückt neben dem kollektiven Umgang mit Sach- oder Systemwissen auch derjenige mit Wissen zur Bestimmung von Gestaltungs- und Entscheidungsspielräumen (Orientierungs- bzw. Zielwissen) sowie Wissen über Mittel und Wege, diese praktisch nutzen zu können (Handlungs- bzw. Transformationswissen) in den Blick (vgl. Jahn/Schramm 2006; Prexl 2010: 140).

*Zusammengefasst orientiert sich die Analyse in der Dimension Wissen an folgender Leitfrage: Inwieweit und wie wird erforderliches Wissen erschlossen und kompetent genutzt?*

Der Regler **Öffentlichkeit** lässt sich sowohl auf organisationsinterne als auch -externe Öffentlichkeiten beziehen. In beiden Fällen wäre mit Franz/Brüsemeister zu fragen, inwieweit es gelingt, öffentliche Sichtbarkeit für den Prozess nachhaltiger Hochschulentwicklung zu erzeugen. Die mit dem Regler angesprochene Funktion wird in dieser Formulierung indes noch nicht hinreichend deutlich. In Anlehnung an Konzepte politischer Öffentlichkeit



(Gerhards/Neidhardt 1990) ließe sich allgemein formuliert auf die Funktion abstellen, Themen, Meinungen sowie Handlungsweisen und -resultate zu beobachten und darauf zu reagieren. Konkret kann dies etwa dazu dienen, zwischen den Ansprüchen unterschiedlicher Akteure zu vermitteln, Rechenschaft abzulegen, Anerkennung zu erlangen, ein Bewusstsein für Probleme und Handlungsbedarf zu schaffen oder (Leistungs-)Vergleiche zu ermöglichen und Profilbildung zu betreiben. Der Regler Öffentlichkeit wäre damit an verschiedene Theoriestränge anschlussfähig, etwa normative Konzepte argumentativer Verständigung und politischer Legitimation (Habermas 1990), neoinstitutionalistische Erklärungen von Veränderungen in Organisationen und ganzen Organisationsfeldern als Reaktion auf normative Erwartungen in deren Umwelt (Meyer/Rowan 2009) oder Vorstellungen „weicher Steuerung“ (Göhler/Höppner/De La Rosa 2009; Göhler et al. 2010).

*Zusammengefasst orientiert sich die Analyse in der Dimension Öffentlichkeit an folgender Leitfrage: Inwieweit und wie wird ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von nachhaltiger Hochschulentwicklung erreicht?*

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass die Regler nicht isoliert voneinander zu betrachten sind. Oben wurde bereits darauf hingewiesen, dass Instrumente und Verfahren, die in den Nachhaltigkeitsstrategien der Hochschulen zum Einsatz kommen, verschiedene Regler zugleich und in unterschiedlichem Maße betreffen können. Zu beachten ist zudem, dass die Regler in Wechselbeziehung zueinander stehen können. Dabei ist zum einen denkbar, dass Regler einander verstärken, etwa indem ein starker Regler Öffentlichkeit dazu beiträgt, dass der Regler Politik ebenfalls „hochgefahren“ wird. Zum anderen sind aber auch negative Interdependenzen zwischen Reglern möglich. Vorstellbar wäre etwa, dass eine Strategie, die stark darauf setzt, Nachhaltigkeit durch verbindliche Entscheidungen zu institutionalisieren, Prozesse der disziplinübergreifenden Verständigung beeinträchtigt, weil sich professionelle Akteure in ihrer Autonomie eingeschränkt fühlen und die Veränderungsaufforderung ablehnen.

Fragen nach dem Verhältnis der Regler zueinander stellen sich dabei nicht nur in Bezug auf einzelne Instrumente, Verfahren u.a., sondern auch in Bezug auf die Balance der Regler, die sich bei der Institutionalisierung von Nachhaltigkeit an einer Hochschule insgesamt ergibt. Dabei ist durchaus denkbar bzw. zu erwarten, dass sich an den einzelnen Hochschulen unterschiedliche Balancen zeigen. Mit welchen Vor- und Nachteilen sich solche Balancen verbinden, wäre ein interessanter Aspekt für die empirische Analyse. Zudem kann der Blick auf die für die Institutionalisierung von Nachhaltigkeit an Hochschulen erforderlichen individuellen und kollektiven Kompetenzen gerichtet werden: Welche Kompetenzen sind dies in den fünf Regler-Dimensionen? Welcher dimensionsübergreifenden Kompetenzen bedarf es? Auch dies ist ein Feld für weitere theoretisch-konzeptionelle Reflexionen sowie empirische Untersuchungen. Noch nicht hinreichend ausgearbeitet ist derzeit zudem, wie sich Fragen von

Macht und Legitimation mittels der Governance-Regler analysieren bzw. wie sich die Regler mit diesen zentralen Theoriebegriffen verknüpfen lassen. Auch in dieser Hinsicht stellen sich Aufgaben für die empirische Arbeit und Theorieentwicklung.

## Literatur

Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren (2014): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In: Grande, Edgar/Jansen, Dorothea/Jarren, Otfried/Rip, Arie/Schimank, Uwe/Weingart, Peter (Hrsg.): Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld: transcript. S. 49-71.

Bormann, Inka (2011): Zwischenräume der Veränderung. Innovationen und ihr Transfer im Feld von Bildung und Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brüsemeister, Thomas/Franz, Kathleen (2016): Netzwerkartige Formen als „Weichspülerzusatz“ der Hierarchie? Zur Organisation von lokalen Bildungsnetzwerken. In Kolleck, Nina/Kulin, Sabrina/Bormann, Inka/de Haan, Gerhard/Schwippert, Knut (Hrsg.): Traditionen, Zukünfte und Wandel in Bildungsnetzwerken. Münster u. a.: Waxmann. S. 145-160.

Clark, Burton R. (1979): The Many Pathways of Academic Coordination. In: Higher Education, 8. Jg., H.3, S. 251-267.

Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., H. 1, S. 1-25.

Daviter, Falk/Hustedt, Thurid/Korff, Valeska (2016): Contested Public Organizations: Knowledge, Coordination, Strategy. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 9. Jg., H. 1, S. 3-14.

Franz, Kathleen/Brüsemeister, Thomas (2016 a): Gegenstandsbezogene Analyse sozialer Welten des BNE-Transfers. In: Bormann, Inka/Hamborg, Steffen/Heinrich, Martin (Hrsg.): Governance-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Qualitative Rekonstruktionen. Wiesbaden: Springer VS. S. 67-88.

Franz, Kathleen/Brüsemeister, Thomas (2016 b): Selektive Wissensorganisation in Kommunen des BNE-Transfers. Eine Analyse mittels Grounded Theory. In: Bormann, Inka/Hamborg, Steffen/Heinrich, Martin (Hrsg.): Governance-Regime des Transfers von Bildung für nachhaltige Entwicklung. Qualitative Rekonstruktionen. Wiesbaden: Springer VS. S. 181-217.

Gerhards, Jürgen/Neidhardt, Friedhelm (1990): Strukturen und Funktionen moderner Öffentlichkeit. Fragestellungen und Ansätze. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Göhler, Gerhard/Höppner, Ulrike/De La Rosa, Sybille (Hrsg.) (2009): Weiche Steuerung. Studien zur Erneuerung durch diskursive Praktiken, Argumente und Symbole. Baden-Baden: Nomos.

Göhler, Gerhard/Höppner, Ulrike/De La Rosa Sybille/Skupien, Stefan (2010): Steuerung jenseits von Hierarchie. Wie diskursive Praktiken, Argumente und Symbole steuern können. In: Politische Vierteljahresschrift, 51. Jg., S. 691-720.

Habermas, Jürgen (1990): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Hustedt, Thurid /Veit, Sylvia (2014): Forschungsperspektiven auf Regierungs- und Verwaltungskoordination: Koordinationsprobleme und Erklärungsfaktoren. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 7. Jg., H. 1, S. 17-36.

Jahn, Thomas/Schramm, Engelbert (2006): Wissenschaft und Gesellschaft. In: Becker, Egon/Jahn, Thomas (Hrsg.): Soziale Ökologie. Grundzüge einer Wissenschaft von den gesellschaftlichen Naturverhältnissen. Frankfurt/Main (Campus): 96-109.

Kehm, Barbara M. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 17-25.

Lindner, Markus/Niedlich, Sebastian/Klausing, Julia/Brüsemeister, Thomas (2015): Regelungsbereiche des kommunalen Bildungsmanagements im Programm „Lernen vor Ort“ aus Sicht der Governance-Forschung. In: Coelen, Thomas/Heinrich, Anna Juliane/Million, Angela (Hrsg.): Stadtbaustein Bildung. Wiesbaden: Springer VS. S. 283-293.

Luhmann, Niklas (2000): Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Martens, Wil/Ortmann, Günther (2006): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer. S. 427-461.

Meyer, John W./Rowan, Brian (2009): Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie. In: Koch, Sascha/Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 28-56.

Mintzberg, Henry (1980): Structures in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. In: Management Science, 26. Jg., H. 3, S. 322-341.

Niedlich, Sebastian/Brüsemeister, Thomas (2011): Modelle regionalen Bildungsmanagements

– Ansätze zur Behebung sozialer und bildungsbezogener Ungleichheiten? In: Thieme, Nina/Dietrich, Fabian/Heinrich, Martin (Hrsg.): „Neue Steuerung – alte Ungleichheiten?“. Münster u.a.: Waxmann. S. 201-218.

Pfadenhauer, Michaela/Sander, Tobias (2010): Professionssoziologie. In: Kneer, Georg/Schroer, Markus (Hrsg.): Handbuch Spezielle Soziologien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 361-378.

Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren. Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rädler, Marion/Niedlich, Sebastian (2016): Konstitution eines Akteurs – ein Modell der Institutionalisierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. In: Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess. Studien zu „Lernen vor Ort“. Wiesbaden: Springer VS. S. 139-164.

Saretzki, Thomas (2007): Argumentieren, Verhandeln und Strategie. Theoretische Referenzen, begriffliche Unterscheidungen und empirische Studien zu arguing und bargaining in der internationalen Politik. In: Niesen, Peter/Herborth, Benjamin (Hrsg.): Anarchie der kommunikativen Freiheit. Jürgen Habermas und die Theorie der internationalen Politik. Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 111-146.

Schimank, Uwe (2000): Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für die Forschung und Lehre der Universitäten bringen? In: Titscher, Stefan u.a. (Hrsg.): Universitäten im Wettbewerb – Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München/Mering: Hampp. S. 94-147.

Schimank, Uwe (2007) Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Altrichter, Herbert/Brüsemeister, Thomas/Wissinger, Jochen (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260.

Stehr, Nico (2009): Wissenswelten, Governance und Demokratie. In: Botzem, Sebastian/Hofmann, Jeanette/Quack, Sigrid/Schuppert, Gunnar Folke/Straßheim, Holger (Hrsg.): Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden: Nomos. S. 479-502.

Stehr, Nico/Adolf, Marian (2015): Ist Wissen Macht? Erkenntnisse über Wissen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Straßheim, Holger (2009): Governance als reflexive Koordination. In: Botzem,

Sebastian/Hofmann, Jeanette/Quack, Sigrid/Schuppert, Gunnar Folke/Straßheim, Holger (Hrsg.): Governance als Prozess. Koordinationsformen im Wandel. Baden-Baden: Nomos. S. 461-477.

Willke, Helmut (2001): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.